

# Příprava a realizace projektu Culturea

Kateřina Černá

---

Bakalářská práce 2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta multimediálních komunikací

Ústav marketingových komunikací

akademický rok: 2013/2014

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kateřina Černá**  
Osobní číslo: **K11121**  
Studijní program: **B7202 Mediální a komunikační studia**  
Studijní obor: **Marketingové komunikace**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Příprava a realizace projektu Culturea**

Zásady pro vypracování:

1. Na základě studia odborné literatury zpracujte teoretická východiska k řešení analyzovaného problému. Formulujte výzkumné otázky, cíl práce a metody pro zpracování práce.
2. Zpracujte analýzu zrealizovaných výstupů a propojte ji na analýzu schopností a dovedností členů týmu.
3. Na základě výsledků výzkumu vyhodnoťte, co přispívá k dosažení předem stanovených výstupů festivalu Culturea.
4. Vypracujte metodické doporučení pro zlepšení dosahování cíle festivalu Culturea v následujících ročnících.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

- DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. Projektový management podle IPMA. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 526 s. ISBN 978-80-247-4275-5.
- SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha, 2011, 380 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3611-2.
- VERZUH, Eric. The fast forward MBA in project management. 4th ed. Hoboken, N.J.: Wiley, xxiv, 519 p. ISBN 978-111-8073-773.
- NIERMEYER, Rainer. Jak motivovat sebe a své spolupracovníky. Praha: Grada, 2005, 109 s. ISBN 80-247-1223-7.
- PLAMÍNEK, Jiří. Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu. 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3664-8.
- NEWTON, Richard. Úspěšný projektový manažer. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 264 s. ISBN 978-80-247-2544.

Vedoucí bakalářské práce:

**Ing. Eva Šviráková, Ph.D.**

Fakulta multimediálních komunikací

Datum zadání bakalářské práce:

**31. ledna 2014**

Termín odevzdání bakalářské práce:

**25. dubna 2014**

Ve Zlíně dne 7. dubna 2014

doc. Mgr. Jana Janíková, ArtD.

*děkanka*



Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.

*ředitelka ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby <sup>1)</sup>;
- 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 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užit své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně

1. 4. 2014



Jméno, příjmení, podpis

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## **ABSTRAKT**

Práce se věnuje rozebrání pilotního ročníku projektu Culturea. Snaží se posoudit, jakou míru vlivu má výběr a vedení liniových manažerů na dosažení předem stanovených cílů projektu. Teoretická část pojednává o projektovém managementu, rozebírá hlavní součásti vedení lidí a týmů – tj. procesy vůdcovství, motivace, asertivity, komunikace a další. Praktická část práce se zabývá projektem Culturea. Analyzuje výstupy projektu dle vytvořených projektových dokumentů a pomocí sémantických diferencíálů zkoumá měkké dovednosti členů týmu Culturea 2013.

Klíčová slova: projektový management, Culturea, Culturea 2013, vedení lidí, projektový manažer, komunikační agentura, motivace, projektové dokumenty

## **ABSTRACT**

The thesis analyses establishment and inception of a student project Culturea. Its objectives are to evaluate the interdependence within choice and management of managers (team members), and achievement of pre-defined targets of the project. The theoretical part discusses conception of project management, human management - leading styles, motivation, assertiveness, communication, etc. The practical part focuses on the project Culturea. Author of this thesis analyses project's result, according to prepared project documents and soft skills of team members through a semantic differential.

Keywords: project management, Culturea, Culturea 2013, leadership, project manager, the Communication agency, motivation, project documents



Ráda bych jmenovitě poděkovala celému týmu Culturea 2013, zejména celému managementu, který nám s Žanetou Konečnou pomohl vytvořit něco nezapomenutelného. Jsou to Aneta Doleželová, Anežka Adamíková, Anna Mejsnarová a Petr Šidlo. Obrovský dík patří také členům týmu, hlavně Břetislavu Stašovi a Honzu Páclovi, kteří převzali další ročník projektu a dokázali na pilotní ročník navázat a pozvednout ho na ještě vyšší úroveň.

Chci upřímně poděkovat vedoucí práce, paní Ing. Evě Švirákové Ph.D., která mi vždy dokázala ukázat novou cestu, jak problém či nesrovnalost v bakalářské práci vyřešit a dostat práci do vysněného cíle.

Poděkování patří rovněž celé rodině, která mě vždy podporovala a věřila ve mne, přátelům, Michalu Křížovi a Heleně Plechaté, TOPce a mnohým dalším, kteří mi dávali chuť psát a motivovali mne. Za korekturu textu bych ráda poděkovala Prokopovi Pyszkovi.

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

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 CO JE TO PROJEKT</b> .....	<b>13</b>
1.1 KATEGORIE PROJEKTŮ.....	13
1.2 CHARAKTERISTICKÉ RYSY PROJEKTU .....	14
1.3 ZÁKLADNY PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU .....	14
1.4 ORGANIZACE PROJEKTU .....	14
1.4.1 Typy organizačních struktur .....	15
1.4.2 Sestavení organizační struktury projektu .....	15
<b>2 PROJEKTOVÝ TÝM</b> .....	<b>16</b>
2.1 MATICE ODPOVĚDNOSTI.....	16
2.2 KDO JE PROJEKTOVÝ MANAŽER? .....	16
2.2.1 Typy manažerů.....	17
<b>3 BEHAVIORÁLNÍ KOMPETENCE</b> .....	<b>18</b>
3.1 VEDENÍ LIDÍ .....	18
3.1.1 Co vůdcovství poskytuje vedeným lidem .....	18
3.1.2 Co vedením lidí získává manažer?.....	19
3.1.3 Styly vedení.....	19
3.1.4 Speciální dovednosti vedení lidí uplatňované v managementu projektů .....	20
3.2 ZAJINTERESOVANOST A MOTIVACE .....	21
3.2.1 Motivace.....	21
3.2.2 Motivace týmu .....	21
3.2.3 Motivační typy podle J. Plamínka.....	22
3.3 ASERTIVITA.....	23
3.3.1 Asertivní techniky .....	23
3.4 KREATIVITA .....	23
3.4.1 3 složky tvořivosti: .....	24
3.5 ORIENTACE NA VÝSLEDEK .....	24
3.5.1 Praktické doporučení, jak se správně orientovat na výsledky.....	24
3.6 KONFLIKTY A KRIZE .....	25
<b>4 TECHNICKÉ KOMPETENCE</b> .....	<b>26</b>
4.1 ZAJINTERESOVANÉ STRANY .....	26
4.1.1 Členíme je na: .....	26
4.1.2 Očekávání těchto skupin je následující: .....	26
4.2 STRUKTURY V PROJEKTU .....	27
4.2.1 Hierarchická struktura prací .....	27
4.3 POŽADAVKY A CÍLE PROJEKTU .....	27
4.3.1 Logický rámec.....	27

4.4	FÁZE PROJEKTU .....	28
4.5	KOMUNIKACE.....	29
4.5.1	Projektová komunikace .....	29
4.5.2	Komunikace v týmu .....	29
<b>5</b>	<b>KONTEXTOVÉ KOMPETENCE .....</b>	<b>30</b>
5.1	ORIENTACE NA PROGRAM.....	30
5.1.1	Základní rozdíly mezi projektem a programem jsou: .....	30
5.2	ORIENTACE NA PORTFOLIO.....	30
5.2.1	Předpoklady nezbytné pro práci s portfoliem .....	31
5.3	PERSONÁLNÍ MANAGEMENT .....	31
5.3.1	Úloha manažera projektu při výběru členů týmu .....	32
<b>6</b>	<b>METODIKA PRÁCE.....</b>	<b>33</b>
6.1	CÍL PRÁCE .....	33
6.2	VÝZKUMNÉ OTÁZKY .....	33
6.3	METODOLOGICKÝ POSTUP.....	33
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>34</b>
<b>7</b>	<b>KOMUNIKAČNÍ AGENTURA .....</b>	<b>35</b>
7.1	FUNGOVÁNÍ PŘEDMĚTU KOMUNIKAČNÍ AGENTURA .....	35
<b>8</b>	<b>O PROJEKTU CULTUREA.....</b>	<b>37</b>
8.1	PŘÍNOS PROJEKTU.....	37
8.2	CÍL FESTIVALU .....	37
8.3	CULTUREA 2013.....	37
8.4	PROCES PŘÍPRAVY PROJEKTU .....	38
8.5	KLÍČOVÉ VÝSTUPY PROJEKTU .....	38
8.6	PROCES VÝBĚRU ČLENŮ .....	38
8.7	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA PROJEKTU .....	39
8.8	KOMPETENCE PROJEKTOVÉHO TÝMU .....	39
8.9	ZAJINTERESOVANÉ STRANY PROJEKTU .....	39
8.10	RIZIKA PROJEKTU .....	39
8.11	ŘÍZENÍ PROJEKTOVÉHO TÝMU .....	40
8.12	ODMĚNA PRO PROJEKTOVÝ TÝM .....	40
8.13	VÝSTUPY FESTIVALU CULTUREA 2013.....	41
<b>9</b>	<b>VÝZKUM.....</b>	<b>42</b>
9.1	POPIS VÝZKUMU .....	42
9.2	POPIS PRŮBĚHU VÝZKUMU .....	42
<b>10</b>	<b>PUBLIC RELATIONS V PROJEKTU CULTUREA 2013 .....</b>	<b>44</b>
10.1	CÍL SEKCE PR.....	44
10.2	STRATEGICKÝ POSTUP .....	44
10.3	FÁZE A AKTIVITY.....	44
10.3.1	Fáze 1: „Haló, jsme tady“ .....	44
10.3.2	Fáze 3: Je to tady.....	46



10.4	MEDIÁLNÍ PARTNEŘI .....	46
10.5	FACEBOOK KOMUNIKACE .....	46
10.6	WEB .....	47
10.7	MEDIA MENTIONS A ANALÝZA PR KAMPAŇĚ .....	47
10.8	VYHODNOCENÍ VÝZKUMU SEKCE PR .....	47
<b>11</b>	<b>PROPAGACE V PROJEKTU CULTUREA 2013.....</b>	<b>50</b>
11.1	CÍL SEKCE PROPAGACE .....	50
11.2	INFORMATIVNÍ VIDEO SPOT .....	50
11.2.1	Microsite – listopad 2012.....	50
11.2.2	Materiály na TK – listopad 2012 .....	51
11.2.3	Soutěže, PF 2013 atd. ....	51
11.2.4	Bannery .....	52
11.2.5	Citylighty, plakáty - tiskoviny.....	52
11.2.6	Web .....	53
11.2.7	Šachovnice, fotokoutek, výzdoba menzy.....	54
11.3	VYHODNOCENÍ VÝZKUMU SEKCE PROPAGACE .....	54
<b>12</b>	<b>PRODUKCE V PROJEKTU CULTUREA 2013 .....</b>	<b>57</b>
12.1	CÍL SEKCE PRODUKCE.....	57
12.2	JEDNOTLIVÉ AKCE .....	57
12.2.1	Italský den .....	57
12.2.2	Japonský den .....	57
12.3	ITALSKÝ DEN.....	57
12.3.1	LIVE COOKING .....	57
12.3.2	AVONET ŽIVÉ ŠACHY.....	58
12.3.3	BESEDA ALTERNATIVNÍ PŘÍPRAVY KÁVY .....	58
12.3.4	IMPROSHOW NA ITALSKÉ TÉMA.....	58
12.3.5	PŘEHLÍDKA FILMŮ.....	59
12.4	JAPONSKÝ DEN .....	59
12.4.1	SUSHI LIVE COOKING.....	59
12.4.2	ČAJ V OBYVÁKU .....	59
12.4.3	ORIGAMI WORKSHOP .....	59
12.4.4	KALIGRAFIE WORKSHOP .....	59
12.4.5	GAME STAGE .....	60
12.4.6	KARAOKE PARTY .....	60
12.5	VYHODNOCENÍ VÝZKUMU SEKCE PRODUKCE.....	60
<b>13</b>	<b>SPONZORING V PROJEKTU CULTUREA 2013 .....</b>	<b>63</b>
13.1	CÍL SEKCE SPONZORING.....	63
13.2	OSLOVOVÁNÍ PARTNERŮ .....	63
13.2.1	Partnerská nabídka .....	63
13.2.2	Japonské firmy .....	64
13.2.3	Italské firmy .....	64
13.2.4	Nadace, město Zlín, Japonská ambasáda .....	65
13.2.5	Ostatní firmy .....	65
13.2.6	Smlouvy .....	65

---

13.3	VÝSLEDKY .....	65
13.4	ZÍSKANÍ PARTNEŘI .....	65
13.5	VYHODNOCENÍ VÝZKUMU SEKCE SPONZORING .....	66
<b>14</b>	<b>SHRNUTÍ.....</b>	<b>68</b>
14.1	VO1 SPLNIL PROJEKT CULTUREA SVÉ NASTAVENÉ CÍLE? .....	68
14.2	VO2 JAKÉ RADY DOPORUČÍTE PRO SPRÁVNÉ VEDENÍ PROJEKTU?.....	68
14.3	RADY FESTIVALU CULTUREA DO DALŠÍCH LET.....	69
<b>15</b>	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>70</b>
<b>16</b>	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>72</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>74</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>75</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>76</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>77</b>

## ÚVOD

Jako téma své bakalářské práce jsem zvolila projekt, který se od samého počátku stal mojí srdeční záležitostí. Vznikl z touhy přinést městu Zlín a jeho studentům něco nového, něco, co spojuje a obohacuje odlišné kultury, co dává nejenom informace, ale i zážitek a nadhled. A tak se zrodila CULTUREA, do jejíhož rodného listu se v květnu 2012 podepsaly studentky Žaneta Konečná a Kateřina Černá a postupně celý tým schopných a nadšených studentů. A o tom chci psát.

CULTUREA je originální festival kultur, kde každý najde, co má rád, co ho zajímá, co ho přitahuje. Náš zakládající premiérový ročník nesl v sobě otisk 2 zemí - Itálie a Japonska. Prolínaly se tu workshopy s přednáškami, kinematografie, netradiční hry, gastronomie, divadlo, party s tematikou dané země a další.

V teoretické části práce se budu zabývat projektovým managementem jako takovým. Osobně jsem důležitost a nezbytnost projektového managementu včetně projektové dokumentace ocenila až při tvorbě projektu. Jako studentka prvního ročníku studia Marketingových komunikací jsem si totiž nedokázala jeho použití příliš představit. Projektový management mi pomáhal lépe zaměřit svůj cíl, rozpoznat možná rizika, přiřadit zodpovědnosti jednotlivým členům týmů a mnohé další. Velkou část věnuji vysvětlením kompetencí technických, kontextových a hlavně behaviorálních.

Praktickou část práce věnuji popisu projektu obecně, zanalyzuji výstupy projektu dle vytvořených projektových dokumentů a poté přejdu k výzkumu měkkých dovedností členů týmu pomocí sémantických diferenciálů.

Cílem práce je zjistit míru vlivu výběru liniových manažerů a jejich způsobu vedení týmu na celkový výsledek a tím i míru naplnění stanovených cílů projektu Culturea 2013. Následně na základě těchto zjištění vytvořit doporučení pro vedení dalších ročníků tohoto projektu.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 CO JE TO PROJEKT

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

(Dolanský, Měkota, Němec, 2012, s. 14)

Za obecnou charakteristiku projektu považujeme fakt, že projekt musí mít začátek a konec. Musí být jedinečný. Je to snaha, o dosažení změny, která vede k vytvoření produktu či zavedení určité technologie. Jedná se o soubor unikátních činností, která se od ostatních odlišuje a to právě svým **obsahem** nebo stanoveným **cílem**. Pracovní proces projektu dosahuje stanovených cílů. Při tomto procesu prochází projekt několika fázemi a etapami, při kterých se mění úkoly, organizace a zdroje projektu. Abychom v projektu dosáhli toho, co chceme, musíme dohlédnout na vzájemnou provázanost dílčích činností.

### 1.1 Kategorie projektů

Jelikož jsou projekty jednoduché i složité nebo jejich realizace může trvat pár dní či desítek let, dělí se na kategorie.

Do **komplexní kategorie** patří projekty unikátní, jedinečné, neopakovatelné a dlouhodobé. Tyto projekty mají speciální organizační strukturu, vysoké náklady, mnoho zdrojů a velký počet subprojektů.

**Speciální kategorie** obsahuje projekty střednědobé. Je zde nižší rozsah činností než u komplexní kategorie.

Naopak do **kategorie jednoduché** spadají projekty krátkodobé, malé, s jednoduchými cíli.

U projektů je jedno, zda jsou velké či malé, u obojích musí být formulace požadavků jednoznačná.

Podle Dolanského (Dolanský, 2012, s. 14-17) je na počátku projektu nutné mít nastavené konkrétní cíle. Musíme mít také stanovenou strategii, která nás dovede k cíli. Měli bychom mít vymezené zdroje a náklady. Velmi důležitou součástí jsou termíny zahájení a ukončení. Každý projekt by měl mít specifikaci přínosů své realizace, tedy konkurenční výhodu, ekologické a jiné aspekty.

## 1.2 Charakteristické rysy projektu

### Dočasnost

Jak již bylo zmíněno, každý projekt musí mít začátek a konec. Tyto formy se dají zjistit dle data zahájení a data ukončení, data zahájení a stavu naplnění cíle projektu, data zahájení a konstatováním, že cíle projektu nelze dosáhnout, jelikož došlo ke změně podmínek nebo potřeb realizace.

### Neopakovatelnost

Stejně jako to, že je projekt dočasný, je také neopakovatelný. A to díky specifickým potřebám a cílům, u kterých je naplnění cílem projektu. Je jedinečný také pro svou přechodnost vlastní potřeby realizace projektu, pro specifické vlastnosti a rozsah aplikovaných zdrojů a pro neopakovatelnost souhry a dopadů působících projektových rizik.

### Komplexnost a složitost

Projektové řízení je postavené na systémovém přístupu. Systém můžeme definovat jako souhrn souvisejících prvků, které tvoří jeden celek. Projekt je takovýmto systémem. Při jeho plánování a realizaci se postupuje krok za krokem. Při plánování se jde od globálních cílů k detailnějším činnostem. Avšak v rámci předprojektové fáze projektu, se dá na projekt podívat z perspektivy jeho kontextu, jelikož jde o otevřený systém.

## 1.3 Základny projektového managementu

Dle profesora Kerznera (in Svozilová, 2011, s. 22-23), je projekt jakýkoliv jedinečný sled aktivit a úkolu, který má dán **specifický cíl, definovanou časovou omezenost a stanovené limity pro čerpání zdrojů realizace**. Tyto tři charakteristiky jsou považovány za základny projektového managementu. Aby projekt fungoval, tak jak má, musí být tento dynamický systém udržován v rovnováze. Na to dohlíží plán projektu, podle kterého by měl být projekt úspěšně dokončen, avšak v realitě na něj působí také vlivy vyvolávající změny i rizika, které ho z rovnováhy mohou dostat.

## 1.4 Organizace projektu

Podle Lacka (Lacko, 201, s. 119-121) je projekt dočasná a jedinečná organizace, která se přizpůsobuje fázím a podmínkám životního cyklu. Jedná se o seskupení lidí v týmu, kteří si jsou vědomi nadřízenosti a podřízenosti, rozdělení pravomocí, zodpovědnosti a dalšími

vztahy. Základním organizačním prvkem projektu jsou pracovní skupiny, orientované na problém, s přiřazenou oblastí úkolů, s přesně vymezenou kompetencí neboli pravomocí a odpovědností. Organizace projektu je na rozdíl od trvalé organizace kratší a mění se rychleji. Úspěch organizace závisí na lidech v týmu. Jejich kompetence musí být ověřovány. Je potřeba zjistit, v čem je daná osoba dobrá, tj. její silné stránky a poté jí přiřadit vhodnou roli v týmu. To může vést k radosti člověka z práce a tím významně přispět k celkové úspěšnosti a efektivnosti projektu.

#### 1.4.1 Typy organizačních struktur

- **hierarchická** (liniově-štabní a liniové struktury)
- **projektová** (laterální, funkcionální)
- **maticová**

Hierarchická organizační struktura je často označovaná jako liniová a ve vztahu k projektu je trvalá. Subsystemy jsou podřízeny jediné moci.

Projektově organizovaná firma je často najímaná z venku a využita na outsourcing.

Maticová organizační struktura je smíšená. Její zavedení vyžaduje velmi citlivé zhodnocení pro, proti a organizační řád. (Šviráková, 2010, s. 36)

#### 1.4.2 Sestavení organizační struktury projektu

Při sestavování je potřebné mít přesně určené role v týmu. Tuto strukturu lze tvořit z vyhotoveného logického rámce či Work Breakdown Structure. Můžeme využít Microsoft Office Word s vložením SmartArt grafu. Organizační struktura by se měla skládat z názvu, data aktualizace, jména, pracovní pozice v organizaci, roli v projektu, emailu, telefonu, odpovědnosti a pravomoci. Za vyhotovení dokumentu Organizační struktura projektu zodpovídá projektový manažer. Vytváří ji již při plánování projektu. (Doležal, Máchal, Lacko, 2012, s. 121)



## 2 PROJEKTOVÝ TÝM

Většinou je tvořen manažerem a specialisty na různé oblasti. Celý tým má společný cíl a vizi, kterých chtějí vzájemnou spoluprací dosáhnout. Tým je obvykle tvořen 7 a více lidmi.

Podle Doležala (Doležal, 2012, s. 122) je pro přípravnou fázi projektu důležité vytvořit řídicí tým (složený z manažera a garantů). Aby mohl být takový tým úspěšný, je vhodné řídit se následujícími pravidly: **jednoznačné přiřazení**, tedy každá pravomoc bude patřit jednomu subjektu, **delegování podle očekávaných výsledků**, což znamená přiřazení pravomoci subjektu tak, aby úměrně bylo dosaženo požadovaných výsledků, je nutné brát v úvahu čas, znalosti, omezení a **vyváženost pravomocí**, u kterých platí, že zodpovědnost je úměrně delegována pravomocemi. Posledním pravidlem jsou **příslušná rozhodnutí**, která jsou tvořena na úrovni projektové hierarchie.

### 2.1 Matice odpovědnosti

Jestliže potřebujeme přesně vymežit, za co je jaký člen v týmu zodpovědný, použijeme právě matici odpovědnosti. Můžeme ji nazývat také jako RACI matice neboli **Responsible** (kdo je odpovědný za vykonání svěřeného úkolu), **Accountable** (kdo je odpovědný za celý úkol, je odpovědný za to, co je vykonáno), **Consulted** (kdo může poskytnout cenou radu či konzultaci k úkolu) a **Informed** (kdo má být informován o průběhu úkolu či rozhodnutích v úkolu). V českém jazyce se používají zkratky **S** = schvalování (Accountable), **P** = provádění (Responsible), **K** = konzultace (Consulted) a **I** = informování (Informed). Tento dokument vytváří projektový manažer. Členové týmu musí být o tomto dokumentu přesně informováni, aby měli jasno, kdo má za co zodpovědnost. Matice zodpovědnosti je složená z názvu projektu, data aktualizace, pracovních balíků neboli výstupů, které jsou potřeba provést, vypsaných jmen členů a písmenovými značkami S, P, K, I. (Šviráková, 2013)

Právě matici zodpovědnosti, jsme jako nástroj řízení komunikace použili pro řízení projektu Culturea. Již na začátku projektové fáze v části plánování projektu jsme stanovili rozsah projektu a poté odpovědnost za jednotlivé výstupy.

### 2.2 Kdo je projektový manažer?

Je osoba, která za celý projekt zodpovídá. Je tedy zodpovědný za vymezení práce, plánování, stanovení rozsahu potřebných zdrojů a za jejich zajištění, také za splnění úkolů, které

jsou požadovány, a za vyřešení krizových situací. Jednou z jeho nejdůležitějších rolí je však výběr, komunikace a motivace týmu, který vede. Projektový manažer také musí být schopen porozumět zákazníkovi a jeho požadavkům a potřebám, které musí být naplněny a splněny.

#### Projektový manažer:

- identifikuje, kdo jsou zákazníci
- identifikuje relativní význam a důležitost
- určuje, které informace jsou pro ně relevantní
- určuje, jaké je nejlepší časování, zpracování a způsob předání informací
- určuje, co je potřeba od zákazníka výměnou získat
- identifikuje, kdo jsou jednotlivé zájmové skupiny
- posuzuje jejich význam vzhledem k projektu
- zaměřuje se na ty zájmové skupiny, jež mají významný vliv na úspěch projektu
  - zaměřuje se na ty zájmové skupiny, které jsou výsledky projektu významně ovlivněny

(Newton, 2008, s. 21, 35, 36)

### 2.2.1 Typy manažerů

Rozlišujeme tři typy manažerů: intuitivní, racionální a manažer – trenér.

**Intuitivní manažeři** pracují instinktivně, mají jasnou strukturu, jsou citoví, jednají poctivě, trénují své týmy, ale s organizací a institucemi mají problémy.

**Racionální manažeři** preferují jasnou organizaci aktivit a vyhýbají se neformálním diskuzím. Jsou orientováni na výsledky a snaží se svému týmu přesně objasnit stanovené cíle. Jsou velmi racionální, proto jejich vcítění se do role týmu, bývá velmi obtížné. Pracovník je někdy nucen hrát roli „ozvěny“, tedy dělat pouze to, co je mu přiděleno. Aby manažera „neobtěžoval“ apod. se často neptá a ani nehledá jiné možnosti řešení či jiné úkoly.

Třetím typem, tedy **manažer-trenér**, je jakási kombinace dvou předchozích typů. Tedy propojení citové stránky s racionální. V tomto případě může vzniknout jeden z nejschopnějších manažerů, se kterým je radost pracovat. (Stacke, 2005, s. 47, 48)

### 3 BEHAVIORÁLNÍ KOMPETENCE

Dle Pitaše (2012, s. 103) se behaviorální kompetence týkají osobních vztahů mezi jednotlivci i skupinami řízenými v rámci portfolií, programů a projektů. Tyto kompetence slouží k popisu elementů personálního řízení. Spadají sem dovednosti a přístupy projektového manažera, vůdcovství, zainteresovanost a motivace, sebekontrola, asertivita, uvolnění, otevřenost, kreativita, orientace na výsledek, výkonnost, diskuze, vyjednávání, konflikty a krize, spolehlivost, porozumění hodnotám a etika.

Jelikož byl projekt Culturea postaven právě na těchto dovednostech, věnuji se v této práci podrobnému zkoumání behaviorálních kompetencí.

#### 3.1 Vedení lidí

*„Vůdcovství znamená směřování a motivování ostatních v jejich roli nebo úloze tak, aby byly splněny cíle projektu. Je to životně důležitá kompetence pro projektového manažera. Projekt vyžaduje vůdce a jeho schopnost vůdcovství.*

*Vůdcovství je zejména důležité tehdy, když projekt narazí na problémy, když se objeví potřeba změny, nebo když je nejistota v dalším postupu. Vůdcovství je potřebné proto, aby se mohly uplatnit všechny kompetence projektového manažera viditelným a přijatelným způsobem pro tým. Kromě projevení vůdcovství v rámci projektového týmu, musí být manažer projektu viděn jako vůdce i tehdy, když reprezentuje projekt před vrcholovým vedením a dalšími zainteresovanými stranami.*

*Projektový manažer musí vědět, jaké styly vůdcovství existují, a musí se umět rozhodnout, který styl je vhodný pro daný projekt, pro řízení týmu, pro jednání s vrcholovým vedením a zainteresovanými stranami, a to v každé situaci, která na projektu může nastat. Zvolený styl vůdcovství zahrnuje vzorce chování, metody komunikace, přístup ke konfliktům a ke kritice, způsoby řízení chování členů týmu, procesy rozhodování a míru a druh delegování.*  
*„ (Pitaš, 2012, s. 105)*

##### 3.1.1 Co vůdcovství poskytuje vedeným lidem

Jak je již známo, člověk ke své práci potřebuje jasně definovanou **vizi a směr**. Tyto dvě kritéria pomáhají při rozhodování, co je důležité a co není. Vize a směr dávají pracovníkovi účel a smysl jeho existence.

Lidé v týmu také potřebují **bezpečí a jistotu**. Je to psychologický pocit, který pracovníci vyžadují, když se cítí např. slabí, nejistí či zmatení. Vůdce by měl umět svým lidem v týmu hodnoty poskytovat.

Správní vůdci lidem pomáhají dosáhnout **výsledků a efektivity**. Nedílný podíl na tom má práce v týmu. Ta je mnohem efektivnější, než práce v roztříštěných skupinách. Díky takové práci jsou výsledky lepší a tým celistvější.

Pro člověka je důležité někam patřit. Tento **pocit příslušnosti** je v týmu potřebný. Vedoucí jasně vymezuje jeho identitu.

Je velmi důležité, aby se každý člen týmu cítil důležitý. Vůdce musí být schopen pozorovat a oceňovat. Pocit vlastní hodnoty, respekt k sobě a ostatním členům týmu je velmi hlubokým stavebním kamenem úspěchu každého týmu.

### 3.1.2 Co vedením lidí získává manažer?

Manažer vede seskupení lidí proto, že chce dosáhnout něčeho, co by jako jednotlivec nikdy nezvládl. Má také moc rozhodovat o důležitých věcech a předávat své znalosti a dovednosti svým pracovníkům. Aby měl podnik efektivní výsledky, musí mít vynikajícího vůdce. (Doležal, Máchal, Lacko, 2012, s. 296)

### 3.1.3 Styly vedení

K novým charakteristickým vlastnostem úspěšného manažera jsou již od 40. let 20. století připisovány také styly vedení.

Dle Kurta Lewina, amerického psychologa, je klasická typologie stylu vedení taková to:

- **Autoritativní styl řízení**, vedoucí se rozhoduje naprosto sám, od svých pracovníků získává potřebné informace, dle kterých se rozhoduje.
- **Demokratický styl řízení**, participace podřízených je zde mnohem vyšší, než u autoritativního stylu. Manažer dává svým pracovníkům možnost vyjádření se. Většinu svých pravomocí také deleguje, avšak konečná rozhodnutí jsou stále na něm. U tohoto stylu řízení je nevýhodou časová ztráta, naopak velmi výhodné je právě osobní zaujetí manažera, který se o své pracovníky a jejich názory zajímá.
- **Styl laissez-faire**, manažer dává svým pracovníkům volnost a do jejich činnosti zasahuje velmi málo. Řešení a rozdělování úkolů má tedy volný průběh. Výhodou je svoboda, jestli-

že ale pracovníci vědí, co mají dělat nebo se nedokáží bez vedoucího rozhodnout, práce stojí a je plýtváno časem. (Smejkal, Rais, 2013, s. 43)

V roce 1977 charakterizovali Hersey a Blanchard styly vedení takto:

- **Direktivní styl**- neboli telling, manažer jasně stanovuje každému členu týmu co, kde a kdy má provést.
- **Tréninkový styl**- neboli selling, manažer se snaží realizátorovi úkol prodat, stále na vše dohlíží, ale také se snaží na daného realizátora úkolu orientovat a emočně jej zapojit.
- **Participativní styl**- neboli participating, zde se manažer orientuje spíše na vztahy, rozhodování většinou probíhá společně v týmu.
- **Delegující styl**- neboli delegating, manažer se stále zúčastňuje rozhodování, avšak dotyčným osobám nechává veškerou zodpovědnost a věnuje se hlavně monitoringu postupu.

Správný lídr by měl zvládat kombinaci všech těchto stylů vedení. (Doležal, Máchal, Lacko, 2012, s. 299 - 300)

### 3.1.4 Speciální dovednosti vedení lidí uplatňované v managementu projektů

Dle Fischer – Epe M. (Fischer – Epe M., 2006, str. 15-17) se při vedení lidí často používá **koučování**, u kterého nese důležitou roli vztah mezi koučem a koučovaným. Správný kouč nehledá problémy a nedává příkazy, nehledí do minulosti, ale do budoucnosti. Jeho hlavní rolí je vedení ke stavění nových cílů, nalézání účinných způsobů jednání a podpora koučovaného. Koučování se dá chápat jako individuální poradenství, osobní zpětné vazby na prakticky orientovaném tréninku. Jeho cílem je rozvinout u pracovníka více alternativ jednání a umožnit mu pohybovat se v jeho prostředí jako suverénní tvůrce. Snaží se rozvíjet dovednosti a zlepšovat výkon svých podřízených. Je to označení stylu vedení orientovaného na vývoj. V dnešní době je koučování přijímáno jako samozřejmost v oblasti personálního vývoje. Manažer své pracovníky koučuje, avšak sám svého kouče také potřebuje.

Speciální dovedností je rovněž **delegování**, které dle Herseyho a Blancharda patří do stylů vedení. Jedná se o poskytování širší pravomoci k rozhodování svým podřízeným. Vedoucí se o své povinnosti dělí, nikoli se jich zbavuje. Díky delegování většinou dochází k rozvoji podřízených. Mezi další speciální dovednosti vedení lidí, uplatněné v managementu projektů jsou také zpětná vazba, podpora důvěry a podpora participace. (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010, s. 335)

## 3.2 Zainterесovanost a motivace

Angažovanost je jednou z velmi důležitých složek projektového týmu. Díky zainterесovanosti pracovníci v projekt věří a cítí se jeho součástí. Jedná se o osobní vklad nejen projektového manažera, ale i zbytku týmu do projektu. Jestliže se člověk v týmu cítí zainterесován, tedy jako důležitá součást, jeho výsledky a radost z práce jsou jasně viditelné. (Pitaš, 2012, s. 110)

Jako manažerka projektu jsem věnovala tématu zainterесovanosti a motivace členů týmu velkou pozornost, protože ji považuji za naprosto nezbytnou pro dosažení úspěchu projektu.

### 3.2.1 Motivace

Jedná se o psychologický proces, který našemu chování dává účel a směr. Snažíme se díky ní dosáhnout našich nenaplněných potřeb. Ten, kdo chce správně motivovat, musí nejprve dobře poznat sám sebe. Měl by rozumět emocím svého okolí a naučit se pomáhat lidem jít za tím, co si přejí. Právě zmíněné emoce jsou u každého jedince pohánějícím motorem. Díky nim poznáme, jestli jsme znechucení, plní odporu či naopak šťastní a nadšení. Úspěšný projektový manažer by měl nejen správně řídit, ale také vést. (Doležal, Máchal, Lacko, 2012, s. 296)

Dle Niermeyera (Niermeyer, 2005, s. 15) není motivace vrozená vlastnost člověka. K existenci potřebuje mezilidské vztahy, ve kterých dominuje férovost a důvěryhodnost. Manažeři by měli pečovat o rozvoj svých spolupracovníků a vytvářet v podniku příjemné podmínky k práci. Cílem manažerů, kteří motivují, je nadchnout své zaměstnance k práci.

### 3.2.2 Motivace týmu

Tato motivace je mnohem náročnější, než motivace samotného jedince, jelikož nyní hraje hlavní roli tým jako celek, který je identický a dynamický. Základní 3 oblasti motivace týmu jsou:

- **Dosažení cílů**- zde je třeba zajistit splnění stanoveného úkolu.
- **Budování a udržování vztahů**- vytvářet a udržovat vztahy v týmu.
- **Rozvoj jedince**- stimulovat rozvoj jedinců v týmu.

Všechny tyto 3 oblasti musí být vyvážené. Nemůžeme tedy dávat větší důraz na splnění cílů, jestliže se tým hroutí a nedrží při sobě. (Doležal, Máchal, Lacko, 2012, s. 312)

### 3.2.3 Motivační typy podle J. Plamínka (Plamínek, 2010, s. 32-38)

#### **Podmaňovatelé**

Neboli usměrňovatelé, jsou velmi silnou součástí týmu. Touží po moci a jsou velice výkonní. Někdy přenechají práci ostatním a jen ji kontrolují. Největšího výkonu dosahují, když od svých nadřízených slyší větu typu např.: „Máš volnou ruku, ty to zorganizuješ nejlépe.“, „Závisí to jen na tobě.“ nebo „Bude tě to bavit.“. Naopak je demotivují věty „Nemám na tebe čas.“, „Až tě něco napadne, tak mi to pošli, ale nezaručuji, že na to budu mít čas se podívat.“. Jedná se většinou o extrovertní typy, které cítí potřebu vnějšího sebeprosazení.

#### **Objevovatelé**

Tento typ člověka v týmu je také velmi výkonný. Nemají rádi podřizování, jsou sebevědomí a neradi s někým spolupracují. Platí na ně motivační věty jako: „Nikdo to ještě nezkoušel.“, „Bude to náročné.“ nebo „Ještě se to nikomu nepodařilo“. Demotivující pro ně může být svazování a nedávání volné ruky, tedy: „Je nutné dodržovat tato pravidla.“, „Bude potřeba úzká spolupráce s ostatními.“ nebo „Pravidelně mne informuj o svém postupu.“. Jsou to introverti s potřebou vnitřního sebeprosazení.

#### **Sladčovníci**

Takzvaní týmoví hráči. Změny jim nedělají dobře, ale nevadí jim se podřít. Mají rádi pevný řád, proto jsou často v konfliktu s podmaňovateli či objevovateli. Slyší na slova: „Je to týmová záležitost.“, „Budeš pořádek mezi lidmi.“ nebo „Jestliže vzniknou v týmu nějaké konflikty, vyříd' je prosím, spoléhám na tebe.“. Neradi slyší např.: „Je to samostatná práce.“, „Máš za to osobní zodpovědnost.“ a „Potřebuji, abys byl kreativní a inovativní“. Většinou se jedná o extroverty s potřebou vnějšího zakotvení.

#### **Zpřesňovatelé**

Jsou to milovníci řádu. Změny jim nedělají dobře. Usilují o vlastní dokonalost a nepotřebují k tomu ostatní. Motivovat je můžeme slovy: „Potřebné informace máš na první stránce, postupuj podle nich, pozítří to chci mít na stole.“. Demotivují je věty: „Je nutné, abys spolupracoval s ostatními, bez nich se neobejdeš.“. Jsou to introverti s potřebou vnitřního zakotvení.



### 3.3 Asertivita

Dle Lahnerové (Lahnerová, 2012, s. 12 a 13) vychází asertivní chování z předpokladu, že je možné osvojit si techniky, schopnosti a dovednosti, které nám umožňují překonat působení emocí a díky tomu efektivně vyjádřit své potřeby, zájmy, postoje a pocity.

Umožňuje nám kontrolovat vlastní jednání a zachovat sebeúctu i tehdy, když pociťujeme úzkost nebo si myslíme, že situaci přestáváme zvládat. Základem asertivního chování je otevřená a nezákladná komunikace, jasně formulované cíle, schopnost neustupovat a schopnost dokázat, že chápeme pohled na věc. Díky tomuto jednání lépe poznáme sama sebe, omezíme riziko a snížíme nejistotu. Asertivitu je třeba používat při zvládání pracovních konfliktů, při výstupech na poradách, při motivaci a vedení lidí, při vyjednávání. Tedy vždy, kdy není vhodné dát volný průchod svým negativním myšlenkám.

#### 3.3.1 Asertivní techniky

1. **„Feeling talk“ technika:** při technice vyjadřování pocitů je třeba, abychom je uměli vyjádřit spontánně a otevřeně.
2. **„Facial talk“ technika:** neboli řeč tváře, zde je doporučeno nedržet kamennou tvář, ale vyjadřovat svou mimikou to, co cítíme.
3. **Technika „umím říct ne“:** nemusíme vždy se vším souhlasit, při této technice je třeba se nebát dát najevo svůj nesouhlasící názor.
4. **Technika užívání „já“:** tedy neschovávat se za skupinu, nemluvit obecně. Je třeba vyjadřovat svůj osobní názor.
5. **Technika „přijímání pochvaly“:** Neodmítat pochvaly, ale s úsměvem je přijmout a připustit si, že si je zasloužíme.
6. **Technika „improvizovat a spontánně jednat“:** Nebát se improvizování, které je nejlepším lékem na nerozhodnost. (Lahnerová, 2012, s. 80)

### 3.4 Kreativita

Schopnost jednat a myslet nápaditým a originálním způsobem. Tato složka je využívána v projektových týmech často. Dokáže najít novou iniciativu či naprosto nové řešení. Mana-

žer se musí umět rozhodnout, jestli ji přijme či nikoliv. Je to potřebná kompetence pro dosažení úspěchu projektu. Pomáhá překonávat problémy a motivovat tým ke společné práci.

### **3.4.1 3 složky tvořivosti:**

První složkou jsou dovednosti v oboru, z nichž problém vychází. Druhou složkou jsou dovednosti se vztahem k tvořivosti, kdy je nutné umět využívat tvořivé postupy a techniky a mít smysl pro tvořivost. Do této složky patří kognitivní styl, znalost heuristiky („Jestliže budete stále dělat to, co děláte vždy, získáte jen to, co získáváte vždy.“) a způsob práce (vytrvalost, osobní energie, ochota tvrdě pracovat). Třetí složkou je motivace k řešení úkolu, jelikož bez úsilí nedokážeme v tvořivosti dosáhnout uspokojivých výsledků. (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010, s. 346)

## **3.5 Orientace na výsledek**

Pitaš (Pitaš, 2012, s. 137) tvrdí, že pozornost týmu má být zaměřena na klíčové cíle tak, abychom dosáhli optimálních výsledků a to pro veškeré zainteresované strany. Spokojenost zainteresovaných stran závisí na manažerovi projektu. Ten se musí soustředit nejen na výsledky, ale také na právní a etickou formu. Na začátku projektu je třeba definovat, jaké výsledky bude jaká zainteresovaná strana požadovat. Jedná se o výsledky pro zákazníka, výsledky projektu, klíčové výsledky a další.

### **3.5.1 Praktické doporučení, jak se správně orientovat na výsledky**

1. Koncentrace na žádoucí výsledky: každý v týmu musí přesně vědět, jaké výsledky jsou žádoucí.
2. Stanovení a komunikace hierarchie priorit: maximální počet priorit je 7.
3. Převzetí úplné odpovědnosti za výsledky.
4. Vyhledávání příležitostí k překročení očekávání: jedině když překročíme očekávání, můžeme očekávat emocionální efekt.
5. Komunikace očekávání: nastavovat očekávání, jelikož poté mohou výsledky očekávání předčit.
6. Vytváření vztahu mezi veřejnými a soukromými výsledky. Soukromé výsledky ovlivňují veřejné, a naopak produkování soukromých i veřejných výsledků je důležité.

7. Měření, porovnávání a získávání zpětné vazby: díky měření a porovnání můžeme získat objektivní posudek.

8. Utváření významu: je třeba dávat výsledkům význam, ten totiž můžeme ovlivnit. (Doležal, Máchal, Lacko, 2012., s. 361)

### **3.6 Konflikty a krize**

Konflikt je střet nekompatibilních osobností nebo protikladných zájmů. Dochází k němu mezi dvěma a více stranami. Ohrožuje dosažení cílů a narušuje pracovní prostředí. Ke konfliktu ve skupině dochází většinou v počáteční fázi projektu. Někdy může pomoci nestranný orgán konflikt vyřešit. Ke konfliktu může dojít také ve skupině, kde se spolu pracovníci neznají. Spory se dají vyřešit spoluprací, kompromisem a prevencí. Mezi příčiny konfliktu může patřit nesoulad osobností nebo hodnotových systémů, nejasné hranice pracovních náplní, soupeření o omezené zdroje, nepřiměřená komunikace, vzájemná závislost úkolů, složitost organizace, nejasná strategie, nepřiměřené termíny, kolektivní rozhodování, nesplněná očekávání a nevyřešené konflikty. (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010, s. 359-361)

Za pojem krize se dá považovat obtížná či tíšňová situace. Jedná se o období závažných potíží. Platí na ni zkušené posouzení a rychlá reakce. Na krizi je nejlepší se předem připravit a vymyslet náhradní řešení a krizové scénáře. Jestliže nastane v projektu problém, je třeba jej identifikovat, poté zahájit krizové řízení, zastavit krizový vývoj, analyzovat příčinu, stanovit postupy vedoucí k nápravě, realizace postupu a poté vyhodnocení krizového řízení a učení se z něj. Krizové řízení představuje zahájení procesu vyvedení v době, kdy se krize projevuje a lze ji identifikovat. Zdrojem jsou dysfunkce mezi vnitřními systémy a nerovnováhy podniku mezi ním a jeho okolím. (Zuzák, Königová, 2009, s. 30)

## 4 TECHNICKÉ KOMPETENCE

Slouží k popisu zásadních elementů kompetencí projektového řízení. Spadají sem tzv. pevné elementy projektového řízení. Jedná se o úspěšnost řízení projektu, zainteresované strany, požadavky a cíle projektu, rizika a příležitosti, kvalitu, organizaci projektu, týmovou práci, řešení problémů, strukturu v projektu, rozsah a výstupy, čas a fáze projektu, zdroje, náklady a financování, obstarávání a smluvní vztahy, změny, kontrolu, řízení a podávání zpráv, informace a dokumentace, komunikace, zahájení, ukončení. (Pitaš, 2012, s. 25)

### 4.1 Zainteresované strany

Jedná se o osobu/organizaci, která se aktivně zapojuje do projektu, nebo jejíž zájmy ovlivňují chod projektu. Může ovlivnit výsledky projektu. Manažer projektu musí o zainteresované strany pečovat. Management musí strukturovat a identifikovat možné zainteresované strany, definovat jejich očekávání, hrozby i možnosti pozitivního vlivu z jejich strany a připravit i realizovat strategii jednání s nimi.

#### 4.1.1 Členíme je na:

- **Zadavatel projektu** - ten, který chce docílit požadované změny.
- **Zákazník** - uživatel, který hájí zájem osob, které budou pracovat s výsledky či výstupy projektu.
- **Sponzor** - tato osoba by měla mít dostatečnou autoritu k rozhodování o zásadních aspektech projektu.
- **Realizátor** - neboli dodavatel projektu, zastává zájmy projektového týmu.
- **Investor projektu** - vlastník finančních či jiných zdrojů.
- **Dotčené strany** - projekt se jich přímo či nepřímo týká.

#### 4.1.2 Očekávání těchto skupin je následující:

- vlastníci a investoři očekávají zisk, růst hodnoty podniku a transparentnost
- zákazníci čekají kvalitní služby a produkty, přiměřenou cenu produktu a poprodejní servis
- obchodní partneři si přejí včasné plnění závazků a kvalitu smluv a jednání

- zaměstnanci požadují profesní růst a další vzdělávání, sladění osobního a profesního života, dobré pracovní podmínky, přiměřenou mzdu a nefinanční benefity za odvedenou práci (Doležal, Máchal, Lacko, 2012, s. 48,50)

## 4.2 Struktury v projektu

Projekty můžeme z různých pohledů rozdělovat na 4 základní složky. Z pohledu strukturalizace prací se jedná o WBS neboli Work Breakdown Structure. Z pohledu organizace projektu jde o OBS neboli Organisation Breakdown Structure. Z pohledu nákladů na projekt a z pohledu dokumentační a informační struktury. Tyto struktury jsou klíčovým mechanismem zajišťující řád v projektu. Základem je strukturování problému do menších celků, které jsou lehčeji zvládnutelné. (Doležal, Máchal, Lacko, 2012, s. 150)

### 4.2.1 Hierarchická struktura prací

Neboli WBS, je dokument obsahující hierarchický rozpad cíle projektu na jednotlivé výsledky, produkty a podprodukty až na úroveň jednotlivých pracovních balíků, které musí být v průběhu projektu vytvořeny. Podrobná work breakdown structure je souborem elementů, díky kterým je projekt říditelný, měřitelný, nezávislý a integrovaný. Za tvorbu rozpisu projektové práce zodpovídá manažer projektu. (Svozilová, 2011, s. 128)

Tento projektový dokument pomohl projektu Culturea lépe vidět a zpracovat vytvořené výstupy. Díky němu jsme mohli předvídat, organizovat a zařizovat to, co bylo v dané situaci potřeba.

## 4.3 Požadavky a cíle projektu

Požadavky vychází ze zákaznických potřeb, díky nimž je rozvíjena strategie (pohled, kterým budou v budoucnu dosaženy vize organizace) a byznys projektu. Cílem je uspokojení zainteresovaných stran, tedy dodržení termínů, splnění výsledků a dostatečný rozpočet.

### 4.3.1 Logický rámeček

Strukturované **zformulování hlavních parametrů** projektu, dle kterých se celý projektový tým řídí. Jedná se o jeden z nejefektivnějších způsobů, jak zformulovat strategii a zadání projektu. Jestliže manažer tento dokument nezpracuje, hrozí překročení rozpočtu, nedorozumění, konflikty nebo například nedodržení termínu. Základem je stanovit cíl projektu, následně vypsát výstupy, co konkrétně je třeba vyprodukovat či dodat. Dále stanovit sku-

piny klíčových činností, díky kterým výstupu dosáhneme. Stanovit přínosy, požadované předpoklady a objektivně ověřitelné ukazatele. Poté určit způsoby a prostředky ověření a náklady na provedení činnosti. Na závěr celý dokument zkontrolovat, zda do sebe všechno jako celek zapadá. (Doležal, Krátký, Cingl, 2013, s. 29 a 30)

Tento projektový dokument považuji za jeden z nejdůležitějších projektových dokumentů vůbec. V projektu Culturea nám pomohl hned na začátku určit, jaká je naše cílová skupina, jak chceme rozvíjet naše výstupy, jak budeme dokazovat, zda byly stanovené cíle splněny a mnohé další.

#### 4.4 Fáze projektu

**Předprojektová fáze:** hlavním článkem této fáze je zkoumání, zda naše zvolená vize bude fungovat. Jsou k tomu využívány studie příležitosti a proveditelnosti. Studie příležitosti zkoumá, v jakou dobu je realizace vhodná. Analyzuje například podněty trhu, zákazníka, vedení firmy či konkurence. Zkoumá také možné hrozby a nutné reakce na ně. Studie proveditelnosti navazuje na studie příležitosti a zjišťuje nejvhodnější cestu.

**Zahájení projektu:** v této fázi projektu, je třeba ověřit a definovat cíl projektu, požadované výstupy, personální obsazení, kompetence členů týmu a další. Vhodným dokumentem, který by měl v této části pomoci, je tzv. Zakládací listina projektu, která definuje základní technologicko-organizační parametry.

**Příprava projektu:** manažer konkretizuje požadavky zákazníka na výstup projektu. Zároveň dochází ke schválení či neschválení projektu kompetentními osobami ve firmě. Jedná se o období tvorby projektových dokumentů, jako jsou logický rámec, WBS, plán řízení projektu a mnohé další.

**Realizace projektu:** nyní musíme projekt sledovat a porovnávat jej s naším sestaveným plánem. Jestliže dojde ke změnám či odchylkám, je třeba původní dokumenty přepracovat a reagovat na změnu.

**Ukončení projektu:** předání výstupů, fakturace a podpis akceptačních protokolů. Tvoří se závěrečná zpráva o projektu, vyhodnocujeme a ukončíme veškeré procesy.

**Poprojektová fáze:** přichází po ukončení projektu. Analyzujeme celý průběh projektu, určujeme špatné a dobré zkušenosti. (Doležal, Máchal, Lacko, 2012, s. 169-173)

## 4.5 Komunikace

Komunikace je zaměřena na výměnu informací, ovlivňování lidí a ovlivňování mezilidských vztahů mezi jedinci i k vlastní osobě. Její funkce je informativní, poznávací, instrukativní, vzdělávací, výchovná, socializační, společensky integrující, přesvědčovací, posilující, motivující, svěřovací, zábavná i úniková. Typy komunikace jsou afektivní, agresivní, asertivní, cizojazyčné, dotykové, dvousměrné, dyadické, e-mailové, fatické, interpersonální, intrakulturní, intrapersonální, jednosměrná, konfliktní, literární, manipulativní, masová, negativní, náhodná, oficiální, psaná, školní, společenská a mnohé další. Aby byla komunikace efektivní, musí splňovat tyto požadavky: zřetelnost, stručnost, správnost, úplnost a zdvořilost. Neměli bychom lidi kritizovat a posuzovat. Měli bychom v nich vzbudit dychtivou touhu, zajímat se o ně a usmívat se na ně. (Vymětal J., 2008, str. 25 - 27)

### 4.5.1 Projektová komunikace

Podle Verzuha (Verzuh E., 2008, s. 297-298) se komunikace řadí mezi faktory vedoucí k úspěchu projektu. Nejdůležitější je komunikace mezi všemi zapojenými osobami do projektu. Aby se věci pohnuly správným směrem, je potřeba nastavit komunikaci mezi všemi zúčastněnými stranami. Projektový manažer tráví spoustu času komunikací, která je životně důležitou dovedností. Krom výborného psaní, rozhodování a komunikace musí také umět naslouchat. Každý projektový management je způsob komunikace.

### 4.5.2 Komunikace v týmu

Základním předpokladem úspěšného týmu je vzájemná komunikace mezi jeho členy. Důležitou složkou v komunikaci týmu, je zpětná vazba, pravdivost, průběh a přímost. Každý tým má určitou strukturu a typologii svých členů, různé vztahy k týmu jako celku a různé úkoly. Charakter a forma komunikace v týmu závisí hlavně na manažerovi, termínu splnění úlohy, dynamice členů týmu nebo náročnosti úkolů. Veškerá tato komunikace je hlavně o ochotě členů k vzájemnému naslouchání a respektu názoru k ostatním. (Vymětal J., 2008, s. 185 – 186)



## 5 KONTEXTOVÉ KOMPETENCE

Tyto kompetence popisují kontexty projektu. Spadají sem kompetence projektového manažera při řízení organizací s liniovým řízením a jeho schopnost fungovat v organizaci zaměřené na projekt. Tyto kompetence přibližují oblasti orientace na projekt, orientace na program, orientace na portfolio, implementace projektu, trvalou organizaci, byznys, systémy, produkty a technologie, personální management, zdraví a ochranu životního prostředí, finance a právo. (Pitaš , 2012, s. 172)

### 5.1 Orientace na program

Nástroj, díky kterému organizace implementuje svůj strategický plán. Program je soubor specifických, vzájemně závislých, společně řízených aktivit, které chtějí dosáhnout strategického nebo podnikového cíle. Přínosy programu přijdou vždy až po ukončení programu.

#### 5.1.1 Základní rozdíly mezi projektem a programem jsou:

- **konkrétní cíle:** strategické cíle, kvůli kterým jsou programy realizovány, jsou na „vyšší úrovni“
- **detailnost plánu:** programy na rozdíl od projektů nemívají podrobné plány
- **doba trvání:** projekty trvají nejdéle rok, avšak programy mohou trvat i několik let

Řídící výbor programu se stará především o monitorování a podporu probíhajících projektů, podporou přípravy nových projektů, soulad programu se strategickým cílem, zařazování nových projektů do aktivit programu a mnohé další. (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010, s. 57)

### 5.2 Orientace na portfolio

Portfolio je seznam všech programů a projektů organizace, které bývají propojeny hlavně za účelem koordinace, řízení, optimalizace a kontroly. Portfolio na rozdíl od projektů a programů existuje kontinuálně. Jestliže má organizace opravdu velký počet projektů a programů, může je rozdělit do více portfolií. Řízení portfolia je klíčová činnost celé organizace.

Manažer portfolia shromažďuje potřebné informace, které poté prezentuje top managementu společnosti. Také promítá změny strategie a změny priorit společnosti do priorit a sklad-

by projektu, sleduje a kontroluje efektivnost projektů, koordinuje jejich návaznost a řeší problémy a konflikty. (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010, s. 58)

**5.2.1 Předpoklady nezbytné pro práci s portfoliem:** dle Doležala (Doležal, Máchal, Lacko, 2012, s. 441)

- stanovení priorit projektů
- monitorovací výstupy a analýzy
- hospodaření se zdroji organizace
- synchronizace všech projektů v portfoliu

### 5.3 Personální management

Úkolem personalistiky je zajištění co nejvíce schopných a motivovaných lidí na potřebné pozice. Tito lidé poté zodpovídají za výsledky firmy, proto je tato práce velice náročná. Vybrat toho nejvhodnějšího jedince v dnešní době není jednoduché, což dalo za vznik pozici headhunterů, kteří musí pečlivě člověka prozkoumat a poté ho dosadit na potřebnou pozici. Personální management se zabývá náborem, výběrem, rozmisťováním a ukončováním pracovních vztahů stávajících i budoucích zaměstnanců. Stará se o vyjednávání a uplatňování dohod o platech a pracovních podmínkách, vzdělává zaměstnance a rozovídá za jejich rozvoj kariéry. (Šikýř, 2012, s. 16 – 18)

Při pilotním ročníku festivalu Culturea byl výběr jak liniových manažerů, tak členů týmu, stěžejním. Pokud by se členy týmu nestali studenti nadšení pro věc a vhodní pro jim určenou roli v týmu, nebylo by možné s nimi dosáhnout požadovaných výsledků, natož očekávání překonat.

Šikýř (Šikýř, 2012, s. 30 – 31) tvrdí, že personalistiku zajišťují manažeři, personalisté a poskytovatelé personálních služeb. Stává se nejdůležitější oblastí řízení organizace, jelikož je předpokladem úspěšné činnosti všech ostatních oblastí řízení organizace (financí, vývoje, nákupu, výroby, IT prodeje a mnohých dalších) stejně jako celé organizace. Uplatňuje strategické přístupy, musí respektovat vnější podmínky a zapojovat vedoucí zaměstnance.

### 5.3.1 Úloha manažera projektu při výběru členů týmu

Manažer navrhuje pracovníky s potřebnou kvalifikací, zkušenostmi a kompetencemi. Vede rozhovory s finálním výběrem pracovníků, které dostal přidělené od personální agentury či HR složky organizace. Radí se s personalisty a provádí konečné rozhodnutí o přijetí členů.

Tři základní okruhy otázek, které by měl personalista či manažer při pohovoru pokládat jsou:

- zkušenosti, vědomosti, úspěchy uchazeče
- aktuální kondice, motivace a výkonnost uchazeče
- projevování v budoucích pracovních situacích pomocí simulací a uvádění do podobných situací

Manažer komunikuje se zájemcem o práci formou rozhovoru a snaží se pozorovat i jeho chování a řeč těla. (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010, s. 308 – 311)

## 6 METODIKA PRÁCE

### 6.1 Cíl práce

Cílem práce je zjistit míru vlivu výběru liniových manažerů a jejich způsobu vedení týmu na celkový výsledek a tím i míru naplnění stanovených cílů projektu Culturea 2013. Následně na základě těchto zjištění vytvořit doporučení pro vedení dalších ročníků tohoto projektu.

### 6.2 Výzkumné otázky

VO1 Splnil projekt Culturea své nastavené cíle?

VO2 Jaké rady doporučíte pro správné vedení projektu?

### 6.3 Metodologický postup

Pro zjištění odpovědi na první výzkumnou otázku autorka čerpá z analýzy interních projektových dokumentů festivalu Culturea 2013 /Logický rámec a Závěrečná zpráva projektu/.

Jako výchozí podklad pro doporučení správného vedení projektu autorka zvolila techniku dotazníkového šetření pomocí postojových škál, tj. sémantického diferenciálu a to především z následujících důvodů: „Tato metoda dle Chrásky (2007, s. 221) umožňuje měřit individuální, psychologické významy určitých objektů u jednotlivých osob. Je známou skutečností, že posuzuje-li jeden objekt více posuzovatelů, každý z nich jej „vidí“ poněkud odlišně.“ Tato šetření autorka provádí na 100 % vzorku členů týmu Culturea 2013. Dotazník, složený z deseti otázek sloužících ke zjištění tzv. měkkých dovedností členů týmu, byl respondentům zaslán elektronickou formou. Na vypracování dotazníku členové týmu dostali časové ohraničení 2 dnů. Na základě shromáždění potřebných dat jsou vyhodnoceny jednotlivé výstupy a navržena příslušná doporučení, vedoucí ke správnému vedení projektu.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 7 KOMUNIKAČNÍ AGENTURA

Komag je unikátní studijní platformou, která spojuje studenty oboru Marketingové komunikace se studenty výtvarných oborů vyučovaných na Fakultě multimediálních komunikací. Cílem Komagu je simulace práce skutečné reklamní, respektive produkční agentury. Studenti si tak mohou v praxi na reálných projektech vyzkoušet nejen teoreticky nabyté znalosti z ostatních předmětů, ale zejména náležitosti typických agenturních profesí a získat cenné zkušenosti z oblasti projektového managementu, týmové práce, PR či kreativity pod vedením pedagogů fakulty.

Pořádající organizací je Fakulta multimediálních komunikací, avšak projekt realizují pod odborným vedením studentů. Mnoho projektů Komunikační agentury si v průběhu své existence vybuďovalo kvalitní renomé v rámci celé České republiky. (Miss Academia, Cena Salvator,...)

*Komunikační agentura je zcela jedinečný vzdělávací projekt, který nemá ve střední Evropě obdoby. I díky ní je o absolventy FMK v praxi velký zájem. Velkou část svých praktických zkušeností studenti získávají právě v Komunikační agentuře. Pod vedením pedagogů vytvářejí mezioborové týmy a společnými silami komplexně realizují nejrůznější projekty.* (KOMAG, © 2013)

Díky tomuto předmětu se studenti FMK naučí mnoha důležitým věcem, jako je například komunikace s vnějšími subjekty, kreativní myšlení, plánování, práce v týmu a mnohé další. V roce 2013 bylo součástí KOMAGu celkem 8 projektů.

### 7.1 Fungování předmětu Komunikační agentura

Před ukončením letního semestru vždy proběhne výběrové řízení na nové manažery projektu. Většinou se jedná o studenty 2. ročníku Ústavu Marketingových komunikací a to z toho důvodu, že se jako studenti prvních ročníků nejdříve naučí, jak to v projektu chodí. Ti nejcílevědomější hledají možnosti, jak by se mohl být daný projekt zrealizovat lépe a na základě toho vytvoří návrh plánu, se kterým předstoupí před porotu. Snahou je návrh na vedení projektu obhájit. O možnost realizace projektu se většinou uchází více členů a rozhodování tedy není vůbec jednoduché. Studenti také dostávají prostor přijít s něčím úplně novým, což přináší obrovskou příležitost k rozvoji. Na druhé straně si musí uvědomit, že ztrácí možnost vycházet z výsledků, zkušeností, kontaktů a vybudované „značky“ před-

chozích ročníků, tedy začínají tzv. „Start-up“ se vším, co to přináší. A právě tuto cestu si zvolil nový projekt Culturea.

Po úspěšném výběrovém řízení si vedoucí projektů zvolí liniové manažery, tedy manažery sekcí propagace, produkce, public relations a sponzoringu. Jakmile nastoupí noví studenti z prvních ročníků, proběhne výběrové řízení na členy týmu, a poté se může celý proces odstartovat.

Doba trvání projektů se pohybuje od září daného roku po den realizace projektu, většinou zimní i letní semestr. Aby manažeři získali určité zkušenosti a mohli projekt hladce rozjet, účastní se od začátku roku speciálních schůzek s odborným projektovým manažerem, který jim pomáhá vyhotovit dokumentaci potřebnou k vedení projektu.

## **8 O PROJEKTU CULTUREA**

Od května 2012 se festival Culturea stal novým projektem předmětu Komunikační agentura. Skrývá v sobě multikulturní vyžití jak pro studenty UTB, tak pro obyvatele Zlína. Jeho cílem je každý rok představit regionu několik zemí a kultur.

### **8.1 Přínos projektu**

- zajímavý program
- plnohodnotně strávený čas
- touha poznat dané země
- dozvědět se netradiční informace
- naučit se novým dovednostem
- obohatit kulturní život města Zlína
- získat zkušenosti organizátorů festivalu

### **8.2 Cíl festivalu**

Cílem celého festivalu je přispět ke vzájemnému poznávání kultur, civilizačních návyků či tradic, a to zajímavou a netradiční formou.

### **8.3 Culturea 2013**

První ročník tohoto festivalu, konaný 23. a 24. dubna 2013 ve Zlíně, přenesl návštěvníky do tajemného Japonska a temperamentní Itálie. Představil současnou kulturu, zábavu a zajímavosti těchto zemí nezvyklou a přitažlivou formou.

Náplní byly speciální workshopy, jako např. skládání origami, základy kaligrafie, tajemství přípravy italské kávy, náhled do italské kinematografie, živé šachy, gastronomie, divadlo, japonská karaoke party atd.

Akce probíhala souběžně na mnoha místech Zlína, jako například v Baťově vile, Velkém kině, divadle Dílna či náměstí Míru. Festival se těšil hojně účasti všech věkových kategorií, protože program Cultureai chtěl zaujmout širokou veřejnost a nabídnout pro každého něco.



## 8.4 Proces přípravy projektu

Tento projekt vznikl s chutí vytvořit něco smysluplného, co nám ve Zlíně a na univerzitě chybělo, něco, co by podpořilo i naši kreativitu, týmovost a zároveň nás rozvíjelo. Úkolem Cultureai bylo Zlín ještě více obohatit po kulturní stránce, vzbudit v lidech zájem o cestování, aktivně je zapojit, něco naučit a netradičně zabavit. Měly jsme tedy velmi jasně stanoveny PROČ a chtěly se dostat i k odpovědím JAK. A tak jsme hrubé obrysy počátečního nápadu se spoluzakladatelkou Žanetou Konečnou postupně brousily do realizovatelnější podoby. Naším prvotním plánem byla prezentace tří zemí (Itálie, Japonska a Brazílie), avšak po vytvoření potřebných dokumentů jsme zjistily, že by organizace něčeho tak obrovského byla v prvním ročníku nad naše síly. Rozhodly jsme se tedy představit pouze dvě země - Itálii a Japonsko. Poté jsme již začaly připravovat základní koncept, sestavily jsme předběžný harmonogram, stanovily si výstupy a vytvořily seznam potenciálních partnerů. S předběžným konceptem projektu jsme předstoupily před výběrovou komisi. Po schválení projektu (22. května 2012) jsme pracovaly na detailnějším propracování projektu, sestavily jsme logický rámec (viz příloha č. 1), wbs (viz příloha č. 2), kompetence a dovednosti (viz příloha 3), RACI matici (viz příloha č. 4), analýzu rizik a příležitostí (viz příloha č. 5) a další.

## 8.5 Klíčové výstupy projektu

Abychom mohly náš cíl splnit, nejprve musely jsme nejprve sestavit schopný tým manažerů sekcí. Poté přišlo na řadu vybrání kompletního týmu formou výběrového řízení v září 2012. Takže výběr lidských zdrojů byl základ, poté však bylo nutné zajistit i zdroje finanční. Z analýz vyplynula potřeba sehnat finanční pomoc od sponzorů ve výši cca 75 tis. Kč. Vzhledem k tomu, že nás nikdo neznal, jedním z dalších klíčových výstupů pro nás bylo uspořádat tiskovou konferenci, na které jsme chtěli veřejnost s naším programem seznámit. Klíčovým výstupem byla také celková propagace festivalu.

## 8.6 Proces výběru členů

Nejprve jsme museli uchazeče zaujmout prezentací, jelikož si kromě nás mohli vybrat mezi dalšími sedmi projekty. Neměli jsme za sebou žádnou historii, za to před sebou velkou vizi, nadšení a odhodlání uspět. Výběr členů do našeho týmu probíhal na základě motivačního pohovoru s manažerkami projektu a manažery sekcí. Otázky na jednotlivé uchazeče a

výběr jsme volili jednak podle sekce, kterou si uchazeč vybral a poté podle jejich motivace, vystupování, předešlých znalostí, zkušeností a zápalu.

## 8.7 Organizační struktura projektu

Náš realizační tým se skládal z 20 členů. Organizační struktura byla rozdělena do 4 sekcí – public relations, produkce, sponzoring a propagace. Každá ze sekcí měla dle potřeby určitý počet členů a přesně rozdělené kompetence a zodpovědnosti.

## 8.8 Kompetence projektového týmu

Uvědomovali jsme si, jak důležité je, aby každý člen týmu od samého začátku věděl, jaký je rozsah jeho působnosti. Proto jsme vypracovali seznam kompetencí pro každého jednotlivce. Kompetencí autorky práce, jako manažerky projektu, bylo sestavit tým, rozdělit zodpovědnost, vytvořit projektové dokumenty, dále zpětná vazba, komunikace s hlavními partnery, přerozdělování úkolů, zajištění sponzorů, komunikace v týmu a např. motivace členů týmu. Kompetencí člena propagačního týmu byla například propagační činnost, realizace nápadů, tvorba propagačních sloganů, guerilly a nápady na plakáty. (viz příloha č. 3)

## 8.9 Zainteresované strany projektu

Důležitou roli ze zainteresovaných stran hráli sponzoři. Bez jejich finanční podpory by projekt nemohl vzniknout. Sponzory festival Culturea průběžně informoval o dění v projektu, zasílal tiskové zprávy, osobně je na projekt zval a hýčkal si je, jak jen to šlo. Dále nelze opomenout jednu z dalších stran, tj. vedení školy. Důležité kroky musely být schváleny ředitelem komunikační agentury, se kterým jsme vedli pravidelné konzultace ohledně projektu. Další zainteresovanou stranou byl ředitel PM Consulting s.r.o., Ing. Jan Doležal, který nám pomáhal s tvorbou projektové dokumentace. Tato projektová dokumentace nám v mnoha případech pomohla. Hlavně v pohledu do budoucna. Naši cílovou skupinou byli studenti a zlínská veřejnost.

## 8.10 Rizika projektu

Vypracovali jsme tabulku rizik, kde jsme v případě hrozeb vymysleli plán B nebo jsme se riziko snažili eliminovat, především smluvně zajistit (třeba v případě interpretů nebo financí). Jako největší riziko jsme vyhodnotili možnou nízkou návštěvnost (tj. případ, kdy by na akci přišlo méně než 300 lidí) a také nepřízeň počasí, poněvadž měla důležitá akce pro-

běhnout venku. První situaci jsme se po celou dobu realizace projektu snažili předejít dostatečnou a unikátní propagací. Druhé riziko jsme vyřešili pronájmem tělocvičny, kam by se v případě nepřízně počasí dala akce přesunout. Naštěstí vážná rizika, kterých jsme se nejvíce obávali, nenastala. Přišla však jiná, se kterými jsme nepočítali. Vždy jsme ale krizové situace vyřešili. (viz matice rizik, příloha č. 5)

### **8.11 Řízení projektového týmu**

Členové projektového týmu byli řízeni svými manažery sekcí a ti zase manažery projektu. Pořádaly jsme každotýdenní schůzky s liniiovými manažery, při kterých jsme zjišťovaly, jestli jde vše podle plánu. Celotýmové schůzky probíhaly jedenkrát za měsíc. Pokud se vyskytl problém, spojili jsme se, dali všichni hlavy dohromady a problém vyřešili. Často jsme na podporu týmu posílaly motivační maily. Kromě e-mailů, jsme se spoluzakladatelkou Žanetou při finišování natočily soukromé video pro tým, jehož cílem bylo podpořit a udržet jejich motivaci a zápal. Toto video vzniklo hlavně kvůli blížícímu se termínu realizace, ve kterém byl potřeba největšího výkon. Po celou dobu jsme se snažily vystupovat jako leadeři týmu.

### **8.12 Odměna pro projektový tým**

Za opravdu skvělou týmovou práci, souhru, nápady, úspěšnou realizaci a celkové úsilí jsme chtěly tým odměnit. Vzhledem k faktu, že jedním z našich sponzorů byla firma s paintballem ve Zlíně, využily jsme část poukazů a uspořádaly společnou akci na paintballu. Součástí naší odměny bylo také závěrečné poděkování ve formě akce, na kterou se nám podařilo zajistit občerstvení zdarma. I liniiové manažery jsme odměnily dvoudenním pobytem v hotelu Všemina nedaleko Zlína spojeným s wellness aktivitami a večeří. Po pravdě řečeno, již od začátku jsme s hlavní manažerkou odhodlání našich členů cítily. Chtěly jsme je namotivovat a poté odměnit, členové tedy věděli, že je v po-projektové fázi čeká odměna. Dárek pro liniiové manažery jsme několikrát nenápadně zmiňovaly, avšak manažeři sekcí byli při předání dárku překvapeni a plni emocí.

### **8.13 Výstupy festivalu Culturea 2013**

1. Povědomí o festivalu Culturea ve Zlíně a blízkém okolí rozšířeno
2. Návštěvnosti festivalu min. 300 lidí dosaženo
3. Program vymyšlen a zrealizován
4. Finanční prostředky na pokrytí výdajů sehnány

## 9 VÝZKUM

Výzkum mé bakalářské práce se bude zabývat analýzou zrealizovaných výstupů festivalu Culturea 2013 a jejich propojením na analýzu schopností a dovedností členů týmu.

Analýzu výstupů budu tvořit dle interních projektových dokumentů festivalu Culturea. Cílem bude popsat práci v každé sekci a ukázat, zda daná sekce splnila nastavený cíl. Poté přejdu v každé sekci k výzkumu manažerů sekcí a jejich práci.

### 9.1 Popis výzkumu

Dotazník je určen pro členy týmu Culturea 2013, skládá se z 10 otázek a mapuje dosaženou úroveň měkkých dovedností členů týmu.

První otázka patří **autoritě**. Je možné si zvolit, zda měl manažer autoritu přirozenou či vynucenou. Otázka číslo 2, je určena **vztahu mezi členem týmu a manažerem**. Z možností jsou k výběru přátelské vztahy nebo naopak vztahy formální. 3. otázka se zabývá **osobní mírou zainteresovanosti** člena týmu i manažera. Respondent se mohl rozhodnout mezi naprostým nezájmem, tedy případem, kdy projekt na člena/manažera pouze zbyl nebo nadšením, kdy má člen tu nejvyšší možnou míru zainteresovanosti (často při pilotním projektu). Čtvrtá otázka zkoumá, zda byl **manažerský styl** direktivní nebo naopak. Pátá otázka se věnuje **komunikaci v týmu**. Zkoumá, zda v týmu převažuje elektronická komunikace či osobní schůzky. Jak dlouhá byla **komunikační odezva**, zjišťuje otázka s číslem 6. Jejím cílem je zjistit, jestli byla komunikační odezva max. do 2 hodin nebo déle. Otázka číslo 7 je o **kvalitě projektové dokumentace**. Snaží se zjistit, zda byly dokumenty včas používány a připraveny nebo naopak. Nadále se otázky zabývaly **dodržováním časového harmonogramu, managementu sponzoringu a vymezení odpovědnosti členů týmu**. Časový harmonogram dával k možnosti zatrhnutí dodržování termínů či nikoliv. Management sponzoringu má ukázat, jestli členové týmu dokáží dát partnerovi odpovídající plnění za jeho dary. Poslední otázka o vymezení odpovědnosti má za cíl ukázat, zda si jsou členové týmu vědomi toho, kdo za co zodpovídá.

### 9.2 Popis průběhu výzkumu

Všem členům týmu Culturea 2013, byl elektronicky zaslán dokument, který obsahoval několik dotazníků. Každý člen měl přesně nastaveno, které dotazníky mu budou zaslány, například manažerka sekce produkce byl zaslán hodnotící dotazník svých členů týmu a

hodnotící dotazník hlavních manažerek, naopak členovi produkční sekce byl zaslán dotazník k hodnocení své manažerky sekce a hodnocení hlavních manažerek. Členové týmu byli k výzkumu otevření a vyplněný dotazník posílali nazpět v krátkém časovém rozpětí.

## 10 PUBLIC RELATIONS V PROJEKTU CULTUREA 2013

Sekce PR se skládala ze tří členů a byla jednou z nejpracovitějších v celém projektu Culturea. Pod vedením Anežky Adamíkové zvládli s přehledem dosáhnout stanovených výstupů.

### 10.1 Cíl sekce PR

- rozšířit povědomí o festivalu Culturea ve Zlíně a blízkém okolí (získání více jak 5 mediálních partnerů, tisková konference provedena, získání min. 200 fanoušků Facebook stránky projektu)

### 10.2 Strategický postup

Vzhledem k tomu, že projekt nebyl zatížen negativy loňských ročníků, mohl využít všech pozitivních, netradičních a atraktivních věcí, které Culturea nabízí. Sekce zaměřila svou komunikaci na prvky jako unikátnost, novinka, interakce a hravost. Mezi komunikačními tématy se objevilo zaměření festivalu, program (tedy jednotlivé části programu i interpreti) a fakt, že se jedná o studentský projekt. Culturea získala také čestnou záštitu Japonského velvyslanectví v ČR a podporu města Zlína, čehož sekce PR bravurně využila.

### 10.3 Fáze a aktivity

Kampaň byla rozdělena do tří fází:

#### HARMOGRAM PR KAMPAŇE FESTIVALU CULTUREA intenzita media mentions

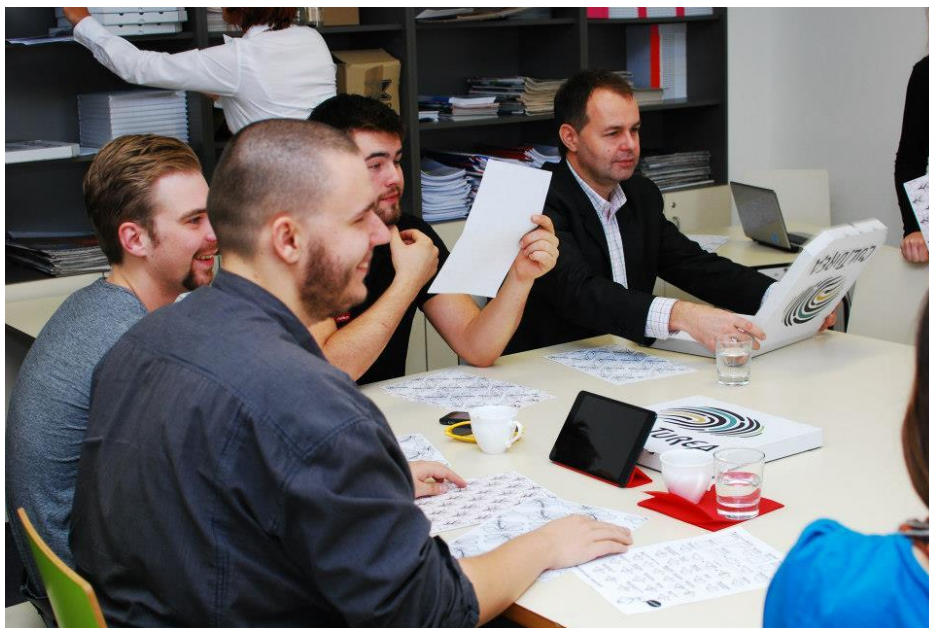


Obrázek č. 1: Harmonogram PR kampaně festivalu Culturea 2013, zdroj: Závěrečná zpráva projektu Culturea 2013

#### 10.3.1 Fáze 1: „Haló, jsme tady“

První fáze proběhla na podzim 2012 a byla zaměřena na rozjezd komunikace s veřejností a novináři. K tomu byla zorganizována **tisková konference** (28. 11. 2012), na kterou byla

pozvána místní média – Zlínský deník, MF Dnes, Rádio Zlín, Kiss Publikum, Zlín.cz, Štamgast&Gurmán, InZlín, Neon TV. Na této TK bylo oznámeno, **co je projekt Culturea, co dělá, kdy proběhne, co je jeho smyslem a cílem a byla nastíněna budoucí komunikace**. Novináři obdrželi nezvyklou atraktivní pozvánku ve tvaru origami a v místě konání získali press kit v obrandované pizza krabici. Součástí tiskové konference bylo i představení videospotu a miniworkshop origami. Zároveň byla vydána první tisková zpráva.



Obrázek č. 2: Foto z Tiskové konference projektu Culturea 2013, zdroj: foto Culturea 2013

Další fáze probíhala před festivalem a postupně se zintenzivňovala. Součástí bylo netradiční novoroční přání inspirované těmi, které se posílají v Japonsku. PF byly slosovateľné a tři šťastlivci mohli vyhrát publikace o italské a japonské gastronomii. Tato fáze byla nejdelší, trvala od ledna do dubna 2013 a během toho byly zorganizovány 4 soutěže o ceny. Komunikace v tištěných i online médiích a na sociálních sítích byla postupně zintenzivňována. Konec druhé fáze, období dubna, byl podpořen propagačními aktivitami – plakáty, letáky, CLV. V této fázi vyšlo nejvíce PR článků (Zlínský deník, Zlín.cz, Radio Zlín, Zlínský nočník, Kultura21.cz, Hedvábná stezka, Cestovatel.cz, Tady a teď, Štamgast&Gurmán, Město Zlín, In Zlín, Neon TV, Suport.cz, Gastro TV, ...), bylo vyjednáno umístění bannerů na webových stránkách partnerů (Zlín.cz, Kultura21.cz, Hedvábná stezka, Cestovatel.cz, Knihovna UTB, Štamgast&Gurmán) a vydána druhá tisková zpráva s uveřejněním kompletního programu včetně všech interpretů. Ke stejnému datu, tj. 2. dubna 2013, proběhlo spuštění nového webu s aktuálním programem.



### 10.3.2 Fáze 3: Je to tady

Do poslední fáze patří komunikace během samotného festivalu a po něm. Během dvou dní festivalu byl pro novináře i návštěvníky umístěný press point v Univerzitním centru – U13, který sloužil jako zázemí a podpora pro všechny, hledající informace o Cultureai. Toto místo však bylo důležité svou online podporou, neboť tak bylo postaráno o live streaming na Facebook a Twitter a průběžné nahrávání fotek na Facebook. Díky němu mohla být také kontrolována registrace. Pomocí sociálních sítí byly statusy aktualizovány cca každých 20 minut. Pofestivalová komunikace se skládala ze zveřejnění všech fotek, rozeslání tiskových zpráv médiím a poděkováním mediálním partnerům.

## 10.4 Mediální partneři

- celkem: 8
  - tisk: Zlínský Deník, Štamgast&Gurmán
  - radio: Radio Zlín
  - web: Zlín.cz, Kultura21.cz, Hedvábná Stezka.cz, Cestovatel.cz, Zlínský nočník

## 10.5 Facebook komunikace

Založení FB stránky festivalu Culturea proběhlo na podzim 2012. Intenzita příspěvků byla cca 2x týdně. Postupné zintenzivňování od března 2013 cca 4x týdně příspěvek. *Počet fanoušků*: z 0 na 279. V době festivalu až 98 % mluví o tom.



Obrázek č. 3: Timeline facebooku projektu Culturea 2013, zdroj: [www.facebook.com/Culturea](http://www.facebook.com/Culturea)

## 10.6 Web

Zpočátku byla vytvořena pouze microsite, sloužila k podání základních informací o festivalu – tedy co to je, proč, kdo ji dělá, kdy a kde. K nahrazení microsite došlo až na začátku dubna (spuštění ke 2. 4. 2013 – zveřejnění TZ č. 2). Úplná webová stránka nabídla všechny informace o programu, o festivalu a organizátorech, info pro média i pro soutěžící

## 10.7 Media mentions a analýza PR kampaně

Celkem: 107 zmínek (online +offline, články, reportáže, pozvánky, akce). PR akcemi jsme ušetřili částku **185 445 Kč vč. DPH.** – počítáno metodou AVE, týká se **pouze offline medií.**

AVE						
datum	médium	umístění	velikost		cena (bez DPH)	cena vč. DPH
čt 29.11.2012	Zlínský deník	titulka	4 sl.x80 mm	čb	17472	
		str. 3	1 sl. x10 mm	čb	182	
únor 2013	Náš Zlín,.cz	str. 13	1/8 strany	čb	4990	
st 27.3.2013	Zlínský deník	titulka	1 sl. x 10 mm	čb	182	
březen - duben 2013	Štmagast&Gurmán	str. 4	90 x 70 mm	b	4875	
		str. 5	1/2 strany	b	9750	
březen - duben 2013	Tady a teď	str. 11	1/4 strany	b	1500	
duben 2013	Město Zlín	str. 20	1/4 strany	b	9700	
		str. 23	řádková inz.	b	400	
duben 2013	inZlín	str. 22	1/8 strany	b	1750	
		str. 45	1/8 strany	b	1750	
duben 2013	Okno do kraje	str 14	řádková inz.	b		
pá 19.4.2013	Zlínský deník	str. 7	celá strana -	čb	42959,4	
so 27.4.2013	Zlínský deník	titulka	1 sl.x80 mm	čb	728	
		str. 7	2 sl.x 260 mm	čb	4732	
po 29.4.2013	Zlínský deník	str. 2	celá strana	čb	52290	
<b>celkem</b>					<b>153260,4</b>	<b>185 444,6</b>

Obrázek č. 4: Metoda AVE, zdroj: Závěrečná zpráva projektu Culturea 2013

## 10.8 Vyhodnocení výzkumu sekce PR

### Názor hlavních manažerek projektu na manažerku sekce

*Anežka dokázala přesně každému členu týmu určit, o jakou práci se má postarat a proč. Pečlivě si hlídala termíny a člověk se na ní mohl vždy spolehnout. Kvalita odvedené práce byla perfektní a včas odevzdaná. Do této chvíle ji beru jako nejschopnější studentku na PR komunikaci z celé fakulty. Je to perfekcionistka, jejíž smysl pro detail byl v projektu velmi zásadním.*

*Anežka je precizní a byla s ní skvělá komunikace.*

Členové týmu PR hodnotí manažerku sekce

Hodnocení: členové public relations hodnotí svého manažera sekce	Průměr
Autorita (1- vynucená, 5- přirozená)	4
Vztahy mezi členy (1- přátelské, 5- formální)	1,5
Míra osobní zainteresovanosti (1- nízká, 5- vysoká)	3,5
Manažerský styl (1- direktivní, 5- chválící)	3,5
Komunikace uvnitř týmu (1- elektronická, 5- osobní)	4
Délka komunikační odezvy (1- bez odezvy, 5- do 2 hodin)	4
Kvalita projektové dokumentace (1- nekvalitní, 5- připravena, používána)	5
Dodržování časového harmonogramu (1- nedodržováno, 5- vždy včas)	5
Management sponzoringu (1- nedodrží, co slíbí, 5- dodrží vše)	4,5
Vymezení odpovědnosti v týmu (1- nikdo neví, za co odpovídá, 5- vymezeno, dodržováno)	4,5

Tabulka č. 1: Tým PR hodnotí svého manažera sekce

Členové PR hodnotí svou manažerku sekce, jako téměř přirozenou autoritu. Vztahy mezi sebou označili za přátelské. Osobní zainteresovanost manažerky byla vysoká, jelikož se jednalo o pilotní projekt. Styl vedení nebyl direktivní, byl spíše založen na motivaci a pochvalách. Ke komunikaci s týmem Anežka využívala hlavně osobní schůzky, ale nevyhýbala se ani elektronické a sociální komunikaci. Dotazy členů týmu byly většinou zodpovězeny do 2 hodin od odeslání. Potřebné podklady byly vždy připraveny včas, přehledně a plně využívány. Anežka si potrpěla na dodržování termínů. V sekci bylo jasně dáno, kdo má co na starosti.

Manažerka sekce PR hodnotí své členy

Hodnocení: manažer sekce public relations hodnotí svůj tým	Průměr
Autorita (1- vynucená, 5- přirozená)	4
Vztahy mezi členy (1- přátelské, 5- formální)	3
Míra osobní zainteresovanosti (1- nízká, 5- vysoká)	4
Manažerský styl (1- direktivní, 5- chválící)	
Komunikace uvnitř týmu (1- elektronická, 5- osobní)	3
Délka komunikační odezvy (1- bez odezvy, 5- do 2 hodin)	3
Kvalita projektové dokumentace (1- nekvalitní, 5- připravena, používána)	4
Dodržování časového harmonogramu (1- nedodržováno, 5- vždy včas)	4
Management sponzoringu (1- nedodrží, co slíbí, 5- dodrží vše)	
Vymezení odpovědnosti v týmu (1- nikdo neví, za co odpovídá, 5- vymezeno, dodržováno)	3

Tabulka č. 2: Manažer sekce PR hodnotí svůj tým

Manažerka sekce hodnotí práci svých členů týmu jako velice dobrou. Členy týmu si z velké části vybrala na přijímacím pohovoru sama. Vztahy spolu měli spíše kamarádké než formální. Zainteresovanost členů byla velice vysoká, avšak ne tak srdcová, jako pro

manažerku sekce. Členové tohoto týmu většinou nestihli odpovědět do 2 hodin, avšak odezva tam byla. Termíny se snažili dodržovat. Řídili se dle stanovených projektových dokumentů.

## 11 PROPAGACE V PROJEKTU CULTUREA 2013

Propagační sekce se skládala z nejvíce členů. Jejich úkol byl nelehký, protože propagace pilotního ročníku měla proběhnout na vysoké úrovni, aby se o festivalu Culturea její cílová skupina dozvěděla. Tuto sekci vedl Petr Šídlo a díky jeho aktivnímu vztahu s umělci měl první ročník festivalu opravdu nezapomenutelnou grafiku.

### 11.1 Cíl sekce propagace

- **návštěvnost festivalu min. 300 lidí** (návštěvnost počítaná součtem celkového počtu lidí, kteří se festivalu zúčastnili).

Aby se této sekci podařilo splnit její stanovený cíl, proběhlo vytvoření informativního videospotu, založení microsite, poté webu, vymyšlení a zařízení plakátů, citylightů a soutěží.

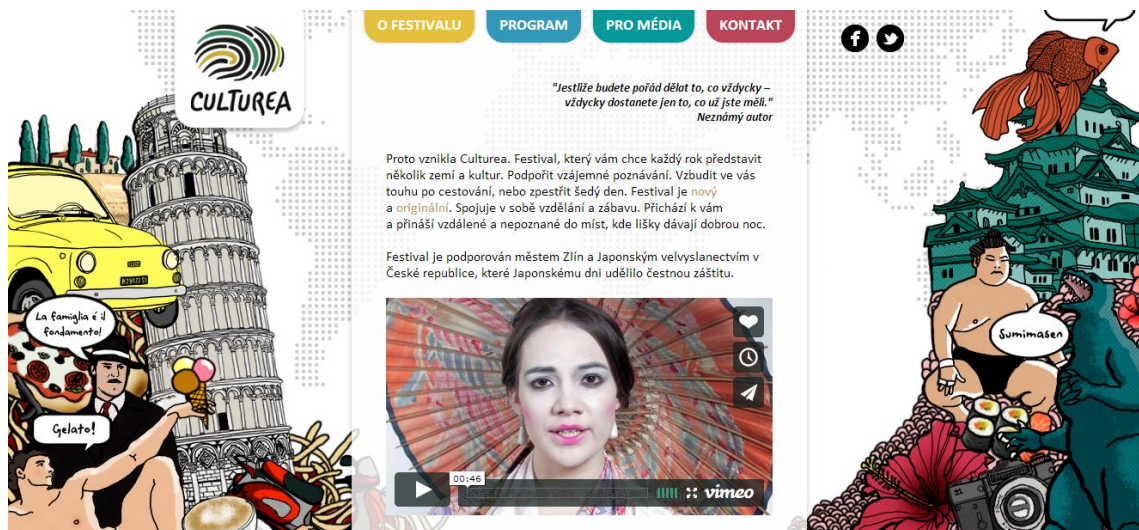
### 11.2 Informativní videospot

Jelikož se festival Culturea konal poprvé, byl v listopadu 2012 vytvořen informativní videospot, jehož hlavním cílem bylo představení projektu (hlavní koncept, vlastní název atd.). Hlavní myšlenkou spotu bylo zosobnění festivalu a následná ukázka kulturní rozmanitosti spolu s hlavním posláním festivalu. Na vlastním storyboardu se podíleli téměř všichni členové týmu a vzniklo několik variant, ze kterých vybral ten nejvhodnější. Jednodenní natáčení poté probíhalo v TV studiu NEON, technika byla zapůjčena z ateliéru audiovize. Do spotu byla obsazena Petra Žďárská, líčení obstaral Adam Ptáček a na sehnání kostýmu se podílel celý tým připravující festival, nejen sekce propagace. Veškeré střihání a postprodukce byla následně hotová během několika dnů. Videospot byl poté umístěn na fb stránku a webovou microsite, později byl také využit na TK.

#### 11.2.1 Microsite – listopad 2012

Hlavním důvodem k vytvoření microsite a jejího spuštění již v listopadu 2012 oproti ostatním projektům byli potencionální partneři a sponzoři. Vytvoření jednoduché webové prezentace mělo za cíl nejen zvýšení důvěryhodnosti festivalu v očích potencionálních sponzorů, ale také umístění základních informací o festivalu. Grafický návrh vznikl v několika fázích. Jakožto nový projekt nebylo možné navázat na grafiku z minulých ročníků, proto musel být zvážena vlastní grafický motiv celého festivalu, způsob prezentace a formu zpracování. Z několika variant se jako finální grafický motiv vybrali jednotlivé konkrétní ilustrace reprezentující jednotlivé kultury, které byly v rámci festivalu představeny. Samotné

rozvržení stránky a finální podoba – tj. jednotlivé ilustrace byly konzultovány v rámci týmu propagace. Jelikož bylo potřeba všechny ilustrace vytvořit, tak se spuštění stránky nepatrně zpozdilo a nebyl splněn daný termín. Posun byl o necelý týden.



Obrázek č. 5: PrintScreen Microsite festivalu Culturea 2013, zdroj: [www.culturea.cz/2012](http://www.culturea.cz/2012)

### 11.2.2 Materiály na TK – listopad 2012

Dalším úkolem propagace bylo vytvoření pozvánek a press kitů na tiskovou konferenci. Pozvánky se realizovaly formou poskládaných origami dopisů zasílaných poštou, případně osobním pozváním a získaly velmi kladný ohlas. Nutno přiznat, že tento nápad nevěděl jen z řad členů propagace, ale z iniciativy jak manažerek projektu, tak taky členů týmu PR, a nebylo tomu tak jen v tomto případě. Stejně tak formu press kitu jsme pojali trochu netradičně – zkrátka italsky – kdy jsme jednotlivé tiskoviny připravili do „obrandovaných“ pizza krabic. Součástí TK bylo úkolem propagace vytvoření také hlavičkových papírů, partnerských nabídek, origami papírů a jiných.

### 11.2.3 Soutěže, PF 2013 atd.

Součástí zvýšení povědomí o nově vznikajícím projektu bylo nesčetné množství soutěží, které ve své podstatě (pravidla, formu, obsah) vymýšleli členové týmu PR a úkolem propagace bylo jejich načasování a následná propagace – tedy vytvoření plakátů, letáků atd. Hlavním cílem všech těchto aktivit bylo oslovit studenty, směřovat je na naše FB stránky a tak získat nové fanoušky. Bylo potřeba, aby se o Cultureai začalo mluvit, což se díky soutěžím a výborné práci týmu PR na sociálních sítích dobře dařilo. Jednotlivé plakáty k soutěžím se vždy začaly připravovat asi s dvoutýdenním předstihem, aby bylo dostatek

času k případným korekcím. Plakáty byly vždy drženy v celkovém grafickém konceptu, tedy kreslené ilustraci, kdy motiv byl konzultován mezi členy propagace. Spolupráce probíhala hlavně s členy PR, jelikož propagaci dodávali jednotlivé texty a pravidla připravovaných soutěží.

#### **11.2.4 Bannery**

Další způsob, jak oslovit nejen studenty, ale i veřejnost, bylo vytvoření bannerů. Ty byly umístěny jednak na plochách počítačů v knihovně UTB, tak na několika internetových portálech – převážně našich mediálních partnerů. Výrobu bannerů měly na starost animátorky, se kterými byl konzultován hlavní motiv + textový obsah atd. Vytvořeny byly dvě verze na každý z požadovaných rozměrů bannerů (tj. fullbanner, scyscaper atd.). Jediný problém nastal u některých portálů, které požadovaly menší finální velikost banneru, což vyžadovalo jejich úpravy a následné časové prodlevy.

#### **11.2.5 Citylighty, plakáty - tiskoviny**

Jako hlavní forma propagace, která měla cílit na zlínskou veřejnost, byla distribuce propagačních materiálů – převážně plakátů. Proto bylo pronajato několik reklamních ploch od společnosti DSZO a zároveň vyjednán od města bezplatný pronájem 3 citylightových ploch (od 1. dubna 2013). Na tisk plakátů byla domluvena 50% sleva od společnosti KODIAK. Plakáty byly kromě pronajatých reklamních ploch instalovány samozřejmě také na všechny fakulty UTB, koleje, do klubů, ve kterých probíhal program festivalu atd. Díky různým formátům pronajatých ploch se lišily o formáty plakátů (A3, A2, A1). Součástí propagace byla také distribuce letáků a dalších propagačních materiálů – např. samolepek. Plakáty byly připravovány měsíc před požadovanou distribucí, což se zdálo jako dostatečná časová rezerva, nicméně z důvodu nutnosti schválení všech vizuálů některými partnery a grafičkou zlínského magistrátu, se přípravy pro tisk o pár dnů protáhly a některé tiskoviny byly vyhotoveny o 3-5 dnů později, než bylo původně plánováno. Nicméně se jednalo o letáky a programy určené převážně k distribuci těsně před akcí, takže to do průběhu propagace nijak extrémně nezasáhlo.





Obrázek č. 6: Plakáty na festival Culturea 2013, zdroj: propagační materiál projektu Culturea 2013

### 11.2.6 Web

Součástí propagace bylo i vytvoření nové webové stránky. V rámci týmu propagace bylo rozhodnuto o propojení podoby stránky s plakáty, což znamenalo založení ji na velké typografii, tj. programu festivalu, jakožto nejdůležitější informace, doprovázené ilustrační grafikou, v tu dobu už velmi kladně vnímanou a charakteristickou pro festival. Spuštění stránky bylo původně naplánováno na první polovinu března, nicméně z důvodu velkého množství jiných povinností grafičky, a taky celkem obtížného kódování, došlo asi ke dvoutýdennímu zpoždění.





Obrázek č. 7: PrintScreen ukázky japonského programu na webu festivalu Culturea 2013, zdroj: [www.culturea.cz/2013](http://www.culturea.cz/2013)

### 11.2.7 Šachovnice, fotokoutek, výzdoba menzy

Dalším úkolem propagace bylo zajištění fotokoutku a výzdoby menzy během konání festivalu. Na podobě jednotlivých instalací proběhla domluva několik týdnů dopředu převážně se studenty prostorové tvorby. Samotná realizace proběhla poté víkend před akcí právě v ateliéru prostorové tvorby a všechno proběhlo bez problémů. Součástí bylo vytvoření masek pro představení dětí na Živé šachy a drobné úpravy na šachovnici.

I přes ne vždy dodržené termíny, se této sekci podařilo svůj cíl splnit. Festival Culturea získal sečtením návštěvníků všech akcí počtu okolo 700 návštěvníků. (Podrobný rozpis ve výstupu produkční sekce).

## 11.3 Vyhodnocení výzkumu sekce Propagace

### Názor hlavních manažerek projektu na manažerku sekce

*Petr je velice schopný člověk, do týmu jsme si ho vybraly hlavně díky jeho minulé práci. Dokázal se nadchnout pro věc a udělat vše, co bylo potřeba, avšak komunikace byla někdy složitá. Termíny nebyly vždy dodrženy. Propagace byla dobrá, mohlo jí však být více. Jeho silné plus spočívalo v komunikaci s umělci, kreativě a zhodnocení práce umělců.*

*Za Peťu jsme byly od začátku rády, do propagace byl nejvhodnějším kandidátem, a bylo štěstí, že se rozhodl spolupracovat zrovna s námi. Obdivuji ho pro jeho tvůrčí schopnosti a bezednou kreativitu. Petr dobře vycházel s lidmi z uměleckých oborů. Sám studoval archi-*

tekturu a bylo poznat, že je duší spíše umělec než markeťák. Nebyl na svůj kreativní tým moc přísný, a to se někdy projevilo v tom, že nebyly dodrženy termíny a v závěru festivalu chyběla dostatečná propagace, která se z časových důvodů nestihla.

#### Členové týmu propagace hodnotí manažera sekce

Hodnocení: členové propagace hodnotí svého manažera sekce	Průměr
Autorita (1- vynucená, 5- přirozená)	3,8
Vztahy mezi členy (1- přátelské, 5- formální)	2,2
Míra osobní zainteresovanosti (1- nízká, 5- vysoká)	3,8
Manažerský styl (1- direktivní, 5- chválící)	3,8
Komunikace uvnitř týmu (1- elektronická, 5- osobní)	3,2
Délka komunikační odezvy svého manažera (1- bez odezvy, 5- do 2 hodin)	3,6
Kvalita projektové dokumentace (1- nekvalitní, 5- připravena, používána)	3,2
Dodržování časového harmonogramu (1- nedodržováno, 5- vždy včas)	3,2
Management sponzoringu (1- nedodrží, co slíbí, 5- dodrží vše)	3,4
Vymezení odpovědnosti v týmu (1- nikdo neví, za co odpovídá, 5- vymezeno, dodržováno)	4,2

Tabulka č. 3: Tým propagace hodnotí manažera sekce

Členové propagace hodnotí svého manažera, jako téměř přirozenou autoritu. Vztahy mezi manažerem a členy sekce byly jak kamarádké, tak formální. I když byl manažer sekce propagace u zrodu pilotního projektu, členové týmu jeho osobní míru zainteresovanosti vidí na ne úplně nejvyšší, přesto vysokou. Jeho styl vedení se skládal jak z delegování a kontroly, tak z chvály za dobře odvedenou práci. Petr ke střetnutím využíval spíše osobní schůzky, než komunikaci přes maily, avšak s osobami, se kterými měl formální vztah, přesahovala komunikace elektronická. Svému týmu dokázal vedoucí elektronicky odpovídat po více jak dvou hodinách, avšak odpověď dostali všichni. Naopak u hlavních manažerek byla jeho komunikační odezva na nízké úrovni. Projektové dokumenty byly vždy připraveny, avšak s menším zpožděním. Podle členů týmu dokázal Petr partnerům, které vyjednával on, splnit slibované partnerské plnění. Většina týmu věděla, za co jsou odpovědni.

#### Manažer sekce propagace hodnotí své členy

Hodnocení: manažer sekce propagace hodnotí svůj tým	Průměr
Autorita (1- vynucená, 5- přirozená)	3,4
Vztahy mezi členy (1- přátelské, 5- formální)	2,8
Míra osobní zainteresovanosti (1- nízká, 5- vysoká)	3
Manažerský styl (1- direktivní, 5- chválící)	2,5
Komunikace uvnitř týmu (1- elektronická, 5- osobní)	2,8
Délka komunikační odezvy (1- bez odezvy, 5- do 2 hodin)	3,6
Kvalita projektové dokumentace (1- nekvalitní, 5- připravena, používána)	3,4

Dodržování časového harmonogramu (1- nedodržováno, 5- vždy včas)	3,4
Management sponzoringu (1- nedodrží, co slíbí, 5- dodrží vše)	2,5
Vymezení odpovědnosti v týmu (1- nikdo neví, za co odpovídá, 5- vymezeno, dodržováno)	4,2

Tabulka č. 4: Manažer propagace hodnotí členy svého týmu

Manažer propagační sekce byl s prací svého týmu spokojen. Někteří členové byli do týmu dosazeni, jakožto jeho kamarádi, se kterými měl velmi dobré vztahy. Zbytek týmu si vybral na přijímacích pohovorech. Vztahy se svými členy měl buď zcela přátelské, nebo formální. Tým propagace byl tvořen spíše lidmi nadšenými, než takovými, které projekt nezajímá, míra osobní zainteresovanosti byla tedy vysoká. Členové týmu mezi sebou práci většinou nepřidělovali, jen v případě Petrovy nepřítomnosti. V takovém případě se jednalo spíše o delegování. Dalo by se říct, že členové, se kterými měl přátelské vztahy, odpověděli do 2 hodin, ostatní však odpověděli později. Požadované projektové dokumenty byly až na výjimky včas připraveny i používány. Termíny nebyly dodržovány přesně pouze v některých případech. Členové propagační sekce, dle vedoucího manažera, dodržovali vymezené odpovědnosti.

## **12 PRODUKCE V PROJEKTU CULTUREA 2013**

Produkční sekce festivalu byla stěžejní skupinou pracujících a schopných lidí, kterou vedla Aneta Doleželová. Počet členů: 6.

### **12.1 Cíl sekce produkce**

- **Vymyšlení a zrealizování programu** (zrealizování min. 2 workshopy, divadla, závěrečné party, kinematografie a gastronomie, prostory, materiály a interpreti zajištění).

### **12.2 Jednotlivé akce**

#### **12.2.1 Italský den**

LIVE COOKING

AVONET ŽIVÉ ŠACHY

BESEDA ALTERNATIVNÍ PŘÍPRAVY KÁVY

IMPROSHOW NA ITALSKÉ TÉMA

PŘEHLÍDKA FILMŮ

#### **12.2.2 Japonský den**

SUSHI LIVE COOKING

ČAJ V OBÝVÁKU

ORIGAMI WORKSHOP

KALIGRAFIE WORKSHOP

GAME STAGE

KARAOKE PARTY

### **12.3 Italský den**

#### **12.3.1 LIVE COOKING**

Proběhl v menze U13 na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. Italský šéfkuchař Riccardo Lucque před diváky připravoval italské pokrmy. Zodpovědnost: Riccardo Lucque – Eva Gartnerová, menza U13 – Anežka Adamíková a Kateřina Černá. Návštěvnost okolo 60 lidí, prodáno okolo 40 porcí italských specialit.

### 12.3.2 AVONET ŽIVÉ ŠACHY

Proběhly na náměstí Míru. Děti ze ZUŠ Malenovice ztvárnily živé šachové figurky na velké šachovnici. Šachy hráli 2 členové Šachového klubu Zlín, ŠK Zlín připravoval šachovou partii. Na pódiu byly 2 zvukaři – jeden technik, který přivezl aparaturu a druhý pouštěl zvuky. Celou akci moderoval moderátor. Zodpovědnost: Náměstí, ZUŠ, Šachový klub, zvukaři - Aneta Doleželová, šachovnice- Žaneta Konečná. Návštěvnost okolo 300 lidí (zaplněné náměstí Míru ve Zlíně).



Obrázek č. 8: Foto z festivalu Culturea 2013 (živé šachy), zdroj: Foto Culturea 2013

### 12.3.3 BESEDA ALTERNATIVNÍ PŘÍPRAVY KÁVY

Proběhla v Baťově vile. Petr Chutný (barista) připravil před diváky kávu alternativními metodami, diváci měli možnost ochutnat. Probíhaly 2 přednášky, na každou kapacita 20 lidí, registrace byla nutná. Zodpovědnost: Baťova vila – Aneta Doleželová, Petr Chutný – Kateřina Černá. Kapacity byly naplněny, návštěvnost tedy 40 lidí.

### 12.3.4 IMPROSHOW NA ITALSKÉ TÉMA

Proběhla v Dílně 9472. Jednalo se o improvizální představení na téma Itálie. Kapacita Dílny – 80 lidí. Zodpovědnost - Improskupina: Klára Konečná, Dílna: Aneta Doleželová, Jana Konečná. Dílna zcela nezaplněna, návštěvnost 40 lidí.



### 12.3.5 PŘEHLÍDKA FILMŮ

Promítání proběhlo ve Velkém kině ve Zlíně. Spuštěny byly filmy Život je krásný a Nenávisť. Převážně vše zařizoval filmový klub BIO. Zodpovědnost: Kateřina Černá. Návštěvnost 60 lidí.

## 12.4 Japonský den

### 12.4.1 SUSHI LIVE COOKING

Livecooking proběhl znovu v univerzitní menze na U13. Marek Svoboda před diváky připravoval japonské pokrmy. Marka Svobodu domlouval p. Procházka – ředitel KMZ. Zodpovědnost: U13 – Anežka Adamíková, Kateřina Černá. Návštěvnost okolo 60 lidí, prodaných porcí 50.

### 12.4.2 ČAJ V OBYVÁKU

Tato část programu proběhla v obýváku v Knihovně UTB. Šlo o přípravu a přednášku o čaji od Dobré čajovny. Zodpovědnost: Břetislav Staša. Zúčastnilo se 14 lidí.

### 12.4.3 ORIGAMI WORKSHOP

Místo konání Bařova vila. Workshop origami (cca 15 lektorů). Kapacita byla 20 lidí, nutnost registrace. Zodpovědnost: B. vila, lektori – Aneta Doleželová. Zúčastnilo se 20 lidí.



Obrázek č. 9: Foto z festivalu Culturea (Workshop origami), zdroj: Foto Culturea 2013

### 12.4.4 KALIGRAFIE WORKSHOP

Místo konání Bařova vila. Workshop kaligrafie byl vedený jazykovou školou Light point. Model workshop-přednáška-workshop. Kapacita přednášky 10 lidí, přednáška 50 lidí, nut-

nost registrace. Zodpovědnost: B. vila – Aneta Doleželová, lektoři – Břetislav Staša. Zúčastnilo se 20 lidí.

#### 12.4.5 GAME STAGE

Akce proběhla v prostorách OC Zlín – Kvítková. Jednalo se o herní zónu, kde bylo k dispozici Nintendo, DDR taneční podložky, 2 sumoobleky, gameboye, chill out zóna s vodními dýmkami a čajem. Stage probíhala od 14 do 19 hodin. Součástí programu byly různé soutěže např. o taneční podložku nebo vstup na Paintball. Zodpovědnost- OC Zlín, stoly – Aneta Doleželová, DDR, Nintendo – Jan Pácl, čajovna – Břetislav Staša, televize na Nintendo a DDR podložky – Žaneta Konečná. Game stage navštívilo okolo 60 lidí.

#### 12.4.6 KARAOKE PARTY

Proběhla v Bloku 12 ve Zlíně. Párty s karaoke od VJing. Zodpovědnost: Blok, DJ+VJ – Aneta Doleželová. Návštěvnost okolo 150 lidí.

### 12.5 Vyhodnocení výzkumu sekce Produkce

#### Názor hlavních manažerek projektu na manažerku sekce

*Anet patří mezi nejschopnější lidi, které znám. Dokáže se pro věc nadchnout a věnovat jí veškerý volný čas. První ročník obohatila spousty nápadů, například živé šachy byly její myšlenkou a postarala se i o jejich celkovou realizaci. Nejsem si jistá, jestli dokázala správně delegovat úkoly, každopádně práce byla vždy precizně odvedena.*

*Anet obdivuji pro její schopnost vidět věci do detailu. Dokáže vše naplánovat s perfektní přesností, bez ní by to nefungovalo ta, jak to fungovalo. Anet je inteligentní, pečlivá, kreativní, pracovitá a schopná a nemůžu ji vytknout vůbec nic. PS: Živé šachy, jeden z nejlepších částí programu byl její nápad. Ona společně s Anežkou v podstatě upravily v začátku naše počáteční nápady – vylepšily je a poskytly nám plodnou zpětnou vazbu. Společně jsme pak chod festivalu naplánovaly – ale jsem si jistá, že by neměl takový úspěch bez Anetinych a Anežčinych schopností.*

#### Členové týmu produkce hodnotí manažerku sekce

Hodnocení: členové produkce hodnotí svého manažera sekce	Průměr
Autorita (1- vynucená, 5- přirozená)	4,6

Vztahy mezi členy (1- přátelské, 5- formální)	2,2
Míra osobní zainteresovanosti (1- nízká, 5- vysoká)	3,6
Manažerský styl (1- direktivní, 5- chválící)	4
Komunikace uvnitř týmu (1- elektronická, 5- osobní)	4
Délka komunikační odezvy (1- bez odezvy, 5- do 2 hodin)	4,4
Kvalita projektové dokumentace (1- nekvalitní, 5- připravena, používána)	4,2
Dodržování časového harmonogramu (1- nedodržováno, 5- vždy včas)	4,6
Management sponzoringu (1- nedodrží, co slíbí, 5- dodrží vše)	4,2
Vymezení odpovědnosti v týmu (1- nikdo neví, za co odpovídá, 5- vymezeno, dodržováno)	4,6

Tabulka č. 5: Tým produkce hodnotí svého manažera

Mezi členy produkční sekce byla manažerka produkční sekce velice oblíbená. Svůj tým si vybrala při výběrovém řízení. Členové produkce hodnotí svoji manažerku sekce jako přirozenou autoritu, kterou rádi poslechnou. Vztahy mezi sebou měli spíše přátelské, než formální. Míru osobní zainteresovanosti tým u své vedoucí hodnotí velmi vysoce, jen v jednom případě bylo hodnoceno číslem 2, tedy nízkou osobní zainteresovaností. Její styl vedení nebyl direktivní, naopak dokázala člena pochválit a jeho práci zkontrolovat. Tým se scházel 1 týdně osobně, proto přesahovala osobní komunikace v týmu. Délka komunikační odezvy byla většinou do dvou hodin, manažerka si tedy na projekt dokázala udělat čas v jakémkoliv případě. Projektové dokumenty, jak tvrdí tým, byly včas připraveny a používány. Vedoucí sekce vždy dodržela termíny. U sponzorů, které si manažerka sekce zajistila, dokázala splnit nastolenou partnerskou nabídku. 4 z 5 členů týmu zodpověděli, že měli přesně vymezeno, kdo je za co zodpovědný.

#### Manažerka sekce produkce hodnotí své členy

Hodnocení: manažer sekce produkce hodnotí svůj tým	Průměr
Autorita (1- vynucená, 5- přirozená)	3,4
Vztahy mezi členy (1- přátelské, 5- formální)	2,2
Míra osobní zainteresovanosti (1- nízká, 5- vysoká)	2,8
Manažerský styl (1- direktivní, 5- chválící)	
Komunikace uvnitř týmu (1- elektronická, 5- osobní)	3
Délka komunikační odezvy (1- bez odezvy, 5- do 2 hodin)	3
Kvalita projektové dokumentace (1- nekvalitní, 5- připravena, používána)	
Dodržování časového harmonogramu (1- nedodržováno, 5- vždy včas)	3,4
Management sponzoringu (1- nedodrží, co slíbí, 5- dodrží vše)	
Vymezení odpovědnosti v týmu (1- nikdo neví, za co odpovídá, 5- vymezeno, dodržováno)	5

Tabulka č. 6: Manažer produkce hodnotí svůj tým

Manažerka produkce hodnotí některé své členy jako velmi pracovité a druhé jako pracovité o trochu méně. I z její strany převažovaly spíše přátelské vztahy, než ty formální. Míru osobní zainteresovanosti hodnotí manažerka sekce u svého týmu ve 2 případech jako velmi



vysokou (shodou náhod u nynějších manažerů celého projektu Culturea 2014), u těch dalších nižší. Manažerka produkce hodnotí komunikaci v týmu jako vyrovnanou, tedy jak osobní schůzky, tak elektronická komunikace. Nejrychleji odpovídali již zmínění 2 jedinci produkční sekce, u ostatních byla délka komunikační odezvy mnohem vyšší. Pouze jeden člen byl schopný vždy a přesně dodržet termíny, u dalších členů s tím byl problém. Manažerka produkční sekce hodnotí vymezenou zodpovědnost týmu jako přesně stanovenou a dodržovanou.

## 13 SPONZORING V PROJEKTU CULTUREA 2013

Sekce sponzoringu měla z počátku menší problémy. Manažerkou sekce byla zvolena Anna Mejsnarová, ale později tuto sekci převzaly hlavní manažerky. Tým se skládal od druhé půlky roku z 2 členů týmu sponzoring a manažerek projektu (Kateřiny Černé a Žanety Konečné).

### 13.1 Cíl sekce sponzoring

- Zajištění finančních prostředků na pokrytí výdajů (sehnat minimálně 75 000 Kč).

### 13.2 Oslovování partnerů

Kvůli počáteční neznalosti festivalu Culturea bylo v této sekci rozhodnuto o využití jiné strategie než u ostatních projektů. Odkázat se na tradici či historii projektu nebylo možné. Bylo však využito zaměření festivalu na italskou a japonskou kulturu, cílem se tedy staly japonské a italské firmy po celé České republice.

#### 13.2.1 Partnerská nabídka

**CULTUREA** PARTNERSKÁ NABÍDKA PROJEKTU Culturea

„Jestliže budete pořád dělat to, co vždycky - vždycky dostanete jen to, co už jste měli.“  
Neznámý autor

Proto vznikla Culturea. Festival, který chce každý rok představit regionu několik zemí a kultur. Podpoří tak vzájemné poznávání, v někom vzbudí touhu po cestování, jinému zas zpěsilí šedý den.

Festival je **nový, originální a ambiciózní**. Spojuje v sobě vzdělání a zábavu. Přináší vzdělané a nepoznané do míst, kde léky dávají dobrou noc. Festival Culturea je projektem studentů Fakulty multimediálních komunikací Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a bude zrealizován koncem dubna. První ročník přivítá návštěvníky do Japonska a Itálie a představit současnou kulturu, zábavu a zajímavosti těchto zemí.

**Itálie**  
Italský den jim nabídne gastronomické speciality, akademii kávy a ochutnávky italských vín a sýrů, ukáže jim také, jak se hraje italské šachy, jejich tradice pochází z italského města Marostica. Pobaví je divadlem v duchu komedie dell'arte.

**Japonsko**  
Mohou se těšit na live cooking, kurz sushi, japonské filmy a game zónu s fanéčnickými podložkami a herními konzolami Wii, japonskými deskovými hrami a anime. Kreativní výtěží najdou na origami workshopu. Jedinečnou atmosféru zažijí na karaoke party v japonském stylu.

Během dne se setkají na nejrušnějších místech se zajímavostmi daných států, historickými mezníky, důležitými dějinnými událostmi. Tak se budou moci vzdělávat třeba při čekání na přechodu nebo autobusové zastávce.

Věříme, že naše odvaha realizovat nové a netradiční věci přinese nové poznatky, zkušenosti a zážitky a naše nadšení se přenesou na Vás i všechny zúčastněné.

**Manažerky projektu:**  
Kateřina Černá kateina.cerna@culturea.cz  
Žaneta Konečná zanjeta.konecna@culturea.cz

**Partner 5000 - 9000 Kč**  
Logo na webových stránkách  
Proklikový banner na webových stránkách  
Distribuce propagačních materiálů partnera v rámci akce  
Možnost mít vlastní informační stánek na náměstí Míru ve Zlíně

**Partner 10 000 - 29 000 Kč**  
Logo na programu  
Logo na webových stránkách  
Logo na plakátech umístěných po Zlíně  
Prezentace na Facebooku  
Prezentace na Twitteru  
Distribuce propagačních materiálů partnera v rámci akce  
Možnost mít vlastní informační stánek na náměstí Míru ve Zlíně

**Partner 30 000 - 49 000 Kč**  
Logo na programu  
Logo na webových stránkách  
Logo na plakátech umístěných po Zlíně  
Prezentace na Facebooku  
Prezentace na Twitteru  
Distribuce propagačních materiálů partnera v rámci akce  
Banner v univerzitním prostředí  
Možnost mít vlastní informační stánek na náměstí Míru ve Zlíně  
Uvádění v tiskových zprávách  
Banner na pódiu při představení živé šachy na náměstí Míru ve Zlíně  
Vyhášení moderátorem na náměstí Míru ve Zlíně

**Partner nad 50 000 Kč**  
Logo na webových stránkách  
Logo na programu  
Logo na plakátech umístěných po Zlíně  
Prezentace na Facebooku  
Prezentace na Twitteru  
Distribuce propagačních materiálů partnera v rámci akce  
Možnost mít vlastní informační stánek na náměstí Míru ve Zlíně  
Vyhášení moderátorem na náměstí Míru ve Zlíně  
Banner na pódiu při představení živé šachy na náměstí Míru ve Zlíně  
Banner v univerzitním prostředí  
Uvádění v tiskových zprávách  
Další netradiční formy propagace (fotošky v kostýmu geji...)  
Možnost přizpůsobení propagace přímo na míru

Obrázek č. 10: Partnerská nabídka festivalu Culturea 2013, zdroj: sekce sponzoringu projektu Culturea 2013

### 13.2.2 Japonské firmy

V první fázi byly osloveny japonské firmy. Ukázalo se, že jich je v České republice velké množství. Příkladem jsou Canon, Toyota, Olympus, Nikon a mnohé další. Snažili jsme se zaujmout japonské firmy prostřednictvím direct mailů ve tvaru origami zasílanými poštou na adresy firem. Reakce byly vesměs pozitivní. Firma Olympus dokonce poskytla stativ a brašnu na foťák.



Obrázek č. 11: Origami pro japonské firmy, zdroj: Foto Culturea 2013

### 13.2.3 Italské firmy

V další fázi byly osloveny italské firmy. Příkladem jsou firmy Tajmac ZPS, Ferrari, Fiat a další. Tyto společnosti se sponzoring snažil zaujmout origami oblekem v barvách italské vlajky. Díky tomu došlo k navázání spolupráce s firmou ze Zlínského kraje, Tajmac ZPS a s firmou Vespa, která vyrábí italské motorky.



Obrázek č. 12: Origami pro italské firmy, zdroj: Foto Culturea 2013

### 13.2.4 Nadace, město Zlín, Japonská ambasáda

Dalším potencionálním partnerem byly určité nadace a dotační systémy. Sehnány byly dotace od Města Zlín a od Nadace T. Bati. Podpora přišla také od děkanky FMK. Oslovena byla také japonská ambasáda, která po několika měsících udělila pilotnímu ročníku čestnou záštitu.

### 13.2.5 Ostatní firmy

Osloveny byly také firmy ze Zlína a jeho okolí. Spolupráce se podařila dohodnout s firmami Avonet, Vincentka, Paintball Zlín a další.

### 13.2.6 Smlouvy

Vystaveny byly smlouvy propagační, reciproční, ale hlavně darovací.

## 13.3 Výsledky

<b>POČET OSLOVENÝCH PARTNERŮ</b>	<b>135</b>
<b>POČET ZÍSKANÝCH PARTNERŮ</b>	<b>14</b>
<b>CELKOVÁ SUMA</b>	<b>119 500 Kč</b>
<b>PŘEDPOKLÁDANÉ VÝDAJE</b>	<b>98 518 Kč</b>
<b>KOEFICIENT ÚSPĚŠNOSTI</b>	<b>9,64%</b>

## 13.4 Získaní partneři

AVONET	VINCENTKA
FAKULTA MULTIMEDIÁLNÍCH KOMUNIKACÍ	PAINTBALL FROGMAN
NADACE T. BATI	STK KOPR
MĚSTO ZLÍN	AIRSOFT-ONLINE.CZ
P. MULLER	OLYMPUS
VESPA	FOOD DELI
TAJMAC ZPS	PODRAVKA

### 13.5 Vyhodnocení výzkumu sekce Sponzoring

#### Názor hlavních manažerek projektu na manažerku sekce

*Anna přes své velké schopnosti příliš jako manažerka sponzoringu nevystupovala. Její nasazení bylo z počátku vlivem jiných okolností oproti ostatním na nízké úrovni, proto jsme celou sekci s hlavní manažerkou převzaly. Její hlavní přínos pro projekt spočíval v zajištění několika sponzorů a vedení své spolupracovnice, která k nám přistoupila od letního semestru. Jsem si vědoma chyb v naší komunikaci, způsobené nevyjasněnými očekáváními a neodhadnutím její motivace a tudíž nevhodně zvoleným způsobem jejího vedení ze strany nás, hlavních manažerek.*

*Anna je schopná, snaživá a má dobré nápady. Do projektu přišla o chvíli později a my jsme byly rády, že se někdo konečně hlásí na pozici sponzoringu – kde doposud nikdo nebyl. Na Aničku byl z naší strany vyvíjen velký tlak, protože sponzoring byl pro náš projekt naprosto klíčový. Možná to, jak jsme na ni tlačily, způsobilo komunikační problémy. Sama jsem měla pocit, že pro Aničku nebyla Culturea tak prioritní, jako pro nás ostatní zakládající manažery – v podstatě nás 5 (Anet, Anežka, Peťa a my s Kačkou) jsme projektem žili. To samé jsme očekávali podvědomě i od Aničky, která však pochopitelně měla i jiné důležité povinnosti. Tento rozdíl priorit pravděpodobně způsobil napětí.*

#### Členové týmu sponzoring hodnotí manažerku sekce

Hodnocení: členové propagace hodnotí svého manažera sekce	Průměr
Autorita (1- vynucená, 5- přirozená)	2,3
Vztahy mezi členy (1- přátelské, 5- formální)	4
Míra osobní zainteresovanosti (1- nízká, 5- vysoká)	2,3
Manažerský styl (1- direktivní, 5- chválící)	3,3
Komunikace uvnitř týmu (1- elektronická, 5- osobní)	2,3
Délka komunikační odezvy (1- bez odezvy, 5- do 2 hodin)	2
Kvalita projektové dokumentace (1- nekvalitní, 5- připravena, používána)	2,3
Dodržování časového harmonogramu (1- nedodržováno, 5- vždy včas)	3
Management sponzoringu (1- nedodrží, co slíbí, 5- dodrží vše)	3
Vymezení odpovědnosti v týmu (1- nikdo neví, za co odpovídá, 5- vymezeno, dodržováno)	2,6

Tabulka č. 7: Tým sponzoringu hodnotí svého manažera

Manažerka sekce sponzoringu je svými členy hodnocena jako osoba se spíše formální autoritou. Vztahy byly více formální, než přátelské. Jako manažerky projektu, které jsme v tomto týmu také byly, hodnotíme míru osobní zainteresovanosti velmi nízkou, i proto jsme poté manažerku sekce nahradily samy sebou. Manažerský styl Anny byl spíše kontro-

lující, než direktivní. Dokázala také pochválit. Ke komunikaci byl nejvíc využíván mail. Délka komunikační odezvy byla dlouhá, často i bez odezvy. Projektové dokumenty podány včas, avšak nedodržovány. Termíny byly většinou splňovány. Členové v týmu neměli příliš velký přehled, kdo za co zodpovídá.

#### Manažerka sekce sponzoringu hodnotí své členy

<b>Hodnocení: manažer sekce propagace hodnotí svůj tým</b>	<b>Průměr</b>
Autorita (1- vynucená, 5- přirozená)	<b>2,6</b>
Vztahy mezi členy (1- přátelské, 5- formální)	<b>3,6</b>
Míra osobní zainteresovanosti (1- nízká, 5- vysoká)	<b>4</b>
Manažerský styl (1- direktivní, 5- chválící)	<b>3</b>
Komunikace uvnitř týmu (1- elektronická, 5- osobní)	<b>2</b>
Délka komunikační odezvy (1- bez odezvy, 5- do 2 hodin)	<b>3,6</b>
Kvalita projektové dokumentace (1- nekvalitní, 5- připravena, používána)	<b>3,6</b>
Dodržování časového harmonogramu (1- nedodržováno, 5- vždy včas)	<b>3,3</b>
Management sponzoringu (1- nedodrží, co slíbí, 5- dodrží vše)	<b>3,6</b>
Vymezení odpovědnosti v týmu (1- nikdo neví, za co odpovídá, 5- vymezeno, dodržováno)	<b>4</b>

Tabulka č. 8: Manažer sponzoringu hodnotí svůj tým

Anna měla se členy svého týmu formální vztahy. U manažerek projektu hodnotí zainteresovanost jako tu nejvyšší možnou, u další členky týmu spíše nižší. Komunikace v týmu přechývala spíše elektronická. Členky týmu ji dokázaly většinou odpovědět rychle. Časový harmonogram byl dodržován. Tým sponzoringu většinou dokázal udělat pro partnera to, co slíbil. Manažerka sekce brala rozdělení a vymezení zodpovědnosti každého člena za dodržení.

## 14 SHRNU TÍ

### 14.1 VO1 Splnil projekt Culturea své nastavené cíle?

**Cíl PR:** Povědomí o festivalu Culturea ve Zlíně a blízkém okolí rozšířeno (získání více jak 5 mediálních partnerů, tisková konference provedena, získání min. 200 fanoušků fb stránky projektu).

**Výsledek PR - mediální partneři: 8, tisková konference provedena, po skončení festivalu měla facebooková stránka festivalu 278 fanoušků**

**Cíl propagace:** Návštěvnosti festivalu min. 300 lidí dosaženo (návštěvnost počítaná součtem celkového počtu lidí, kteří se festivalu zúčastnili).

**Výsledek propagace - návštěvnost okolo 700 lidí, počítáno součtem návštěvnosti všech festivalových akcí**

**Cíl produkce: Vymyšlení a zrealizování programu** (zrealizování min. 2 workshopy, divadla, závěrečné party, kinematografie a gastronomie, prostory, materiály a interpreti zajištění)

**Výsledek produkce: z hlediska návštěvnosti prvního ročníku festivalu se dá odpovědět ano, lákavý program zrealizován**

**Cíl sponzoringu: Zajištění finančních prostředků na pokrytí výdajů** (sehnat minimálně 75 000 Kč).

**Výsledek sponzoringu - sehnáno 119 500 Kč, projekt i při svém pilotním ročníku zůstal v plusu**

Dle vypracovaného výzkumu festival Culturea splnil své nastavené cíle.

### 14.2 VO2 Jaké rady doporučíte pro správné vedení projektu?

Autorita manažera by měla být minimálně formální, ideálně přirozená. Dle vypracovaného výzkumu lze říci, že manažer by měl mít se svými členy spíše přátelské vztahy. Míra osobní zainteresovanosti manažera by měla být na velmi vysoké úrovni, aby bylo možné ji přenést i na členy sekcí. Styl vedení manažera by dle výzkumu měl být ideálně kontrolující-

cí, delegující, ale i chválící. V komunikaci v týmu by měly převažovat osobní schůzky. Délka komunikační odezvy by měla být co nejkratší, ideálně do 2 hodin. Projektové dokumenty by měly být zpracovány písemně a tým by se jimi měl řídit. Pro splnění nastaveného cíle je nutné dodržovat stanovené termíny. Pokud si je manažer vědom zpomalených odevzdávek, je třeba termíny flexibilně posunout na dřívější, aby v době termínu odevzdání byly připraveny k použití. Vztah s partnery je stěžejním, proto je třeba dodržet všechny stanovené požadavky partnerů dle dohody. Pro lepší orientaci je důležité vymezené odpovědnosti členů týmu určit i dodržovat.

### **14.3 Rady festivalu Culturea do dalších let**

V PR sekci je doporučeno více využívat sociální síť Twitter. V prvním ročníku jsme tuto komunikaci téměř nevyužili, což byla určitě škoda. Dalším doporučením je podepsat s každým partnerem písemnou smlouvu, tj. nespoléhat se na ústní dohodu, která v některých případech nemusí být dodržena.

Propagační sekce doporučuje nepodcenit časovou rezervu přípravy finálních tiskovin a pohlídat si velikosti umístěvaných bannerů.

V produkci je zásadním doporučením nic neoddalovat a začít včas. Pořádat často schůzky, kde jsou všichni o programu informováni. Nepodcenit například drobnosti jako občerstvení pro interprety nebo mít na vrácení při vybírání vstupného.

Sekce sponzoringu doporučuje držet se kreativních direct mailů. Také určitě nezapomenout všechny partnery speciálně pozvat a poté jim vyjádřit poděkování a seznámit je s výsledky akce a jejich přínosem. Je vhodné partnery zapojovat i do soutěží a posílat jim informace o průběhu projektu.

Manažerky projektu doporučují rozvrhnout si rozpočet tak, aby byl vyrovnaný a rozhodně neskončil v mínusu. Dále je důležité nepodceňovat komunikaci v týmu, každý člen by měl být informován o tom, co se v projektu děje a měl by dostat prostor vyjádřit se a podat zpětnou vazbu. Tým je třeba systematicky vést, motivovat, stmelovat a povzbuzovat.



## 15 ZÁVĚR

Tématem této bakalářské práce je: „Příprava a realizace projektu Culturea 2013“.

Teoretická část pojednává o projektovém managementu jako takovém a dále rozebírá hlavní součásti vedení lidí a týmů – tj. procesy vůdcovství, motivace, asertivity, komunikace a další. Velký důraz byl věnován rozboru technických, kontextových a behaviorálních kompetencí.

Praktická část práce se zabývala projektem Culturea. Analyzovala výstupy projektu dle vytvořených projektových dokumentů a pomocí sémantických diferenciálů zkoumala měkké dovednosti členů týmu Culturea 2013.

Tento festival na sebe dokázal ve svém prvním ročníku upozornit. Z téměř ničeho si vybudoval silné jméno mezi ostatními Komagovými projekty. Ještě před samotnou realizací, získal projekt ocenění „Nejsympatičtější projekt Komagu“ na Konferenci projektového managementu 2013. Dle mého názoru to bylo zejména díky skvělé práci projektového týmu, zajímavým soutěžím, kreativním directům pro sponzory, ale hlavně pro zábavnou a přátelskou formou, kterou celý festival komunikoval.

Velmi důležitou roli v projektu sehrál Projektový management a to zejména díky uvědomění si nutnosti mít jasně a srozumitelně zpracované dokumenty, kterými se každý člen týmu závazně řídí po celou dobu realizace. I díky tomu festival získal prestižní ocenění na akci Projektový manažer roku 2013 a to 2. místo v kategorii Neziskový a studentský projekt a speciální Cenu expertů, která byla udělena poprvé za historii PM roku.

K dosažení předem nastavených cílů festivalu Culturea přispěla celková skladba a způsob vedení projektového týmu od prvotní vize přes realizační fázi až po finalizaci. Je třeba na pozice dosadit lidi, kteří nejenom odpovídají svými znalostmi a dovednostmi stanoveným požadavkům, ale které jejich práce zároveň naplňuje, těší a baví. Rozhodující je jejich přístup, nadšení, ale i určitá disciplinovanost, která umožňuje v naplňování vize pokračovat i v případě nečekaných vlivů a překážek. Vše se odvíjí shora od lídra a jeho schopnosti inspirovat, motivovat a spojovat tým k dosažení a naplnění společné vize. Projekt je tak úspěšný, jak úspěšný je nejslabší článek týmu. Z toho důvodu je důležité mít jasný plán podložený řádně propracovanými projektovými dokumenty. Každý by měl vědět, co a proč má dělat, jak je to propojeno s prací ostatních členů týmu, jaké jsou jeho pravomoci a zodpovědnosti a kam to celé směřuje. A také se nebát zkoušet nové věci a hledat nové mož-

nosti jak na poli kreativity, tak způsobu vedení lidí. „*Jestliže budeme stále dělat to, co jsme dělali vždy, vždycky budeme mít stále to, co už jsme měli.*“ A proto vznikla Culturea.

(autor neznámý)

## 16 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

DOLEŽAL, Jan, Jiří KRÁTKÝ a Ondřej CINGL, 2013. *5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*. 1. vyd. Praha: Grada, 181 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4631-9.

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO, 2012. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 526 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.

FISCHER-EPE, Maren, 2006. *Koučování: zásady a techniky profesního doprovázení*. Vyd. 1. Praha: Portál, 187 s. ISBN 80-736-7140-9.

CHRÁSKA, Miroslav, 2007. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. Vydání 1. Praha: Grada Publishing, 221 s. ISBN 978-80-247-1369-4.

KOMAG. *KOMAG- Komunikační agentura FMK UTB* [online]. 2013 [cit. 2014-04-13]. Dostupné z: <http://komag.utb.cz/pro-firmy/>.

LAHNEROVÁ, Dagmar, 2012. *Asertivita pro manažery: jak využít pozitiva asertivní komunikace k dosažení svých cílů*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 186 s. Komunikace. ISBN 978-80-247-4406-3.

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

NIERMEYER, Rainer, 2005. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 109 s. ISBN 80-247-1223-7.

PITAŠ, Jaromír, et al., 2008. *Národní standard kompetencí projektového řízení*. 1. vyd. [s.l.] : VUT v Brně ve spolupráci s SPŘ o.s., 288 s. ISBN 978-80-214-3665-7.

PLAMÍNEK, Jiří, 2010. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7.

SKALICKÝ, Jiří, Milan JERMÁŘ a Jaroslav SVOBODA, 2010. *Projektový management a potřebné kompetence*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, xiii, 389 s. ISBN 978-807-0439-753.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, 2013. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 483 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.

STACKE, Édouard, 2005. *Koučování pro manažery a firemní týmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 154 s. ISBN 80-247-0937-6.

SVOZILOVÁ, Alena, 2011. *Projektový management*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 380 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3611-2.

ŠIKÝŘ, Martin, 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 207 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.

ŠVIRÁKOVÁ, Eva, 2013. Matice odpovědnosti. In: *Dokumenty k projektovému managementu* [online]. [cit. 2014-03-07]. Dostupné z: <http://prezi.com/crhydk5eugxh/dokumenty-k-projektovemu-managementu/>.

ŠVIRÁKOVÁ, Eva, 2013. Chaos a řád v projektovém managementu a marketingových komunikacích. 1. vyd. Zlín: VerBuM, 127 s. ISBN 978-80-87500-46-0.

ŠVIRÁKOVÁ, Eva a Jan DOLEŽAL, 2010. *Řízení projektů I*. Vyd. 1. Ve Zlíně: Univerzita Tomáše Bati, 140 s. ISBN 978-80-7318-990-7.

VERZUH, Eric, c2008. *The fast forward MBA in project management*. 3rd ed. Hoboken, N. J.: John Wiley, xvii, 462 p. Portable MBA series. ISBN 04-702-4789-4.

VYMĚTAL, Jan, 2008. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 322 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.

ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ, 2009. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 253 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3156-8.

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Např. Například

CLV Citylight

Apod. A podobně

CS Cílová skupina

FMK Fakulta multimediálních komunikací

Tj. To jest

UTB Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

FB Facebook

PC Počítač

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek č. 1: Harmonogram PR kampaně festivalu Culturea 2013 .....	44
Obrázek č. 2: Foto z Tiskové konferenci projektu Culturea 2013 .....	45
Obrázek č. 3: Timeline facebooku projektu Culturea 2013 .....	46
Obrázek č. 4: Metoda AVE.....	47
Obrázek č. 5: PrintScreen Microsite festivalu Culturea 2013 .....	51
Obrázek č. 6: Plakáty na festival Culturea 2013 .....	53
Obrázek č. 7: PrintScreen ukázky japonského programu na webu festivalu Culturea .....	54
Obrázek č. 8: Foto z festivalu Culturea 2013 (živé šachy).....	58
Obrázek č. 9: Foto z festivalu Culturea (Workshop origami).....	59
Obrázek č. 10: Partnerská nabídka festivalu Culturea 2013 .....	63
Obrázek č. 11: Origami pro japonské firmy .....	64
Obrázek č. 12: Origami pro italské firmy .....	64

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka č. 1: Tým PR hodnotí svého manažera sekce .....	48
Tabulka č. 2: Manažer sekce PR hodnotí svůj tým.....	48
Tabulka č. 3: Tým propagace hodnotí manažera sekce .....	55
Tabulka č. 4: Manažer propagace hodnotí členy svého týmu.....	56
Tabulka č. 5: Tým produkce hodnotí svého manažera .....	61
Tabulka č. 6: Manažer produkce hodnotí svůj tým .....	61
Tabulka č. 7: Tým sponzoringu hodnotí svého manažera .....	66
Tabulka č. 8: Manažer sponzoringu hodnotí svůj tým.....	67

## SEZNAM PŘÍLOH

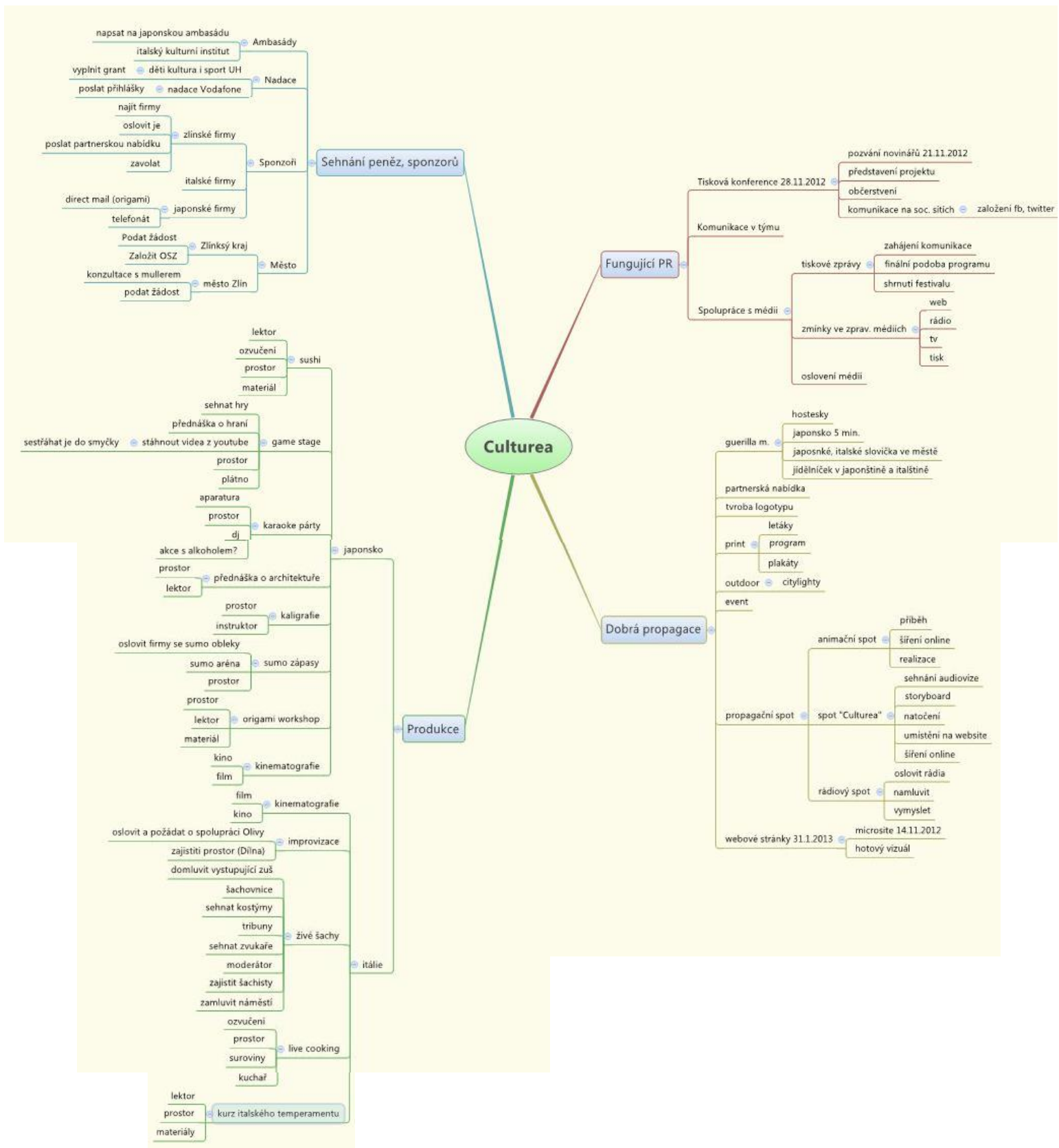
- Příloha P1: Logický rámec, zdroj: interní dokumenty projektu Culturea, 2013
- Příloha P2: WBS Příloha, zdroj: interní dokumenty projektu Culturea, 2013
- Příloha P3: Kompetence a dovednosti, zdroj: interní dokumenty projektu Culturea, 2013
- Příloha P4: RACI matice, zdroj: interní dokumenty projektu Culturea, 2013
- Příloha P5: Analýza rizik, zdroj: interní dokumenty projektu Culturea, 2013
- Příloha P6: Dotazník, zdroj: (Šviráková, 2013)
- Příloha P7: Foto z prezentace na Konferenci projektového managementu 2013
- Příloha P8: Foto z oceňování na Konferenci projektového managementu 2013
- Příloha P9: Foto z PM roku 2013
- Příloha P10: CD



PŘÍLOHA P I: LOGICKÝ RÁMEC

LOGICKÝ RÁMEC FESTIVALU CULTUREA 2013	
<b>Cíle</b>	
<b>Cíl</b>	
<b>1. Úspěšně realizován multikulturní festival</b>	
<b>Účel</b>	
<b>Tržnice a budoucí účel realizovatěly</b>	
<b>Objektivně ověřitelné ukazatele</b>	
1.1. Vysoká návštěvnost (300+ lidí)	
<b>Objektivně ověřitelné ukazatele</b>	
1. Seznamení s gastronomií	
2. Seznamení s kinematografií	
3. Spojení živých tisků s tiskem	
4. Seznamení se s tradicemi (japonské hry, origami, kaligrafie,...)	
<b>Objektivně ověřitelné ukazatele</b>	
1. Návštěvnost festivalu min. 300 lidí dosaženo	
2. Lákavý program vymyšlen	
3. Lákavý program realizován	
4. Pořádání o festivalu Culturea ve Zlíně a blízkém okolí rozšířeno	
5. Finanční prostředky na pokrytí výdajů sehnány	
<b>Činnost</b>	
1.1. grafika marketing	
1.2. nápady vizuál	
1.3. tiskové logo	
1.4. propagační spoty	
2.1. vymyšlení programu	
2.2. zhotovení se na programu	
3.1. zaplnění prostorů	
3.2. zaplnění prostorů	
3.3. zaplnění materiálů	
4.1.3 tiskové zprávy	
4.2.1 tisková konference	
4.3. zprávy ve zprav. Médích (web, rádio, tv, tisk)	
4.4. komunikace na soc. sítích	
5.1. oslovení italských, japonských, a jiných firem	
5.2. oslovení ambasád a radací	
5.3. oslovení města	
<b>Prostředky ověření</b>	
1.1. Speciální návštěvníků	
<b>Zdroje k ověření</b>	
1. Počet prodaných pokl (100 pokl)	
2. Počet prodaných lístků (50 lístků)	
3. Zaplnění náměstí (300 lidí)	
4. Počet návštěvníků gresone (50 lidí)	
<b>Zdroje k ověření</b>	
1.1. Prodání vstupenky, jda, zaplnění náměstí	
2.1. Vytváření programu	
3.1. Fotografie, reportáže, zpětná vazba účastníků	
4.1. Počet fanoušků na sociálních sítích (200)	
4.2. Počet mediálních partnerů (5)	
5.1. Sečtení výdajů a příjmů, výsledek větší nebo rovno 0	
<b>Hermogram aktivit</b>	
1.1. realizace duben 2013	
1.2. listopad 2012	
1.3. listopad 2012	
1.4. listopad 2012/leden 2013	
2.1. srpen 2012	
2.2. říjen 2013	
3.1. prosinec 2012	
3.2. prosinec 2012	
3.3. leden 2013	
4.1.28.11.2012/18.4.2013/25.4.2013	
4.2.28.11.2012	
4.3. listopad/ prosinec/ duben	
4.4. od 20.11.2012	
5.1. říjen 2012/ listopad 2012/ prosinec 2012	
5.2. říjen 2012/ listopad 2012/ prosinec 2012	
5.3. od 15.12.2012	
<b>Prostředky/ vstup</b>	
1. Propagace (25 000 Kč)	
2. Produkce (50 000 Kč)	
4. PR (5 000 Kč)	
5. Sponoring (+75 000 Kč)	
<b>Vnější předpoklady</b>	
Předpoklady a rizika	
1. Festival nebude mít dobrý ohlas	
2. Festival prodlážíme	
3. Festival mado nebude chtít přísti rok náš projekt vést a my nebudeme schopni	
Předpoklady a rizika	
1. Nezaujme, není pochopeno	
2. Nevymyšlení programu	
3. Nepřijedou, interpeti, nebudou prostoty ani materiál	
4. Nezájem návštěvníků	
5. Žádná finanční pomoc	
Předpoklady a rizika	
1.1. nepovolí město	
1.2. vizuál nepochopěn	
1.3. logo nepochopeno	
1.4. neatraktivní spoty	
2.1. neatraktivní program	
2.2. nezhodnotí se na programu	
3.1. interpret neoborazí	
3.2. nebude zaplněn	
3.3. nebudou finance	
4.1. nestrosumitelné Tz	
4.2. nezaujme, málo novinářů	
4.3. o festivalu se nebude psát	
4.4. neaktivita na soc. sítích	
5.1. oslovení firmy nemájí peníze, nesoují na naše maily, nesoují telefon	
5.2. nesoují festival je nesoují	
5.3. město nemá žádné peníze, nesoují jsme je	
<b>Předběžné podmínky</b>	
Projekt Culturea byl schválen jako komagový projekt.	
Vybíráni studentů do realizačního týmu. Určení programu. Zaplnění programu. Vyhledání potencionálních sponzorů a mediálních partnerů.	

PŘÍLOHA P 2: WBS



## PŘÍLOHA P 3: KOMPETENCE A DOVEDNOSTI

JMÉNO A PŘÍJMENÍ		POZICE	ROČNÍK	KOMPETENCE A DOVEDNOSTI
Kateřina Černá	manažer	2 MK	stanovení cíle, vytvoření plánu, rozdělení zodpovědností, vytvoření akčního plánu (kdo, co, kdy a jak), zpětná vazba, komunikace s hlavními partnery, přerazování úkolů, zajištění sponzorů, komunikace v týmu, motivace členů týmu	
Zaneta Konečná	manažer	2 MK	stanovení cíle, vytvoření plánu, rozdělení zodpovědností, vytvoření akčního plánu (kdo, co, kdy a jak), zpětná vazba, komunikace s hlavními partnery, přerazování úkolů, zajištění sponzorů, komunikace v týmu, motivace členů týmu	
Anetka Adámiková	manažer PR	2 MK	organizování, kontrola týmu, ozdělování úkolů, vedení, newslettry, komunikace s mediálními partnery	
Jan Tomásek	PR asistent	1 MK	obehování a obvolávání mediálních partnerů, psaní článků	
Tomáš Vantuch	PR asistent	1 MK	správce sociálních sítí (fb, twitter), copywriting	
Petr Štork	manažer propagace	2 MK	organizování, kontrola týmu, ozdělování úkolů, vedení, zajištění tiskovin	
Vášek Vlček	speciální asistent pro propagaci	2 MK	kreativnost, propagační činnosti (realizace nápadů) tvorba propagačních sloganů, gurnilly, nápady na plakáty	
Petr Mlýnský	asistent propagace (prostorová tvorba)	2 PT	kreativnost, výroba propagačních materiálů	
Radim Váňous	asistent propagace	1 MK	organizování, kontrola týmu, ozdělování úkolů, vedení	
Aneta Doležalová	manažer produkce	2 MK	kreativnost, výpomoc při tvorbě sloganů a nápadů na propagaci festivalu	
Jana Konečná	as. produkce pro lokace	1 MK	má na starost veškeré organizační záležitosti (zajištění prostor)	
Klára Konečná	as. produkce pro výrobu	1 MK	spolupráce s propagací, pomoc při výrobě	
Jan Pácl	as. produkce pro interputy	1 MK	starání se o účinnosti, veškerá komunikace s nimi	
Břetislav Štáhl	runner/produkce	1 MK	zajištění potřebných věcí, nákup materiálů,	
Anna Mejstnarová	fundraising asistent	2 MK	obvolávání a obehování sponzorů, psaní smluv	
Jan Herman	webdesigner	3 MK	tvorba webu	
Markéta Tichá	fotograf	2 MK	focení festivalu, focení týmu, focení propagačních materiálů, focení objektů potřebných na web či jinam	
Kateřina Čupová	animace	2 AN	tvorba animovaného spotu	
Veronika Váňrová	animace	2 AN	tvorba animovaného spotu	
Julia Kinderová	grafik	2 GD	tvorba loga, tvorba plakátů	
Eva Gartnerová	LS - asistent produkce	2 MK	starání se o účinnosti, veškerá komunikace s nimi	
Kateřina Šlerová	fundraising asistent	1 MK	obvolávání a obehování sponzorů, psaní smluv	
Barbora Davidová	LS - PR asistent	2 MK	obehování a obvolávání mediálních partnerů, psaní článků	

CULTUREA 2013





PŘÍLOHA P 5: ANALÝZA RIZIK

Nalezení rizika	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnota rizika	Co s tím	Kdo za to zodpovídá
Máá návštěvnost (přijde méně než 100 lidí celkově)	2	2	0	6 zajistit dostatečnou propagaci	Petr Šulc
Negativní reklama (šitici se pomlouvají, házení špiny na náš projekt)	1	1	2	2 snažit se jí vyhnout, správně komunikovat a reagovat	Anetka Adamková
Prostřední peněz (náklady vyšší než plánujeme - 10 000 Kčs rozdělání)	1	1	2	2 sehnat dostatečnou částku financí	Kateřina Čermá, Zuzana Konečná
Nepřítelí počasí u živých šachů (dešť, pěchavky, kroupy...)	2	1	0	6 zajištění tělocvičny, zkusit zmluvu s stadionem, vypracovat kolik by nás stály plachty	Aneta Doležalová
Vedení projektu v plátcích šachů, jardiše my nebudeme moc (nikdo nebude chtít projekt věst nebo nebude dostatečně kompatibilní)	1	1	0	3 motivovat soudarce ženy tým k tomu, aby měli ambice stát se příštími manažery	Kateřina Čermá, Zuzana Konečná
Sporná propagace (o festivalu se sloví málo lidí, pákdy menších, nebudou pochopeny, image programů administrativní)	1	1	0	3 vyhnout se jí, dět si na ni zářet	Petr Šulc
Nesplnění prostor náměstí Míru, nemáme kde udělat živé šachy	0	0	0	3 našet náhradní prostor ž smluvně si ho zajistit	Aneta Doležalová
Nesplnění prostor Barova vila, nemáme kde udělat šachy a originál	1	1	0	3 našet náhradní prostor ž smluvně si ho zajistit	Aneta Adamková
Nesplnění prostor Filip, nemáme kde udělat game stage a karaoke	1	1	0	3 našet náhradní prostor ž smluvně si ho zajistit	Aneta Doležalová
Nesplnění prostor U13, nemá kde být live cooking	1	1	0	3 našet náhradní prostor ž smluvně si ho zajistit	Kateřina Čermá, Anetka Adamková
Nesplnění prostor divadlo, nemáme kde host divadelní hru	1	1	0	3 našet náhradní prostor ž smluvně si ho zajistit	Jana Konečná
Nepřítelíou interpreté:					
originál	1	1	2	2 smluvně zajistit	Aneta Doležalová
návojný barista	1	1	2	2 smluvně zajistit	Kateřina Čermá
divadelní herci	1	1	2	2 smluvně zajistit	Klára Konečná
knigofře	1	1	2	2 smluvně zajistit	Borislav Štáta
suši	1	1	0	2 smluvně zajistit	p. Procházka
hraně kuchyně	1	1	2	2 smluvně zajistit	Kateřina Čermá, p. Procházka
přehrášáci o japonsku	1	1	2	2 smluvně zajistit	Zuzana Konečná
obsazenstvo živých šachů	1	1	0	3 smluvně zajistit	Aneta Doležalová
Nesplnění novinářů (nebudou se o nás psát, špatně př)	1	1	0	3 připravit struktivní program, upoutávat na sebe pozornost	Aneta Adamková
1-3 riziko (1 nejvyšší riziko, 3 nejnižší riziko)					

## PŘÍLOHA P6: DOTAZNÍK

### Škála pro hodnocení týmu ve studentském projektu

Dotazník je sestaven za účelem zodpovězení výzkumné otázky, zda existuje závislost mezi kvalitnějším týmem a dosažením cíle projektu. Dotazník mapuje dosaženou úroveň měkkých dovedností členů týmu. Dotazník je určen k tomu, aby proaktivně řešil konflikty v týmu.

### Člen týmu hodnotí manažera sekce:

název sekce:

p. č.	nejlepší charakteristika	nehodí se						
		1	2	3	4	5		
1	autorita manažera projektu: vynucená / formální / případně žádná	1	2	3	4	5	autorita manažera projektu: přirozená	
2	vztahy mezi manažerem projektu a manažerem sekce: kamarádské, bydlí spolu	1	2	3	4	5	vztahy mezi manažerem projektu a manažerem sekce: formální	
3	míra osobní zainteresovanosti manažera na projektu: projekt na manažera „zbyl“	1	2	3	4	5	míra osobní zainteresovanosti manažera na projektu: pilotní projekt / manažer si ho vymyslel	
4	manažerský styl: direktivní	1	2	3	4	5	manažerský styl: deleguje – kontroluje – chválí	
5	komunikace uvnitř týmu: převažuje elektronická komunikace: e-maily, facebook, jiná forma	1	2	3	4	5	komunikace uvnitř týmu: hlavně osobní schůzky týmu i dvojic	
6	délka komunikační odezvy: často bez odezvy	1	2	3	4	5	délka komunikační odezvy: do 2 hodin	

7	kvalita projektové dokumentace: dokumentace pozdě nebo ústní podání	1	2	3	4	5	kvalita projektové dokumentace: dokumenty včas připraveny a používány	
8	dodržování časového harmonogramu: většinou nerespektuje termíny	1	2	3	4	5	dodržování časového harmonogramu: vždy dodržuje termíny	
9	management sponzoringu: Papír (tedy smlouva či objednávka od partnera) snese všechno – ale co je psáno, to se nemusí dodržovat.	1	2	3	4	5	management sponzoringu: komunikuje neustále, dodržuje vše	
10	vymezení odpovědnosti členů týmu: nikdo neví, za co je odpovědný	1	2	3	4	5	vymezení odpovědnosti členů týmu: odpovědnost rozdělena, dodržována	

Komentář:

## PŘÍLOHA P7: FOTO Z PREZENTACE NA KONFERENCI PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU 2013





## PŘÍLOHA P8: FOTO Z OCEŇOVÁNÍ NA KONFERENCI PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU 2013



## PŘÍLOHA P9: FOTO Z PM ROKU 2013



## **PŘÍLOHA P10: CD**

Bakalářská práce Příprava a realizace projektu Culturea, autorka: Kateřina Černá

Vyhodnocení výzkumu

Vyplněné dotazníky