

# Organizace a podpora udržitelnosti festivalu Jeden svět Zlín

Bc. Jana Pastyříková

---

Diplomová práce  
2019



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací  
Ústav marketingových komunikací  
akademický rok: 2018/2019

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jana Pastyříková**  
Osobní číslo: **K16176**  
Studijní program: **N7202 Mediální a komunikační studia**  
Studijní obor: **Marketingové komunikace**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Organizace a podpora udržitelnosti Jeden svět Zlín**

Zásady pro vypracování:

1. Na základě studia odborné literatury zpracujte teoretická východiska práce.
2. Formulujte výzkumné otázky pro dosažení cíle práce a definujte cíl a metody práce.
3. Proveďte analytický rozbor projektového řízení festivalu Jeden svět Zlín.
4. Zpracujte manuál pro hlavního koordinátora a tým festivalu Jeden svět Zlín.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

- BENTLEY, Colin, Branislav GABLAS a Renáta PROKOVÁ. Základy metody projektového řízení. 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., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 526 s. Expert. ISBN 978-80-247-4275-5.**
- NEWTON, Richard. Úspěšný projektový manažer: Ijak se stát mistrem projektového managementu. Praha: Grada, 2008, 255 s. Manažer. Management. ISBN 978-80-247-2544-4.**
- PLAMÍNEK, Jiří. Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu. 5., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018, 204 s. Manažer. ISBN 978-80-271-0629-5.**
- ROSENAU, Milton D. Řízení projektů. Vyd. 3. Brno: Computer Press, 2007, x, 344 s. Praxe manažera. ISBN 978-80-251-1506-0.**
- SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 380 s. Expert. ISBN 978-80-247-3611-2.**
- ŠTEFÁNEK, Radoslav. Projektové řízení pro začátečníky. Brno: Computer Press, 2011, vi, 304 s. ISBN 978-80-251-2835-0.**

Vedoucí diplomové práce:

**Ing. Eva Šviráková, Ph.D.**  
Kabinet teoretických studií

Datum zadání diplomové práce:

**31. ledna 2019**

Termín odevzdání diplomové práce:

**18. dubna 2019**

Ve Zlíně dne 1. dubna 2019

doc. Mgr. Irena Armutidisová  
*děkanka*



Mgr. Josef Kocourek, Ph.D.  
*ředitel ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ / DIPLOMOVÉ PRÁCE

### 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;
- podle § 60 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 odst. 2 a 3 mohu užit 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;
- pokud je výstupem bakalářské/diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji, že:

- jsem na bakalářské/diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně dne: 3. 4. 2019

Jméno a příjmení studenta: Jana Pastyříková

.....  
podpis studenta

## **ABSTRAKT**

Tato diplomová práce se zabývá podporou udržitelnosti festivalu Jeden svět Zlín a správným předáním funkce hlavního koordinátora. V teoretické části jsou vymezeny a specifikovány základní pojmy a nástroje projektového řízení spolu s představením metod podle principu design thinking. V praktické části je provedena analýza projektového řízení festivalu Jeden svět Zlín a zpracovány výsledky rozhovorů s bývalými i potenciální hlavními koordinátory i focus group se členy organizačního týmu ročníku 2019. Na základě výsledků výzkumu a odpovědí na výzkumné otázky byl v projektové části vypracován manuál, který má sloužit budoucímu hlavnímu koordinátorovi festivalu v snadném zvládnutí jeho funkce, organizaci festivalu a práci s projektovým týmem. To má sloužit k celkové udržitelnosti festivalu.

**Klíčová slova:** projektové řízení, projektový management, design thinking, filmový festival, dokument, Jeden svět, Zlín, nástroje projektového managementu, projekt, festival, projektový tým, hlavní koordinátor, udržitelnost

## **ABSTRACT**

This diploma thesis focuses on the support of the sustainability of the festival Jeden svět Zlín and on the correct handover of the position of the main coordinator. In the theoretical part, elementary principles and tools of project management are defined and specified and methods following the principle of design thinking are introduced. The practical part features an analysis of the project management of the festival Jeden svět Zlín and a review of the interviews conducted with former and potential main coordinators as well as with a focus group consisting of members of the 2019 edition's organizing team. Based on the research outcomes and the provided answers to research questions, a handbook has been created in the project part of the thesis. This handbook should serve as a tool for the future main coordinator of the festival in order to help them smoothly implement the festival, cope with their position and manage their project team, further supporting the general sustainability of the festival.

**Keywords:** project management, design thinking, film festival, documentary, Jeden svět, Zlín, project management tools, project, festival, project team, main coordinator, sustainability

Na počest vínu a hořčicovým brambůrkům, neboť přispěly nemalou měrou k tomu, aby vznikl Jeden svět Zlín 2019 aneb Jak motivovat projektový tým.

Ráda bych zde poděkovala především členům projektového týmu Jeden svět Zlín 2019 a všem, kteří se podíleli na jeho realizaci od uskutečnění prvního ročníku v roce 2016.

Poděkování patří i týmu neziskovky Asociace DICE z.s. a vedoucí mé diplomové práce paní doktorce Švirákové, která mi pomohla dovést tuto práci do konce.

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

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>12</b>
<b>1 ZÁKLADNÍ TERMINOLOGIE PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ.....</b>	<b>13</b>
1.1 PROJEKT .....	13
1.2 CHARAKTERISTIKY PROJEKTU .....	13
1.3 ŽIVOTNÍ CYKLUS PROJEKTU .....	14
1.3.1 Předprojektová fáze.....	14
1.3.2 Projektová fáze.....	15
1.3.3 Poprojektová fáze.....	16
1.4 PROJEKTOVÝ MANAŽER.....	16
1.5 PROJEKTOVÝ TÝM .....	17
1.5.1 Týmová práce.....	18
1.5.2 Týmové role .....	19
1.5.3 Závěrem.....	20
<b>2 NÁSTROJE PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU.....</b>	<b>21</b>
2.1 LOGICKÝ RÁMEC .....	21
2.2 ANALÝZA SWOT.....	23
2.3 ANALÝZA ZAINTERESOVANÝCH STRAN (ANALÝZA FINANCOVÁNÍ) .....	23
2.4 KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE .....	24
2.5 WBS (KREATIVNÍ METODA, MYŠLENKOVÁ MAPA) .....	24
2.6 TVORBA HARMONOGRAMU .....	25
2.7 ŘÍZENÍ KVALITY PROJEKTOVÉHO PLÁNU .....	25
2.8 ROZPOČET A FINANCOVÁNÍ PROJEKTU .....	25
<b>3 DESIGN THINKING V ŘÍZENÍ PROJEKTŮ.....</b>	<b>27</b>
3.1 DESIGNOVÉ MYŠLENÍ .....	27
3.2 DESIGNOVÝ PROCES .....	28
3.2.1 Human Centred Design.....	29
3.3 NÁSTROJE A METODY DESIGNOVÉHO MYŠLENÍ.....	30
<b>4 KVALITATIVNÍ VÝZKUM.....</b>	<b>32</b>
4.1 FOCUS GROUP .....	32
4.2 POLOSTRUKTUROVANÉHO ROZHOVOR .....	32
<b>5 METODIKA .....</b>	<b>33</b>
5.1 CÍL PRÁCE .....	33
5.2 VÝZKUMNÁ OTÁZKA .....	33
5.3 METODOLOGIE VÝZKUMU .....	33
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>34</b>
<b>6 FESTIVAL JEDEN SVĚT ZLÍN.....</b>	<b>35</b>
6.1 HLAVNÍ POŘADATEL – ČLOVĚK V TÍSNI, O.P.S.....	35
6.2 CÍL A CHARAKTERISTIKY FESTIVALU JEDEN SVĚT .....	36
6.2.1 Specifika lidskoprávního festivalu.....	36



6.2.2	Jeden svět v regionech .....	37
6.2.3	Cílové publikum.....	37
6.3	JEDEN SVĚT ZLÍN.....	39
6.3.1	Asociace DICE.....	42
<b>7</b>	<b>ANALÝZA PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ FESTIVALU JEDEN SVĚT ZLÍN .....</b>	<b>43</b>
7.1	FÁZE PROJEKTU .....	43
7.2	ANALÝZA SWOT .....	44
7.3	ANALÝZA ZAINTERESOVANÝCH STRAN .....	45
7.4	KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE .....	47
	<i>TABULKA 1. MEDIÁLNÍ PLÁN FESTIVALU JEDEN SVĚT ZLÍN 2019. ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ.....</i>	<i>49</i>
7.5	WBS A TVORBA HARMONOGRAMU .....	49
	<i>TABULKA 2. PRŮBĚH FESTIVALU V DATECH. ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ.....</i>	<i>51</i>
7.6	FINANCOVÁNÍ A ROZPOČET FESTIVALU JEDEN SVĚT ZLÍN .....	51
<b>8</b>	<b>INDIVIDUÁLNÍ ROZHOVORY .....</b>	<b>53</b>
8.1	VÝZKUMNÝ PLÁN ROZHOVORU S MINULÝMI KOORDINÁTORY.....	53
8.1.1	Rozhovory s bývalými koordinátorkami festivalu Jeden svět Zlín.....	54
8.1.2	Závěr .....	58
8.2	VÝZKUMNÝ PLÁN ROZHOVORU S POTENCIÁLNÍMI KOORDINÁTORY .....	59
	<i>TABULKA 3. ROZHOVORY S POTENCIÁLNÍMI KOORDINÁTORY. ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ.....</i>	<i>62</i>
8.2.1	Závěr .....	62
<b>9</b>	<b>FOCUS GROUP .....</b>	<b>64</b>
9.1	VÝSLEDKY FOCUS GROUP.....	66
9.1.1	První okruh otázek – tým a motivace.....	66
9.1.2	Druhý okruh otázek – celková organizace práce prostřednictvím Speedboat .....	67
9.1.3	Třetí okruh otázek – udržitelnost festivalu a vize koordinátora festivalu Jeden svět Zlín 2020.....	68
<b>10</b>	<b>VYHODNOCENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK.....</b>	<b>71</b>
<b>III</b>	<b>PROJEKTOVÁ ČÁST .....</b>	<b>72</b>
<b>11</b>	<b>MANUÁL PRO HLAVNÍHO KOORDINÁTORA FESTIVALU JEDEN SVĚT ZLÍN 2020.....</b>	<b>73</b>
11.1	ROLE HLAVNÍHO KOORDINÁTORA FESTIVALU JEDEN SVĚT ZLÍN .....	74
11.2	TÝM FESTIVALU JEDEN SVĚT ZLÍN 2020.....	75
11.2.1	Motivování a udržování motivace členů týmu.....	76
11.2.2	Techniky a design thinkingové metody k podpoře týmové práce.....	76
11.2.3	Rozdělení úkolů v týmu a jejich plnění.....	78

11.3	HARMONOGRAM PŘÍPRAV .....	79
	<i>TABULKA 4. HARMONOGRAM JEDNOTLIVÝCH ÚKOLŮ. ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ.....</i>	<i>82</i>
11.4	ROZPOČET .....	83
11.5	ZAINTERESOVANÉ STRANY.....	86
11.6	FIREMNÍ FUNDRAISING .....	88
11.7	KONTAKT LIST .....	92
11.8	KOMUNIKAČNÍ PLÁN .....	93
11.8.1	Cílové publikum návštěvníků festivalu Jeden svět .....	93
11.8.2	Komunikace s ostatními zainteresovanými stranami .....	94
11.8.3	Návrh komunikačního plánu pro festival Jeden svět Zlín 2020.....	95
11.9	PRODUKČNÍ PLÁN .....	97
11.10	TIPY A TRIKY OD BÝVALÝCH KOORDINÁTOREK LUCIE, MARIE A JANY .....	99
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>100</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>101</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>103</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>104</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>105</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>106</b>

## ÚVOD

Jedním z rysů občanské společnosti je aktivní zapojení se do veřejného života včetně kulturního dění. S touto vizí byl v roce 2016 zorganizován festival dokumentárních filmů o lidských právech Jeden svět Zlín. Síla festivalu spočívá v tom, že šíří osvětu o lidských právech, otevírá prostor pro diskuzi, inspiruje, šokuje a zapojuje studenty i dospělé do společenského dění.

V roce 2019 probíhá festival ve Zlíně již po čtvrté a jeho obliba u zlínské veřejnosti i zástupců lokálních komunit rok od roku roste. Napříč silnému potenciálu festivalu stát se tradiční akcí obohacující zlínské kulturní prostředí je v současné době jeho existence nejasná. Momentální hlavní koordinátorka již nechce zastávat tuto roli, a tak hledá vhodného nástupce spolu s neadekvátnějším postupem předání festivalu.

Cílem této diplomové práce je podpořit udržitelnost a udělat co možná nejefektivnější kroky k tomu, aby se odehrál i následující ročník Jeden svět Zlín 2020. Je načase, aby koordinátorka festivalu předala svou funkci svým následovníkům. Proto se diplomová práce věnuje problematice udržitelnosti festivalu ve Zlíně a jeho další možné podpory. Teoretická část pojednává o nástrojích projektového managementu, které jsou v organizaci festivalu intenzivně uplatňovány. Zároveň je v ní přiblížena oblast designového myšlení, jehož principy, techniky a metody mají společné rysy s kvalitativním výzkumem, na kterém je postavena praktická část práce.

Tato diplomová práce směřuje k tomu, aby vznikl manuál sloužící budoucímu koordinátorovi ke snadnému osvojení si role koordinátora a úspěšnému zvládnutí organizace nadcházejícího ročníku. Manuál bude vytvořen na základě kvalitativního výzkumu, jehož účastníci budou bývalí, současní, ale i potenciální koordinátoři festivalu spolu s projektovým týmem. Nahlédnutí na problematiku udržitelnosti a předání festivalu z více perspektiv tak pomůže k vytvoření univerzálního manuálu, jež bude vytvořen na základě odpovědí na výzkumné otázky.

Vedle zodpovězení výzkumných otázek je cílem práce také to, aby Zlín nepřišel o akci, která má na úrovni celé České republiky dobré jméno a místo v portfoliu významných kulturních akcí.

Na udržitelnosti festivalu ve Zlíně mi osobně záleží, protože jsem byla dva roky let koordinátorkou tohoto festivalu a vím, že musím tuto práci předat dalším lidem.



## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 ZÁKLADNÍ TERMINOLOGIE PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ

Pojem „projektové řízení“ zaznívá z různých stran současného pracovního trhu. Nabídek na tuto pozici je velké množství a uplatnění nástrojů projektového řízení se dá adaptovat téměř ve všech odvětvích. Projektového manažera je tak možné najít ve stavebnictví, školství, veřejné správě i v neziskovém sektoru. Náplň práce projektového manažera má mnoho podob. Vždy by však měla podléhat principům projektového řízení. Široká uplatnitelnost nástrojů PM může často vést k nesprávnému pochopení jeho podstaty a důležitosti.

Aby bylo projektovému managementu správně porozuměno, jak je záhodno provést rekapitulaci základních definic projektu a projektového managementu.

## 1.1 PROJEKT

Základním stavebním kamenem projektového řízení je samotný **projekt**. Autor Štefánek (2011, s. 12) vysvětluje původ slova jako spojení dvou slov tvořící výraz latinského původu *proicere* (hodit něco dopředu). *Pro-* ve slově označuje něco, co předchází určité aktivitě v čase a *iacere* znamená slovo hodit. Projekt je tedy v doslovném překladu „*to, co přijde před tím, než něco jiného nastane*“.

Newton (2018, s. 20) popisuje projekt jako *způsob práce, způsob organizování lidí a způsob řízení úkolů*. Podle něj je projekt ohraničen začátkem a koncem, kterého je dovršeno až při dosažení požadovaného výsledku. Projekt má tedy specifický koncový bod, za který lze považovat uzavření projektu.

Štefánek (2011) popisuje projekt jako soubor konkrétních aktivit směřujících k naplnění jedinečného cíle. Podle něj má projekt 5 základních atributů, a to sice jedinečnost, komplexnost, vysokou míru nejistoty, vymezenost a tým.

## 1.2 Charakteristiky projektu

PRINCE2 (Bentley, 2010, s. 9) definuje základní charakteristiky projektu:

- **změna** – projekt by měl sloužit jako nástroj k zavedení změny
- **nejjistota** – projekt je nástrojem změny nebo vývoje něčeho nového, to je zpravidla spojeno s kroky do neznáma, a tedy i nejistotou
- **dočasnost** – každý projekt je ohraničen v čase, má začátek a konec a projektový tým funguje pouze po dobu trvání projektu

- **polyfunkčnost** – výraznou charakteristikou projektu je potřeba různých lidí s různými dovednostmi
- **jedinečnost** – každý projekt je jedinečný. Členové týmu pracují na projektu, který nikdy před tím nedělali, nebo se jedná o práci, kterou již dělali, ale spolupracovali na ní s jinými lidmi na jiném místě.

Poslední bod popisu charakteristik dle PRINCE2 je stěžejní charakteristikou, která se odráží v kvantu teoretických podkladů v oboru projektového řízení. Stejně jako existuje množství rozdílných definic projektu, přístupů k projektovému řízení, široká škála metodologických postupů, tak i charakteristické rysy projektu jsou závislé na jeho jedinečnosti. Ta se promítá i do Pitrova (Pitra, 2018) popisu charakteristik projektu. Ten jedinečnost projektu vysvětluje jako fakt, že každý projekt je originální a jeho jedinečnost se vztahuje zejména ke stanoveným cílům projektu, které značí originální řešení daného problému a jedinečnost výstupu, který bude na konci projektu dodán.

### 1.3 Životní cyklus projektu

Projekt je komplexní soubor činností a může jím být téměř jakýkoliv sled úkolů. Rozdělení jednotlivých realizačních aktivit do logické časové posloupnosti má za cíl zlepšit podmínky pro kontrolu jednotlivých procesů. Usnadňuje také orientaci všech účastníků ve vývojových stádiích projektu a zvyšuje pravděpodobnost celkového úspěchu (Svozilová, 2011)

Vzhledem k zaměření této diplomové práce, která se v praktické i projektové části bude zabývat kroky projektového týmu a hlavního koordinátora v jednotlivých fázích projektu je záhodno, aby bylo deklarováno, jaké aktivity jsou s každou z fází projektu spojeny. K tomu bude sloužit rozdělení dle Jana Doležala (2009, s. 154). Ten dělí řízení v nejobecnějším pojetí na:

- **Předprojektovou fázi** (přípravnou, definiční)
- **Projektovou fázi** (realizační)
- **Poprojektovou fázi** (vyhodnocovací)

#### 1.3.1 Předprojektová fáze

V této fázi projektový manažer a zadavatel projektu mají za úkol prozkoumat příležitosti pro projekt a posoudit proveditelnost daného záměru. Častokrát bývá do této fáze zahrnována i

vize a základní myšlenka potenciálně realizovatelného projektu. Výstupem této části životního cyklu projektu pak bývá zpracování analýz a různých studií. Z čehož nejdůležitějšími jsou studie příležitosti a studie proveditelnosti.

### **Studie příležitosti (Opportunity Study)**

„*Je vhodná doba navrhnout a realizovat zamýšlený projekt?*“ je hlavní otázka, která se s tímto krokem pojí. Studie musí vzít v úvahu situaci v organizaci, situaci na trhu, předpokládaný vývoj firmy a trhu atp. Výsledkem studie příležitostí je doporučení nebo nedoporučení realizovat zamýšlený projekt.

### **Studie proveditelnosti (Feasibility Study)**

Prvním z milníků bývá často kladná odpověď na hlavní otázku při procesu studování příležitostí. V takovém případě by studie měla ukázat nejvhodnější cestu k realizaci projektu a měla by upřesnit obsah, plánovaný termín začátku a konce projektu, odhadované celkové náklady a potřebné zdroje.

U jednodušších projektů se výše uvedené studie nezpracovávají, ale kombinují se do jednoho dokumentu označované jako předprojektová úvaha. Obecně ovšem platí, že by tyto dokumenty měli odpovídat na strategické otázky projektu – odkud jdeme, kam chceme dojít, jakou cestu zvolíme a zda má cenu a smysl daný projekt realizovat.

#### **1.3.2 Projektová fáze**

Klíčovými kroky této fáze je sestavení projektového týmu, vytvoření plánu a jeho realizace a závěrečnému reportu. Doležal (2009, s. 158) člení tuto fázi podrobněji na:

**Zahájení** – zpravidla je založena zakládající listina projektu, ve které je obsaženo ověření a případné upřesnění cílů/cíle projektu, jeho účel, personální obsazení, kompetence atp. V této části projektové fáze dochází k řádnému zahájení projektu.

**Plánování projektu** – v tomto bodě by projektový tým měl mít jasně rozdělené role a jednotlivým členům přiděleno konkrétní zadání. Pozornost je věnována tvorbě plánu projektu, který slouží jako výchozí plán projektu. Ten je nazývá také jako baseline a měl by vycházet ze zakládající listiny.

**Realizace projektu** – symbolickým zahájením projektu bývá zpravidla kick.off meeting, kde dojde k zrekapitulování plánu řízení projektu a harmonogramu za přítomnosti všech zainteresovaných stran. Cílem tohoto setkání je oznámení, že fyzická realizace začíná.



V průběhu samotné realizace je zapotřebí projekt stále sledovat, porovnávat jeho průběh s plánem a v případě změn rychle reagovat prostřednictvím korekčních opatření, přeplánování, upravením původního baseline.

**Ukončení projektu a předání výstupů** – v této fázi dochází k fyzickému i protokolárnímu předání výstupů, podpisu akceptačních protokolů a fakturaci. Důležitým krokem je i zpracování závěrečné zprávy, kde projektový manažer spolu s členy organizačního týmu shrne všechny postřehy a zkušenosti, které s projektem souvisí. Tento dokument slouží jako report všem zainteresovaným stranám i jak podklad pro řízení podobného typu projektu. Na fázi ukončení navazuje a často se s ní prolíná fáze poprojektová.

### 1.3.3 Poprojektová fáze

Po skončení projektu přichází evaluační fáze. Organizační tým nasbíral mnoho poznatků a zkušeností, které se dají aplikovat při realizaci dalších projektů. Je vhodné, aby byla provedena analýza, jejímž cílem je zjistit silné a slabé stránky projektu, dobré a špatné zkušenosti a v nejlepším případě se z nich poučit do budoucna. V této fázi je dobré posbírat podněty od všech členů týmu, neboť díky nim lze v podobných projektech ušetřit spousty peněz a času (Štefánek a kol., 2011, s. 23)

## 1.4 Projektový manažer

Newton (2008) ve své publikaci Úspěšný projektový manažer označuje za manažera projektu člověka, který je zodpovědný za předání projektu. Náplň práce projektového manažera je popsána v následující citaci: „*Práce projektového manažera se v různých projektech liší, ale ve své podstatě je manažer projektu odpovědný za vymezení práce, její plánování a stanovení rozsahu potřebných zdrojů a zajištění těchto zdrojů,*“ (Newton, 2008, s. 21)

Armstrong a Stephens (2008, s. 38) zastávají názor, 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 Svozilové je profese projektového manažera otevřena jedincům, kteří prokazují schopnosti a nějaké odborné činnosti, ale i v obecném managementu. Předpoklady pro úspěšnost při vykonávání této profese spočívají současně v kvalifikaci, schopnostech, návycích i osobnostních charakteristikách. Mezi ty nejdůležitější schopnosti a znalosti patří:

- Manažerské schopnosti

- Strategické myšlení
- Vyjednávací schopnosti
- Schopnost správně nastavit priority
- Schopnost rozvíjet mezilidské vztahy
- Alespoň všeobecnou znalost hospodářského sektoru, v němž působí
- Přehled v technologiích užívaných pro realizaci projektu atp. (Svozilová, 2011, s. 342)

Pitra (2002, s. 10) rozděluje kompetence manažera do tří kategorií:

- **Technická složka** – odborné znalosti, schopnosti a dovednosti manažera
- **Humanitní složka** – schopnost jednat s lidmi a ovlivňovat jejich pracovní chování
- **Koncepční složka** – schopnost vidět souvislosti

Téměř v každé odborné literatuře jsou definovány rysy projektového manažera, které se v mnohých potkávají, ale obsahují i drobné nuance, a to primárně ve stylu popisu této pozice. Nejsympatictější je popis Šuleře (2002, s. 6 – 8), který tvrdí, že správný manažer by měl být asertivní a citově stabilní. Měl by mít komunikační schopnosti a empatické cítění. K práci manažera je zapotřebí vytrvalost, odpovědnost, pružnost a důslednost. Důležitou roli v osobnosti manažera hraje i tzv. místo kontroly. Lidé s vnějším místem kontroly přisuzují své úspěchy a neúspěchy okolím, zatímco jedinci s vnitřním bodem kontroly razí přesvědčení, že dění v okolním světě je způsobeno jejich vlastním přístupem, chybami a zásluhami. Tento typ lidí má větší předpoklady stát se úspěšnými projektovými manažery, jelikož jsou přirozeně více motivovaní a mají tendence a snahu dění okolo sebe ovlivňovat. Neméně důležitou složkou je umění orientace v informacích a selekce těch důležitých. Pokud manažer neadekvátně velký prostor věnuje vstřebávání nepodstatných informací, může být velmi lehce přehlcnen a ztrácet tak fokus na to, co je skutečně podstatné.

Krásným a inspirativním tvrzením o efektivním manažerovi popisují Armstrong a Stephens (2008), kteří tvrdí, že pokud manažer chce být efektivní, měl by se hlavně naučit dělat správné věci, a nikoliv dělat věci správně.

## 1.5 Projektový tým

V současné době se řada zaměstnavatelů potýká s nedostatkem zaměstnanců a boj o kvalitní adepty na konkrétní pozice je čím dál vyhrcořenější. Sestavení týmu z členů s odborným zázemím a osobnostními předpoklady je alfou a omegou každého úspěšného projektu. Mezi

základní požadavky dnešních firem patří výkonnost, motivace, loajálnost a správný time management. Klíčové je vybrat ty správné lidi a využít jejich potenciál na maximum.

Podle slov Svozilové (2011, s. 33) „*Projektový tým je hlavním výkonným článkem projektu. Je to skupina osob, které se realizačně podílejí na splnění cílů projektu a po dobu projektu podléhají řízení projektového manažera, a to v rozsahu přiděleného času nebo určité pracovní kapacity a v rámci přidělených oprávnění a odpovědností.*“

Vřelejší definici a celkový popis projektového týmu podávají autoři Máchal, Kopečková a Presová ve společné publikaci Světové standardy projektového řízení, a sice že tým je skupina lidí, v níž jednotlivci mají společný cíl a pracovní činnosti a dovednosti každého člena vzájemně na sebe účelně a plynule navazují. Tým současně dává prostor k realizaci svým členům. Dobrý tým se pozná podle toho, že dosahuje výsledků, kterých by jednotlivec sám nedosáhl. Lidské zdroje jsou unikátní, proto je důležité jim věnovat pozornost a pokud možno uplatňovat principy a specifické pracovní postupy týmové práce. Tak vzniká týmový efekt (efekt skupinové dynamiky) na základě synergie práce mezi zástupci jednotlivých týmových rolí. (P. Máchal, M. Kopečková, R. Presová, 2015, s. 25 – 28)

### 1.5.1 Týmová práce

Tým je definován jako „neformální skupina spojená úsilím dosáhnout stanoveného cíle,“ (Hartl a Hartlová, 2000, s. 631).

O toto tvrzení se opírají i další autoři, kteří se koncepci týmové práci intenzivně věnují. Synonymem k týmové práci je slovo spolupráce, neboť práce několika lidí s různými vlastnostmi, zkušenostmi a dovednostmi se promítá do celkového výsledku konkrétního projektu. Schopnost týmové práce projektového týmu je důležitá natolik, že se k ní přistupuje profesionálně a existuje celá řada metod, kdy mezi nejnámější z nich patří například:

- **Brainstorming** – bývá charakterizován též jako burza nápadů. Doslovný překlad názvu této metody znamená bouření mozků. Jde o metodu skupinového tvůrčího myšlení a jejím cílem je uvolnění podvědomých procesů.
- **Brainwriting** – k bouření mozků dochází psanou, nikoliv mluvenou formou
- **Myšlenková mapa** – označována též jako mentální mapa. Jedná se o graficky uspořádaný text doplněný o obrázky s vyznačením souvislostí. Tato metoda je též využívána k zapamatování si, ale také ke grafickému zobrazení nebo řešení problému

- **Metoda moderace** – vnáší do komunikace ve skupině nový rozměr. Pasivnějším pomáhá a hyperaktivnější usměrňuje. (P. Máchal, M. Kopečková, R. Presová, 2015, s. 28)

Autoři publikace „Světové standardy projektového řízení“ označují výše uvedené týmové metody jako nejefektivnější. Autorka této diplomové práce má jisté výhrady vůči tomuto tvrzení, neboť zmíněné metody jsou zajisté nejznámější, ale to nepotvrzuje jejich nejvyšší míru efektivity. Zároveň existuje v současné době neuvěřitelné množství technik a metod, které se věnují nejen podpoře týmové práce, ale vůbec jejímu nastartování. Diplomové práce se jednotlivým metodám a technikám, které se dají v práci s týmem používat pro hledání řešení či inovování, bude podrobněji věnovat v kapitole třetí. Ta bude sloužit jako primární teoretický základ pro následnou tvorbu plánu výzkumu, kterého se budou účastnit právě členové konkrétního projektového týmu.

### 1.5.2 Týmové role

Sestavení týmu lidí, kteří budou úspěšně dosahovat požadovaného výkonu je závislé na schopnostech a kvalifikaci jeho členů. Ty se dají snadno zjistit a otestovat v průběhu pohovorů, zadaných úkolů nebo z nasbíraných referencí. Co není ovšem jednoduché odhadnout je to, jak se člověk chová v týmu a jaká je jeho role. František Bělohlávek se v publikaci Jak vést svůj tým (2008) věnuje typům týmových rolí podle Mereditha Belbina. Ten týmovou roli popisuje jako typický způsob chování v určité pracovní situaci. Belbin vytvořil test, který slouží k diagnostice devíti týmových rolí, se kterými je možné se setkat v pracovních kolektivech.

**Myslitel:** kreativní člověk se schopností nacházet odlišné pohledy na věc, který má ovšem problém s dotahováním svých nápadů do konce.

**Vyhledávač zdrojů:** Živí a komunikativní jedinci se schopností vyhledat a sehnat téměř cokoli: lidi, zdroje, peníze, kontakty, informace. Rychle se nadchnou, ale jejich zapálení také brzy opadne. Jejich nadměrná pružnost může přejít do nekázně a neustálých změn.

**Koordinátor:** První z dvojice vedoucích rolí zaměřená na tým. Důvěra ve schopnosti členů vede k úspěšnému delegování úkolů. Nejsou ovšem moc průbojní a nechají se ovlivnit.

**Formovač:** Druhá z dvojice vedoucích rolí, která je spojena s autoritativním, direktivním a tvrdým stylem řízení. Výkon je na prvním místě. Umí se plně soustředit na úkol, ale unikají

mu detaily. Může se chovat bezohledně k týmu, protože dlouhé diskuze jsou pro něj ztráta času.

**Vyhodnocovatel:** Brání tým před rizikem a unáhleným rozhodnutím. Stojí opodál a pozoruje. Dokáže problém vnímat z více úhlů. Často je vnímán jako příliš kritický, což může tým odrazovat od rozvíjení nápadu s potenciálem.

**Týmový pracovník:** Vytváří pozitivní atmosféru a mezilidské vztahy v týmu. Je pro něj těžké řešit kritickou situaci a zaujmout jasné stanovisko. Je nerozhodný.

**Realizátor:** Jeho přínosem pro tým je hlavně systém, kterého se drží i přes jeho možnou zastaralost. Je svědomitý a spolehlivý, ale mnohdy nepružný. Špatně snáší změny.

**Dokončovatel:** Podobá se vyhodnocovateli. Vyznačuje se soustředěním na detail a neschopností nadhledu. Je nositelem kvality. Často ovšem ulpívá na detailech a unikají mu jiné věci.

**Specialista:** Jejich povahové rysy jsou různé. Vyznačují se ovšem vysokou profesionalitou a týmu dodávají image. Slabou stránkou je jeho jednostranná orientace a ztráta nadhledu.

(Bělohlávek, 2018)

### 1.5.3 Závěrem

Při zpracovávání kapitoly 1.5 se sama autorka této diplomové práce podrobila Belbinovu testu týmových rolí, který jí pomohl pochopit lépe vlastní působení v organizačním týmu. Tomu se bude detailněji věnovat praktická část. Je důležité pochopit vlastní roli, která je často vnímaná spíše intuitivně a přirozeně. Autorce z testu vyšlo, že má nejbližší k jedné z vedoucích rolí – koordinátor. Ten se vyznačuje demokraticky motivujícím přístupem, který oceňují jedinci s vysokou mírou zodpovědnosti a touze po prostoru. Koordinátoři dále umí motivovat a vnitřně přesvědčit členy týmu o smyslu vykonávané práce, povzbudit je a dodat jim energii. Dokáží naslouchat a odhadnout potenciál spolupracovníků.

Zásadním rysem konkrétního projektového týmu, který je objektem zkoumání a zdrojem dat této DP, je dobrovolnická činnost všech jeho členů. V takovém případě stojí na prvním místě schopnost motivovat tým jinak než finanční složkou.

Autorka DP si při zpracovávání této kapitoly uvědomila, že právě její inklinování k týmové roli koordinátora je jednou z klíčových dispozic pro (úspěšné) vedení projektového týmu festivalu Jeden svět Zlín 2019.

## 2 NÁSTROJE PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU

Podle autorky publikace Projektový management Aleny Svozilové (2011, s. 13) jsou základy projektového managementu řídicí metody a postupy aplikované na soubor zdrojů, které jsou tvořeny lidmi a jejich prací, penězi a jinými prostředky materiálního charakteru. Ty tvoří předpoklad pro realizaci požadovaného projektového záměru. Toho je dosaženo společným působením všech těchto projektových zdrojů. Hlavním předpokladem výkonu funkce manažera projektu je pak zvládnutí dynamiky prostředí, všechny fáze projektu a práce s projektovým týmem.

Podle Harolda Kerznera předního světového teoretika projektového managementu, je projektový management souhrnem aktivit, které spočívají v plánování, organizování, řízení a kontrole zdrojů společnosti s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven pro realizaci specifických cílů a záměrů. (Svozilová, 2011, s. 19)

Cílem této kapitoly je seznámit se ověřenými nástroji projektového řízení, které budou v praktické a projektové části aplikovány na konkrétní projekt.

### 2.1 Logický rámec

Metoda logického rámce slouží jako pomůcka při stanovování a definování cílů projektu a ujasňování si cesty, jak daných cílů dosáhnout. Hlavním rysem je sjednocování očekávání všech zainteresovaných stran a základním principem je fakt, že jednotlivé parametry projektu jsou navzájem propojeny a měly by být logicky provázány. Důležitým aspektem je objektivní měřitelnost dosažených výsledků (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2009)

Schéma logického rámce je poměrně komplexní a skládá se s následujícími body:

#### PRVNÍ SLOUPEC: STROM CÍLŮ

1. **Záměr:** stanovuje příčinu realizace projektu a zodpovídá otázku PROČ chceme dosáhnout níže uvedené změny. Jedná se o popis přínosů projektu po jeho realizaci.
2. **Cíl:** ptá se na otázku ČEHO chceme dosáhnout. Jakou konkrétní změnu má projekt přinést?
3. **Výstupy projektu:** přibližují to, JAK chceme daného cíle dosáhnout a co je potřeba udělat pro jeho dosažení.
4. **Aktivity (klíčové činnosti):** jde o kroky, které vedou k realizaci jednotlivých výstupů. Ke každému výstupu jsou přiřazeny konkrétní aktivity (2 – 4) a zdroje.

DRUHÝ SLOUPEC:

5. **Objektivně ověřitelné ukazatele:** Stanovuje měřitelné indikátory, kterými se měří dosažení cílů projektu. Pro každý bod v prvním sloupci tabulky by měly být minimálně dva.

TŘETÍ SLOUPEC

6. **Zdroje informací k ověření:** Informace k ověření dosažení cíle (výsledky výzkumu, statistiky atd). Některé z ukazatelů se projeví až s časovým odstupem.

ČTVRTÝ SLOUPEC:

7. **Předpoklady a rizika:** Jaké komplikace mohou nastat, a my se jim musíme vyhnout, aby bylo dosaženo cíle projektu? Uvádějí se dále také významné skutečnosti, které mohou ohrozit realizaci projektu a je nutné je mít na zřeteli.

(Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2009)

Záměr (opatření)	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje k ověření	
Cíl projektu (změna)	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje k ověření	Předpoklady, podmínky a rizika
Výstupy projektu	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje k ověření	Předpoklady, podmínky a rizika
Aktivita projektu	Prostředky / vstupy	Harmonogram aktivit	Předpoklady, podmínky a rizika
			Předběžné podmínky

Obrázek č. 1: Logické vazby v logickém rámci, Zdroj: Blažek, 2012 (online)

Čtení logického rámce pak probíhá od pátého řádku. Zjednodušeně by se podle Štefánka (2012) dalo říct, že logický rámec by měl zodpovědět tři základní otázky: *Proč se projekt realizuje? Co je zapotřebí pro jeho realizaci udělat? Jak se to udělá?*

Pro potřeby této diplomové práce budou blíže popsány některé z položek logického rámce, které jsou důležité pro dosažení cílů práce. Komplexní zpracování logického rámce projektu Jeden svět Zlín není v tuto chvíli stěžejní pro záměr této diplomové práce.

## 2.2 Analýza SWOT

V kapitole 1.3.1. byla popsána předprojektová fáze, která je charakteristická analýzou rizik a příležitostí. K tomu je často využívána metoda SWOT, která je nazývána také jako analýza silných a slabých stránek. Ta je doplněna i o analýzu hrozeb a příležitostí. Hraje důležitou roli také při strategickém plánování. Akronym SWOT je vytvořen z anglických názvů:

- **Strengths** - silné stránky
- **Weaknesses** - slabé stránky
- **Opportunities** - příležitosti
- **Threats** - hrozby.

Tyto skutečnosti jsou v centru pozornosti prováděné analýzy. Je nutné také stanovit to, co je předmětem analýzy. Může to být například náš projektový tým, projekt, navržené řešení určitého problému atp. (Doležal, Máchal, Lacko a spol. 2009). Pokud by šlo o festival dokumentárních filmů, pak bude analýza řízena odpověďmi na tyto otázky:

- Jaké jsou silné stránky festivalu?
- Jaké jsou slabé stránky festivalu?
- Nabízejí se zvláštní příležitosti pro festival?
- Jaké hrozby ve vztahu k festivalu byly rozpoznány a jak se jim vyhnout?

První dva body (S-W) jsou vnitřními faktory efektivnosti organizace či projektu a určují se na základě posouzení současného stavu. Příležitosti a hrozby (O-T) pak vymezují vnější faktory. (Rektořík, 2001)

## 2.3 Analýza zainteresovaných stran (analýza financování)

*„Zainteresovanou stranou v projektu, kterou může být definován kdokoliv, kdo je ovlivněn tím, co se projekt snaží zrealizovat. Jsou to jednotlivci, kteří se budou muset „vypořádat“ s výstupy projektu.“* (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2009, s. 49)

Zainteresované strany neboli „stakeholders“ můžeme rozdělit dle významnosti do dvou skupin: **primární** (vlastníci a investoři, zaměstnanci, zákazníci, obchodní partneři, místní komunita) a **sekundární** (veřejnost, vládní instituce, konkurence, média atp.). Firma nebo projekt má v souvislosti se zapojenými stranami snahu o vytváření zisku a zainteresované strany naopak mají vůči projektu různá očekávání. Pomocí analýzy vlivu těchto stran by mělo dojít k nalezení zájmových skupin, které se označují jako klíčové. V některých případech to mohou být sponzoři (například v neziskovém sektoru) jindy obchodní partneři nebo dodavatelé.



Řízená spolupráce mezi stranami pak vede k jejich vzájemnému rozpoznání, porozumění jejich zájmům a k následnému dialogu s cílem dosáhnout oboustranné spokojenosti.

Klíčovým bodem projektu je efektivní komunikace zahrnující všechny zainteresované strany. Pro tento účel bývá sestaven komunikační plán, který pokrývá definici komunikačních nástrojů/kanálů, způsob komunikace, osoby odpovědné za komunikaci, termíny i náklady spojené s komunikací. (Štefánek a kol., 2011)

## 2.4 Komunikační strategie

Jakmile máme definované strany, ke kterým chceme komunikovat, je nutné stanovit vhodné nástroje/kanály. Nejvyužívanějšími nástroji při udržování například vztahu s médií bývají tiskové zprávy, tiskové konference, exkurze na místo, zajištění akreditace pro novináře atp. Ke sponzorům mluvíme prostřednictvím personalizovaných e-mailů, telefonátů nebo poskytnutím speciálních materiálů (například závěrečná fotodokumentace projektu obsahující shrnutí působení a zapojení daného sponzora v projektu). V komunikaci s širokou veřejností velmi často využíváme tradičních komunikačních nástrojů jako je webová prezentace, sociální sítě, rádiová kampaň, direct mailing, prostřednictvím propagačních materiálů nebo osobního setkání. Velmi důležité je nezapomínat na komunikaci také uvnitř týmu a zvolit vhodný způsob přenášení informací členům týmu, neboť šum v komunikaci je fenomén, kterému je lepší se vyhnout. (Doležal, a spol., 2009)

## 2.5 WBS (kreativní metoda, myšlenková mapa)

Jednou z kreativních metod, která je hojně používána v různých odvětvích je WBS neboli *Work Breakdown Structure*. Podobá se myšlenkové mapě a slouží především k uvědomění si, co všechno je třeba udělat pro splnění jednotlivých výstupů a cílů projektu. Například, pokud je jedním z výstupů výroba propagačních materiálů, tak jednotlivými kroky by byly: tvorba zadání pro grafika, sepsání textových podkladků, korektura prvních návrhů, nalezení vhodné tiskárny, zadání do tisku atd. WBS umožňuje také eliminaci chyb v podobě vynechání některého ze zásadních kroků a k uvědomění si návaznosti jednotlivých kroků v kontextu času, lidských a finančních zdrojů. Vizualní zpracování WBS napomáhá ke srozumitelnějšímu a jasnému pochopení dílčích kroků. Tvorbu WBS je vhodné sestavit s projektovým týmem, přičemž členi přicházejí s nápady a jsou tak vtaženi aktivněji do projektu. Oblíbenou pomůckou je **Ganttův diagram**, který vychází z WBS. Jedná se o horizontální úsečový graf, kdy všechny činnosti jsou řazeny pod sebou v pořadí skutečné realizace. Každé

činnosti pak odpovídá barevné pole, jehož délka znázorňuje časovou náročnost (Štefánek a kol. 2011).

## 2.6 Tvorba harmonogramu

Tvorba harmonogramu je jednou z klíčových výstupů plánování projektu. Jednotlivým charakteristikám standardů projektového řízení se věnuje Máchal a spol. v publikaci „Světové standardy projektového řízení“ (2015). Například tvorba harmonogramu neboli Time management, se skládá z následujících procesů: plánování harmonogramu, definování aktivit, seřazení aktivit, odhad zdrojů potřebných na jednotlivé aktivity, odhad doby trvání jednotlivých aktivit, vytvoření harmonogramu a kontrola harmonogramu.

V samotném harmonogramu by mělo být zahrnuto, kdo je za co zodpovědný. Dalšími dílčími složkami komplexního harmonogramu je například produkční plán, plán mediálních výstupů, komunikační plán a rozpočet.

## 2.7 Řízení kvality projektového plánu

Svozilová (2011, s. 175) říká, že „*Plán řízení kvality je místem, kde jsou popsány postupy, procedury a požadované limity měření kvality podle požadavků specifikovaných v definici předmětu projektu.*“ Nedostatek kvality vede k nespokojenosti, a to nejen konečných uživatelů, ale všech zainteresovaných stran. Řízení kvality není proces, který může být delegován na kohokoliv a měl by být výhradně v kompetenci managementu organizace. V případě této diplomové práce v rukou projektového manažera. Ve vztahu k projektům existují dvě hlediska pro aplikaci kvality: kvalita procesů projektu a kvalita produktu projektu. (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2009)

Například při organizování festivalu dokumentárních filmů by se kvalita procesů dala aplikovat na vedení projektového týmu, na výkonnost a celkovou úroveň projektového řízení. Kvalitou produktu projektu se pak rozumí realizační dny festivalu a jejich dopad na konečného zákazníka. V tomto případě na diváky.

## 2.8 Rozpočet a financování projektu

Zajištění financování projektu je jedním z klíčových předpokladů k samotné realizaci. Při sestavování rozpočtu je nutné myslet na plánování nákladů v závislosti na příjmech. Sestavování rozpočtu není jen početní prací, ale musí být spojeno s hledáním rezerv a snižování nákladů. Sestavovatel rozpočtu by měl mít na paměti především heslo: poměr cena výkon.

Některé náklady jsou fixní (například regulační poplatky) a jiné variabilní (náklady na propagaci). Drucker (2007). zdůrazňuje, že jedinou účinnou cestou ke snížením nákladů je úplné zrušení nějaké činnosti. Nemá smysl dělat jen trochu levněji něco, co by se nemělo dělat vůbec. (DRUCKER in SYNEK, Miloslav, 2007).

### 3 DESIGN THINKING V ŘÍZENÍ PROJEKTŮ

V současné době je *Design Thinking* čím dál více probírané téma, které se promítá do mnohých odvětví a je uplatnitelné ve všech disciplínách designu. Tento přístup je hojně využíván jako nástroj pro inovace řešení manažerských a jiných výzev. Autorka této diplomové práce se s tímto přístupem poprvé seznámila v prosinci 2018 při spoluúčasti na realizaci workshopu pro studenty Fakulty multimediálních komunikací ve Zlíně, který si kladl za cíl seznámit studenty s metodologií designu služeb na konkrétních případech.

Poznatky v této kapitole slouží jako základ pro praktickou i projektovou část, neboť značná část metodologických postupů designového myšlení bude využita při kvalitativním sběru dat s členy festivalového týmu Jeden svět Zlín i v doporučení pro práci s budoucím týmem.

#### 3.1 Designové myšlení

Tato kapitola si klade za cíl představit pojem *Design Thinking*. Prvním krokem ke správnému pochopení pojmu designového myšlení je třeba definovat si základní pojem. Rawsthorn (2014) objasňuje, že slovo „*design*“ má svůj původ v latinském slově *designare*, který označuje několik významů: *označit, načrtnout, popsat, naplánovat*. Později se slovo design používalo jako *účel, záměr, návrh formulovaný s cílem něco vykonat*.

Známou osobností, která se zasloužila o rozšíření a aplikování poznatků z oblasti designu do nových odvětví je americký profesor Richard Buchanan (2001), který nejednoznačnou ucho-pitelnost spolu s širokým využitím designu definuje následovně:

*„Frankly, one of the great strengths of design is that we have not settled on a single definition. Fields in which definition is now a settled matter tend to be lethargic, dying, or dead fields, where inquiry no longer provides challenges to what i accepted as truth.“ (This is service design thinking, 2017, s. 28)*

Zároveň ve své publikaci *Wicked problems in Design Thinking* (Buchanan, 1992) mluví o 4 základních oblastech designu: **design symbolické a vizuální komunikace** (tradiční grafický design), **design hmotných objektů** (materiální ztvárnění každodenních objektů), **design aktivit a služeb** (ten si klade za cíl vytvořit služby inteligentnější, smysluplnější v závislosti na potřebách vycházejících od samotných uživatelů). Poslední oblastí designu jsou podle něj **komplexní systémy** (inženýrské systémy, architektura atd.).

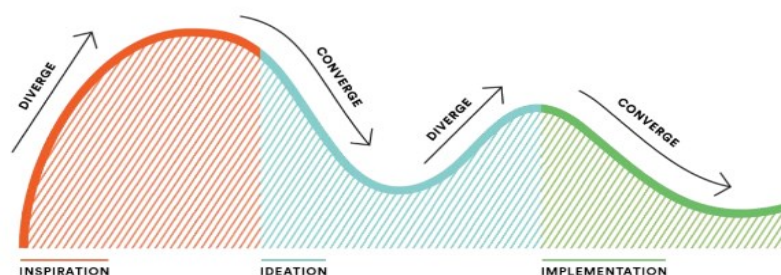
Tato práce se z výše uvedených oblastí bude nejvíce dotýkat oblastí designu aktivit a služeb, na kterém budou popsány principy designerského myšlení. Je nutno zdůraznit, že designovým myšlením není označován žádný konkrétní obor, ale specifický přístup k řešení problémů či inovací. Obrovským plusem tohoto přístupu, ale zároveň i zdrojem mnohých otázek je fakt, že jde o mezioborový přístup, který kombinuje různé nástroje a metody několika jiných disciplín (Schneider a Stickdorn, 2017, s. 29). Tím vzniká předpoklad pro multioborovou spolupráci na jednom projektu, kdy jsou principy designerského myšlení aplikovány do širokého pole oblastí (Brown, 2009, s. 59).

Při samotném psaní diplomové práce je designerské myšlení hojně uplatňováno. Design thinking je totiž sám o sobě způsobem přemýšlení, které spojuje rozbíhavé a sbíhavé myšlení. Rozbíhavé myšlení podporuje generování nových nápadů a sbíhavé myšlení je pak směřuje k nalezení nejlepšího řešení (100metod, 2017).

### 3.2 Designový proces

V podstatě by se celý designový proces dal podle Buchanana (1992) rozdělit do dvou základních aktivit, a to definování problému a řešení problému. K dispozici je několik variant, jak tento proces uchopit a popsat. V této kapitole jsou nejpoužívanější a mezi designéry nejoblíbenější modely představeny.

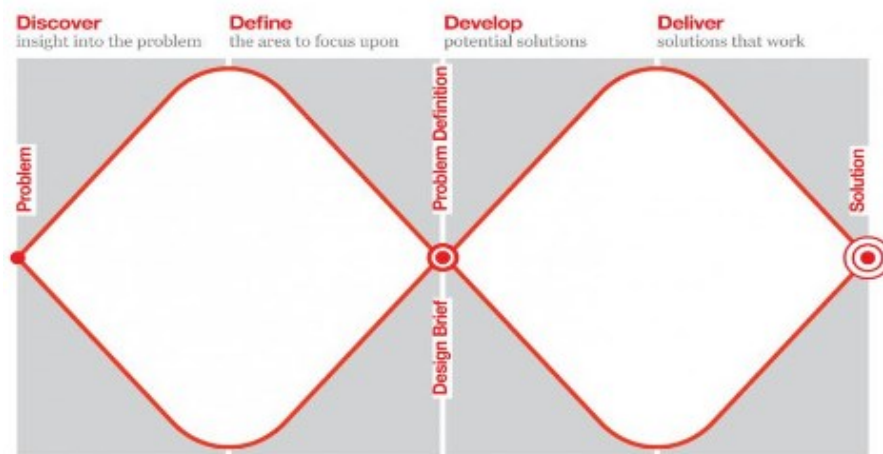
Nejstručnější model zpracovala známá a uznávaná agentura IDEO, která v publikaci *The Field Guide to Human Centred Design* (2015) detailně popisuje tři fáze: inspirace, ideace a implementace. V první fázi dochází k definování designerské výzvy spolu s poznáváním daného problému. Druhá fáze si klade za cíl vygenerovat co nejvíce nápadů na řešení a z tohoto souboru vybrat ty nejvhodnější, vytvořit prototypy a následně je otestovat. V poslední fázi designerského procesu od IDEO dochází k implementaci nalezeného řešení, které je ovšem neustále testováno, iterováno a případně adaptováno.



Obrázek č. 2: Designový proces podle IDEO

Dalším modelem designerského procesu je tzv. **Dvojitý diamant** (The Double Diamond) od Design Council UK, kterému se intenzivně věnuje publikace *This is service design thinking* (Stickdorn a Schneiner, 2017).

Princip dvojitého diamantu je založen na čtyřech aktivitách neboli fázích, během kterých dojde dvakrát k rozšiřování a zužování problému. Těmito fázemi rozumíme objevování problému (discover), definování oblasti (define) a zaměření se na konkrétní problém, vymýšlení možných řešení (develop) a dodání daného řešení (deliver).



Obrázek č. 3: Dvojitý diamant (*The Design Process: What is the Double Diamond?*, 2015)

V podstatě by se dalo říct, že první a druhá část modelu IDEO, kdy dochází k inspiraci a ideaci je svým principem totožná s procesy prvního diamantu. Dochází k rozbíhavému (divergentnímu) myšlení, kdy je generováno co nejvíce nápadů a následně se z tohoto kvanta vybírá to nejpodstatnější prostřednictvím sbíhavého (konvergentního myšlení).

### 3.2.1 Human Centred Design

Je design zaměřený na člověka a je základem pro obor známý jako design služeb. Jednou z nejznámějších a nejuznávanějších společností, která se tímto tématem zabývá na teoretické i praktické úrovni je IDEO.org., která publikovala Design Kit: The Human-Centred Design Toolkit. Jedná se o první publikaci svého druhu, která přibližuje téma human-centred designu a jeho dopadu na sociální sektor. Publikace byla vytvořena za předpokladu, že design může mít pozitivní dopad na životy lidí.

Publikace je rozdělena na tři hlavní části – tři základní fáze designového myšlení zaměřeného na člověka. V každé kapitole je popsáno několik stěžejních metod a technik, jejichž uplatnění v dané fázi napomáhá k úspěšnému konci.

- **INSPIRACE** – v této fázi poznáváme ty, kterým by dané řešení mělo sloužit. Jsou poznávány jejich tužby, přání, hodnoty atp. Základem této fáze je správně definovat designovou výzvu s pomocí metod jako je individuální nebo skupinové interview, ponoření se do života „těch, pro které designujeme“, koláže, kreslení atd.
- **IDEACE** – v této fázi dochází k prezentování všeho z předešlé fáze týmu, který je v procesu zapojen a společnou silou se přichází na možná řešení problému / příležitosti k inovaci. Používanou metodou v této fázi je například „jak bychom mohli“, brainstorming, vizualizace, storyboard nebo třeba business model canva.
- **IMPLEMENTACE** – nyní navrhovaným řešením je vdechnout život, navozeno partnerství, tvořen implementační plán (roadmap), jsou rozděleny úkoly, stanoven komunikační plán pro jednotlivé zainteresované strany. (IDEO.org, 2015)

### 3.3 Nástroje a metody designového myšlení

Některé z metod designového myšlení byly nastíněny v předešlé kapitole. Zde budou vyjmenovány další metody, které do hravé a užitečné podoby zpracoval Kabinet informačních studií a knihovnictví (KISK) na Filozofické fakultě Masarykovy univerzity. Ten se věnuje designu služeb zaměřeným na knihovny a neziskové organizace od roku 2014 a přišel s projektem **Libdesign**. V rámci tohoto projektu byly vydány metodické karty a knihu případových studií o designovém myšlení v knihovnách.

Mnohé metody jsou totožné s kvalitativními metodami marketingového výzkumu, které budou využity při výzkumu a následně zapracovány do praktické části této diplomové práce. Proto je záhodno popsat více fáze a metody, se kterými Libdesign pracuje.

Při designování procházíme 4 fázemi: **poznávání, analýzou, tvorbou a testováním**. Každá specifická část procesu má pak své metody. Některé z nich byly autorkou této diplomové práce vybrány a popsány originálním popiskem, který náleží dané metodě.

Fázi **poznávání**, kdy odhalujeme příležitosti pro inovace, lze podpořit:

1. **Focus group** – Víc hlav, víc ví. Využijte skupinové dynamiky a získejte zpětnou vazbu a názory od více lidí zároveň. Díky debatě mezi uživateli se mohou navíc ukázat hlubší příčiny problémů nebo naopak úspěchů, o kterých jste vůbec netušili.
2. **Brainstorming** – Nejste si jisti, jak by měla služba vypadat, a potřebujete vygenerovat co nejvíce nápadů a vybrat ten správný? Pak je brainstorming tou nejúčinnější metodou. Stačí zadat téma, určit čas a být přístupný všemu, co vás napadne.

- 3. Pozorování** – Jedna z neúčinnějších metod, jak poznat vaše uživatele a jejich problémy. Díky ní zjistíte i to, co uživatelé nahlas neřeknou.

Fáze **analytická** – jsou hledány odpovědi na otázky CO, JAK a PROČ → definujeme příležitosti pro design

- 4. Mapa zainteresovaných stran** – Kdo? Komu? S kým? Proč? Mapa zainteresovaných stran odhalí všechny uživatele, kterých se vaše služby týkají, a pomůže popsat jejich zájmy a vzájemné vztahy.
- 5. SWOT analýza** (popsaná výše v kapitole 2.2.)
- 6. Myšlenkové klobouky** – Podívejte se na problém z různých úhlů: pozitivně (žlutý), kriticky (černý), objektivně (bílý), emocionálně (červený), tvořivě (zelený) a s nadhledem (modrý). Každý barevný klobouk zastává jeden přístup.

Fáze **tvorby** – navrhujeme řešení a vybíráme jen to s velkým inovačním potenciálem – ty převádíme do vizualizované podoby pomocí prototypů

- 7. Business model canvas** – Šablona, která vám umožňuje nastavit službu tak, aby splňovala všechny požadavky uživatele s ohledem na finanční či personální zázemí instituce. Jedná se v podstatě o přehledně vizualizovaný podnikatelský plán.
- 8. Jak bychom mohli** – Otázky typu „Jak bychom mohli...“ (How might we, HMW) vám pomáhají vést brainstorming. Definují konkrétní příležitosti a úkoly, které se snažíte vyřešit.

Fáze **testování** – ověřujeme, zda řešení může dosáhnout vytyčených cílů

- 9. A/B testování** – pomáhá ve chvíli, kdy stojíte před rozhodnutím, jakou podobu výsledné služby uvedete do provozu. Volbu vhodnější varianty přitom přenecháte přímo uživatelům. (Libdesign.kisk.cz, 2019)



## 4 KVALITATIVNÍ VÝZKUM

Pro účel této diplomové práce byl zvolen kvalitativní výzkum. Je vhodnější hlavně z toho důvodu, že má potenciál k tomu, aby přinesl odůvodnění, souvislosti a možná řešení problému, ze kterého vychází výzkumná otázka uvedená v kapitole 5.

*„Kvalitativní výzkum je proces hledání porozumění založený na různých metodologických tradicích zkoumání daného sociálního nebo lidského problému.“* (Hendl, 2008, s. 48)

Foret (2008) zase doplňuje Hendlovu definici a upozorňuje, že výsledky nelze zobecnit na celou populaci, protože soubor respondentů je velmi malý a nereprezentativní. V minulosti byl tento typ výzkumu označován za nedokonalý díky absenci empirických dokazatelných faktů a čísel. V současné době se naopak mnoho výzkumníků na tento druh výzkumu zaměřuje. Hendl za podstatné přednosti kvalitativního výzkumu označuje například získání vhledu při zkoumání jedince, ale i skupiny. Tento typ zkoumání umožňuje zkoumání procesů, může se při něm vhodně reagovat na podněty formou dotazování. Mezi jeho nevýhody naopak patří to, že se získané znalosti nedají lehce zobecnit na populaci a do jiného prostředí. Těžko se také testují hypotézy a teorie. Zároveň jsou výsledky snadno ovlivnitelné výzkumníkem a jeho osobními preferencemi. (Hendl, 2008)

### 4.1 Focus Group

Focus group (skupinový rozhovor) či rozhovor s ohniskovou skupinou je jednou z metod kvalitativního sběru dat, jehož výhoda spočívá ve vhledu do problematiky z více perspektiv. Patton uvádí, že *„Ohniskové skupiny jsou totiž efektivní při zkoumání témat, u kterých je z nějakého důvodu podstatný skupinový fenomén.“* (in Švaříček, Šedřová, 2007, s. 185)

### 4.2 Polostrukturovaného rozhovor

Další metodou kvalitativního sběru dat jsou polostrukturované rozhovory. V tomto případě jsou vytvořena určitá schémata, která jsou pro tazatele závazná. Toto schéma určuje okruhy otázek, které lze ale na základě potřeby upravovat a případně se doptávat. Všeobecně platí, že pro efektivní uskutečnění interview není stěžejní kladení otázek, jako spíše pozorné poslouchání, komunikování, případné doptávání se a pozorování. Otázky se velmi často vztahují k názorům, pocitům, zkušenostem, znalostem, vnímání včetně kontextových otázek. Otázky by měly být otevřené, neutrální a jasné. Mohou být položeny i otázky uzavřené, avšak neměly by respondenta omezovat ve vyjádření. (Hendl, 2008)

## 5 METODIKA

V této kapitole je velmi stručně, ale jednoznačně upřesněn výzkumný cíl i výstup této práce spolu se stanovením výzkumných otázek, ze kterých vychází stanovení metodiky výzkumu.

### 5.1 Cíl práce

Cílem této práce je provést analýzu projektového řízení, prozkoumat možnosti podpory udržitelnosti festivalu Jeden svět Zlín a najít vhodný způsob k předání funkce hlavního koordinátora. Tyto poznatky budou následně zahrnuty do podpůrného materiálu určeného hlavnímu koordinátorovi festivalu Jeden svět Zlín 2020 a budou sloužit nejen k podpoře projektového týmu, jejich motivace a loajality pomocí vybraných metod podle principu design thinking, ale i k efektivnější organizaci a lepší komunikaci festivalu jako celku.

### 5.2 Výzkumná otázka

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

Otázka č. 1: **Jakými způsoby lze podpořit udržitelnost festivalu Jeden svět Zlín?**

Otázka č. 2: **Jak správně předat funkci hlavního koordinátora?**

### 5.3 Metodologie výzkumu

Pro potřeby práce byly zvoleny výhradně kvalitativní výzkumné metody, neboť mají potenciál k nalezení odpovědí na výzkumné otázky typu: JAKÉ a JAK? Metody byly zvoleny se zřetelem na cílovou skupinu respondentů a snahu maximalizovat relevantnost výsledků výzkumu:

- Analýza festivalu Jeden svět Zlín na základě pozorování a osobní zkušenosti
- Polostrukturované rozhovory s bývalými koordinátory festivalu Jeden svět Zlín
- Polostrukturované rozhovory s potenciálními hlavními koordinátory
- Focus Group s organizačním týmem festivalu Jeden svět Zlín 2019

Jednotlivé scénáře rozhovorů jsou spolu s časovým rámcem i konkrétními otázkami součástí praktické a příloh této diplomové práce. Výstupem této diplomové práce bude příručka určená primárně hlavnímu koordinátorovi festivalu Jeden svět Zlín 2020.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 FESTIVAL JEDEN SVĚT ZLÍN

V této kapitole je detailně představen Mezinárodní festival dokumentárních filmů o lidských právech Jeden svět a jeho hlavní pořadatel na celorepublikové úrovni – Člověk v tísni, o.p.s. Následně je pozornost věnována regionální odnoži festivalu Jeden svět Zlín a jeho místnímu organizátorovi Asociaci DICE, z. s.

### 6.1 Hlavní pořadatel – Člověk v tísni, o.p.s.

Člověk v tísni je hlavním pořadatelem festivalu a své cíle a hodnoty definuje následovně:

*„Jsme nevládní nezisková organizace vycházející z myšlenek humanismu, svobody, rovnosti a solidarity. Lidskou důstojnost a svobodu považujeme za základní hodnoty. Věříme, že lidé kdekoli na světě mají mít právo rozhodovat o svých životech a společně sdílet práva vyjádřená Všeobecnou deklarací lidských práv.“* (Jeden svět v regionech: Jak na to?, 2019, s. 3)

Společnost Člověk v tísni usiluje o informovanou a otevřenou společnost, která se staví angažovaně a zodpovědně k problémům doma i v zahraničí. Je součástí občanské společnosti a jejich iniciativa vychází z osobní iniciativy a aktivit stovek jejich zaměstnanců a dobrovolníků. Věnuje se humanitární pomoci v krizových oblastech po celém světě. Bojuje proti chudobě, posiluje občanskou společnost, pomáhá na základě nedávné zkušenosti z naší země, věnuje se sociální práci, přispívá k řešení závažných strukturálních problémů.

*„Součástí naší práce je přispívat k rozvoji svobodných a odpovědných lidí, kteří se orientují v současném světě, otevřeně a kriticky přistupují k informacím a názorům a chtějí ovlivňovat život společnosti. Přinášíme svědectví lidí, s nimiž spolupracujeme a věnujeme se i důležitým globálním tématům jako je změna klimatu, udržitelný rozvoj, boj za svobodu a práva lidí, nerovnosti ve společnosti či postavení menšin. Věříme, že po desetiletích nesvobody a informační izolace, ve kterých naše společnost žila, jsme se získáním svobody přijali i spoluzodpovědnost. Jsme přesvědčeni, že zavírat oči nad tím, co se ve zdánlivě dalekém světě děje, je stejně krátkozraké, jako zapomínat na vlastní minulost. Proto přes dvacet let budujeme Člověka v tísni, stavíme na konkrétní práci a motivujeme veřejnost, aby se na pomoci podílela s námi.“* (Jeden svět v regionech: Jak na to?, s. 4, 2019)

Výše uvedenou oficiální citaci z manuálu Jeden svět v regionech: Jak na to? považuje autorka této práce jako základ pro pochopení nejen úsilí Člověka v tísni, ale zejména k porozumění filozofie festivalu Jeden svět, který je předmětem této diplomové práce.

## 6.2 Cíl a charakteristiky festivalu Jeden svět

Mezinárodní festival dokumentárních filmů Jeden svět (JS) pořádá Člověk v tísni (ČvT) od roku 1999. Jeho zakladatelem byl Igor Blaževič, kterého inspirovaly možnosti dokumentárního filmu jako informačního prostředku a nástroje, který může pomoci řešit závažné společenské problémy. Jeden svět využívá dokumentární film jako nástroj k obhajobě a ochraně lidských práv, informuje o dění doma i ve světě, inspiruje příklady skutečných hrdinů a podporuje občanskou angažovanost.

V současné době je Jeden svět největším lidskoprávním filmovým festivalem na světě a jednou z nejvýznamnějších kulturních akcí v rámci České republiky, která ročně přivítá až 120 000 diváků a divaček a promítne se až 110 snímků. Promítané dokumenty se věnují sociálním, politickým, mediálním a environmentálním tématům týkajících se současného světa a lidských práv. Důležitou roli hrají **debaty po projekcích**, kterých se zúčastňují samotní filmaři a filmařky, protagonisty, režiséři a odborníci na dané téma. Důležitou složkou festivalu jsou i **projekce pro základní a střední školy**, které koordinuje vzdělávací program **Jeden svět na školách**, celoroční program pro angažovanou veřejnost **Promítej i ty!** nebo aktivity v rámci **Jednoho světa pro všechny**, jejichž posláním je zpřístupnit projekce sluchově, zrakově, mentální i fyzicky postiženým lidem.

### 6.2.1 Specifika lidskoprávního festivalu

V kapitole 4 obecného manuálu pro koordinátory regionálních festivalů je uvedeno, že:

*„Myšlenka lidskoprávního filmového festivalu je postavena na přesvědčení, že film je mocné médium, díky kterému je možné měnit svět k lepšímu.“* (Jeden svět v regionech: Jak na to?, 2019, s. 6)

To, co dělá z filmu lidskoprávní snímek je často spíše **kontext**, do kterého je film zasazený v diskuzi nebo při jeho medializaci než film sám o sobě. Síla filmu spočívá v tom, do jaké míry umí diváky zatahnout nebo inspirovat. Film také dobře slouží jako nástroj při **informování a vzdělávání**, protože díky emotivnímu zážitku, který se velmi často při sledování filmů vyskytuje, si danou tematiku mnohokrát také lépe zapamatujeme. Dokumentární film odhaluje realitu, niterně oslovuje, poskytuje kontext, zpřítomňuje a konfrontuje člověka s jinou realitou. Mnohdy způsobuje, že si člověk uvědomí kvalitu vlastního života a jeho podínek.

Konfrontace a identifikace s lidskými příběhy skrze dokumentární film může přispět ke změně postojů, názorů a nabourat stereotypy. Návštěvníci festivalu pak mají možnost nahlédnout na problém z jiného úhlu pohledu a reflektovat svůj život ze zcela jiné perspektivy. Důležité je také cílit na zástupce výkonné moci na představitele různých institucí, místních samospráv, neziskových organizací, novináře atd.

*„Lidskoprávní filmy přináší silné zážitky a často u diváků a divaček vyvolávají potřebu a touhu pomoci, mít možnost se nějak zapojit a představený problém řešit. Proto je velmi důležité vést po filmech debaty. Často není možné vyřešit přímo problém, na který film poukazuje, je to spíš v minimu případů, je ale možné zkusit najít instituce nebo iniciativy poskytující pomoc v podobné oblasti, ať už v daném místě nebo jinde ve světě. Je dobré vyzdvihnout pozitivní aspekty filmu, které mohou diváky motivovat k iniciativě. Film je často hybatelem nebo spouštěčem společenské změny.“* (Jeden svět v regionech: Jak na to?, s. 6, 2019)

### 6.2.2 Jeden svět v regionech

Festival tradičně putuje po celé České republice. Každoročně startuje festival v Praze v první polovině března a následně v druhé polovině března do dubna ožívají festivaly ve více než 35 městech napříč celou zemí. Díky síti regionálních festivalů se aktuální téma současného světa v jednosvětových filmech dostanou k desetitisícům divaček a diváků.

Regionální týmy si své festivaly organizují nezávisle, což dodává každému jednotlivému festivalu osobitý ráz. Místními organizátory jsou ve většině případů spolky, příspěvkové organizace, kina, studenti nebo pobočky Člověk v tísni. Regionální festival Jeden svět Zlín a její regionální pořadatel – Asociace DICE je detailněji popsán v následujících kapitolách.

### 6.2.3 Cílové publikum

Na základě výzkumného materiálu **Jeden svět v regionech 2018**, který připravila Petra Půlpánová, Veronika Vackeová a Kantar Millward Brown CZ, vychází informace o cílovém publiku a celkové návštěvnosti. Autorka tak vychází se sekundárního sběru dat, jehož metodologie byla postavena na dotazníkovém šetření na vzorku 3345 respondentů (diváků festivalu Jeden svět 2018 v regionech) v období 15. 3. – 15. 4. 2018 a jako výstup šetření byla sestavena prezentace, která byla poskytnuta všem regionálním odnožím festivalu. Jejím hlavním cílem bylo odpovědět na otázky:

1. Kdo jsou návštěvníci festivalu Jeden svět?
2. Co motivuje lidi k návštěvě festivalu?

3. Kde lidé hledají informace o festivalu?
4. Kde si lidé vybírají dokumenty, které navštíví?
5. Jaký mají lidé zájem o doprovodné aktivity festivalu?

#### **Celkové shrnutí výzkumu v přesném znění:**

- Mezi diváky festivalu Jeden svět v regionech 2018 převažovali ženy, lidé ve věku do 35 let a lidé s vysokoškolským vzděláním.
- Zhruba dvě třetiny lidí festival Jeden svět už v minulosti navštívilo, jedna třetina diváků se letos zúčastnila poprvé.
- Nejčastěji lidé o festivalu slyšeli od svých přátel nebo ze sociálních sítí.
- Nejčastěji si lidé kupovali vstupenky na projekci v kině až těsně před projekcí, pouze 15 % lidí si koupilo lístek online.
- Webové stránky festivalu diváci hodnotili pozitivně. Nejvíce ocenili přehlednost sekce týkající se programu projekcí a informací o přístupnosti kin. Naopak o něco méně přehledné jsou pro diváky informace o doprovodných akcích festivalu.
- V průměru návštěvníci festivalu zhlédli/plánovali zhlédnout tři dokumenty. Konkrétní filmy si lidé nejčastěji vybírali na webových stránkách festivalu.
- Nejžádanějšími tématy diváků festivalu jsou: Z doprovodných akcí mají lidé nejvíce zájem o debaty, koncerty a výstavy, pětina diváků využila projekt Promítej i ty!
- Z kroků, které pořadatelé podnikli, aby zpřístupnili festival všem, i znevýhodněným divákům, si respondenti nejvíce všimli titulků pro neslyšící. (Jeden svět v regionech 2018, KANTAR Millward Brown)

Mezi další poznatky patří, že například čtvrtina diváků festivalu je podle dotazníkového šetření z řad studentů, převážně humanitárního zaměření. Hlavním důvodem návštěvy festivalu je obliba dokumentárních filmů, zájem o lidská práva, obliba filmů obecně nebo pozvání přátel. Mezi nejžádanější témata patří chudoba, sociální vyloučení, životní prostředí a autoritářské systémy.

Ve Zlíně byla návštěvnost v roce 2018 zastoupená z 30 % muži a 69 % ženami. 51 % návštěvníků bylo mladší než 25 let, 45 % návštěvníků slyšelo o festivalu od kamarádů a 26 % ze sociálních sítí. Zlín se vymyká od ostatních měst například tím, že značná část (45 % vstupenek) bylo pořízeno online. Návštěvníci Jednoho světa Zlín 2018 se nejvíce zajímají o téma životního prostředí.

Obecně by se tedy **cílové skupiny návštěvníků festivalu** daly rozdělit na:

- Základní, střední školy a učitelé, kterým jsou určeny dopolední projekce
- Širokou zlínskou veřejnost všech věkových skupin se zájmem o společenské dění
- Návštěvníky s pohybovým omezením

### 6.3 Jeden svět Zlín

Jedním z 36 měst, kde se festival odehrává je i město Zlín, jehož vizí je stát se reprezentativní a stálou kulturní akcí, která pracuje s několika cílovými skupinami na různých úrovních. Samotný produkt festivalu v podobě čtyř festivalových dní pro rok 2019 je výsledkem několikaměsíční práce skupiny dobrovolníků, partnerů, medií a dalších zainteresovaných stran, které mají zájem na šíření myšlenky lidskoprávního festivalu.

První ročník festivalu se organizoval na popud tehdejší hlavní koordinátorky Lucie Podesedníkové, která měla několikaleté zkušenosti s organizováním regionálního festivalu Jeden svět v Ústí nad Orlicí. První ročník se uskutečnil v roce 2016 a v průběhu třídních projekcí festival navštívilo na šest stovek návštěvníků. Druhý ročník se stejně jako první odehrál v Kulturním institutu Alternativa, který spravuje město Zlín a pod vedením letošní (2019) koordinátorky se návštěvnost dostala téměř na 900 návštěvníků včetně těch, kteří se zúčastnili i doprovodného programu. Třetí ročník pod vedením Marie Ligocké byl přelomový díky tomu, že se přesunul do profesionálních promítacích prostor v Golden Apple Cinema, které se v roce 2018 stalo hlavním partnerem festivalu a jeho realizaci podporuje i letos (2019).

Organizace festivalu Jeden svět Zlín se pohybuje kolem 7 měsíců, během kterých dochází k sestavování týmu primárně z řad dobrovolníků, shánění sponzorů a dárců festivalu, navazování mediálních partnerství s místními médii, komunikace se školami v rámci programu Jeden svět na školách, sestavování programu projekcí pod taktovkou dramaturga a tvorba doprovodného programu. Dále vyhledávání a zvaní vhodných hostů k diskuzím po filmu, sestavování a realizování komunikačního plánu, pravidelné organizační schůzky, aktualizování rozpočtu festivalu a další dílčí kroky. Detailnější popis jednotlivých kroků je obsažen v projektové části této diplomové práce, neboť právě úspěšné zvládnutí dílčích úkolů je stěžejní pro budoucího hlavního koordinátora, a tudíž by jakýsi průvodce jednotlivými kroky měl být předán spolu s touto funkcí.



Sestavení týmu je jedním z klíčových aktivit v rámci samotné organizace a s týmem je v průběhu organizace pracováno tak, aby se samotní členi svým zapojením do procesu zdokonaľovali kompetencí jako jsou:

- Organizační, produkční a technické dovednosti
- Dramaturgie a filmová věda
- Mediální a marketingové komunikace
- Týmová práce a time-management
- Komunikační dovednosti a finanční gramotnost

Dílčí úkoly pak přebírají jednotlivé sekce, za které odpovídají dva a více členů. Dle zájmu a kapacity mohou jednotliví členové participovat v jedné nebo více sekcích, které jsou rozděleny následovně:

- Koordinace projekcí pro školy a programu Jeden svět na školách
- Dramaturgie festivalu Jeden svět Zlín
- Koordinace programu Jeden svět pro všechny a aktivit s tím spojených
- Propagace a public relations festivalu
- Fundraising
- Koordinace doprovodného programu včetně konceptu friendly places

Nad jednotlivými sekcemi má dohled **hlavní koordinátor**, který úkoly deleguje, zadává, průběžně kontroluje a iniciuje jejich vyhodnocení. **Mezi primární úkoly hlavního koordinátora patří:**

- Řízení týmu dobrovolníků, koordinace úkolů a stimulování týmové práce a motivace
- Zajišťování administrativních úkonů vycházejících ze smluvních podmínek s Člověkem v tísní o.p.s. a celková spolupráce a komunikace s pražskou centrálou
- Hlídaní termínů zadaných z pražské centrály a plnění dalších závazků
- Tvorba rozpočtu a harmonogramu
- Uzavírání a dodržování plnění s partnery, dárci a médii

Jako shrnutí ročníku 2019, který autorka této diplomové práce organizuje a ze kterého zároveň bude ve velké míře vycházet i podpůrný materiál v projektové části, je nutno zdůraznit:

**Termín a místo realizace:** 2. – 5. dubna 2019 v Golden Apple Cinema

Termín konání festivalu se pražské centrále musí zpravidla sdělit nejpozději do konce září. S termínem by mělo být domluvené i kino. Aktuálně Golden Apple Cinema poskytuje dva promítací sály – sál č. 2. pro školy s kapacitou 120 míst a sál č. 4 s kapacitou 95 míst pro veřejnost. Tradičně se termín regionálního festivalu ve Zlíně soustřeďuje na první týden v dubnu. V tom by bylo dobré setrvat. Kapacity kina pro veřejnost jsou zatím dostačující. V rámci školních projekcí je potenciál v navyšování kapacit.

**Počet projekcí:** 12 dopoledních projekcí pro školy, 7 odpoledních projekcí pro veřejnost + debaty

Projekce pro školy jsou v kompetenci koordinátora školních projekcí, jehož role v týmu je nesmírně důležitá a na jeho činnosti závisí 60–70 % příjmu festivalu z celkového vstupného. Zároveň je tento člen zodpovědný za navazování dobrých vztahů s učiteli základních a středních škol a v úzké kooperaci s dramaturgem také vybírá vhodné řečníky a moderátory školních projekcí. V rozpočtu festivalu Jeden svět Zlín je vyhrazena finanční odměna pro koordinátora školních projekcí a pro hlavního koordinátora. Ostatní členové pracují na dobrovolné bázi.

**Doprovodný program:** Darování krve, zapojení se do projektu kafesbabi, afterparty

Doprovodný program spolu s tím filmovým tvoří rámeček projektu a zpravidla podporuje myšlenku festivalu a téma konkrétního ročníku. Zároveň slouží jako nástroj propagace prostřednictvím event marketingu. Nejběžnějšími doprovodnými aktivitami napříč regiony bývají zpravidla:

- Tematické výstavy, workshopy, přednášky, koncerty, divadla
- Promítání dokumentů z databáze Promítej i Ty! s následnou diskuzí
- Outdoorové aktivity s cílem zapojit širokou veřejnost (piknik, aktivity pro děti)
- Virtuální realita – speciální projekce

**Odhadovaná návštěvnost:** 1100 návštěvníků

Dopolední školní projekce: 500 žáků

Odpolední projekce pro veřejnost: 300 návštěvníků

Doprovodné akce: 300 návštěvníků

### 6.3.1 Asociace DICE

V lednu roku 2015 vznikla nezisková organizace Asociace DICE – Development Initiatives for a Common Europe, z. s. s cílem vytvořit platformu pro osobní rozvoj mládeže směřující k podpoře aktivního občanství, kultivaci veřejného prostoru a obohacení kulturního prostředí Zlínského kraje. Autorka této diplomové práce sepsala komplexní bakalářskou práci s názvem *Vize Asociace DICE v konfrontaci s potřebami a zájmy cílové skupiny*, kde vizi organizace popsala jako:

*„Vzdělaná a uvědomělá společnost se zájmem o kulturu a veřejné dění, na kterém se aktivně podílí, a tím přispívá ke kultivaci veřejného prostoru.“* (Pastyříková, 2016)

Mezi hodnoty organizace patří dobrovolnost, aktivnost, vzdělání a respekt.

*„Cílovou skupinou Asociace DICE jsou zlíňští studenti a mládež primárně ve věku od 18 do 26 let. Jedná se zpravidla o studenty vyšších ročníků středních škol, studenty vyšších a vysokých škol, čerstvé absolventy a zlínskou mládež jako takovou.“* (Pastyříková, 2016)

Mezi klíčové aktivity organizace na úrovni mezinárodní patří realizace neformálně vzdělávacích projektů v rámci programu Erasmus+ a na lokální úrovni je to organizace festivalu Jeden svět Zlín na který navazují menší doprovodné aktivity po čas celého roku (přednášky, projekce, workshopy).

## 7 ANALÝZA PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ FESTIVALU JEDEN SVĚT ZLÍN

Tato kapitola přibližuje festival Jeden svět Zlín z perspektivy projektového řízení. Na konkrétním příkladu tak demonstuje teoretické poznatky z vybraných podkapitol kapitoly 1 v praxi.

Na základě definice pěti základních vlastností projektu v kapitole 1.2. se dá konstatovat, že festival Jeden svět je projektem, neboť tyto vlastnosti splňuje. Usiluje o **změnu** tím, že hlásí osvětu v oblasti lidských práv a aktivizuje veřejnost. **Nejistota** je prostoupena celým procesem, protože každý rok festivalu je **jedinečný**, odehrává se ve zcela unikátním kontextu a vyžaduje mnohé kroky do neznáma. Festival je **omezen v čase** aktuálně čtyřmi promítacími dny v prvním dubnovém týdnu. **Polyfunkčnost** projektu je zajištěna faktem, že realizační tým je složen z různých lidí s různými dovednostmi.

### 7.1 Fáze projektu

**Předprojektová fáze:** Započítím této fáze se rozumí prozkoumávání příležitostí pro realizaci festivalu s apelem na posouzení zdrojů nutných pro proveditelnost. Hlavní koordinátor v této fázi evaluuje předešlé ročníky a to, jestli má cenu organizovat další rok. Ptá se na otázky jako: *Má zlínská veřejnost zájem o festival? Je ve Zlíně a okolí poptávka po kvalitních dokumentárních snímcích? Kdo má zájem na tom, aby se festival odehrál? Co bude obsahem filmového a doprovodného programu? Kdy začneme s realizací a jaké jsou odhadované náklady? Mám tým, se kterým se může do realizace pustit?*

Po vyhodnocení toho, jestli má festival cenu realizovat je svolán kick off meeting, při kterém dochází k přechodu z předprojektové do projektové fáze.

**Projektová fáze:** Po **zahájení** v podobě první schůze s týmem (kick off meetingem) následuje celá řada dílčích úkolů, které jsou částečně zadávány z pražské centrály prostřednictvím e-mailů, jejichž harmonogram je přílohou této práce. **Plánování projektu** festivalu Jeden svět Zlín v této fázi začíná pravidelně v měsíci září a trvá až do samotné **realizace projektu** – duben. Podrobný harmonogram dílčích úkolů jako je shánění partnerů, tvorba programu, propagace atp. bude zahrnuta do části projektové. Tato přípravná etapa je nejdelší. Má sedm měsíců, začíná v září a končí v prvním dubnovém týdnu. Koncem dubna dochází k **ukončení projektu spolu** s vyúčtováním a **předáním výstupů** pražské centrále.

**Poprojektová fáze:** V této poslední fázi dochází k evaluaci. Cílem je shrnout si festival, vyhodnotit jeho úspěšnost, potenciál pro budoucí rok, doporučení. Poslední schůzka s týmem slouží též jako rituál k oficiálnímu ukončení festivalu a vzájemnému poděkování si.

Následující kapitoly jsou věnovány nástrojům projektového řízení, se kterými hlavní koordinátor i celý organizační tým pracují v průběhu všech fází, primárně však ve fázi projektové.

## 7.2 Analýza SWOT

Na základě čtyřleté zkušenosti hlavní koordinátorky s působením v organizačním týmu festivalu, z toho dva roky na vedoucí festivalu, byla vypracována následující SWOT analýza. Analýza festivalu Jeden svět Zlín v podobě SWOT je založena tedy primárně z pozorování a vlastní zkušenosti. Taktéž vychází z analýzy zainteresovaných stran, která je součástí následující kapitoly spolu s některými poznatky z focus group s realizačním týmem festivalu.

### SILNÉ STRÁNKY

- Záštitu od Člověka v tísni o.p.s.
- Dobré jméno festivalu a jeho tradice
- Celorepublikový charakter
- Podpora z pražské centrály
- Čtyři roky se odehrál úspěšně ve Zlíně
- Motivování organizátoři
- Zkušenosti z předešlých let
- Dobré vztahy s partnery a médii
- Zázemí v podobě kanceláře
- Síť zapojených škol
- Databáze kontaktů u předešlých let
- Pořadatel ve Zlíně: Asociace DICE

### SLABÉ STRÁNKY

- Motivace nefinančními prostředky
- Nestabilní role hlavního koordinátora
- Časová dostupnost hlavního koordinátora a ostatních členů týmu
- Nedostatek nových členů
- Nefinanční stabilita
- Závislost na dárcích a partnerech
- Absence vícezdrojového financování
- Čistě dobrovolnická báze, ze které plyne nedůslednost ve výkonech
- Častá fluktuace členů týmu a s tím mnoho energie při zaučování nováčků

### PŘÍLEŽITOSTI

- Jméno festivalu napříč celou ČR
- Příklady a inspirace z ostatních regionů
- Financování ze strany města Zlína
- Silná studentská základna a tím i cílové publikum (UTB 12.000 studentů)
- Existence komunit a organizací, jejichž vize se propojují s cíli festivalu
- Jedinečný charakter akce ve Zlíně
- Dobré vztahy s Golden Apple Cinema
- Zájem o akce festivalu ze strany široké zlínské veřejnosti

### HROZBY

- Neustálá fluktuace studentů, kteří by mohli dlouhodobě rozvíjet festival
- Nízká návštěvnost a tím i ztráta podpory ze strany kina, města, partnerů
- Nezájem veřejnosti o filmový a doprovodný program
- Nedostatek financí v Kulturním fondu města Zlína
- První pěkné jarní dny, kdy lidé dávají přednost času venku než v kině

### 7.3 Analýza zainteresovaných stran

Tato kapitola definuje a přibližuje všechny zainteresované strany, které jsou jakýmkoliv způsobem zapojeny do projektu nebo se musí vypořádat s výstupy projektu. Podklady pro tuto kapitolu vzešly z dvouleté zkušenosti autorky této diplomové práce s koordinací festivalu (ročník 2017 a 2019) a z vyjádření bývalých hlavních koordinátorek Marie Ligočkové (2018) a Lucie Podsedníkové (2016). Některé z podnětů v analýze několikrát zazněly též v uspořádané focus group se členy organizačního týmu.

#### 1. Asociace DICE

Hlavním organizátorem a pořadatelem ve Zlíně je nezisková organizace Asociace DICE, která disponuje kanceláří. Její členové mají několikaleté zkušenosti s vedením festivalu. Má vlastní účetní systém a právní formu v podobě spolku. Slouží jako platforma, kde festival vzniká a poskytuje zázemí pro jeho organizaci, sdružování týmu včetně samotné záštity akce.

#### 2. Člověk v tísni o.p.s.

Pořadatelem festivalu na celorepublikové úrovni je organizace Člověk s tísni o.p.s. Ta organizuje festival v hlavním městě a poskytuje supervizi spolu s autorskými právy, grafickými podklady a dalšími materiály ostatním regionům. Spolupráce Člověka v tísni o.p.s. s regionální organizací je navázána prostřednictvím smlouvy a její dodržování je pro obě strany rozhodujícím faktorem z pohledu dlouhodobé spolupráce.

#### 3. Realizační tým včetně hlavního koordinátora

Sestavení realizačního týmu, jeho vedení včetně udržování motivace je zcela primární pro realizaci festivalu. Bez lidí by nebylo možné pokrýt kapacity a splnit jednotlivé úkoly, které se s festivalem pojí. Hlavní koordinátor je zodpovědný za sestavení týmu a delegování úkolů.

#### 4. Návštěvníci festivalu

Nemělo by smysl realizovat festival, kdyby neměl své návštěvníky. Posláním festivalu je šířit osvětu v oblasti lidských práv spolu se snahou aktivizovat publikum. Samotná návštěvnost a zájem o akci hraje důležitou roli i pro partnery festivalu, kteří ho podporují a mají zájem o vlastní propagaci.

#### 5. Dárci a partneři festivalu

Festival Jeden svět je závislý na vícezdrojovém financování. Bez finanční, ale i jiné podpory ze strany partnerů a dárců by nebylo možné festival uskutečnit. Na oplátku mají tyto zainteresované strany různá očekávání, jejich plnění hraje důležitou roli při podpoře v budoucích ročnících festivalu. Ve všech je lepší udržet si stabilní základnu partnerů než každý rok hledat nové.

Mezi zásadní partnery patří **Město Zlín**, které již čtvrtým rokem podporuje festival formou dotací z Kulturního fondu města Zlína. Zároveň festival propaguje prostřednictvím svých komunikačních kanálů a celkově svou podporou přispívá ke kvalitě festivalu. Festival na oplátku propaguje Město Zlín a zaslouhuje se o podporu kulturního dění ve městě.

Dalším důležitým partnerem je místní kino **Golden Apple Cinema**, které poskytuje své sály pro školní i odpolední projekce. Kino očekává jistou návštěvnost tak, aby se ze vstupného zaplatili alespoň náklady na provoz promítacích sálů včetně práce promítačů atd. Nutno podotknout, že kino vychází projektu velmi vstřícně a rozhodně není akce tohoto typu pro kino výdělečná.

## 6. Lokální média

Public relations je jednou ze zásadních složek komunikačního mixu, jehož správné uchopení má dopad na celkovou návštěvnost festivalu. Je třeba komunikovat s médii a průběžně je informovat o dění na festivale, nejen zasílat hotové tiskové zprávy. Obecně platí, že je vítáno zatáhnout lokální média přímo do dění na festivale, tzn. poskytnout jim volné vstupy na projekce, zvát je na doprovodné akce a dodávat jim informace v přijatelné formě tak, aby s nimi nadále mohla pracovat.

Standardně bývá s lokálními médii jako je Zlínský deník, Rádio Zlín, Zlíneček, Zlínský nočník, Jsem ze Zlína atp. navazováno mediální partnerství, které je ohraničeno konkrétním plněním pro obě strany. Doporučení pro nastavení plnění v budoucím ročníku je součástí projektové části.

## 7. Jiné organizace, komunity a festivaly ve Zlíně

Ve Zlíně se každoročně odehrává Mezinárodní festival filmů pro děti a mládež, který láká tisíce návštěvníků z České republiky, ale i ze zahraničí. Festival se každoročně odehrává na přelomu května a června a není přímou konkurencí festivalu Jeden svět Zlín. Jediný aspekt, ve kterém bylo dle SWOT analýzy v kategorii vnějších hrozeb zaznamenána jistá slabina je

navazování partnerství s místními firmami. Ty největší jsou zpravidla partnery ZFFt a další obdobný festival pro ně není lákavý.

Mezi další akce, které svým načasování mají potenciál oslabit návštěvnost festivalu jsou například akce Komunikační agentury Fakulty multimediálních komunikací. S těmi se ale naopak dá navázat poměrně smysluplná spolupráce.

Každoročně jsou oslovováni také zástupci a členi různých organizací napříč Zlínem s nabídkou spolupráce. Za zmínku stojí například organizace Za sklem, která se účastnila slavnostního zahájení v roce 2017 a její ředitelka byla jako host otevíracího snímku Normální autistický film. Doprovodnou výstavu obrazů poskytl dětský domov na Lazech. Dalším zajímavým řečníkem k filmu o Alzheimerově chorobě byla ředitelka Alzheimer centra ve Zlíně.

## 7.4 Komunikační strategie

Pakliže víme, kdo jsou zainteresované strany do projektu JS Zlín, je nutné stanovit i komunikační strategii. Ta by měla obsahovat komunikaci s nebo směrem k těmto stranám. Na základě charakteru jednotlivých stran vybíráme vhodné komunikační nástroje a kanály, které jsou uplatňovány. Co se týče například **lokálních medií**, tak komunikace probíhá následovně:

- **Únor:** zaslání první tiskové zprávy seznamující s tématem daného roku a s doprovodným festival, který se časově realizuje v měsících únor a březen. Médii je také nabídnuta mediální spolupráce, která je domlouvána individuálně
- **Druhá:** zaslání druhé tiskové zprávy odhalující filmový program a konkrétní **polovina března** aktivity konající se v průběhu festivalu, pozvání novinářů na festival, zajištění akreditací

Prostřednictvím komunikace s médii pak dochází k oslovování široké zlínské veřejnosti, mezi kterou se nachází jednotlivé cílové skupiny potenciálních návštěvníků festivalu. Mezi nejzásadnější skupiny a kanál, kterým jsou zpravidla osloveni, patří:

**Studenti středních a vysokých škol, zlínská mládež 18–35:** online komunikace na sociálních sítích jako je Facebook a Instagram, na celostátním webu festivalu [www.jedensvet.cz](http://www.jedensvet.cz) a na webu místního organizátora [www.asociacedice.cz](http://www.asociacedice.cz), sběr kontaktů pro případný direct mailing, spot před jednotlivými projekcemi v Golden Apple Cinema. Z nástrojů offline komunikace je pak využívám event marketing spočívající v promítání dokumentů na vybraných



místech, kde se tato cílová skupina sdružuje. Umístování programových skládaček a plakátů na školních nástěnkách a vytipovaných distribučních místech.

**Široká zlínská veřejnost se zájmem o téma festivalu 36 – 60:** online komunikace na Facebooku, spotová kampaň na některém tradičnějším zlínském rádiu (pro rok 2019 to bylo například Rádio Zlín s 5denní spotovou kampaní, 8 spotů denně, délka spotu 20 sekund), umístění tiskových zpráv v lokálních médiích a na jejich online platformách, umístění plakátů do autobusů městské veřejné dopravy a puštění 15 sekundové upoutávky na LCD obrazovkách v MHD, spot v kině Golden Apple Cinema před projekcemi min. týden před samotným festivalem.

S dárci a **partnery festivalu** je udržována primárně telefonická nebo e-mailová komunikace, která je založena na osobním přístupu. Právě ten se v minulých letech osvědčil a dopomohl k stabilní základně partnerů, kteří se již několikátým rokem podílejí na financování festivalu. Partnerům jsou poskytnuty volné vstupy a po skončení festivalu obdrží závěrečnou zprávu spolu s fotodokumentací působení jejich firmy na festivale. Spolupráce je založena ve většině případů na reciprocitě.

Z komunikační strategie vychází media plán, který byl například pro rok 2019 následující:

deadline	úkol	odpovědnost	komentář	stav
<b>ÚNOR</b>				
25. 2. 2019	uzávěrka InZlín – dvojstrana vizuál + první tisková zpráva	Jjaka	domluvena spolupráce ve Zlínském deníku	odesláno
28. 2. 2019	pronájem PC ploch v knihovně – zaslat banner	Jana	domluvena spolupráce ve Zlínském deníku	zamluveno
24. 2. 2019	Social media plán – Instagram + Facebook	Áďa	probíhá	
<b>BŘEZEN</b>				
3. 3. 2019	Příprava PR materiálu zahrnující <b>první tiskovou zprávu</b> + kontakt list	Áďa		hotovo
4. 3. 2019	schůzka PR rozeslání podkladů (primárně loňským mediálním partnerům)	Áďa/Jana		hotovo
4. 3. 2019	oslovení Rádia Zlín a Rádia Svít Zlín	janka	<b>13. 3. osloveno</b>	
4. – 10. 3. 2019	intenzivní vlna masírování médií, rozeslání tiskovek, zapisování do kalendářů	Áďa		probíhá
4. 3. 2019	DSZO – pronájem obrazovky + plochy v autobusech	janka	<b>odeslán klip 13. 3.</b>	čeká se na odpověď
5. 3. 2019	<i>dodání maximum podkladků pro potřeby tisku skládačky</i>	celý tým		

6. 3. 2019	vyhotovení a zaslání tiskových dat (kompleť loga, texty, řečníci, doprovodný program!)	Martin/Jana		
6. 3. 2019	budování konceptu #kafesbabi #pivosdedou: téma pro komunikaci	Víťa/Jana		<b>máme síť podniků</b>
6. 3. 2019	vytvoření banneru (obrazovky knihovna, placená kampaň FCB)	Martin/Jana		
8.3. 2019	30sekundový spot do kina poslat + podklady prezentace na obrazovkách nad pokladnami	Jana		
12. 3. 2019	hotové tiskoviny	Jana		
12. 3. 2019	start distribuce programových skládaček a letáků	celý tým		<b>probíhá</b>
12. 3. 2019	město – info do newsletteru, plakát na jejich nástěnkou, sociální síť města	Jana		oslovit p. Dvořák opět
12.3.2018	kampaň na FCB + podpora události		neděle 17.3	<b>vystavit znovu</b>
15.3.2019	rozdistribuováno (skládačky, plakáty, výlepní plochy, plakáty a skládačky do kina)	celý tým		
15.3.2019	<b>NASAZENA MAXIMÁLNÍ PROPAGACE</b>	<b>celý tým</b>		<b>probíhají přípravy</b>
18. – 28. 3. 2019	spotová kampaň v některém z lokálních rádií	Jana		<b>od 26.3. Rádio Zlín</b>
22. – 25.3.2019	rozesílka s druhou tiskovou zprávou – konkrétní program, doprovodný program,	Áďa		<b>probíhá</b>

Tabulka 1. Mediální plán festivalu Jeden svět Zlín 2019. Zdroj: Vlastní zpracování

## 7.5 WBS a tvorba harmonogramu

Z nástrojů projektového managementu je v procesu řízení festivalu Jeden svět Zlín hojně využívána metoda WBS v případech jako:

- Rozdělení jednotlivých složek filmového i doprovodného programu a ujasnění si, co všechno se pojí s realizací jednotlivých aktivit
- Kreativní metoda, která podporuje týmovou práci a slouží jako nástroj k hledání nových řešení, nápadů a inovací

Následující položky vycházející z WBS jsou pak primárně hlavním koordinátorem přeneseny do podoby Ganttova diagramu, který jednotlivé položky řadí za sebe v pořadí skutečné realizace. Touto metodou bývá zpracován produkční plán, který je rozeslán jednotlivým členům před realizací festivalu a je z něho jasné kdo má co kdy dělat.

Velkou výhodou při tvorbě harmonogramu je podklad z pražské centrály Člověka v tísni, který stanovuje konkrétní termíny pro jednotlivé úkoly. Tento harmonogram je rozeslán

všem 35 regionálním festivalům a je dohlíženo na plnění jednotlivých kroků. Na tento primární harmonogram pak navazuje regionální plán adaptovaný na kroky v jednotlivém městě. Základní časový harmonogram vypadal pro rok 2019 následovně:

<b>kdy co by se mělo dít</b>	
září	sestavení týmu
	žádost na podporu na Jeden svět pro všechny
	příprava rozpočtu
	domluvené kino a vědět termín festivalu
	začít s firemním fundraisingem, sledovat vyhlášení grantů
říjen	podpis dodatku partnerské smlouvy (popř. partnerské smlouvy)
	pokračovat s firemním fundraisingem, sledovat vyhlášení grantů
	připravit vlastní harmonogram a nastavit pravidelné schůzky
	mapování kin Jeden svět pro všechny
	přihlašte se na výjezdní zasedání na Doubravce
listopad	výjezdní zasedání na Doubravce
	pokračovat s firemním fundraisingem, sledovat vyhlášení grantů
prosinec	pokračovat s firemním fundraisingem, sledovat vyhlášení grantů
	vánoční večírek Čvt
15. - 31. leden 2019	poslat základní informace na web
	naplánovat doprovodný program
	pravidelné schůzky týmu
13. - 17. leden 2019	výběr filmů pro regiony
17. - 26. leden 2019	výběr film a sestavování programu pro vaše města
26. leden 2019	programová sobota - konzultace vašich programů
31. leden 2019	podpis kinové smlouvy
27. leden - 31. leden 2019	finální výběr filmů
	oslovování hostů
	aktualizace rozpočtu festivalu
31. leden - 15. únor 2019	distribuce školního letáku / fyzicky i elektronicky
	finální programy
	oslovení škol
	dodáme české synopse a fotky k filmům
	tisková zpráva
	spuštění webu
	grafické podklady

	příprava vlastních propagačních materiálů
	spot
	dodávání aktuálních informací na festivalový web a sociální sítě
	oslovování hostů
	angažování dobrovolníků
13. - 28. únor 2019	tisk propagačních materiálů a jejich distribuce
	rozesílka tiskové zprávy
	oslovování hostů
	první dodávka filmů (školní)
	propagace / medializace
	aktualizace webu (programy, hosté, novinky ad.)
1. - 8. březen 2019	viz konec února, záleží na termínu vašeho festivalu
	dodávka zbytků filmů
	dodávka materiálů pro učitele
18. březen - 14. duben	festivally
	vyúčtování
	uzavření festivalu
přelom dubna a května	evaluace

Tabulka 2. Průběh festivalu v datech. Zdroj: Vlastní zpracování

## 7.6 Financování a rozpočet festivalu Jeden svět Zlín

Financování festivalu Jeden svět Zlín je zcela závislé na finančních prostředcích od partnerů, dárců a sponzorů. Ačkoliv se pořadatelská organizace Asociace DICE snaží o politiku více-zdrojového financování, tak se jí dlouhodobě nedaří zcela osvojit tuto taktiku. Stěžejním faktem je to, že festival si na sebe sám vydělat nedokáže, protože i při zvýšení ceny vstupenek na festival nedokážou příjmy ze vstupného pokrýt náklady spojené s organizací a propagací festivalu.

**Rozpočet čtyřdenního festivalu se pohybuje kolem 100 000 Kč, přičemž mezi fixní náklady** spadá regulační poplatek organizaci Člověku v tísní tvořící 20 % rozpočtu, který platí všechny regiony a v této částce jsou zahrnuty položky jako:

- Autorské práva promítaných dokumentů v rámci festivalu
- Poskytnutí otevřených dat festivalové grafiky pro možnost propagace
- Účast regionálních zástupců na programových a organizačních setkání

- Podpora a mentoring z pražské centrály

Dalších 10 % rozpočtu tvoří fixní náklady spojené s provozem kanceláře a nakoupení nezbytných materiálů – flipcharty, propisky, občerstvení na týmové schůzky. Ostatních **70 % rozpočtu je variabilního charakteru** a procentuálně by se dalo rozdělit následovně:

- **30 % náklady na propagaci** (tisk programových skládaček a plakátů, pronájem vývěsních ploch, spotová kampaň v rádiu, inzerce v lokálních kulturním měsíčníku In-Zlín, rozpočet na placenou reklamu na sociálních sítích)
- **20 % honoráře, ubytování a cestovné pro hosty festivalu**
- **20 % z rozpočtu tvoří odměny** – pro hlavního koordinátora, koordinátora školních projekcí a nakoupení dárků pro dobrovolníky

Důležitou složkou rozpočtu je poskytovaná **dotace z Kulturního fondu města Zlína**, která svojí částkou nesmí tvořit více než 50 % rozpočtu festivalu. Je nutné mít toto na paměti i s tím, že dotace od města z tohoto fondu bývá proplácena zpětně do 60 dnů od vyúčtování festivalu. Proto je nutné rozdělit si náklady tak, aby byly pokryty položky nutné do realizace festivalu a ty, které mohou počkat (odměny) pak po zaslání zbylých finančních prostředků.

Velkou výhodou festivalu Jeden svět Zlín je podpora ze strany profesionální účetní, která dohlíží na správnost odevzdaných daňových přiznání, jiných dokumentů a je nápomocná v jakékoliv otázce.

## 8 INDIVIDUÁLNÍ ROZHOVORY

V první fázi výzkumu zaměřeného na sběr primárních dat byla zvolena metoda polostrukturovaného rozhovoru s cílem odpovědět na výzkumnou otázku: **Jakými způsoby lze podpořit udržitelnost festivalu Jeden svět Zlín a jak správně předat funkci hlavního koordinátora?**

Jako respondenti byly zvoleny koordinátorky minulých ročníků festivalu, neboť na tuto roli se soustřeďuje celá diplomová práce, jejímž výstupem by měl být podpůrný materiál sloužící budoucím koordinátorům nejen k podpoře projektového týmu, jejich motivace a loajality, ale i k efektivnější organizaci a lepší komunikaci festivalu jako celku. Zdrojem pro vytvoření takového materiálu jsou **zkušenosti a poznatky minulých a potenciálních koordinátorů, podněty z projektového týmu a pozorování ze strany aktuální hlavní koordinátorky.**

### 8.1 Výzkumný plán rozhovoru s minulými koordinátory

V průběhu měsíce února byly osloveny bývalé koordinátorky festivalu, kterými pro festivalový ročník 2016 byla Lucie Podsedníková a pro rok 2018 Marie Ligočká. Byly seznámeny s cílem této diplomové práce a na základě vzájemné domluvy byl stanoven časový harmonogram polostrukturovaných rozhovorů, které se odehrávaly v následujících termínech:

- **10. března 2019 osobní rozhovor o délce 40 minut s Marií Ligočkou – bývalou koordinátorkou festivalu JS Zlín 2018**
- **23. března 2019 telefonický rozhovor o délce 45 minut s Lucií Podsedníkovou – bývalou koordinátorkou festivalu JS Zlín 2016**

Základní schéma rozhovoru mělo následující podobu:

- 1) Přivítání a seznámení s cílem rozhovoru a jeho zaznamenáváním na diktafon
- 2) Otázky týkající se obecně organizace festivalu a role hlavního koordinátora
- 3) Otázky soustřeďující se na práci s projektovým týmem a stimulování jejich motivace
- 4) Otázky týkající se udržitelnosti a doporučení pro budoucí ročníky a hlavního koordinátora

Kompletní scénář obsahující otázky rozhovoru je uveden v příloze P I. V dalších podkapitolách této kapitoly jsou uvedeny detaily a odpovědi na otázky v podobě parafrází a přímých citací, které byly stěžejní pro určení směru navazující focus group se členy projektového týmu. V některých momentech docházelo ke změně připravených otázek z důvodu vycítění

potřeby, některé otázky byly naopak vypuštěny a jiné v závislosti na aktuálním spádu rozhovoru přidány. Tímto rysem je samotná metoda kvalitativního sběru dat formou polostrukturovaného rozhovoru typická, neboť její výhoda spočívá v možné adaptaci otázek s cílem přiblížit se co nejvíce splnění cíle výzkumu.

### 8.1.1 Rozhovory s bývalými koordinátorkami festivalu Jeden svět Zlín

Původně byly rozhovory s jednotlivými koordinátorkami zaznamenány zvlášť, ale z důvodu lepší možnosti komparace a hledání společných rysů ve výpovědích respondentek se autorka rozhodla u otázky uvést vždy odpovědi obou dotazovaných pod následujícím klíčem:

**O + číslo** označuje otázku, jejíž přesné znění je uvedeno v příloze P I této diplomové práce.

**M** označuje odpověď respondentky Marie Ligocké – koordinátorky ročníku 2018

**L** označuje odpověď respondentky Lucie Podsedníkové – koordinátorky ročníku 2016

**O1:** *Co z tvé zkušenosti znamená role hlavního koordinátora?* Pro **M** tato role znamená vést tým lidí, umět je motivovat, kriticky hodnotit práci členů, dávat podněty k tomu, jak se zlepšovat. Pro **L** role koordinátora spočívá v koordinaci úkolů, ne nutně v samotné exekutivě. Hlavní koordinátor by měl dohlížet na to, aby všichni věděli, co mají dělat a aby vše bylo zorganizované.

Na otázku **O2** ve znění: *Co bylo tvou motivací stát se hlavní koordinátorkou? A jak jsi svoji motivaci udržovala?* Bylo odpovězeno tak, že hlavní motivací **M** bylo šíření myšlenky festivalu. Pro **L** byla motivací osobní zkušenost s festivalem v Ústí nad Orlicí, na kterém se podílela 7 let před organizací prvního ročníku ve Zlíně. Zároveň se nechala slyšet, že ve festivale vidí smysl a že ho chtěla šířit i v jiném městě než jen v Ústí nad Orlicí. Motivaci jí pomáhal udržovat tým lidí, zázemí Asociace DICE a pocit, že na to nebyla sama.

Na otázku (**O3**) týkající se předání pozice **M** odpověděla, že jí bylo vše předáno jasně a dokázala se s rolí ztotožnit. V případech, kdy si nebyla jistá, se vždy mohla obrátit na bývalou koordinátorku. Uvádí, že v případě možné existence jakési příručky by se nemusela tak často obracet na bývalou koordinátorku. **L** nikdo tuto roli nepředal, neboť byla první koordinátorkou regionálního festivalu Jeden svět ve Zlíně, ale v případě nejasností jí pomáhal koordinátor v Ústí nad Orlicí nebo se obracela na pražskou centrálu.

Na otázku **O4b:** *Myslíš si, že koordinátorem musí být někdo s předešlou zkušeností, nebo to může být někdo úplně z venku?* respondentka **L** odpověděla, že zkušenost není nutná, ale je

výhodou a že hlavní je, aby koordinátor byl zapálený a maximálně motivovaný. Výhodou předešlé zkušenosti (**O4c**) je síť kontaktů. V manuálu pro koordinátora bez zkušenosti by měly být obsaženy jednotlivé kroky čemu se kdy věnovat.

Za největší potíž při organizaci (**O4**) festivalu **M** označila získání dostatku finančních zdrojů, bez kterých by se nemohl festival a jeho propagace uskutečnit, a naopak nejmenší problémy vnímala při komunikaci v rámci týmu a spolupráci zapříčiněnou postupným vznikem osobních vazeb mezi členy. K tomu dopomohl charakter prvního setkání v říjnu roku před samotnou realizací, které nebylo pracovní, ale obsahovalo primárně seznamovací a týmové aktivity (**O9**). Další setkání probíhaly jedenkrát do měsíce, posléze jedenkrát za 14 dní od ledna daného roku, a to u koordinátorky **M** i **L** (**O10**). **L** dělalo největší potíže zkoordinování lidí a také shánění financí. Bezproblémově **L** zvládala rozjetí festivalu včetně toho, že věděla, kolik lidí, na který úkol bude potřebovat. To bylo zapříčiněno bezpochyby předešlou zkušeností. První setkání týmu respondentky **L** proběhlo stejně jako u **M** v měsíci říjnu.

**M** vyzdvihla potenciál ve středních školách, které ve svých řadách mají vhodné adepty na členy týmu (**O6**), neboť mají požadované časové kapacity. Tyto potenciální členy lze oslovit prostřednictvím facebookových skupin, inzerátem nebo plakátem na nástěnkách v prostorách středních škol. Na takovém plakátku by mělo smysl komunikovat to, že zapojením se do organizace festivalu mají možnost potkat lidi se stejným smýšlením a mohou dělat něco smysluplného ve svém volném čase. Respondentka **L** za doporučené kroky při sestavování týmu pro další ročníky označila: *začít shánět v průběhu samotného festivalu mezi diváky, ze kterých by mohli vykristalizovat noví členové, využít sociální sítě, přes aktuální členy týmu – na doporučení, na středních a vysokých školách.*

Co se týká počtu členů v týmu **M** a jejich zapojení se (**O7**) bylo uvedeno, že počet aktivních členů byl 10 a bylo to pro organizaci ročníku 2017 dostačující. Rozdělování úkolů probíhalo na dobrovolné bázi, zbylé úkoly byly rozdělovány dle volných kapacit jednotlivých členů (**O8**). Motivace členů byla ze strany **M** stimulována vínem, hořčicovými brambůrkami a v některých případech i finanční odměnou – pro koordinátora školních projekcí ve výši 5000 Kč, pro fotografku 2000 Kč, pro hlavní koordinátorku pak 15000 Kč. Aktivní dobrovolníci si mohli jako odměnu vybrat například zaplacení nějakého kurzu nebo workshopu podle jejich zájmu (**O11**). Motivace týmu pak byla udržována primárně pravidelným kontaktem se členy a připomínáním společné vize.



L motivaci členů udržovala konstantní komunikace s jednotlivými členy primárně na osobní bázi. Důležité je motivaci stimulovat připomínáním, že se pracuje na akci s přesahem. Stejně jako M měla L v týmu cca. 10 lidí a jejich počet považuje za dostatečný. Zároveň se L vyjádřila k tomu, že je lepší mít užší organizační jádro a postupně nabírat dobrovolníky na činnosti jako je trhání lístků na místě, dozor atd. v průběhu samotného festivalu. Rozdělování úkolů (O8) mezi jednotlivými členy stejně jako u M probíhalo dobrovolně dle zájmů jednotlivých členů.

Na otázku O13: *Jak vést tým?* odpověděla L, že je nesmírně důležité hlídat aktivity každého člena, mít přehled, kdo co dělá a nespolehat se na to, že všechny termíny budou dodrženy.

Otázka O15 zjišťovala to, jak si z pozice hlavního koordinátora řídit vlastní čas a práci na festivale. Stěžejním vodítkem pro M byly instrukce prostřednictvím e-mailů z pražské centrály. Koordinace vlastního času v rozsahu odpoledních hodin dvakrát týdně, postupně ovšem více. Z ryze organizačních problémů se M setkala například při technickém zajištění festivalu – v jakém formátu odevzdat filmové projekce místnímu kinu.

L si vlastní čas a práci na festivale organizovala pomocí nástrojů projektového řízení, se kterými se setkala v rámci svých studií na vysoké škole: WBS, logický rámec, diář i online kalendář, Trello. Nástroj jako je Trello a jiné označila L za perfektní prostředky, jak zorganizovat nejen čas hlavního koordinátora, ale i celého týmu.

Jako stěžejní zainteresované strany (O17) pro festival respondentkou M byly označeny: Město Zlín, centrála Člověka v tísní v Praze, vybrané zlínské komunity a instituce (Bezobalový obchod, podnik Nový svět, dětský domov), Univerzita Tomáše Bati, střední a základní školy, kino Golden Apple Cinema,

L za zapojené strany do festivalu označila: organizační tým, partneři včetně Města Zlína a Člověk v tísní v Praze.

Jako stěžejní problém v otázce financování (O18) M stanovila: *vyhrazení času při obvolávání, chuť pokračovat dál i přes neúspěchy*. Samotný zisk ze vstupného nepokrývá náklady na festival samotný, tudíž dárci a partneři hrají důležitou roli. Získávání dárců a partnerů festivalu probíhalo tak, že se v první řadě oslovili partneři loňských let. Dále bylo využito různých databází. Jednou z nejdůležitějších stran, kterou je určitě záhodno si udržet, je Město Zlín, neboť nemalou měrou přispívá do rozpočtu celého festivalu. Naopak pro zapojené strany je jejich participace jistou formou propagace, networkingu a inspirace (O20, O21).

Při výběru partnerů festivalu (O19) respondentka L postupovala tak, že se nechala inspirovat prostřednictvím partnerů jiných festivalů a akcí, které podporují podobné kulturní akce ve Zlíně. Výhodou jejich zapojení se do festivalu (O20) jsou pro samotný festival primárně finance. Partneři pak mají výhody ve formě propagace, volných vstupů a podpory jejich CSR aktivit. L zmínila, že se navázáním spolupráce dají oslovit i cílové skupiny, ke kterým by za jiných okolností nemuselo být jednoduché se dostat – zaměstnanci firem, partneři partnerských firem atd.

Velmi důležitou roli v procesu organizace festivalu hrálo zázemí v podobě kanceláře Asociace DICE i vybavení, kterým disponuje (dataprojektor atd.). Kancelář sloužila i jako zázemí pro veškeré týmové schůzky pro obě respondentky (O22).

Důležitou roli v kontextu celého festivalu hrají na prvním místě školní projekce, na druhém místě promítání pro veřejnost, do třetice doprovodný program a filmy z databáze Promítej i Ty! (O23).

Na otázku O24 ve znění *Představ si, že se organizuje ročník 2020 – jak by pátý ročník festivalu měl vypadat?* bylo M odpovězeno: *aby se vůbec organizoval, aby se opět odehrával v kině, aby byly kapacity na organizaci více doprovodných akcí i venku.* L by se rozhodovala na základě reportu z předešlého roku.

Prostor pro inovace je podle M vnímán ve využití potenciálu virtuální reality (O25).

#### **O26: Budoucí koordinátor by měl podle respondentky a bývalé koordinátorky M:**

- Být pozitivně naladěný a přistupovat ke své práci s radostí
- Přinášet nový pohled na věci
- Mít nějaké základní znalosti a dovednosti s projektovým řízením, v opačném případě by měl mít dostatečnou schopnost se učit
- Být oceněn jako kompenzace za čas investovaný do organizace
- Mít časovou kapacitu a neměl by být přehlcen dalšími aktivitami
- Mít zkušenost s festivalem z minulých let. Případně by to měl být člověk, který má zkušenost s jiným filmovým festivalem

#### **O26: Budoucí koordinátor by měl podle respondentky a bývalé koordinátorky Lucie:**

- Být zapálený a silně vnitřně motivovaný
- Není nutné, aby měl předešlou zkušenost s festivalem Jeden svět
- Ovládat organizační a komunikační dovednosti

- Mít časovou kapacitu a měl by být zodpovědný
- Mít schopnost vedení týmu (umět motivovat, oceňovat, komunikovat s týmem)
- Není nutné mít znalosti z projektového řízení, ale je to velkou výhodou

**O27:** V otázce udržitelnosti je pro **M** zásadní udržení motivace hlavního koordinátora a týmu včetně finančního ohodnocení a zajištění návštěvnosti. Podle **L** je to stabilní základna partnerů zajišťující finance, zapálení týmu a hlavního koordinátora a ohodnocení neaktivnějších členů.

**Co by M ráda našla v příručce pro hlavního koordinátora festivalu Jeden svět Zlín:**

- Jak pracovat s týmem na schůzkách (O14): energizery, ice-breakery atd.
- Termíny – co se kdy dělá a kdy se na čem pracuje
- Soupis stakeholders – zainteresované strany a jejich role pro festival spolu s kontakty
- Komunikační a mediální plán
- Rozepsaná rizika – co dělat, kdyby se něco nepovedlo, jak to řešit?
- Základní věci týkající se vedení týmu a jejich motivace

**Co by L ráda našla v příručce pro hlavního koordinátora festivalu Jeden svět Zlín:**

- Detailní a přesný popis jednotlivých kroků, co má udělat – úkol po úkolu
- Časový harmonogram jednotlivých úkolů
- Konkrétní kontakty sponzorů, promítacích prostor
- Popsané, na koho se kdy má obrátit a s čím
- Kontakt na bývalého hlavního koordinátora

### 8.1.2 Závěr

Na základě dvou rozhovorů s bývalými koordinátorkami festivalu JS Zlín bylo objasněno, jakými způsoby podpořit udržitelnost festivalu JS Zlín a jak navrhnout předání funkce hlavního koordinátora. Jeden z těchto způsobů je právě tvorba manuálu pro budoucího hlavního koordinátora s jednotlivými kroky při organizaci a práci s týmem. Taková příručka může sloužit jako podpůrný materiál při předání funkce vedoucího festivalu. Celkový obsah této příručky bude zahrnovat podněty od bývalých koordinátorek spolu s podněty od festivalového týmu a potenciálních koordinátorů.

## 8.2 Výzkumný plán rozhovoru s potenciálními koordinátory

Další výzkumnou částí této diplomové práce jsou polostrukturované rozhovory s potenciálními koordinátory. Na základě rozhovoru s bývalými koordinátorkami byl sestaven scénář (příloha P II) rozhovorů s dvěma vybranými adepty na post hlavního koordinátora pro rok 2020. K zodpovězení výzkumných otázek tak dopomůže komplexnější pohled na problematiku udržitelnosti a předání festivalu z více úhlů pohledu. Cílem je na základě syntézy nejdůležitějších poznatků z rozhovorů sestavit co možná nejuniverzálnější příručku. Proto za potenciální adepty byly vybrány:

- 1) **Eva Baťová**, 20 let, členka festivalového týmu v roce 2018 a 2019 – má zkušenost s festivalem JS Zlín a je potenciální koordinátorkou festivalu JS Zlín 2020
- 2) **Linda Machová**, 25 let, nikdy nebyla členkou organizačního týmu JS Zlín, ale má bohaté zkušenosti s filmovými a jinými festivaly, eventy a projektovým řízením

Základní schéma rozhovoru mělo následující podobu:

- 1) Přivítání a seznámení s cílem rozhovoru a jeho zaznamenávání na diktafon
- 2) Otázky na všeobecnou znalost festivalu a zkušenost respondenta s organizováním
- 3) Imaginační fáze založená na premise: Představ si, že jsi koordinátorkou festivalu JS Zlín 2020. Co bys všechno potřebovala vědět při vstupu do festivalu
- 4) Poděkování a rozloučení se

<b>Linda Machová</b>	
<b>O1</b>	<b>Má povědomí o festivale</b> , navštívila ho jednou v roce 2017. Popsala festival jako festival dokumentárních filmů s mezinárodním přesahem. Organizační tým je sestaven z dobrovolníků. <b>Cílem festivalu je vzdělat širokou veřejnost ohledně vybraných témat.</b>
<b>O2</b>	<b>Má zkušenost</b> s organizováním Mezinárodního festivalu filmů pro děti a mládež ve Zlíně, s plánování různých eventů i studentských projektů
<b>O3</b>	<b>Motivací stát se hlavní koordinátorem:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Práce s mládeží a jejich rozvoj</li> <li>• Vedení již vytvořeného týmu</li> <li>• Osvěta témat festivalu</li> </ul>

O4	<b>Udržování motivace:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Představa finálního výsledku</li> <li>• Týmová práce a spolupráce</li> <li>• Šíření povědomí o vybraných tématech</li> <li>• Rozhodně nehmotná motivace</li> </ul>
O5	<b>Sestavování týmu</b> by probíhalo přes kontakty ze ZFF. Lidi do týmu by si vybírala z okolí. Kontaktování škol, volnočasové kroužky, inzerát na sociálních sítích.
O6	O velikosti týmu nemá představu, ale tvrdí, že projekt zvládne udělat 20 lidí, ale i 3 lidé, vždy záleží na tom, jak moc se tomu každý člověk věnuje. Velikost týmu odhaduje na 10 lidí + dobrovolníci při realizaci, preferuje menší tým s větší angažovaností.
O7 O8	<b>Tým by motivovala</b> občerstvením, koučováním při rozvoji jejich dovedností, teambuildingy, hmotná motivace by byla spíše odměnou, ne samotnou motivací
O9	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jaké úkoly spadají na organizaci v regionu a co je k přebrání</li> <li>• Na koho se obracet</li> <li>• Jak se vybírají filmy</li> <li>• Jaká jsou psaná i nepsaná pravidla</li> <li>• Jaký je rozpočet</li> <li>• <b>Idea, vize a klima a festivalu</b></li> </ul>
O10	Pro <b>představu rozsahu práce</b> pomohlo respondentce poskytnutí e-mailové komunikace s pražskou centrálou
O11	<b>Rozpočet</b> by byl sestaven z nutných základů, došlo by ke shánění partnerů – státní instituce, město Zlín, bývalí partneři, místní firmy
O12	<b>Mít k dispozici</b> potkávací prostor – kancelář, dataprojektor, PC, flipchart, v týmu někoho, kdo umí s grafickými programy (ev. někoho s licenci programů od Adobe)
O13	S vedením týmu, kde by leader motivoval tým, nemá zkušenost a neví, jak by to udělala. Možná: brainstorming, aktivity s flipchartem.
O14	Nemyslí si, že by koordinátor festivalu měl být nutně místní – z daného regionu. Může to být jednodušší, ale není to podmínkou.

<b>O15</b>	Není nutné, aby měl hlavní koordinátor zkušenost s festivalem JS Zlín za předpokladu, že zná praxi a má zkušenost s obdobným projektem.
<b>O16</b>	Bylo by záhodno s novým koordinátorem udělat adaptační kolečko (kdy, kde, co) s následným předáním příručky?
<b>O17</b>	Příručka by mohla být sestavena chronologicky s danými termíny obsahující i rozpočtové položky – kdy mít kolik peněz. Měla by obsahovat odpovědi na nejčastější otázky. Měla by obsahovat vysvětlivky i k festivalové terminologii (např.: co je to partnerská smlouva, dodatek.).

<b>Eva Baťová</b>	
<b>O18</b>	<b>Motivací</b> stát se členkou týmu byla inklinace k dobrovolnické činnosti, angažovanost a přístup aktivního občanství, smýšlení souznějící s vizí festivalu Jeden svět, nové prostředí, možnost osobnostního i profesionálního rozvoje, vystoupení ze své sociální bubliny
<b>O19</b>	Potenciál ve středoškolácích je, ale ne pro každého. Musí se o věci zajímat, humanitně zaměřeni, vhodná cílovka jsou studenti Creative Hill College – studenti se zájmem o dokumentární film, marketing, grafiku, organizování.
<b>O5</b>	Nábor nových členů na školních projekcích (argument: využít jako forma praxe, mimoškolní aktivita hodící se do životopisu, využití při hlášení se na vysokou školu). Oslovit středoškoláky a vysokoškoláky prostřednictvím happeningů v průběhu roku, sdružovat se na místech, kde se setkávají potenciální členi.
<b>O15</b>	Festival může vést člověk, který nemá přímou zkušenost s festivalem, ale měl by mít zkušenosti s organizací podobné kulturní akce. Potřeboval by ale v týmu lidi, kteří zkušenost mají, měl by mít možnost se na někoho obrátit
<b>O9</b>	Pro převzetí role hlavní koordinátorky by potřebovala vědět, jak festival fungoval v minulých letech – na koho se obrátit v rámci spolupráce, v jakém je spolupráce v aktuálním stavu: souhrnný kontaktní list (kdy, kdo, proč), také ukázkou komunikačního plánu nebo rozpočtu z minulých let, zázemí pro setkávání, dataprojektor

<b>O20</b>	Riziko je vnímáno v sestavení týmu, mezi který by se dala úměrně rozdělit práce. Tip do budoucna: průprava na konkrétní pozice na začátku samotné organizace
<b>O13</b>	Víno a horčicové brambůrky jsou klíčové, tvorba přátelské atmosféry, osvěžit atmosféru energisery, teambuildingovými aktivitami
<b>O17</b>	Příručka by měla obsahovat rozdělení kompetenci regionální organizátor x Člověk v tísní, klíčové aktivity pro práci s týmem, příklady z minulých let, časový harmonogram,
<b>O21</b>	Ohodnocení hlavního koordinátora je pochopitelné – je to spíše kompenzace než odměna.
<b>O22</b>	Výzvou by bylo zorganizovat lidi systematicky, práce s lidmi. Obava z toho, že v útlém věku nemusí lidi brát s autoritou. Ocenila by průpravu, jak vést tým.
<b>O23</b>	Podmínkou k tomu, aby byla přijata role hlavního koordinátora: kancelář a vybavení, část týmu, se kterými se dobře pracuje. Podpora ze strany bývalých koordinátorů.

*Tabulka 3. Rozhovory s potenciálními koordinátory. Zdroj: Vlastní zpracování*

### 8.2.1 Závěr

Cílem rozhovoru s potenciálními koordinátory bylo zjistit, jaké všechny informace by měly být předány spolu s rolí hlavního koordinátora. V mnohých odpovědích se nacházejí jisté průsečíky mezi bývalými koordinátorkami, ale i potenciálními koordinátory. Podstatné body, které zazněly, a budou zahrnuty do manuálu pro hlavního koordinátora, to jsou:

- Kde a jak získat nové členy týmu
- Jak si udržet bývalé členy týmu
- Základní kroky při práci s týmem a techniky týmové práce
- Ukázka projektových dokumentů s nastíněním možné podoby pro rok 2020
- Vymezení úkolů regionálního pořadatele – Asociace DICE a úkolů, které zajišťuje pražská centrála Člověka v tísní
- Časový harmonogram jednotlivých výstupů
- Doporučení od bývalých koordinátorek

- Souhrnný kontakt list a výpis zainteresovaných stran, aby budoucí koordinátor/ka věděl/a na koho se kdy obrátit (a s čím)



## 9 FOCUS GROUP

Hlavním cílem této práce je, jak již bylo dříve uvedeno, provést analýzu projektového řízení, prozkoumat možnosti podpory udržitelnosti festivalu Jeden svět Zlín a najít vhodný způsob k předání funkce hlavního koordinátora. Tyto poznatky budou následně zahrnuty do podpůrného materiálu určeného hlavnímu koordinátorovi festivalu Jeden svět Zlín 2020 a budou sloužit nejen k podpoře projektového týmu, jejich motivace a loajality, ale i k efektivnější organizaci a lepší komunikaci festivalu jako celku.

Na základě polostrukturovaných rozhovorů se dvěma bývalými hlavními koordinátorkami festivalu vyvstalo několik zajímavých podnětů, které přispěly k jasnějšímu definování směru a celkovému scénáři dalšího výzkumného postupu. Jak je popsáno v předešlé kapitole, jedním ze stavebních kamenů existenci festivalu je dobře fungující projektový tým, který hraje důležitou roli při hledání odpovědí na výzkumné otázky této diplomové práce. To bylo zvaženo při volbě správné výzkumné metody, z čehož jako nejrelevantnější formou vyšel skupinový rozhovor, tzv. focus group. Jednou z klíčových výhod využití skupinového rozhovoru je fakt, že se při její realizaci objevují skupinové fenomény, což vede k pochopení různých situací, postojů, případných vztahů ve skupině nebo vztahu skupiny jako celků ke zkoumanému objektu.

V úterý 26. 2. 2019 se v kanceláři Asociace DICE sešlo 7 členů aktuálního projektového týmu, se kterými byl proveden skupinový rozhovor podle předem připraveného scénáře. Daná velikost skupiny odpovídá též doporučené velikosti ohniskové skupiny, která by se v optimální míře měla pohybovat mezi 6–10 osobami. Velikost i skladba skupiny, kde se mezi sebou všichni členové dobře znali, dopomohla k prozkoumání problému do větší hloubky a zároveň umožnila výzkumníci lépe zachytit interakce mezi členy skupiny, všimnout si skupinové dynamiky a doptávat se dle potřeby.

Průběh rozhovoru byl zaznamenán na diktafon a lze si jej v plném rozsahu vyslechnout z přiloženého USB a scénář spolu s otázkami je obsažen v příloze P III. Nejdůležitější momenty z rozhovoru a klíčové poznatky jsou uvedeny v této kapitole formou shrnutí, parafrází a přímých citací.

Základním předpokladem pro úspěšnou realizaci focus group je příprava scénáře, který v našem případě obsahoval následující body:

- 1) Úvod, přivítání a objasnění cílů výzkumu

- 2) Skupinová debata podle definovaných okruhů otázek
- 3) Metoda designového myšlení s názvem Speedboat
- 4) Pokračování skupinové debaty a závěrečný brainstorming
- 5) Poděkování za účast a ukončení skupinového rozhovoru

Při tvorbě otázek pokládaných v průběhu skupinového rozhovoru bylo postupováno podle obecně známé poučky, že by se mělo postupovat od více obecných otázek ke konkrétním. Pestrost otázek hraje důležitou roli při zapojení všech zúčastněných do rozhovoru. Pro potřeby realizace focus group byl vytvořen sumář otázek, který otázky rozděluje do tří okruhů, jejichž posloupnost i metoda dotazování byla sestavena následovně:

**První okruh otázek** je zaměřen na projektový tým festivalu Jeden svět. Na začátku jsou zapojeny otázky úvodně-motivačního charakteru. Jsou zjišťovány motivace jednotlivých členů týmu, jejich vnímání cíle festivalu a důvod jejich zapojení se. Následují otázky více konkrétní a zaměřující se na práci v týmu, spokojenosti se zadáváním úkolů a problémech při jejich řešení. Otázky jsou koncipované tak, aby se účastníci rozhovoru zamysleli nad tím, jak se jim pracuje v týmu z pozice jednotlivce a jak vnímají celkovou organizaci festivalu. Poslední z otázek v tomto okruhu jsou zaměřené na návrhy ke zlepšení.

**Druhý okruh otázek** se soustřeďuje na zjištění aktuálního stavu procesu organizace a její celkové kvality. V podstatě byl tento okruh zařazen s cílem vytvořit jakousi SWOT analýzu a základě podnětů od členů organizačního týmu. Jako metoda pro zjištění silných a slabých stránek při organizaci festivalu byla zvolena jedna z design thinkingových metody založených na vizualizaci: Speedboat. V metodě „Rychlého člunu“ se na flipchart nakreslí sportovní člun a můžou se navíc přikreslit kotvy (problémy, slabé stránky), které brzdí onu sportovní loď od toho, aby jela rychleji. Metoda speedboat byla pro potřeby focus group adaptována tak, že do plachet foukat ještě vítr, který onu loď poháněl (symbolika silných stránek).

Otázky v **poslední, třetím, okruhu** otázek je zaměřeny na celkovou udržitelnost festivalu se zaměřením na to, jaké předpoklady by měl mít koordinátorku festivalu Jeden svět Zlín 2020.

## 9.1 Výsledky focus group

Kvůli velkému množství zjištěných dat v rámci focus group jsou v následujících podkapitolách zaznamenány nejdůležitější odpovědi, a to formou parafrází a souhrnu odpovědí. U odpovědí, které hrály klíčovou roli při následné odpovědi na výzkumné otázky, jsou uvedeny přímé citace.

### 9.1.1 První okruh otázek – tým a motivace

Na rozehrívací otázku: *Co pro vás Jeden svět Zlín znamená?* vyvstalo několik odpovědí, které obsahovaly mnohé motivační prvky. Pro supervizora školních projekcí Jeden svět Zlín znamená „...skupina lidí, která se snaží zlepšovat své okolí, Zlín, Zlínský kraj a něco předávat svému okolí.“ Někteří popsali Jeden svět Zlín jako akci s přesahem, za kterou stojí *skupina skvělých lidí* a výsledkem je čtyřdenní událost, která má mimo jiné edukační charakter. Členi týmu také oceňují jedinečnost akce, která obohacuje Zlínský kraj, a to pod taktovkou skupiny zapálených lidí. Všichni členi týmu se jednotně shodli též na cíli festivalu, který pojmenovali slovními spojeními jako je: *změnit pohled, oslovit veřejnost, upozornit, dostat je do kina za něčím jiným než komerčním snímkem.*

Mezi **nejzásadnější motivace stát se členem realizačního týmu** patří:

- Možnost zkusit si něco nového mimo vlastní sociální bublinu, rozšířit si obzory
- Naučit se lepším organizačním a produkčním schopnostem, rozvinout práci v týmu
- Předávat poselství festivalu Jeden svět Zlín a chuť zapojit se do veřejného dění
- Vystoupení ze své komfortní zóny
- Podílet se na chodu filmového festivalu, který „není festivalem kameňáků“
- Být součástí akce s přesahem

K **udržování motivace členům týmu** pomáhá:

- Pocit týmovosti, ze které plyne i zodpovědnost vůči ostatním
- Postoj, že „společně to zvládneme“
- Vědomí, že předávání poselství festivalu a šíření osvěty má smysl
- Snaha držet krok s ostatními
- Atmosféra v týmu, sounáležitost

Týmovou práci chápou členi organizačního týmu jako zábavu, koníček, schopnost přizpůsobovat se a brát ohled na ostatní, možnost poradit se, rozprostřít síly, získat okamžitou

zpětnou vazbu, prostor pro diskuzi, hledání cest, spolupráci. Jedna z členek popsala týmovou práci jako by čerpala z odborné publikace na toto téma, a sice: „*Týmová práce pro mě znamená, že společně můžeme dojít k výsledku, ke kterému bych sama nedošla.*“

To, jakým způsobem tým pracuje a jak dochází k rozdělování úkolů, vnímají členové tak, že si mohou volně vybrat to, co chtějí dělat. Práce a dané úkoly jsou pak každému šité na míru. Mají volnost, ale velkou míru benevolence občas vnímají jako zdroj malé důslednosti z pozice hlavní koordinátorky.

Na otázku, **co by členům týmu pomohlo v lepší organizaci a plnění úkolů** vyplynulo:

- Důslednější udělování termínů pro dané úkoly a hlídání jejich plnění
- Intenzivnější komunikace a v případě důležitých termínů organizace operativních schůzek
- Benevolence je vnímána jako dvousečná zbraň, ke které je nutno přistupovat rozumně
- Nebýt někdy až tak benevolentní, dávat podněty k výzvám udělování některých úkolů
- Intenzivnější práce s projektovým kalendářem, který je umístěn v kanceláři
- Větší prostor pro festival mezi všemi ostatními aktivitami členů týmu

V týmu funguje informovat o tom, kdo co má na starosti. Všem je jasné, co mají dělat, a v případě nejasností vědí, na koho se obrátit. Většina členů týmu vnímá nedostatek času na plnění daných úkolů, což není zapříčiněno špatným rozdělováním úkolů, ale externími vlivy na členy, kteří mají ve svém osobním životě mnohé povinnosti (maturity atd.).

Závěrem by se dalo říct, že motivace členů je vysoká a prvky skupinové dynamiky jsou znatelné. Členi týmu mají silnou vnitřní motivaci a na základě výroků je znatelné, že se ve skupině cítí bezpečně a nemají problém sdílet své myšlenky, což je žádoucí. Zajímavým poznatkem z tohoto okruhu otázek je i proces předávání pozice v rámci týmu. To se děje u koordinátorky školních projekcí, která svoji roli přebírá po starším členovi týmu, který se sám učí předávat svoji roli a potýká se s některými problémy, které se ovšem nebojí reflektovat. Fenoménu předávání kompetencí a rolí je dán větší prostor v projektové části.

### **9.1.2 Druhý okruh otázek – celková organizace práce prostřednictvím Speedboat**

Festival Jeden svět Zlín byl znázorněn jako rychlá loď, kterou kupředu žene vítr foukající do plachet. Tento vítr je shluk všech silných stránek, které festival ženou kupředu. Naopak

jsou na flipchartu znázorněny i kotvy, které festival jako onu loď brzdí a jsou tak jakýmsi slabými stránkami festivalu. Z této 25minutové aktivity, kdy účastníci pomocí barevných lepících papírku umisťovali na flipchart své odpovědi na otázku: *Co nás žene kupředu a co nás naopak zpomaluje?* vyplynulo, že **mezi silné stránky patří:**

- Silný tým, který když je pospolu, tak efektivně spolupracuje
- Motivace týmu, kde jednotlivci mají různé záliby, a tím přispívají k celkové pestrosti
- Kontakty nejen z minulých let: média, dárci
- Pozitivní atmosféra a energie týmu, kteří mají touhu zkoušet nové věci
- Pocit sounáležitosti
- Zázemí v podobě kanceláře a organizace Asociace DICE
- Pozitivní reakce od okolí na činnost festivalu
- Přesvědčení týmu, že organizace festivalu má smysl
- Silný dopad na okolí prostřednictvím otevírání kontroverzních témat
- Spokojenost členů týmu s osobou
- Teambuildingy, jejichž nedílnou součástí jsou hořčičné brambůrky a víno

**Za slabé stránky jsou považovány:**

- Vysoká míra angažovanosti členů týmu i v jiných projektech, což způsobuje někdy nedostatečnou kapacitu a absenci času věnovat se práci na festivalu
- Nedůsledné dodržování termínů
- Malá intenzita v obměňování členů, což může vést k problémům se zastupitelností → je nutno nabírat nové členy a učit je, aby když někdo odejde, tak jeho práce nespada na to, že nemá nástupce

### **9.1.3 Třetí okruh otázek – udržitelnost festivalu a vize koordinátora festivalu Jeden svět Zlín 2020**

Z aktivity Speedboat se plynule přešlo k poslednímu, třetímu okruhu, otázek, který byl otevřen obavou jednoho z členů týmu, který definoval jednu ze slabých stránek festivalu zmíněnou v posledním bodě předešlého okruhu, a to sice: že může být problém najít lidi, kteří by festival mohli vést dál. Na podzim roku 2018 stejná obava vyvstala na mysli aktuální hlavní koordinátorce a autorce této diplomové práce, což byl jeden z hlavních impulzů ke vzniku této práce.

Na otázku: *Co udělat proto, aby festival Jeden svět byl udržitelný?* odpovídali členové následovně:

- „*Aby část týmu byla složená z lidí, kteří se na festivale podíleli minulý rok...*“
- „*Jsou věci, které se nedají předat ve složce a člověk musí mít osobní zkušenost v některých věch, které může pak plnohodnotně uplatnit při nadcházejícím ročníku...*“
- „*Zapálení hlavního koordinátora, který by měl být tím tahounem...*“
- „*Dobré vztahy v týmu a dlouhodobé zapojení dobrovolníků...*“
- „*Udržování vztahů s aktuálními sponzory a médii...*“

K otázce týkající se případného finančního ohodnocení jednotlivých členů týmu za účelem udržení jejich motivace se členi stavěli tak, že by měl být udržen princip dobrovolnictví. Členové jsou si zároveň vědomi toho, že mají jisté benefity, ač to nejsou založeny na monetární bázi, a to zejména: zázemí v podobě kanceláře Asociace DICE, občerstvení a víno na schůzkách, týmové víkendy na chatě a fakt, že se schází skupinka lidí s podobnou motivací. Jeden z členů řekl, že „*Finanční ohodnocení by nebylo to, co by ty lidi udrželo to dělat. Finanční ohodnocení je v tomto případě málo.*“

**Představte si, že jste koordinátorem Jednoho světa 2020, co všechno byste potřebovali vědět. Jaké informace by vám měly být poskytnuty, abyste pozici byli schopni převzít?**

- Měl/a by být součástí lokální komunity – měl by to být regionální člověk, který zná své publikum a vyzná se i v tématech, které daným městem rezonují.
- Měl by poznat tým, který se podílel v minulých letech na organizaci a měl by ho znát
- Měl by mít přehled z organizace minulých ročníků

**Znalosti:**

- Znalost prostředí, ve kterém organizují festival, znalost projektového týmu
- Technické znalosti – Google disk, programy naplánování příspěvků, tabulky
- Umět pracovat s grantovými žádostmi a celkově umět shánět finance
- Mít přehled z oblasti filmové vědy a marketingové komunikace

**Dovednosti:**

- Organizační a komunikační dovednosti, time-management
- Umět být nápaditý a kreativní
- Umět motivovat, dávat a přijímat zpětnou vazbu

- Sebereflexe a celková reflexe
- Umět vyhodnotit, co je důležité a co ne – umění prioritizace

**Postoje:**

- Otevřenost novým nápadům a možnostem, nadšený a energický
- Kamarádský, zodpovědný, benevolentní, trpělivý, rázný – umět dát lidem řád

## 10 VYHODNOCENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK

Na základě realizovaného kvalitativního šetření byly nalezeny odpovědi na stanovené výzkumné otázky. Na první z nich: *Jakými způsoby lze podpořit udržitelnost festivalu Jeden svět Zlín?*, bylo nalezeno několik odpovědí, které se stále dokola vrací k fenoménu **stabilního projektového týmu**, který má v čele **zapáleného hlavního koordinátora**. V organizačním týmu by měly být vždy jedinci, kteří mají zkušenost s festivalem z předešlých ročníků – tak mohou být předávány potřebné znalosti a dovednosti novým členům. Každoročně by měli být zapojeni do organizace noví členové, kteří jsou potenciálními nástupci zkušenějších a dlouhodobějších členů týmu.

Z pozice hlavního koordinátora je zásadní umění motivace. Festival náročný, co se týče času a lidských zdrojů. Navíc je založený na dobrovolnické bázi, takže je nezbytné, aby hlavní koordinátor uměl pracovat s týmem a udržovat jeho nadšení a celkovou týmovou práci.

Udržitelnost festivalu závisí také na **síti partnerů a podporovatelů festivalu**. Je nutné tedy udržovat kontakty nejen s finančními podporovateli festivalu, ale také s ostatními zainteresovanými stranami. Zásadní roli v udržitelnosti festivalu hraje zázemí, které je poskytnuté regionální pořadatelskou organizací Asociací DICE, která zároveň festivalu poskytuje služby, jako je účetní podpora i mentorování ze strany zkušenějších členů.

Druhá část výzkumné otázky se zaměřuje na správného předání hlavního koordinátora (*Jak správně předat funkci hlavního koordinátora?*), neboť stejně jako jednotliví členi týmu by měli být zastupitelní, tak hlavní koordinátor by se měl aktivně dívat po svém nástupci. I po předání by měl být stále k dispozici a vést nového koordinátora celým procesem minimálně první rok působení. Výzkumným šetřením bylo potvrzeno, že by novému koordinátorovi při přijetí této zodpovědné role pomohla jakási **příručka/manuál**, který by obsahoval důležité poznatky z oblasti organizace festivalu a vedení projektového týmu. Předání funkce by mělo být doprovázeno **adaptačním kolečkem**, ve kterém by byl nový koordinátor obeznámen s chodem organizace Asociace DICE, ale i principy organizace Člověk v tísni včetně historie festivalu Jeden svět Zlín. Při této příležitosti by mu také byly předány všechny projektové dokumenty z minulých let i příručka obsahující důležité kroky při organizaci. **Tato příručka je obsahem následující projektové části.**



### **III. PROJEKTOVÁ ČÁST**

## 11 MANUÁL PRO HLAVNÍHO KOORDINÁTORA FESTIVALU JEDEK SVĚT ZLÍN 2020

Milí čtenáři této práce,

to, že právě čteš tyhle řádky, znamená, že jsi

- a) **Vedoucí nebo oponent mé diplomové práce**
- b) **Koordinátor/ka festivalu Jeden svět Zlín 2020**

V případě **a)** doufám, že tě forma, kterou je psána tato část mé diplomové práce nepohorší, neboť formalit na předešlých 70 stranách bylo dost.

V případě **b)** jsem nesmírně ráda, že se tento manuál dostal do rukou právě tomu vyvolenému, kterému je určen, a pevně věřím, že bude nápomocný. Při zpracovávání následujících kapitol jsem se držela několika zásad, které bych ráda zdůraznila:

- Čtenáře oslovuji v druhé osobě jednotného čísla pro udržení osobnější roviny
- Mluva je neformálního charakteru, neboť přesně takto bych se s budoucím koordinátorem festivalu bavila i na osobní úrovni
- Každá jednotlivá kapitola je zpracována na základě osobních zkušeností, ale i na zkušenostech všech účastníků mého výzkumu. Snažila jsem se tedy vytvořit co možná nejuniverzálnější příručku pro člověka, který si na starost vezme koordinování festivalu Jeden svět Zlín 2020.

Na úvod nemohu nezmínit několik myšlenkových pochodů, které mě provázely dlouhé měsíce při vedení festivalu a současné práci na tomto manuále. Za tři roky vedení festivalu (nebo při jeho supervizi) jsem se naučila, že vše je o lidech. A jejich přístup je pouhé zrcadlení toho, jak k nim sami přistupujeme. Vedení festivalu je krásné, plné týmové energie, několikahodinových společných diskuzí, ale i občasných konfliktů a nechuti pokračovat.

Milí koordinátore festivalu Jeden svět Zlín 2020, obklop se dobrými lidmi, věnuj se jim, dávej jim podporu a motivaci. Buď trpělivý v momentech, kdy se ti nebude dařit a pokorný tehdy, kdy se ti dařit bude. Tvá energie se ti náležitě vrátí a největším potěšením na konci několikaměsíční práce na festivale nebude festival sám o sobě, ale banda lidí, kteří ti po čas organizace budou stát po boku. Věř nebo ne, to je ten pravý důvod, proč má festival Jeden svět Zlín 2020 smysl zorganizovat. Festival skočí, jako každý projekt, ale projektový tým zůstane. A jeho členům má cenu se věnovat ☺. Tak hodně štěstí!

## 11.1 Role hlavního koordinátora festivalu Jeden svět Zlín

Hlavní koordinátor je člověk, jehož stěžejním úkolem je vést tým lidí, se kterými festival tvoří. Koordinátor si musí být vědom toho, že sám by těžko zvládnul to, co vzniká na základě působení synergie v týmu a měl by umět s touto synergií co možná nejefektivněji pracovat.

### Co bys měl/a mít na paměti z pozice hlavního koordinátora?

- **Tvoje vnitřní motivace je tím nejsilnějším hnacím motorem.** V případě vedení festivalu to nejsou finance, není to ani vnější motivace. Je to o tvém rozhodnutí a zapálení pro věc. **Připomínej si svoji motivaci**, protože tě bude provázet sedmi měsíci práce na festivale.
- **Přístupuj k práci s radostí a zodpovědností a vyhrad' si na organizaci patřičný čas.**
- Nezapomínej, že to děláš **dobrovolně**, a proto se nemusíš zbytečně stresovat.
- Měj na paměti, že v tom **nikdy nejsi sám/a**. Máš okolo sebe ostatní členy týmu festivalu Jeden svět Zlín i pořadatelské organizace Asociace DICE. Neboj se být upřímný/á a komunikovat jakékoliv obavy, radosti i podněty.
- **Cesta je cíl** a organizace festivalu Jeden svět Zlín slouží jako platforma pro rozvoj tebe a ostatních členů týmu. Výstup v podobě samotného festivalu je výsledkem něčeho, co má z dlouhodobějšího hlediska mnohem větší váhu. Měj na paměti, že se ty i tvůj tým učíte, rozvíjíte a navzájem obohacujete.

### Jaké kompetence je vhodné mít nebo je rozvíjet pro jednodušší zvládnutí role koordinátora?

- **Nástroje projektového řízení** jako je WBS, harmonogram, myšlenkové mapy a další ti zajisté pomohou k lepší organizaci a třídění myšlenek. Nezapomínej, že žijeme v 21. století a pomocníci jako je Google disk, Trello, sdílené kalendáře a jiné online nástroje mohou tobě i tvému týmu nesmírně pomoci při společné práci.
- **Komunikační dovednosti jsou alfou a omegou.** Více než 80 % tvé práce bude čistě o komunikaci – s týmem, partnery i dalšími zainteresovanými stranami. Je důležité vyhnout se zbytečným komunikačním šumům. Buď upřímný/á, věcný/á, nehraj zbytečné hry, ověřuj si u příjemců tvého sdělení to, že komunikované téma správně pochopili.

- **Rozvíjej své organizační schopnosti.** V dnešní přehlcené době zapomíná snad každý. Nevadí, udělej vše pro to, abys svůj čas i úkoly patřičně zorganizoval/a. Zkoušej různé nástroje a najdi ten nejvhodnější způsob, jak mít věci pod kontrolou.
- **Schopnost vést a motivovat tým.** Všechny předešlé zmíněné body se ti budou hodit při práci s týmem. Vést tým je tvým nejdůležitějším úkolem a dá ti mnohem více práce, než abys sám/sama zorganizoval/a čtyřdenní promítání. Proto nezapomínej, že cesta je cíl.

## 11.2 Tým festivalu Jeden svět Zlín 2020

Projekt festival Jeden svět Zlín zpravidla startuje v září v roce, který předchází realizaci. V tvém případě se bavíme o září roku 2019, kdy bys měl/a svolat první kick off meeting a zahájit přípravnou část projektového období festivalu Jeden svět Zlín 2019.

Abys tak mohl/a učinit, bylo by dobré, kdyby v období červenec-září pomalu, ale jistě oslovoval/a bývalé, ale i potenciální členy. **Jak na to?**

- **Oslov bývalé členy organizačního týmu** a zeptej se, jestli by s tebou chtěli jít do dalšího ročníku
- **Zaměř se na střední školy**, kde je velký potenciál. Využít sítě kontaktů například na škole Creative Hill College, **využij kontakt listu na učitelky středních škol**, se kterými se v minulých letech komunikovalo ohledně školních projekcí
- **Využij školní nástěnky** a vytvoř náborový plakátek
- **Využij sociálních sítí** a oslov potenciální členy

Tip od bývalé hlavní koordinátorky Jany:

*„Snaž se o to, aby část týmu byla složena z členů bývalých ročníků. Mají zkušenost, kterou mohou rozvíjet, nebo předávat dál – nejen tobě, jako novému koordinátorovi, ale i novým členům. Doporučený počet organizačního jádra je 5 až 8 členů. Lepší je mít menší počet aktivnějších členů. Bude se ti s nimi lépe pracovat i organizovat. Neboj se ovšem přibrat externí dobrovolníky na konkrétní menší úkoly. Pokud se osvědčí, zapoj je do festivalu a tvoř síť dalších potenciálních dobrovolníků – jediné tak bude festival skutečně udržitelný.“*

### 11.2.1 Motivování a udržování motivace členů týmu

Zapojení se do organizace festivalu funguje na **dobrovolné bázi**, proto je potřeba toto deklarovat hned na začátku a zdůrazňovat to i několikrát v průběhu procesu. Motivace jiným než finančním ohodnocením lze u členů týmu dosáhnout následujícími způsoby:

- **Poskytování možnosti učit se a rozvíjet se** – jak osobnostně, tak profesionálně
- **Společným předáváním vize** festivalu širší veřejnosti
- **Být součástí týmu**, který funguje a kde mezi jednotlivými členy vznikají osobní vazby
- **Přijímáním a dáváním zpětné vazby** na činnost jednotlivých členů, dávání podnětů ke zlepšení a chválení za dobře odvedenou práci
- **Individuálním přístupem** ke každému členovi týmu a k jeho učícímu se procesu
- Zájmem o **obohacování kulturního prostředí** města Zlína

### 11.2.2 Techniky a design thinkingové metody k podpoře týmové práce

Nyní má festival Jeden svět Zlín 2020 v podstatě dvě ze tří nejdůležitějších věcí k tomu, aby byl zrealizován: hlavního koordinátora a tým (třetí jsou finanční zdroje). Nezapomínej ovšem, že teď teprve legrace začíná. Když už máš lidské zdroje, tak je musíš umět co nejefektivněji využít. V tvém případě může například nastat problém, pokud na začátku přeskóčíš **fázi formování týmu a podpory týmové dynamiky**. Proto se hned na první schůzce v září nevrhej na věc a na práci. První si musíš vytvořit takový tým, který bude schopný pracovat. Někdy to trvá déle, jindy méně, ale rozhodně se neboj první měsíc až dva investovat více času do aktivit, jako jsou energizery, brainstormingy, teambuildingové aktivity a neformálně strávený čas u piva či vína.

Doporučené aktivity pro týmové schůzky pro období září-listopad (může být ovšem využito individuálně dle potřeby)

- 1) **Aktivity zaměřené na poznávání jeden druhého:** hry zaměřující se na poznání jmen a základních informací o ostatních členech týmu. Při první schůzce pozvi všechny do kruhu a zeptej se je na tři otázky: *Jak se jmenuješ? Jak jsi se sem dostal/a? A proč se chceš podílet na festivale?* Proces společného sdílení pomůže k vytvoření prvních vazeb. Představení svého jména může být doplněno o uvedení přídavného jména začínajícího stejným písmenkem jako křestní jméno vystihující daného člověka (např.: pracovitá Petra atd.)

- 2) **Energizery:** Tyto krátké aktivity zaměřené na rozproudění energie jsou vhodné na začátky schůzek, nebo ke stimulování energetické úrovně při delších schůzkách. Jedním z energizerů může být i známá aktivita hlava-ramena-palce. Tyto aktivity jsou dynamické a je dobré mít k dispozici větší prostor, neboť se u nich lidé hýbou, mluví nebo zpívají.
- 3) **Teambuildingové aktivity:** Výborným způsobem, jak stmelit tým, jsou teambuildingové aktivity outdoorového typu. Může jít například o přelézání slack line, kdy se členi drží za ruce, nemohou se pustit a někteří z nich mají zavázané oči. Výborně fungují také různé dobrodružné cesty založené na indiciích, luštění hádanek, spolupráci v rámci řešení nelehkých úkolů atd.
- 4) **Aktivity rozvíjející důvěru v týmu:** V tomto případě lze využít aktivitu ECF – *expectations* (očekávání), *contributions* (přínosy) a *fears* (strachy), které zjišťují tři elementy hrající roli v zapojení se do procesu. Každý z členů dostane tři papírky každé jiné barvy a na každý papír napíše odpověď na jednu z těchto otázek:
  - Co očekáváš od zapojení se do festivalu a práci na festivale Jeden svět Zlín 2020?
  - Jak můžeš přispět do procesu organizace a práci na festivale Jeden svět Zlín 2020?
  - Je něco, z čeho máš strach, nebo ti dělá obavy ve vztahu k festivalu Jeden svět Zlín 2020?

Následující odpovědi jsou umístěny na flipchart a je nabídnut prostor se o daných odpovědích pobavit v rámci týmu. Tak dochází ke sdílení individuálních, ale i společných očekávání a strachů. Na závěr společné diskuze pak mají jednotliví členi týmu povědomí o tom, jak jsou na tom ostatní a hlavní koordinátor má přehled o očekávání členů, jejich možnostech přínosu, ale i strachu ze souvisejících věcí.

Aktivity, které se dají využívat kdykoliv v procesu organizace a při práci s týmem:

- 5) **Kreativní techniky:** Při generování nápadů se velmi často používá *brainstorming* jako metoda skupinového tvůrčího myšlení, jejímž cílem je uvolnění podvědomých procesů. S týmem se můžete třeba zamýšlet nad tím, jak by mohl vypadat doprovodný program, kde hledat partnery festivalu nebo co je pro vás jako pro tým důležité při stanovování pravidel práce. Obdobnou, avšak psanou formou brainstormingu je *brainwriting*. *Myšlenkové mapy* se velmi často využívají ke grafickému uspořádání různých témat – to ocení hlavně vizuálně orientovaní členi.

- 6) **Aktivity zaměřené na sebereflexi:** Pro mnohé členy týmu je motivací zapojit se do projektového týmu rozvoj vlastních kompetencí, kterými se rozumí znalosti, dovednosti a postoje. Evropská komise stanovila osm klíčových kompetencí, které je dobré u mládeže rozvíjet a mezi jednu tuto kompetenci patří i tzv. *learning to learn* neboli schopnost umět se učit. Je dobré se s týmem občas zastavit a vyhodnotit si, co se každý jednotlivec doposud naučil. K tomu se dá použít například metoda vedení deníků, nebo psaní dopisů atd.

Milí koordinátore ročníku 2020, pracuj se svým týmem tak, jak se sluší a patří. Zkus využívat některé **metody designového myšlení**, které najdeš na odkaze <https://100metod.cz/>. Nech se jimi inspirovat, protože se mohou hodit v jednotlivých krocích v procesu celé organizace. Například **metoda myšlenkových klobouků** ti může pomoci při skupinovém promyšlení problémů. Pomyslné klobouky znázorňují různé způsoby myšlení, čímž podněcují členy týmu, aby nahlíželi na konkrétní problém z různých perspektiv.

Celkově jsem techniky a metody designového myšlení objevila nedávno a zjistila, že jsou perfektními pomocníky právě v procesu koordinování festivalu a při práci s týmem. Měj na paměti to, že až týmová práce pomalu, ale jistě začne fungovat, tak ji musíš využít co nejefektivněji. O tom, jak a komu zadávat konkrétní úkoly se dozvíš v následující kapitole. Pro týmové schůzky můžeš vždy využívat kancelář Asociace DICE, která se nachází na ulici Santražiny a disponuje vybavením, které k organizaci budete s týmem potřebovat: flipchart, dataprojektor, tiskárnu, kancelářské potřeby a přítomnost vinárny jen kousek od dveří do kanceláře ☺.

### 11.2.3 Rozdělení úkolů v týmu a jejich plnění

Tak a teď se už konečně pustíme do práce. Jaké jsou tedy jednotlivé oblasti, do kterých bys měl/a členy týmu rozumně rozdělit?

#### 1) Dramaturgická sekce: 1 až 2 lidi

V čele této sekce by měl stát dramaturg festivalu, který má blízko k tématice filmové vědy, zajímá se o dokumentární film a bude garantem výběru vhodných promítaných snímků ve spolupráci s celým festivalovým týmem. Mezi primární úkoly tohoto člověka patří:

- Účast na programové sobotě, kde jsou rozpitvány dokumenty daného ročníku
- Zhlédnutí co možná největšího počtu dokumentů z databáze s vytvořením nástřelu programu

- Koordinace výběru řečníků k daným filmům ve spolupráci s produkční sekcí
- Tvorba filmových podkladků: tip dramaturga na web, sepsání anotací k filmům atd.

## 2) Doprovodný program: 2 – 3 lidi

Produkční sekce zastřešuje celý komplex doprovodných aktivit, mezi které spadá zajištění:

- Tematických výstav, workshopů, přednášek, koncertů, divadel
- Promítání dokumentů z databáze Promítej i Ty! s následnou diskuzí
- Outdoorových aktivit s cílem zapojit širokou veřejnost (piknik, aktivity pro děti)
- Virtuální realita – speciální projekce, apod.

## 3) Public Relations a propagace: 1 – 2 lidi

Člověk, potažmo lidé zodpovídající za tuto sekci jsou ti, kteří dávají o festivalu vědět široké veřejnosti. Nejvhodnějším modelem je, aby v této sekci byli minimálně dva lidé a mohli se navzájem radit. Úkoly spadající do této sekce jsou:

- Komunikace s lokálními médii, navazování mediálních partnerství a hlídání plnění
- Produkování tiskových zpráv, PR článků a podkladů pro lokální média i vlastní platformy
- Komunikace na sociálních sítích včetně tvorby obsahu pro celostátní web

## 4) Koordinátor školních projekcí – 1 člověk

Tento člověk je zodpovědný za celou část dopoledního programu v podobě školních projekcí.

- Komunikace se základními a středními školami – sestavení programu školních projekcí
- Zajištění moderátorů a řečníků k jednotlivým projekcím ve spolupráci s produkční sekcí

## 11.3 Harmonogram příprav

V této kapitole bych ti chtěla představit jednu z nejdůležitějších tabulek tohoto manuálu vůbec. Doporučuji ti, aby ses jí řídit/a a pravidelně do ní nahlížel/a, protože tě bude provázet celým procesem organizace a obsahuje informace o tom, **KDY** máš **CO** dělat a na **KOHO**



se obracet, nebo **KDO** by měl být za danou sekci zodpovědný. Významné kroky jsou v tabulce **vyznačeny tučně** a detailní info k nim najdeš pod touto tabulkou – čti pozorně, bude se hodit! Daný měsíc je označen jeho pořadím v kalendářním roce (např. září: 09)

KDY	CO	KDO zajišťuje/ na KOHO se obrátit
09	Sestavení týmu – první kick off meeting	Hlavní koordinátor
	Žádost na podporu Jeden svět pro všechny	Hlavní koordinátor posílá na centrálu
	Pravidelné dodržování pokynů z e-mailové komunikace z pražské centrály	Hlavní koordinátor
	<b>Příprava rozpočtu</b>	Hlavní koordinátor ve spolupráci s bývalým
	Analýza všech <b>zainteresovaných stran</b>	Hlavní koordinátor
	Začít s <b>firemním fundraisingem, granty</b>	Hlavní a bývalý koordinátor + zájemci z týmu
10	Podpis smlouvy s ČvT – zašlou e-mailem	Hlavní koordinátor
	Firemní fundraising, vyhledávání grantů	Hlavní a bývalý koordinátor
	Práce se souhrnným <b>kontakt listem</b> + případné aktualizace	Hlavní koordinátor
11	Výjezdní zasedání na Doubravce	Vybraní členi týmu – kdokoliv, max. 3 lidi
	Firemní fundraising, vyhledávání grantů	Hlavní a bývalý koordinátor
	Příprava doprovodného programu	Sekce doprovodný program
	Příprava <b>komunikačního plánu</b>	PR sekce a propagace
	<b>Podání grantové žádosti město Zlín</b>	Hlavní a bývalý koordinátor
12	Firemní fundraising: do konce roku 2020 mít pokryto 80 % výdajů z rozpočtu	Zodpovědnost za rozpočet je primárně úkolem hlavního koordinátora
	Vánoční večírek s týmem a zhodnocení dosavadní práce + plán dalších kroků	Hlavní koordinátor ve spolupráci se zodpovědnými členy za jednotlivé sekce

01	poslat základní informace na web	PR sekce zpracuje, koordinátor zašle
	Plánovat doprovodný program	Sekce doprovodného programu
	Rozvoj programu Jeden svět pro všechny	Zodpovědný člen za schválený grant
	Pravidelné schůzky týmu	Svolává hlavní koordinátor
	<b>Výběr filmů pro regiony</b>	Tým v čele s dramaturgem
	Koncem ledna: konzultace regionálních programů na programové sobotě	Sekce dramaturgie, schváleno hlavním koordinátorem
	Podpis kinové smlouvy a zaslání na centrálu	Podpis od Golden Apple Cinema, vzor smlouvy zašle ČvT, hl. koordinátor
	Aktualizace rozpočtu festivalu	Hlavní koordinátor
02	Oslovení základních a středních škol	Koordinátor školních projekcí
	Zpracování synopsí na web a do TZ	PR oddělení a propagace
	Rozeslání první TZ	PR oddělení a propagace
	Spuštění webu	PR oddělení zpracuje, hl. koordinátor odešle
	Uzavření firemního fundraisingu – jasný plán příjmů a výdajů, případné škrtky	Hlavní koordinátor
	Příjem grafických podkladů z centrály	Centrála Člověk v tísni
	Zpracování podkladů ke grafickému zpracování – texty skládačka, plakáty atd	PR oddělení ve spolupráci ze sekce doprovodného programu, schválení hl. koo
	<b>Příprava propagačních materiálů</b>	<b>Externí grafik</b> , sekce propagace
	Příprava spotu a zaslání do kina	Propagace, externí filmaři
	Průběžné dodávání aktuálních informací na festivalový web a sociální sítě	Hlavní koordinátor na základě zaslaných podkladů od sekce PR a propagace
	Oslovování hostů a diskutérů	Sekce dramaturgie
	13. – 28. února tisk propagačních materiálů a jejich distribuce na vybraná místa	Zadává do tiskárny hlavní koordinátor, následná distribuce celý tým

	První doprovodné aktivity – Promítej i Ty!	Sekce doprovodný program
	První dodávka filmů z centrály	Obdrží koordinátor hlavních a školních projekcí
	<b>Propagace a intenzivní medializace</b>	Na základě komunikačního plánu
03	Realizování aktivit spojených s partnerským plněním	V režii hlavního koordinátora
	Dokončit všechny smlouvy dárcovské	Hlavní koordinátor
	Dokončit harmonogram školních projekcí	Koordinátor školních projekcí
	Zajištění ubytování pro řečníky a hosty festivalu	Sekce doprovodný program
	Evaluace případné afterparty v závislosti na rozpočtu akce a priority	Hlavní koordinátor
	Dodání externího disku kinu Golden Apple Cinema + zaslání harmonogramu projekcí	Hlavní koordinátor ve spolupráci s koordinátorem školních projekcí
	Příprava guest listu a dodání vstupenek hostům festivalu	Sekce PR a propagace / hlavní koordinátor
	Příprava <b>produkčního plánu</b>	Hlavní koordinátor
04	Realizace festivalu Jeden svět Zlín 2020	Celý tým
	Fotodokumentace z průběhu	Fotograf ve spolupráci s PR / propagací
	Uzavření festivalu a jeho účetnictví	Hlavní koordinátor
	Zaslání reportu na pražskou centrálu a všem zainteresovaným stranám	Hlavní koordinátor
	Evaluace s týmem	Celý tým
	Finální uzavření festivalu, případné předání	Hlavní koordinátor Jeden svět 2020

Tabulka 4. Harmonogram jednotlivých úkolů. Zdroj: Vlastní zpracování

V tomto harmonogramu jsou zaznamenány nejdůležitější kroky a základní časový rámec dílčích úkolů. Samozřejmě, že si jej musíš následně rozpracovat podle vlastních kritérií a skutečných termínů. Některá klíčová slova v tabulce jsou označena tučně. Jedná se o **projektové dokumenty**, se kterými budeš poměrně intenzivně pracovat, a proto ti je trochu detailněji přiblížím v následujících kapitolách spolu s příklady z praxe.

## 11.4 Rozpočet

Teď pro tebe mám připravenou jednu z nejvíce zapeklitých kapitol, která každému hlavnímu koordinátorovi dává pořádně zabrat. Práce s rozpočtem není jednoduchým úkolem a zasluhuje hodně pozornosti. Financování festivalu Jeden svět Zlín je zcela závislé na finančních prostředcích od partnerů, dárců a sponzorů. Pokud sis myslel/a, že si festival sám na sebe dokáže vydělat ze vstupného, tak tě musím zklamat. Dám ti jednu radu, potenciální příjem z prodaných vstupenek vůbec do rozpočtu nepočítej, protože:

- a) 50 % z výtěžku ze vstupného jak školních, tak veřejných projekcí po vyúčtování posíláš Člověku v tísni jako hlavnímu pořadateli
- b) 50 % z výtěžku ze vstupného pro veřejnost si nechává Golden Apple Cinema
- c) 50 % ze vstupného ze školních projekcí zůstává festivalu Jeden svět Zlín a většinou se pohybuje kolem 10.000 Kč, které jsou příjemnou rezervou, kdyby se něco stalo, ale rozhodně nejsou nikdy zaručeným příjmem, na který by se mělo spoléhat.

Neztrácej ovšem naději. Festival lze finančně zajistit i jinou cestou a já ti v této kapitole nastíním, jak rozpočet tvořit a na co myslet. V navazující kapitole se také dozvíš, jakou cestou získat finanční prostředky nezbytné k realizaci tebou vedeného ročníku.

**Rozpočet čtyřdenního festivalu se pohybuje kolem 100 000 Kč, přičemž mezi fixní náklady** spadá regulační poplatek organizaci Člověku v tísni tvořící 20 % (20 000 Kč), který platí všechny regiony a v této částce jsou zahrnuty položky jako:

- Autorská práva promítaných dokumentů v rámci festivalu
- Poskytnutí otevřených dat festivalové grafiky pro možnost propagace
- Účast regionálních zástupců na programových a organizačních setkáních
- Podpora a mentoring z pražské centrály

Dalších 10 % (10.000 Kč) rozpočtu tvoří fixní náklady spojené s provozem kanceláře a nákupem nezbytných materiálů – flipcharty, propisky, občerstvení na týmové schůzky.

Tip od bývalé koordinátorky Marie: „Nezapomeň na každou schůzku zajistit víno a hořčicové brambůrky. Ty jsou zaručeným motivačním prvkem a členové týmu je doslova vyžadují.“

Ostatních 70 % rozpočtu je variabilního charakteru a procentuálně by se dal rozdělit následovně:

- **30 % náklady na propagaci** (tisk programových skládaček a plakátů, pronájem vývěsních ploch, spotová kampaň v rádiu, inzerce v lokálních kulturním měsíčníku In-Zlín, rozpočet na placenou reklamu na sociálních sítích)
- **20 % honoráře, ubytování a cestovné pro hosty festivalu**
- **20 % z rozpočtu tvoří odměny** – pro hlavního koordinátora, koordinátora školních projekcí a nakoupení dárečků pro dobrovolníky

Dám ti jednu radu. Vždy si udělej dvě varianty rozpočtu – optimistickou variantu tzn. ideální rozpočet, který by měl zahrnovat všechny plánované aktivity a maximální náklady s nimi spojené. A variantu úspornou tzn. zahrnující minimální částku, za kterou by se aktivita mohla odehrát. Pokud je u položky nula, tak je dost možné, že nebude zrealizována.

Dovol mi, abych ti představila rozpočet ročníku 2019 a inspirovala tě při sestavování rozpočtu pro následující ročník:

### Rozpočet festivalu Jeden svět 2019 - čtyřdenní festival

	náklady	
	optimistická varianta	úsporná varianta
<b>OSOBNÍ NÁKLADY</b>		
hlavní koordinátor	20 000 Kč	15 000 Kč
koordinátor školních projekcí	9 000 Kč	5 000 Kč
finanční odměny dalším organizátorům	0 Kč	0 Kč
telefony, poštovné	1 200 Kč	0 Kč
cestovné organizačního týmu	1 500 Kč	0 Kč
teambuilding březen: Praha	5 000 Kč	0 Kč
občerstvení team – pravidelné schůzky	3 000 Kč	3 000 Kč

### NÁKLADY HLAVNÍCH PROMÍTACÍCH DNŮ:

#### technické zabezpečení:

#### \*centrální náklady

příspěvek na centrální náklady (koordinace, příprava filmů, překlady, titulkování, filmová práva, návrh vizuálu, grafické podklady, PR)

	20 000 Kč	20 000 Kč
Pronájem prostor Golden Apple Cinema	0 Kč	0 Kč
Pronájem techniky	5 000 Kč	0 Kč
Náklady spojené s prostorem	4 000 Kč	0 Kč

#### \*cestovné a ubytování hosté

cestovné	6 000 Kč	5 000 Kč
ubytování	8 000 Kč	6 000 Kč
honoráře	5 000 Kč	0 Kč
<b>DOPROVODNÝ PROGRAM</b>		
<b>1. Promítání dokumentů Promítej i ty!</b>		
pronájem místa + technika	2 000 Kč	0 Kč
propagace	1 500 Kč	0 Kč
host (cesta, ubytování, honorář)	1 000 Kč	500 Kč
<b>2. Workshop přibližující lidem život s postižením</b>		
pronájem místa	1 000 Kč	0 Kč
propagace akce	2 000 Kč	0 Kč
technické zajištění	1 000 Kč	0 Kč
honorář lektor	3 500 Kč	0 Kč
<b>4. Výstava na téma spojené s festivalem + vernisáž</b>		
tisk materiálů k výstavě	3 000 Kč	0 Kč
občerstvení	4 500 Kč	0 Kč
doprovodná akustická kapela	3 500 Kč	0 Kč
<b>5. Afterparty festivalu</b>		
pronájem místa pro koncert	3 000 Kč	0 Kč
honorář pro kapelu: afterparty	10 000 Kč	6 000 Kč
cestovné a ubytování kapely	3 000 Kč	2 000 Kč
FK	500 Kč	274 Kč
OSA	500 Kč	274 Kč
zvukař + technika		2 000 Kč
vstupné		
<b>PROPAGACE:</b>		
tisk plakátů/programů/vstupenek	12 000 Kč	10 000 Kč
tiskoviny k doprovodným akcím a workshopům	4 500 Kč	0 Kč
PR aktivity a placená inzerce v tisku	3 500 Kč	2 500 Kč
reklama DSZO (LCD obrazovky MHD, plakátovací plochy)	3 500 Kč	3 000 Kč
výlep plakátů Otrokovice	2 000 Kč	0 Kč
Rádio spotová reklama	3 900 Kč	3 050 Kč
Internetová reklama (Google AdWords, Facebook)	3 800 Kč	2 000 Kč
Videodokumentace Jednoho světa Zlín 2019	2 500 Kč	0 Kč
Fotografie a video	2 500 Kč	0 Kč
merchandising	2 000 Kč	2 000 Kč
<b>OSTATNÍ</b>		
občerstvení pro tým, hosty, zahájení festivalu	3 000 Kč	3 000 Kč
kancelářské potřeby	1 500 Kč	500 Kč
<b>CELKEM</b>	<b>172 400 Kč</b>	<b>99 098 Kč</b>

Tabulka 5. Rozpočet festivalu Jeden svět Zlín 2019. Zdroj: Vlastní zpracování

Důležitou složkou rozpočtu je poskytovaná **dotace z Kulturního fondu města Zlína**, která svojí částkou nesmí tvořit více než 50 % rozpočtu festivalu. Je nutné mít toto na paměti i s tím, že dotace od města z tohoto fondu bývá proplácena zpětně do 60 dnů od vyúčtování festivalu. Proto je nutné rozdělit si náklady tak, aby byly pokryty položky nutné do realizace festivalu a ty, které mohou počkat (odměny) pak po zaslání zbylých finančních prostředků.

Zpravidla bývá otevřena výzva k podání této žádosti na přelomu října a listopadu- Festivalu je každý rok poskytnuta dotace ve výši maximálně poloviny požadovaného grantu. Tzn. pokud je žádáno 80.000 Kč, tak se dá předpokládat, že max. 40.000 Kč bude z dotace města poskytnuto. Právě tato částka byla festivalu poskytnuta v roce 2019. Zbylých 60 % rozpočtu bylo tvořeno finančními dary od partnerů festivalu, ke kterým ti povím pár slov v následujících kapitolách.

## 11.5 Zainteresované strany

Měj na paměti, že do festivalu je zapojeno mnoho stran, kterých se výstupy festivalu dotýkají. Mnoho z nich má jistá očekávání a tvým úkolem je udělat co možná nejvíc proto, abys zapojené strany uspokojil/a, neboť to bude mít vliv na celkový chod a udržitelnost festivalu do budoucna.

**Takže kdo všechno a jak je do festivalu zapojen? Jaký to má pro ně přínos a co očekávají? A proč je důležité je do festivalu zapojit a jaký to má naopak přínos pro festival?**

### **Asociace DICE**

**Přínos pro festival:** Hlavním organizátorem a pořadatelem ve Zlíně je nezisková organizace Asociace DICE. Slouží jako platforma, kde festival vzniká a poskytuje zázemí pro jeho organizaci, sdružování týmu včetně samotné záštity akce. Disponuje účetní podporou a lidskými zdroji v podobě kompetentních členů, kteří se aktivně zapojují do organizace festivalu.

**Očekávání ze zapojení:** Šíření vize organizace ruku v ruce s posláním festivalu. Zodpovědný přístup k využívání poskytovaných benefitů ve formě movitých i lidských zdrojů, propagace organizace a nabírání potenciálních členů a dobrovolníků, kteří jsou pro existenci asociace klíčoví.

### **Člověk v tísní o.p.s.**

**Přínos pro festival:** Hlavním pořadatelem festivalu na celorepublikové úrovni je organizace Člověk s tísní o.p.s., která poskytuje supervizi spolu s autorskými právy promítaných filmů, grafickými podklady a celkovým know how nezbytným pro realizaci festivalu ve Zlíně.

**Očekávání ze zapojení:** Spolupráce Člověka v tísní o.p.s. s regionální organizací je navázána prostřednictvím smlouvy a její dodržování je pro obě strany rozhodujícím faktorem z pohledu dlouhodobé spolupráce. Šíření vize festivalu, propagace organizace a pravidelná komunikace.

### **Realizační tým včetně hlavního koordinátora**

**Přínos pro festival:** Sestavení realizačního týmu, jeho vedení včetně udržování motivace je zcela primární pro realizaci festivalu. Bez lidí by nebylo možné pokrýt kapacity a splnění jednotlivých úkolů, které se s festivalem pojí. Bez aktivně zapojených lidí by se festival nemohl uskutečnit.

**Očekávání ze zapojení:** Dbej na to, aby se jednotliví členi týmu podíleli na úkolech jimi vybraných. Měj na paměti, že svoji práci dělají dobrovolně a jejich odměnou je možnost růstu, jak profesionálního, tak osobnostního. Je možné, že se jim nabrané zkušenosti mohou hodit i do budoucího povolání, k přihlášení na vysokou školu a celkově do životopisu.

### **Návštěvníci festivalu**

**Přínos pro festival:** Nemělo by cenu realizovat festival, kdyby neměl své návštěvníky. Posláním festivalu je šířit osvětu v oblasti lidských práv spolu se snahou aktivizovat publikum. Samotná návštěvnost a zájem o akci hraje důležitou roli i pro partnery festivalu, kteří ho podporují a mají zájem o vlastní propagaci.

**Očekávání ze zapojení:** Obohacení a inspirace na základě zhlédnutí promítaných dokumentů. Aktivní zapojení se do společenského dění, příjemně a smysluplně strávený čas a podpora kulturního dění ve městě. Zájem o téma festivalu a podpora vlastních hodnot a zálib.

### **Dárci a partneři festivalu**

**Přínos pro festival:** Festival Jeden svět je závislý na vícezdrojovém financování. Bez finanční, ale i jiné podpory ze strany partnerů a dárců by nebylo možné festival uskutečnit. Mezi zásadní partnery patří **Město Zlín**, které již čtvrtým rokem podporuje festival formou dotací z Kulturního fondu města Zlína. Zároveň festival propaguje na svých komunikačních kanálech a celkově svojí podporou přispívá k celkové kvalitě festivalu. Dalším důležitým



partnerem je místní kino **Golden Apple Cinema**, které poskytuje své sály pro školní i odpolední projekce. Další partneři a dárci poskytují festivalu finance, které jsou využity na jednotlivé položky ve výše uvedeném rozpočtu.

**Očekávání ze zapojení:** Partneři očekávají ze strany festivalu jistou formu propagace. Město Zlín má zároveň zájem na obohacení kulturního dění ve městě. Kino zase očekává příliv návštěvníků v takové míře, aby se ze vstupného zaplatily alespoň náklady na provoz promítacích sálů včetně zaplacení promítačů atd.

### Lokální média

**Přínos pro festival:** Public relations je jednou ze zásadních složek komunikačního mixu, jehož správné uchopení má dopad na celkovou návštěvnost festivalu. Standardně bývá s lokálními médii jako je Zlínský deník, Rádio Zlín, Zlíneček, Zlínský nočník, Jsem ze Zlína atp. navazováno mediální partnerství, které je ohraničeno konkrétním plněním pro obě strany.

**Očekávání ze zapojení:** Je třeba komunikovat s médii a průběžně je informovat o dění na festivale, nejen zasílat hotové tiskové zprávy. Obecně platí, že je vítáno zatáhnout lokální média přímo do dění na festivale, tzn. poskytnout jim volné vstupy na projekce, zvat je na doprovodné akce a dodávat jim informace v přijatelné formě tak, aby s nimi nadále mohla pracovat např. TZ.

## 11.6 Firemní fundraising

Jak jsem ti již nastínila v kapitole zabývající se rozpočtem, **kolem 60 % rozpočtu je tvořeno finanční podporou ze strany partnerů a dárců festivalu**. Velká část tvého času tak bude investována do vyhledávání možností financování, udržování kontaktu s aktuálními partnery festivalu a dohlížení na to, aby se skutečně plnilo to, a čem jste se domluvili.

### Postup, jak správně oslovit a komunikovat s potenciálními partnery:

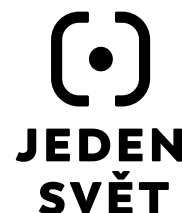
- **Zpracuj argumenty k tomu, proč se stát partnerem festivalu Jeden svět.** Dám ti malou nápovědu: může se jednat o zviditelnění a propagaci, pozitivní PR, vystavení certifikátu potvrzující zapojení se do festivalu, rozvoj CSR aktivit podniku a podpora celkové filozofie
- **Zpracuj jednotlivé položky a služby, které za konkrétní poskytnutou sumu můžete partnerovi poskytnout.** Doporučuji ti vytvořit tři kategorie: od 4.000 Kč, od 11.000 Kč, od 21.000 Kč

**Dalšími kroky v oslovení a komunikování s partnery jsou:**

- Aktualizování databáze kontaktů z minulých let, kde jsou zaznamenáni všichni partneři
- První oslov ty, kteří již festival podpořili
- Pokud se ti nepovede udržet bývalé partnery, tak oslovuj další
- Vždy první zavolej a představ festival, zeptej se, jestli by firma měla zájem se zapojit
- 90 % oslovených tě poprosí, abys danou nabídku poslal na e-mail – udělej tak okamžitě po skončení telefonátu
- Do jednoho týdne od zaslání e-mailu se připomeň – e-mailem nebo telefonicky
- Pokud se neozvou do dvou týdnů, tak zavolej
- Souběžně s čekáním na odpověď oslovuj další partnery.
- Když budou souhlasit s podporou, připrav smlouvu:
  - a) **Darovací smlouvu:** její výhoda spočívá v tom, že z ní nevyplývají žádné závazky pro obdarovaného, ale pokud si ústně odsouhlasíte jisté kroky, je důležité je dodržet
  - b) **Smlouvu o reklamní spolupráci:** specifikuje jasné protislužby pro obě strany
- Zaznamenávej si poctivě všechny aspekty přislíbené spolupráce do tabulky
- Do konce roku bys měl/a mít pokryto 80 % nákladů vycházejících z rozpočtu. Fyzicky bys pak peníze měl/a mít k dispozici nejpozději na přelomu února/března
- Poskytni všem partnerům volné vstupenky na festival, aby se sami mohli dojíždět podívat na akci, která s jejich pomocí ve Zlíně vzniká. Popros je o propagaci z jejich strany.
- Komunikuj s nimi i po festivale a zašli jim fotodokumentaci i závěrečnou zprávu. Poděkuj.

Jako odrazový můstek ti sem přikládám nabídku, se kterou jsme oslovovali partnery roku 2019:

# Nabídka plnění JS 2019



## Od 4000 Kč

1. Status: **partner festivalu**
2. **Logo** na vybraných propagačních materiálech
3. **Pozitivní PR:** Zmínka v TZ
4. **Propagace:** sociální sítě a webové stránky
5. Volné **vstupenky** na festival

## Od 11.000 Kč

1. Status: **regionální partner**
2. **Logo se střední prioritou** na propagačních materiálech
3. **Pozitivní PR:** Zmínka v TZ a z úst moderátora festivalu
4. **Propagace** v místě festivalu, na sociálních sítích a na webových stránkách
5. **Fotodokumentace** působení firmy na festivalu
6. Volné **vstupenky** na festival

## Od 21.000 Kč

1. Status: **hlavní regionální partner**
2. **Logo s hlavní prioritou** na propagačních materiálech
3. **Pozitivní PR:** Zmínka v TZ a z úst moderátora festivalu s bližším představením
4. **Propagace** v místě festivalu: promítání vlastního spotu před projekcemi, umístění banneru
5. **Propagace napříč festivalovou komunikací:** sociální sítě, tiskové zprávy
6. **Marketingová aktivita** šitá na míru vašim potřebám
7. **Fotodokumentace** působení firmy na festivalu
8. Volné **vstupenky** na festival
9. **Certifikát** o podpoře festivalu
10. Začlenění do konceptu **Friendly Places**

**Děkujeme za podporu.**

## Kontakt:

Jana Pastyříková (hlavní koordinátorka)

Tel.: 7x3 4xx 7x1

E-mail: [jana.pastyrikova@gmail.com](mailto:jana.pastyrikova@gmail.com)

**Pokud by Vás napadla jiná forma podpory, rádi o ní uslyšíme a navrhne řádné protiplnění.**

*Tabulka 6. Návrh partnerského plnění Jeden svět Zlín 2019. Zdroj: Vlastní zpracování*

Nezapomeň si jednotlivé kroky v rámci plnění značit do dokumentu, který ti pomůže v monitoringu toho, co je již splněno a co naopak v rámci protiplnění chybí. Inspirovat se můžeš dokumentem z roku 2019, kde jsou jednotlivé služby za poskytnutí finančního daru zaznačeny i s poznámkami:

	STATUS	LOGO PRINTY	WEB	BANNER	USTNÍ	FACEBOOK	FOTODOKUMENTACE	VSTUPENKY	CERTIFIKÁT
Město Zlín	Hlavní regionální partner	skladáčka, plakát, celostátní web, slide před projekcí	logo	Banner na hlavní a doprovodných akcích – zajiť si pro banner na město	Poděkování při zahájení i zakončení s blízkým představením partnera	Písemné poděkování na FCB	Fotodokumentace poskytnutí firmy na festivalu, fotografie výmu s logem	2 – oslovení paní Dyřek – bez odpovědi, nabídnou rekognici, jmenů na město	Certifikát o podpoře festivalu podepsaný ředitelem organizace Člověk v tísni
Creative Hill College	Hlavní regionální partner	skladáčka, plakát, celostátní web, slide před projekcí, vlastní spůl před projekcí	logo	x	Poděkování při zahájení i zakončení s blízkým představením partnera	Písemné poděkování na FCB – udělala bych termínovou tečku Etky, Julky, Radí, že jsou naši dovoluňníci ze školy, která nás zrovna podporuje (Áda)	x	6 – Ema vykomunikuje s paní Růžkovou	Certifikát o podpoře festivalu podepsaný ředitelem organizace Člověk v tísni
Bc. Matouš Tyřík - net developmen <sup>1</sup>	darce	x	x	x	včetně vstupů + kávu poslat – Ondřej oslovuje	x	x	6 – Ondřej oslovit, ale pan Tyřík nechce	Certifikát o podpoře festivalu podepsaný ředitelem organizace Člověk v tísni + DÁREČKY Z FESTIVALU - KÁVA + FOTODOKUMENTACE S PODEKOVANÍM
Nový svět (NWO stand s. r. o.)	Regionální partner	skladáčky, plakáty, slide před projekcí + poděkování pod podmínkou zaslání peněz a loga	logo	x	Poděkování při zahájení i zakončení - až pošlou keš	Poděkování na FB – pokud dají penězky	x	4	Certifikát o podpoře festivalu podepsaný ředitelem organizace Člověk v tísni
Playbag	Regionální partner	skladáčky, plakáty, slide před projekcí + poděkování pod podmínkou zaslání peněz a loga	logo		Poděkování při zahájení i zakončení - až pošlou keš			2	Certifikát o podpoře festivalu podepsaný ředitelem organizace Člověk v tísni
Greiner packaging s. r. o.	Regionální partner	skladáčky, plakáty, slide před projekcí + poděkování pod podmínkou zaslání peněz a loga	logo		Poděkování při zahájení i zakončení - až pošlou keš			2 – 4	Certifikát o podpoře festivalu podepsaný ředitelem organizace Člověk v tísni
Golden Apple Cinema	Regionální partner	skladáčky, plakáty, slide před projekcí + poděkování pod podmínkou zaslání peněz a loga	logo		Poděkování při zahájení i zakončení				Certifikát o podpoře festivalu podepsaný ředitelem organizace Člověk v tísni
Člověk v tísni	Pofadatel		logo		Poděkování při zahájení i zakončení			1	Certifikát o podpoře festivalu podepsaný ředitelem organizace Člověk v tísni
Asociace DICE	Pofadatel		logo		Poděkování při zahájení i zakončení				Certifikát o podpoře festivalu podepsaný ředitelem organizace Člověk v tísni

Tabulka 7. Partnerské plnění Jeden svět Zlín 2019. Zdroj: Vlastní zpracování

## 11.7 Kontakt list

Spolu s předáním festivalu ti budou předány i veškeré projektové dokumenty, jejichž nedílnou součástí je **rozsáhlý kontakt list zahrnující kontakty na jednotlivé zainteresované strany**. Neboť tento dokument zahrnuje poměrně citlivé a dlouhodobě získávané informace, které by měly zůstat uvnitř úzkého organizačního jádra festivalu, tak v této příručce nenajdeš detailní položky týkající se jmen, telefonních čísel ani e-mailových adres.

Každopádně bych ti ráda nastínila, na které kontakty/strany nesmíš zapomenout a jejichž detaily ti jako bývalá koordinátorka osobně předám na naší předávací schůzce. Zároveň v této kapitole najdeš i doporučení, na jaké kontakty se zaměřit a s jakými intenzivně pracovat:

- 1) **Kontakty na všechny členy týmu** – na první týmové schůzce zaznač do sdíleného dokumentu na Google disku kontakty na všechny členy týmu, abyste mohli hladce komunikovat
- 2) **Kontakty na členy neziskové organizace Asociace DICE**, na které nemusíš nutně komunikovat vše, co se děje v rámci festivalu, ale doporučuji ti podávat jejím členům průběžný report s případnými dotazy, podněty a připomínkami
- 3) **Kontakt na pražskou centrálu** – koordinátorka regionálních festivalů Lucie Farková tě bude minimálně jednou za dva týdny kontaktovat prostřednictvím e-mailové komunikace a bude tě provázet celým procesem, zadávat ti termíny a úkoly
- 4) **Kontakt na kino Golden Apple Cinema** pro účely domluvení termínu festivalu Jeden svět Zlín 2020 a promítacích sálů
- 5) **Kontakty na všechny bývalé partnery, dárce a jiné podporovatele festivalu** – při komunikaci s nimi je vždy dobré odkázat se na minulou spolupráci
- 6) **Kontakt na redakce lokálních médií** jako je Zlínský deník, InZlín a podobně. Po většinou jsou kontakty na klíčové osoby k nalezení na jejich webových stránkách.
- 7) **Kontakty na místní komunity a organizace** – například se může jednat o organizace, které pracují s takovou cílovou skupinou, která by se mohla zúčastnit konkrétních filmových projekcí. Dám ti příklad: Alzheimer centrum Zlín, organizace Za sklem, Bezobalový obchod, podniky jako je Nový svět atd. Zkrátka jde o subjekty, které svojí činností mají blízko k festivalu a konkrétním výstupům v rámci doprovodného nebo filmového programu.

**Tip od bývalé koordinátorky Jany:**

*„Velký potenciál je v zapojení direct mailingu do komunikační strategie festivalu. S tím se pojí sběr kontaktů například prostřednictvím webového formuláře, přes sociální sítě či na jednotlivých doprovodných akcích. Rozesílání newsletterů je zaručenou cestou ke zvýšení návštěvnosti.“*

**11.8 Komunikační plán**

Jak dát světu vědět o bohubilé činnosti, na které se spolu se svým týmem podílíš? Promyšlená a intenzivní propagace je tou správnou cestou. A upřímně, není to žádná brnkačka. První, na co nesmíš zapomenout je **získání potřebných prostředků** k zaplacení mediálního prostoru. Jak jsem již zmínila, 30 % rozpočtu by sis měl/a vyhranit na propagaci. Měl/a bys také zmapovat svoji **cílovou skupinu potenciálních návštěvníků**, ke které chceš komunikovat a na základě toho zvolit vhodné komunikační kanály. Jo a nezapomeň také pravidelně komunikovat s dalšími **zainteresovanými stranami**. Z celkové analýzy cílového publika, zainteresovaných stran a finančních prostředků bude vycházet tvorba komunikačního plánu, jehož nástřel najdeš na konci této kapitoly. Teď se ale pojďme podívat na jednotlivé kroky trochu detailněji.

**11.8.1 Cílové publikum návštěvníků festivalu Jeden svět**

Na základě výzkumného materiálu **Jeden svět v regionech 2018**, který připravila Petra Púlpánová, Veronika Vackeová a Kantar Millward Brown CZ, vychází informace o cílovém publiku festivalu Jeden svět v regionech. Detaily k tomuto výzkumu jsme zahrnula do praktické části mé diplomové práce, ale tobě budou primárně sloužit následující informace:

- Mezi diváky festivalu Jeden svět v regionech 2018 převažovaly ženy, lidé ve věku do 35 let a lidé s vysokoškolským vzděláním
- Zhruba dvě třetiny lidí festival Jeden svět už v minulosti navštívilo, jedna třetina diváků se letos zúčastnila poprvé
- Nejčastěji lidé o festivalu slyšeli od svých přátel nebo ze sociálních sítí
- Nejčastěji si lidé kupovali vstupenky na projekci v kině až těsně před projekcí, pouze 15 % lidí si koupilo lístek online
- Webové stránky festivalu diváci hodnotili pozitivně. Nejvíce ocenili přehlednost sekce týkající se program projekcí a informací o přístupnosti kin. Naopak o něco méně přehledné jsou pro diváky informace o doprovodných akcích festivalu.

- V průměru návštěvníci festivalu zhlédli/plánovali zhlédnout tři dokumenty. Konkrétní filmy si lidé nejčastěji vybírali na webových stránkách festivalu
- Z doprovodných akcí mají lidé nejvíce zájem o debaty, koncerty a výstavy, pětina diváků využila projekt Promítej i ty!
- Z kroků, které pořadatelé podnikli, aby zpřístupnili festival všem, i znevýhodněným divákům, si respondenti nejvíce všimli titulků pro neslyšící  
(Jeden svět v regionech 2018, KANTAR Millward Brown)

Mezi další poznatky patří, že například čtvrtina diváků festivalu je podle dotazníkového šetření z řad studentů, převážně humanitárního zaměření. Hlavním důvodem návštěvy festivalu je obliba dokumentárních filmů, zájem o lidská práva, obliba filmů obecně nebo pozvání přátel. Mezi nejžádanější témata patří chudoba, sociální vyloučení, životní prostředí a autoritářské systémy.

Ve Zlíně byla návštěvnost v roce 2018 zastoupená z 30 % muži a 69 % ženami. 51 % návštěvníků bylo mladší než 25 let, 45 % návštěvníků slyšelo o festivalu od kamarádů a 26 % ze sociálních sítí. Zlín se vymyká od ostatních měst například tím, že značná část (45 % vstupenek) bylo pořízeno online. Návštěvníci Jednoho světa Zlín 2018 se nejvíce zajímají o téma životního prostředí.

Obecně by se tedy **cílové skupiny návštěvníků festivalu Jeden svět Zlín 2020** daly rozdělit na:

- Základní, střední školy a učitelé, kterým jsou určeny dopolední projekce
- Široká zlínská veřejnost všech věkových skupin se zájmem o společenské dění
- Návštěvníci s pohybovým omezením

### 11.8.2 Komunikace s ostatními zainteresovanými stranami

Pakliže víme, kdo jsou zainteresované strany do projektu JS Zlín, je nutné stanovit i komunikační strategii, která by měla obsahovat komunikaci s nebo směrem k těmto stranám. Na základě charakteru jednotlivých stran vybíráme vhodné komunikační nástroje a kanály, které jsou uplatňovány. Například s **lokálními médii** komunikace probíhá následovně:

- **Únor:** Zaslání první tiskové zprávy seznamující s tématem daného roku a s doprovodným programem, který se časově realizuje v měsících únor a březen. Médiiim je také nabídnuta mediální spolupráce, která je domlouvána individuálně

- **Druhá polovina března:** Zaslání 2 TZ odhalující filmový program a konkrétní aktivity konající se v průběhu festivalu, pozvání novinářů na festival, zajištění akreditací

Prostřednictvím komunikace s médii pak dochází k oslovování široké zlínské veřejnosti, mezi kterou se nachází jednotlivé cílové skupiny potenciálních návštěvníků festivalu. Mezi nejzásadnější skupiny a kanály, kterými jsou zpravidla osloveni, patří:

**Studenti středních a vysokých škol, zlínská mládež 18–35:** online komunikace na sociálních sítích, jako je Facebook a Instagram, na celostátním webu festivalu [www.jedensvet.cz](http://www.jedensvet.cz) a na webu místního organizátora [www.asociacedice.cz](http://www.asociacedice.cz), sběr kontaktů pro případný direct mailing, spot před jednotlivými projekcemi v Golden Apple Cinema. Z nástrojů offline komunikace je pak využíván event marketing spočívající v promítání dokumentů na vybraných místech, kde se tato cílová skupina sdružuje. Umístování programových skládaček a plakátů na školních nástěnkách a vytipovaných distribučních místech.

**Široká zlínská veřejnost se zájmem o téma festivalu 36 – 60:** online komunikace na Facebooku, spotová kampaň na některém tradičnějším zlínském rádiu (pro rok 2019 to bylo například Rádio Zlín s 5denní spotovou kampaní, 8 spotů denně, délka spotu 20 sekund), umístění tiskových zpráv v lokálních médiích a na jejich online platformách, umístění plakátů do autobusů městské veřejné dopravy a puštění 15sekundové upoutávky na LCD obrazovkách v MHD, spot v kině Golden Apple Cinema před projekcemi min. týden před samotným festivalem.

### 11.8.3 Návrh komunikačního plánu pro festival Jeden svět Zlín 2020

Důležitým dokumentem, který bys měl/a vytvořit ve spolupráci s PR sekci, je harmonogram komunikačních výstupů s konkrétními daty. Na základě vlastní zkušenosti jsem zde nastínila kostru komunikačního plánu pro rok 2020. Není zdaleka finální a částky, které jsou v plánu uvedené, jsou pouze orientační – záleží na tom, kolik peněz se ti podaří do konce roku 2019 nastřádat. Doporučuji ti, abys v lednu spočítal/a veškeré zdroje, které budeš mít v té chvíli k dispozici, a vyhradil/a ty, které půjdou do propagace.

#### Tip od bývalé koordinátorky Jany a Marie:

*„Netiskni zbytečně moc plakátů a programových skládaček, investuj spíše do online komunikace.“*



Termín	Úkol
<b>ÚNOR</b>	
15.2.2020	Nachystaná 1 TZ pro odeslání do médií s přiloženým vizuálem
20. – 28.2.	Rozesílání 1 TZ do lokálních médií, dodržování příp. protiplnění
25.2.2020	Uzávěrka InZlin – domluvit barterovou spolupráci, vymezit z rozpočtu <b>3 000 Kč</b>
28.2.2020	Pronájem obrazovek v knihovně UTB a LCD plocha na fakultách + e-mail p. Krutil
24.2.2020	PR sekce má zpracovaný detailní social media plán pro INSTGRM a FCB
24.–28.2	Zpracování podkladů pro programovou skládačku – zaslání ke korektuře
<b>BŘEZEN</b>	
1.3.2020	Zaslání podkladů grafikovi včetně textů, loga partnerů, fotek k filmům
3.3.2020	Vyhodnocení uveřejnění první tiskové zprávy – průběžný monitoring
3.3.2020	Oslovení Rádia Zlín a opětovné navázání spolupráce
3.3.2020	Oslovení Rádia Svit Zlín a opětovné navázání spolupráce + domluvit rozhovor
4.–10.3.	Příprava spotu do rádia, chystání podkladů pro druhou tiskovou zprávu
4.3.2020	DSZO – pronájem obrazovek v MHD, plakáty horizonty <b>5 000 Kč</b>
5.3.2020	Finální grafické zpracování skládačky a plakátů zaslat k tisku do EURY
8.3.2020	Zaslat bannery na domluvené plochy + 30sekundový spot na LCD do kina
10.3.2020	Vyzvednout hotové tiskoviny a začít distribuovat, rozpočet max. <b>5 000 Kč</b>
12.-28.3.	Spuštěna 1. vlna kampaně na sociálních sítích – rozpočet min. <b>5 000 Kč</b>
15.3.2020	Nasazena maximální propagace kromě spuštění rádiové kampaně
20.–25.3.	Spotová kampaň v Rádiu Zlín – 8x20sekund denně, dop. rozpočet <b>3 000 Kč</b>
25.3.2020	Rozesílka s druhou tiskovou zprávou – konkrétní filmový program, tipy
Od 28.3.	Do konání festivalu spuštěna 2. vlna kampaně na sociálních sítích <b>3 000 Kč</b>

Tabulka 8. Návrh partnerského plnění Jeden svět Zlín 2019. Zdroj: Vlastní zpracování

## 11.9 Produkční plán

V přešlých kapitolách ses dozvěděl/a, co obnáší být hlavním koordinátorem, jak sestavit tým a následně s ním pracovat. Jaké úkoly spadají na jakou sekci a kdy se co dělá. Podívali jsme se také na harmonogram příprav, analýzu zainteresovaných stran a jak k nim komunikovat. Řešili jsme jak získat finance, sestavit rozpočet i komunikační plán.

Představ si, že je březen roku 2020 a festival se nezadržitelně blíží. Ani ne za měsíc propukne pravděpodobně čtyřdenní festival plný projekcí, diskuzí po filmu a doprovodného programu. Ráda bych ti představila poslední nástroj, který všechny bývalé koordinátorky směle využívaly k tomu, aby v dny konání festivalu nezavládla anarchie a aby všichni členi týmu věděli, co mají v průběhu realizace na starost.

Tento magický nástroj se nazývá **produkční plán**, podle terminologie projektového řízení by se dal přirovnat ke Ganttovu diagramu. Jeden ze zakladatelů Asociace DICE, Michal Tenkrát, po jednom úspěšně odvedeném mezinárodním projektu pronesl: „*Nechápu, jak by mohl svět bez excel tabulek vůbec existovat.*“ Já osobně mám pochopení pro existenci tohoto světa i bez moderních technologií, avšak pravdou jest, že tyto a jiné programy lidem, jako jsou projektoví manažeři, podstatně usnadňují život.

### **Produkční plán by se měl skládat z:**

- Jména osob, které na festivale figurují, ať svojí reálnou přítomností (moderátoři, uvaďeči do sálu) nebo podporou na dálku (správa webového obsahu, sociálních sítí)
- Kontakty na všechny výše zmíněné
- Časová osa v půlhodinových nebo hodinových intervalech
- Úkoly, které kdo bude mít v jakou chvíli na starosti – úkoly je vhodné barevně rozlišit
- Vyznačení volného času u každého člověka v týmu
- Rozpis sálů, ve kterých se bude promítat + doplnění, co se bude promítat

Osobně bych ti doporučila, abys výše uvedené věci zapracoval/a do přehledné tabulky a abys ji nejen nasdílel/a všem členům týmu do složky PRODUKCE na společném Google drive, ale zároveň, abys plán každého dne vytiskl/a na papír formátu A3 a vyvěsil/a ho do týmové místnosti v Golden Apple Cinema. Tak se každý z členů týmu bude moci kdykoliv podívat na plán a zhostit se úkolu, který mu náleží. Tobě samotné/mu to pomůže v kontrolování toho, jestli všichni dělají to, co mají.

**Tip od bývalé koordinátorky Marie:**

„Nech každému z týmu vytvořit akreditační kartičku, kterou se na místě bude prokazovat. Na druhou stranu kartičky vytiskni nejdůležitější telefonní kontakty.“

Ukázka produkčního plánu z realizačního dne 2. 4. 2019

A	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
	7.00	8.00	9.00	10.00	11.00	11:30	12.00	13.00	14.00	15.00
Jana Pastřířková				vtáání školy Cihelny, DOBRÁ, ZŠ Aíše		připrava moderace - HanKa		předání a hídání si quest listu		
Áda Kroužilková		správa sociálních síti		vzvednout banner města Zlína		občerstvení a vozy pro týma řečníky		roznos letáček náměstí		OFF
Vlta Šmahel		focení v průběhu dne + kooperace s Ádou a výpomoc na zajištění občerstvení								
Adam Mlýnek						připrava úvodu s ohledem na partnery s Jankou				support die potřeby
Hanka Křížová										
Natka Laciřová										
Julia Povyšilová		vtáání školy - ZŠ Dřevnická		vtáání: OU ZŠ Holešov + moderace <b>Projektke č. 2</b>		vtáání školy - TGM ZŠ				
Eva Batřová		vtáání školy - Zlín Lazy		vtáání: OU ZŠ Holešov + moderace <b>Projektke č. 2</b>		vtáání školy - CHC				
Radek Ševčík			Film + moderace <b>Projektke č. 1</b>		Film + moderace <b>Projektke č. 1</b>					
Jirka Stýblo							Moderace + diskuze <b>Anoteho Archa</b>			
Michal Tenkrát							Moderace + diskuze <b>Followme</b>			
Marie Ljgocká										
<b>Sál č. 5</b>					<b>Projektke č. 2</b>		<b>Anoteho Archa</b>			

Tabulka 9. Produkční plán Jeden svět Zlín 2019. Zdroj: Vlastní zpracování

## 11.10 Tipy a triky od bývalých koordinátorek Lucie, Marie a Jany

V této poslední kapitole bych ti ráda předala několik tipů k organizaci festivalu Jeden svět Zlín 2020 spolu s pár praktickými informacemi.

**Příprava propagačních materiálů:** Z centrály ti dojde v průběhu ledna odkaz, na kterém najdeš otevřená data k festivalové grafice – přepošli ho grafikovi.

**Jak vybírat filmy pro regiony:** V průběhu ledna ti do e-mailové schránky dojde taktéž odkaz s linky filmů, ze kterých si můžete vybrat ty nejvhodnější filmy pro Zlín. Vytvoř tabulku a každému z členů týmu přiděl, nebo ať se sami zapíše k filmům, které by chtěli zhlédnout. Na společné schůzce s dramaturgem následně sestavte program promítaných filmů a zašlete objednávkový formulář na pražskou centrálu.

**Zorganizuj společný teambuilding:** Vyjed'te s týmem na chatu, nebo se inspirovat na některý jiný regionální festival Jeden svět. Společně strávený neformální čas vám pomůže v utužování týmového ducha.

**Buď v obraze ohledně školních projekcí:** Nezapomínej na to, že více než 60 % návštěvnosti ve Zlíně vychází ze školních projekcí. Buď v kontaktu s koordinátorem školních projekcí a ujišťuj se, že vše zvládá. V případě nutnosti ho neváhej podpořit, nebo mu přidělit někoho ze členů týmu pro zajištění hladkého průběhu.

**Moderace včetně zajištění diskuzí po filmu:** Zajisti vhodné moderátory školních i veřejných projekcí. Pokud mají zájem členi tvého organizačního týmu, dej jim prostor, ale ujisti se, že mají o promítanou tematiku zájem a vhodně se na moderaci připraví. Neboj se školní projekce zpestřit aktivitami, jako jsou kvízy a soutěže, které žáky donutí k větší koncentraci.

**Poplatky OSA a FK:** Některé poplatky budeš muset odvádět sám/a, ale neboj. Bývalé koordinátorky ti s tím mile rády pomohou. Jen se nezapomeň připomenout!

**Netiskni moc programových skládaček:** Za prvé to není moc ekologické a za druhé v dnešní době je potenciál spíše v online komunikaci.

**Víno a hořčicové brambůrky:** Dlouholetá zkušenost ukázala, že jedním ze zásadních motivačních prvků na týmových schůzkách je přítomnost vína a Cyrilových hořčicových brambůrek! Nezapomeň se jimi pořádně zásobit. Dej si ovšem pozor, aby se na schůzkách moc nepil alkohol, to nedělá dobrotu a lidi si pak nemusí vše pamatovat. Pro jistotu se pojisti detailními zápisy z porad!

## ZÁVĚR

Na základě přiblížení nástrojů projektového řízení a prozkoumání principů design thinkingu a jeho metod byly položeny základy pro širší pochopení problematiky udržitelnosti a organizace festivalu Jeden svět Zlín, což bylo cílem celé práce.

Z odpovědí na výzkumné otázky vyplývá, že mezi způsoby, jakými lze celkovou udržitelnost festivalu podpořit, patří primárně stabilní projektový tým, zapálení hlavního koordinátora, zázemí pro realizaci, obměňování členů a kvalitní síť partnerů a podporovatelů festivalu. Nemalou roli hrají také celkové schopnosti hlavního koordinátora včetně umění motivovat tým a udržet jeho zapálení po čas sedmiměsíční práce na festivale.

Praktická část se zabývala také fenoménem v podobě předávání rolí se specifikací předání funkce hlavního koordinátora tím nejvhodnějším způsobem. Výzkumným šetřením bylo potvrzeno, že novému koordinátorovi by při předání této funkce mohl pomoci manuál obsahující důležité poznatky z oblasti organizace festivalu a vedení projektového týmu. Ten je obsažen v části projektové a je určen k tomu, aby se dal samostatně z diplomové práce vyjmout a byl využíván v praxi. Styl, kterým je napsán, koresponduje s profilem a potřebami čtenáře, kterému je určen, a sice hlavnímu koordinátorovi festivalu Jeden svět Zlín 2020.

Největším přínosem této práce je získání podnětů z různých perspektiv těch, kteří měli nebo stále mají s festivalem osobní zkušenost a zároveň jim záleží na pokračování jeho realizace. Bývalé i potenciální koordinátorky a členi momentálního projektového týmu poskytli mnohé podněty, které jsou nejen zaznamenány v této práci, ale zároveň slouží jako komplexní zpětná vazba na dosavadní působení festivalu Jeden svět ve Zlíně.

Z pozice hlavní koordinátorky mi čas věnovaný zpracování této diplomové práce pomohl k rozšíření odborných znalostí a celkového pochopení zásadních principů, kterými se projekty řídí. Výsledkem mé práce je nová řada poznatků, které bych ráda osobně nebo prostřednictvím manuálu předala mému nástupci a zasloužila se tak o plynulé pokračování dalšího ročníku festivalu. Již od začátku jsem věděla, že práce mě bude bavit a mám silnou motivaci k tomu, aby její výsledky byly využity v praxi. I přes mnohé nástrahy v podobě silné osobní angažovanosti způsobující nemožnost vidět problematiku z více perspektiv se mi podařilo vymanit se z tohoto stavu, a to primárně díky realizovanému výzkumu. Pevně věřím, že si manuál najde svého majitele a bude ho úspěšně provázet při organizaci festivalu Jeden svět Zlín 2020.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] 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.
- [2] SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 380 s. Expert. ISBN 978-80-247-3611-2.
- [3] NEWTON, Richard. Úspěšný projektový manažer: [jak se stát mistrem projektového managementu]. Praha: Grada, 2008, 255 s. Manažer. Management. ISBN 978-80-247-2544-4.
- [4] BĚLOHLÁVEK, František. Jak vést svůj tým. Praha: Grada, 2008, 142 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1975-7.
- [2] SYNEK, Milsolav, et al. Manažerská ekonomika. 4. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 464 s. ISBN 978-80-247-1992-4.
- [5] MÁCHAL, Pavel, Martina ONDROUCHOVÁ a Radmila PRESOVÁ. Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy : IPMA, PMI, PRINCE2. Praha: Grada, 2015, 138 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5321-8.
- [6] BENTLEY, Colin, Branislav GABLAS a Renáta PROKOVÁ. Základy metody projektového řízení. 7. edice. Bratislava?: INBOX SK, c2010, 311 s. ISBN 978-0-9576076-2-0.
- [7] PITRA, Zbyněk. Podnikový management. Praha: ASPI, 2008, 295 s. Vzdělávání účetních v ČR. Učebnice. ISBN 978-80-7357-372-0.
- [8] PITRA, Zbyněk. Dovednosti a image manažera. Praha: Bankovní institut, 1997, 297 s. ISBN 80-7265-041-6(brož.).
- [9] ŠULEŘ, Oldřich. Zvládáte své manažerské role?: jak rozhodovat, předávat informace, organizovat a motivovat své podřízené : testy. Praha: Computer Press, 2002, xii, 187 s. Praxe manažera. ISBN 8072267027.
- [10] ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. Management a leadership. Praha: Grada, 2008, 268 s. Expert. ISBN 978-80-247-2177-4.
- [11] HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ-CÍSAŘOVÁ. Psychologický slovník. Praha: Portál, 2000, 774 s. ISBN 807178303X.

- [12] HENDL, Jan. Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace. 2., aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-485-4.
- [13] REKTOŘÍK, Jaroslav. Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení. Praha: Ekopress, 2001, 177 s. ISBN 8086119416.
- [14] RAWSTHORN, Alice. Zdravím, světe: jak design vstupuje do života. Zlín: Kniha Zlín, 2014, 331 s., [56] s. obr. příl. Tema. ISBN 978-80-7473-226-3.
- [15] STICKDORN, Marc, Adam LAWRENCE, Markus HORMESS a Jakob SCHNEIDER. This is service design doing: applying service design thinking in the real world : a practitioner's handbook. Sebastopol, CA: O'Reilly, [2018], xxiii, 541 s. ISBN 978-1-4919-2718-2.
- [16] ŠVAŘÍČEK, Roman a Klára ŠEĎOVÁ. Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách. Praha: Portál, 2007, 377 s. ISBN 978-80-7367-313-0.
- [17] The field guide to human-centered design. San Francisco: IDEO.org, [2015], 189 s. ISBN 978-0-9914063-1-9.
- [18] KELLEY, Tom a David KELLEY. Creative confidence: unleashing the creative potential within us all. London: William Collins, 2015, xiii, 288 s. ISBN 978-0-00-813938-4.
- [19] BROWN, Tim a Barry KÄTZ. Change by design: how design thinking transforms organizations and inspires innovation. New York: Harper Business, 2009, viii, 264 s. ISBN 978-0-06-176608-4.
- [20] HAZDRA, Adam. Skvělé služby: jak dělat služby, které vaše zákazníci nadchnou. Praha: Grada, 2013, 160 s. ISBN 978-80-247-4711-8.
- [21] Design Issues [online], The MIT Press, Vol. 8, (Spring, 1992), pp. 5-21. [cit. 2019-03-09]. Dostupné z: [http://web.mit.edu/jrankin/www/engin\\_as\\_lib\\_art/Design\\_thinking.pdf](http://web.mit.edu/jrankin/www/engin_as_lib_art/Design_thinking.pdf)
- [22] 100metod [online], © 100 metod 2013–2019 [cit. 2019-03-09]. Dostupné z: <http://100metod.cz/>
- [23] An Introduction to Design Thinking PROCESS GUIDE [online], [cit. 2019-03-09]. Dostupné z: <https://dschool-old.stanford.edu/sandbox/groups/designresources/wiki/36873/attachments/74b3d/ModeGuideBOOTCAMP2010L.pdf>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

ČvT Člověk v tísni, o.p.s

DICE Asociace DICE – Development Initiatives for a Common Europe, z.s.

GAC Golden Apple Cinema

JS Jeden svět

TZ Tisková zpráva



## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Logické vazby v logickém rámci, Zdroj: Blažek, 2012 (online)

Obrázek č. 2: Designový proces podle IDEO

Obrázek č. 3: Dvojitý diamant (The Design Process: What is the Double Daimond?, 2015)

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1. Mediální plán festivalu Jeden svět Zlín 2019. Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 2. Průběh festivalu v datech. Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 3. Rozhovory s potenciálními koordinátory. Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 4. Harmonogram jednotlivých úkolů. Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 5. Rozpočet festivalu Jeden svět Zlín 2019. Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 6. Návrh partnerského plnění Jeden svět Zlín 2019. Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 7. Partnerské plnění Jeden svět Zlín 2019. Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 8. Návrh partnerského plnění Jeden svět Zlín 2019. Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 9. Produkční plán Jeden svět Zlín 2019. Zdroj: Vlastní zpracování

## SEZNAM PŘÍLOH

P I: Scénář polostrukturovaného individuálního rozhovoru s bývalými koordinátorkami festivalu Jeden svět Zlín

P II: Scénář polostrukturovaného individuálního rozhovoru s potenciálními koordinátory festivalu Jeden svět Zlín

P III: Scénář focus group se členy projektového týmu Jeden svět Zlín 2019

# **PŘÍLOHA P I: SCÉNÁŘ POLOSTRUKTUROVANÉHO INDIVIDUÁLNÍHO ROZHOVORU S BÝVALÝMI KOORDINÁTORKAMI FESTIVALU JEDEN SVĚT ZLÍN**

## **1) Přivítání a seznámení s cílem rozhovoru a jeho zaznamenáváním na diktafon**

Ahoj Maruško/Lucko, děkuji, za Tvůj čas. Dneska tady sedíme/voláme si, protože jsi účastníkem mého výzkumu, který bude sloužit jak podklad pro moji diplomovou práci, která se zabývá organizací a udržitelností festivalu Jeden svět Zlín. Ten jsi v roce 2016/2018 festival vedla, a proto tady se mnou teď sedíš/teď si voláme. Žádná Tvoje odpověď na mé otázky není špatná. Budu se tě ptát na tvoje pocity, poznatky a postřehy z doby, kdy jsi festival vedla. Tvoje odpovědi mi pomohou při tvorbě příručky pro hlavního koordinátora do budoucích let i při tvorbě otázek pro potenciální hlavního koordinátora/koordinátorky Jednoho světa Zlín. Rozumíš všemu, co jsem řekla, a souhlasíš s tím, že průběh tohoto rozhovoru je nahráván?

Děkuji. Tak se do toho můžeme pustit.

## **2) Otázky týkající se obecně organizace festivalu a role hlavního koordinátora**

**O1:** Co je z tvé zkušenosti role hlavního koordinátora? (delegovat úkoly, nebo je rozdávat?)

**O2:** Co bylo tvou motivací stát se hlavní koordinátorkou? A jak jsi svoji motivaci udržovala?

**O3:** Současně s předáním pozice hlavního koordinátora, jak ti byly předány potřebné informace k tomu, abys byla schopná vykonávat funkci? Bylo něco, co ti tam chybělo?

**O4:** Co ti při organizaci festivalu dělalo největší potíže? A co naopak šlo hladce?

**O4b:** Myslíš si, že koordinátorem musí být někdo s předešlou zkušeností, nebo to může být někdo úplně z venku?

**O4c:** Jak by se lišil postup organizování člověka se zkušeností od člověka, který by na festivale pracovat poprvé?

**O5:** Dodatečná otázka: Jak jsi dosáhla toho, že spolu tým spolupracoval?

## **3) Otázky soustředující se na práci s projektovým týmem a stimulování jejich motivace**

**O6:** Jak zapojit nové lidi do festivalu? Jak je oslovit? Jak se k nim dostat?

**O7:** Kolik lidí si v týmu loni měla a bylo jich dostatek?

- O8:** Jak probíhalo rozdělování úkolů mezi jednotlivé členy?
- O9:** Jak byl odstartován festival?
- O10:** V jakých intervalech jste se s týmem setkávali?
- O11:** Jak tým motivovat?
- O12:** Jak udržovat motivaci týmu?
- O13:** Jak vést tým?
- O14:** Jak pracovat s týmovou dynamikou, jak plánovat meetingy a jakou formou?
- O15:** Jak sis z pozice koordinátorka organizovala čas a práci na festivale?
- O16:** S jakými problémy ses v rámci koordinování potýkala?

#### **4) Otázky týkající se udržitelnosti a doporučení pro budoucí ročníky a hlavního koordinátora**

- O17:** Jaké všechny strany byly do festivalu zapojené a jak důležitou roli pro festival hrají?
- O18:** Co ti dělalo největší problém při shánění financí a partnerů festivalu?
- O19:** Jak jsi postupovala při výběru vhodných partnerů?
- O20:** Jaký přínos má jejich zapojení do festivalu pro samotný festival a jak si tyto strany udržet?
- O21:** Jaký přínos má jejich zapojení do festivalu pro ně samotné?
- O 22:** Z tvé vlastní zkušenosti, když jsi festival vedla: jak se ti festival vedl? Měla jsi nějaké zázemí a co je důležité?
- O 23:** Z jakých hlavních složek se skládá festival Jeden svět Zlín (myšleno výstupy)
- O 24:** Představ si, že se organizuje ročník 2020 – jak by pátý ročník festivalu měl vypadat?
- O 25:** Vnímáš, že je někde prostor pro inovace?
- O 26:** Jaký by měl být budoucí hlavní koordinátor/ka?
- O 27:** Co je podle tebe klíčové pro udržitelnost festivalu?

## **PŘÍLOHA P II: SCÉNÁŘ POLOSTRUKTUROVANÉHO INDIVIDUÁLNÍHO ROZHOVORU S POTNECIÁLNÍMI KOORDINÁTORY FESTIVALU JEDEN SVĚT ZLÍN**

### **1) Přivítání a seznámení s cílem rozhovoru a jeho zaznamenáváním na diktafon**

Ahoj Evi/Lindo, děkuji za Tvůj čas. Dneska tady sedíme, protože jsi účastníkem mého výzkumu, který bude sloužit jak podklad pro moji diplomovou práci, která se zabývá organizací a udržitelností festivalu Jeden svět Zlín. Jsi zde, protože jsi projevila zájem o možné vedení festivalu, a proto tady se mnou teď sedíš. Žádná Tvoje odpověď na mé otázky není špatná. Budu se tě ptát na tvoje názory, poznatky a postřehy z pozice potenciální koordinátorky a zužitkuji je při tvorbě podpůrného materiálu pro budoucího koordinátora pro rok 2020 a další. Rozumíš všemu, co jsem řekla, a souhlasíš s tím, že průběh tohoto rozhovoru je nahráván?

Děkuji. Tak se do toho můžeme pustit.

### **2) Otázky na všeobecnou znalosti festivalu a zkušenost respondentů s organizováním**

**O1:** Jak bys popsala Jeden svět Zlín? Jak vnímáš tento festival? Jaké jsou jeho cíle?

**O2:** Máš zkušenost s organizací obdobných festivalů v minulosti

### **3) Imaginační fáze založená na premise: Představ si, že jsi koordinátorkou festivalu JS Zlín 2020. Co bys všechno potřebovala vědět při vstupu do festivalu**

**O3:** Co by pro tebe bylo hlavní motivací stát se hlavním koordinátorem festivalu JS Zlín?

**O4:** Jak by se tato motivace dala udržet?

**O5:** Jak bys sestavovala tým? Prostřednictvím čeho bys oslovila nové lidi?

**O6:** Máš představu o tom, kolik lidí by mělo tvořit tým?

**O7:** Jak bys motivovala sebe?

**O8:** Jak bys motivovala tým?

**O9:** Kdyby ses rozhodla převzít roli koordinátorky festivalu JS Zlín 2020 – co všechno bys potřebovala vědět, abys tuto roli převzala?

**O10:** Dokázala by sis na základě tohoto schématu e-mailové komunikace s pražskou centrálou představit rozsah práce a jednotlivé kroky? (*bylo předloženo schéma fyzicky*)

**O11:** Jak bys postupovala při tvorbě rozpočtu? Kde bys hledala finanční zdroje?

**O12:** Jak by mělo vypadat zázemí při organizaci festivalu? Jaké vybavení bys potřebovala?

**O13:** Jaké aktivity bys zahrnula do práce s týmem, na schůzky atd. k podpoře týmové práce?

**O14:** Myslíš si, že by měl regionální festival Jeden svět organizovat člověk, který je místní?

**O15:** Potřebovala bys osobní zkušenost s organizací festivalu, abys ho zvládla organizovat?

**O16:** Jak by mělo proběhnout předání role – stačí příručka, nebo by mělo docházet k pravidelné supervizi?

**O17:** Měla by být taková příručka sepsána chronologicky, nebo spíše tematicky? Co všechno by měla obsahovat?

#### **Otázky pro Evu Baťovou, která měla již zkušenost s festivalem JS Zlín**

**O18:** Co tě motivovalo stát se členkou festivalu JS Zlín?

**O19:** Jak vnímáš potenciál středoškoláků jako budoucích členů?

**O20:** Vnímáš něco, co by ti při organizování festivalu mohlo dělat problém?

**O21:** Jak vnímáš finanční ohodnocení členů týmu včetně hlavního koordinátora?

**O22:** Co by bylo pro tebe největší výzvou, kdyby sis festival vzala na starosti?

**O23:** Z jakých podmínek bys šla do role koordinátora?

#### 4) **Poděkování a rozloučení se**

## **PŘÍLOHA P III: SCÉNÁŘ FOCUS GROUP S ČLENY PROJEKTOVÉHO TÝMU JEDEN SVĚT ZLÍN 2019**

### **1) Úvod, přivítání a objasnění cílů výzkumu**

Ahoj, děkuji, že jste všichni přišli. Dneska tady sedíme, protože jste účastníky mého výzkumu, který bude sloužit jak podklad pro moji diplomovou práci, která se zabývá organizací a udržitelností festivalu Jeden svět Zlín. Jste tady se mnou z toho důvodu, že jste letošním projektovým týmem, a tudíž cenným zdrojem informací. Žádná odpověď není špatná. Budu se vás ptát na vaše pocity, poznatky a postřehy z procesu organizace a možné budoucnosti festivalu Jeden svět Zlín. Vaše odpovědi mi pomohou při tvorbě příručky pro hlavního koordinátora budoucích let i při tvorbě otázek pro potenciální hlavního koordinátora/koordinátorky Jednoho světa Zlín. Rozumíte všemu, co jsem řekla, a souhlasíte s tím, že průběh tohoto rozhovoru je nahráván?

### **2) Skupinová debata podle definovaných okruhů otázek**

#### **První okruh otázek zaměřený na projektový tým cca. 20 minut**

- Co pro vás Jeden svět Zlín znamená?
- Jak byste popsali jeho cíl?
- Jaká byla vaše motivace zapojit se do organizování Jednoho světa? Je pořád stejná, nebo se nějak změnila?
- Je komunikace mezi jednotlivými členy týmu dostačující?
- Co vám pomáhá v tom, abyste zůstali motivovaní a měli chuť na festivale pracovat?
- Co pro vás znamená týmová práce a na jakých příkladech je v organizaci Jednoho světa uplatňována?
- Jak probíhá zadávání úkolů? Vyhovuje vám to, a jestli ne, tak proč? A je vám vše jasné? Víte, na koho se v případě potřeby obrátit?
- Jak jste spokojeni se zadáváním úkolů? Je vám jasné vymezení úkolů a toho, kdo je za ně zodpovědný?
- Máte dostatek času na splnění přiřazených úkolů?
- Máte přehled o dílčích úkolech jednotlivých členů?
- Víte, na koho se obrátit při řešení dílčích úkolů, problémů?
- Jak vnímáte celkovou organizaci festivalu?
- Co vám při organizaci vaší práce vyhovuje a co by naopak mohlo být lepší?
- Vyhovuje vám styl schůzek a to, jak jsou koncipované? Máte návrh na zlepšení?

#### **První okruh otázek zaměřený na aktuální stav organizace s její celkovou kvalitou prostřednictvím design thinkingové metody „Rychlý člun“ cca. 15 minut**

- Hlavní otázka: Co brzdí festival Jeden svět? Co ho naopak žene kupředu?



- Jaké vnímáte silné a slabé stránky festivalu?

### 3) Metoda designového myšlení s názvem Speedboat

#### Třetí okruh otázek – udržitelnost festivalu a vize koordinátora festivalu Jeden svět Zlín 2020

- Jaké všechny strany jsou do projektu zapojené? Kdo všechno hraje roli při organizaci festivalu?
- Jaký přínos má jejich zapojení do festivalu pro samotný festival?
- Jaký přínos má jejich zapojení do festivalu pro ně samotné?
- Jak by se dalo podle vás zajistit, aby se festival Jeden svět Zlín stal tradiční kulturní akcí ve Zlíně?
- Co je důležité pro jeho udržitelnost? Co je zásadní pro existenci festivalu Jeden svět Zlín?
- Co nyní chybí k tomu, aby festival byl stabilní?
- Ideální festival Jeden svět?
- Jak by měl vypadat pátý ročník festivalu Jeden svět Zlín?
- Jak by měl vypadat desátý ročník festivalu Jeden svět Zlín?
- Představte si, že jste hlavními koordinátory Jednoho světa 2020. Co by vám šlo přirozeně a co byste se naopak potřebovali doptat, nebo si nějak osvojit?

### 4) Pokračování skupinové debaty a závěrečný brainstorming

### 5) Poděkování za účast a ukončení skupinového rozhovoru