

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací

Diplomová práce

**PROJEKTOVÝ MANAGEMENT MEZINÁRODNÍHO FESTIVALU
OUTDOOROVÝCH FILMŮ VE ZLÍNĚ**

Datum zpracování: 24. 4. 2015

Bc. Kamila Gamalová, MBA, 5. ročník

Vedoucí práce: Ing. Eva Šviráková, Ph.D.

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

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Kamila Gamalová**
Osobní číslo: **K12275**
Studijní program: **N7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projektový management Mezinárodního festivalu outdoorových filmů ve Zlíně**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretická východiska práce, formulujte výzkumné otázky pro dosažení cíle práce a definujte cíl a metody práce.
2. Provedte analytický rozbor projektu Mezinárodní festival outdoorových filmů ve Zlíně.
3. Definujte slabé a silné stránky festivalu a vypracujte doporučení pro zlepšení fungování Mezinárodního festivalu outdoorových filmů ve Zlíně.
4. Zpracujte projektový plán Mezinárodního festivalu outdoorových filmů ve Zlíně.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

BENTLEY, Colin, Branislav GABLAS a Renáta PROKOVÁ. Základy metody projektového řízení: The essence of the project management method : PRINCE 2. 7. edice. Bratislava?: INBOX SK, c2010, 311 s. ISBN 978-0-9576076-2-0.

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. Projektový management podle IPMA. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4275-5.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

ROSENAU, Milton D. Řízení projektů. Brno: BIZBOOKS, 2007. ISBN 9788025115060.

ŠTEFÁNEK, Radoslav. Projektový management pro začátečníky. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2835-0.

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Eva Šviráková, Ph.D.

Fakulta multimediálních komunikací

Datum zadání diplomové práce:

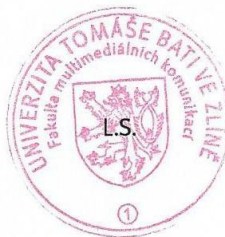
30. ledna 2015

Termín odevzdání diplomové práce:

24. dubna 2015

Ve Zlíně dne 6. dubna 2015


doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.
děkanka




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

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

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

Ve Zlíně 11. 1. 2015

KAMILA GAMALOVA *Kamala*
Jméno, příjmení, podpis

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

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

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

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

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

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

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

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). 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 jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše, přitom se přihlídnou k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Práce je věnována Mezinárodnímu festivalu outdoorových filmů ve Zlíně. Teoretická část vymezuje základní pojmy projektového managementu. Zabývá se životním cyklem projektu, osobností manažera, projektovým týmem a nástroji projektového řízení. Pozornost je zaměřena také na remote management.

Cílem praktické části je analytický rozbor současného stavu festivalu a definování silných a slabých stránek projektu. Tato část čtenáře seznamuje s festivalem a jeho záměrem. Na základě dotazníkového šetření je také zhodnocena spokojenost návštěvníků s festivalem a kvalitativní výzkum zase osvětluje otázku vlivu remote managementu na fungování projektu. V projektové části jsou navržena doporučení na zlepšení fungování akce a je zde také vytvořen projektový plán pro následující ročník.

Klíčová slova: filmový festival, projektový management, remote management, virtuální komunikace, projekt, nástroje projektového řízení, projektový tým, projektový plán

ABSTRACT

This work is devoted to the International Festival of Outdoor Films. The theoretical part defines the basic terms of project management. It concerns project lifecycle, the project manager as a personality, the project team and project management tools. This part is also focused on remote management.

The main goal of the practical part is the analysis of the current state of the festival and defining its strengths and weaknesses. This part introduces the festival and its purpose to the reader. Visitor satisfaction is evaluated based on the quantitative research answers from the survey and qualitative research will shed light on how remote management influences the running of the project.

The project part contains new recommendations that should improve the organization of the event and it also includes a project plan created for next year.

Keywords: Film Festival, Project Management, Remote Management, Virtual Communication, Project, Project Management Tools, Project Team, Project Plan

Poděkování:

Ráda bych poděkovala Ing. Evě Švirákové, Ph.D. za odborné vedení práce a vždy příjemné konzultace.

Mé díky patří také všem členům mého úžasného festivalového týmu, kteří mi pomáhali s distribucí a zpracováním dotazníků a bez nichž by festival nebyl tím, čím je.

Největší poděkování však patří Fakultě multimediálních komunikací a jejím pracovníkům za podporu ve všech školních i mimoškolních činnostech a za to, že mi ukázali, že když člověk opravdu chce, tak jde naprosto všechno.

Motto:

„Před tím, co dělat chceš, neuhýbej a tomu, kam chceš jít, důvěřuj.“

Pavel Zajíček

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

Ve Zlíně dne:..... Podpis:.....

OBSAH

ÚVOD	10
TEORETICKÁ ČÁST	11
1 ZÁKLADNÍ POJMY PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU	12
1.1 PROJEKT	12
1.1.1 Životní cyklus projektu	13
1.1.1.1 Předprojektová fáze	14
1.1.1.2 Projektová fáze	16
1.1.1.3 Poprojektová fáze	17
1.1.2 Závěrem.....	17
1.2 PROJEKTOVÝ MANAŽER.....	18
1.2.1 Závěrem.....	19
1.3 PROJEKTOVÝ TÝM	20
1.3.1 Význam týmové práce.....	20
1.3.2 Rozdíl mezi skupinou a týmem	21
1.3.2.1 Skupina	21
1.3.2.2 Tým.....	21
1.3.3 Faktory ovlivňující fungování týmu.....	21
1.3.3.1 Individuální faktory	21
1.3.3.2 Skupinové faktory	22
1.3.3.3 Situační faktory	22
1.3.4 Sestavování týmu	22
1.3.4.1 Určení velikosti týmu.....	22
1.3.4.2 Výběr členů týmu podle jejich odborných a osobních vlastností	23
1.3.4.3 Vytvoření týmu s ohledem na kooperativní schopnosti jeho členů	23
1.3.5 Fáze vývoje týmu	23
1.3.6 Závěrem.....	24
2 PROJEKTOVÝ MANAGEMENT	25
2.1 NÁSTROJE PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ.....	25
2.1.1 Logický rámec.....	25
2.1.2 WBS	27
2.1.3 Analýza zdrojů	27
2.1.4 Ganttův diagram	27
2.1.5 Analýza rizik a příležitostí	28
2.1.6 Analýza zainteresovaných stran a komunikační plán	29
2.1.7 Řízení kvality	30
2.1.8 Závěrem.....	30
2.2 REMOTE MANAGEMENT.....	30
2.2.1 Typy virtuálních týmů.....	31
2.2.2 Organizace virtuálních týmů	31
2.2.3 Virtuální komunikace.....	32
2.2.4 Klady a zápory virtuálních týmů.....	32
2.2.5 Závěrem.....	33
3 METODOLOGICKÝ POSTUP, VÝZKUMNÉ OTÁZKY A CÍL	34

3.1	CÍL.....	34
3.2	METODOLOGIE	34
3.3	VÝZKUMNÉ OTÁZKY	34
PRAKTICKÁ ČÁST		35
4	MEZINÁRODNÍ FESTIVAL OUTDOOROVÝCH FILMŮ VE ZLÍNĚ	36
4.1	CÍL MEZINÁRODNÍHO FESTIVALU OUTDOOROVÝCH FILMŮ VE ZLÍNĚ	38
4.2	IDENTIFIKACE A POPIS CÍLOVÉHO PUBLIKA.....	38
4.2.1	Segmentace trhu	38
4.2.2	Positioning.....	38
4.2.3	Návštěvníci festivalu	39
4.2.4	Specifické cílové skupiny	39
5	ANALÝZA SWOT	41
6	VYUŽITÍ REMOTE MANAGEMENTU	45
6.1	VÝSLEDKY POZOROVÁNÍ.....	45
6.1.1	Pozitivní aspekty virtuální komunikace	45
6.1.2	Negativní aspekty virtuální komunikace.....	46
6.2	KVALITATIVNÍ VÝZKUM.....	47
6.2.1	Představení respondentů.....	47
6.2.2	Výsledky kvalitativního výzkumu	49
6.2.3	Diskuse.....	52
7	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	53
7.1	CÍLE VÝZKUMU	53
7.2	ZVOLENÁ METODOLOGIE.....	53
7.3	VYHODNOCENÍ.....	54
7.3.1	Spokojenost návštěvníků s festivalovým programem, výší vstupného a organizačním zajištěním akce	54
7.3.2	Hodnocení efektivity komunikačních kanálů festivalu.....	57
7.3.3	Filmové kategorie a preference sportovních aktivit.....	58
7.3.4	Demografické údaje	59
7.4	DISKUSE.....	60
8	VERIFIKACE VÝZKUMNÝCH OTÁZEK	61
8.1	OTÁZKA Č. 1.....	61
8.2	OTÁZKA Č. 2.....	61
PROJEKTOVÁ ČÁST		63
9	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ FUNGOVÁNÍ FESTIVALU	64

9.1	VÝBĚR PROMÍTANÝCH FILMŮ	64
9.2	ZLEPŠENÍ TÝMOVÉ KOMUNIKACE	64
9.3	ZAVEDENÍ GOOGLE KALENDÁŘŮ	64
9.4	OMEZENÍ TECHNICKÝCH POTÍŽÍ BĚHEM PROMÍTÁNÍ	64
9.5	ZMĚNA FESTIVALOVÝCH PROSTOR	64
9.6	ZLEPŠENÍ KOMUNIKACE S VLASTNÍKEM FESTIVALU	65
9.7	FINANČNÍ NEZÁVISLOST	65
9.8	EXKLUZIVITA FESTIVALU VE ZLÍNSKÉM KRAJI	65
10	PROJEKTOVÝ PLÁN	66
10.1	LOGICKÝ RÁMEC	66
10.2	ANALÝZA ZAINTERESOVANÝCH STRAN A KOMUNIKAČNÍ PLÁN	68
10.3	FINANCOVÁNÍ PROJEKTU	70
10.4	ANALÝZA RIZIK	70
10.5	ANALÝZA ZDROJŮ	72
10.6	ČASOVÝ HARMONOGRAM	73
10.7	ŘÍZENÍ KVALITY	75
10.8	DISKUSE	76
	ZÁVĚR	77
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	79
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	82
	SEZNAM OBRÁZKŮ	83
	SEZNAM TABULEK	84
	SEZNAM GRAFŮ	85
	SEZNAM PŘÍLOH	86

ÚVOD

Mezinárodní festival outdoorových filmů ve Zlíně je moje srdeční záležitost a dalo by se říci, že jsem se vše, co umím, naučila právě díky němu. Festival je součástí mého života již šest let od doby, kdy jsem se v prvním ročníku na Fakultě multimediálních komunikací stala jeho projektovou manažerkou. Projektové řízení mě oslovilo a ráda bych se mu po skončení svých studií i nadále věnovala. Právě z tohoto důvodu jsem se rozhodla svou diplomovou práci věnovat projektovému řízení Mezinárodního festivalu outdoorových filmů ve Zlíně. Výsledky práce využiji při plánování dalšího ročníku festivalu a navíc si díky studiu množství literatury prohloubím své znalosti v tomto oboru.

Teoretická část práce vysvětluje základní pojmy projektového managementu. Zabývá se životním cyklem projektu, osobností manažera, projektovým týmem a nástroji projektového řízení. Jedna z kapitol je věnována také remote managementu.

Práce projektového manažera je velmi dynamická a jen těžko se může striktně řídit nějakými složitými definicemi. Každý projekt je jiný a navíc je to stále se měnící živý organismus. Literatura, která byla v tomto oboru vydána, má funkci spíše inspirativní. Právě proto je cílem teoretické části shrnout nejrůznější zdroje a názory, aby si každý čtenář mohl najít to, co ke svému projektu potřebuje.

V praktické části je popsáno, jak je festival v současnosti řízen. Cílem této části je seznámit čtenáře s festivalem a jeho záměrem. Rovněž se zde soustředím na popis stávající situace v projektu a definuji jeho silné a slabé stránky. Na základě dotazníkového šetření je také zhodnocena spokojenost návštěvníků s festivalem a kvalitativní výzkum zase osvětluje otázku vlivu remote managementu na fungování festivalu.

Cílem projektové části je zpracování projektového plánu festivalu s využitím poznatků z části teoretické. Na základě výsledků z obou výzkumů jsou zároveň navržena doporučení na zlepšení fungování projektu.

Téma diplomové práce souvisí s mou bakalářskou prací, jsou tedy použity některé informace zpracované již dříve pro potřeby výše zmíněné publikace.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ZÁKLADNÍ POJMY PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU

Metody projektového řízení byly utvářeny po staletí. Již naši předkové se potřebovali vypořádat s řízením velkých projektů, příkladem může být stavba egyptských pyramid nebo mohutné katedrály, jejichž stavba trvala i desítky let. Zásadním rozdílem mezi historií a dobou, kdy se začínal formovat projektový management, tak jak ho známe dnes, je změna vnímání času, omezenost zdrojů a globalizace (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2009, str. 22).

Ještě nikdy nebyla doba tak rychlá jako nyní. Tok informací je nepřetržitý, civilizace je natolik propojená, že činnost jedné firmy ve státě A může ovlivnit životy lidí na opačném konci zeměkoule. Existence otrocké lidské síly, která byla využívána při stavbě pyramid, již také není aktuální, tudíž se vedoucí projektů musí naučit efektivně využívat lidské zdroje, které mají k dispozici. Konkurenceschopnost podniků tedy závisí především na jejich efektivitě - na tom, jak dobře si umí vybrat své zaměstnance, jak dobře dokážou definovat zákaznickou potřebu a jak rychle a s jakou úspěšností jsou schopni projekty dovést do konce. Vznik projektového managementu je datován přibližně na období po druhé světové válce (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2009, str. 22).

Pro hlubší pochopení projektového řízení je zapotřebí nejdříve definovat základní pojmy nutné k porozumění dané problematice.

1.1 Projekt

Slovo projekt pochází z latinského slova *proicere* (hodit něco dopředu). *Pro-* označuje něco, co předchází určité aktivitě v čase, zatímco *iacere* vyjadřuje sloveso hodit. Projekt tedy v doslovném překladu znamená „*to, co přijde před tím, než něco jiného nastane*“ (Štefánek a kol., 2011, str. 12).

Petr Fiala ve své knize *Projektové řízení: modely, metody, analýzy* (2004, str. 13) popisuje projekt jako „*prostorově a časově ohraničený soubor technologicky a organizačně souvisejících činností, jehož účelem je dosažení stanoveného cíle při zadaném čase, zdrojích, nákladech a kvalitě.*“

Štefánek a kol. (2011, str. 12) uvádí širší definici a říká, že „*projekt je soubor konkrétních aktivit směřujících k naplnění jedinečného cíle. Je vymezen časem, financemi, lidskými a materiálními zdroji. Projekt je realizován projektovým týmem v podmínkách nadprůměrné nejistoty za využití komplexních metod. Realizace projektu je realizací změny.*“

Metoda PRINCE2 (Bentley, 2010, str. 9) definuje pět základních charakteristik projektu:

- **změna** - Projekt by měl sloužit jako nástroj k zavedení změny v organizaci.
- **nejjistota** - Projekt je nástrojem změny nebo vývoje něčeho nového, což je spojeno s kroky do neznáma a tedy nejistotou.
- **dočasnost** - Projektový tým funguje pouze po dobu trvání projektu.
- **jedinečnost** - Každý projekt je v podstatě jedinečný. Buď pracujeme na projektu, který jsme ještě nikdy předtím nedělali, nebo se jedná o práci, kterou jsme již dělali, ale spolupracujeme s jinými lidmi na jiném místě.
- **polyfunkčnost** - Charakteristikou projektu je potřeba různých lidí s různými dovednostmi. Členové projektového týmu mohou rovněž pracovat pro více liniových manažerů nebo pro jiné firmy.

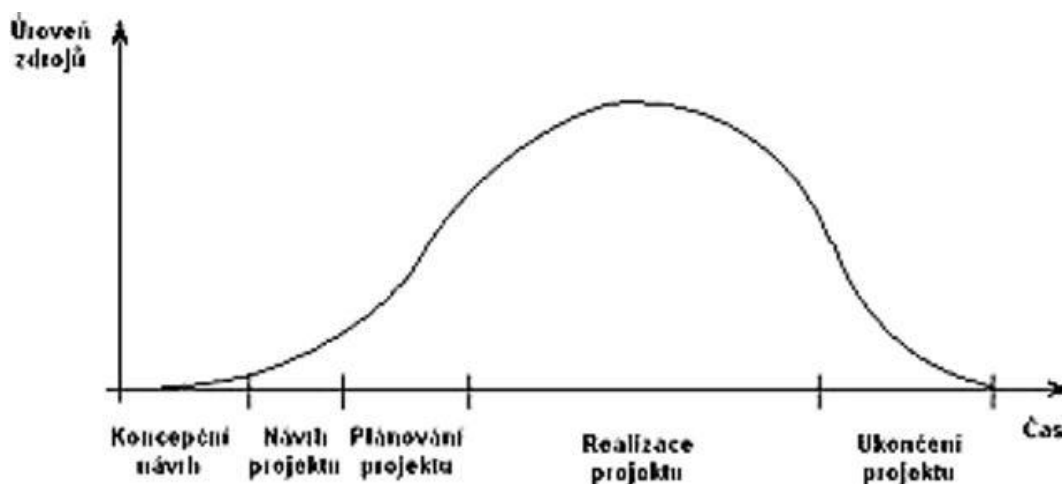
Při rozhodování, zda se opravdu jedná o projekt, je třeba vzít v potaz, zda je zadaný úkol náležitě rozsáhlý a jedinečný soubor mnoha činností. Dále je nutné posoudit, zda je úkol dostatečně různorodý a je k jeho splnění třeba znalostí lidí různého profesního zaměření. Dalším charakteristickým znakem je existence mnoha vazeb mezi dílčími činnostmi. Projekt musí být rovněž omezen časem, lidskými zdroji, materiálními zdroji a finančními zdroji. Všechny dostupné zdroje musí být využity tak, aby projekt zajistil adekvátní kvalitu výstupu (Dolanský, Měkota, Němec, 1996, str. 15).

1.1.1 Životní cyklus projektu

Projekt je vnímán jako proces, který se skládá z několika fází, jež dohromady tvoří jeho životní cyklus (Svozilová, 2006, str. 37). Životní cyklus projektu je většinou tvořen třemi až čtyřmi fázemi řízení projektu. Doležal, Máchal, Lacko a kol. (2009, str. 153) definují fázi projektu jako „*oddělený časový úsek v posloupnosti činností projektu, který je zřetelně oddělen od ostatních takových úseků*“. Názvosloví jednotlivých fází se však může značně lišit. Fiala (2004, str. 24) člení životní cyklus projektu na fázi koncepční, fázi plánu, fázi realizace a fázi předání. Dolanský, Měkota a Němec (1996, str. 24 - 26) cyklus dělí na předinvestiční fázi, investiční fázi a fázi provozu (užívání) a závěrečného vyhodnocení. Svozilová (2006, str. 37) dokonce uvádí pět fází projektu a to: koncepční návrh, definici projektu, produkci, operační období a vyřazení projektu.

Názory se liší také na obsah jednotlivých fází. Štefánek a kol. (2011, str. 20) zahrnuje proces jmenování projektového týmu do první tedy předprojektové fáze, zatímco Dolanský,

Měkota a Němec (1996, str. 25) zahrnuje jmenování hlavního manažera projektu a členů projektového týmu až do druhé, tedy investiční fáze. Manažer by měl znát všechny souvislosti projektu, což mu umožní hlubší pochopení problému a následné efektivní řízení svěřené práce. Z těchto důvodů by se měl na projektu podílet již v jeho prvotní fázi.



Graf 1 – Životní cyklus projektu

Zdroj: Holec, 2002, (online)

Každý projekt je jedinečný a liší se tedy i životní cykly jednotlivých projektů. Výše uvedený graf znázorňuje křivku životního cyklu projektu. Její tvar závisí na potřebě zdrojů v čase a na finanční náročnosti jejich pokrytí. Ve většině případů nejvíce zdrojů vyžaduje projektová neboli realizační fáze, tato fáze bývá rovněž časově nejnáročnější, ovšem existují i výjimky jako například některé z rozsáhlých projektů státní správy. Příkladem mohou být projekty na stavbu dálnic, které jsou většinou velice zdoluhavé a nejvíce času je věnováno právě části předprojektové (Štefánek a kol., 2011, str. 16).

Pro bližší popis jednotlivých fází řízení projektu bylo využito dělení uvedené Štefánkem a kol. (2011, str. 15), které je natolik obecné, že se dá použít na všechny typy projektů. Cyklus projektu je podle tohoto dělení rozčleněn na:

- předprojektovou fází;
- projektovou fází;
- poprojektovou fází.

1.1.1.1 Předprojektová fáze

Předprojektová fáze zkoumá příležitosti pro projekt a klade si rovněž za cíl zhodnotit proveditelnost daného záměru (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2009, str. 156).

První fáze tedy začíná tzv. formováním myšlenek, jehož úkolem je posoudit, zda s projektem vůbec začínat a zda dosažené přínosy převažují nad realizačními náklady. V začátcích je také třeba zhodnotit, zda je projekt vůbec technicky proveditelný a zda má na něj organizace k dispozici dostatečné množství požadovaných zdrojů. Pokud je hned v počátku zjištěno, že projekt nemá smysl nebo je neproveditelný, měl by být okamžitě zastaven. Umělé udržování při životě tzv. Pet Projects vede pouze k plýtvání zdroji a mnohdy také k frustraci zaměstnanců (Štefánek a kol., 2011, str. 17).

V případě, že bylo rozhodnuto, že bude projekt realizován, je zapotřebí vytvoření projektového plánu, který by měl obsahovat:

- 1) Definování cíle projektu (Proč je projekt realizován?);
- 2) Detailní popis výsledků (výstupů), kterých má projekt dosáhnout (logický rámec);
- 3) Seznam všech plánovaných aktivit (WBS – Work Breakdown Structure);
- 4) Jasně definování zodpovědnosti jednotlivých členů projektového týmu;
- 5) Detailní rozvrh projektu v čase (Ganttův diagram);
- 6) Finance potřebné na pokrytí lidských, informačních a materiálních zdrojů;
- 7) Analýzu rizik a příležitostí;
- 8) Analýzu zainteresovaných stran a komunikační plán;
- 9) Definici strategie řízení kvality (Podle čeho vyhodnotíme, že byl projekt úspěšný?) (Štefánek a kol., 2011, str. 20-22).

Papírové zhotovení projektového plánu napomáhá k lepšímu utřídění myšlenek, uvědomění si potřebných souvislostí a snížení rizika, že se hned zpočátku zapomene na něco důležitého (Štefánek a kol., 2011, str. 21).

Při formulaci cíle projektu by měl být kladen důraz na to, aby cíl splňoval podmínky pravidla SMART. Správná formulace cíle usnadňuje, aby si všechny zainteresované strany uvědomily, co má být výstupem projektu, k čemu to bude sloužit a jaké podmínky jsou zapotřebí k dosažení cíle (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2009, str. 63).

Správně formulovaný cíl by měl být:

S – Specific (specifický) – Cíl se dá specifikovat v množství, kvalitě a čase.

M – Measurable (měřitelný) – Výstup projektu se dá změřit.

A – Agreed (akceptovatelný) – Cíl je odsouhlasen sponzory, projektovým týmem apod.

R – Realistic (realistický) – Stanoveného cíle je možné reálně dosáhnout.

T – Trackable (termínovaný) – Projekt má určitý termín (Cimbálníková, 2009, str. 60).

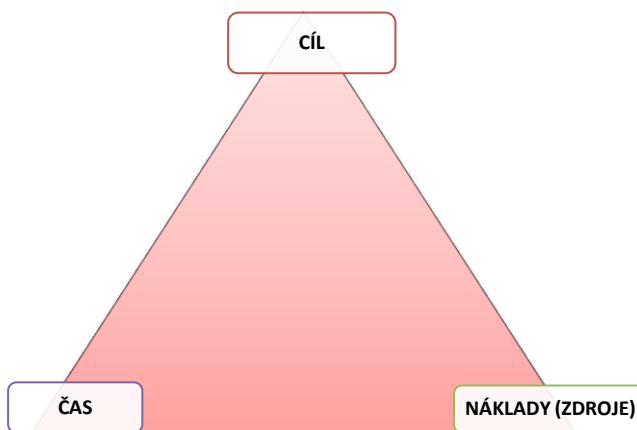
Pro lepší pochopení metody je možno uvést její konkrétní užití v běžném životě a to sice osvojování si cizího jazyka. Inspirací byl názorný příklad v knize Doležala, Máchala, Lacka a kol. (2009, str. 63). Mnoho z vás již jistě od někoho z kamarádů nebo rodiny slyšel, že by se někdo z nich chtěl naučit anglicky. V mysli člověka, který tuto větu pronesl, je pravděpodobně celkem konkrétní představa, jak chce daného cíle dosáhnout a jakou jazykovou úroveň chce zvládnout. Pro vás je však tato vizualizace mnohem těžší a pravděpodobně si představíte úplně něco jiného, než má na mysli váš kamarád. Dotyčná osoba by pro lepší pochopení měla definovat, jaká je hloubka znalostí neboli jazyková úroveň, kterou si chce osvojit (specific), jak bude své znalosti testovat (measurable), zda s jejím plánem souhlasí např. její rodina (agreed), zda je její cíl vůbec reálný a má např. dostatek času a finančních zdrojů na jeho splnění (realistic), kolik času hodlá učení věnovat a kdy chce dané jazykové úrovni dosáhnout (trackable).

1.1.1.2 Projektová fáze

Realizace projektu bývá z hlediska řízení projektu nejobtížnější. Je třeba řídit mnoho aktivit a efektivně využívat zdroje, které jsou k dispozici. Je zapotřebí držet se projektového plánu, ale zároveň se nesmí zapomenout na neustálé porovnávání projektového plánu se skutečností. Projekt může být ovlivněn mnoha neočekávanými faktory, kterým se projektový plán musí přizpůsobit. Projektový tým musí také neustále komunikovat se zainteresovanými stranami a informovat je o případných změnách (Štefánek a kol., 2011, str. 22).

Realizační fázi bývá většinou věnována největší pozornost a vyžaduje si nejvíce času a zdrojů. Cílem této fáze je dodání požadovaného výstupu ve stanovený čas a v požadované kvalitě (Štefánek a kol., 2011, str. 22). Optimální vyváženost mezi splněním cíle, dodržáním určeného termínu a využitím předem stanovených zdrojů udává tzv. trojimperativ. Ideální trojimperativ si lze představit jako rovnostranný trojúhelník, kde jsou cíl, čas a zdroje znázorněny jako vrcholy daného trojúhelníku. Každý projekt se snaží dosáhnout

maximálního cíle za minimální čas a s minimálním využitím zdrojů. Zdroje jsou většinou vnímány jako finance nebo lidé potřební ke splnění úkolu. Všechny tři veličiny jsou na sobě vzájemně závislé. Pokud se například zkrátí čas na realizaci projektu a cíl má zůstat nezměněn, dojde k výraznému navýšení nákladů (Rosenau, 2000, str. 19-22; Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2009, str. 63-64).



Obr. 1 – Trojimperativ

Zdroj: Vlastní

1.1.1.3 Poprojektová fáze

Po odevzdání projektu je třeba uzavřít účetnictví, archivovat všechny důležité dokumenty a materiály a hlavně zde přichází prostor pro zhodnocení průběhu realizace projektu a ohodnocení úspěšnosti projektu. Je nutné si uvědomit, které postupy fungovaly a které ne, kteří dodavatelé byli bezproblémoví a kteří působili komplikace, s čím byli koneční uživatelé spokojeni a na co byly naopak stížnosti atd. Díky těmto analýzám je možno při dalších podobných projektech ušetřit spousty peněz a času (Štefánek a kol., 2011, str. 23).

Existují však i některé specifické projekty, jejichž hodnocení je možné až po delší době. Příkladem může být např. zavádění nových maturit. V takové situaci musí být naplánován konkrétní termín a způsob vyhodnocení přínosů a projekt je možné vyhodnotit až po uplynutí daného termínu (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2009, str. 159).

1.1.2 Závěrem

Všechny tři fáze životního cyklu projektu zastávají svou specifickou roli a ani jedna z nich by neměla být opomíjena. V praxi se však mnohdy stává, že se předprojektové a poprojektové fázi nevěnuje dostatečná pozornost. Tento přístup většinou bývá zdůvodňován nedostatkem času, avšak co je důležitější než zhodnocení, zda má vůbec smysl s projektem

začínat, naplánování, jak bude projekt probíhat a jaké zdroje budou zapotřebí? Poprojektová fáze, kdy se projektový tým učí ze svých chyb, zase může firmě ušetřit spousty peněz a času při realizaci budoucích projektů. Právě proto by se pozornost neměla soustředit pouze na fázi realizace, ale dostatečný čas by měl být věnován také přípravě a vyhodnocení realizace projektu.

1.2 Projektový manažer

Pitra (2002, str. 10) říká, že *„manažeři jsou specifickou skupinou pracovníků, jejichž hlavním úkolem je dohled nad výkonem pracovních činností ostatních pracovníků organizace a využíváním jejich disponibilních zdrojů.“*

Armstrong a Stephens (2008, str. 38) dodávají, že *„manažeři přispívají k úspěšnosti organizace tím, že dosahují toho, aby ostatní lidé vynakládali své nejlepší schopnosti a úsilí, ale také tím, že sami manažeři vynakládají své nejlepší schopnosti a úsilí.“*

Podle Zbyňka Pitry (2002, str. 10-11) se kompetentnost manažera skládá ze tří částí:

- **technická složka** – objem odborných znalostí, schopností a dovedností manažera;
- **humanitní složka** – schopnost jednat s lidmi a ovlivňovat jejich pracovní chování;
- **koncepční složka** – schopnost vidět systémové souvislosti (uvědomovat si dopad manažerem přijímaných rozhodnutí).

Správný manažer by měl být asertivní a citově stabilní. Měl by mít také dobré komunikační schopnosti a empatické cítění. K vykonávání práce manažera je zapotřebí odpovědnosti, vytrvalosti, důslednosti a pružnosti (Šuleř, 2002, str. 6). Významným bodem osobnosti manažera je také tzv. místo kontroly. Lidé s vnějším místem kontroly vidí příčinu svých úspěchů a neúspěchů v okolí, zatímco lidé s vnitřním bodem kontroly věří, že dění v okolním světě je způsobeno jejich vlastními chybami nebo zásluhami. Tento typ lidí se stává úspěšnějšími manažery, jelikož jsou motivovanější a mají snahu dění okolo sebe ovlivňovat. Další důležitou vlastností vedoucích pracovníků je kreativita a dobrá orientace v nejistotě neboli schopnost umět si vybrat podstatné informace potřebné k rozhodnutí a naopak přehlížet informace nepodstatné, aby nedošlo k zahlcení informacemi a následnému omezení pružnosti rozhodnutí (Šuleř, 2002, str. 8). Za předpokladu, že chce být manažer efektivní, měl by se hlavně naučit dělat správné věci, a nikoliv dělat věci správně (Armstrong & Stephens, 2008, str. 39).

Armstrong a Stephens (2008, str. 46-47) ve své knize definují deset systémů schopností, které by si měl osvojit každý manažer:

- 1) **orientace na úspěch (výsledky)** – snaha o odvedení kvalitní práce, tvorba vlastního měřítko dokonalosti a neustálé hledání nových cest ke zlepšení výkonu;
- 2) **znalost podniku a podnikání** – hledání nových příležitostí pro firmu a znalost priorit organizace;
- 3) **komunikace** – výborné komunikační schopnosti;
- 4) **orientace na zákazníka** – snaha o respektování a uspokojování potřeb zákazníků;
- 5) **rozvíjení jiných lidí** – snaha o rozvoj členů týmu za pomoci poskytování zpětné vazby, povzbuzování, koučování atd.;
- 6) **flexibilita** – schopnost efektivně se přizpůsobit různým situacím;
- 7) **schopnost vést** – schopnost motivovat členy týmu, aby v zájmu cíle projektu ze sebe vydali to nejlepší;
- 8) **plánování** – schopnost tvorby postupu prací, které musí být vykonány, aby byl projekt zdárně dokončen, a přiřazení náležitých zdrojů;
- 9) **řešení problémů** – schopnost kritické analýzy situace a navržení alternativních řešení;
- 10) **týmová práce** – schopnost spolupráce s ostatními členy týmu a zastávání své role manažera.

Manažeři by se v rámci svého rozvoje měli především snažit poznat sami sebe, odhalit kladné i záporné stránky své osobnosti a zaměřit se na odstranění negativních znaků svého pracovního typu (Šuleř, 2002, str. 3).

1.2.1 Závěrem

Při rozboru osobnosti manažera je nutné vzít v úvahu, že manažer může mít více rolí. Armstrong a Stephens (2008, str. 41) říkají, že „*role je úloha, kterou lidé hrají při plnění svých povinností.*“ Manažer by neměl být orientován pouze na výkon a cíle, ale je zapotřebí, aby byl pro své zaměstnance také lídrem a vnímal jejich osobní potřeby, snažil se jít příkladem, staral se o osobní rozvoj svých spolupracovníků a také je náležitě motivoval. Je již na zvážení každého vedoucího pracovníka, ve kterých situacích se postavit do role přísného manažera, který rozhoduje a uděluje úkoly, a kdy naopak zvolit roli charizmatického, vizionářského a k diskuzi otevřeného lídra. Existují okamžiky, kdy je efektivnější první nebo druhá role a každý vedoucí by měl být schopen správně odhadnout situaci a podle ní

zvolit vhodnou reakci. Drucker (2008, str. 11) říká, že „*Úkolem managementu je přivést lidi k tomu, aby byli schopni společného výkonu, stavět na jejich přednostech a jejich nedostatky učinit bezvýznamnými.*“ Tento výrok je zajisté hoden hlubšího zamyšlení.

1.3 Projektový tým

Mezi základní požadavky dnešních firem patří výkonnost, motivace a správná organizace pracovníků. Pokud chce být firma úspěšná, musí si do svých řad vybrat správné lidi a následně umět efektivně využívat jejich potenciál.

V podmínkách globalizovaného a liberalizovaného trhu je velmi obtížné obstát mezi konkurencí a udržet si svou konkurenční výhodu. Finanční kapitál si firmy mohou půjčit, techniku a technologie si mohou koupit, ale jediné, co je opravdu unikátní, jsou lidské zdroje. Právě zaměstnanci se mohou stát nejvýznamnější konkurenční výhodou podniku, a proto je zapotřebí věnovat důkladnou pozornost jejich výběru a následnému rozvoji (Gregar, 2010, str. 7).

1.3.1 Význam týmové práce

Cílem zavedení týmové práce do pracovního procesu je vytvoření týmu samostatně uvažujících a zodpovědných lidí, kteří pracují na společném úkolu a mají stejné cíle. Díky kooperaci spolupracovníků dosahuje tým špičkových výsledků.

Výhodou týmové práce je skutečnost, že „*výkon samostatně pracujících osob se sčítá, výkon členů týmu se násobí.*“ (Marques a kol., 1996, str. 230) Dochází tedy k tzv. synergickému efektu. Členové týmu se vzájemně podporují, inspirují a tím zvyšují výkon celé jednotky.

Nejlepší ukázkou týmové práce je možno vidět v krizových situacích ohrožení života. Právě v tento okamžik velice rychle dochází k vytvoření týmu spolupracujících jedinců. Pokud by každý z nich hrál jen sám za sebe, byli by všichni odsouzeni k zániku. Pokud však spojí svůj potenciál, jejich výkon a tím i naděje na přežití se mnohonásobně zvyšuje (Kruger, 2004, str. 15).

Teprve v okamžiku kdy pracovníci sdílejí stejný cíl a jejich motivace jde „zevnitř“, nastávají příhodné podmínky ke zvyšování výkonnosti. Zájmy týmu jsou nadřazeny zájmům soukromým, a tudíž jsou zaměstnanci ochotni úkolu věnovat mnohem více práce a úsilí.

Mnohdy dokonce pracují přesčas a se svými kolegy se scházejí i mimo pracovní dobu (Kruger, 2004, str. 14-15).

1.3.2 Rozdíl mezi skupinou a týmem

1.3.2.1 Skupina

Jako skupina se obecně označují dva nebo více jedinců, mezi nimiž neexistují bližší vzájemné vztahy. Členové skupiny upřednostňují vlastní zájmy na úkor skupiny. Chybí u nich vnitřní motivace. Úkoly chápou jako něco, co musí udělat, aby nepřišli o své místo ve firmě. Členství ve skupině pro ně nemá žádný větší význam. Tým vnímají jako uměle vytvořenou pracovní skupinu. Ve skupině nepanuje vzájemná důvěra, tudíž zde není místo pro otevřenou komunikaci a sdílení informací. Mezi členy panuje rivalita a neochota spolupracovat (Kruger, 2004, str. 14-15).

1.3.2.2 Tým

Pro tým je charakteristický společný cíl. Všichni členové jsou s ním ztotožněni a usilují o jeho naplnění. Samotná příslušnost ke skupině je vnímána jako jistá prestiž, tudíž jsou zájmy týmu nadřazeny soukromým zájmům. Mezi spolupracovníky panuje vzájemná důvěra, sdílí společné informace, přinášejí nové podněty a vzájemně se inspirují a podporují. V týmu panují velmi dobré vztahy, takže je zde prostor pro otevřenou komunikaci (Kruger, 2004, str. 14-15).

Cestu k dosažení stanovených cílů si pracovníci určují společně a mají možnost účasti na rozhodování. Tým je vnitřně motivován, je tedy ochoten k mnohem většímu úsilí. Rivalita směřuje spíše směrem ke konkurenčním týmům (Kruger, 2004, str. 14-15). Typickým příkladem je fotbalové mužstvo. Hráči mají rozděleny role, spolupracují a využívají potenciál jednotlivých členů. Veškerá rivalita je mířena na družstvo soupeře. Cílem je vyhrát.

1.3.3 Faktory ovlivňující fungování týmu

1.3.3.1 Individuální faktory

Pro kvalitní splnění úkolu je zapotřebí, aby členové týmu měli tu správnou kvalifikaci a odborné znalosti. Neméně důležitá je však také povaha jedinců. Pokud máme v týmu odborníky ve svém oboru, kteří však pracují pouze sami za sebe a nejsou schopni spolupráce,

nemůže tým nikdy dosáhnout špičkových výkonů. Jistá povahová odlišnost může být užitečná, ovšem nesmí přejít v soupeření (Marques a kol., 1996, str. 232).

1.3.3.2 Skupinové faktory

Při vytváření týmu se musíme zamyslet nad vhodnou velikostí. Nejlepších výkonů obecně dosahují středně velké týmy. Velikost pracovní jednotky by měla umožnit bezproblémovou výměnu argumentů a informací mezi jejími členy. Výkon týmu je také silně ovlivněn stádiem životního cyklu, v němž se nachází. Maximálních výsledků je dosahováno teprve v tzv. fázi aktivování. Dalším kritériem je soudržnost týmu. Čím větší schopnost spolupráce a sounáležitosti v týmu existuje, tím je větší jeho produktivita (Marques a kol., 1996, str. 233-234).

1.3.3.3 Situační faktory

Práce týmu je silně ovlivňována vztahy, které v něm panují. Potenciál týmu se může začít plně rozvíjet teprve ve chvíli, kdy jsou zaměstnanci hrdými členy týmu a své kolegy nepovažují za rivaly, ale za přátele a spolupracovníky. Fungování týmu samozřejmě záleží také na typu úkolu, který je vykonáván. Týmová práce vědeckých pracovníků bude vypadat jinak než týmová práce vojenské jednotky (Marques a kol., 1996, str. 235-236).

Silným motivačním faktorem pro týmovou práci může být také systém odměňování (Marques a kol., 1996, str. 235). Již ve 20. - 30. letech 20. stol. můžeme ve firmě Baťa pozorovat osvědčený způsob vedení dílen s využíváním týmové práce. Tehdejší dílny měly vlastní samosprávu a dělníci měli podíl na zisku. Pracovníci tedy byli silně motivováni, aby právě jejich dílna podávala prvotřídní výkony a pokud se v jejich řadách objevil někdo, kdo toto úsilí nesdílel, musel se buď přizpůsobit, nebo byl z dílny vyloučen.

1.3.4 Sestavování týmu

1.3.4.1 Určení velikosti týmu

Prvním krokem pro vytvoření fungujícího týmu je jmenování vedoucího a také určení vhodné velikosti týmu. Velikost by měla odpovídat náročnosti úkolu a umožňovat bezproblémovou komunikaci. Literární zdroje uvádějí jako ideální počet členů týmu číslo +/-7 (Kruger, 2004, str. 32-33). Pokud je úkol rozsáhlý a je nutné zapojit více lidí, je vhodné pracovní skupinu rozdělit na menší týmy. Každý z týmů se pak bude zabývat určitou částí projektu. Příkladem mohou být projekty Komunikační agentury Univerzity Tomáše Bati

ve Zlíně. Každý projekt je složen z několika menších týmů – produkce, sponzoring, propagace a public relations. Každá sekce pracuje na své části úkolu, ovšem cíl je pro všechny stejný a to je úspěšně zvládnutý projekt např. v podobě Reprezentačního plesu UTB, Miss Academia apod.

1.3.4.2 Výběr členů týmu podle jejich odborných a osobních vlastností

Při sestavování týmu je třeba brát v úvahu jak odbornou kvalifikaci, tak také osobnostní vlastnosti a schopnost zapojit se do týmové práce. Když najdeme pracovníka s potřebnými znalostmi a zkušenostmi, musíme se zaměřit na jeho osobnostní profil. Je důležité znát hodnoty a charakter svých spolupracovníků. Tato znalost napomáhá, jak k včasnému rozpoznání a eliminaci konfliktů, tak také k plnému využití potenciálů všech zapojených jedinců (Kruger, 2004, str. 34-38).

1.3.4.3 Vytvoření týmu s ohledem na kooperativní schopnosti jeho členů

Týmový duch silně ovlivňuje výsledky týmu. Je tedy důležité vybírat do týmu lidi, kteří jsou schopni se o své poznatky a zkušenosti podělit. Spolupracovníci by měli být vnitřně motivovaní a společným úsilím mířit ke splnění cíle, který si společně vytýčili. Úkolem manažera je zajistit, aby každý z členů měl stejný prostor pro uplatnění svých schopností (Kruger, 2004, str. 39).

1.3.5 Fáze vývoje týmu

Formování (Forming)

V této fázi převažuje styl vedení formou přikazování. Chybí zde cílené plánování a směřování k pevně danému cíli. Role v týmu ještě nejsou pevně určeny, vedoucí je mnohdy zpochybňován nebo dokonce teprve hledán. Členové bojují o své pozice a jednájí především dle svých soukromých zájmů (Zahrádková, 2005, str. 55).

Bouření (Storming)

Fáze bouření bývá plná konfliktů spojených s vyjasňováním pozic a směřováním týmu. Manažeři v tomto období mají tendenci používat spíše direktivní styl, ale měli by se orientovat především na vedení založené na koučování (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2009, str. 122).

Normování (Norming)

V procesu stabilizování již ve vedení převažuje podporování. Složení týmu se ustaluje a jsou přidělovány role. Pracovníkům jsou rozděleny kompetence a povinnosti. Tým si určuje společný cíl a cestu, která povede k jeho splnění v podobě pracovních postupů (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2009, str. 122-123).

Aktivování (Performing)

Tým se dostává na vrchol své výkonnosti. Je veden pomocí delegování, jsou zcela jasné role. Mezi členy týmu existují vzájemné vazby a sounáležitost. Společně dochází k rozvoji nápadů a potřeby týmu jsou absolutní prioritou. I v takto výkonném týmu je však třeba myslet na další odborné vzdělávání a trénování se v týmové práci (Zahrádková, 2005, str. 62-63).

1.3.6 Závěrem

Týmová práce zvyšuje výkon jednotlivců, což má pozitivní dopad na produktivitu firmy. Je však důležité naučit se s týmem správně pracovat. Zavedení týmové práce do firmy může být silná zbraň jak v pozitivním, tak negativním smyslu.

Pokud dokážeme se členy týmu správně pracovat a tím plně využívat jejich potenciál, je tým pro podnik velkým přínosem. Pokud je však tým příliš velký, úkol neodpovídá odbornosti jeho členů, neexistuje spolupráce a dostatečné ohodnocení, může mít zavedení týmové práce spíše negativní účinek.

Z těchto důvodů je nutné pohlížet na tým jako na složitý živý organismus, o něhož musíme pečovat a trénovat jeho dovednosti tak, aby umožňovaly co možná největší produktivitu.

2 PROJEKTOVÝ MANAGEMENT

Podle Kerznera (2003, str. 4-5) je náplní projektového managementu plánování, organizování, řízení a kontrolování firemních zdrojů za účelem dosažení relativně krátkodobého cíle, který byl vytyčen z důvodu naplnění specifického cíle. Krátkodobý cíl může být i desetiletý projekt, ale je tím myšleno, že se nejedná o rutinní činnost, nýbrž o časově omezený projekt.

Pitra (2002, str. 4) říká, že „*smyslem projektového managementu je ovlivnit jakékoliv činnosti tak, aby jejich provádění bylo účinné a efektivní a přitom směřovalo k předem vytyčenému cíli.*“

Svozilová (2006, str. 18) uvádí, že „*Jedním z důležitých předpokladů úspěchu projektového managementu jako varianty obecných řídicích postupů je znalost a schopnost aplikovat metodologie, dokázat správně analyzovat výchozí podmínky pro generování rychlých a účinných rozhodnutí, dokázat koordinovat projektové práce i kontrolovat skutečný postup projektu vůči jeho původnímu plánu.*“

Vzhledem k významnosti výše uvedené definice od Aleny Svozilové je část této práce věnována právě nástrojům projektového řízení.

2.1 Nástroje projektového řízení

2.1.1 Logický rámeček

Logický rámeček je účinný nástroj k stanovování cílů projektu a k ujasňování si cesty, jak daných cílů dosáhnout. Tato pomůcka je velmi efektivní při sladování očekávání zainteresovaných stran. Jedná se o tabulku o čtyřech sloupcích a pěti řádcích, které obsahují základní parametry projektu, jež na sebe logicky navazují. Důležitým aspektem je objektivní měřitelnost dosažených výsledků (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2009, str. 64).

Podle Štefánka a kol. (2011, str. 45) by logický rámeček měl zodpovědět tři základní otázky:

- Proč se projekt realizuje?
- Co je zapotřebí pro jeho realizaci udělat?
- Jak se to udělá?



Obr. 2 – Schéma logického rámce

Zdroj: Blažek, 2012, (online)

Schéma logického rámce se skládá z následujících veličin:

- **záměr** – Proč chceme dosáhnout níže uvedené změny? (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2009, str. 65)., *Cíl vyššího stupně, k jehož dosažení je projekt jen jednou z předběžných podmínek*“ (Štefánek a kol., 2011, str. 46).
- **cíl** – Čeho chceme dosáhnout? Jaké změny? Cíl je vždy jen jeden.
- **výstupy projektu** – Co je třeba udělat, abychom dosáhli výše uvedeného cíle? Uvádí se max. 10 výstupů.
- **činnosti projektu** – Aktivity, které vedou k realizaci jednotlivých výstupů. Ke každému výstupu jsou přiřazeny 2-4 aktivity. K aktivitám se přiřazují potřebné zdroje.
- **objektivně ověřitelné ukazatele** – Jakým způsobem se bude měřit dosažení cílů projektu. Indikátory musí být měřitelné (počet, délka, obsah).
- **prostředky k ověření** – Informace potřebné k ověření dosažení cíle (statistiky, výsledky výzkumu, návštěvnost apod.).
- **předpoklady a rizika** – Jakým komplikacím se musíme vyhnout, abychom splnili cíl projektu (Štefánek a kol., 2011, str. 47-52).

2.1.2 WBS

WBS neboli Work Breakdown Structure slouží především k uvědomění si, co vše je potřeba udělat, aby byly splněny jednotlivé výstupy a následně pak cíl projektu. WBS se podobá myšlenkové mapě a umožňuje eliminaci chyb v podobě vynechání nějaké zásadní činnosti. Jednotlivé činnosti jsou přehledně uspořádány do logických vazeb a jsou k nim přiřazeny také časové, lidské popřípadě finanční zdroje. Díky vizuálnímu zobrazení logické návaznosti jsou úkoly srozumitelnější a projekt se stává lépe uchopitelným (Štefánek a kol., 2011, str. 108-110).

Tvorba WBS probíhá většinou s projektovým týmem. V případě podobných projektů je možné vytvořit si jistou šablonu WBS, kterou můžeme později dle potřeby upravit (Štefánek a kol., 2011, str. 110).

2.1.3 Analýza zdrojů

V rámci projektového řízení většinou mluvíme o zdrojích lidských a materiálních. Zdroje nutné k uskutečnění projektu se určují na základě WBS a na základě časového harmonogramu. V závislosti na času, který je vyhrazen pro určitou činnost, se zvyšuje nebo snižuje množství potřebných zdrojů (Štefánek a kol., 2011, str. 126-127).

Výstupem analýzy zdrojů je rozvrh dostupných zdrojů dle časového harmonogramu projektu a náročnosti jednotlivých činností. Analýza bývá většinou zpracována v grafické nebo tabulkové podobě jak bude k vidění v projektové části této práce (Štefánek a kol., 2011, str. 127).

2.1.4 Ganttův diagram

Ganttův diagram neboli harmonogram projektu je horizontální úsečový graf, k jehož vytvoření je zapotřebí znát všechny plánované činnosti vycházející z WBS, vazby mezi nimi a časovou náročnost. Všechny činnosti (A-H) jsou řazeny ve sloupci pod sebou v pořadí skutečné realizace. Každé činnosti odpovídá barevné pole, jehož délka znázorňuje časovou náročnost (Štefánek a kol., 2011, str. 114-115).

Činnosti/ Čas	leden	únor	březen	duben	květen	červen
A						
B						
C						
D						
E						
F						
G						
H						

Tab. I – Ganttův diagram

Zdroj: Vlastní

U méně složitých projektů je tato metoda velmi efektivní, ovšem u rozsáhlých projektů se stovkami aktivit je graf značně nepřehledný a problém nastává také v případě provádění změn (Štefánek a kol., 2011, str. 116).

2.1.5 Analýza rizik a příležitostí

Smejkal a Rajs (2003, str. 69) uvádějí, že „analýza rizik je obvykle chápána jako proces definování hrozeb, pravděpodobnosti jejich uskutečnění a dopadu na aktiva, tedy stanovení rizik a jejich závažnosti.“

Štefánek a kol. (2011, str. 86) riziko definuje jako „nejistý jev nebo stav, který v případě, že nastane, má pozitivní nebo negativní dopad na projekt. Hodnota rizika je dána pravděpodobností (P) jeho vzniku a velikostí dopadu (D), kde příležitost vyjadřuje nejistý jev, který může mít pozitivní vliv na projekt a hrozba vyjadřuje nejistý jev, který může mít negativní vliv na projekt.“

Analýza rizik a příležitostí by měla vést především k předcházení vzniku problémů. Využití příležitostí může naopak projekt posunout do vyšších dimenzí (Štefánek a kol., 2011, str. 87).

Při analyzování rizik je nutné si nejdříve sestavit seznam potencionálních rizik. K tomuto procesu je možné využít např. metodu brainstormingu. Když je seznam hotový, je třeba určit nositele rizika neboli osobu, která je za problém, v případě že k němu dojde, zodpovědná. Dalším krokem je určení hodnoty rizik, které je možné provést dle následující tabulky založené na vyhodnocování rizika na základě malé/velké pravděpodobnosti a malého/velkého dopadu (Štefánek a kol., 2011, str. 92-94).

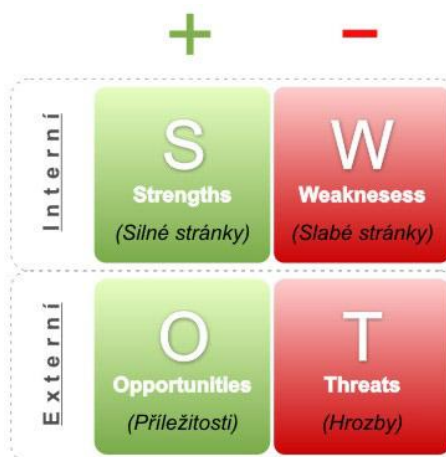
		PRAVDĚPODOBNOST	
		MP	VP
DOPAD	MD	NHR	NHR
	VD	NHR	VHR

Tab. II – Určování hodnoty rizika

Zdroj: Štefánek, 2011, str. 94

Problémům s vysokou hodnotou je třeba věnovat zvláštní pozornost, vymyslet protipatření a určit osobu zodpovědnou za realizaci protipatření (Štefánek a kol., 2011, str. 95).

Vhodné je rovněž využití SWOT analýzy, která má za úkol definovat silné a slabé stránky projektu (strengths, weaknesses) a příležitosti a hrozby (opportunities, threats). Silné a slabé stránky se vztahují především k internímu prostředí projektu, zatímco příležitosti a hrozby jsou zaměřeny na externí prostředí (Kotler & Keller, 2007, str. 90-91).



Obr. 3 – Analýza SWOT

Zdroj: Franěk, 2012, (online)

2.1.6 Analýza zainteresovaných stran a komunikační plán

Doležal, Máchal, Lacko a kol. (2009, str. 49) říkají, že „zainteresovanou stranou v projektu může být kdokoliv, kdo je ovlivněn tím, co se projekt snaží zrealizovat.“ Štefánek a kol. (2011, str. 27) definici rozšiřuje a tvrdí, že zainteresovanou stranou „jsou lidé, kteří mají zájem na výkonu anebo úspěchu projektu nebo jsou projektem ovlivněni nebo také omezeni. Jsou to jednotlivci i skupiny, kteří se musí vypořádat s výstupy projektu.“

Pro úspěšnou realizaci projektu je důležité sestavení seznamu všech zainteresovaných stran, jejich zájmů a zhodnocení jejich vlivu na projekt (+/-/?). Klíčové je také určení důležitosti neboli priority (1-10) každé zainteresované strany, aby bylo možno určit, jak velkou pozornost je zapotřebí dané skupině věnovat a s tím spojené požadované zapojení do projektu (Štefánek a kol., 2011, str. 31-32).

Klíčovým bodem projektu je efektivní komunikace zahrnující všechny zainteresované strany. K tomuto účelu se sestavuje komunikační plán, který definuje komunikační nástroje, způsob komunikace, osoby odpovědné za komunikaci, termíny a výdaje s komunikací spojené (Štefánek a kol., 2011, str. 68-69).

2.1.7 Řízení kvality

Doležal, Máchal, Lacko a kol. (2009, str. 98-99) ve své knize zmiňují, že *„kvalita projektu je dána stupněm (mírou), do které množina podstatných a neodmyslitelných vlastností projektu splňuje původní požadavky projektu.“* Kvalita má vliv nejen na spokojenost uživatelů, ale také na prosperitu organizace a mnohdy také na celkovou úroveň života společnosti.

Za účelem efektivního řízení kvality projektu je nutné definovat si kvalitativní kritéria projektu, způsob dosažení dané kvality a osobu zodpovědnou za její naplnění (Barker & Cole, 2009, str. 52; Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2009, str. 104).

2.1.8 Závěrem

Drucker (2008, str. 21-23) říká, že *„Nejdůležitější, co každý člověk ve vedoucím postavení může udělat, je klást si otázku, co je třeba udělat. A zajistit, aby tomu, co je třeba udělat, lidé rozuměli.“* Výše uvedený výrok naznačuje, že nástroje projektového řízení by měly manažerům a jejich týmům především ulehčovat práci. Není třeba se striktně držet přesných šablon. Důležité je si jednotlivé metody uzpůsobit do uživatelsky příjemné a srozumitelné podoby tak, aby přílišná byrokracie neubírala energii a motivaci týmu. Každý projekt však musí být brán jako celek a tudíž je nezbytné promýšlet jednotlivé kroky v širších souvislostech.

2.2 Remote management

V dnešní rychlé době plné technologií, kdy čas a prostor přestává být překážkou a konkurenční boj je větší než kdy předtím, začínají vznikat tzv. virtuální týmy. Hlavní rozdíl mezi

klasickým týmem a týmem virtuálním je míra užití počítačových technologií. Osobní schůzky již nejsou zapotřebí a členové týmu mohou být rozmístěni kdekoliv na světě.

Členové virtuálních týmů pracují samostatně a jsou plně zodpovědní za kvalitu odvedené práce. Nejčastěji využívané prostředky ke komunikaci jsou telefon, e-mail, chatovací skupiny, telekonference, elektronické databáze apod. Výběr komunikačních technologií závisí na typu týmu, přístupu k technologiím, povaze svěřeného projektu a zkušenostech týmových členů s virtuální komunikací (Gibson & Cohen, 2003 and Duarte & Snyder, 2001 in Berry, 2011, str. 188-189).

Základním předpokladem pro efektivní fungování virtuálního týmu a úspěšnou realizaci projektu je porozumění úkolu a sdílení společného cíle (Berry, 2011, str. 189).

2.2.1 Typy virtuálních týmů

Mittleman a Briggs (2008 in Berry, 2011, str. 187-188) rozdělují virtuální týmy na čtyři specifické skupiny:

- Tým pracující ve stejném prostoru a čase, ale upřednostňující počítačové technologie před běžnou osobní komunikací (např. emailová komunikace mezi kanceláři nacházejícími se ve stejné budově).
- Tým pracující ve stejném čase, ale v jiném prostoru (např. rozhovor za využití Skypu s kanceláří v jiné budově).
- Tým pracující ve stejném prostoru, ale v jiném čase (např. využití interní platformy na sdílení nápadů v kanceláři).
- Tým pracující v jiném čase a prostoru (např. emailová komunikace mezi účastníky online vzdělávacího kurzu).

Zmíněné kategorie virtuálních týmů demonstrují fakt, že většina týmů dnešní doby již nekomunikuje čistě na bázi osobní komunikace, ale upřednostňuje spíše kombinaci osobní a virtuální interakce.

2.2.2 Organizace virtuálních týmů

Klíčovým faktorem úspěšnosti využívání virtuální komunikace v týmu je stanovení jasných pravidel, jak má být technologie správně využívána. Vedoucí pracovník musí jasně definovat svá očekávání, každý úkol musí mít určený termín a osobu zodpovědnou za jeho plnění. Rovněž je nutné vytvořit si systém na kontrolu úkolů a veškerá komunikace musí

být řádně zdokumentována, aby bylo možné se k ní v případě potřeby vrátit. Formulace úkolů musí být velmi přesná a srozumitelná, jelikož virtuální komunikace poskytuje mnohem větší prostor k nedorozumění než komunikace na osobní bázi (Duarte & Snyder, 2001 in Berry, 2011, str. 191).

Zajímavým poznatkem je fakt, že virtuální týmy mají oproti klasickým týmům jen tři fáze vývoje. Fáze bouření zde schází (Johnson a kol., 2003 in Berry, 2011, str. 191). Tento jev je pravděpodobně způsoben tím, že u virtuálních týmů ustupují osobní vazby do pozadí, což způsobuje větší soustředěnost na cíl projektu. Existence předem vytyčených pravidel spolupráce a komunikace zase řeší konflikty na téma ustalování pracovních procesů (Berry, 2011, str. 191).

2.2.3 Virtuální komunikace

Hlavní výhodou virtuálních týmů je možnost spolupráce bez ohledu na čas a prostor. Informační technologie také dávají větší prostor introvertním osobám, které mají možnost vyjádřit svůj názor v klidu a bez přerušování (Cappel & Windsor, 2000 in Berry, 2011, str. 193). Virtuální komunikace rovněž eliminuje sociální a politické rozdíly. Nevýhodou však může být absence neverbální komunikace, což může porozumění usnadnit, anebo naopak ztížit (Sproull & Kiesler, 1991 a Vroman & Kovachich, 2002 in Berry, 2011, str. 193).

Virtuální týmy poskytují menší prostor pro sociální interakci, což vede k větší soustředěnosti na úkol, práce je efektivnější a dochází k lepšímu hospodaření s časem. Členové týmu mají navíc tendenci být upřímnější v poskytování zpětné vazby. Komunikace prostřednictvím informačních technologií také umožňuje nepřetržité sdílení nápadů, řešení problémů a získávání zpětné vazby bez nutnosti čekat na předem dohodnutou schůzku (Berry, 2011, str. 193-194).

2.2.4 Klady a zápory virtuálních týmů

Kromě možnosti spolupracovat bez ohledu na čas a prostor umožňuje existence virtuálních týmů ušetřit podniku značnou část nákladů spojených se služebními cestami. Virtuální týmy jsou schopné pracovat až 24 hodin denně, jelikož jejich členové se mohou nacházet v různých časových pásmech. Společnost navíc může zaměstnat největší odborníky v oboru bez ohledu na místo jejich pobytu (Solomon, 2001 a Kanawattanachai & Yoo, 2002 in Berry, 2011, str. 194).

Nevýhodou virtuálních týmů je menší ochota ke sdílení informací a obtížnější motivace pracovníků. Členové týmu se mohou cítit izolovaně, což může vyústit v menší uspokojení z práce a pokles produktivity. Vytvoření nadšení pro společný cíl je také mnohem složitější (Weisband, 2003 in Berry, 2011, str. 195).

Virtuální prostředí musí být především uživatelsky příjemné a zaměstnanci si musí být vědomi hodnoty své práce a své role v týmu (Klein & Kleinhanns, 2003 in Berry, 2011, str. 196-197).

2.2.5 Závěrem

Počet virtuálních týmů každým rokem roste a využití tohoto stylu práce se může stát významnou konkurenční výhodou podniku. Informační technologie šetří časové i finanční zdroje a umožňují společnostem zaměstnat nejkvalitnější lidské zdroje na trhu. Práce ve virtuálním prostředí však přináší také mnoho negativních aspektů a je tedy na místě, přistupovat k jejímu zavádění citlivě a brát v úvahu potřeby zaměstnanců i projektu samotného.

3 METODOLOGICKÝ POSTUP, VÝZKUMNÉ OTÁZKY A CÍL

3.1 Cíl

Cílem praktické části diplomové práce je analytický rozbor současného stavu Mezinárodního festivalu outdoorových filmů ve Zlíně a definování silných a slabých stránek projektu. Tato část má čtenáře seznámit s festivalem a jeho záměrem. Na základě dotazníkového šetření je také zhodnocena spokojenost návštěvníků s festivalem a kvalitativní výzkum zase osvětluje otázku vlivu remote managementu na fungování festivalu.

Cílem projektové části je vytvoření projektového plánu festivalu a vypracování návrhu na zlepšení fungování festivalu.

3.2 Metodologie

V práci jsou využity kvalitativní i kvantitativní metody. Z kvantitativních metod bylo využito dotazníkové šetření.

Z kvalitativních metod publikace využívá primární obsahovou analýzu, sekundární obsahovou analýzu v podobě rešerše odborné literatury a komparativní analýzu. Východiskem práce jsou několikaleté osobní zkušenosti autora s fungováním festivalu a výsledky jeho pozorování. Informace jsou čerpány také z polostrukturovaných rozhovorů s vybranými zástupci projektového týmu.

3.3 Výzkumné otázky

Pro potřeby práce byly stanoveny dvě výzkumné otázky, jejichž zodpovězení se nachází v praktické části publikace.

Otázka č. 1

Jsou návštěvníci s festivalem spokojeni?

Otázka č. 2

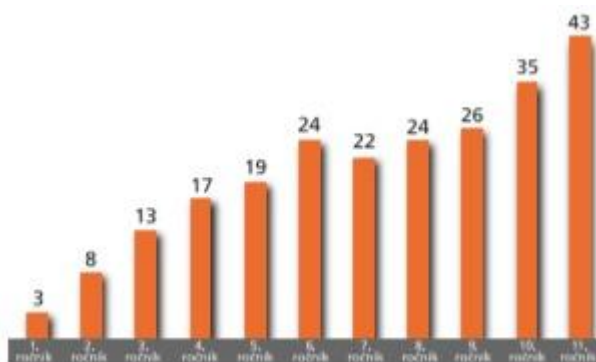
Jaký je vliv remote managementu na fungování festivalu?

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 MEZINÁRODNÍ FESTIVAL OUTDOOROVÝCH FILMŮ VE ZLÍNĚ

Mezinárodní festival outdoorových filmů je soutěžní přehlídka filmů. Jedná se o filmy zaměřené na extrémní sporty, ale také cestopisy. Festival se koná od roku 2003, kdy byl založen cestovní kanceláří Turistika a hory s.r.o. V roce 2010 byla pro potřeby festivalu založena nová společnost s názvem OUTDOOR FILMS s.r.o., která plně převzala organizaci projektu (Outdoor Films, 2014, [online]).

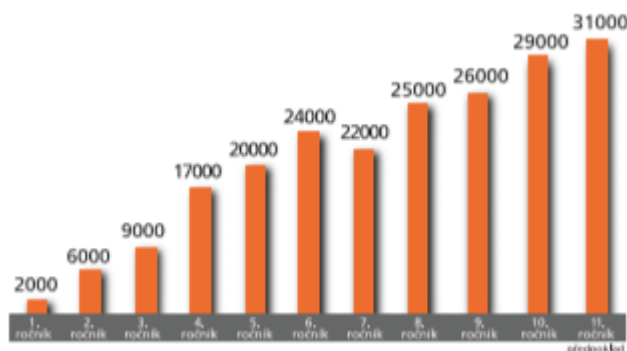
MFOF je nyní největším filmovým putovním festivalem na světě. Putovní charakter festivalu spočívá v tom, že se na jeho organizaci podílí mnoho pořadatelských měst a filmy tedy několik měsíců putují z města do města. V roce 2014 filmy urazily celkem 15 154 km. Společnost OUTDOOR FILMS s.r.o. poskytuje pořadajícím městům filmy a grafický vizuál propagačních materiálů. Vše ostatní je v plné režii spolupořadatelů (Georgiev, 2014).



Graf 2 – Počet pořadatelských měst v letech 2003-2013

Zdroj: OUTDOOR FILMS s.r.o., 2014

V roce 2014 se festival konal ve 36 městech České republiky, čtyřech městech na Slovensku a v jednom městě v Rusku. Mezi nejvýznamnější pořadatelská města patří Praha, Brno, Ostrava, Olomouc, Opava, Hradec Králové, České Budějovice a Frýdek-Místek. Zlínu byla možnost organizace MFOF nabídnuta poprvé v roce 2010, v roce 2015 se tedy uskuteční již šestý ročník (Outdoor Films, 2014, [online]).



Graf 3 – Návštěvnost MFOF v letech 2003-2013

Zdroj: OUTDOOR FILMS s.r.o., 2014

Mezinárodní festival outdoorových filmů je naprosto unikátní projekt mezi filmovými festivaly. Není to festival hraného filmu. Vše, co se odehrává na plátně, se opravdu stalo – smích, pláč, vyčerpání, smrt, vše je skutečné. Filmy jsou natáčeny v podmínkách hraničících s ohrožením života. Diváci mohou obdivovat hlavní aktéry filmů bojující s lavinami, divokou vodou a dalšími přírodními živly, nesmí se však zapomenout, že jejich výkony musel někdo zdokumentovat...

Filmy a doprovodný program návštěvníka zavádí do neznámých míst naší zeměkoule a seznamuje ho s rozličnými kulturami. Mnohdy se prostřednictvím festivalového programu diváci dostávají k řešení choulostivých sociálních, etnických a ekologických problémů. K vidění jsou díla jak českých autorů, tak také autorů z celého světa. V roce 2014 bylo přihlášeno 95 filmů z 21 států (Georgiev, 2014).

Festival má 4 kategorie:

A. dobrodružný a extrémní sportovní film – sporty v přírodě (mimo horolezectví a vodní sporty), lyžování, extrémní lyžování, horská kola, paragliding, speleologie atd.;

B. horolezecký a horský film – horolezecké sporty, expediční lezení, lezení v ledu, polární expedice, horská krajina, člověk a hory;

C. dobrodružné vodní sportovní filmy – rafting, vodácké sporty, kajaking, kanoistika, jachting, potápění, surfing, dálkové plavání a podvodní speleologie atd.;

D. cestopisný film (filmy výhradně cestopisného charakteru nezařazené do kategorií A, B, C);

N. nesoutěžní film – nemá nárok na cenu“ (Outdoor Films, 2014, [online]).

Původně měl festival pouze čtyři filmové kategorie, ale v posledních letech došlo k rozšíření o kategorii s názvem „nesoutěžní film“. Díky této kategorii může být promítání obohaceno o snímky, které nespádají do původních čtyř skupin, ale jsou pro festivalové publikum neméně atraktivní. Součástí festivalu je také doprovodný program v podobě besed, přednášek, výstav a outdoorových eventů a návštěvníci mají možnost setkat se s významnými osobnostmi outdoorového světa.

4.1 Cíl Mezinárodního festivalu outdoorových filmů ve Zlíně

Hlavním cílem festivalu je prohloubení vztahu člověka k přírodě, seznámení s netradičními kulturami a přiblížení extrémních sportů.

Cílem je také zařadit festival mezi vyhledávané události města Zlína a jeho nejbližšího okolí. Dále si pořadatelé kladou za úkol, aby Mezinárodní festival outdoorových filmů ve Zlíně svou kvalitou překonal ostatní pořadatelská města jako je Praha, Brno, Ostrava, Olomouc atd. Důležité je samozřejmě dosažení co nejvyšší míry návštěvnosti.

4.2 Identifikace a popis cílového publika

4.2.1 Segmentace trhu

Komunikace festivalu je zaměřena na Zlínský region. Přestože cílovou skupinou je široká zlínská veřejnost, tak je prioritou oslovení především mladé generace 20-26 let a generace ve věku 27-50 let. Výsledky dotazníkového šetření toto zacílení potvrdilo. 26 % publika je tvořeno lidmi ve věku 20 – 26 let a 51 % diváků jsou lidé v produktivním věku.

Mladá generace je skupina, která ráda zkouší nové věci a vyhledává netradiční zážitky. Generace v produktivním věku může ke sportu přivést své potomky. Diváci jsou lidé se vztahem k přírodě, sportu a kultuře, kteří se na věci rádi dívají z různých úhlů pohledu. Festival je určen pro lidi nezávislé, kteří mají rádi prožitek, ale zároveň je problematika současného světa nenechává chladnými.

4.2.2 Positioning

Mezinárodní festival outdoorových filmů se pro návštěvníky stává inspirací v osobním životě. Probouzí jejich touhu po překonávání sama sebe, poznávání rozličných kultur a sportovních zážitcích. Odbourává strach z neznámého a vybízí k osobní zodpovědnosti za ekologii.

4.2.3 Návštěvníci festivalu

Široká veřejnost

Pro zajištění masové návštěvnosti je nutné oslovit co nejširší spektrum obyvatel Zlínského kraje. Pro širší veřejnost mohou být přitažlivé divácky atraktivní filmy zaměřené na extrémní sporty. Dále festival zasahuje ekologickou otázkou člověka a přírody. Toto téma může přitáhnout jak milovníky přírody, tak rodiče s dětmi, kteří mohou využít výchovný charakter některých dokumentů. Dobrodružně založení návštěvníci zase ocení filmy představující neznámé kultury.

Základní a střední školy

Školám jsou nabídnuty především dokumentární cestopisné filmy jako obohacení výuky zeměpisu nebo občanské výchovy (poznávání cizích kultur). Oslovení této skupiny je velice důležité, protože si díky ní festival vytváří budoucí základnu pravidelných diváků.

Studenti Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně

Festival je atraktivní pro budoucí filmaře, fotografy, ale také pro vyznavače adrenalinu a outdoorových sportů a pro studenty, kteří mají zájem o cestování a poznávání neznámých kultur.

Sportovci

Oslovení sportovních klubů a center. Relativně nejsnadněji zasažitelná cílová skupina, ovšem je nutné počítat s různým zaměřením sportovců. Existuje nepřehledné množství druhů sportů, a proto je zapotřebí zaměřit se na sportovce, pro něž jsou atraktivní právě festivalové snímky.

4.2.4 Specifické cílové skupiny

Média

Přitáhnutí pozornosti médií je velmi důležité, jelikož právě ony vytvářejí veřejné mínění a mohou podpořit budování dobré pověsti značky. Je potřeba vytvořit dostatečně zajímavý program, který je atraktivní jak pro zpravodaje, tak také pro příjemce informací. Zástupci médií bývají pravidelně zváni na tiskovou konferenci a slavnostní zahájení festivalu.

Sponzoři

Oslovením sponzorů lze značně obohatit doprovodný program. Partneři poskytují ceny do soutěží a zapůjčují sportovní vybavení na dekoraci festivalových prostor. Díky sponzoringu se zlepší také propagace festivalu a povědomí o akci u široké veřejnosti.

Během třinácti let své existence si festival vytvořil spolupráci s mnoha firmami a institucemi jako např.: Budějovický Budvar, Česká televize, Český rozhlas, Czech Tourism, Dacia apod. (OUTDOOR FILMS s.r.o., 2015).

Pro potřeby zlínského festivalu byla navázána spolupráce s řadou regionálních partnerů, mezi něž patří např.: Prašád – restaurace pro zdraví, Svah Zlín, Horolezecké centrum Vertikon, Spinning centrum Mad Jack atd.

5 ANALÝZA SWOT

V případě, že se chce MFOF ve Zlíně i nadále rozvíjet a rozšiřovat základnu svých pravidelných spokojených návštěvníků, je zapotřebí, aby si organizátoři uvědomili, jak silné stránky a příležitosti, tak také slabé stránky a hrozby, které mohou existenci festivalu ohrozit.

Díky návaznosti diplomové práce na práci bakalářskou je možné porovnat SWOT analýzu mapující stav festivalu v roce 2011 se SWOT analýzou z roku 2015 a zmapovat tak vývoj projektu.

STRENGTHS – Silné stránky (2011)	WEAKNESSES – Slabé stránky (2011)
Rozsáhlá propagace festivalu	Technika
Kvalitní realizační tým	Malý realizační tým
Bohatý doprovodný program	Roztříštěnost festivalu
Finance	Programy si konkurují
Kvalitní filmy	Špatná komunikace s vedením MFOF
Významní hosté	Příliš velké prostory Velkého kina
	Malá propagace eventu
STRENGTHS – Silné stránky (2015)	WEAKNESSES – Slabé stránky (2015)
Rozsáhlá propagace festivalu	Technika
Bohatý doprovodný program	Fluktuace členů realizačního týmu
Finance	Špatná komunikace s vedením MFOF
Kvalitní filmy – 3D snímky	Příliš velké prostory Velkého kina
Významní hosté	
Divácká základna	

Tab. III – SWOT analýza silných a slabých stránek festivalu

Zdroj: Vlastní

Silnou stránkou festivalu zůstává rozsáhlá propagace. Díky podpoře města, Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, Golden Apple Cinema a mediálním partnerům má festival

k dispozici široké možnosti jako např. využití městských reklamních ploch, propagace v rámci univerzity apod. Pozitivem projektu je také finanční zázemí, které poskytuje již zmíněné město Zlín a rozsáhlá divácká základna, kterou si projekt za svá léta existence vytvořil.

V porovnání s rokem 2011 však nastaly významné změny v projektovém týmu. Pozitivem je, že došlo k navýšení počtu členů, což odstranilo problém nedostatečného množství lidských zdrojů během realizačních dnů. Původní členové ovšem projekt opustili z důvodu dokončení studií a stěhování do jiného města. Vzhledem ke skutečnosti, že se tým skládá převážně ze studentů Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, dochází k této fluktuaci poměrně často. Každý rok jsou tedy přijímáni noví členové, kteří se musí seznámit s projektem a zapracovat. Někteří týmoví pracovníci jsou svědomití a motivovaní, jiní však projekt berou jen jako přestupní stanici, což se odráží na jejich výkonu. Fluktuace má také negativní dopad na virtuální fungování týmu.

Oproti roku 2011 naopak nastal velmi kladný vývoj ve festivalovém programu. Zlínský festival i nadále vyniká kvalitním doprovodným programem, filmy a atraktivními hosty, kromě toho se však podařilo odstranit problematiku roztříštěnosti festivalu a vzájemné konkurence mezi promítáním a besedami. Festival nyní probíhá pouze na dvou místech místo původních pěti a program je načasován tak, aby měli diváci možnost navštívit všechny jeho části. K atraktivnosti festivalu může přispět také plánované zavedení 3D filmů.

Event na náměstí Míru byl zrušen z důvodu přílišné závislosti na počasí a nedostatečné rentability projektu, tímto byla eliminována hrozba v podobě nepříznivého počasí. Je však nutné uvést, že klimatické podmínky festival ještě stále do jisté míry ovlivňují. Pokud je venku krásně, má cílová skupina tendenci trávit den spíše venku než v prostorách kina.

Velkým problémem jsou neustálé technické potíže, s nimiž se festival potýká. Z velké části byly tyto potíže redukovány přítomností člena realizačního týmu v promítací kabině a předběžným přehráním filmů, ovšem i přes tato opatření občas k problémům dochází. Na vině je především rozdílné formátování filmů, které způsobuje např. výkyvy v hlasitosti jednotlivých snímků.

Stále diskutovaným negativem je také umístění filmových projekcí ve Velkém kině. Tamější prostory jsou příliš velké a i při vysoké návštěvnosti mají sponzoři pocit, že v kině nikdo není. Pokus umístit promítání do prostor multikina Golden Apple Cinema však zcela

selhal, jelikož kapacita sálů, které nám byly poskytnuty, nebyla dostačující, což vedlo ke stížnostem a zklamání diváků, kteří se na promítání nedostali.

OPPORTUNITIES – Příležitosti (2011)	THREATS – Hrozby (2011)
Podpora města Zlína a Zlínského kraje	Změna politické scény
Spolupráce s UTB	Změna vedení na radnici
Navázání spolupráce s Šangri-lá	Závislost na vedení MFOF
Rostoucí zájem o outdoor a outdoorové filmy	Vznik konkurenčního festivalu
	Počasi
OPPORTUNITIES – Příležitosti (2015)	THREATS – Hrozby (2015)
Podpora města Zlína	Změna politické scény
Spolupráce s UTB	Změna vedení na radnici
Rostoucí zájem o outdoorové filmy	Závislost na vedení MFOF
Rostoucí komunita sportovců a cestovatelů	Vznik konkurenčního festivalu
	Nasycenost trhu

Tab. IV – SWOT analýza příležitostí a hrozeb

Zdroj: Vlastní

Neustálým problémem je špatná a neefektivní komunikace s vedením celého festivalu. Řízení akce ze strany ostravského vedení je velmi chaotické a zlínskému festivalu mnohdy škodí. Právě z tohoto důvodu je přílišná závislost na vlastníci festivalu značnou hrozbou. Bohužel se jedná o skutečnost, kterou není možné příliš ovlivnit. Negativní dopad má také častá změna v personálním obsazení ostravské divize. V okamžiku, kdy se podařilo najít společnou řeč, došlo ke změně zaměstnanců a spolupráce se dostala na původní úroveň.

Největšími hrozbami festivalu je však změna politické scény a změna vedení radnice. V případě, že zanikne podpora města a kraje, je existence festivalu silně ohrožena.

Příležitostí je naopak spolupráce s Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně a městem Zlín. Díky těmto silným partnerům se festivalu otevírají široké možnosti. Kdo nevyjde vstříc studentům, vyjde vstříc městu.

V poslední době se objevuje nový trend v podobě zájmu o outdoorové sporty. Díky rostoucí komunitě sportovců a cestovatelů, roste také počet potencionálních zájemců o festival. S popularitou však také vzniká nebezpečí vzniku festivalů s podobným zaměřením a nasyćení trhu. Zlínský festival navíc ohrožuje samotné vedení MFOF, které útočí na exkluzivitu festivalu poskytováním licence sousedním městům, jako je např. Holešov. Návštěvníci Zlína většinou pocházejí ze Zlínského kraje a konkurence v podobě sousedních měst tedy snižuje počet návštěvníků. Kromě toho může dojít k boji o sponzory.

6 VYUŽITÍ REMOTE MANAGEMENTU

Festivalový tým je složen především ze studentů Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Akce se koná každoročně začátkem listopadu, ovšem práce na festivalu začíná již v květnu, kdy naopak končí univerzitní semestr a studenti odjíždějí na prázdniny domů. Vzhledem ke skutečnosti, že členové týmu bydlí v rozdílných městech a nový semestr začíná až v září, přechází tým do virtuální podoby a veškeré řízení a komunikace probíhají prostřednictvím informačních technologií a to především emailové komunikace, Facebooku, Skypu a Google dokumentů. Využíván je také telefon.

6.1 Výsledky pozorování

6.1.1 Pozitivní aspekty virtuální komunikace

Na základě několikaletého pozorování bylo zjištěno, že má virtuální komunikace pozitivní vliv na efektivitu práce. Tým nemá velký prostor k sociální interakci, což vede k mnohem větší soustředěnosti na plnění úkolů a lepšímu hospodaření s časem. Využívání informačních technologií rovněž vyžaduje vysoké nároky na komunikační dovednosti manažera, jelikož je naprosto nezbytné, aby úkoly byly zadávány jasně a stručně s minimálním prostorem pro nedorozumění.

K zadávání úkolů jsou využívány především excelové tabulky Google dokumentů, které jsou sdíleny se všemi členy týmu a umožňují tak poměrně živou komunikaci. Každý přesně ví, co je jeho úkolem a jaký je termín pro splnění. Pokud někdo nerozumí zadání, napíše svůj dotaz přímo do tabulky do vyhrazeného pole, což manažerovi umožňuje podrobnější specifikaci úlohy. Google dokumenty jsou také skvělým nástrojem pro kontrolu, jelikož členové týmu zapisují výsledky své práce přímo do tabulky. Klíčem k úspěchu této metody je především jednoduchost.

K rozhovorům je využíván Skype a telefon a nepostradatelnou součástí komunikace jsou rovněž emaily a facebooková skupina vytvořena speciálně pro potřeby týmu. Pozitivem virtuální komunikace je skutečnost, že jsou všechny informace automaticky archivovány a je možné se k nim kdykoliv vrátit bez nutnosti časově náročné archivace.

Díky využití informačních technologií navíc týmová práce není omezená předem naplánovanými schůzkami, ale spolupracovníci mohou své nápady předkládat v okamžiku, kdy je napadnou, což usnadňuje brainstorming a řešení případných problémů. Členové týmu

nemají tolik úkolů a zodpovědnosti jako manažer, což jim umožňuje jiný úhel pohledu a mohou tak mnohdy odhalit blížící se komplikaci nebo naopak přijít s prospěšnou inovací.

Nedocenitelným pozitivem remote managementu je možnost cestovat a řídit přitom projekt z jakékoliv části zeměkoule, kde je přístup k internetu. Cestování a seznamování se s jinými kulturami přináší nové podněty a inspiraci, což přispívá k obohacení festivalu.

6.1.2 Negativní aspekty virtuální komunikace

Všechno má své pro a proti a virtuální komunikace v tomto ohledu není výjimkou. Prvky remote managementu byly do řízení festivalu zavedeny hned v jeho počátku v roce 2010, ovšem tým byl v té době složen z lidí, kteří se s manažerem již dříve znali a pracovali spolu na jiných projektech. Manažer tedy věděl, co může od svých spolupracovníků očekávat a jak je motivovat. Za těchto okolností probíhala komunikace až na menší nedorozumění velmi hladce a to i přesto, že se jednalo o první ročník festivalu a organizace tedy byla mnohem náročnější než v pozdějších letech.

Složení týmu však prošlo značným vývojem, jelikož původní členové dokončili svá studia. V roce 2012 tedy byli přibráni dva noví členové, z nichž jeden se k týmu připojil jen na jeden ročník festivalu, neboť byl ve Zlíně pouze na krátkodobém výměnném pobytu. V roce 2013 bylo kvůli nedostatku pracovních sil, především během realizačních dnů, přibráno dalších pět nových členů. V tento okamžik se virtuální komunikace stala mnohem komplikovanější.

Pro úspěch každého projektu je důležité udržovat spolupracovníky motivované a soustředěné na společný cíl, je však velmi obtížné motivovat lidi, které manažer nezná. Prostřednictvím informačních technologií je značně složité navázat s novými členy hlubší vztah a poznat tak jejich osobnost a schopnosti, což komplikuje vhodné delegování úkolů, které by zajistilo jejich profesní a osobnostní rozvoj. Rovněž je komplikované zjistit, zda jsou v týmu spokojeni a svěřené úkoly je baví, což je možné za normálních okolností vyčíst z nonverbální komunikace.

Výsledky pozorování ukázaly, že starší členové týmu jsou ochotni věnovat festivalu mnohem více energie, protože mají hlubší vztah jak k manažerovi, tak k samotnému projektu. Úspěch akce je pro ně důležitý a stále přicházejí s novými nápady na zlepšení. Zdá se, že noví členové projekt vnímají spíše jako práci (povinnost) než naplňující aktivitu. Nejsou tedy ochotni festivalu věnovat tolik času a energie a jejich výkon je nižší než výkon

starších členů týmu. Je však třeba poznamenat, že rozdíl v pracovním výkonu může být způsoben také menšími pracovními zkušenostmi.

6.2 Kvalitativní výzkum

Při zkoumání vlivu remote managementu na fungování festivalu byl použit kvalitativní výzkum, který umožňuje hlubší poznání zkoumaného jevu. Konkrétně bylo uskutečněno devět polostrukturovaných rozhovorů se členy realizačního týmu festivalu, kteří na projektu spolupracovali v různých časových horizontech a za využití rozličného stupně remote managementu. Polostrukturované rozhovory byly zvoleny z toho důvodu, že výzkumníkovi umožňují klást delší a komplikovanější otázky a rovněž dávají tazateli prostor na dodatečné dotazy, které mohou být kladeny na základě reakcí respondentů a napomáhají lepšímu porozumění získaných odpovědí (Oppenheim, 2000 in Saunders, Lewis & Thornhil, 2009, str. 365). Rozhovory byly uskutečněny prostřednictvím osobních schůzek a Skypových konverzací v závislosti na tom, kde se respondenti právě nacházeli. Všechny rozhovory byly nahrávány, což výzkumníkovi umožnilo, aby se více soustředil na výpovědi členů týmu a mohl klást vhodné doplňující otázky (Saunders, Lewis & Thornhil, 2009, str. 341). Transkripce rozhovorů je uvedena v příloze PI – PIX.

6.2.1 Představení respondentů

Respondent A1

Respondent A1 se na organizaci festivalu podílel v roce 2012, kdy ve Zlíně pobýval na studijním pobytu. V období, kdy na festivalu pracoval, byl festival řízen kombinací osobního řízení a remote managementu.

Respondent A2

Respondent A2 byl u zrodu projektu a na jeho realizaci se podílel v letech 2010 - 2011. V těchto letech byly hlavní přípravné práce realizovány za využití virtuální komunikace. Tým byl řízen osobně až v období těsně před samotnou realizací akce.

Respondent A3

Respondent A3 se na realizaci festivalu podílel v roce 2013, kdy byl projekt manažerem plně řízen z Francie. Virtuální podobu tým opustil až cca měsíc před akcí. Respondent A3 s manažerem spolupracoval již na přelomu let 2010 a 2011, kdy byl manažer vedoucím XI. Reprezentačního plesu Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Tento projekt byl naopak

řízen zcela na tradiční osobní bázi, tudíž měl Respondent A3 možnost srovnání remote managementu a klasického managementu.

Respondent A4

Respondent A4 se podílel na čtyřech ročnících festivalu v letech 2011 – 2014. V tomto období byl projekt řízen převážně na bázi virtuální komunikace, a to především v roce 2013.

Respondent A5

Respondent A5 se podílel na organizaci prvního ročníku festivalu v roce 2010 a následně se do projektu opětovně zapojil až v roce 2014. V obou letech festival fungoval na bázi remote managementu, v prvním případě ze Slovenska a v druhém z Francie.

Respondent A6

Respondent A6 na projektu spolupracoval v letech 2013 – 2014, kdy byl festival téměř zcela řízen ze zahraničí s minimem osobního kontaktu. Respondent tedy patří do skupiny, která rozšířila řady týmu po odchodu dřívějších členů.

Respondent A7

Respondent A7 na festivalu pracoval již od roku 2011, měl tedy možnost vyzkoušet si různé stupně remote managementu. Tento respondent má rovněž zkušenost s tradičním osobním řízením, jelikož byl součástí manažerova týmu, který na přelomu let 2010 a 2011 zajišťoval organizaci XI. Reprezentačního plesu Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně.

Respondent A8

Respondent A8 byl členem týmu v letech 2013 – 2014, kdy byl festival téměř zcela řízen ze zahraničí s minimem osobního kontaktu. Respondent tedy patří k novým členům týmu.

Respondent A9

Respondent A9 byl u zrodu festivalu v roce 2010 a podílel se na organizaci dvou ročníků, až do doby, kdy v roce 2012 přestoupil na jinou školu. Oba ročníky byly organizovány na dálku, avšak Respondent A9 znal manažera již dříve z přelomu let 2009 a 2010, kdy byl členem manažerova týmu zodpovědného za sponzoring X. Reprezentačního plesu Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, který měl manažer na starosti.

6.2.2 Výsledky kvalitativního výzkumu

Z kvalitativního výzkumu vyplývá, že virtuální komunikace je ve vztahu k efektivitě práce vnímána pozitivně. Většina respondentů uvádí, že prostředky virtuální komunikace šetří čas. Kladně je rovněž hodnocen fakt, že je veškerá konverzace automaticky archivována, tudíž se k ní mohou respondenti později vrátit. Vliv virtuální komunikace na soustředěnost na úkoly se zdá být komplikovanější. Mnoho respondentů říká, že jim vyhovuje skutečnost, že si mohou sami určit čas, kdy budou na úkolu pracovat a psaná forma jim usnadňuje porozumění zadání, což zvyšuje jejich soustředěnost, ovšem někteří mají naopak tendenci při absenci kontroly přecházet k jiným činnostem, což je rozptyluje. Klady však převažují. Z odpovědí respondentů je zřejmé, že by se virtuální komunikace měla vhodně kombinovat s komunikací na osobní bázi. Základním předpokladem úspěchu je také zodpovědnost členů týmu a jejich přístup k plnění zadaných úkolů.

Další podmínkou úspěchu vyplývající z výsledků šetření je vysoký důraz na jasnost a stručnost zadaných úkolů. Respondenti uvádějí, že je pro ně tato podmínka zcela klíčová, ovšem dodávají, že v případě nejasností se mohou stejně jako v komunikaci tváří v tvář manažera zeptat a vyřešit případné nejasnosti. V souvislosti se zadáváním úkolů bylo zjišťováno, nakolik týmovým členům vyhovuje práce přes Google dokumenty, pomocí nichž jsou jim úkoly většinou zadávány. Všichni dotázaní, kteří na projektu pracovali za pomoci Google dokumentů, vyjádřili velmi kladné ohlasy. Většinou oceňují především přehlednost, vzájemné sdílení informací a možnost online sledování veškerých změn.

Dvě otázky výzkumu se také soustředovaly na zjištění, které prostředky virtuální komunikace členům týmů vyhovují nejvíce a které naopak nejméně. Nejméně oblíbeným je Facebook, který uvedlo více než 50% dotázaných. Respondenti uvádějí, že mají facebookové konverzace spíše chatovací charakter. Zmíněnou sociální síť mají navíc respondenti spojenou hlavně s osobním životem a jeví se jim tedy jako nevhodný prostředek na řešení pracovních záležitostí. Kvůli technickým problémům byl dvěma dotázanými uveden jako nejméně oblíbený komunikační prostředek Skype a jeden respondent uvedl telefon, jelikož se mu telefonická komunikace jeví jako příliš hektická a nedává mu dostatek prostoru na promyšlení odpovědi.

Nejpopulárnější byl email následovaný telefonem. Mezi hlavními přednostmi emailu byla uváděna možnost přesného vyjádření myšlenky, dále byla oceňována také automatická archivace, která může později v případě jakýchkoliv nesrovnalostí posloužit jako důkaz

odeslání informace. Výjimkou byl pouze jeden dotázaný, který naopak upřednostňuje Facebook, protože poskytuje okamžitou interaktivitu. Zmíněný respondent vnímá email spíše jako prostředek vhodnější pro komunikaci s partnery festivalu než se členy týmu. V případě telefonu byla vyzvedávána hlavně jeho rychlost, dostupnost, přesnější vyjádření myšlenky a osobní kontakt.

Členové týmu v šetření zdůrazňovali především význam jednoduchosti a přehlednosti využívaných prostředků virtuální komunikace. Nejdůležitější je pro ně snadné porozumění dané aplikaci. Jako návrh na zlepšení byl uváděn Google kalendář, který poskytuje možnost vzájemného sdílení osobních kalendářů všech členů týmu, což zefektivňuje plánování schůzek. Sdílet se mohou také nejrůznější harmonogramy projektu, což opět vede k větší přehlednosti a efektivitě práce. Na podobné bázi funguje druhá doporučovaná internetová služba a to sice Kalendář aplikace Microsoft Outlook.

Z výzkumu vyplývá, že členům týmu skutečnost, že je festival řízen na dálku, nevadí. Většina z nich má pocit, že se virtuální komunikace zcela vyrovná komunikaci osobní. Jako výhoda je uváděno především to, že tento způsob bourá bariéru času a prostoru, což znamená, že se ani členové týmu nemusejí nacházet v místě festivalu. Dotázaní ovšem poukázali na nutnost fyzické přítomnosti během realizačních dnů. Oceňována byla také práce s deadliny. Každý úkol je termínovaný, takže organizátoři vědí, kdy se má co vykonat, což jim pomáhá v organizaci práce. Negativně se vyjádřil pouze jeden respondent, který uvedl, že na něj virtuální komunikace působí příliš neosobním dojmem a měl pocit, že více práce vykonal pod osobním vedením.

V souvislosti s remote managementem bylo také zjišťováno, nakolik členům týmu vadila absence osobních schůzek. Z rozhovorů vyplývá, že respondentům osobní schůzky nechybí, jelikož nedorozumění způsobená virtuální komunikací byla minimální. Naopak byla oceňována úspora času. Na druhé straně se ukázala potřeba zorganizovat alespoň jednu úvodní schůzku, kde by měli všichni možnost se vzájemně poznat.

Mezi negativy spojenými s týmovou prací na dálku byla jmenována především neosobnost. Respondenti také zmínili nebezpečí pomalejších reakcí v případě akutních problémů. V případě včasného zachycení problému jsou informační technologie naopak přínosem, protože umožňují rychlou opravu nesrovnalostí. Negativem však může být obtížnější brainstorming. Práce za pomoci virtuální komunikace vyžaduje také velké nároky na zodpovědnost jednotlivých členů týmu.

Jako pozitivum byla jmenována primárně úspora času a absolutní nezávislost na místě a čase, které členům týmu umožňují věnovat se více věcem najednou. Jako výhoda je vnímáno také spojení s manažerem, které není omezeno pouze časem osobních schůzek, ale umožňuje spolupracovníkům kdykoliv vznést jakýkoliv nápad bez toho, aby čekali na další schůzku. Respondenti také vyzdvihli automatickou archivaci, která jim umožňuje si konverzaci opětovně projít. Respondent A1 jako jednu z výhod uvedl, že remote management týmu umožňuje mít jistý odstup od problémů a projektu, což jim dává nadhled a pomáhá jim to soustředit se pouze na věci, které jsou pro fungování festivalu podstatné.

Kvalitativní výzkum popřel výsledky pozorování a ukázal, že na úspěšnosti festivalu záleží všem členům týmu bez ohledu na rok, kdy do projektu vstoupili. Virtuální řízení projektu zároveň nemá vliv na motivovanost respondentů. Respondent A3 uvedl, že byl motivovaný stejně, jako kdyby se tím setkával osobně. Pouze jeden respondent uvedl, že jeho motivace silně narůstá až během realizačních dnů. Dotázaní oceňovali především týmovou spolupráci, otevřenost manažera novým nápadům a také skutečnost, že byl projekt manažerem veden zodpovědně, což členy týmu motivovalo ke stejně zodpovědnému přístupu. Motivace několika respondentů vycházela ze snahy, aby se festival líbil samotným návštěvníkům a to především rodině a kamarádům, kteří se na akci přišli podívat, protože dotázaní cítí, že je projekt výsledek jejich práce a měl by tedy být co nejúspěšnější. Mezi další motivační faktory patřil tým samotný, jelikož si respondenti přáli, aby měli na projekt pěkné vzpomínky. Dále dotazované motivoval osobní vztah k tématu festivalu a také využití pro budoucí kariéru a obohacení profesního života.

Při otázce jaká doporučení by respondenti manažerovi dali na zlepšení remote managementu, nejčastěji padaly návrhy na zintenzivnění komunikace občasným zapojením osobních schůzek nebo skupinových skypových rozhovorů, které by mohly osobní schůzky efektivně simulovat.

Předmětem zkoumání bylo také, zda je pro členy týmu jednodušší poskytnutí zpětné vazby prostřednictvím osobního rozhovoru nebo prostřednictvím virtuální komunikace. Postoje respondentů jsou velmi vyrovnané. 50 % dotázaných preferuje virtuální komunikaci, při čemž jako důvod nejčastěji uvádějí, že jim tato forma poskytuje více času na promyšlení obsahu. 50 % respondentů naopak dává přednost osobním rozhovorům nebo kombinaci virtuální komunikace a osobního setkání. Důležitost osobního rozhovoru je zdůrazňována především v situaci, kdy se jedná o závažný problém. Mezi pozitivy osobní schůzky jsou uváděny okamžitá interakce a možnost reakce na neverbální komunikaci, která mnohdy

odhalí více než slova. Zastánci virtuální komunikace naopak oponují tím, že při kritice z očí do očí může dojít ke zbytečnému zostření debaty, protože je obtížné vhodně formulovat jak kritiku, tak reakci na ni. Při zkoumání, zda týmoví členové obecně preferují více osobní nebo virtuální komunikaci bylo zjištěno, že většina respondentů preferuje komunikaci osobní, popřípadě její kombinaci. Pouze jeden dotázaný vnímá obě formy jako zcela rovnocenné.

Názory na práci z domu bez ohledu na čas a prostor byly velice vyrovnané. Zastánci práce z domu vyzvedávali především možnost zorganizovat si vlastní čas a také jim vyhovovalo, že mají doma více klidu. Je však zapotřebí být důsledný sám na sebe a nenechávat věci na poslední chvíli. V této spojitosti byla opět zdůrazněna důležitost termínů a potřeba větší kontroly. Odpůrci práce z domu naopak poukazují na to, že upřednostňují, když je pracovní a domácí prostředí oddělené. Někteří z dotázaných uvedli, že mají problém si při práci z domu rozvrhnout čas. I odpůrci práce z domu však uznávají, že mají při práci z domu na úkoly větší klid, což jim vyhovuje.

6.2.3 Diskuse

Z výpovědí respondentů je zřejmé, že řízení projektu prostřednictvím virtuální komunikace je možné a úspěšnosti projektu ani výkonu týmu nijak neškodí. Virtuální řízení by však mělo být doplněno osobní schůzkou celého týmu při zahájení projektu a následná komunikace by měla být obohacena o skupinové schůzky na Skypu.

Kvalitativní výzkum potvrdil výsledky pozorování a poukázal na kladný dopad virtuální komunikace na efektivitu práce a zároveň potvrdil vyšší náročnost na vyjadřovací schopnosti manažera, jelikož je zcela nezbytná jasná a stručná formulace všech zadání. Také byla potvrzena výhoda automatické archivace a možnost kdykoliv k manažerovi přijít s novým nápadem nebo dotazem. Výsledky pozorování byly naopak popřeny v otázce motivace týmu a úspěšnosti projektu. Členové týmu jsou motivovaní a na úspěšnosti festivalu jim záleží bez ohledu na to, kdy do projektu vstoupili a zda s manažerem spolupracovali již dříve.

7 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Festival navštívilo celkem 1519 diváků a výzkumu se zúčastnilo 426 respondentů, což je téměř třetina všech zúčastněných.

7.1 Cíle výzkumu

Jelikož se Mezinárodní festival outdoorových filmů ve Zlíně bude konat i v příštím roce, je důležité zjistit zpětnou vazbu návštěvníků, aby se festival mohl přizpůsobit jejich představám.

Cílem výzkumu tedy bylo zjistit spokojenost účastníků festivalu. Dotazník zjišťoval, zda návštěvníci festival navštíví i v příštím roce a jak hodnotí organizační zajištění. Dále bylo vyhodnocováno, které komunikační prostředky byly při propagaci festivalu neúčinnější. Návštěvníci také uváděli své oblíbené sporty a známkovali filmové kategorie, což v příštím roce usnadní výběr filmových snímků. Diváci měli rovněž možnost ohodnotit slavnostní zahájení, besedy a promítací bloky.

Dotazníkové šetření mělo mimo jiné pomoci při bližší specifikaci zasáhnutých cílových skupin. Zjišťováno bylo pohlaví, věk, vzdělání a zaměstnání.

Sekundárním cílem dotazníku bylo zjištění kontaktních údajů návštěvníků. Respondenti uváděli své jméno, telefon a e-mail. Pomocí těchto informací byla rozšířena databáze návštěvníků, které bude v příštím roce možné upozornit na blížící se festival.

7.2 Zvolená metodologie

Pro potřeby výzkumu bylo využito kvantitativního výzkumu a to konkrétně dotazníku (viz příloha PX), jelikož ho bylo možné všem návštěvníkům předat u vstupu na akci při kontrole vstupenek. Zvolena tedy byla dotazníková forma PAPI. Dotazník obsahoval 18 otázek, byl oboustranný a měl formát A5. Ještě před zahájením dotazníkového šetření byl uskutečněn pretest dotazníku, kterého se zúčastnilo 10 respondentů.

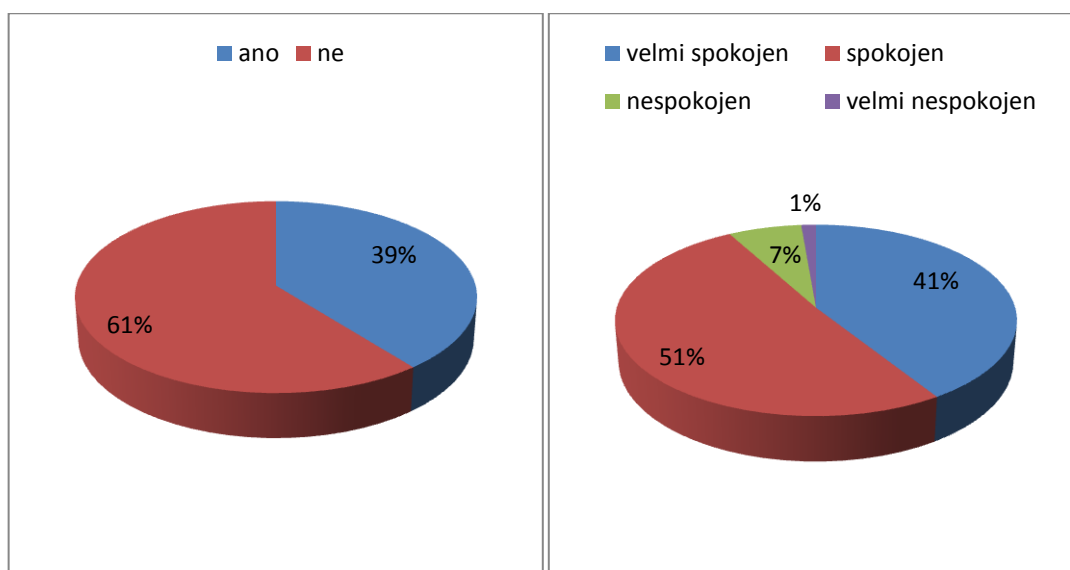
Respondenti byli k vyplnění motivováni možností účasti v soutěži o hodnotné ceny (skipas na Svah Zlín a permanentka do Spinning centra Mad Jack), které věnovali sponzoři festivalu. Dotazovaní odpovídali přímo během akce 6. - 9. 11. 2014, takže bylo možné zachytit jejich bezprostřední reakce.

7.3 Vyhodnocení

Mezinárodní festival outdoorových filmů ve Zlíně si během pěti let svého působení vybudoval velice slušnou diváckou základnu. 61 % respondentů uvedlo, že se festivalu zúčastnili již opakovaně, 99 % diváků uvádí, že akci navštíví i příští rok a 90 % dotázaných dokonce souhlasí se zasláním pozvánky na další ročník. Tyto údaje jsou pro budoucí vývoj festivalu velmi pozitivní a jsou rovněž příslibem narůstající návštěvnosti. Podrobné grafy jsou umístěny v příloze PXI.

7.3.1 Spokojenost návštěvníků s festivalovým programem, výší vstupného a organizačním zajištěním akce

V roce 2014 se festivalový program skládal ze tří částí – slavnostního zahájení, filmových promítání a besed. Slavnostní zahájení navštívilo 32 % dotázaných, přičemž 92 % z nich uvedlo, že byli s programem slavnostního zahájení velmi spokojeni nebo spokojeni.



Graf 4 – Návštěvnost slavnostního zahájení

Graf. 5 – Spokojenost s programem slavnostního zahájení

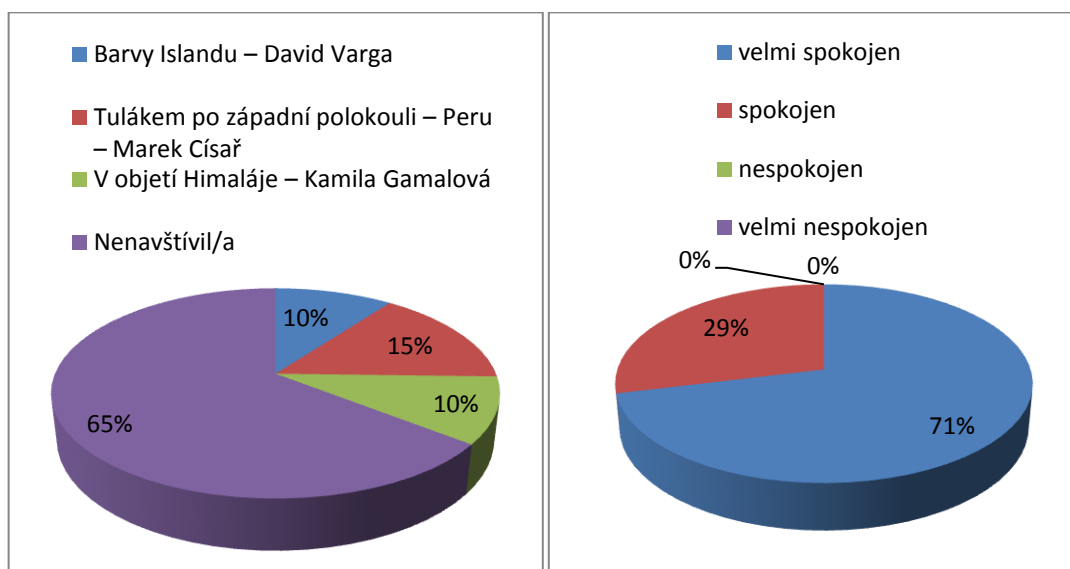
Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření, 2014

Návštěvnost slavnostního zahájení		Spokojenost s programem slavnostního zahájení	
Ano	136	Velmi spokojen	61
Ne	285	Spokojen	76
		Nespokojen	10
		Velmi nespokojen	2

Tab. V – Návštěvnost slavnostního zahájení a spokojenost s programem slavnostního zahájení

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření, 2014

V rámci festivalu byly uspořádány také tři besedy, kterých se zúčastnilo celkem 35 % respondentů. Každou besedu hodnotilo shodně 10 – 15 % účastníků, tudíž mají výsledky zcela dostatečnou vypovídající hodnotu. Besedy nedostaly ani jediné negativní hodnocení. 100 % hodnotících uvedlo, že jsou s programem besedy velmi spokojeni nebo spokojeni.



Graf. 6 – Návštěvnost besed

Graf. 7 – Spokojenost s programem besed

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření, 2014

Návštěvnost besed		Spokojenost s programem besed	
Barvy Islandu – David Varga	42	Velmi spokojen	79
Tulákem po západní polokouli – Peru - Marek Císař	63	Spokojen	32
V objetí Himaláje – Kamila Gamalová	42	Nespokojen	0
Nenavštívil/a	266	Velmi nespokojen	0

Tab. VI – Návštěvnost besed a spokojenost s programem besed

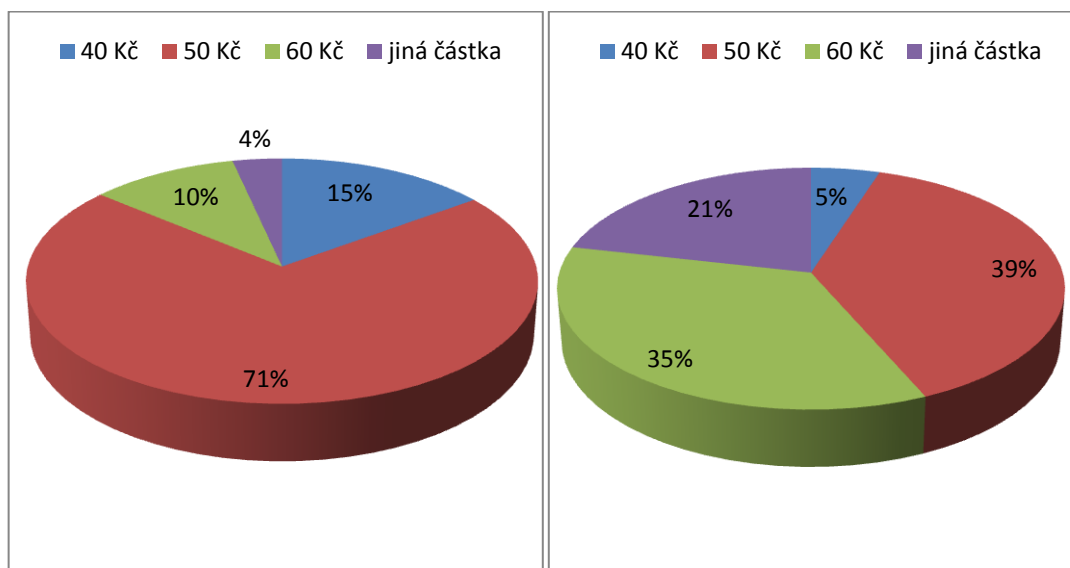
Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření, 2014

Při zkoumání vhodné cenové hladiny vstupného na besedy bylo zjištěno, že 71 % návštěvníků je spokojeno se současným vstupným ve výši 50 Kč a 35 % respondentů by zaplatilo i 60 Kč. 21 % dotázaných by bylo dokonce ochotno zaplatit vyšší částku v rozmezí 70 – 200 Kč. Nejčastěji byla uváděna maximální částka 100 Kč.

Příměřené vstupné na besedu		Maximální vstupné na besedu	
40 Kč	60	40 Kč	19
50 Kč	285	50 Kč	147
60 Kč	42	60 Kč	134
Jiná částka	14	Jiná částka	82

Tab. VII – Příměřené vstupné na besedu a maximální vstupné na besedu

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření, 2014

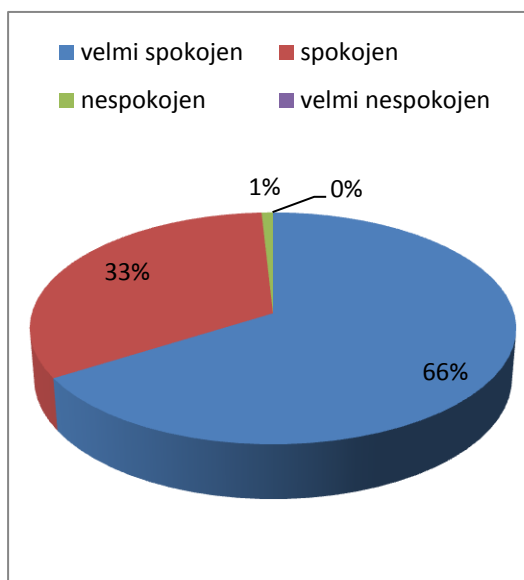


Graf 8 – Přiměřené vstupné na besedu

Graf 9 – Maximální vstupné na besedu

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření, 2014

Hodnocení promítacích bloků dopadlo opět velmi pozitivně. 99 % diváků, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, uvedlo, že jsou s promítanými filmy buďto spokojeni nebo velmi spokojeni.



Spokojenost s promítacími bloky	
Velmi spokojen	232
Spokojen	116
Nespokojen	3
Velmi nespokojen	0

Tab. VIII – Spokojenost s promítacími bloky

Graf 10 – Spokojenost s promítacími bloky

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření, 2014

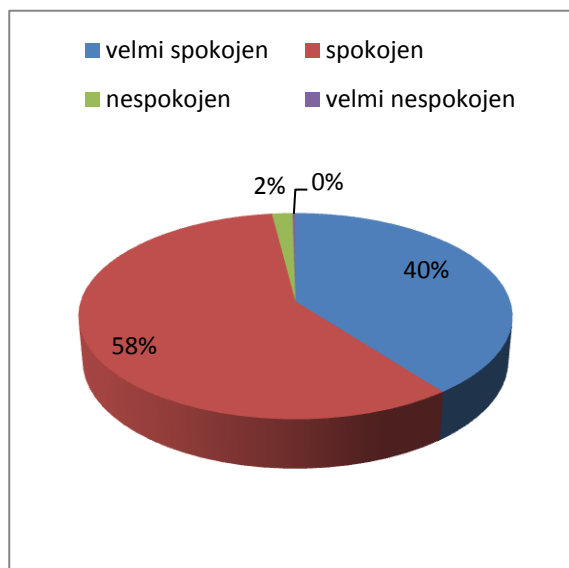
Poslední otázka zjišťující spokojenost návštěvníků s festivalem se vztahovala k hodnocení organizačního zajištění akce. Tato výzkumná sonda dopadla pozitivně, jelikož 98 % respondentů vyjádřilo s organizací festivalu spokojenost. Nespokojeno bylo pouze sedm respondentů.

Spokojenost s organizačním zajištěním festivalu	
Velmi spokojen	158
Spokojen	233
Nespokojen	7
Velmi nespokojen	1

Tab. IX – Spokojenost s organizačním zajištěním festivalu

Graf 11 – Spokojenost s organizačním zajištěním festivalu

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření, 2014



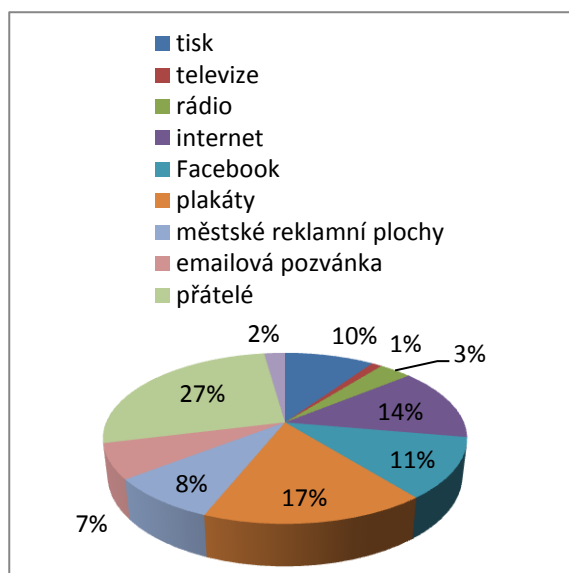
7.3.2 Hodnocení efektivity komunikačních kanálů festivalu

Komunikační kanály festivalu	
Tisk	69
Televize	8
Rádio	25
Internet	99
Facebook	83
Plakáty	122
Městské reklamní plochy	61
Emailová pozvánka	48
Přátelé	193
Jiný způsob	16

Tab. X – Komunikační kanály festivalu

Graf 12 – Komunikační kanály festivalu

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření, 2014



Pro budoucnost festivalu a spokojenost diváků je rovněž důležité zachytit, prostřednictvím kterých komunikačních kanálů se návštěvníci o akci dozvídají. Z výzkumu vyplývá, že nejsilnějším komunikačním prostředkem je internet. 14 % respondentů se o festivalu dozvědělo prostřednictvím internetových stránek, 11 % díky Facebooku a 7 % díky osobní emailové pozvánce. Toto činí celkem 32 % diváků, kteří se akce zúčastnili. Druhým nejsilnějším kanálem je tzv. word of mouth neboli doporučení přátel, rodiny a známých. Díky osobnímu upozornění se o festivalu dozvědělo 27 % respondentů. Třetím nejefektivnějším kanálem byly plakáty, které na akci upozornily 17 % dotázaných. Nezanedbatelnou roli hrál také tisk, který přitáhl 10 % hodnotících, přičemž nejčastěji se návštěvníci o festivalu dočetli v Magazínu Zlín, který je oficiálním měsíčníkem Magistrátu města Zlína

s nákladem 34 300 výtisků (Zlín: Oficiální stránky města Zlína, 2015, [online]) a v InZlínu, což je lifestyleový a programový magazín vycházející každý měsíc v počtu 10 000 výtisků (InZlín: Průvodce volným časem, 2015 [online]).

7.3.3 Filmové kategorie a preference sportovních aktivit

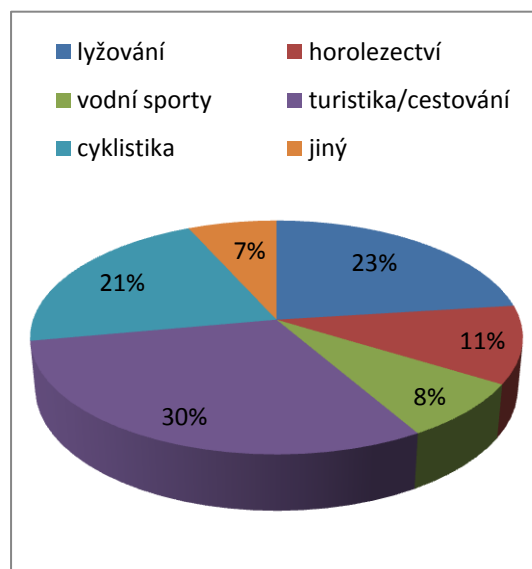
Pokud organizátoři chtějí, aby byli diváci s programem festivalu spokojeni, musí zjistit, které filmy jsou pro ně nejatraktivnější. Za tímto účelem byla zjišťována popularita jednotlivých filmových kategorií a oblíbené sportovní aktivity festivalových návštěvníků. Výsledky dotazníkového šetření ukazují, že nejoblíbenější je mezi festivalovými diváky turistika a cestování. Tuto kategorii označilo celých 30 % respondentů. Druhým nejoblíbenějším sportem je lyžování s 23 % a třetí místo obsadila cyklistika s 21 % hlasujících.

Preference sportovních aktivit	
Lyžování	208
Horolezectví	97
Vodní sporty	71
Turistika/cestování	276
Cyklistika	191
Jiný	61

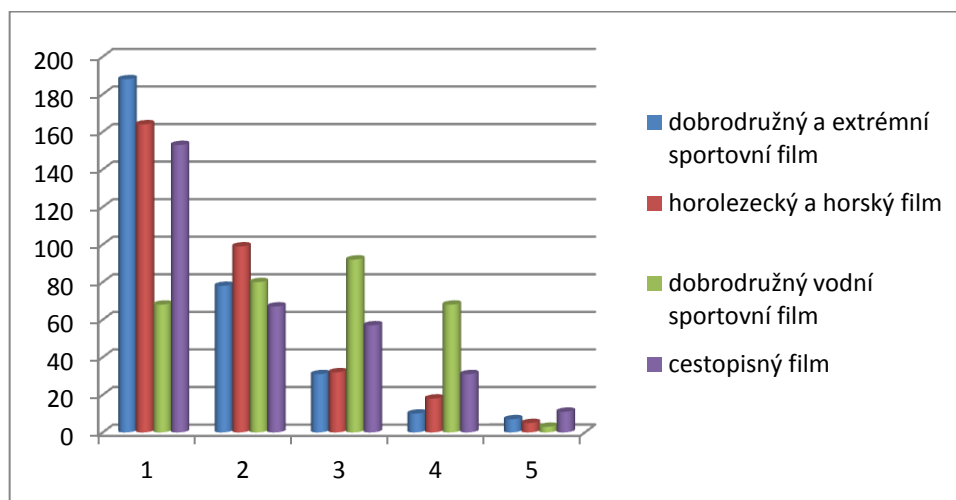
Tab. XI – Preference sportovních aktivit

Graf 13 – Preference sportovních aktivit

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření, 2014



Nejoblíbenější filmovou kategorií se stal dobrodružný a extrémní sportovní film s průměrnou známkou 1,6, který byl těsně následován horolezeckým a horským filmem, který dosáhl průměrného hodnocení 1,7. Třetí místo obsadila kategorie s názvem cestopisný film se známkou 2 a nejméně populární se stal dobrodružný vodní sportovní film. Z diváckých preferencí tedy vyplývá, že by do programu měly být vybírány především filmy zaměřené na lyžování, turistiku, cestování a cyklistiku a měly by být omezeny filmy s tematikou vodních sportů.



Graf 14 – Hodnocení filmových kategorií

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření, 2014

Hodnocení filmových kategorií	1	2	3	4	5	Průměrná známka
Dobrodružný a extrémní sportovní film	188	78	31	10	5	1,6
Horolezecký a horský film	164	99	32	18	7	1,7
Dobrodružný vodní sportovní film	68	80	92	68	3	2,5
Cestopisný film	153	67	57	31	11	2

Tab. XII – Hodnocení filmových kategorií

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření, 2014

7.3.4 Demografické údaje

Mezi respondenty bylo 55 % žen a 45 % mužů, zástupkyně něžného pohlaví tedy mírně převyšují, ale rozdíl není nijak významný. Program festivalu je tedy atraktivní pro obě pohlaví. Věkové složení návštěvníků se pohybovalo obzvláště v rozmezí 20 – 50 let. Hlavní cílovou skupinou festivalu jsou tedy buď mladí lidé, nebo lidé v produktivním věku. V těchto kategoriích se nacházelo 77 % dotázaných.

Více než polovina respondentů dosáhla vysokoškolského vzdělání a 34 % vystudovalo střední školu s maturitou. Z dotazníkového šetření vyplývá, že 57 % dotázaných jsou zaměstnanci, 11 % podniká a 18 % se na své budoucí povolání připravuje vysokoškolským studiem. Podrobné grafy a tabulky s demografickými údaji se nacházejí v příloze PXI.

7.4 Diskuse

Výsledky dotazníkového šetření dopadly nad očekávání. Z odpovědí respondentů je zřejmé, že jsou spokojeni jak s festivalovým programem a výší vstupného, tak také s organizačním zajištěním akce. Téměř všichni dotázaní se navíc na festival chystají i v příštím roce.

Festivalové filmy by měly být vybírány s ohledem na divácké preference, z nichž je patrné, že mezi nejpobulárnější sporty patří lyžování, turistika, cestování a cyklistika. Omezit by se naopak mělo zařazení filmů zaměřených na vodní sporty.

Publikum tvoří téměř rovnocenně muži a ženy, kteří jsou většinou ve věku 20 – 50 let a mají vysokoškolský titul nebo středoškolské vzdělání s maturitou. Většina návštěvníků buď pracuje, nebo se na své budoucí povolání připravuje studiem vysoké školy.

Díky kvantitativnímu výzkumu byla rovněž rozšířena databáze festivalových návštěvníků, kterým budou moci organizátoři v příštím roce zaslat pozvánku, což může mít pozitivní dopad na návštěvnost plánovaného ročníku.

8 VERIFIKACE VÝZKUMNÝCH OTÁZEK

8.1 Otázka č. 1

Jsou návštěvníci s festivalem spokojeni?

Spokojenost návštěvníků s festivalem byla zjišťována pomocí dotazníkového šetření, které zkoumalo spokojenost příznivců festivalu s festivalovým programem, výší vstupného na besedy a organizačním zajištěním festivalu. Výzkum se zaměřoval také na hodnocení filmových kategorií a ochotu diváků zúčastnit se festivalu i v příštím roce.

Z kvantitativního výzkumu jasně vyplývá, že návštěvníci s festivalem spokojeni jsou. S programem slavnostního zahájení je spokojeno 92 % dotázaných, s promítacími bloky 99 % respondentů a besedy kladně ohodnotilo dokonce 100 % dotázaných. Nastavení výše vstupného na besedy se rovněž ukázalo být v pořádku, jelikož 71 % účastníků šetření je se vstupným spokojeno. 65 % diváků by naopak bylo ochotno zaplatit vyšší vstupné.

S organizačním zajištěním festivalu je spokojeno 98 % návštěvníků a hodnocení filmových kategorií dopadlo také pozitivně. Nejlépe dopadl dobrodružný a extrémní sportovní film s průměrnou známkou 1,6, následovaný horolezeckým a horským filmem s průměrem 1,7 a cestopisným filmem se známkou 2. Nejhůře skončil dobrodružný vodní sportovní film s průměrem 2,5, což sice není vyloženě špatné hodnocení, ale organizátorům jistě naznačuje, že by se měli více soustředit na první tři zmíněné kategorie.

Spokojenost diváků s festivalem potvrzuje také zjištění, že 99 % dotázaných se chystá festivalu zúčastnit i v příštím roce a 90 % respondentů zároveň souhlasilo se zasláním pozvánky na další ročníky. Festival si očividně buduje silnou diváckou základnu, jelikož 61 % účastníků výzkumu uvedlo, že akci navštívili již v předchozích letech.

8.2 Otázka č. 2

Jaký je vliv remote managementu na fungování festivalu?

Dopad remote managementu na fungování festivalu byl zkoumán za pomoci kvalitativního výzkumu. Poznatky jsou výsledkem sumarizace dat z devíti polostrukturovaných rozhovorů, které byly vedeny se členy realizačního týmu, kteří se na organizaci festivalu podíleli v různých časových horizontech a pod rozdílnou intenzitou remote managementu.

Z odpovědí respondentů je zřejmé, že remote management projektu ani týmu nijak neškodí. Výzkum naopak poukázal na mnoho kladných stránek řízení projektu na dálku. Mezi pozitiva patří pozitivní dopad na efektivitu práce, automatická archivace veškeré komunikace, úspora času a neustálé spojení s manažerem bez nutnosti čekat na předem stanovené schůzky. Kladně je hodnocena také skutečnost, že remote management zcela bourá bariéru místa a času. Členové týmu se tedy mohou nacházet na libovolném místě a pracovat na úkolu ve chvíli, kdy jim to nejvíce vyhovuje. Tento způsob práce jim navíc umožňuje mít od projektu jistý odstup, který podporuje střízlivý nadhled.

Realizační tým se cítí být motivován a na projektu jim záleží bez ohledu na to, kdy se do něj zapojili a jaký stupeň remote managementu zažili. Na týmu oceňují především týmovou spolupráci, otevřenost novým nápadům a zodpovědný přístup manažera k vedení festivalu, který k zodpovědnosti motivuje i je samotné. Oceňována je také práce s Google dokumenty.

Řízení na dálku je však velmi náročné na osobní zodpovědnost každého člena týmu a na schopnost manažera jasně a stručně formulovat zadání úkolů. Absence osobních schůzek sice týmu nevádí, ale virtuální komunikace by měla být vhodně doplněna i komunikací osobní nebo alespoň skupinovými rozhovory prostřednictvím Skypu, které se komunikaci tváří v tvář blíží nejvíce. Zahájení projektu by měla také doprovázet osobní schůzka celého týmu.

Pro efektivní využití remote managementu je nezbytný především výběr dostatečně jednoduchých a přehledných komunikačních nástrojů. Většina respondentů preferuje email a telefon. Pro zlepšení fungování festivalu naopak doporučují zařazení Google kalendářů, které by usnadnily plánování časového harmonogramu a případných schůzek.

Obecně je virtuální a osobní vedení projektu vnímáno rovnocenně. Jediným problémem může být neosobnost nebo případná časová prodleva při řešení urgentních komplikací.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

9 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ FUNGOVÁNÍ FESTIVALU

9.1 Výběr promítaných filmů

Z dotazníkového šetření je zřejmé, že by do programu měly být vybírány především filmy zaměřené na lyžování, turistiku, cestování a cyklistiku. Omezeno by mělo být naopak zařazení filmů s tematikou vodních sportů, které si u diváků získaly nejmenší popularitu.

9.2 Zlepšení týmové komunikace

Absence osobních schůzek sice týmu nevadí, ale virtuální komunikace by měla být vhodně doplněna i komunikací osobní nebo alespoň skupinovými rozhovory na Skypu, které se komunikaci tváří v tvář přibližují nejvíce. Zahájení projektu by mělo být také doprovázeno osobní schůzkou celého týmu.

9.3 Zavedení Google kalendářů

Pro zlepšení fungování festivalu by bylo vhodné začít využívat Google kalendáře, které umožňují vzájemné sdílení osobních kalendářů všech týmových členů. Tato aplikace by usnadnila plánování časového harmonogramu a případných osobních nebo virtuálních schůzek. Sdílet se mohou také nejrůznější harmonogramy projektu jako např. program festivalu, harmonogram příprav apod., což povede k větší přehlednosti a efektivitě práce.

9.4 Omezení technických potíží během promítání

Velkým problémem jsou neustálé technické potíže, s nimiž se festival potýká. Z velké části byly tyto potíže redukovány přítomností člena realizačního týmu v promítací kabině a předběžným přehráním filmů, ovšem i přes tato opatření občas k problémům dochází. Na vině je především rozdílné formátování filmů, které způsobuje např. výkyvy v hlasitosti jednotlivých snímků. Východiskem této situace by mohl být větší tlak na vedení festivalu v Ostravě, aby od tvůrců filmů vyžadovali stejné formátování snímků.

9.5 Změna festivalových prostor

Stále diskutovaným negativem je také umístění filmových projekcí ve Velkém kině. Tamější prostory jsou příliš velké a i při vysoké návštěvnosti mají sponzoři pocit, že v kině nikdo není. Tento problém by bylo možné vyřešit přesunem festivalu do prostor Golden Apple Cinema. Otázkou zůstává, zda by se podařilo získat pro potřeby akce sál

s dostačující kapacitou. Největší sál je totiž určen na promítání 3D filmů, z nichž má kino největší příjmy.

9.6 Zlepšení komunikace s vlastníkem festivalu

Neustálým problémem je špatná a neefektivní komunikace s vlastníkem celého festivalu. Řízení akce ze strany ostravského vedení je velmi chaotické a zlínskému festivalu mnohdy škodí. Bohužel se jedná o skutečnost, kterou není možné příliš ovlivnit. Negativní dopad má také častá změna v personálním obsazení ostravské divize. V okamžiku, kdy se podařilo najít společnou řeč, došlo ke změně zaměstnanců a spolupráce se dostala na původní úroveň. Jediným východiskem je co možná nejvíce omezit závislost na vlastníkovu festivalu. Zároveň je zapotřebí pokračovat ve snaze o zlepšení vzájemných vztahů a doufat, že budou noví zaměstnanci ostravské divize ke Zlínu vstřícnější.

9.7 Finanční nezávislost

Existence festivalu je až příliš závislá na dotaci od Statutárního města Zlína. Finanční podpora poskytovaná městem může být kdykoliv přerušena vlivem změny politické situace na radnici, což by projekt velmi ohrozilo. Organizátoři by se tedy měli snažit diverzifikovat zdroje příjmů.

9.8 Exkluzivita festivalu ve Zlínském kraji

V rámci zachování počtu návštěvníků a udržení si dosavadních sponzorů je nutné pokusit se zajistit si pokud možno co největší exkluzivitu Mezinárodního festivalu outdoorových filmů ve Zlínském kraji. S vlastníkem festivalu by tedy měly být dohodnuty jasné podmínky zabraňující prodeji licence okolním městům.

10 PROJEKTOVÝ PLÁN

Pro potřeby nadcházejícího festivalového ročníku, který se bude konat 5. – 8. 11. 2015, byl vytvořen projektový plán. Během plánování projektu byly využity nástroje projektového řízení popsané v teoretické části práce. Konkrétně byl zpracován logický rámec projektu, analýza zainteresovaných stran, komunikační plán, analýza rizik, analýza zdrojů a časový harmonogram. Projektový plán se věnuje také řízení kvality a financování projektu.

10.1 Logický rámec

Strom cílů (popis)	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření	Předpoklady a rizika
Záměr: Obohacení kulturního života ve Zlíně.			
Cíl: Úspěšná realizace Mezinárodního festivalu outdoorových filmů ve Zlíně (dále jen MFOF)	1) Počet návštěvníků je stejný nebo vyšší než v roce 2014 (1519 lidí). 2) Návštěvníci jsou s MFOF spokojeni. 3) Promítání proběhne bez technických problémů. 4) V médiích se objeví nejméně 8 zpráv o MFOF.	1) Údaje o návštěvnosti 2) Výsledky dotazníkového šetření 3) Závěrečná zpráva 4) Monitoring médií	
Výstupy: 1) Finanční prostředky zajištěny 2) Realizační tým sestaven 3) Festivalové prostory zajištěny 4) Program zajištěn 5) Propagace zajištěna 6) Věcní sponzoři zajištěni 7) Vyhodnocení projektu provedeno	1) Finanční prostředky odpovídají nákladům 2) Všechny klíčové pozice jsou obsazeny 3) Uzavřena spolupráce s Alternativou a Golden Apple Cinema (dále jen GAC) 4.1) Filmy zajištěny 4.2) Besedníci zajištěni 4.3) Program slavnostního zahájení sestaven 5.1) Reklamní prostor zajištěn 5.2) Propagační materiály vytvořeny 6) Ceny do soutěží a raut zajištěn 7) Závěrečná zpráva zpracována	1) Smlouva o dotaci města Zlína 2) Studenti zápsáni do projektu 3) Smlouvy s GAC a Alternativou 4.1) HDD s filmy 4.2) Dohody o provedení práce s besedníky 4.3) Technický scénář 5.1.1) Smlouvy o pronájmu propagačních ploch 5.1.2) Facebooková stránka 5.2) Plakáty, letáky, spoty atd. 6) Darovací smlouvy 7) Závěrečná zpráva	1.1) Nízká návštěvnost 1.2) Konkurenční akce 2.1) Nízká atraktivita hostů a besedníků 2.2) Nízká atraktivita filmů 3.1) Poškozený HDD 3.2) Špatné časování titulků 3.3) Porucha ozvučení 4) Nezájem médií

Tab. XIII – Logický rámec

Zdroj: Vlastní

Aktivity	Finanční zdroje:	Časový rámec aktivit:	Předpoklady a rizika
1) Zajištění dotace od města Zlína 2) Oslovení studentů UTB 3.1) Uzavření smlouvy o pronájmu Velkého kina - kapacita 1000 míst 3.2) Uzavření smlouvy o pronájmu Alternativy - kapacita 100 míst 4.1) Zrealizování promítání 4.1.1) Vybrání filmů 4.1.2) Vytvoření harmonogramu promítání 4.1.3) Zajištění přítomnosti personálu kina 4.1.4) Kontrolování promítače 4.2) Zrealizování besed 4.2.1) Zajištění besedníků 4.2.2) Uzavření smluv s besedníky 4.2.3) Vytištění vstupenek 4.2.4) Moderování 4.2.5) Vybírání vstupného, distribuce dotazníků 4.2.6) Zkompletování podkladů pro moderování 4.2.7) Zajištění občerstvení pro besedníky 4.3) Zrealizování galavečera 4.3.1) Zajištění programu galavečera 4.3.2) Zorganizování generálky 4.3.3) Zajištění propagace partnerů 4.3.4) Zajištění fotodokumentace akce 4.3.5) Zajištění rautu 5.1.1) Určení komunikačních kanálů	3.1) 100 000 Kč 3.2) 30 000 Kč 4.2.2) 7 500 Kč 4.2.3) 400 Kč 4.2.7) 1 000 Kč 4.3.1) 6 000 Kč 4.3.4) 3000 Kč 4.3.5) 11 450 Kč 5.1.3) 137 028 Kč 5.1.5) 28 000 Kč 8) 50 000 Kč (licenční smlouva) Celkem: 374 378 Kč	1) 04/2015 2) 05/2015 3.1) 05/2015 3.2) 05/2015 4.1.1) 08/2015 4.1.2) 08/2015 4.1.3) 11/2015 4.1.4) 11/2015 4.2.1) 8/2015 4.2.2) 09/2015 4.2.6) 11/2015 4.2.4) 11/2015 4.2.5) 11/2015 4.2.6) 11/2015 4.2.7) 11/2015 4.3.1) 08/2015 4.3.2) 11/2015 4.3.3) 11/2015 4.3.4) 11/2015 4.3.5) 11/2015 5.1.1) 05/2015 5.1.2) 05/2015 5.1.3) 08/2015 5.1.4) 09/2015 5.1.5) 10/2015 5.1.6) 10/2015 6.1.1) 05/2015 6.1.2) 05/2015 6.1.3) 07/2015 6.1.4) 08/2015 7.1.1) 11/2015 7.1.2) 11/2015	1) Nedostatečná výše dotace 2.1) Nízký zájem o pozice v týmu 2.2) Nekvalitní realizační tým 3) Špatné tech. vybavení prostor 4.1) Nízká kvalita účinkujících (tanečníci, hudba) 4.2) Špatný moderátor 4.3) Špatná kvalita filmů 5.1) Pozdní dodání propagačních materiálů 5.2) Zvolení špatných komunikačních kanálů 6.1) Nezájem o sponzorování projektu 6.2) Sponzoři nedodrželi své závazky 7.1) Špatně vytvořený dotazník 7.2) Neochota respondentů k vyplňování dotazníku 7.3) Neochota členů týmu podat zpětnou vazbu
5.1.2) Načasování komunikační kampaně 5.1.3) Zajištění propagačního prostoru 5.1.4) Vytvoření propagačních materiálů 5.1.5) Vytištění propagačních materiálů 5.1.6) Distribuce propagačních materiálů 6.1.1) Vytvoření partnerské nabídky 6.1.2) Vytvoření seznamu potencionálních sponzorů 6.1.3) Zajištění sponzorů 6.1.4) Uzavření smluv se sponzory 7.1.1) Provedení dotazníkového šetření 7.1.2) Zpracování údajů o návštěvnosti 7.1.3) Zpracování monitoringu médií		7.1.3) 11/2015	

Tab. XIII – Logický rámec

Zdroj: Vlastní

		Předběžné podmínky	
		1) Projekt má podporu města 2) Projekt má podporu Zlínského kraje 3) Licence na pořádání festivalu zajištěna 4) Spolupráce s UTB navázána 5) Datum konání MFOF určen	

Tab. XIII – Logický rámec

Zdroj: Vlastní

10.2 Analýza zainteresovaných stran a komunikační plán

Pro úspěšnou realizaci každého projektu je zcela klíčové definovat zainteresované strany projektu a naplánovat, jak se s těmito subjekty bude komunikovat. Za tímto účelem byla sestavena níže uvedená tabulka se seznamem zainteresovaných skupin, jejich zájmy, vlivem, prioritou a požadovaným zapojením do projektu. Tabulka se věnuje také způsobům komunikace a vhodným komunikačním nástrojům. Mezi stakeholders patří vedení Mezinárodního festivalu outdoorových filmů v Ostravě, Zlínský kraj a Statutární město Zlín. Dalšími zainteresovanými skupinami jsou spolupořadatelé Golden Apple Cinema a Alternativa. Důležitý je také samotný realizační tým, sponzoři, návštěvníci festivalu, účinkující a zástupci médií.

Skupina	Zájmy	Vliv +/-/?	Priorita	Požadovaná úroveň zapojení do projektu	Způsob komunikace	Vhodné nástroje
Vedení MFOF v Ostravě	1) Získání honoráře za licenci	-	10	„Vlastnictví“ - Cílem získání licenční smlouvy	Zlín je vhodné místo na pořádání festivalu, nabízíme dostatečný finanční honorář	Schůzka
Zlínský kraj	1) Obohacení kulturního života ve Zlíně 2) Ukázat, že pro místní něco dělají	+	10	Cílem je přesvědčit o realizaci projektu	Obohatí kulturní život ve Zlíně a ukáží lidem, že podporují kulturu.	Schůzka, závěrečná zpráva loňského ročníku
Město Zlín	1) Obohacení kulturního života ve Zlíně 2) Podpora cestovního ruchu ve Zlíně 3) Vysoká návštěvnost MFOF 4) Potvrzení pozice Zlína, jakožto města cestovatelů	+	10	Cílem je přesvědčit o realizaci projektu	Potvrzení pozice Zlína, jakožto města cestovatelů, podpoření cestovního ruchu	Schůzky, závěrečná zpráva loňského ročníku

Tab. XIV – Analýza zainteresovaných stran a komunikační plán

Zdroj: Vlastní

Skupina	Zájmy	Vliv +/-/?	Priorita	Požadovaná úroveň zapojení do projektu	Způsob komunikace	Vhodné nástroje
Golden Apple Cinema	1) Vysoké zisky 2) Úspěšná realizace MFOF	1) ? 2) +	10	Cílem je získat prostory	Počet návštěvníků každým rokem roste a zisky jsou dostatečné	Schůzka, údaje o návštěvnosti loňského ročníku
Alternativa	1) Zviditelnění mezi zlínskou veřejností 2) Získání atraktivního programu	+	10	Cílem je získat prostory	Besedníci jsou významné osobnosti outdoorového světa, o besedy je zájem	Schůzka, jména besedníků, údaje o loňské návštěvnosti
Členové týmu	1) Získání zkušeností 3) Získání kontaktů 4) Získání kreditů	+	7	Cílem je mít motivované a pilné pracovníky	Kromě kreditů získají organizaci MFOF spousty zkušeností a kontaktů	Schůzky, pochvala za dobře odvedenou práci
Sponzoři	1) Zviditelnění 2) Získání nových zákazníků/posluchačů	+	5	Cílem je získat ceny do soutěží, propagační prostor apod.	Festival má vysokou návštěvnost, můžete se na něm zviditelnit a získat nové zákazníky/posluchače.	Údaje o návštěvnosti, profil návštěvníků
Návštěvníci MFOF	1) Příjemný zážitek z programu 2) Setkání se zajímavými osobnostmi outdoorového světa 3) Dozvědět se něco nového	+	10	Cílem získat co největší počet návštěvníků	Festival nabízí kvalitní unikátní filmy a zajímavé inspirativní hosty.	Plakáty, web, rádio, tisk, LCD obrazovky
Účinkující	1) Zviditelnění 2) Náležité finanční ohodnocení	1) + 2) ?	7	Cílem je získat kvalitní zajímavé účinkující	Festival je výborný prostředek jak se zviditelnit a získat další zakázky.	Údaje o návštěvnosti
Média	1) Zvýšení poslechovosti, prodejů a sledovanosti	+	6	Cílem je získat co největší mediální prostor	Festival je mediálně zajímavé téma a lidé o něm chtějí vědět	Tiskové zprávy, tisková konference, schůzky

Tab. XIV – Analýza zainteresovaných stran a komunikační plán

Zdroj: Vlastní

10.3 Financování projektu

Nedílnou součástí každého projektového plánu je také rozpočet. Níže uvedená tabulka zobrazuje přibližný rozpočet festivalu. Jelikož se jedná o citlivé údaje, které by mohly být zneužity třetími stranami, jsou položky pouze orientační. Mnoho potřebných věcí je samozřejmě zajišťováno za pomoci sponzoringu. Celková výše financí byla pro potřeby práce stanovena na 374 378 Kč.

Položka	Cena
Smlouvy s besedníky	7 500 Kč
Občerstvení pro besedníky	1 000 Kč
Tisk vstupenek na besedy	400 Kč
Program galavečera	6 000 Kč
Fotodokumentace galavečera	3 000 Kč
Raut	11 450 Kč
Mediální prostor v rádiu	31 428 Kč
Kinoreklama	5 600 Kč
CLV propagační prostor	100 000 Kč
Tisk CLV	18 000 Kč
Tisk plakáty A3, A4	10 000 Kč
Licenční smlouva	50 000 Kč
Pronájem Velkého kina (4 dny)	100 000 Kč
Pronájem Alternativa	30 000 Kč
Celkem	374 378 Kč

Tab. XV – Rozpočet

Zdroj: Vlastní

10.4 Analýza rizik

Organizace festivalu je přirozeně spojená s mnoha riziky. Za účelem odhalení případných rizik a co největší eliminace jejich dopadu na úspěšnou realizaci festivalu byla sestavena následující tabulka znázorňující potencionální rizika projektu. U každého rizika je určen jeho nositel a na základě pravděpodobnosti vzniku problému a závažnosti jeho dopadu na projekt je stanovena hodnota rizika.

Číslo	Riziko	Nositel rizika	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnota rizika
1	Nízká návštěvnost (méně než 1519)	Tým	MP	VD	NHR
	Konkurenční akce	Tým	MP	VD	NHR
3	Nízká atraktivita hostů a návštěvníků	Zdroj A	MP	VD	NHR
4	Nízká atraktivita filmů	Zdroj A	MP	VD	NHR
5	Poškozený HDD	Zdroj B	VP	VD	VHR
6	Špatné časování titulků	Zdroj B	VP	VD	VHR
7	Porucha ozvučení	GAC	MP	VD	NHR
8	Nezájem médií	Tým	MP	VD	NHR
9	Nedostatečná výše dotace	Město Zlín	VP	VD	VHR
10	Nízký zájem o pozice v týmu	Zdroj A	MP	MD	NHR
11	Nekvalitní realizační tým	Zdroj A	MP	VD	NHR
12	Špatné tech. vybavení prostor	GAC	MP	VD	NHR
13	Nízká kvalita účinkujících (tanečníci, hudba)	Zdroj A	MP	VD	NHR
14	Špatný moderátor	Zdroj A	MP	VD	NHR
15	Špatná kvalita filmů	Zdroj B	MP	VD	NHR
16	Pozdní dodání propagačních materiálů	Zdroj B	MP	VD	NHR
17	Zvolení špatných komunikačních kanálů	Zdroj A	VP	VD	NHR
18	Nezájem o sponzorování projektu	Zdroj A	MP	VD	NHR
19	Sponzoři nedodrží své závazky	Sponzoři	MP	VD	NHR
20	Špatně vytvořený dotazník	Zdroj A	VP	MD	NHR
21	Neochota respondentů k vyplňování dotazníku	Tým	VP	MD	NHR
22	Neochota členů týmu podat zpětnou vazbu	Tým	MP	MD	NHR

Tab. XVI - Analýza rizik

Zdroj: Vlastní

Rizika vysoké hodnoty jsou umístěna do speciální tabulky, v níž jsou navržena opatření zamezující jejich vzniku. Každé riziko má opět přidělenou zodpovědnou osobu, jejímž úkolem je snížit pravděpodobnost vzniku problému na minimum. Největšími potenciálními problémy jsou poškozený HDD, špatné časování titulků a nedostatečná výše dotace.

Pořadové číslo	Číslo	Riziko vysoké hodnoty	Opatření	Zodpovědná osoba
5.	1.	Poškozený HDD	Včasné získání HDD a přehrání filmů	Zdroj A
6.	2.	Špatné časování titulků	Včasné získání HDD a přehrání filmů	Zdroj A
9.	3.	Nedostatečná výše dotace	Předložení údajů o návštěvnosti a přesvědčení města Zlín, že projekt má smysl	Zdroj C

Tab. XVII – Rizika vysoké hodnoty

Zdroj: Vlastní

10.5 Analýza zdrojů

Před zahájením projektu je nutné uvědomit si, jaké zdroje budou pro jeho úspěšnou realizaci zapotřebí. Níže uvedená tabulka obsahuje seznam předpokládaných aktivit, odhadovanou délku jejich trvání ve dnech, požadované lidské zdroje a potřebné finance na vykonání daných činností. Za účelem zachování anonymity osob podílejících se na organizaci festivalu jsou osoby vykonávající dané činnosti označeny pouze písmeny abecedy. K realizaci projektu je zapotřebí celkem deseti lidských zdrojů.

Číslo	Činnost	Plánované trvání (ve dnech)	Požadované lidské zdroje	Požadované finanční zdroje
1	Zajištění dotace od města Zlína	90	Zdroj C	
2	Získání licence na pořádání festivalu	30	Zdroj C	50 000,00 Kč
3	Oslovení studentů UTB	2	Zdroj A	
4	Uzavření smlouvy o pronájmu Velkého kina -kapacita 1000 lidí	30	Zdroj C	100 000,00 Kč
5	Uzavření smlouvy o pronájmu Alternativy	30	Zdroj C	30 000,00 Kč
6	Zajištění besedníků	30	Zdroj A	
7	Uzavření smluv s besedníky	21	Zdroj C	7 500,00 Kč
8	Vytištění vstupenek	1	Zdroj C	400,00 Kč
9	Moderování	3	Zdroj A	
10	Vybírání vstupného, distribuce dotazníků	3	Zdroj D, E, F	
11	Zkompletování podkladů pro moderování	21	Zdroj A	
12	Zajištění občerstvení pro besedníky	2	Zdroj C	1 000,00 Kč
13	Zajištění programu galavečera	150	Zdroj A	6 000,00 Kč
14	Zorganizování generálky galavečera	11	Zdroj A, D, G, H	
15	Zajištění propagace partnerů	3	Zdroj E, F	
16	Zajištění fotodokumentace akce	2	Zdroj I	3 000,00 Kč
17	Zajištění rautu	60	Zdroj A, C	11 450,00 Kč
18	Vybrání filmů	7	Zdroj A, D	
19	Vytvoření harmonogramu promítání	14	Zdroj A	
20	Zajištění přítomnosti personálu kina - promítač, uvaděčky	1	Zdroj J	
21	Kontrolování promítače	4	Zdroj G	
22	Včasné získání HDD a přehrání filmů	7	Zdroj G	
23	Určení komunikačních kanálů	7	Zdroj A	

Tab. XVIII – Analýza zdrojů

Zdroj: Vlastní

Číslo	Činnost	Plánované trvání (ve dnech)	Požadované lidské zdroje	Požadované finanční zdroje
24	Načasování komunikační kampaně	2	Zdroj A	
25	Zajištění propagačního prostoru	90	Zdroj A, C	137 028,00 Kč
26	Vytvoření propagačních materiálů	60	Zdroj A, B	
27	Vytištění propagačních materiálů	14	Zdroj B, C	28 000,00 Kč
28	Distribuce propagačních materiálů	130	Zdroj D, E, F, G	
29	Vytvoření partnerské nabídky	1	Zdroj A	
30	Vytvoření seznamu potenciálních sponzorů	14	Zdroj A	
31	Zajištění sponzorů	120	Zdroj A	
32	Uzavření smluv se sponzory	21	Zdroj C	
33	Provedení dotazníkového šetření	14	Zdroj A, D, E, F, G	
34	Zpracování údajů o návštěvnosti	1	Zdroj J	
35	Zpracování monitoringu médií	2	Zdroj C	
36	Zjištění zpětné vazby od členů týmu	1	Zdroj A	
37	Zpracování závěrečné zprávy	1	Zdroj A	
			Celkem: 10 lidí	Celkem: 374 378,00 Kč

Tab. XVIII – Analýza zdrojů

Zdroj: Vlastní

10.6 Časový harmonogram

Pro hladký průběh projektu je nutné uvědomit si, jak na sebe jednotlivé činnosti navazují a sestavit si harmonogram aktivit, které je zapotřebí vykonat. Logická posloupnost aktivit se většinou znázorňuje pomocí myšlenkové mapy, Ganttového diagramu nebo prostřednictvím tabulky, kde je návaznost činností vyjádřena čísly.

Harmonogram festivalových činností společně s předpokládaným časem vykonání a potřebnými lidskými zdroji je uveden v tabulce na následujících dvou stranách.

Číslo	Činnost	Plánované trvání (ve dnech)	Předcházející činnost	Deadline	Lidské zdroje
1	Zajištění dotace od města Zlína	90		04/2015	Zdroj C
2	Získání licence na pořádání festivalu	30	1	04/2015	Zdroj C
3	Oslovení studentů UTB	2	1,2	05/2015	Zdroj A
4	Uzavření smlouvy o pronájmu Velkého kina -kapacita 1000 lidí	30	1,2	05/2015	Zdroj C
5	Uzavření smlouvy o pronájmu Alternativy	30	1,2	05/2015	Zdroj C
6	Zajištění besedníků	30	1,2	08/2015	Zdroj A
7	Uzavření smluv s besedníky	21	6	09/2015	Zdroj C
8	Vytištění vstupenek	1	7	11/2015	Zdroj C
9	Moderování	3	7	11/2015	Zdroj A
10	Vybírání vstupného, distribuce dotazníků	3	7,8	11/2015	Zdroj D, E, F
11	Zkompletování podkladů pro moderování	21	7	11/2015	Zdroj A
12	Zajištění občerstvení pro besedníky	2	7	11/2015	Zdroj C
13	Zajištění programu galavečera	150	1,2,4	08/2015	Zdroj A
14	Zorganizování generálky galavečera	11	13	11/2015	Zdroj A, D, G, H
15	Zajištění propagace partnerů	3	16, 23, 24, 25, 27, 28	11/2015	Zdroj E, F
16	Zajištění fotodokumentace akce	2	3	11/2015	Zdroj I
17	Zajištění rautu	60	29,30,31,32	11/2015	Zdroj A, C
18	Vybrání filmů	7	1, 2	08/2015	Zdroj A, D
19	Vytvoření harmonogramu promítání	14	18	08/2015	Zdroj A
20	Zajištění přítomnosti personálu kina - promítač, uvaděčky	1	4	11/2015	Zdroj J
21	Kontrolování promítače	4	19, 20	11/2015	Zdroj G
22	Včasné získání HDD a přehrání filmů	7	18	11/2015	Zdroj G
23	Určení komunikačních kanálů	7	1, 2	05/2015	Zdroj A
24	Načasování komunikační kampaně	2	23	05/2015	Zdroj A
25	Zajištění propagačního prostoru	90	23,24	08/2015	Zdroj A, C
26	Vytvoření propagačních materiálů	60	7, 13, 19, 31	09/2015	Zdroj A, B
27	Vytištění propagačních materiálů	14	26	10/2015	Zdroj B, C
28	Distribuce propagačních materiálů	130	27	10/2015	Zdroj D, E, F, G
29	Vytvoření partnerské nabídky	1	1, 2	05/2015	Zdroj A
30	Vytvoření seznamu potenciálních sponzorů	14	29	05/2015	Zdroj A
31	Zajištění sponzorů	120	30	07/2015	Zdroj A

Tab. XIX – Časový harmonogram

Zdroj: Vlastní

Číslo	Činnost	Plánované trvání (ve dnech)	Předcházející činnost	Deadline	Lidské zdroje
32	Uzavření smluv se sponzory	21	31	08/2015	Zdroj C
33	Provedení dotazníkového šetření	14	10	11/2015	Zdroj A, D, E, F, G
34	Zpracování údajů o návštěvnosti	1		11/2015	Zdroj J
35	Zpracování monitoringu médií	2		11/2015	Zdroj C
36	Zjištění zpětné vazby od členů týmu	1		11/2015	Zdroj A
37	Zpracování závěrečné zprávy	1		11/2015	Zdroj A

Tab. XIX – Časový harmonogram

Zdroj: Vlastní

10.7 Řízení kvality

Aby bylo možné posoudit úspěšnost projektu, bylo stanoveno devět kvalitativních kritérií. Především je nezbytné, aby festival proběhl ve stanoveném termínu 5. – 8. 11. 2015 a návštěvnost by měla být stejná nebo vyšší než v roce 2014. Další podmínkou jsou divácky atraktivní filmy a besedníci. Pro úspěšnou realizaci slavnostního zahájení je klíčový kvalitní moderátor, účinkující a hosté. Zcela zásadní podmínkou je, aby se promítání obešlo bez technických potíží. Jedním z kritérií úspěšnosti projektu je také dostatečná mediální publicita a nejdůležitějším kritériem je spokojenost návštěvníků festivalu.

Ke každému kvalitativnímu kritériu byl přiřazen specifický způsob jeho dosažení a osoba, která je za řízení kvality daného kritéria zodpovědná. Podrobná tabulka je uvedena níže.

Číslo	Kvalitativní kritéria projektu	Způsob dosažení dané kvality	Zodpovědná osoba
1	MFOF uskutečněn v čase 5.-8.11.2015	1) Sledování dodržování termínů	Zdroj A
2	Kvalitní divácky atraktivní filmy	1) Analýza diváckých preferencí na základě dotazníkového šetření z roku 2014 2) Shlédnutí všech filmů	1) Zdroj A 2) Zdroj G
3	Kvalitní divácky atraktivní besedníci	1) Analýza diváckých preferencí na základě dotazníkového šetření z roku 2012 2) Zhodnocení prezentačních schopností besedníka	Zdroj A
4	Kvalitní moderátor galavečera	1) Zhodnocení prezentačních schopností besedníka	Zdroj A
5	Kvalitní účinkující a hosté galavečera	1) Zjištění referencí na jejich dřívější vystoupení	Zdroj A

Tab. XX – Řízení kvality

Zdroj: Vlastní

Číslo	Kvalitativní kritéria projektu	Způsob dosažení dané kvality	Zodpovědná osoba
6	Návštěvnost stejně nebo více než 1519 diváků	1) Určení profilu návštěvníka na základě dotazníkového šetření z roku 2014 2) Využití správných komunikačních kanálů	Zdroj A
7	Návštěvníci jsou s MFOF spokojeni	1) Vytvoření atraktivního programu	Zdroj A
8	Promítání bez technických problémů	1) Zkouška veškeré techniky 2) Kontrola načasování titulků 3) Kontrola nezávadnosti HDD	1) Zdroj J 2) Zdroj G 3) Zdroj G
9	V médiích se objeví nejméně 8 zpráv o MFOF	1) Tisková konference 2) Pravidelná komunikace s médii	Zdroj C

Tab. XX – Řízení kvality

Zdroj: Vlastní

10.8 Diskuse

Sestavení projektového plánu umožňuje organizátorům připravit se na další ročník festivalu. Sepsání projektu na papír usnadňuje uvědomění si souvislostí a odstranění případných nedostatků. Důležité je především sestavit si seznam plánovaných činností obsahující termíny a potřebné zdroje, protože tento krok vede k efektivnějšímu hospodaření jak s časem, tak také s financemi a energií festivalového týmu.

Každý projekt je však živý organizmus, který se neustále mění, tudíž by zmíněný plán měl být spíše jen vodítkem k úspěšné realizaci festivalu a neměl by se stát dokumentem omezujícím kreativitu a flexibilitu týmu.

ZÁVĚR

Teoretická část práce se zaměřila na definování základních pojmů projektového managementu. Pozornost byla věnována především osobnosti manažera, projektovému týmu a nástrojům projektového řízení. Součástí teorie byla také kapitola o životním cyklu projektu a řízení projektu na dálku neboli remote managementu.

V praktické části došlo k představení Mezinárodního festivalu outdoorových filmů ve Zlíně, jeho záměru a cílové skupiny. Pomocí analýzy SWOT byly rovněž definovány jak silné a slabé stránky festivalu, tak také příležitosti a hrozby.

Na základě kvantitativního výzkumu, kterého se zúčastnilo 426 respondentů, bylo zjištěno, že jsou návštěvníci s festivalem spokojeni. S programem slavnostního zahájení je spokojeno 92 % dotázaných, s promítacími bloky 99 % respondentů a besedy kladně ohodnotilo celých 100 % dotázaných. Nastavení výše vstupného na besedy se rovněž ukázalo být v pořádku, protože 71 % účastníků označilo vstupné za přiměřené. Členové realizačního týmu mohou být spokojeni také s organizačním zajištěním festivalu, které bylo kladně ohodnoceno 98 % účastníků šetření.

Hodnocení filmových kategorií dopadlo rovněž pozitivně. Nejlépe dopadl dobrodružný a extrémní sportovní film, následovaný horolezeckým a horským filmem a cestopisným filmem. Z výsledků výzkumu je zřejmé, že by měly být do programu zařazeny především filmy s tematikou lyžování, cestování, turistiky a cyklistiky. Omezit by se měl naopak počet snímků zaměřených na vodní sporty.

Spokojenost diváků s festivalem potvrzuje také zjištění, že 99 % dotázaných se chystá festivalu zúčastnit i v příštím roce a 90 % respondentů souhlasí se zasláním pozvánky na další ročníky.

Druhým předmětem výzkumu byl dopad remote managementu na fungování festivalu. Kvalitativní výzkum, který byl výsledkem devíti polostrukturovaných rozhovorů se členy realizačního týmu, odhalil, že řízení na dálku projektu ani týmu nijak neškodí. Z výpovědí respondentů je zřejmé, že je virtuální i osobní forma vedení projektu vnímána rovnocenně. Jediným problémem může být neosobnost nebo případná časová prodleva při řešení velmi urgentních problémů. Výzkum však poukázal na mnoho kladných stránek remote managementu. Mezi pozitiva patří pozitivní dopad na efektivitu práce, automatická archivace veškeré komunikace, úspora času a neustálé spojení s manažerem bez nutnosti čekat

na předem stanovené schůzky. Kladně byla hodnocena také skutečnost, že remote management zcela bourá bariéru místa a času. Členové týmu se tedy mohou nacházet na libovolném místě a pracovat na úkolu ve chvíli, kdy jim to nejvíce vyhovuje. Tento způsob práce jim navíc umožňuje mít od projektu jistý odstup, který podporuje střízlivý nadhled.

Velmi pozitivním zjištěním bylo, že se tým cítí být motivován a na projektu jeho členům záleží bez ohledu na to, kdy se do něj zapojili a jaký stupeň remote managementu zažili. Virtuální komunikace by však měla být doplněna skupinovými Skypy a při zahájení projektu by měla být uspořádána osobní schůzka všech členů realizačního týmu. Fungování festivalu by mohlo zlepšit také využití Google kalendářů, které by usnadnily plánování časového harmonogramu a případných osobních nebo virtuálních schůzek.

V projektové části byl zpracován projektový plán festivalu pro rok 2015 a na základě SWOT analýzy a výsledků z kvalitativního a kvantitativního výzkumu byla navržena doporučení na zlepšení fungování projektu. Organizátoři by se měli zaměřit zejména na eliminaci technických problémů během promítání a na zlepšení komunikace s vlastníkem festivalu. Předmětem ke zvážení je také změna festivalových prostor a snaha o větší diverzifikaci zdrojů příjmů. Jedním z důležitých faktorů ovlivňujících existenci a úspěšnost festivalu je také udržení si exkluzivity v rámci Zlínského kraje.

Výsledky práce budou využity při organizaci dalšího ročníku festivalu, na němž se autor práce aktivně podílí.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knižní zdroje a časopisy

- 1) ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
- 2) BARKER, Stephen a Rob COLE. *Projektový management pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 160 s. ISBN 978-80-247-2838-4.
- 3) BENTLEY, Colin, Branislav GABLAS a Renáta PROKOVÁ. *Základy metody projektového řízení: The essence of the project management method : PRINCE2*. 7. vyd. Bratislava?: INBOX SK, 2010. 311 s. ISBN 978-0-9576076-2-0.
- 4) BERRY, Gregory R. Enhancing Effectiveness on Virtual Teams: Understanding Why Traditional Team Skills Are Insufficient. *Journal of Business Communicatin*. 2011, roč. 48, č. 2, s. 186-206. DOI: 10.1177/0021943610397270.
- 5) CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Základy managementu*. 3. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2009. 125 s. ISBN 978-80-244-2352-4.
- 6) DOLANSKÝ, Václav, Vladimír MĚKOTA a Vladimír NĚMEC, *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 376 s. ISBN 80-7169-287-5.
- 7) DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 507 s. ISBN 978-80-247-2848-3.
- 8) EDERSHEIM, Elizabeth Haas. *Management podle Druckera: odkaz zakladatele moderního managementu*. vyd. 1. Praha: Management Press, 2008. 239 s. ISBN 978-80-7261-181-2.
- 9) FIALA, Petr. *Projektové řízení: modely, metody, analýzy*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004. 276 s. ISBN 80-86419-24-X.
- 10) GAMALOVÁ, Kamila. *Marketing Mezinárodního festivalu outdoorových filmů ve Zlíně*. Zlín, 2012. 75 s. Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Vedoucí práce prof. PhDr. Pavel Horňák, Ph.D.
- 11) GREGAR, Aleš. *Personální management: Vybrané kapitoly*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2010. 95 s. ISBN 978-80-7318-915-0.

- 12) KERZNER, Harold. *Project Management: A System Approach to Planning, Scheduling and Controlling*. 8th ed. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2003. 891 s. ISBN 0-471-22577-0.
- 13) KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
- 14) KRÜGER, Wolfgang. *Vedení týmů: Jak sestavit, organizovat a povzbuzovat tým*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 112 s. ISBN 80-247-0780-2.
- 15) MARQUES, Carlos, František JIRÁSEK, Miguel PINA E CUNHA, António MIL-HOMENS a António MONTEIRO FERNANDES, *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 1996. 275 s. ISBN 80-7265-018-1.
- 16) PITRA, Zbyněk. *Dovednosti a image manažera*. 1. vyd. Praha: Bankovní institut, 2002. 299 s. ISBN 80-7265-041-6.
- 17) ROSENAU, Milton D. *Řízení projektů*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 344 s. ISBN 80-7226-218-1.
- 18) SAUNDERS, Mark, LEWIS, Philip a Adrian THORNHILL. *Research Methods for Business Students*. 5. vyd. Harlow: Prentice Hall, 2009. 649 s. ISBN 978-0-273-71686-0.
- 19) SMEJKAL, Vladimír a Karel Rais. *Řízení rizik*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 270 s. ISBN 80-247-0198-7.
- 20) SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 353 s. ISBN 80-247-1501-5.
- 21) ŠTEFÁNEK, Radoslav, Kateřina HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, Klára BENDOVÁ, Petra HOLÁKOVÁ a Ivan MASÁR. *Projektové řízení pro začátečníky*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011. 304 s. ISBN 978-80-251-2835-0.
- 22) ŠULEŘ, Oldřich. *Zvládáte své manažerské role?: Jak rozhodovat, předávat informace, organizovat a motivovat své podřízené*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 187 s. ISBN 80-7226-702-7.
- 23) ZAHŘÁDKOVÁ, Eva. *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005. 176 s. ISBN 80-7367-042-9.

Elektronické zdroje

- 24) BLAŽEK. „Já se nezapišu do historie jako ten, kdo nedostavěl tuhle železnici!“ – Workshop projektový management. In: *InFlow* [online]. 2012 [cit. 2015-01-29]. Dostupné z: <http://www.inflow.cz/ja-se-nezapisu-do-historie-jako-ten-kdo-nedostavel-tuhle-zeleznici-workshop-projektovy-management>
- 25) FRANĚK, Petr. Analýza SWOT - příklady. In: *Filozofie úspěchu* [online]. 2012 [cit. 2015-02-01]. Dostupné z: <http://www.filozofie-uspechu.cz/analyza-swot-priklady/>
- 26) HOLEC, Daniel. Projektové řízení implementace ERP systému z pohledu dodavatele. In: *SystemOnLine.cz* [online]. 2002 [cit. 2015-01-20]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/clanky/projektove-rizeni-implementace-erp-systemu.htm>.
- 27) InZlín: Průvodce volným časem. In: *Inzlin.info* [online]. c2015 [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.inzlin.info>
- 28) Mezinárodní festival outdoorových filmů. In: *Outdoor Films* [online]. c2014 [cit. 2015-02-03]. Dostupné z: <http://www.outdoorfilms.cz/festival-2013/o-festivalu/>
- 29) Mezinárodní festival outdoorových filmů. In: *Outdoor Films* [online]. c2014 [cit. 2015-02-03]. Dostupné z: <http://www.outdoorfilms.cz/festival/mesta-a-mista/>
- 30) Zlín: Oficiální stránky města Zlína. In: *Zlin.eu* [online]. c2015 [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.zlin.eu/magazin-zlin-cl-945.html>

Další zdroje

- 31) GEORGIEV, Michal. OUTDOOR FILMS S.R.O. *Tisková zpráva: Mezinárodní festival outdoorových filmů – 12. ročník 2014*. Ostrava, 2014.
- 32) OUTDOOR FILMS S.R.O. *Mezinárodní festival outdoorových filmů - nabídka partnerství 12. ročníku: září-prosinec 2014 (10 týdnů)*. Ostrava, 2014.
- 33) OUTDOOR FILMS S.R.O. *Mezinárodní festival outdoorových filmů - nabídka partnerství: každoročně září-prosinec (11 týdnů)*. Ostrava, 2015.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

MFOF Mezinárodní festival outdoorových filmů ve Zlíně

UTB Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

GAC Golden Apple Cinema

Např. například

Apod. a podobně

Atd. a tak dále

Tab. tabulka

Obr. obrázek

MP malá pravděpodobnost

VP velká pravděpodobnost

MD malý dopad

VD velký dopad

NHR nízká hodnota rizika

VHR vysoká hodnota rizika

Tzv. tak zvaný

Kč koruny české

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Trojimperativ	17
Obr. 2: Schéma logického rámce	26
Obr. 3: Analýza SWOT	29

SEZNAM TABULEK

Tab. I:	Ganttův diagram	28
Tab. II:	Určování hodnoty rizika	29
Tab. III:	SWOT analýza silných a slabých stránek festivalu	41
Tab. IV:	SWOT analýza příležitostí a hrozeb	43
Tab. V:	Návštěvnost slavnostního zahájení a spokojenost s programem slavnostního zahájení	54
Tab. VI:	Návštěvnost besed a spokojenost s programem besed	55
Tab. VII:	Přiměřené vstupné na besedu a maximální vstupné na besedu	55
Tab. VIII:	Spokojenost s promítacími bloky	56
Tab. IX:	Spokojenost s organizačním zajištěním festivalu	57
Tab. X:	Komunikační kanály festivalu	57
Tab. XI:	Preference sportovních aktivit	58
Tab. XII:	Hodnocení filmových kategorií	59
Tab. XIII:	Logický rámec	66
Tab. XIV:	Analýza zainteresovaných stran a komunikační plán	69
Tab. XV:	Rozpočet	70
Tab. XVI:	Analýza rizik	71
Tab. XVII:	Rizika vysoké hodnoty	71
Tab. XVIII:	Analýza zdrojů	72
Tab. XIX:	Časový harmonogram	74
Tab. XX:	Řízení kvality	75
Tab. XXI:	Navštívil/a jste festival poprvé?	126
Tab. XXII:	Navštívíte další ročník festivalu?	126
Tab. XXIII:	Souhlas se zasláním pozvánky na příští ročníky MFOF	126
Tab. XXIV:	Pohlaví	127
Tab. XXV:	Věk	127
Tab. XXVI:	Vzdělání	127
Tab. XXVII:	Zaměstnání	128

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1:	Životní cyklus projektu	14
Graf 2:	Počet pořadatelských měst v letech 2003-2013	36
Graf 3:	Návštěvnost MFOF v letech 2003-2013	37
Graf 4:	Návštěvnost slavnostního zahájení	54
Graf 5:	Spokojenost s programem slavnostního zahájení	54
Graf 6:	Návštěvnost besed	55
Graf 7:	Spokojenost s programem besed	55
Graf 8:	Přiměřené vstupné na besedu	56
Graf 9:	Maximální vstupné na besedu	56
Graf 10:	Spokojenost s promítacími bloky	56
Graf 11:	Spokojenost s organizačním zajištěním festivalu	57
Graf 12:	Komunikační kanály festivalu	57
Graf 13:	Preference sportovních aktivit	58
Graf 14:	Hodnocení filmových kategorií	59
Graf 15:	Navštívil/a jste festival poprvé?	126
Graf 16:	Navštívíte další ročník festivalu?	126
Graf 17:	Souhlas se zasláním pozvánky na příští ročníky MFOF	126
Graf 18:	Pohlaví	127
Graf 19:	Věk	127
Graf 20:	Vzdělání	127
Graf 21:	Zaměstnání	128

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha PI	Rozhovor s respondentem A1
Příloha PII	Rozhovor s respondentem A2
Příloha PIII	Rozhovor s respondentem A3
Příloha PIV	Rozhovor s respondentem A4
Příloha PV	Rozhovor s respondentem A5
Příloha PVI	Rozhovor s respondentem A6
Příloha PVII	Rozhovor s respondentem A7
Příloha PVIII	Rozhovor s respondentem A8
Příloha PIX	Rozhovor s respondentem A9
Příloha PX	Dotazník
Příloha PXI	Výsledné grafy dotazníkového šetření

PŘÍLOHA P I: ROZHOVOR S RESPONDENTEM A1

Datum: 15. 2. 2015

Charakter rozhovoru: skypeová konverzace

Ahoj,

moc děkuji, že sis na mě udělala čas. Jak jsem již zmiňovala v naší emailové komunikaci, jedná se o výzkum k mé diplomové práci, kterou píšeš za účelem dokončení magisterského studia oboru marketingové komunikace na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. Výzkum zkoumá vliv remote managementu neboli projektového řízení na dálku na fungování Mezinárodního festivalu outdoorových filmů ve Zlíně. Rozhovor je nahráván a bude trvat přibližně 30 - 45 min.

Jaký je dopad virtuální komunikace na efektivitu práce? Mám na mysli, zda nějak ovlivňuje hospodaření s časem, popřípadě soustředěnost na úkoly.

Podle mě v každém projektu to vytváří efektivitu práce, protože v dnešní době, když se lidé mají setkat, tak je to velmi obtížné, protože je množství aktivit, které mají a to i mimo školy i ve škole, takže to, že s někým vytvoříš komunikaci např. na Facebooku, Gmailu nebo na nějakém jiném serveru, je nápomocné a pak ti to šetří čas. Ovšem záleží to na zodpovědnosti těch daných členů, kteří jsou v té komunikaci, protože když ti někdo neodepisuje, nebo když někdo chápe jinak např. formulovanou otázku nebo formulovaný text, který jsi mu dala a zadala jako práci, tak ti to velmi ztíží práci. Takže kromě virtuální komunikace musí být v projektu i komunikace fyzická s těmi lidmi v týmu, ale určitě ti to šetří čas.

A soustředěnost na úkoly? To celkem nechápu.

No, ono to je myšleno tak, že nemáš možnost té sociální interakce, takže se svými kolegy neřešíš, co měli k obědu, ale více se soustředíš na ten projekt.

Chápu. Jakože i bych souhlasila i nesouhlasila, protože ti lidi v týmu by neměli být jen ti, kteří pracují, ale i ti, se kterými navazuješ mezilidské vztahy. I tehdy je ta práce efektivnější, když ty s nimi už mezilidské vztahy máš a více se chápete a oni se potom dokážou soustředit na úkoly více, protože jsou tví kamarádi a nechtějí tě zklamat.

Ale chápu i efektivitu toho, že jim dáš úkol, jasně si to rozdělíte a potom oni se soustředí jen na to, co mají a nebaví se přitom s někým. Jakože vidím i negativum toho, ale i pozitivum. Jako hlavní pozitivum bych dala ten čas.

Nakolik je pro tebe důležité, aby úkoly zadané prostřednictvím informačních technologií byly popsány jasně a stručně?

No, pokud jasně a stručně znamená pochopitelně pro toho člověka, tak je to velmi podstatné a velmi důležité, jelikož pokud on nepochopí ten úkol, teda pokud je ten úkol popsán nejasně, tak to manažerovi způsobuje mnohem více komplikací. Jasně, stručně a pochopitelně bych řekla.

Jaký máš názor na využívání Google dokumentů? Pracuje se ti s nimi dobře?

Pracuje se s nimi výborně. Podle mě momentálně poskytují vše potřebné pro práci. Nenapadá mě nic, co by neposkytovaly a neulehčovalo by ti to práci.

Který z následujících komunikačních prostředků ti vyhovuje nejméně a proč? Skype, telefon, email nebo Facebook?

Řekla bych asi, že Facebook, protože např. v emailu je ta komunikace dobrá, např. Gmail. Nevím, jak je to u jiných emailů. Např. Outlook je v tomto hrozný, ale v Gmailu je to super, protože můžeš odpovědět všem nebo jen jednomu a je velmi přehledné, kdo co napsal. U Facebooku je to spíše chat. V mailu nemáš sklon uchylovat se k chatování, tak jako na Facebooku. Pokud na Facebooku založíš společnou konverzaci, tak se to vždycky schyluje k tomu, že je to za chvíli chatování, takže asi Facebook bych řekla.

Který z následujících komunikačních prostředků ti vyhovuje nejvíce a proč? Skype, telefon, email nebo Facebook?

Asi email, protože poskytuje přehlednou komunikaci.

Existuje nějaký software nebo aplikace, které jsme v týmu nevyužívali, ale chtěla bys je ke komunikaci použít?

Možná by se dalo, ale to je v rámci Google aplikací, sdílet svoje kalendáře. Když má každý svůj kalendář a v něm má např. tréninky atd., tak se to dá zjednodušit, když máš ode všech nasdílené kalendáře. Např. já mám kalendář asi třech sdružení nasdílený, takže vím, co kdy mají a např. v ten den vím, že nemůžu naplánovat schůzku, protože se můžu podívat do jejich kalendáře a zjistit, co tam již mají. Takže Google kalendáře a sdílení těch Google kalendářů, ale pokud máš např. studenty a dokážeš si s nimi domluvit čas, tak to nepotřebuješ. Ovšem pokud máš tým opravdu zaneprázdněných lidí, že mají všichni zaměstnání a různé jiné koníčky, a všichni mají ten Google kalendář a používají ho, tak můžeš čas

schůzky navrhnout na základě toho, že se podíváš do jejich kalendářů a nemusíš se s nimi dohadovat na čase, protože víš, kdy mají a nemají čas.

Jak na tebe působila skutečnost, že byl festival řízen manažerem ze zahraničí téměř výhradně za pomoci virtuální komunikace?

Vzhledem k tomu, že to nebyl první ročník, tak to podle mě vůbec nevádí. Je jiné, když rozbíháš projekt a nejsi tam, a když víš, co kdy máš naplánovat a víš, že ti nic velkého nevybuchne, tak je to v pohodě, protože ta virtuální komunikace je o tom, že se s těmi lidmi potkáš virtuálně, že se s nimi můžeš pobavit i na Skypu, že se s nimi i bavíš, že jim jen nepíšeš. Nebyl to první ročník, takže je to úplně v pohodě. I když samozřejmě to má i své nevýhody v tom, že je super, když se aspoň jednou, dvakrát předtím potkáte, když je festival, ale určitě to není nějaké velké negativum.

Chyběly ti osobní schůzky?

Se mnou jsi měla i osobní schůzky. Nebyla jsi stoprocentně v zahraničí.

Co vnímáš jako negativum týmové práce na dálku?

Malou flexibilitu. Když se něco stane, tak tobě než dojdou informace, tak to trvá delší dobu. A taky, když tam nemáš zodpovědné lidi v týmu, tak si nemůžeš zkontrolovat věci. Musíš jim důvěřovat, nemůžeš si to zkontrolovat, ale nevím, jestli je to negativum nebo i pozitivum, protože pokud bys měla zodpovědné lidi, tak se na ně můžeš úplně spolehnout.

Co vnímáš jako pozitivum týmové práce na dálku?

Máš určitý odstup od té práce nebo od toho organizování, protože když jsi úplně v tom, tak možná řešíš úplně nepodstatné věci, protože jsi v tom, ale to teď nemluvíme o festivalu, ale tak celkově o řešení takové práce. No, negativum ještě vnímám, že nejsou osobní schůzky. A pozitivně vnímám to, že ty si možná více uvědomíš kvality těch druhých, protože jsi na ně více odkázaná.

Při virtuální komunikaci to máš většinou tak, že pokud jsi v tom měště, tak máš tu tendenci, pojďme se osobně setkat, však jsme všichni tady, ale pokud jsi daleko, tak se musíš orientovat na tu virtuální komunikaci a všichni teď žijí médii a žijí na internetu, tak proto podle mě tou komunikací strávíš víc času, takovou tou, ne že pořádnější, ale že víc času strávíš na internetu a tím pádem i s těmi lidmi a víc času se můžeš věnovat tomu festivalu.

Nezatěžuješ se detaily, ale řešíš jen podstatné věci, takže nejdeš např. ty roznášet plakáty, protože ty jsi vedoucí a ty máš pouze řídit ty věci. A potom např. taky to, že když to je

na dálku, tak podle mě dokážeš dělat více věcí najednou. Když jsi opravdu v tom, tak od toho nemáš takový odstup, protože když jsi v takovém prostředí, tak tě hrozně moc věci ovlivňuje, co se týče toho města, co se týče festivalu, jaká je v Česku právě politika a všechno tě to nějakým způsobem ovlivňuje, ale pokud jsi mimo, tak se od toho velmi rychle osvobodíš a můžeš se na to dívat tak jinak, než když jsi v tom prostředí, kde se to právě organizuje.

Záleželo ti na úspěšnosti projektu? Cítila ses motivovaná?

Cítila jsem se motivovaná. Já jsem to měla v rámci školy dokonce, tak jsem se musela cítit motivovaná.

Nemusela.

Nemusela, ale chtěla. Tím, že to máš v rámci školy, tak tě to podle mě i více povzbuzuje, aby ses cítila motivovaná, ale vím, že to tak všichni neberou.

No, a jestli mi záleželo na úspěšnosti projektu? Ano, záleželo. Záleželo, ale podle mě to bylo způsobeno i tím, že ten tým byl, jaký byl, že to nebylo bráno ani od tebe..., že ty jsi to nebrala tak, že je tady takový festival, jdeme si tady něco dělat, ale brala jsi to zodpovědně, a proto ty ostatní to motivuje k tomu, že když to ona bere zodpovědně, tak to asi něco znamená a i já to budu brát zodpovědně. Pokud to nebereš zodpovědně ty, tak to ani my zodpovědně brát nebudeme.

Jaká doporučení bys dala manažerovi na zlepšení remote managementu?

Tak možná, že když je manažer v zahraničí, tak se musí jinak rozplánovat čas než, když je v Česku nebo tam, kde se festival právě koná. To znamená jiný time management. Některé věci je třeba řešit dříve.

Ani ne, ale možná si to úplně neuvědomuji, jelikož festival byl od prvního ročníku řízen na dálku, takže už to mám zažité. Když jsem byla např. ve Francii, tak jsem v podstatě všechny nejpodstatnější věci zařídila ze zahraničí, protože jsem se vracela někdy v polovině prázdnin, ale možná máš pravdu, že je to časování jiné.

No, a taky musíš více zabrat na virtuální komunikaci, když jsi pouze v zahraničí, ne? Tak v tom je taky rozdíl oproti tomu, když jsi v Česku.

Je pro tebe jednodušší poskytnutí zpětné vazby prostřednictvím osobního rozhovoru nebo prostřednictvím virtuální komunikace?

Záleží na tom, jak se dělá zpětná vazba, protože pokud je to pouze o rozhovoru, tak je to v rámci možností jedno. I když, když tu zpětnou vazbu píšeš, tak si u toho psaní spoustu věcí promyslíš, jak to řekneš. A tomu člověku to podáš a on má čas na přečtení a promyšlení. Při osobním rozhovoru ten člověk může reagovat a může to přejít i do zostřenější debaty, ale pokud je to moderovaná zpětná vazba, že si ten člověk jen vyslechne ty názory a nemusí ani reagovat, tak je to potom podle mě jedno. Ovšem při virtuální komunikaci si promyslíš, co napíšeš a nereaguješ unáhleně.

A myslíš si, že jsi třeba upřímnější, když máš možnost to napsat?

Podle mě jsi upřímnější, když to píšeš. Když píšu zpětnou vazbu manažerce, tak je pro mne mnohem jednodušší jí napsat i kritiku, protože já to tak zformuluji, že ona pochopí, že je to kritika, ale dobře ji formuluju, aby pro ni byla přijatelná. Kdybych jí to měla říct, tak bych to v životě nezformulovala a raději budu potichu.

Je pro tebe příjemnější komunikovat na osobní bázi nebo pomocí virtuální komunikace?

Pro mě je příjemnější komunikovat na osobní bázi.

Vyhovuje ti práce z domu bez ohledu na čas a prostor?

Pro mě je kancelář motivující v tom, že už tam musím přijít a musím tam pracovat. Když jsem doma, tak prokrastinuju. Ale vyhovuje mi, že si můžu sama určit čas, kdy budu pracovat a kde budu pracovat a udělám si podmínky, jaké chci, takže mi to asi více vyhovuje.

PŘÍLOHA P II: ROZHOVOR S RESPONDENTEM A2

Datum: 17. 2. 2015

Charakter rozhovoru: osobní schůzka

Ahoj,

moc děkuji, že sis na mě udělala čas. Jak jsem již zmiňovala v naší emailové komunikaci, jedná se o výzkum k mé diplomové práci, kterou píšeš za účelem dokončení magisterského studia oboru marketingové komunikace na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. Výzkum zkoumá vliv remote managementu neboli projektového řízení na dálku na fungování Mezinárodního festivalu outdoorových filmů ve Zlíně. Rozhovor je nahráván a bude trvat přibližně 30 - 45 min.

Jaký je dopad virtuální komunikace na efektivitu práce? Mám na mysli, zda nějak ovlivňuje hospodaření s časem, popřípadě soustředěnost na úkoly.

Já si myslím, že v určitých aspektech je to efektivní, protože máš to prostě furt před sebou. Není to takové, že ti někdo něco řekne a pak přemýšlíš, co ti říkal. Máš to před sebou, můžeš se k tomu dostat, kdy potřebuješ, ale tím, že je to přes nějaké komunikátory nebo něco jiného, tak u toho můžeš být hodně rušený, protože ten druhý vlastně nesleduje, co u toho děláš, jako na klasické poradě. Na klasické poradě tě kontrolují, jestli je posloucháš, a tam asi moc ne. Vyhovuje mi na tom to, že si to můžu dělat, kdy potřebuju, pokud nemám nějaký striktní deadline, a pokud si na to ten čas vyčlením, tak jsem na to určitě soustředěná. Myslím si, že to má pozitiva i negativa.

Nakolik je pro tebe důležité, aby úkoly zadané prostřednictvím informačních technologií byly popsány jasně a stručně?

Tak to je asi stoprocentní, protože pokud nebudu vědět, co mám dělat, a nevyčtu to z toho člověka, tak de facto nevím, co mám dělat. Potom děláš práci zbytečně a ten druhý si říká, jak jsi to nemohl pochopit. Takže si myslím, že je to velmi důležité a hlavně je potřeba, aby ten člověk, kterému se ten úkol zadává, aby se ozval, že tomu nerozumí. Takže pokud je ti všechno jasné, tak je jedno, jakou formou je to podané, jestli je to elektronicky nebo přímo, ale můžeš pracovat. Pokud ti to jasné není, tak máš smůlu.

Jaký máš názor na využívání Google dokumentů? Pracuje se ti s nimi dobře?

Já si myslím, že to je v pohodě, že to je jasné, přehledné... Pokud rozumíš, jak fungují Google dokumenty, tak je ti to i k něčemu. Vidiš tam, kdo co ti psal, vidiš tam de facto veškerý pohyb online, takže myslím, že super.

Který z následujících komunikačních prostředků ti vyhovuje nejméně a proč? Skype, telefon, email nebo Facebook?

Já si myslím, že Facebook, protože potom u toho dělám plno dalších věcí. A u Skypu se úplně nerada na někoho koukám přes to virtuálno, ale asi spíš ten Facebook.

Který z následujících komunikačních prostředků ti vyhovuje nejvíce a proč? Skype, telefon, email nebo Facebook?

Já jsem ze staré školy, takže buď ten telefon, nebo email. Když něco potřebuješ, zvedneš telefon a máš to hned.

Existuje nějaký software nebo aplikace, které jsme v týmu nepoužívali, ale chtěla bys je ke komunikaci použít?

Ne. Já ty programy asi úplně tak neovládám. Myslím si, že je nejjednodušší si k tomu sednout a probrat to. Pokud to z nějakého důvodu nejde, tak si vybrat nějaké možnosti, které jsou pro všechny schůdné a kterým všichni rozumí. Nemusí to být žádný speciální extra program.

Jak na tebe působila skutečnost, že byl festival řízen manažerem ze zahraničí téměř výhradně za pomoci virtuální komunikace?

Mně to vůbec nevadilo. Vůbec mi to nevadilo. Bylo to řízeno dobře. Ještě jsem se dozvěděla plno věcí o medvědech. (smích) Já si myslím, že tady v tomto případě to na to nemělo vůbec žádný vliv.

Chyběly ti osobní schůzky?

Myslím si, že z toho pohledu čistě pracovního ne.

Co vnímáš jako negativum týmové práce na dálku?

Možná to, že fakt ti lidi nejsou pospolu. Ne vždycky se všichni můžou připojit nebo ne vždy jsou všichni soustředění. Jako kdyby to byla nějaká osobní schůzka, tak si je prostě pohlídáš. Tím, že je to na dálku, tak ten člověk se na tebe sice může dívat, ale těžko říct, co si tam tutá.

Co vnímáš jako pozitivum týmové práce na dálku?

Tak třeba to, že si můžeš řešit i svoje věci. Třeba jako ty když jsi tam měla třeba nějakou práci, tak zároveň jsi tím nebyla omezovaná a mohla jsi tady s námi komunikovat a ten projekt se mohl uskutečnit.

Záleželo ti na úspěšnosti projektu? Cítila ses motivovaná?

No, záleželo mi, jestli ten projekt uspěje. A myslím si, že to bylo fajn, že jsme tam spolupracovali. Přicházeli jsme s vlastními nápady. Byla jsi tomu otevřená. Jo, já si myslím, že to bylo fajn. Třeba v případě toho prvního ročníku jsem se cítila více motivovaná než u toho druhého, ale asi je to jenom o nějakém osobním přístupu nebo postoji a taky o tom, že už jsem pak měla nějaké zkušenosti, takže jsem věděla, jak to bude probíhat, a už jsem dělala nějaké věci, tak jak jsem věděla, že se dělaly minulý rok a neměla jsem potřebu něco měnit, když to minulý rok fungovalo.

Jaká doporučení bys dala manažerovi na zlepšení remote managementu?

Nevím. Možná občas nějaká osobní návštěva, pokud by to šlo, což s tím možná úplně moc nesouvisí, ale bylo by to vítané. Nebo občas nějaké ozvláštnění. Nekomunikovat třeba jen přes email, ale občas si dát i Skypovou schůzku a tak. Jinak si myslím, že ne.

Je pro tebe jednodušší poskytnutí zpětné vazby prostřednictvím osobního rozhovoru nebo prostřednictvím virtuální komunikace?

Asi tu druhou možnost, protože přece jenom člověk si může rozmyslet, co tam napíše. Může si tu odpověď ještě upravit, několikrát si ji projít v hlavě a ono obecně, pokud někoho, nechci říkat, haniš nebo ho prostě vyzvedáváš, tak je to pro mě lepší varianta.

Je pro tebe příjemnější komunikovat na osobní bázi nebo pomocí virtuální komunikace?

Asi osobně.

Vyhovuje ti práce z domu bez ohledu na čas a prostor?

Ne, protože nemám dobrý osobní time management.

PŘÍLOHA P III: ROZHOVOR S RESPONDENTEM A3

Datum: 18. 2. 2015

Charakter rozhovoru: osobní schůzka

Ahoj,

moc děkuji, že sis na mě udělala čas. Jak jsem již zmiňovala v naší emailové komunikaci, jedná se o výzkum k mé diplomové práci, kterou píšeš za účelem dokončení magisterského studia oboru marketingové komunikace na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. Výzkum zkoumá vliv remote managementu neboli projektového řízení na dálku na fungování Mezinárodního festivalu outdoorových filmů ve Zlíně. Rozhovor je nahráván a bude trvat přibližně 30 - 45 min.

Jaký je dopad virtuální komunikace na efektivitu práce? Mám na mysli, zda nějak ovlivňuje hospodaření s časem, popřípadě soustředěnost na úkoly.

Mně virtuální komunikace nevadí. Myslím si, že může být daleko efektivnější než komunikace přímo v místě, protože není omezená ani prostorem ani časem, takže za mě to vidím pozitivně.

A myslíš si, že to má nějaký vliv na soustředěnost na úkoly?

Já si myslím, že výhoda té virtuální komunikace je, že je úkol přesně zadaný, je více rozčleněný a tak se na něj můžu lépe soustředit, než když mi někdo řekne, co mám dělat, jak to mám dělat... Když se komunikuje virtuálně, tak se k tomu třeba můžu i vrátit zpětně, což taky představuje velkou výhodu.

Nakolik je pro tebe důležité, aby úkoly zadané prostřednictvím informačních technologií byly popsány jasně a stručně?

Je to samozřejmě jeden ze základních požadavků. Myslím si, že je to stejné, jako když se jedná o komunikaci face-to-face. Když něčemu nerozumím, zeptám se a stejně tak je to u virtuální komunikace. Když něčemu nerozumím, tak není problém se doptat na další věci. Samozřejmě v rámci struktury, když je zadáno více úkolů, tak je dobré, když je úkol zadaný nejdříve přes nějaká klíčová slova, a potom je třeba nějak dál rozvedený. Toto vlastně nabízí informační technologie. Ty možnosti, které se nabízejí, jsou tady daleko větší než u face-to-face komunikace.

Jaký máš názor na využívání Google dokumentů? Pracuje se ti s nimi dobře?

Google dokumenty patří mezi moje velice oblíbené nástroje, používám je denně. Mně se s nimi pracuje dobře. Líbí se mi, že se neustále vyvíjí, vyvíjí další aplikace... Já prostě Google dokumenty úplně zbožňuju.

Který z následujících komunikačních prostředků ti vyhovuje nejméně a proč? Skype, telefon, email nebo Facebook?

Tak samozřejmě používám, dá se říct, všechny, v současné době nejméně Skype. Spíš preferuju telefon a mail. Facebook taky používám míň. Asi nejméně mi vyhovuje Facebook, protože se to hodně mísí s mojí osobní komunikací, když se bavíme po pracovní rovině. Takže pro práci za mě telefon, email a Google dokumenty.

Který z následujících komunikačních prostředků ti vyhovuje nejvíce a proč? Skype, telefon, email nebo Facebook?

Nejvíce mi vyhovuje asi email. Email od Googlu, který vlastně řadí jednotlivé zprávy. Když si píšu s jedním člověkem, tak se mi ty jeho maily řadí pod sebe, což je úplně skvělá funkce, takže email.

Existuje nějaký software nebo aplikace, které jsme v týmu nevyužívali, ale chtěla bys je ke komunikaci použít?

Tak ty Google dokumenty zahrnují všechny možnosti, které člověk na internetu potřebuje, takže v rámci interní komunikace je to myslím si dostatečné.

Jak na tebe působila skutečnost, že byl festival řízen manažerem ze zahraničí téměř výhradně za pomoci virtuální komunikace?

Já tam vidím velkou výhodu úspory času při osobních schůzkách a také možnost, že ani já se nemusím nalézat právě v místě, kde se festival koná, takže to bourá i tady takovéto záležitosti. Bourá to vlastně bariéru místa i prostoru, takže mně se s manažerem projektu komunikovalo přes virtuální komunikaci dobře.

Chyběly ti osobní schůzky?

Tak samozřejmě některé věci je lépe řešit osobně, ale současné prostředky, které máme k dispozici, plně nahradí ty osobní schůzky.

Co vnímáš jako negativum týmové práce na dálku?

Negativum může být právě ta absence nějakých skupinových porad, kdy se ti účastníci navzájem ovlivňují. Takže když chceme vytvářet nějaké nové nápady, tak se při tomto může narazit. Určitě je lepší toto řešit osobně.

Co vnímáš jako pozitivum týmové práce na dálku?

Jak jsem asi už řekla, nemusíme být na jednom místě všichni. Dokonce ani ve stejném čase nemusíme spolu komunikovat a další velké pozitivum při využití informačních technologií je možnost archivace veškeré komunikace a možnost vrátit se zpátky.

Záleželo ti na úspěšnosti projektu? Cítila ses motivovaná?

Cítila jsem se stejně motivovaná, jako kdybychom se osobně setkávali, takže ano záleželo mi na úspěšnosti projektu.

Jaká doporučení bys dala manažerovi na zlepšení remote managementu?

Já myslím, že následovat aktuální trendy, jestli se třeba nevyvíjí nějaké aplikace, které by mohly tu týmovou práci zlepšit. Takže sledovat trendy.

Je pro tebe jednodušší poskytnutí zpětné vazby prostřednictvím osobního rozhovoru nebo prostřednictvím virtuální komunikace?

V případě osobního rozhovoru tam není možnost tolik přemýšlet nad tím, co člověk řekne. V rámci té zpětné vazby na dálku při využití virtuální komunikace může člověk mnohem lépe všechno promyslet, protože na to má víc času a ty závěry díky tomu můžou být lepší. Nekonají se třeba nějaké ukvapené závěry.

Je pro tebe příjemnější komunikovat na osobní bázi nebo pomocí virtuální komunikace?

Tak ideální je kombinace osobní báze a virtuální komunikace. Mě osobně virtuální komunikace nevadí, ale je dobré to nějakým způsobem vyvážit. Řídit celý projekt na dálku aniž by se člověk s tím člověkem osobně setkal, si myslím, ani nejde. Takže je dobré se asi na začátku sejit, seznámit se a na dalším se už třeba dá komunikovat virtuálně.

Vyhovuje ti práce z domu bez ohledu na čas a prostor?

Tak člověk musí být hodně důsledný sám na sebe, naplánovat si práci a neodkládat ji. Když je přesně dané místo a čas a nemám možnost výběru, tak je jasně dané, kdy se bude

pracovat. Když je tady tato druhá varianta, tak to záleží na tom samotném člověku, kolik času a jak tomu věnuje, takže musí být důsledný sám na sebe, ale mně to vyhovuje.

PŘÍLOHA P IV: ROZHOVOR S RESPONDENTEM A4

Datum: 19. 2. 2015

Charakter rozhovoru: osobní schůzka

Ahoj,

moc děkuji, že sis na mě udělala čas. Jak jsem již zmiňovala v naší emailové komunikaci, jedná se o výzkum k mé diplomové práci, kterou píšeš za účelem dokončení magisterského studia oboru marketingové komunikace na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. Výzkum zkoumá vliv remote managementu neboli projektového řízení na dálku na fungování Mezinárodního festivalu outdoorových filmů ve Zlíně. Rozhovor je nahráván a bude trvat přibližně 30 - 45 min.

Jaký je dopad virtuální komunikace na efektivitu práce? Mám na mysli, zda nějak ovlivňuje hospodaření s časem, popřípadě soustředěnost na úkoly.

Zrychluje to čas. Víc se toho má stihnout. Je to náročnost na práci, protože je to všechno urychlené. Nečeká se na dopisy 14 dní. Je to všechno rychlé, ale je toho dvakrát tolik nebo několikrát tolik, protože to právě takto rychle jde.

Takže pokud jsem to dobře pochopila, tak máš pocit, že to urychluje pracovní procesy.

To sice možná ano, v určitém nějakém cyklu jo, ale spíš jich vytváří tolik, že se to dostává do stavu, kdy to nelze všechno pojmout jedním člověkem.

A myslíš si, že to má nějaký vliv na soustředěnost na úkoly?

Rozhodně. Spíše negativní.

Nakolik je pro tebe důležité, aby úkoly zadané prostřednictvím informačních technologií byly popsány jasně a stručně?

To je v podstatě stoprocentní. Jasně, stručně a konkrétně k dané věci, aby se to stejným způsobem potom vyřešilo.

Jaký máš názor na využívání Google dokumentů? Pracuje se ti s nimi dobře?

Nevyužívám.

Který z následujících komunikačních prostředků ti vyhovuje nejméně a proč? Skype, telefon, email nebo Facebook?

Skype nepoužívám. Telefon, email a Facebook jsou součástí mého života, ale nejméně používám Facebook, protože ho mám k soukromým účelům, na které nemám čas.

Který z následujících komunikačních prostředků ti vyhovuje nejvíce a proč? Skype, telefon, email nebo Facebook?

Telefon. Je to rychlá komunikace. Je to nejrychlejší a je tam aspoň trochu osobní kontakt.

Existuje nějaký software nebo aplikace, které v týmu nevyužíváme, ale chtěla bys je ke komunikaci použít?

To jsou takové ty klasické plánovače. Jako jak máš Scheduler, prostě normálně Outlookové věci. To jsou věci, kde si prostě můžeš dát společný plánovač na ty schůzky. Něco jako je, jak jsi říkala, Google a Excel, tak v Scheduleru, když ho máš, tak já si naplánuju schůzku, kdy bychom se mohli sejít, tobě to přijde, ty mi to potvrdíš a už to obě máme. Já to mám třeba jak v mobilu, tak v počítači a v tabletu přesně nasdílené, takže všude mi to připomíná tehdy a tehdy máš tu schůzku, tehdy a tehdy udělej to a to. Je to takový plánovač organizační, prostě klasický. Což si myslím, že je pro obě strany výhodné, když si takto plánuješ schůzku. To můžeš používat i jako pozvání, protože většina lidí tady tohle používá a ony jsou i různé typy nasdílené, že oni s tebou můžou i komunikovat. Takže to si myslím, že jo.

Jak na tebe působí skutečnost, že je festival řízen manažerem ze zahraničí téměř výhradně za pomoci virtuální komunikace?

Nemám s tím vůbec žádný problém. Myslím si, že pro situaci toho řešení v přípravné fázi je to dostačující. Osobní vazby stejně ničím nenahradíš a v případě, že jsou potřeba, tak se tomu ten člověk musí přizpůsobit. Jinak je to normální způsob komunikace.

Chybí ti osobní schůzky?

Z časových důvodů ani ne. Někdy spíš v tom porozumění a zrychlení té komunikace ano.

Co vnímáš jako negativum týmové práce na dálku?

Vzájemnou komunikaci a přenášení informací. A ty to pasuješ jenom na ten festival?

Ano, festival.

Já to беру tak všeobecně, protože to jsou všeobecné zkušenosti, že člověk když není na jednom místě s tím druhým, se kterým jedná, tak možná nedomyslí nebo nedochytí tolik věcí, jako když si sedne a píše. Už mu nějaké souvislosti vypadnou, protože je má zautomatizované, ale to je jediné. Ale ten člověk než se k tomu dopídí v tom způsobu komunikace přes ten email, tak tam nějaké to zpoždění může být, ale jinak to nevidím nijak negativně.

Já to myslím spíš na festival, jestli si myslíš, že třeba kvůli tomu něco chybělo.

Tak měli jsme nějaké nesrovnalosti, než jsme třeba zjistili, že je někde špatně uvedený datum, ale to je o tom předávání informací včas a že ne každý sedí u toho mailu a čeká na další reakci. Tak se k tomu nějakým způsobem po nějaké době dostane a pak se stala ta chyba, že jsme měli ty data špatně, ale to už se nedalo zachytit. To jsou věci, které jsou s tím spojené, právě ty negativa, no.

Co vnímáš jako pozitivum týmové práce na dálku?

Rychle zachytit tu chybu a rychleji ji spravit, když se na ni včas přijde. Prostě je to bezproblémové. Člověk může být kdekoliv a může komunikovat bez problémů. Neváže ho to na jedno místo.

Záleží ti na úspěšnosti projektu? Cítíš se motivovaná?

Určitě mi na tom záleží, myslím si, že je to dobrý nápad. Osvědčil se, našel si svou cílovou skupinu a je to určitě přínosem pro tady tyhle lidi a je to částečně vzdělávání, takže myslím si, že je v tom vždycky něco, co může motivovat. A jsem motivovaná sama tím.

Jaká doporučení bys dala manažerovi na zlepšení remote managementu?

Nevím jaká doporučení. Momentálně mě žádné nenapadá. Já s tím nemám problém. Myslím si, že jsme spolu komunikovaly dle potřeby úplně bezproblémově. Neviděla jsem v tom nějaký problém. Nějaký zásadní vůbec a teď mě momentálně ani nějaký malý nenapadá, takže vůbec.

Je pro tebe jednodušší poskytnutí zpětné vazby prostřednictvím osobního rozhovoru nebo prostřednictvím virtuální komunikace?

Myslím si, že nemám problém ani s jedním. Všechno je to otázka času, v případě, že mám osobní schůzky, nemám čas odpovídat virtuálně, a v případě, že odpovídám virtuálně, šidím osobní schůzky, takže ono to vyjde na stejno. Je to opravdu od potřeby té dané situace.

Je pro tebe příjemnější komunikovat na osobní bázi nebo pomocí virtuální komunikace?

To jsem asi řekla, že si myslím, že osobní. Z toho důvodu preferuji i ten telefon, protože přece jenom vím, že mluvím s nějakým člověkem, který když už nevím, jak vypadá, tak aspoň podle hlasu můžu posoudit, jak na mě působí a jakým dojmem. Takže to je pro mě celkem důležité. Virtuální komunikace je prostě bezejmenná, v daném případě dost dlouho.

Vyhovuje ti práce z domu bez ohledu na čas a prostor?

Nevyhledávám práci z domu. Chci si užívat svého volna mimo pracovní prostředí, ale když je to nutné, tak to samozřejmě určitě dělám a je pravda, že když je něco závažného a člověk na to opravdu potřebuje klid, tak možná právě tento prostor mu to nabízí. Takže home office je velmi dobrá záležitost.

PŘÍLOHA P V: ROZHOVOR S RESPONDENTEM A5

Datum: 19. 2. 2015

Charakter rozhovoru: osobní schůzka

Ahoj,

moc děkuji, že sis na mě udělala čas. Jak jsem již zmiňovala v naší emailové komunikaci, jedná se o výzkum k mé diplomové práci, kterou píšeš za účelem dokončení magisterského studia oboru marketingové komunikace na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. Výzkum zkoumá vliv remote managementu neboli projektového řízení na dálku na fungování Mezinárodního festivalu outdoorových filmů ve Zlíně. Rozhovor je nahráván a bude trvat přibližně 30 - 45 min.

Jaký je dopad virtuální komunikace na efektivitu práce? Mám na mysli, zda nějak ovlivňuje hospodaření s časem, popřípadě soustředěnost na úkoly.

Tak virtuální komunikaci využíváme dost často. Myslím, že je přínosná, protože když komunikujeme třeba přes maily, tak to zůstává i v tištěné podobě nebo si to prostě uložíme do počítače, na rozdíl od toho když mluvíme spolu osobně. Vše se zaznamenává. Je to rychlejší, když si píšeme nebo voláme přes telefony, takže myslím si, že tohle je určitě velký přínos pro komunikaci.

A myslíš si, že to má nějaký vliv na čas?

Samozřejmě to má své plus i mínus, protože do plusu můžu dát právě to, co jsem říkala, ale do mínusu můžu dát to, že na ten mail nechodíme. Nejsme na něm pořád. Třeba když jsi v zahraničí, tak se na něj třeba dostaneš jednou za den a nereaguješ třeba hned, když je to třeba potřeba nebo i přes ten telefon a pokud bys byla tady na místě, tak by v tom ta komunikace byla snazší, ale zase na druhou stranu, pokud je ten festival v přípravách a nespěchá se na nic konkrétního, že by tam byl nějaký termín, který by hořel, tak si myslím, že to není nic proti ničemu využívat tady ty komunikace.

Nakolik je pro tebe důležité, aby úkoly zadané prostřednictvím informačních technologií byly popsány jasně a stručně?

To je velmi důležité, protože pokud úkol není zadaný jasně, tak druhá strana nemůže absolutně vědět, co má zpracovat, jak to má udělat a když už na tom dělá a přijde s jinými výsledky, než by očekával ten zadávající, tak je v tom problém. Takže určitě popsat do detailu, co má ten druhý vlastně zpracovat. Je to důležité.

Jaký máš názor na využívání Google dokumentů? Pracuje se ti s nimi dobře?

Dnes jsem se o nich dozvěděla, takže je vyzkouším a uvidím.

Který z následujících komunikačních prostředků ti vyhovuje nejméně a proč? Skype, telefon, email nebo Facebook?

Tak nejméně asi Facebook. Nechodím na něj moc často. Spíš ho mám kvůli práci, protože tady doplňujeme Facebookové stránky, ale nemyslím si, že by se tam mohly zveřejňovat informace toho pracovního typu, které bychom potřebovali potom pro tu naši komunikaci s organizací festivalu. Telefon a email je pro mě každodenní rutina, takže ty používám opravdu nejvíc. No, a Skype, ten jsme spolu ani nepoužily, ale jako ta možnost tady je.

Který z následujících komunikačních prostředků ti vyhovuje nejvíce a proč? Skype, telefon, email nebo Facebook?

Nejvíce používám mail a telefon, potom ten Facebook a ten Skype vyloženě jenom jako soukromě.

A proč zrovna ten email a telefon?

No, protože ho mám v práci a telefon mám pořád po ruce, takže když jdu na nějaké jednání nebo prostě na pracovní cestu, tak jsem pořád v dosahu a na ten telefon mám zpřístupněný i email, takže jsem pořád online.

Existuje nějaký software nebo aplikace, které v týmu nevyužíváme, ale chtěla bys je ke komunikaci použít?

Ted' mě nic nenapadá. Asi ani ne.

Jak na tebe působí skutečnost, že je festival řízen manažerem ze zahraničí téměř výhradně za pomoci virtuální komunikace?

Tak ono se to už samo o sobě nabízí. Jak jinak by to šlo? To bys musela jezdit za námi osobně každý týden, takže tam to prostě jinak ani nešlo zařídit. Pokud ty jsi byla v zahraničí, tak to ani jinak nešlo ta komunikace udělat než virtuálně.

A bylo to v pořádku?

Já myslím, že ano. Pokud tam nehoří nějaké termíny, tak se to dá všechno zvládnout v pořádku. Tam akorát ke konci si myslím, že by dotyčný měl potom, ten organizátor vlastně, být tady na místě, přímo v centru dění, kde se dotahují poslední věci. Takže to si myslím, že k tomu konci by to mělo být tak, že bys měla být tady přítomná.

Myslíš během těch realizačních dnů.

Ano.

Chybí ti osobní schůzky?

No, ráda bych tě viděla. (smích) Ne, když to vezmu takhle, určitě někdy je dobré se vidět mezi čtyřma očima, protože osobně si to člověk řekne líp, než přes ty emaily. Přece jenom to vyzní zas jinak, když člověk položí tu otázku nebo napíše tu větu a ten druhý to může pochopit trošičku jinak. Takže i kvůli tomu zadání těch nových úkolů nebo sdělení dalších informací je lepší to prolínat i osobními schůzkami.

Co vnímáš jako negativum týmové práce na dálku?

Tady tohle vlastně, že ten osobní styk je tam potřeba, prostě aby se vyřešily třeba nějaké nesrovnalosti nebo podrobnosti dotáhly do konce.

Co vnímáš jako pozitivum týmové práce na dálku?

Je to rychlé. Ty osobní schůzky trvají většinou déle. Přes ten mail a přes ten telefon je to rychlejší.

Záleží ti na úspěšnosti projektu? Cítíš se motivovaná?

No, tak určitě, protože jsem byla u jeho zrodu. A motivovaná to v každém případě, protože se k tomu potom vyjadřují jak samotní návštěvníci festivalu, tak i naši nadřízení, takže určitě ta motivace tam je i osobní, aby ten festival samozřejmě dopadl dobře.

Jaká doporučení bys dala manažerovi na zlepšení remote managementu?

Tam bych navrhovala jediné potom nějaké ještě ty osobní schůzky. Prolnout to s tou virtuální komunikací, ale já si myslím, že jsme fungovali vcelku dobře, takže tam nevidím problém. Telefony jsme měli rozdané a na maily jsi reagovala, takže nevidím tam nějaký problém v tom.

Je pro tebe jednodušší poskytnutí zpětné vazby prostřednictvím osobního rozhovoru nebo prostřednictvím virtuální komunikace?

No, pokud je to nějaký závažnější problém, tak je určitě lepší osobní rozhovor, protože se tam mohou právě urovnat tady ty nesrovnalosti, ale pokud jsou to běžné záležitosti, tak je lepší ta virtuální komunikace, kde si to člověk v klidu může i odložit třeba. Vyřešit to v klidu, kdy má na to čas, projít si to, vytisknout, uložit, prostě to záleží opravdu na konkrétní situaci.

Je pro tebe příjemnější komunikovat na osobní bázi nebo pomocí virtuální komunikace?

Pro mě osobně, protože mám někdy tendenci, když je toho hodně, když dostanu 20 mailů, tak si je odložím a neřeším to právě v době, kdy by to třeba mělo být řešeno, takže určitě je pro mě lepší, abych to neodkládala, tak komunikovat osobně.

Vyhovuje ti práce z domu bez ohledu na čas a prostor?

Ne, protože zrovna včera jsem měla home office a místo abych, tak jak bych v práci dělala do pěti, tak jsem doma dělala do půl osmé, což samozřejmě nikoho potom v práci netíží, že. Měla jsem tam sice na to více klidu, ale prostě práce je práce a měla by se dělat v práci a nebrat si ji domů. Myslím si, že na to by se tady měl ten prostor a čas najít.

PŘÍLOHA P VI: ROZHOVOR S RESPONDENTEM A6

Datum: 19. 2. 2015

Charakter rozhovoru: osobní schůzka

Ahoj,

moc děkuji, že sis na mě udělala čas. Jak jsem již zmiňovala v naší emailové komunikaci, jedná se o výzkum k mé diplomové práci, kterou píšiš za účelem dokončení magisterského studia oboru marketingové komunikace na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. Výzkum zkoumá vliv remote managementu neboli projektového řízení na dálku na fungování Mezinárodního festivalu outdoorových filmů ve Zlíně. Rozhovor je nahráván a bude trvat přibližně 30 - 45 min.

Jaký je dopad virtuální komunikace na efektivitu práce? Mám na mysli, zda nějak ovlivňuje hospodaření s časem, popřípadě soustředěnost na úkoly.

No, myslím si, že je určitě lepší, když si člověk sedne tváří v tvář a vysvětlí to, ale chápu, že dneska to teda není úplně možné, protože je každý zaneprázdněný. To vidím sama na sobě. Možná jaký to má dopad na efektivitu práce, možná u některých lidí menší, protože někteří lidé to ještě potřebují dovysvětlit, protože nechápou, co já tím myslím nebo naopak když něco dostanu zadané, tak nepochopím úplně, co to je. Tak to bych viděla jako mínus a plus je to, že se člověk nemusí nikde scházet a hned to napíše člověk třeba na tom Facebooku a většina z nás tam je, takže si to hned přečteme a tím pádem jakoby odpadá, takové to sejdeme se tehdy a každý si na to musí udělat čas a tak. Ale pak je na každém, jak s tím naloží, že dostal teda úkol a jestli ho udělá hned nebo si to nechá na večer nebo ho bude dělat v noci. Asi je na každém, jak je zodpovědný a nakolik stojí o ten projekt, na kterém dělá nebo ten úkol, který dostane. Jak to chce odvést.

Nakolik je pro tebe důležité, aby úkoly zadané prostřednictvím informačních technologií byly popsány jasně a stručně?

Tak záleží na tom úkolu, ale já třeba dávám přednost tomu, když je to jasně a stručně napsáno, než nějaké dlouhé emaily. Jako já to samozřejmě přečtu, ale je to takové, že když je to jasně a stručně, třeba napiš email těm a těm, dej tam to a to a odešli to zítra, tak je to samozřejmě lepší, než když tam člověk napíše román, kde vlastně to okecává a pak není úplně jasné, co je teda za úkol. Takže pro mě jasně a stručně je lepší, ale chápu, že některé úkoly je potřeba dovysvětlit.

Jaký máš názor na využívání Google dokumentů? Pracuje se ti s nimi dobře?

No, já to používám asi tak rok, takže docela krátce. Musím ale říct, že je to dobrá věc, protože se k tomu dostanu kdekoliv, kdykoliv a hlavně to může sdílet více lidí a nemusí se to posílat, a když tam ty věci člověk nezapomene dát, tak může říct, hele, je to na disku, podívej se tam, stáhni si to, můžeš s tím pracovat. Takže ten názor je pozitivní. Dobrý nápad.

Který z následujících komunikačních prostředků ti vyhovuje nejméně a proč? Skype, telefon, email nebo Facebook?

Tak asi Skype, protože mi blbne počítač a teď jsme to s holkami zkoušely a úplně to není to pravé ořechové. Ten Skype mi přijde, že se i hodně seká, takže mě to úplně neoslovilo, a přijde mi to spíš na nějaký pokec než na řešení pracovních věcí, ale zase je to dobré v tom, že se tam může připojit více lidí na jeden kanál. Já asi nejraději komunikuji písemně, takže Facebook nebo email, ale ten email mi ještě přijde takový osobnější. Ten Facebook jak to tam je jenom v těch bublinkách, tak je to takové malinké. No, ale telefon, to je jasné, když něco hoří, tak se prostě volá. To asi nevyřeší nějaká síť.

Který z následujících komunikačních prostředků ti vyhovuje nejvíce a proč? Skype, telefon, email nebo Facebook?

Nejvíce mi vyhovuje email. Já prostě radši píšu, než někde mluvím. Tak nejvíc email a nejmíň Skype. Ten na pracovní záležitosti moc nemusím.

Existuje nějaký software nebo aplikace, které v týmu nevyužíváme, ale chtěla bys je ke komunikaci použít?

Tak to mě asi nic nenapadá. Já v tom asi nejsem úplně kovaná, takže nevím. Mě to vyhovuje tak, jak to je.

Jak na tebe působí skutečnost, že je festival řízen manažerem ze zahraničí téměř výhradně za pomoci virtuální komunikace?

Tak, že jsi hodně zaměstnaná a že vidíš spoustu věcí. (smích) Ne, já s tím nemám problém asi žádný. Já si čtu ty tvoje emaily nebo čtu i na Facebooku a tak, takže na mě to působí, že se fakt asi nenudíš a že jsi asi schopná, když takto v zahraničí někde cokoliv děláš. Takže já s tím nemám nejmenší problém.

Chybí ti osobní schůzky?

Možná asi ani ne. Možná třeba jedna na začátku, abychom věděli, kdo v tom týmu je, protože se to mění, aby se jenom řeklo: „Ahoj, já jsem Martina,“ ale to je asi kravina taková.

Ale já jsem se o to snažila, ale nikdy jsem vás nesehnala dohromady.

No, to je právě ten problém, že spousta lidí tady už ani není a do školy jenom dojíždí a už to jako kdyby doklepává, takže to je asi největší problém. Takže jinak jako ani moc ne. Hlavně, že jsme se domluvili jinak.

Co vnímáš jako negativum týmové práce na dálku?

Že se člověk nesejde a nevyjasní si nějaké problémy. Když to vezmu obecně, tak třeba problémy v týmu, a když to vezmu na ten festival, tak nevím, jestli jsme měli nějaké problémy, ale třeba nějaké dotazy se asi nesnesou úplně po té síti a je potřeba to řešit osobně, takže to je k tomu, že jsme se nesešli, ale to asi není chyba jenom na tobě, ale asi všech, že nebyli schopní se sejít. To je asi mínus, že se lidi nevidí.

Co vnímáš jako pozitivum týmové práce na dálku?

Pozitivum je, že se člověk nemusí vidět, když jsou všichni tak strašně zaměstnaní, takže je pozitivum, že nám v tom pomáhá ten internet a vyřešíme to a pak se tedy nemusíme složitě domlouvat a běží to i bez toho. Každý ví, co má dělat, a pak se jenom sejdeme a uděláme festival.

Záleží ti na úspěšnosti projektu? Cítíš se motivovaná?

Tak to mi určitě záleží, protože jsem do toho už jednou vlezla, když to tak řeknu. Ne, že bych úplně pod tím byla někde podepsaná, ale někdo mě tam určitě viděl s cedulkou pořadatel, takže ví, že v tom dělám, takže mi určitě záleží, aby to nějak vypadalo. Motivovaná se určitě cítím, aby to dopadlo dobře. Abychom měli narvané kino příští rok ještě víc než teď.

Jaká doporučení bys dala manažerovi na zlepšení remote managementu?

To mě vůbec nic nenapadá teďka. Mě přijde, že to děláš dobře. Je to takový, nechci říkat, menší projekt, je to velký projekt, ale je to takové, ne komorní, ale je to takový strašně milý ten projekt, že to má svou cílovou skupinu. Mě přijde, že to děláš dobře, nemám žádné zlepšení. Nenapadá mě fakt nic.

Je pro tebe jednodušší poskytnutí zpětné vazby prostřednictvím osobního rozhovoru nebo prostřednictvím virtuální komunikace?

Pro mě je asi jednodušší ta virtuální komunikace, protože si na to sednu a zamyslím se nad tím a řeknu něco nebo přijmu tu zpětnou vazbu, ale zase ta osobní je osobní prostě. No, že člověk sedí tváří v tvář a vyříká si to nebo naopak si poslechne, co si o tom druhý myslí. Pro mě je jednodušší poskytnutí po té virtuální stránce, otázka je, jestli je to ideální.

Je pro tebe příjemnější komunikovat na osobní bázi nebo pomocí virtuální komunikace?

S tím ještě trošku bojuju. Nejsem úplně rozhodnutá. Je mi jasné, že osobní báze je daleko lepší než virtuální, ale pro mě je asi příjemnější virtuální, ale měla by pro mě asi být lepší osobní komunikace, že jo.

Vyhovuje ti práce z domu bez ohledu na čas a prostor?

Asi jo. Z domu se mi pracuje lépe, protože doma si na to udělám svůj čas a řeknu si, teď to budu dělat. Ale zase člověk má kolem sebe spoustu vlivů, které ho rozptylují. Když je člověk v práci, tak to musí udělat, ale pro mě je lepší, když pracuju z domu v klidu.

PŘÍLOHA P VII: ROZHOVOR S RESPONDENTEM A7**Datum:** 19. 2. 2015**Charakter rozhovoru:** skypová konverzace**Ahoj,**

moc děkuji, že sis na mě udělal čas. Jak jsem již zmiňovala v naší emailové komunikaci, jedná se o výzkum k mé diplomové práci, kterou píšeš za účelem dokončení magisterského studia oboru marketingové komunikace na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. Výzkum zkoumá vliv remote managementu neboli projektového řízení na dálku na fungování Mezinárodního festivalu outdoorových filmů ve Zlíně. Rozhovor je nahráván a bude trvat přibližně 30 - 45 min.

Jaký je dopad virtuální komunikace na efektivitu práce? Mám na mysli, zda nějak ovlivňuje hospodaření s časem, popřípadě soustředěnost na úkoly.

Žádný podle mě. Když to vezmu jako, že oproti normální komunikaci a virtuální komunikaci, tak je to o 10 % horší.

Takže spíše negativní dopad?

Tak určitě, vždycky je lepší na živo to řešit.

Nakolik je pro tebe důležité, aby úkoly zadané prostřednictvím informačních technologií byly popsány jasně a stručně?

Tak pro mě je to úplně jako zásadně důležité. Pokud chci, aby ty úkoly byly správně provedené, tak je správně musím specifikovat.

Jaký máš názor na využívání Google dokumentů? Pracuje se ti s nimi dobře?

Ohledně festivalu. Jakože problém s tím nebyl.

Takže dobře?

Ano, dobré.

Který z následujících komunikačních prostředků ti vyhovuje nejméně a proč? Skype, telefon, email nebo Facebook?

Telefon, protože musíš rychle odpovídat. Nedokážeš si pořádně promyslet odpovědi. Nedokážeš třeba něco naplánovat. Když máš psaný projev, tak se nad tím zamyslíš, zorganizuješ. Ten mluvený projev v telefonu je takový moc hektický.

Který z následujících komunikačních prostředků ti vyhovuje nejvíce a proč? Skype, telefon, email nebo Facebook?

Email, protože tam je to vlastně psané. Můžu si promyslet, co chci konkrétně napsat. Napíšu to tak, aby to každý pochopil, promyslím si to a můžu se k tomu vrátit. Mám to někde uložené. Mám důkaz, že jsem něco takového někam posílal.

Existuje nějaký software nebo aplikace, které v týmu nevyužíváme, ale chtěl bys je ke komunikaci použít?

Nevím o tom.

Jak na tebe působí skutečnost, že je festival řízen manažerem ze zahraničí téměř výhradně za pomoci virtuální komunikace?

Úplně stejně jako kdybys to řídila ze Zlína.

Chybí ti osobní schůzky?

Ani ne.

Co vnímáš jako negativum týmové práce na dálku?

Jakože ani negativum ani ne. Nevím, když je to osobně, tak je to třeba ten brainstorming, jakože víc to funguje, ale není to nějaké zásadní negativum. Spíš je to pocitově, že naživo je to lepší, ale nějaké větší negativum ta virtuální komunikace není.

Co vnímáš jako pozitivum týmové práce na dálku?

Nic. Mě to vyjde nastejno, jestli na dálku nebo osobně.

Záleží ti na úspěšnosti projektu? Cítíš se motivován?

Jo, záleží, jinak bych to nedělal. Motivovaný jsem, chci, aby to bylo úspěšné, a to mě motivuje.

Jaká doporučení bys dal manažerovi na zlepšení remote managementu?

Žádné asi nemám pro tebe.

Takže stoprocentní spokojenost?

Ano.

Je pro tebe jednodušší poskytnutí zpětné vazby prostřednictvím osobního rozhovoru nebo prostřednictvím virtuální komunikace?

Toho osobního rozhovoru, protože to nemusím psát.

Je pro tebe příjemnější komunikovat na osobní bázi nebo pomocí virtuální komunikace?

Na osobní bázi, anebo potom tím emailem.

Vyhovuje ti práce z domu bez ohledu na čas a prostor?

Ano, protože si můžu upořádat svůj čas a nemusím v určitý moment dělat určitou věc, ale můžu si to lépe zorganizovat.

PŘÍLOHA P VIII: ROZHOVOR S RESPONDENTEM A8

Datum: 25. 2. 2015

Charakter rozhovoru: osobní schůzka

Ahoj,

moc děkuji, že sis na mě udělal čas. Jak jsem již zmiňovala v naší emailové komunikaci, jedná se o výzkum k mé diplomové práci, kterou píšeš za účelem dokončení magisterského studia oboru marketingové komunikace na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. Výzkum zkoumá vliv remote managementu neboli projektového řízení na dálku na fungování Mezinárodního festivalu outdoorových filmů ve Zlíně. Rozhovor je nahráván a bude trvat přibližně 30 - 45 min.

Jaký je dopad virtuální komunikace na efektivitu práce? Mám na mysli, zda nějak ovlivňuje hospodaření s časem, popřípadě soustředěnost na úkoly.

Tak co se týká mě, tak já komunikuju skrz ty sociální sítě prakticky ve všech projektech. Mám zkušenosti, že většinou je stejně nejlepší se s těmi lidmi sejít a domluvit si to s nimi, protože i ta osobní komunikace tam musí hrát hodně velkou roli. Hlavně co se týče motivace, protože když se sejdou s grafikem, tak to vydá mnohem za víc, než když spolu mluvíme přes chat na Facebooku. Nějaký ten osobní kontakt tam musí být.

A myslíš si, že to nějak ovlivňuje hospodaření s časem nebo to, jak se soustředíš na úkoly?

Pokud mi to ten člověk řekne osobně nebo mi minimálně zavolá, tak tomu úkolu potom věnuji větší pozornost, protože to považuju za něco důležitějšího, než když mi to napíše jen někde na Facebooku, jako co je potřeba udělat.

A hospodaření s časem?

Dokážu si to lépe rozvrhnout. Prakticky to mám hned na tom papíře napsané, hned to nezapomenu, nemusím si to milionkrát kontrolovat, jako když se s tím člověkem setkám osobně, a je to jednodušší.

Nakolik je pro tebe důležité, aby úkoly zadané prostřednictvím informačních technologií byly popsány jasně a stručně?

Myslím si, že přes ty informační technologie je to nejdůležitější, protože když nepopíšeš něco dost jasně, tak ten člověk je potom zmatený. Zatímco, když se s tím člověkem potkáš

osobně, tak mu ten úkol můžeš víc popsat, můžeš se s ním o něm pobavit, můžeš se pobavit o dalších věcech, zatímco na těch sociálních sítích musíš být stručná.

Jaký máš názor na využívání Google dokumentů? Pracuje se ti s nimi dobře?

Celkově ty Cloudové služby jsou velmi užitečné. Prakticky v projektu pořád využíváme Google dokumenty jako tabulky a texty na opravování celkově. A myslím si, že na nějaký brainstorming nebo tak, se to docela hodí.

Který z následujících komunikačních prostředků ti vyhovuje nejméně a proč? Skype, telefon, email nebo Facebook?

Asi Skype, ale to je spíš po té technické stránce, protože mám většinou zkušenost, že to většinou vypadává a ti lidi se pomalu neslyší a je to takové strašně neosobní, že prostě ten, kdo má pohled na tu obrazovku, může toho člověka vidět, ale ten člověk tě zase vidět nemusí, pokud to není ve správném úhlu.

Který z následujících komunikačních prostředků ti vyhovuje nejvíce a proč? Skype, telefon, email nebo Facebook?

Asi email, protože tam se prakticky můžu co nejvíce rozepsat a vyjádřit tam přesně, co potřebuju. Já třeba vím, že kolikrát v telefonu můžu působit trochu zmateně, a potřebuju se s těmi lidmi nějakým způsobem domluvit, což úplně přes ten telefon nejde. Zvláště jako nedá se tam úplně rychle reagovat. Jakože dá, jenže já třeba proto úplně nejsem ten správný člověk.

Existuje nějaký software nebo aplikace, které v týmu nevyužíváme, ale chtěl bys je ke komunikaci použít?

Nedávno jsem přišel na to, že se dá využít Google kalendář. Jakože si do něj přeneseš prakticky celý harmonogram projektu a máš to tam celé naplánované. Zatím jsem to nevyužil, ale myslím si, že pokud se dá využívat tak, jak mi to bylo popsáno, tak je to hodně dobrý.

Jak na tebe působí skutečnost, že je festival řízen manažerem ze zahraničí téměř výhradně za pomoci virtuální komunikace?

Ze začátku byla ta komunikace na tu dálku strašně neosobní. Ne, že by mi to úplně vadilo, ale když ses potom vrátila a měla možnost to řídit přímo, tak jsme toho udělali mnohem víc, než když jsi to řídila na dálku.

Chybí ti osobní schůzky?

Minimálně jednou za čas, jo. Chtělo to aspoň jednu schůzku třeba na začátku semestru.

Co vnímáš jako negativum týmové práce na dálku?

To, co jsem právě řekl, že je to neosobní. I když se s tebou ti lidi snaží komunikovat a ví, že je třeba úplně jedno, když si píšete přes Facebook nebo voláte přes Skype, jak daleko vlastně jste, tak je to pořád takové nepříjemné, že máš pocit, že ten člověk je strašně daleko a prostě to řídí tak nějak, že o tom pomalu nemůže nic vědět. Jako přitom, jako není to pravda, ale tady jde spíš jenom o ten psychologický faktor.

Co vnímáš jako pozitivum týmové práce na dálku?

To těžko říct. Jako nějaké pozitivum oproti klasické týmové práci na blízko, tak tam asi nic výrazného není. Vesměs to vyjde nastejno, ale že bych viděl vyloženě něco pozitivního, tak to asi ne.

Záleží ti na úspěšnosti projektu? Cítíš se motivován?

Já to mám většinou tak, že teprve když se začne něco dělat, tak se do toho dostanu. Jakože když jsme potom začali makat přímo na tom festivalu, tak to pro mě udělalo víc, než když jsme si předtím něco komunikovali. Ale když už vidím ten výsledek a jsem na tom místě, tak jo, to už jsem hodně motivovaný.

Jaká doporučení bys dal manažerovi na zlepšení remote managementu?

Nejspíš asi víc komunikovat. Domluvit se třeba s těmi lidmi, že jednou za týden nebo jednou za čtrnáct dní si dáme nějaký Skype meeting nebo něco, kde se třeba domluvíme, co a jak.

Je pro tebe jednodušší poskytnutí zpětné vazby prostřednictvím osobního rozhovoru nebo prostřednictvím virtuální komunikace?

Určitě si myslím, že by se to mělo nějakým způsobem propojit. Já to třeba dělám tak, že nejdříve těm lidem na Facebooku nebo na chatu poděkuju a snažím se k nim být třeba pozitivní a ty negativní věci si třeba nechám až na tu osobní schůzku, kde si myslím, že už to potom dokážou zvládnout líp, protože už jsem je předtím pochválil, takže na tu schůzku půjdou víc motivovaní a dokážou tu kritiku přijmout nebo tu zpětnou vazbu.

Je pro tebe příjemnější komunikovat na osobní bázi nebo pomocí virtuální komunikace?

Spíš na té osobní bázi asi, že kdyby se tady daly řešit projekty tak, že se ti lidi jednou za týden nebo dvakrát do týdne sejdou a domluví se, kdo co bude dělat, shrne se vlastně, co se řešilo, co se bude řešit a tak, tak si myslí, že by to bylo mnohem lepší, jenže v dnešní době už to ani tak moc nejde.

Vyhovuje ti práce z domu bez ohledu na čas a prostor?

Ne. Pomalu zjišťuju, že fakt potřebuju vědět, že v osm hodin ráno musím vstát, v devět hodin musím být v práci a ve tři hodiny skončím a potom už nemám žádnou další práci. Proto jsem si třeba i navrhl rozvrh tak, jako sám pro sebe, že večer a o víkendech nepracuju, protože jsem zjistil, že mě totálně ničilo, když jsem musel pracovat až někdy do půlnoci do večera nebo když jsem musel pracovat o víkendech. Když už něco dělám o víkendu nebo po večerech, tak už je to proto, že chci a ne proto, že musím.

PŘÍLOHA P IX: ROZHOVOR S RESPONDENTEM A9

Datum: 27. 2. 2015

Charakter rozhovoru: skypová konverzace

Ahoj,

moc děkuji, že sis na mě udělala čas. Jak jsem již zmiňovala v naší emailové komunikaci, jedná se o výzkum k mé diplomové práci, kterou píšiš za účelem dokončení magisterského studia oboru marketingové komunikace na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. Výzkum zkoumá vliv remote managementu neboli projektového řízení na dálku na fungování Mezinárodního festivalu outdoorových filmů ve Zlíně. Rozhovor je nahráván a bude trvat přibližně 30 - 45 min.

Jaký je dopad virtuální komunikace na efektivitu práce? Mám na mysli, zda nějak ovlivňuje hospodaření s časem, popřípadě soustředěnost na úkoly.

Myslím si, že je to určitě bonus. Je to lepší, než kdyby ta virtuální komunikace neexistovala, protože se pomocí toho samozřejmě dá řešit hodně věcí třeba přes Skype nebo Facebook apod., ale určitě to беру jenom jako podporu. Nemyslím si, že by se projekt dal vést jenom virtuálně, ale efektivitu práce to určitě pozitivně ovlivňuje tím, že se dá víc kontrolovat, dá se něco řešit na dálku, když je nějaký problém apod.

A myslíš si, že to má nějaký vliv na soustředěnost na úkoly?

Myslím si, že ano. Dá se říct, že díky té virtuální komunikaci může člen týmu na sobě cítit trochu větší tlak toho, že ta kontrola plnění toho úkolu je vyšší díky té virtuální komunikaci.

Nakolik je pro tebe důležité, aby úkoly zadané prostřednictvím informačních technologií byly popsány jasně a stručně?

No, určitě je to priorita. Řekla bych, že dokonce jsem typ člověka, který kdyby si nebyl stoprocentně jistý, jak je ten úkol popsán, co to pro mě znamená, co mám teda dělat, tak беру telefon nebo jakýmkoliv jiným prostředkem virtuální komunikace napíšu zprávu, ptám se a nechám si to objasnit, protože je pravda, že vzniká víc nejasností, když jsou úkoly definovány pouze písemně přes email nebo přes Facebook. Takže určitě to popsání úkolu je důležité, aby to bylo jasně a stručně a v případě, že to tak necítím, tak raději volám a nechám si to vysvětlit ústně, protože napsaná řeč je vždycky trochu jiná než mluvená.

Jaký máš názor na využívání Google dokumentů? Pracuje se ti s nimi dobře?

Myslím si, že to práci určitě zefektivňuje hlavně třeba pro manažera, který tam vidí přesné rozdělení úkolů, co kdo dělá, a tím pádem nedochází k nějakému šumu mezi jednotlivými členy týmu. Každý tam přesně vidí, co je jeho úkolem, a zase naopak co dělají ostatní. Takže na to si myslím, že to je asi nejlepší, že pak nedochází k nějakým nedorozuměním.

Který z následujících komunikačních prostředků ti vyhovuje nejméně a proč? Skype, telefon, email nebo Facebook?

Skype a telefon to je úplně v pohodě pro mě. To si myslím, že je super. Asi pro mě nejmíň email. Facebook využívám víc než mail. Já nevím, asi je to mou generací, která už si hodně zvykla na Messenger, na psaní na Facebooku. Naopak email nekontroluju průběžně. Kdybych čekala email, tak ho asi budu kontrolovat. Podle mě email je nejhorší asi kvůli tomu, že ta interaktivita tam není okamžitá. Na Facebooku vidím, že ten člověk tam je nebo vidím, že tam ten člověk není, že si tu zprávu přečetl nebo nepřečetl, a ta komunikace má rychlejší spád než na mailu. Nejlepší je ale kombinace všech těch prostředků, samozřejmě. Není tam nějaký, který je vyloženě špatný nebo vyloženě dobrý, ale kdybych nezastihla člověka na mailu, tak mu zavolám, naopak když bych volala a psala zprávy na Facebooku a nedostala bych žádnou odpověď, tak napíšu ten email a naopak. Z mého osobního pohledu je ale nejhorší email. Možná i proto, že je takový moc formální. Třeba na Facebooku klidně napíšu zprávu bez diakritiky, šup šup šup tam něco naklikám a pošlu. Když píšu mail, tak mám pocit, že je to něco víc formálního a trošku si na tom dám víc záležet, protože to beru jako prostředek formální komunikace. Takže bych brala email jako dobrý prostředek pro komunikování s partnery festivalu, ale už hůř pro komunikaci se členy týmu. Tam bych používala Facebook, který považuji za méně formální.

Který z následujících komunikačních prostředků ti vyhovuje nejvíce a proč? Skype, telefon, email nebo Facebook?

Určitě telefon. Já si myslím, že většina lidí v dnešní době je na telefonu, že ten telefon má vždycky u sebe v kapse, pokud nemá zrovna nějakou schůzku nebo školu, tak většinou zvonění na hlasito, že tam toho člověka vždycky zastihneš, když potřebuješ něco řešit. Myslím si, že když s někým mluvíš v telefonu, tak je to mnohem přesnější a lépe definovatelné, než když to napíšeš do mailu, a taky je to samozřejmě rychlejší než psaní emailu nebo na Facebooku zprávy. A taky je to lepší než Skype, protože na Skype se musíš do-

mluvit, není to tak, že by byl každý pořád online na Skypu. Takže si myslím, že člověk je nejlépe dostihnuteľný na telefonu a nejrychleji a nejjasněji vyřešíš problém.

Existuje nějaký software nebo aplikace, které jsme v týmu nevyužívali, ale chtěla bys je ke komunikaci použít?

Já si myslím, že jsme používali spíš tradiční prostředky komunikace, ale které já osobně považuju za nejlepší, takže osobní schůzky, email, Facebook, telefony. Asi bych to nekomplikovala. Myslím si, že kdyby bylo až příliš moc prostředků nebo příliš mnoho softwarů, platform, tak už se zase člověk do toho zamotá, takže to nesmí být moc komplikované ta komunikace, aby to probíhalo hladce, aby to bylo srozumitelné pro nás i pro manažera týmů.

Jak na tebe působila skutečnost, že byl festival řízen manažerem ze zahraničí téměř výhradně za pomoci virtuální komunikace?

Pamatuju si, že tam byly situace, kdy jsem chtěla něco řešit a zrovna jsi nemohla, ale bylo to minimální. Hodně jsi nám zadávala deadlines a já jsem pracovala s těmi deadlines hodně. Byl zadaný úkol, já jsem se ho do toho deadline snažila splnit. Většinou ty deadlines nebyly natěsnané tak, že bych tě za tu dobu nezastihla, takže většinou se vše dalo řešit s tebou v pohodě. Ani když na to zpětně vzpomínám, tak bych neřekla, že by mi to vadilo. Neberu to negativně, že jsi fyzicky nebyla. Myslím si, že prostředky dnešní virtuální komunikace jsou natolik vyspělé, že nám dokážou nahradit tu fyzickou komunikaci.

Chyběly ti osobní schůzky?

Asi ani ne. Jako určitě jsem zastáncem toho, že jsou ty schůzky potřebné, ale ne, nechyběly. S ostatními členy týmu jsem mohla hodně volat, s tebou hlavně přes email a řekla bych, že mi to ani nevadilo. Spíš naopak, protože my jsme ještě v té době byli dost školoví, měli jsme dost svých starostí a problémů, takže naopak bylo hezké, že jsem si to mohla řešit z tepla domova, že jsem nemusela chodit do školy.

Co vnímáš jako negativum týmové práce na dálku?

Když je hodně akutní problém. Je jasné, že když ten člověk není fyzicky přítomný nebo není v zemi, tak je těžší se s ním spojit, než kdyby byl přítomný. Takže kdyby zkrátka něco hořelo.

Co vnímáš jako pozitivum týmové práce na dálku?

Asi to, že nemusím pořád v daný čas být na smluveném místě. Je víc flexibilní. Je to víc flexibilní, ta komunikace, třeba když si zrovna na něco vzpomenu, tak to řeším. Když si na něco vzpomenu hodinu po schůzce, tak si řeknu sakra, proč jsem to neřešila tam, ale když se všechno dělá na dálku, tak když si na cokoliv kdykoliv vzpomenu, tak s tím můžu přijít v jakýkoliv čas. A potom zase kdyby to bylo naopak a měli bychom pořád jen schůzky, tak by mimo těch schůzek ten manažer mohl být nepříjemný. Nechtěl by to už se mnou tolik řešit, protože si řekne, sakra, proč to se mnou neřešila na schůzce, na to jsou ty schůzky, že.

Záleželo ti na úspěšnosti projektu? Cítila ses motivovaná?

Určitě mi záleželo na úspěšnosti projektu. Já bych osobně nedělala projekt, který by mě nezajímal a právě Mezinárodní festival outdoorových filmů mi byl blízký kvůli tomu, že se to týkalo cestování, extrémních sportů apod. Ta motivace byla taková osobní, že mám k těm věcem blízko, ale byla to i motivace týmová, protože je to samozřejmě o tom týmu a já jsem chtěla, abychom z toho potom měli radost, abychom z toho měli hezké pocity a aby se nám na to hezky vzpomínalo. Určitě to taky byla motivace vnější, takže pro lidi i pro moji rodinu jsem to vnímala, protože samozřejmě kamarádi tam přišli, rodina se přišla podívat i spoustu dalších lidí, ale беру to tak, že spíš i ti blízcí lidé by mě motivovali víc, takže jsem chtěla, aby se jim na tom festivalu líbilo, aby si to užili. No, a samozřejmě také motivace i kariérní, dá se říct, protože plnění těch úkolů, řešení problémů, spolupráce v týmu, tohle všechno si myslím, člověka obohacuje potom do jeho profesního života.

Jaká doporučení bys dala manažerovi na zlepšení remote managementu?

Asi bys ráda něco slyšela, že? Bylo to perfektní, je nuda. Myslím si, že jsi to vedla dobře, že jsi to zvládala. Nebylo to pro mě nějaké stresující nebo necítila jsem, že bys mi vyložene chyběla. To jako nemyslím osobně, ale jako že by mi ten manažer osobně chyběl, jako to vůbec. Možná i přesto, že je to remote management, tak je hezké si s tím manažerem někdy i pokecat, tak možná třeba nějaké skupinové Skypy nebo, že by se třeba zbytek týmu sešel a na dálku s tebou skypoval. Jako nejenom one-to-one, ale fakt celý tým s tebou nebo všichni na Skypu ze svých domácích počítačů. Neříkám pořád, ale třeba aspoň dvakrát za ten projekt. Myslím si, že ten vztah toho manažera ke zbytku týmu je důležitý a ta virtuální komunikace tohle dělá trošku těžší vybudovat si hezký vztah s tím týmem.

Nejlíp se buduje vztah fyzicky, když se dva lidi spolu baví a ten Skype aspoň trochu připomíná ten reálný čas nebo reálné místo.

Je pro tebe jednodušší poskytnutí zpětné vazby prostřednictvím osobního rozhovoru nebo prostřednictvím virtuální komunikace?

Osobního rozhovoru určitě a to hlavně kvůli tomu, že ta interakce je okamžitá. Kdybych já tobě dávala zpětnou vazbu, tak ty se hned můžeš zeptat proč a i z toho jakým tónem to říkám nebo jakou u toho používám mimiku apod., tak se z toho dá strašně moc vyčíst a je jasné, že při dávání zpětné vazby někdy může být pro člověka trochu těžší se úplně otevřít a říct, jak to všechno cítí a jak to všechno je a bylo nebo nebylo naopak. Proto si myslím, že je důležité, aby nedošlo k nějakým nesrozumitelnostem, říct si to z očí do očí.

Je pro tebe příjemnější komunikovat na osobní bázi nebo pomocí virtuální komunikace?

Nemyslím si, že je v tom zas tak velký rozdíl. Určitě jsou věci, které bych určitě raději řešila osobně, ale myslím si, že nějaké dílčí úkoly, které se týkaly festivalu, byly dostatečně jednoduché na to, aby se daly odkomunikovat virtuálně. Nebylo to nic tak komplexního a složitého, abych to potřebovala nějak vysvětlovat a dumat nad tím. V rámci toho festivalu to bylo rovnocenné, co se týče řešení úkolů. Co se týkalo jiných věcí, jako právě třeba těch osobních vztahů nebo když jsme chodili na město řešit věci a tak, tak to bylo určitě příjemnější tam přijít osobně. Ono mnohdy to, jak člověk vystupuje a jak se prezentuje, ovlivní různé rozhodnutí, ale co se týče festivalu a řešení úkolů, tak si myslím, že to bylo naprosto rovnocenné.

Vyhovuje ti práce z domu bez ohledu na čas a prostor?

Mně to vyhovuje, ale určitě je potřeba velké kontroly při tomto způsobu. Nevím, jestli to tak mají všichni, ale já pokud bych neměla přímo dané deadliny, milníky nebo nějaké kontrolní body, tak by pro mě bylo těžké průběžně plnit úkoly a nenechávat to na poslední chvíli. Takže určitě vyhovuje, ale mám ráda kontrolu.

Takže to, že jsem ti dala deadline bylo dostačující?

Určitě. Myslím si, že deadliny jsou pro práci z domova naprosto stěžejní. Bez nich se těžko pracuje, a když bych to měla porovnat s prací z kanceláře, tak pro člověka, který studuje a má ještě jiné věci na práci, tak je těžké domluvit se, že dneska se bude dělat od devíti do jedenácti, všichni se tady sejdeme a budeme pracovat. Věřím, že by to pro nás bylo těžké,

ještě když jsme byli studenti z různých ročníků, z různých oborů, jiné rozvrhy, tak bychom se tím pádem asi těžko scházeli, takže určitě pro mě super.

PŘÍLOHA P X: DOTAZNÍK

Hodnocení Mezinárodního festivalu outdoorových filmů

Vážená paní, vážený pane,

děkujeme vám za návštěvu festivalu. Pomozte nám, prosím, vyplněním dotazníku s vylepšením této akce. Výsledek průzkumu bude rovněž použit pro potřeby diplomové práce Kamila Gamalové. Součástí dotazníku je **soutěž o skipas na Svah Zlín a permanentku na spinning Mad Jack**. Vaše kontaktní údaje nebudou využity k žádným jiným účelům a nebudou nikde zveřejněny. Děkujeme za váš čas strávený s dotazníkem a přejeme spousty nezapomenutelných outdoorových zážitků.

Vámi vybranou odpověď, prosím, jakkoliv označte.

1. Navštívil/a jste festival poprvé?

- 1) ano 2) ne

2. Navštívil/a jste slavnostní zahájení festivalu?

- 1) ano 2) ne

3. Pokud jste byl/a na slavnostním zahájení, jak ho hodnotíte?

- 1) velmi spokojen
2) spokojen
3) nespokojen (Co se vám nelíbilo?).....
4) velmi nespokojen (Co se vám nelíbilo?).....

4. Navštívil/a jste některou z besed?

- 1) Barvy Islandu – David Varga
2) Tulákem po západní polokouli – Peru – Marek Císař
3) V objetí Himaláje – Kamila Gamalová
4) Nenavštívil/a.

5. Pokud jste byl/a na besedě, jak ji hodnotíte?

- 1) velmi spokojen
2) spokojen
3) nespokojen (Co se vám nelíbilo?).....
4) velmi nespokojen (Co se vám nelíbilo?).....

6. Kterou z částek považujete za přiměřené vstupné na besedu?

- 1) 40Kč 2) 50Kč 3) 60Kč 3) jiná částka.....

7. Která z částek je maximální cena, kterou jste ochotni zaplatit za besedu?

- 1) 40Kč 2) 50Kč 3) 60Kč 3) jiná částka.....

8. Pokud jste byl/a na filmovém bloku, jak ho hodnotíte?

- 1) velmi spokojen
2) spokojen
3) nespokojen (Co se vám nelíbilo?).....
4) velmi nespokojen (Co se vám nelíbilo?).....

9. Ohodnořte organizační zajištění festivalu dle následující stupnice:

- 1) velmi spokojen
2) spokojen
3) nespokojen (Co se vám nelíbilo?).....
4) velmi nespokojen (Co se vám nelíbilo?).....

10. Jak jste se o festivalu dozvěděl/a? (můžete označit i více odpovědí)

- 1) tisk (Jaký titul?).....
- 2) televize
- 3) rádio
- 4) internet (Jaké stránky?).....
- 5) facebook
- 6) plakáty
- 7) městské reklamní plochy (svítící reklamní poutače, zastávky MHD aj.)
- 8) emailová pozvánka
- 9) přátelé
- 10) jiný způsob (Uveďte jaký.).....

11. Jakému sportu se věnujete/jaký sport je pro Vás nejatraktivnější?

- 1) lyžování
- 2) horolezectví
- 3) vodní sporty
- 4) turistika/cestování
- 5) cyklistika
- 6) jiný (Uveďte jaký.).....

12. Jaká filmová kategorie je pro vás nejatraktivnější bez ohledu na letošní výběr filmů? Označte jako ve škole 1-5.

	dobrodružný a extrémní sportovní film
	horolezecký a horský film
	dobrodružný vodní sportovní film
	cestopisný film

13. Navštívíte další ročník festivalu?

- 1) ano 2) spíše ano 3) spíše ne 4) ne

14. Pohlaví:

- 1) žena 2) muž

15. Věk:

- 1) do 15 let 2) 16-19 let 3) 20-26 let 4) 27-35 let
5) 36-50 let 6) 51-65 let 7) 66 a více

16. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- 1) ZŠ 2) SŠ bez maturity / vyučen 3) SŠ s maturitou 4) VOŠ 5) VŠ

17. Zaměstnání:

- | | |
|----------------|----------------------|
| 1) student ZŠ | 5) podnikatel |
| 2) student SŠ | 6) mateřská dovolená |
| 3) student VŠ | 7) nezaměstnaný |
| 4) zaměstnanec | 8) penze |

Kontaktní údaje pro případ výhry:

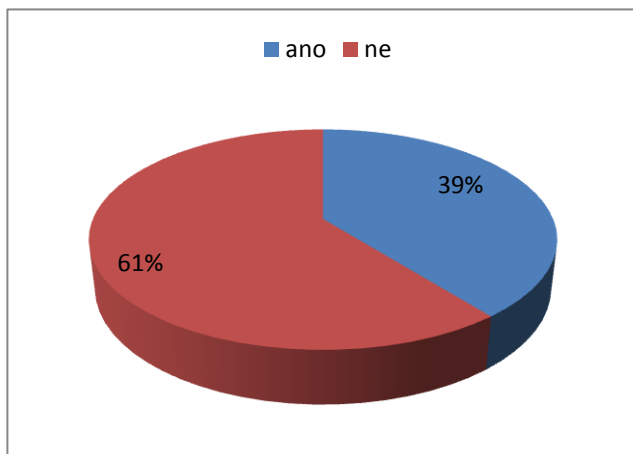
Jméno a příjmení	
Telefon:	
E-mail:	

Souhlasím se zasláním pozvánky na příští ročníky Mezinárodního festivalu outdoorových filmů ve Zlíně.

- 1) ano 2) ne

PŘÍLOHA P XI: VÝSLEDNÉ GRAFY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Navštívil/a jste festival poprvé?



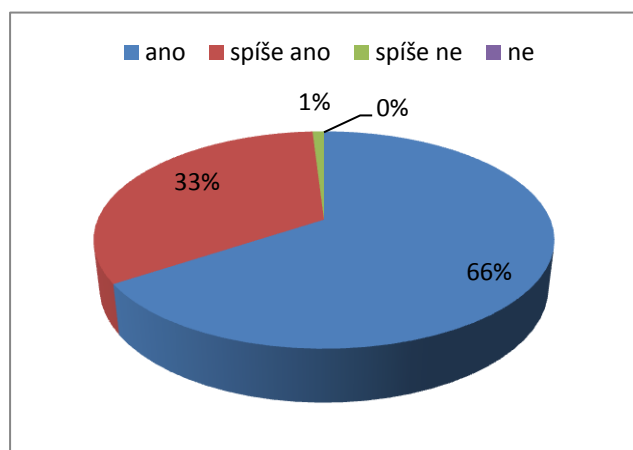
Ano	167
Ne	258

Tab. XXI – Navštívil/a jste festival poprvé?

Graf 15 - Navštívil/a jste festival poprvé?

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření, 2014

Navštívíte další ročník festivalu?



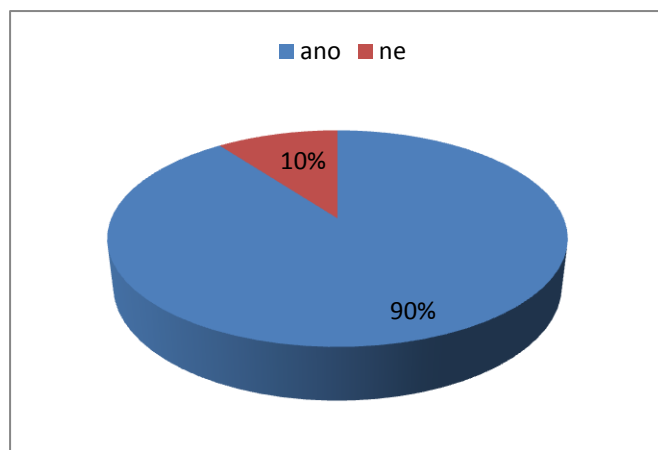
Ano	274
Spíše ano	139
Spíše ne	4
Ne	0

Tab. XXII – Navštívíte další ročník festivalu?

Graf 16 - Navštívíte další ročník festivalu?

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření, 2014

Souhlas se zasláním pozvánky na příští ročníky MFOF



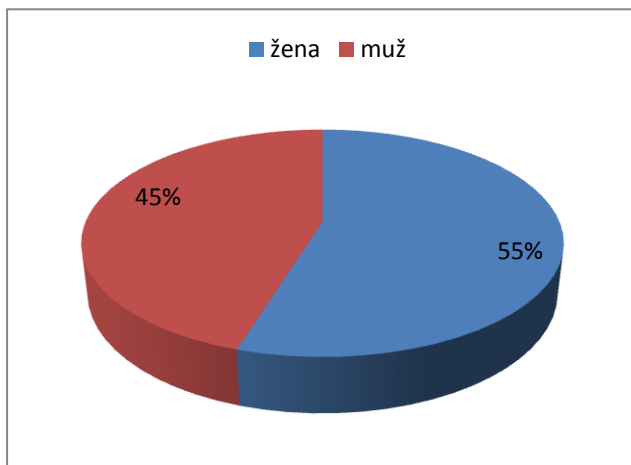
Ano	316
Ne	36

Tab. XXIII – Souhlas se zasláním pozvánky na příští ročníky MFOF

Graf 17 - Souhlas se zasláním pozvánky na příští ročníky MFOF

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření, 2014

Pohlaví



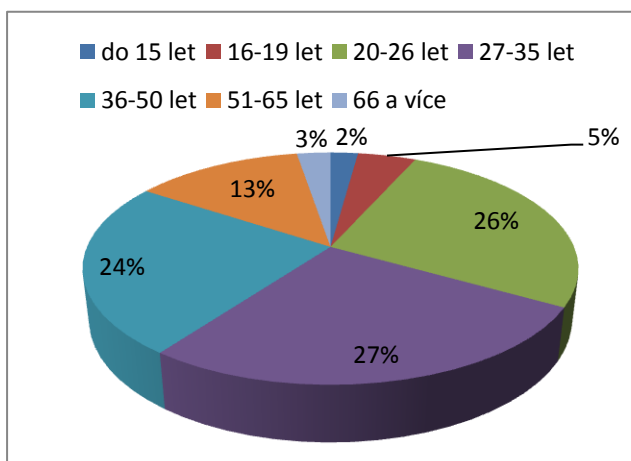
Žena	229
Muž	189

Tab. XXIV – Pohlaví

Graf 18 - Pohlaví

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření, 2014

Věk



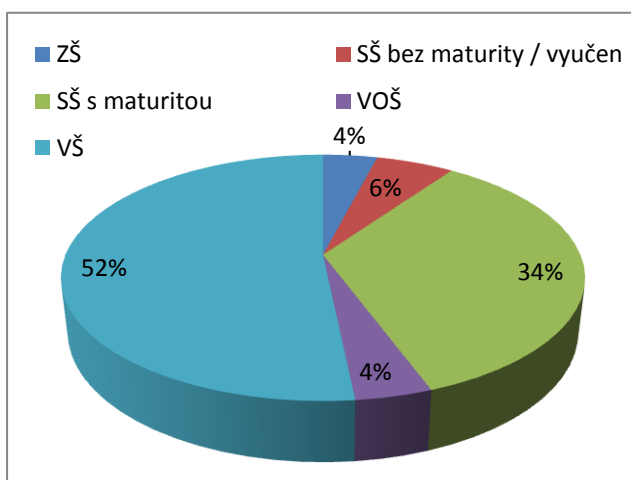
Do 15 let	9
16 - 19 let	19
20 – 26 let	111
27 – 35 let	113
36 – 50 let	101
51 – 65 let	55
66 a více let	11

Tab. XXV – Věk

Graf 19 - Věk

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření, 2014

Vzdělání



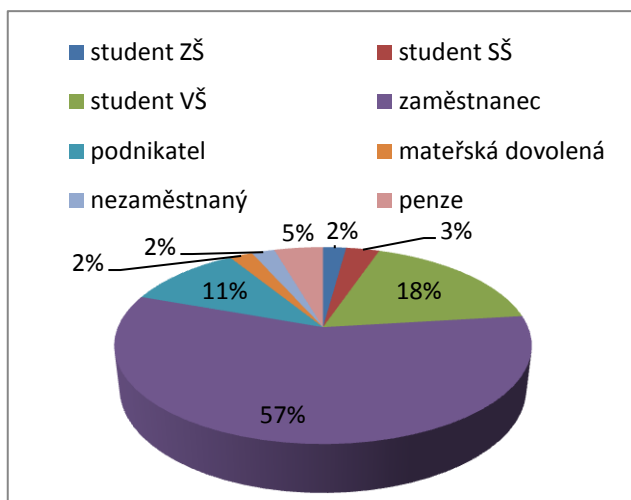
ZŠ	16
SŠ bez maturity/vyučen	23
SŠ s maturitou	138
VOŠ	16
VŠ	206

Tab. XXVI – Vzdělání

Graf 20 - Vzdělání

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření, 2014

Zaměstnání



Student ZŠ	9
Student SŠ	13
Student VŠ	75
Zaměstnanec	241
Podnikatel	45
Mateřská dovolená	9
Nezaměstnaný	9
Penze	19

Tab. XXVII – Zaměstnání

Graf 21 - Zaměstnání

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření, 2014