

# **Ekonomický manuál pro studenty Komunikační agentury KOMAG**

Bc. Veronika Tomanová

---

Diplomová práce  
2021



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací  
Ústav marketingových komunikací

Akademický rok: 2020/2021

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Veronika Tomanová**  
Osobní číslo: **K19344**  
Studijní program: **N7202 Mediální a komunikační studia**  
Studijní obor: **Marketingové komunikace**  
Forma studia: **Prezenční**  
Téma práce: **Ekonomický manuál pro studenty komunikační agentury KOMAG**

### Zásady pro vypracování

1. V teoretické části proveďte rešerši relevantní literatury a dalších zdrojů především z oblasti projektového a kulturního managementu, se zaměřením na jednotlivé projektové fáze.
2. Stanovte cíl diplomové práce, formulujte výzkumné otázky, v rámci výzkumné metody formou kombinovaného kvalitativního a kvantitativního šetření. Zvolte vhodná kritéria k získání požadovaných dat, identifikujte limity práce.
3. Zpracujte výzkum ve formě počátečního pilotního anketního dotazníku, na který naváže zúčastněné pozorování a hloubkové rozhovory. Vyhodnotte získaná data a vyvoďte relevantní závěry.
4. Na základě zjištěných výsledků zodpovězte výzkumné otázky a formulujte zásadní zjištění pro projektovou část.
5. Navrhněte projektové řešení v podobě ekonomického manuálu, kde dojde k implementaci získaných dat.

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

**Seznam doporučené literatury:**

DOBSON, Michael. 2015. Successful Project Management: How to Complete Projects on Time, on Budget, and on Target. 4. edition. American Management Association. ISBN 978-0761215677.  
DOLEŽAL, Jan. 2016. Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů. Praha: Grada Publishing, Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5620-2.  
DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. 2012. Projektový management podle IPMA. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.  
SVOZILOVÁ, Alena. 2016. Projektový management: systémový přístup k řízení projektů. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0075-0.  
TAHAL, Radek. 2017. Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy. Praha: Grada Publishing, Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0206-8."

Vedoucí diplomové práce: **Mgr. Eliška Káčerková, Ph.D.**  
Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce: **29. ledna 2021**

Termín odevzdání diplomové práce: **16. dubna 2021**



L.S.

---

**doc. Mgr. Irena Armutidisová**  
děkanka

---

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

Ve Zlíně dne 6. dubna 2021

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ / DIPLOMOVÉ PRÁCE

### Beru na vědomí, že

- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užit své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (§. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské/diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji, že:

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

Ve Zlíně dne: ..... 16. 4. 2021 .....

Jméno a příjmení studenta: ..... Veronika Tomanová .....  
podpis studenta

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zaměřuje na fungování ekonomických procesů v Komunikační agentuře Fakulty multimediálních komunikací ve Zlíně. V teoretické části jsou vymezeny základní východiska týkající se projektového i kulturního managementu a jednotlivých projektových fází. Praktická část stojí na textové analýze, ze které vychází kombinace tří výzkumných metod, jež si kladou za cíl získání většího množství relevantních dat a jejich vzájemnou verifikaci. V projektové části je předložen návrh ekonomického manuálu pro studenty Komunikační agentury, který reflektuje a implementuje získané poznatky pro přípravu výsledného manuálu.

Klíčová slova: projektový management, kulturní management, projekt, ekonomika projektu, nástroje projektového managementu, ekonomický manuál, komunikační agentura

## **ABSTRACT**

The master thesis focuses on the operation of economic processes in the Communication Agency of the Faculty of Multimedia Communications in Zlin. The theoretical part provides the essential terms in the field of project management and cultural management, as well as a description of individual project phases. The practical part presents text analysis, which was designed as a combination of three research methods providing a larger amount of relevant data and its mutual verification. The master thesis includes the project part introducing a design of the Economic Manual for students of the Communication Agency, which reflects and implements gained knowledge.

Keywords: project management, cultural management, project, project economics, project management tools, economic manual, communication agency

Největší poděkování patří Mgr. Elišce Káčerkové, PhD. za její podporu, trpělivost, cenné rady a zpětnou vazbu nejen při psaní této práce, ale během všech mých akademických prací. Dále bych chtěla poděkovat své rodině, která mě podporovala po celou dobu mého studia. Moc ráda bych také poděkovala mým nejmilejším kamarádkám Jitce a Káti, díky kterým jsem studium nevzdala, zůstala a našla se ve věcech, které mě baví.

*„Not knowing when the Dawn will come, I open every Door.“*

*Emily Dickinson*

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

Veronika Tomanová

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 PROJEKT A PROJEKTOVÝ MANAGEMENT</b> .....	<b>12</b>
1.1 PROJEKT .....	12
1.1.1 Cíle projektu.....	13
1.2 PROJEKTOVÝ MANAGEMENT .....	14
1.3 NÁSTROJE PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU .....	15
1.3.1 Logický rámec.....	15
1.3.2 Identifikační listina.....	16
1.3.3 Registr rizik.....	16
1.3.4 WBS .....	17
1.3.5 Časový plán.....	17
1.3.6 Matice odpovědnosti .....	18
1.4 OUTSOURCING PROJEKTOVÝCH AKTIVIT .....	18
1.5 KULTURNÍ MANAGEMENT .....	19
1.6 PLÁNOVÁNÍ PROJEKTU .....	21
1.6.1 Metoda kritické cesty .....	22
1.7 ŽIVOTNÍ CYKLUS PROJEKTU .....	23
1.8 PŘEDPROJEKTOVÁ FÁZE .....	23
1.8.1 Projektový tým .....	25
1.9 PROJEKTOVÁ FÁZE .....	26
1.9.1 Tvorba rozpočtu .....	27
1.10 POPROJEKTOVÁ FÁZE .....	28
1.10.1 Evalvace edukačních projektů.....	30
<b>2 MARKETINGOVÝ VÝZKUM</b> .....	<b>32</b>
2.1 KVALITATIVNÍ MARKETINGOVÝ VÝZKUM .....	32
2.1.1 Hlubkové rozhovory.....	32
2.1.2 Zúčastněné pozorování.....	33
2.1.3 Anketní dotazník .....	33
2.2 KVANTITATIVNÍ MARKETINGOVÝ VÝZKUM.....	34
2.3 MULTIMETODOLOGICKÝ VÝZKUM.....	34
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>38</b>
<b>3 KOMUNIKAČNÍ AGENTURA KOMAG</b> .....	<b>39</b>
3.1 KOMUNIKAČNÍ AGENTURA A FUNGOVÁNÍ V RÁMCI FAKULTY MULTIMEDIÁLNÍCH KOMUNIKACÍ .....	39
3.2 AKTUÁLNĚ REALIZOVANÉ PROJEKTY .....	40

3.2.1	Zlin Design Week .....	40
3.2.2	Busfest.....	40
3.2.3	Culturea .....	40
3.2.4	Skrz Prsty .....	41
3.2.5	Lobby .....	41
3.3	KNIHY PROJEKTU .....	41
3.4	ANALÝZA KNIH PROJEKTU.....	42
3.4.1	Nejčastější překážky.....	42
4.1	CÍLOVÁ SKUPINA VÝZKUMU .....	44
4.2	TIMING VÝZKUMU .....	45
4.4	ANKETNÍ DOTAZNÍK .....	46
4.4.1	Kvalitativní vyhodnocení získaných dat otázka č. 1 .....	48
4.4.2	Kvantitativní vyhodnocení dat otázka č. 1 .....	50
4.4.3	Kvalitativní vyhodnocení získaných dat otázka č. 2 .....	50
4.4.4	Kvantitativní vyhodnocení dat otázka č. 2 .....	52
4.5	SHRnutí DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	53
4.6	ZÚČASTNĚNÉ POZOROVÁNÍ .....	53
4.6.1	Využití správného smluvního vzoru .....	54
4.6.2	Správné vyplnění smlouvy .....	54
4.6.3	Zálohové faktury .....	55
4.6.4	Posílání smluv .....	55
4.6.5	Využití neaktuálního smluvního vzoru .....	56
4.6.6	Nevyplnění objednávky .....	56
4.6.7	Včasná záloha.....	56
4.6.8	Dynamický nákupní koš.....	57
4.6.9	Daňové dotazníky.....	57
4.6.10	Poptávkové řízení.....	57
4.7	SHRnutí ZÚČASTNĚNÉHO POZOROVÁNÍ .....	57
4.8	ROZHOVORY .....	58
4.8.1	Užitečné nástroje .....	59
4.8.2	Ekonom projektu .....	59
4.8.3	Ekonomika projektu .....	60
4.8.4	Fungování ekonomických procesů v komunikační agentuře .....	60
4.8.5	Komunikační agentura .....	61
4.9	SHRnutí HLOUBKOVÝCH ROZHOVORŮ.....	61
<b>5</b>	<b>SHRnutí VÝZKUMU A STANOVENÍ DOPORUČENÍ.....</b>	<b>63</b>
5.1	ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK .....	63
5.2	DOPORUČENÍ.....	64
<b>III</b>	<b>PROJEKTOVÁ ČÁST .....</b>	<b>65</b>
<b>6</b>	<b>NÁVRH EKONOMICKÉHO MANUÁLU .....</b>	<b>66</b>
6.1	PRINCIPY LOGICKÉHO RÁMCE.....	66



6.1.1	Cíl a účel projektu .....	67
6.1.2	Výstupy .....	67
6.1.3	Časový plán .....	68
6.1.4	Finanční plán .....	68
6.1.5	Cílová skupina .....	69
6.1.6	Rizika a limity projektového návrhu .....	70
<b>7</b>	<b>PILOTNÍ NÁVRH MANUÁLU.....</b>	<b>72</b>
7.1	CHARAKTERISTIKA.....	72
7.1.1	Obsah manuálu.....	74
7.2	PŘEDPROJEKTOVÁ ČÁST .....	75
7.3	PROJEKTOVÁ ČÁST .....	75
7.3.1	Tvorba rozpočtu .....	75
7.3.2	Práce s rozpočtem .....	76
7.3.3	Smlouvy .....	77
7.3.4	Nákupy do 5 000 Kč .....	81
7.3.5	Poptávkové řízení.....	81
7.3.6	Výjimky z poptávkového řízení .....	83
7.4	POPROJEKTOVÁ ČÁST .....	84
7.4.1	Poděkování partnerům a dodržení plnění.....	85
7.4.2	Knihy projektu .....	85
7.4.3	Motivování nových manažerů/členů týmu .....	85
7.5	MĚŘENÍ EFEKTIVITY .....	86
7.6	ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ .....	87
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>88</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>89</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ELEKTRONICKÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>91</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>94</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>95</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>96</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>97</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>98</b>

## ÚVOD

Komunikační agentura Fakulty multimediálních komunikací propojuje koncept mezioborové spolupráce, praktické výuky, získávání nových zkušeností a spousty nezapomenutelných zážitků. Díky tomu mohou studenti vytvářet projekty od myšlenky po realizaci, což je jedinečný přesah pro budoucí profesní praxi.

Každý projekt má svůj ekonomický základ. Bez financí, stanovení rozpočtu, nacenění partnerských nabídek, propočtu nákladů, cenotvorby či smluvních plnění nemůže projektové řízení dobře fungovat. Proto se tato práce zaměřuje na ekonomické procesy v rámci fungování projektů Komunikační agentury. Na základě teoretických východisek, vycházející z projektového a kulturního managementu, jednotlivých projektových fází a nástrojů a také marketingového výzkumu stojí praktická část. Praktická část představuje fungování Komunikační agentury a aktuálně realizované projekty. V rámci textové analýzy knih projektů z minulých let jsou stanovena dílčí témata, o jejichž pilíře se pak opírá výzkumné šetření. Výzkum kombinuje metody zúčastněného pozorování, polostrukturovaných rozhovorů a dotazníkového šetření formou anketní sondy. V projektové části je zpracován návrh ekonomického manuálu, který reflektuje a implementuje výsledky výzkumného šetření.

Celá práce a její projektový návrh si klade za cíl přiblížit a zjednodušit fungování ekonomických procesů pro studenty Komunikační agentury. Zmapovat a pochopit potřeby v této oblasti a skrze nasbíraná data zprostředkovat informace v takové podobě, která bude srozumitelná a aplikovatelná v praxi.

Tak jako ekonomické procesy se nemohou vyvíjet bez kreativních nápadů a inovativních myšlenek, tak kreativní procesy nefungují bez ekonomického ukotvení. Oba jdou spolu odjakživa ruku v ruce. Proto k vytváření inovativních a zajímavých projektů je potřeba vnímat ekonomiku a kreativitu jako komplexní celek.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 PROJEKT A PROJEKTOVÝ MANAGEMENT

V úvodní části budou vymezeny základní pojmy, kterými jsou projekt, projektový management a kulturní management, aby bylo možné tyto základní pilíře dále rozvíjet a následně aplikovat v praktické a projektové části práce.

## 1.1 Projekt

Samotné slovo projekt vychází z latinského slova *projectum*, které označuje návrh či plán. To znamená, jedná se o něco v písemné formě, statistického charakteru, co předchází nějaké budoucí aktivitě. Postupem času se projekt rozšířil nejen na plánování, ale také realizaci a následnou změnu výchozího stavu. (Křivánek, 2019, s.14)

V dnešní době jde o souhrn určitých aktivit, které směřují k naplnění konkrétního jedinečného cíle, který je realizován projektovým týmem s využitím komplexních metod řízení projektu. Vymežujícími pilíři projektu jsou čas, finance a lidské a materiální zdroje. Štefánek dále uvádí, že „realizace projektu, je realizací změny.“ (Štefánek 2011 s. 11)

Projekt je dočasný, protože má definovaný začátek a konec v čase, to znamená, má přesně určený rozsah a zdroje. Jeho unikátnost spočívá také v tom, že se nejedná o rutinní operaci, ale o konkrétní soubor operací určených k dosažení daného cíle. (What is Project Management?, © 2021) Je realizován týmem lidí z různých částí organizace a je důležité brát v potaz, že se jedná o složitý a komplexní úkol, který sebou přináší rizika. (Doležal a Krátký, 2017, s. 16)



Obrázek 1: Projektový trojimperativ  
(vlastní zpracování podle Svozilová, 2016, s. 23)

### 1.1.1 Cíle projektu

Cíle projektu interpretují slovní popis účelu jednotlivých aktivit, kterých má být prostřednictvím projektu dosaženo. Formulace cílů je klíčovým faktorem pro naplánování a realizaci projektu. Jedna z nejčastějších technik vytvoření cílů je metoda SMART. (Svozilová, 2016, s. 82) Stanovení podmínek úspěchu je důležitou součástí stanovení projektových cílů. Je potřeba si uvědomit, že pokud je například cílem projektu zefektivnění procesů, musí být nadefinováno, co v tomto případě znamená „efektivní“. V návaznosti na to přicházejí tzv. měkká kritéria úspěchu, která jsou subjektivního charakteru, a není jednoduché je změřit. Příkladem těchto kritérií může být spokojený zákazník či uživatel služby/produktu, týmová motivace, spokojení donoři nebo také to, že zainteresované strany vnímají změnu vycházející z projektu pozitivně. (Doležal a kol. 2016, s. 108)

#### Metoda SMART

Definice SMART cílů se poprvé objevila v čísle časopisu Management Review z roku 1981 v příspěvku Gorge T. Dorana s názvem „Existuje SMART způsob, jak psát cíle a cíle managementu.“ Příspěvek pojednával o cílech a o tom, jak obtížné, ale přesto rozhodující, je jejich stanovení. Vytvořil metodu SMART, aby pomohl vedoucím manažerům v procesu stanovení jejich cílů. (Landau, 2018)

#### S – specifický

V tomto bodě je důležité si nastavit konkrétní cíle. Klíčové otázky, které je potřeba pokládat mohou být následující

- Co je třeba dosáhnout; jaký je cíl?
- Kdo (jaký tým) je zodpovědný za dokončení nebo řízení tohoto úkolu nebo projektu?
- Jaké kroky podniknete vy nebo váš tým k dosažení tohoto cíle?

#### M – měřitelný

V návaznosti na příklad je možné uvést, že cílem je zvýšit počet nových zákazníků o čtyři. Stručně řečeno, nastavená měření určují, zda je možné dosáhnout nastaveného cíle.

#### A – Akceptovatelné (dosažitelné)

Tento krok připomíná, aby bylo kontrolováno, zda je cíl na dosah. Například, čtyři noví klienti jsou dosažitelným cílem, ale navrhovaná časová osa není. Dobrou praxí je se ujistit, zda jsou cíle sice ambiciózní, ale i proveditelné.

### **R – relevantní**

Pokud celkový obchodní plán vyžaduje zvýšení ziskovosti, nemusí být primárním cílem noví zákazníci. Místo zaměření se na nové zákazníky, je možná relevantní zaměřit se na udržení stávajících zákazníků a jejich ziskovost na prodejní transakci, zvýšení cen nebo snížení výrobních nákladů. Stanovený cíl musí dávat smysl.

### **T – terminované**

Stanovení časového rámce cílů je zásadní nejen pro identifikaci konce nebo závěru trvání cíle, ale motivuje identifikované úsilí. Práce na dosažení čtyř nových zákazníků je v pořádku, ale pokud není nastaven časový rámec, mohlo by to celkově snížit cíl, protože dosažení čtyř zákazníků může trvat v důsledku mnohem déle. (Proctor, © 2021)

## **1.2 Projektový management**

Přestože projekty byly řízeny od počátku civilizace, projektový management jako obor je poměrně nová disciplína. Imhotep, stavitel první pyramidy, byl architekt, lékař a mudrc, schopný ovládat všechny zdroje potřebné k řízení projektu. Vojenští vůdci byli často také projektovými manažery, nejen na bojišti. V bitvě u Alesie (52 př. N. L.) postavil Gaius Julius Caesar 24 mil dlouhé opevnění s pevností každých 80 stop, aby se se svou malou armádou ubránil proti obrovské galské armádě. Když se na konci 18. a na počátku 19. století strojní a stavební inženýrství ukázalo jako formální disciplína, inženýři často sloužili jako projektoví manažeři. Gustave Eiffel, nejen navrhl věž, která nese jeho jméno, ale dohlížel také na její konstrukci. To mu umožnilo identifikovat a reagovat na některé z technických výzev, jako je stavba výtahů, které jezdily po šikmých drahách – něco, co nikdy předtím nebylo. (Dobson, 2015, s.2)

Existuje mnoho obecných definic projektového managementu, které se převážně shodují na tom, že řízení projektu je aplikace znalostí, dovedností, nástrojů a technik na projektové činnosti tak, aby splňovaly požadavky projektu. (What is Project Management?, © 2021)

Doležal a kol. uvádí, že projektové řízení je souhrn norem, doporučení a zkušeností popisujících, jak se řídí projekt tak, aby byl úspěšný. Existuje však široké spektrum

různých projektů s odlišným zaměřením i velikostí, z toho vyplývá, že projektové řízení se snaží pokrýt všeobecně platné skutečnosti provázané s filozofií přístupu k řízení. (Doležal, 2016, s. 16)

I když jsou tyto definice poněkud seberefrenční, poskytují představu o rozsahu a šíři disciplíny. Je nesmírně obtížné vymezit hranice projektového managementu, protože projektoví manažeři musí pro splnění úlohy často používat obecné manažerské znalosti, technické znalosti, organizační schopnosti a mnoho dalšího. Neexistuje žádná oblast, ve které by se mohlo říci: „Tohle není součástí znalostí, co musí projektový manažer vědět.“ (Dobson, 2015, s. 3)

### 1.3 Nástroje projektového managementu

Konvenční definice říkají, že nástroje pro řízení projektů umožňují vedení, která pomáhají projektovému manažerovi dosáhnout cíle, konkrétněji výstupů nebo výsledků projektu. I když je tato tradiční role nástrojů více než smysluplná, existuje více možností, jak a na co využívat projektové nástroje. Příkladem je možné uvést hlavní úkoly:

- zvýšit efektivitu zainteresovaných stran projektu,
- poskytnout správné informace na podporu procesů řešení problémů a rozhodovacích procesů,
- pomoci vytvořit a udržovat sladění mezi obchodní strategií, strategií projektu a výsledky realizace projektu.

To znamená, že nástroje pro správu projektů podporují postupy, metody a různé procesy používané k efektivní správě projektu. (Martinelli a Milosevic, 2016, s. 3) V následujících odstavcích budou některé nástroje a jejich aplikace představeny blíže.

#### 1.3.1 Logický rámeček

Logický rámeček v rámci projektu funguje jako prostředek pro stanovení cílů projektu, a především podpora k jejich dosažení. (Doležal, Máchal, Lacko, 2012, s. 67) Jeho vytvoření přispěje ke zmapování projektových záměrů a očekávání tak, aby korelovaly s konkrétními výstupy a činnostmi projektu. Díky formuláři logického rámečku lze jednoduše a srozumitelně definovat projekt a identifikovat možná rizika. (Štefánek a kol. 2011, s. 43) Je důležité si uvědomit, že logický rámeček je součástí metody logického rámečku. Metoda logického rámečku je komplexní proces, díky kterému se projekty nejen plánují, ale také

hodnotí a objektivně posuzují. Proto je velmi častým jevem, že logický rámec bývá přílohou u grantových a dotačních žádostí. I když se jedná o přílohu žádostí, pro hodnotící komisi je tento dokument směrodatným, jelikož od dobře nastaveného logického rámce se často odvíjí celý projekt. (Hrazdilová Bočková, 2016, s. 165)

### 1.3.2 Identifikační listina

Identifikační listina definuje rozsah projektu, řízení a kritéria pro úspěch projektu, ke kterému se tým může během realizace výstupů vrátit. Obsahuje základní informace o projektu, jako je kontext, rozsah, tým a spolupráce. Je stejně důležitá na jedné straně jako interní průvodce pro tým, tak na straně druhé pro externí zúčastněné strany. Listina vychází z metody Prince2 a je považována za základní kámen k zajištění toho, aby byl projekt úspěšný. Nastavuje tón komunikace, kontext, očekávání i omezení.

(What Is A Project Initiation Document?, © 2021)

### 1.3.3 Registr rizik

Registr rizik je dokument, který je potřeba průběžně aktualizovat. Od identifikace rizik přes plánování reakcí na riziko a aktualizaci stavu během monitorování a kontroly rizik. Registr je primárním nástrojem pro hlášení rizik a měl by být dostupný všem zainteresovaným stranám projektu. (Lavanya a Malarvizhi, 2008) Obsahuje všechny informace o každém identifikovaném riziku, jako je povaha tohoto rizika, úroveň rizika, kdo jej vlastní a jaká jsou zmírňující opatření, která na něj reagují. (Ray, 2017)

Často jsou rizikové události upřednostňovány v registru rizik na základě skóre hodnocení rizik nebo kvalitativní analýzy. Dobrý registr obsahuje všechny potřebné informace o rizicích projektu, poskytuje komplexní katalog rizik, stanovení závažnosti a popisuje možné reakce na rizikové události. Informace v registru rizik mohou být zastoupeny mnoha způsoby, například databází, dokumentem nebo tabulkou. Tabulka je zdaleka nejběžněji používaným formátem, protože poskytuje všechny informace týkající se rizik projektu, aniž by uživatel musel procházet několik stran. Každá riziková událost musí mít jedinečný identifikátor pro účely katalogizace a monitorování. Nejběžnějším přístupem je přiřadit každému identifikovanému riziku chronologické číslo. Dalším přístupem je mapování rizikových událostí na prvek WBS, ke kterému jsou přidruženy. (Martinelli a Milosevic, 2016, s. 390)



### 1.3.4 WBS

Projektová WBS neboli Work Breakdown Structure poskytuje projektovému manažerovi prostředky k rozdělení projektu na zvládnutelné úkoly, což pomáhá zajistit úplnost všech prací, které jsou nutné pro úspěšné dokončení projektu. Projekty jsou plánovány, organizovány a kontrolovány na nejnižší úrovni WBS nebo na úrovni pracovních balíčků, které jsou přiřazeny členovi projektového týmu s odpovědností za dokončení úkolu. (Martinelli a Milosevic, 2016, s. 126) Klíčovou výhodou tohoto procesu je, že poskytuje strukturovanou vizi toho, co má být dodáno. Z konečného WBS dokumentu vyplývá přiřazení každého pracovního balíčku ke kontrolnímu účtu a vytvoření jedinečného identifikátoru pro tento pracovní balíček z kódu účtů. Tyto identifikátory poskytují strukturu pro hierarchické shrnutí nákladů, plánu a informací o zdrojích. Kontrolní účet je kontrolní bod správy, kde jsou integrovány rozsah, rozpočet, skutečné náklady, plán a porovnávají se získanou hodnotou pro měření výkonu. Kontrolní účty jsou umístěny na vybraných bodech správy ve WBS. Každý kontrolní účet může obsahovat jeden nebo více pracovních balíčků, ale každý z těchto pracovních balíčků by měl být spojen pouze s jedním kontrolním účtem. Finální dokument tedy poskytuje podrobné informace o dodávkách, aktivitách a rozvrhu každé součásti ve WBS. (PMBOK® guide, 2013 s. 125)

### 1.3.5 Časový plán

Obecně existují pouze dvě věci, které se musí zajistit s ohledem na časový harmonogram v plánování projektu. Očekávané datum ukončení a všechny dílčí výstupy, které musí tým splnit. Tato část je ve skutečnosti docela snadná, pokud dojde k uvědomí, že analýza je prováděna z širšího pohledu na projekt. Cílem je zjistit, kdy tyto hlavní výstupy zúčastněné strany očekávají. Většinou mají všichni jasnou představu o tom, jaký by měl být termín ukončení. Zda je termín realistický nebo ne, je další otázka, a je potřeba ji řešit během plánování. Datum je dobré v počátku brát jako cíl, ne závazek, i když to může být prezentováno jako dogma, je to vždy vyjednatelné později během fáze plánování. Samozřejmě záleží na typu a rozsahu projektu. (McBride, 2016, s. 22)

Časový plán obsahuje hierarchii uskutečnění jednotlivých aktivit, jejich data a klíčové dílčí cíle. Často se pro znázornění využívá Ganttův diagram. (Harmonogram projektu, ©2016) Ganttův diagram je v podstatě sloupcovým grafem aktivit v mřížce kalendáře. Diagram je snadno čitelný a srozumitelný. (Dobson, 2015, s.49)

### 1.3.6 Matice odpovědnosti

Bez ohledu na velikost projektu by měly být jasně definovány deskripce dílčích úkolů. Ať už se jedná o tým pro 5 osob nebo mezinárodní spolupráci, každý musí pochopit svou roli, úkoly a aktivity, které je nutné splnit. Jedním ze způsobů, jak definovat roli každého člena týmu, je použití matice odpovědnosti. Jedná se o systém mapování, který ilustruje cíl úkolu a požadovanou akci pro každou osobu. To pomáhá snížit nejasnosti ohledně očekávání a následně zvýšit efektivitu projektu. V této souvislosti se rozhodnutí činí rychleji, odpovědnost je jasná a pracovní zátěž je rovnoměrně rozložena. (Delos Santos, 2020)

Project Management Institute definuje matici přiřazení odpovědnosti (RAM) jako projektový nástroj, který zobrazuje prostředky projektu přiřazené každému pracovnímu balíčku. Používá se k ilustraci propojení mezi pracovními balíčky nebo aktivitami a členy projektového týmu. Na větších projektech lze vyvíjet RAM na různých úrovních. Například RAM na vysoké úrovni může definovat, za co je odpovědná skupina nebo jednotka projektového týmu v rámci každé součásti WBS, zatímco RAM na nižší úrovni se používají ve skupině k označení rolí, odpovědností a úrovní oprávnění pro konkrétní činnosti. Formát matice zobrazuje všechny aktivity spojené s jednou osobou a všechny osoby spojené s jednou aktivitou. Tím se také zajistí, že za jeden úkol bude odpovědná pouze jedna osoba, aby nedošlo k záměně odpovědnosti. (PMBOK® guide, 2013, s. 261)

Jedná se o systém mapování, který ilustruje cíl úkolu a požadovanou akci pro každou osobu. To pomáhá snížit zmatek ohledně očekávání a následně zvýšit efektivitu projektu. V této souvislosti se rozhodují rychleji, odpovědnost je jasná a pracovní zátěž je rovnoměrně rozložena.

## 1.4 Outsourcing projektových aktivit

Je důležité si uvědomit, že ne vždy má projektový tým všechny dostupné zdroje. Možná nemá lidi se všemi potřebnými dovednostmi, nebo možná toho členové týmu mají tolik, že je každý plně obsazen jinou prací. V takovém případě, je potřeba zvážit outsourcing. Téměř jakýkoli aspekt projektu lze přinejmenším teoreticky předat někomu jinému. Pokud je například potřeba překladatele, kodéry či technické inženýry je možné si je najmout jako konzultanty. Pokud je nutné uspořádat velké množství nezpracovaných dat, existují poradenské firmy, které se specializují právě na tuto službu. Rozhodování v závislosti na okolnostech projektu a organizace je důležitým aspektem projektového řízení. Někdy je

lepší zrealizovat aktivitu v rámci týmu ale může nastat situace, kdy je vhodnější najmout externistu. Rozhodování mohou ovlivnit faktory, jako je kvalita, rychlost, relativní zkušenosti nebo schopnosti a to, co by místo této práce mohly dělat interní zdroje. Nejvhodnější doba pro rozhodování o outsourcingu služeb je na začátku plánovacího procesu, protože bude mít významný vliv na konečný plán projektu. (Dobson, 2015, s. 86) Potenciální výhody outsourcingu jsou obrovské. Outsourcing umožňuje společnosti snížit své náklady, přeměnit fixní náklady na variabilní náklady, uvolnit kapitálové investice pro použití v jiných oblastech a vyhnout se budoucím investicím. Snad největší výhodou outsourcingu je to, že umožňuje managementu zaměřit svou pozornost na strategické části podnikání. Na druhé straně outsourcerovi umožňuje zlepšit profesionalitu služby, jako je sklad nebo infrastruktura zpracování dat. Dobrým příkladem je spojení společností Motorola a UPS Worldwide Logistics k poskytování časově definovaných dodávek v rámci programu „Rapid Net DirectShip“. Důraz je kladen na zkrácení doby přepravy pomocí jediného přepravce, aby byly minimalizovány problémy při přepravě. Vizí společnosti Motorola bylo upravit polovodičové produkty podle požadavků zákazníka a provést dodání do jednoho týdne. (Rajagopal a Mobley, 2000)

Pokud předáváme některé aktivity subdodavateli, přenášíme na něj jak zodpovědnost za vykonanou práci, tak i za to, že bude mít zajištěno dostatečné množství zdrojů. S tímto faktorem však vzniká riziko, že z nějakého důvodu dojde například k pozdnímu dodání sjednaného úkolu, či chybného vypracování. Proto je potřeba mít v záloze způsob, jak se s touto situací adekvátně a rychle vypořádat. (Doležal a kol. 2016, s. 180)

## 1.5 Kulturní management

Přestože měl kulturní sektor v minulých režimech významný veřejný význam, jeho profesionalizace nepatřila v nových demokratických vládách k prioritám rozvoje. Mnoho uměleckých manažerů státních kulturních institucí stále bojuje s transformací svých organizačních struktur, aby byli připraveni splnit požadavky budoucnosti. Zároveň se objevily nové umělecké organizace a kulturní aktivisté. Tyto nově založené iniciativy často fungují jako průkopníci alternativní a inovativní umělecké produkce. Působí jako důležití zprostředkovatelé při prosazování podstatných změn v jednání s kulturními, sociálními, a dokonce i politickými činiteli místního prostředí. I když je to často opomíjeno veřejnými dotačními mechanismy pro umění (které na většině míst dosud nebyly plně reformovány), tito nezávislí hráči stále bojují za konsolidaci své produkční práce a za zajištění jejich organizačního přežití. Pro úspěšné utváření a další rozvoj kulturního života v jejich okolí

musí být veřejnost i nezávislé umělecké organizace schopny spoléhat se na silné organizační struktury a dostatečné řídicí kapacity na straně zaměstnanců, kteří v nich pracují. Strategické plánování a zvyšování znalostí v oblasti rozvoje a řízení organizace se tak stávají klíčovými faktory pro úspěšné zvládnutí výzev, kterým kulturní organizace čelí. (Dragicevic a Dragojevic, 2005, s. 11)

Kulturní management, stejně jako mnoho dalších oborů, které se v posledních několika desetiletích objevily, byl zprvu popisován spíše jako oblast výzkumu než jako obor. Není to ale jen pouhý hybrid studia kultury a managementu. Je svou povahou obecně interdisciplinární. Překračuje hranice mezi společenskými vědami, managementem a uměním. Často nepřijímá žádné místo a není ani plně přijat do tábora kterékoliv z těchto disciplín. Termín kulturní řízení se navíc používá k označení široké škály postupů týkajících se řízení kulturních organizací a kulturních činností za účelem dosažení různých cílů včetně výroby, distribuce, výstav, vzdělávání a dalších činností souvisejících s odvětvím v ziskovém i neziskovém sektoru. Tato rozmanitost a roztržitost dělá obtížně definovatelný konkrétní soubor charakteristik společných pro všechny případy. (Deveraux, 2015) Inovace a flexibilita by měly být základními kameny každé organizace jako její klíčové faktory a reagovat na budoucí výzvy. Umělecký a kulturní sektor je stejně jako všechny ostatní sektory těmito makroekonomickými silami velmi ovlivněn. Jak se náš svět rychle mění, všechno se stává složitějším a provázanějším. A tyto změny vyžadují, abychom provozovali organizace jiným způsobem. Mezi možné kroky, které je třeba podniknout, patří:

1. budování nových dovedností a schopností,
2. identifikace nových finančních zdrojů,
3. rozvoj nových meziodvětvových vztahů,
4. rozvíjení pevnějších vztahů s komunitou a práce s publikem,
5. zapojení se do spolupráce, výměny a sdílení modelů a názorů.

Kulturní organizace jsou však také často nestálé a neukotvené, což přidává na složitosti při implementaci inovací, pracovních postupů a obchodních modelů. (Rodriguez, 2016, s. 6) Z toho vyplývá, že cílem je generalizovat poznatky pro praxi v uměleckých a kulturních institucích tak, aby umělci a lidé v kreativních odvětvích mohli realizovat své nápady, plánovat úspěšné projekty, získávat podporu a eliminovat případná rizika. (Smolíková, 2008, s. 11)

## 1.6 Plánování projektu

Plánování je základní stavební jednotka celého projektového managementu. Nestačí vše naplánovat jen na počátku. Nutností je plánovat celou dobu. Lidé mohou vytvořit sebelepší plán, ale i přesto se v realitě vždy vyskytnou překážky a rizika. Proto dobře nastavený plán je kotva pro projektového manažera i celý tým, který se podílí na výstupech. (Doležal Jan, 2016, s. 56-57)

V rámci plánování projektový tým identifikuje veškerou práci, kterou je třeba udělat. Jsou identifikovány všechny úkoly a požadavky na zdroje a strategii. Vytváří se plán projektu, který nastiňuje činnosti, úkoly, závislosti a časový rámec jednotlivých událostí. Jakmile projektový tým identifikuje práci, připraví harmonogram a odhadne náklady, jsou tři základní pilíře plánovacího procesu dokončené. Jedná se o správný čas na identifikaci a pokus o řešení všeho, co by mohlo představovat hrozby a rizika pro úspěšné dokončení projektu. V řízení rizik jsou identifikovány potenciální problémy s vysokou hrozbou spolu s aktivitami, které je třeba přijmout u každého potenciálního problému s vysokou hrozbou. Jednak ke snížení pravděpodobnosti vzniku krizové situace, nebo ke snížení dopadu na projekt jako celek, když riziko nastane. V této části je také vhodné stanovit komunikační plán a způsob poskytování potřebných informací pro všechny zúčastněné strany. V neposlední řadě je také důležité nastavit kontrolní opatření a kritéria kvality výstupů. (Watt, 2014 s. 73-74) Proces plánování může být nastaven následovně:

- 1. Dohoda na společném cíli:** Cíl projektu by měl být jasně uveden na začátku plánu. V ideálním případě by měl obsahovat také datum, do kdy bude projekt dokončen. Cíl projektu by měl vycházet z analýzy situace.
- 2. Definování hlavních činností:** Rozhodnout a vyjmenovat hlavní aktivity, které je třeba dokončit, aby byl projekt úspěšný. Každá aktivita musí být:
  - jasně definovaná, aby všichni přesně věděli přesně co se má stát,
  - zvládnutelné buď jako jedna aktivita, nebo několik navazujících úkolů.

Činnosti by měly být uvedeny v pořadí, v jakém musí být uskutečněny. Definování aktivit a jejich následné seřazení ve správném pořadí se nemusí podařit napoprvé. Tento iterační proces je důležitou součástí plánování projektu.

3. **Načasování každé aktivity:** Kdy bude jaká část a aktivita zahájena, jak dlouho bude její dokončení trvat a co je nejdůležitější, do kdy bude dokončena.
4. **Odpovědnost za každou aktivitu:** Určit, kdo je za aktivitu odpovědný. Pokud je to možné, za činnost by měla být dána odpovědnost jedné osobě.
5. **Náklady na každou aktivitu:** Pro každý seznam aktivit je důležité zvážit:
  - jaké materiály budou požadovány a s tím související náklady,
  - jaký čas bude potřeba a kolik bude stát,
  - jaká doprava je vyžadována a její cena.

U každé činnosti by měl existovat mezisoučet nákladů. Celkové náklady na projekt lze poté vypočítat sečtením nákladů na všechny aktivity. (World Wildlife Fund, 2001, s. 22-24)

### 1.6.1 Metoda kritické cesty

Metoda kritické cesty, což je metoda používaná k odhadu minimální doby trvání projektu a určení míry flexibility plánování na logických síťových cestách v rámci modelového plánu. Kritická cesta je sled činností, která představují cestu projektem, která určuje nejkratší možné trvání projektu. Výsledná data zahájení a ukončení aktivit nemusí být nutně plánem projektu, spíše označují časová období, ve kterých by mohla být aktivita provedena pomocí parametrů zadaných v modelu plánu pro dobu trvání aktivity, logické vztahy, potenciální zákazníky, zpoždění a další omezení. (PMBOK, 2013, s. 175)

Slouží jako nástroj pro stanovení doby trvání projektu. Lze využít u projektů, kde můžeme časové údaje určit s větším stupněm přesnosti. Odhad se stanovuje většinou na základě zkušeností a údajů z proběhlých projektů. Je důležité brát v potaz, že zpoždění dílčí aktivity na kritické cestě se vždy promítá do zpoždění celku. To stejné platí na druhé straně, kdy zrychlení práce na jednotlivých úkolech zkracují trvání projektu. (Metoda kritické cesty, © 2016) Plán kritické cesty pomáhá projektovému manažerovi zobrazit celkovou dobu dokončení, pochopit pořadí činností, zajistit, aby byly v případě potřeby k dispozici zdroje, sledovat ty, které jsou kritické a měřit projektový pokrok. (Martinelli a Milosevic, 2016, s. 154)

## 1.7 Životní cyklus projektu

Žádný projekt není totožný, proto není možné mít u projektů identický životní cyklus. Průsečíkem je tvar křivky průběhu projektu. (Štefánek, 2011, s. 16)

Existují různé myšlenkové směry, které řeší počet fází během projektu. Někteří tvrdí, že existují tři fáze, jiné směry pracují s myšlenkami, že je to pět fází. Na základě toho PMBOK zdůrazňuje, že počet fází určuje projektový tým a typ projektu.

Řízení projektu je založeno na ideji, že projekt prochází řadou fází charakteristických odlišnou sadou činností nebo úkolů, které projekt vedou od jeho koncepce až po závěr. (Pathak, 2020)

Hlavním cílem rozvržení úkolů a aktivit do logického časového celku je zlepšení podmínek a zvyšování pravděpodobnosti úspěšné realizace projektu. Z obecného východiska vyplývá:

- jaká aktivita je potřeba v konkrétním časovém úseku projektu,
- jaké výstupy jsou vytvářeny ve fázích projektu – jak probíhá kontrola a hodnocení individuálních výstupů,
- kdo se podílí na výstupech a aktivitách a v jakém čase. (Svozilová, 2016, s.38)

V následujících podkapitolách bude vycházeno z rozdělení projektových fází dle Štefánka, který pracuje se třemi základními fázemi. Jedná se o předprojektovou, projektovou a poprojektovou fázi. Toto rozdělení také reflektuje rozvržení životních cyklů projektů Komunikační agentury, kterých se týká tato práce. (Štefánek, 2011 s. 16)

## 1.8 Předprojektová fáze

Před vznikem projektu existuje určitá potřeba – deficit mezi tím, kde organizace je a kde chce být. Může existovat více než jeden způsob překlenutí. Projekt je nejen dočasný a jedinečný, ale také účelný. I když je projekt dokončen včas, s rozpočtem a splňuje požadavky, je těžké jej označit za úspěšný, pokud nedosáhne svého cíle. Proces zahájení projektu zahrnuje definování tohoto potenciálního projektu, určení předpokládané finanční náročnosti, délky trvání projektu a rozhodování o tom, kdo bude řídit projekt a kdo jej bude personálně zajišťovat. (Dobson, 2015, s. 8)

Účelem předprojektové fáze je především zjišťování příležitostí a proveditelnosti projektového záměru. Důležitou součástí jsou analýzy a studie, případně hlavní myšlenky

a vize. Většinou jsou součástí dva základní dokumenty – studie příležitosti a studie proveditelnosti. (Doležal, Máchal a Lacko, 2012, s. 169)

### **Studie příležitosti**

Příležitost je diskutovaným tématem v projektovém řízení, zejména co se týče rizik. Řízení příležitostí a rizik jsou komplikované procesy, které spolu bezpochyby souvisejí. U projektů existují nejméně tři typy příležitostí. První se týká voleb ohledně specifikací projektu pro očekávané výstupy projektu. Druhý typ příležitostí se vztahuje k rozhodnutí o plánování práce a úkolů a z toho vyplývajících kompromisů. Třetí typ příležitosti zahrnují potenciálně prospěšné nejistoty spojené s projektovými aktivitami. Všechny tyto příležitosti jsou úzce spjaty s riziky. Ačkoli některé typy příležitostí mohou snižovat celková rizika projektu (být propadem rizika), většina ve skutečnosti zvyšuje celkové riziko projektu a jsou zdroji potenciálních problémů projektu. (Kendrick, 2015)

Z toho vyplývá, že studie má především zodpovědět otázku, zda je vhodná doba na realizaci daného projektu a dle toho stanovit doporučení pro projekt. (Doležal, Máchal a Lacko, 2012, s. 170)

### **Studie proveditelnosti**

Pokud se organizace na základě předchozí studie rozhodne projekt realizovat, mělo by dojít ještě k posouzení proveditelnosti záměru.

Základní myšlenkou studie proveditelnosti je posouzení praktičnosti navrhovaného plánu či metod. Řeší otázku, zda je možné projekt uskutečnit. Bere v potaz především prostředky a zdroje. Určuje faktory, díky kterým bude projekt úspěšný. (Bridges, 2019)

Výchozími body jsou především analýzy různých přístupů, současná situace, délka projektu, náklady, lokalizace, přínosy, rizika a komplexní doporučení vyplývající z provedeního šetření.

U menších projektů často bývají tyto studie spojeny do předprojektové úvahy. (Doležal, Máchal a Lacko, 2012, s. 171) Dalším krokem úspěšné přípravy je připravit podrobný plán. V případě, že nějaké informace chybí, je důležité zpracovat doplňkové analýzy. Nepodložené odhady se mohou ve fázi realizace velmi rychle proměnit v rizika. Štefánek uvádí sedm pravidel pro přípravnou fázi: (Štefánek, 2011, s. 20)

- jasně definovaný cíl,
- detailní popis výstupů projektu,



- seznam všech aktivit,
- rozdělení zodpovědnosti v rámci projektového týmu,
- časové rozvržení,
- finanční zdroje,
- analýza a registr rizik a příležitostí.

### 1.8.1 Projektový tým

*„Úloha projektového týmu a kvalita organizace týmové práce přímo ovlivňuje vlastní úspěšnost projektu.“* (Friedlová, 2008, s. 103) Projektový tým zahrnuje projektového manažera a skupinu jednotlivců, kteří při plnění úkolů v rámci projektu jednají v synergii, aby dosáhli společných cílů. Struktura a charakteristiky týmu se mohou u různých projektů značně lišit, ale jednou z konstant je role projektového manažera jako vedoucího týmu, bez ohledu na to, jakou autoritu může mít projektový manažer nad svými členy. (PMBOK, 2013, s. 35)

Existují tři charakteristiky projektového týmu, které musí být posouzeno: počet, pracovní vyspělost a soubor dovedností.

#### Počet lidí

Je důležité zvážit, jak přibližný počet lidí, kteří jsou k dispozici, tak procentuální časovou náročnost každého úkolu.

#### Profesní vyspělost členů

Úroveň zkušeností, přístup k organizaci a projektu, schopnost pracovat samostatně nebo s malým vedením, to vše je potřeba brát v potaz. Osoba s nízkou pracovní vyspělostí nemusí být nutně špatnou volbou, pokud má motivaci a chuť se učit novým věcem. Na druhé straně někteří lidé se spoustou zkušeností, ale špatnými postoji, by mohli být považováni za pracovníky s ještě nižším přínosem pro daný projekt.

#### Soubor dovedností

U některých činností nezáleží na tom, který člen týmu bude přiřazen, protože všichni mají potřebné dovednosti. V ostatních případech může dojít k tomu, že se vybírá z omezeného množství kvalifikovaných lidí, či dokonce dojde k outsourcingu. (Dobson, 2015, s. 81)

V dokonalém světě by projektové týmy měly zkušené členy se všemi dovednostmi potřebnými k úspěšnému dokončení projektů, je však nevyhnutelné, že v mnoha, ne-li ve většině týmů, budou mezery v dovednostech. Existuje několik možností, jak překonat nedostatek dovedností. V první řadě musí projektový manažer určit, zda je školení preferovanou odpovědí. V některých případech je lepší volbou najmout si potřebné dovednosti, ať už dočasně nebo trvale. Nakonec je třeba zmínit, že je důležité nezapomenout poděkovat všem členům týmu. U pracovníků, kteří se cítí oceněni, je dvakrát větší pravděpodobnost, že se budou věnovat výsledkům projektu než ti, kteří se necítí oceněni. Drucker to formuloval jako: „*Jestli máte pocit, že training je drahý, zkuste nevědomost!*“ (Thuerbach, 2013)

## 1.9 Projektová fáze

Zahájení projektu je komplexní soubor aktivit, které se zaměřují především na stanovení cílů a tvorbu podmínek potřebných pro projektovou realizaci. Patří zde například stanovení limitů, uzavření nezbytných dohod a rozdělení zodpovědnosti v rámci projektového týmu. (Svozilová, 2016, s. 76) Během procesu zahájení projektu je zapotřebí náležitě péče, aby bylo zajištěno, že finanční, kapitálové a lidské zdroje budou zavázány k projektu, který má adekvátně definované své cíle, pochopenou úroveň složitosti, definované role a odpovědnosti. Všechny zúčastněné strany musí mít jasno v tom, čeho má projekt dosáhnout, proč je nezbytný a jak bude dosaženo výsledku. (Martinelli a Milosevic, 2016, s. 55)

Realizace projektu je ze všech aspektů nejnáročnější částí projektového řízení, protože zahrnuje četné množství aktivit a zdrojů, které projektové výstupy zajišťují. Průběh ovlivňuje mnoho faktorů od kvality plánu, způsobilosti členů plnit své úkoly, ale také na rizicích, které mohou nastat. Hlavním cílem je v co největší míře dodržet plán a dodat hotový výstup. Po předání výstupu projektová fáze končí. Výsledek v obecné rovině může mít různé podoby, podle typu a rozsahu daného projektu.

Je důležité:

- dodržovat projektový plán.
- průběžně kontrolovat naplánované aktivity a skutečnost,
- pružně reagovat na aktuální problémy,

- komunikovat se všemi zúčastněnými subjekty,
- zachovávat po celou dobu produktivitu práce,

(Štefánek a kol. 2011, s. 22)

Bez ohledu na to, jak dobře se plánuje, někdy se hrozby promění v problémy. Do realizace projektu patří tři typy činností při řešení problémů: implementace pohotovostních plánů, nápravná opatření a řešení. U mnoha rizik se upravuje plán projektu tak, aby zahrnoval reakce na rizika. U některých rizik se vypracovávají pohotovostní plány: věci, které je třeba udělat tehdy, když k problému skutečně dojde, nebo přijde varovný signál, že k němu brzy dojde. Každý pohotovostní plán musí mít spouštěč, což je událost, která nám říká, že bychom měli tento plán uvést do provozu. V rámci provádění projektu musíte sledovat tyto spouštěče a případně spustit pohotovostní plány. Pohotovostní plány jsou ze své podstaty účinnými projektovými změnami. (Dobson, 2015, s. 134)

Jakmile je vypracován plán realizace, musí se vytvořit finanční plán. Finanční plány jsou systémem perspektiv, které odhalují očekávaný rozpočtový účinek uskutečněných organizačních strategií. Zatímco při plánování realizace se reaguje na otázky typu, jaké aktivity proběhnou, kdo za ně bude zodpovědný a kdy nastanou, tak finanční plány korespondují s otázkami typu „*S jakými náklady?*“ a „*Kde a kdy bude generován příjem?*“ (Kaiser, 2009, s. 113)

### 1.9.1 Tvorba rozpočtu

Jak již bylo zmíněno výše, důležitou součástí projektového řízení je nastavení finančního plánu, jehož základním jednotkou je rozpočet. Plánování nákladů je proces, kterým se organizační cíle převedou do finančního plánu, který specifikuje přidělené zdroje, vybrané metody odhadu a požadovaný harmonogram pro dosažení cílů projektu. Proces plánování nákladů vrcholí vytvořením rozpočtu projektu, který představuje investici organizace nebo klienta do projektu. (Martinelli a Milosevic, 2016, s. 185)

V určitých situacích projekt začíná fixní částkou financí a cílem je přijít na to, jak dokončit práci v rámci tohoto nákladového omezení. Jindy je potřeba analýza projektu, aby se zjistily jeho pravděpodobné náklady. Na základě toho se stanoví doporučení rozpočtu, které je potřeba zvážit. Některé náklady jsou odhady, protože nelze přesně říct cenu, ale je nezbytné stanovit pravděpodobný rozsah. Ostatní náklady jsou pevné: předem je

stanoveno, kolik budou stát s docela vysokou mírou jistoty. Další náklady mohou být proměnné. Protože lze vymezit kolik za hodinu stojí zdroj, ale celkové náklady na tento zdroj se budou lišit podle toho, kolik hodin práce je nezbytných. Kvůli nejistotě zahrnuje řízení nákladů často stanovení vhodné rezervy na nepředvídané události a přidělení pohotovostních peněz v reakci na vznikající problémy. (Dobson, 2015, s. 13)

#### **Nástroje pro stanovení odhadu nákladů:**

- **stanovení cen nákladů na zdroje:** stanovení nákladů na zdroje znamená zjistit, jaká bude cena veškeré práce a materiálu,
- **analýza nabídek dodavatelů,**
- **analýza rezerv:** je dobré počítat s financemi navíc, když dojde k překročení stanovených nákladů nebo nastane nějaké riziko, které zapříčiní navýšení rozpočtu
- **náklady na kvalitu:** jelikož je levnější najít chyby v projektu dříve než později. Jedná se o množství financí, které je zapotřebí k řádnému uskutečnění projektu. (Watt, 2014)

#### **Hlavní zásady správného rozpočtu**

Při tvorbě rozpočtu je potřeba, aby každý údaj, který je uveden, reflektoval aktivity, které budou v rámci projektu realizovány: (Machálek, Nesrstová, 2011, s. 42)

- úměrnost,
- nepodhodnocené ani nadhodnocené údaje,
- komplexnost,
- integrita.

### **1.10 Poprojektová fáze**

Po ukončení projektu je důležité zhodnotit vykonanou práci a celkový průběh projektu. Mnoho aspektů jako například přínosy projektu často nelze vyhodnotit bezprostředně po ukončení projektu, protože se projeví později v čase. Je podstatné si uvědomit, že právě přínosy projektu jsou to, proč se projekty realizují. Vyhodnocení projektu se často účastní i strany, které nebyly součástí projektu. Tento faktor přináší nový vhled do objektivního vyhodnocení projektu. (Doležal, Máchal, Lacko, 2012, str. 172)

Dále je adekvátním postupem, aby tým s odstupem času zkontroloval svou práci, určil oblasti zlepšení, které by jej mohly posunout vpřed do budoucích projektů. Cílem je v zásadě to, aby tým zkontroloval výkon ve vztahu k plánu a zjistil, co fungovalo dobře, co je třeba zlepšit a všechna klíčová zjištění, která potřebují k předání dalším týmům provádějícím podobnou práci. Jedná se o poměrně přímočarou aktivitu, ale vyžaduje to určitou přípravu projektového manažera. Nejprve je potřeba spojit metriky projektu, k získání přehledu o tom, jak důkladná byla plánovací práce. To znamená porovnat původní plán se skutečným výsledkem. Poté je užitečné si projít poznámky, které byly přidávány k plánu a poznámky ze schůzek v průběhu projektu, aby bylo možné lépe pochopit rozdíly, které vznikly. (McBride, 2016, s. 80)

Dlouhodobě je známo, že týmové a organizační učení může vytvořit konkurenční výhodu. Edukace je skutečně důležitá proměnná, která odděluje to nejlepší od ostatních. Organizace, které mohou získávat, kodifikovat a snadno poskytovat data a informace od jednotlivců a týmů ve formě znalostí a získaných zkušeností, mají konkurenční výhodu. Takové znalosti často pocházejí od projektových manažerů a jejich týmů – od jednotlivců, kteří pracují na vytváření nových produktů, nabízejí nové služby a pomáhají jejich organizacím inovovat z místa, kde jsou nyní, tam, kde chtějí být v budoucnosti. Ti, kteří to dělají dobře, se neustále zlepšují a ti, kteří bojují, zaostávají. (Martinelli a Milosevic, 2016, s. 351)

V průběhu projektu není neobvyklé znovu naplánovat nebo upravit závazky, takže je v pořádku, aby v milníkových datech existovaly určité odchylky. Faktor, o který v této fázi jde, je právě důvod proč se plánovaná data splnění úkolů od skutečných liší. Zde přichází na řadu analýza projektových metrik jako například registr rizik, časový harmonogram a další, ze kterých vyplynou směrodatné informace pro plánování dalšího projektu. Zásadní roli zde hraje aspektivita, proto je potřeba být k analyzovaným datům otevřený. (McBride, 2016, s. 81)

Evalvace projektu je klíčovou součástí projektového řízení a existuje mnoho metod, které je možné využít. Příkladem může být **metoda semaforu**, což je systém hodnocení realizace projektových aktivit ve vztahu k cíli. Indikace provedené práce se provádí pomocí tří barev skutečných semaforů (červená, žlutá a zelená). Dobrý a špatný výkon lze snadno identifikovat a lze učinit vhodná rozhodnutí k dosažení co nejlepší bilance. Výsledky jsou vyjádřeny v barvách, kde červená označuje činnost, která je hluboko pod

cílem, žlutá označuje výkon, který je kousek pod cílem, a zelená označuje aktivity, které se rovnají cíli nebo jsou ještě lepší než plánovaný cíl. (Traffic Light Assessment, © 2020)

### 1.10.1 Evalvace edukačních projektů

Projektový návrh této práce se týká vzdělávání studentů, proto je potřeba přiblížit vyhodnocování projektů v oblasti vzdělávání. Jednou z cest vyhodnocování projektů, která umožňuje strukturované uvažovat a pozorovat efektivitu edukačních procesů. Tato metodologie je jedna z nejnámějších v oblasti hodnocení efektivitu vzdělávání a rozvoje. Model pracuje se čtyřmi základními principy:

- reakce
- učení
- chování
- výsledky

Na počátku projektu je potřeba stanovit patřičné vzdělávací cíle. Cíle jsou následně děleny do postojů, znalostí a dovedností.

**Reakce** jsou prvotním a bezprostředním projevem na danou edukaci. Reakce pracují s pocity vzdělávaných osob po skončení aktivity. (Černý, 2018, s. 78) Hodnocení na této úrovni může probíhat například metodou škál, rozhovorů nebo Focus group. Tato úroveň ověřuje, zda byl program relevantní a správně realizovaný.

**Učení** je druhá úroveň, která již pracuje s množstvím znalostí a dovedností, které se studenti opravdu naučili. Důležité v této části je nějakým způsobem doložit, co se účastníci daného programu opravdu naučili. (Folwarczná, 2010, s. 176)

**Chování** je třetí úrovní modelu, díky které je možné pochopit, jak dobře lidé využívají stanovený systém edukace. Může také například odhalit, kde je potřeba ještě zapracovat. Je potřeba brát v potaz, že pokud je vidět jen malá změna v chování, neznamená to, že se studenti málo naučili. Může to znamenat například to, že jim něco brání ve změně jejich chování. Mohou to být organizační či týmové struktury nebo jiné proměnné. Z toho vyplývá, že se lidé necítí při používání nových nástrojů a dovedností sebevědomě nebo mají málo příležitostí k tomu, aby je využili. Proto je důležité vyvinout procesy, které je podpoří a odměňují za pozitivní změny v jejich chování. Je důležité motivovat členy týmů,

kteří efektivně využívají nově nabyté dovednosti.  
(Kirkpatrick's Four-Level Training Evaluation Model, ©2021)

**Výsledky** jsou poslední úrovní, které jsou hlavním cílem celého procesu. Vyjadřují celkovou úspěšnost nastaveného modelu. Může jít například o snížení výdajů, lepší kvalita, méně nehod na pracovišti nebo větší efektivita. (Kurt, 2018)

## 2 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

„Marketingový výzkum je naslouchání spotřebiteli.“ (ESOMAR, 1989) Součástí jsou všechny druhy výzkumu trhu, veřejného mínění, sociálního i datového výzkumu. Kombinuje statické a analytické metody s technikami sociálních, behaviorálních a datových bádání. Svými výsledky generuje pochopení a podporuje rozhodující procesy ve firmách, vládách neziskových organizacích a ve společnosti. (ESOMAR, 2016).

Hlavní benefity, které přináší marketingový výzkum jsou jeho singularita, vysoká vypovídající schopnost a aktuální hodnota. Validita výzkumu je často skloňovaný pojem, proto je nadmíru důležité, aby byl výzkum systematický a objektivní, kombinoval více metod a nezávislých zdrojů a přístupů, aby došlo k eliminaci chybovosti. (Svobodová, Kozel, Mynářová, 2011, s. 12)

### 2.1 Kvalitativní marketingový výzkum

Účelem kvalitativního výzkumu je dosáhnout pochopení toho, jaký jednotliví lidé přiřkládají smysl věcem ze svého života, vymezit proces, (spíše než výsledek nebo produkt) vytvářet souvislosti a popsat, jak lidé interpretují to, co prožívají.

Patton uvádí, že kvalitativní výzkum je snaha porozumět situacím v jejich jedinečnosti jako součást konkrétních kontextů a interakcí. Toto porozumění je samoúčelné, takže se nepokouší nutně předvídat, co se může v budoucnu stát, ale snaží se pochopit podstatu této konkrétní situace: jak lidi ovlivňuje prostředí, ve kterém se vyskytují, jaký je jejich život, co se jim děje, jaký to má pro ně význam. Následně je důležité, aby to bylo možné s kredibilitou sdělit ostatním, kteří se o toto prostředí zajímají. Kvalitativní výzkum usiluje o hloubku porozumění. (Merriam a Tisdell, 2015, s. 15)

#### 2.1.1 Hlubkové rozhovory

Hlubkovým kvalitativním rozhovorem rozumíme osobní setkání výzkumného pracovníka s účastníky výzkumu směřující k pochopení perspektiv o jejich životech, zkušenostech nebo situacích vyjádřených jejich vlastními slovy. Jak poznamenal Seidman (2013): „Kořenem hlubkového rozhovoru je zájem o porozumění prožité zkušenosti jiných lidí a význam, který pro tuto zkušenost mají“ (Taylor, Bogdan a DeVault, 2016, s. 102)



### 2.1.2 Zúčastněné pozorování

Pozorování účastníků je v některých ohledech nejpřirozenější i nejnáročnější metodou kvalitativního sběru dat. Spojuje výzkumného pracovníka s nezákladnějšími lidskými zkušenostmi a prostřednictvím ponoření a účasti objevuje způsoby a důvody lidského chování v konkrétním kontextu. Úkolem využití této vrozené schopnosti zúčastněného pozorování je systematizovat a organizovat inherentně plynulý proces. To znamená nejen být participantem v konkrétním sociálním prostředí, ale také plnění úlohy výzkumného pracovníka – záznam poznámek, nahrávek, zvuků, obrázků a kladení otázek, jejichž cílem je odhalit význam chování. Výsledkem tohoto objevu a systemizace je to, že se nejen staneme přijatelnými účastníky nějakého místa konání, ale také generujeme data, která mohou smysluplně přispět k našemu kolektivnímu chápání lidské zkušenosti. (Guest, Namey a Mitchell, 2013, s. 75)

### 2.1.3 Anketní dotazník

Anketa je vhodná pro počáteční představení se a oslovení cílové skupiny. Zpravidla ji tvoří jedna nebo méně otázek zabývajících se konkrétním tématem. (Foret, 2012, s. 56)

Anketní dotazník se od dotazníkového šetření liší tím, že respondenti, kteří přijdou s tímto dotazníkem do kontaktu, se sami rozhodnou, zda jej vyplní či ne. Jedná se o takzvaný samovýběr respondentů, což dle Tahala nesplňuje pravidlo výzkumu, které říká, že respondent musí být výzkumníkem konkrétně vybrán a osloven. V tomto případě však dochází k tomu, že se respondent zařadí do výzkumu sám. (Tahal, 2017, s. 48)

Výhodami tohoto typu dotazování jsou bezesporu nízké náklady, jelikož dotazníkové šetření není řízeno tazatelem. Celkově pak nižší relevance sběru dat, jelikož se jedná o samovýběr a v neposlední řadě nedochází k ovlivnění respondentů tazatelem. Na druhé straně stojí faktor, že je potřeba více otázky promyslet tak, aby byly srozumitelné, jelikož na ně respondent bude odpovídat sám. Nižší návratnost anketního dotazníku, znamená menší reprezentativnost této metody. Dalším faktorem je, že není možné se zaměřit na hlubší problémy, a proto je anketa vhodná jen pro určité kategorie. (Šrámek, 2009)

Anketa ze sociologického hlediska dává respondentům možnost anonymity a intimity, jelikož zcela vylučuje zásah druhé osoby. Dochází tedy k odosobnění vztahu výzkumník

a respondent a díky tomu může dojít v základě k získání exaktních a objektivních dat. (Nový a Surynek, 2006, s. 268)

## 2.2 Kvantitativní marketingový výzkum

Účelem kvantitativního výzkumu je zjišťování odpovědí na otázku „kolik?“ Výsledkem jsou nejčastěji kvantifikovaná data zobrazená v grafech a tabulkách, které zobrazují informace o konkrétním jevu či názoru u cílové skupiny. Využívají se formy absolutní a relativní četnosti. Výzkumem můžeme také ověřovat hypotézy skrze statickou analýzu, která ukáže, zda dvě nebo více množin dat vykazují mezi sebou rozdíly či nikoliv. (Tahal, 2017, s. 46)

Kvantifikace dat je proces, díky kterému je možné data převést do číselného vyjádření. Cílem je zjistit kolik osob se chová konkrétním způsobem. To znamená, projevuje určitý názor, nakupuje vybrané značky a je s něčím spokojeno či nespokojeno. (Svobodová, Kozel, Mynářová, 2011, s. 160)

## 2.3 Multimetodologický výzkum

Multimetodologie je typ výzkumu, ve kterém výzkumný pracovník kombinuje prvky kvalitativních a kvantitativních výzkumných přístupů (např. použití kvalitativních a kvantitativních hledisek, sběr dat, analýza, odvozovací techniky) pro účely šíře a hloubky porozumění a potvrzení dat výzkumu. (Johnson, Onwuegbuzie a Turner, 2007)

Kombinuje metody, design výzkumu a filozofickou orientaci. Zdůrazňuje také klíčové součásti, které vstupují do navrhování a provádění studie smíšených metod. V multimetodologickém výzkumu jsou důsledně sbírána a analyzována kvalitativní i kvantitativní data v reakci na výzkumné otázky a hypotézy. Integruje nebo kombinuje dvě formy dat a jejich výsledky, organizuje tyto postupy do konkrétních návrhů výzkumu, které poskytují logiku a postupy pro vedení studia a tyto postupy zakomponuje do teorie a filozofie. (Creswell a Piano Clark, 2017 s. 41)

## METODIKA PRÁCE

### Cíl práce

Cílem výzkumu je zjistit, jaká data, informace a znalosti chybí studentům předmětu Komunikační agentura v problematice ekonomiky projektu. Jaké faktory by jim pomohly a zefektivnily proces ekonomického řízení projektu. Na základě analýzy interních materiálů, především závěrečných knih projektů z předešlých let, zjistit, kde měli studenti největší nedostatky v ekonomické oblasti.

Z této analýzy pak stanovit základní osnovu pro ekonomický manuál projektu a vytvořit podklady pro kvalitativní výzkum realizovaný formou hloubkových rozhovorů s manažery projektu. Tímto výzkumem bude získáno větší množství relevantních dat dle zkušeností lidí, kterých se problém explicitně dotýká. Aby byla tato data podpořena a rozšířena o více poznatků, byl na začátku akademického roku spuštěn anketní dotazník, kam studenti píšou otázky ohledně témat, které jim nejsou jasné, a také co si myslí, že by jim mohlo pomoci. Tento anketní průzkum je dalším pilířem, ze kterého bude následný marketingový výzkum vycházet. Díky anketnímu dotazníku bude možné selektivně kódovat data, na jejichž základě bude možné identifikovat klíčové otázky a problémy vycházející z potřeb studentů. Data budou vyhodnocena kvalitativním i kvantitativním způsobem. Otázky mají kvalitativní charakter, ale jelikož dotazník poběží přes šest měsíců, bude možné nasbírat velké množství relevantních dat, ke kterému má přístup pouze základní soubor cílové skupiny a data tak bude možné vyhodnotit i kvantitativně, což ukáže, jaké jsou nejčastější příčiny překážek a co by nejvíc studentů ocenilo.

V neposlední řadě pak bude realizováno zúčastněné pozorování, které bude sledovat komunikaci a řešení situací studentů s ekonomkou Komunikační agentury.

Teoretická část práce je zpracována na základě rešerše odborné literatury a dostupných zdrojů. Vychází z projektového managementu, fázi projektu, jeho ekonomických aspektů a ekonomických procesů státních institucí.

V souladu s těmito východisky je vystavěna praktická část, která se zabývá již konkrétní aplikací ekonomických aspektů v rámci projektového řízení, které se realizuje v univerzitní sféře. V první řadě je zde představena Komunikační agentura a fungování projektů,

schvalovací procesy v univerzitním prostředí, úloha studentů a následně požadavky na ně v tomto cyklu. Na základě získaných dat odrážející potřeby studentů bude v projektové části vytvořen návrh ekonomického manuálu, který si klade za cíl pomoci studentům lépe pochopit a následně využít ekonomická pravidla v projektovém řízení.

### **Účel šetření**

Práce bude sloužit studentům Komunikační agentury Fakulty multimediálních komunikací jako podklad pro ekonomické řízení projektů. Díky manuálu, který je projektem této práce, se budou studenti schopni orientovat v ekonomických podkladech zahrnující smlouvy, poptávková řízení, objednávky, zálohy, oznámení apod. a vědět, jak s nimi správně pracovat.

### **Výzkumné otázky**

**VO1:** Co je pro studenty největším problémem v projektovém řízení z ekonomického hlediska?

**VO2:** Co by studentům pomohlo ekonomická pravidla a postupy lépe pochopit a aplikovat?

### **Výzkumné metody**

Jak již bylo zmíněno, v práci je kombinováno více metod výzkumu a sběru dat vycházející z principu triangulace, aby došlo k získání adekvátních výsledků, ze kterých bude zpracován výsledný manuál pro studenty do následujících let.

Na počátku výzkumu budou provedeny analýzy interních dat, konkrétně knih projektů z minulých let, kde bude analyzováno, jaká rizika a situace se nejčastěji opakují.

Po dobu akademického roku byl pro studenty spuštěn anketní dotazník, do kterého mohou pokládat otázky na témata, která jim nejsou jasná, aby na ně bylo možno reagovat v aktuálním čase a informace se dostaly ke všem studentům. Otázky budou sloužit jako podklad pro rozhovory, a především na ně bude brán ohled při tvorbě projektového návrhu manuálu. Dotazníková data budou vyhodnocována kvalitativně i kvantitativně.

Na základě získaných dat z realizovaných analýz proběhne kvalitativní výzkum formou polostandardizovaných rozhovorů s manažery jednotlivých projektů, které ještě rozšíří podklady o další informace které studentům chybí.

Poslední výzkumná část pak bude probíhat formou zúčastněného pozorování, kdy autorka práce bude dva měsíce přítomna při řešení ekonomických faktorů jednotlivých projektů v kanceláři ekonomky Komunikační agentury. Díky pozorování pak bude možnost potvrdit a rozšířit oblasti témat, vyplývající z analýz a kvalitativního výzkumu a aplikovat tyto poznatky do výsledného manuálu.

Charakteristika cílové skupiny, participantů, respondentů a účastníků pozorování je podrobně rozpracována v kapitole 4.1 Cílové skupiny praktické části této práce. Timing výzkumných metod je uveden v kapitole 4.2 Timing výzkumu. V následující kapitole 4.3 Limity výzkumu jsou rozpracovány limity a možné zkreslení výzkumného šetření.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

### 3 KOMUNIKAČNÍ AGENTURA KOMAG

Komunikační agentura neboli KOMAG je předmět realizovaný na Fakultě multimediálních komunikací Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Jeho hlavním cílem je začlenění studentů do praxe. V rámci Komunikační agentury se studenti během svého studia podílejí na vzniku projektů. Každý rok je realizováno okolo šesti projektů, které vznikají v rámci spolupráce 12 ateliérů a Ústavu marketingových komunikací. Jednotlivé projekty jsou realizovány jako akce obohacující především kulturní život ve Zlíně. Studenti mají možnost rozvíjet své manažerské dovednosti, týmovou spolupráci, kreativitu, produkční schopnosti či krizový management. Každý člen jednotlivých týmů má své kompetence a úkoly, které musí plnit, což je stěžejní součástí úspěšného projektového řízení. (KOMAG, ©2021)

Tato práce se zabývá především ekonomickými aspekty a přístupy projektů. V následujících kapitolách budou přiblíženy realizované projekty, provedena analýza knih projektů z minulých let, kde bude kladen apel na ekonomické hledisko projektů. Nejde zde pouze o rozpočet, ale o to, jak jsou studenti schopni pracovat s ekonomickými pravidly univerzity, kterými se musí řídit. Cílem této práce je zefektivnit ekonomické procesy a s ní související komunikaci, jak v individuálních týmech, tak ze strany fakulty.

#### 3.1 Komunikační agentura a fungování v rámci Fakulty multimediálních komunikací

Komunikační agentura, jak již bylo zmíněno, funguje jako předmět realizovaný na Fakultě multimediálních komunikací. Jako součást univerzity se tedy musí řídit vnitřními normami a směrnicemi vydanými příslušnými orgány. Vyučující Komunikační agentury působí pro studenty jako mentoři, kteří nastavují projektům strukturu a vedou studenty tak, aby došli k úspěšnému výslednému projektu. Během akademického roku probíhají každý týden semináře, které se soustředí na různé části realizace projektu. Jedná se například o tvorbu projektové strategie, vizuální komunikace, audiovizuálních výstupů, PR, fundraising, propagace a ekonomiku projektu. Tato práce se soustředí právě na ekonomiku studentských projektů, ve kterých se každoročně objevují nedostatky a často se opakují stejné chyby.

Projektová ekonomika, správné nastavení rozpočtů, a především respektování ekonomických postupů v rámci univerzity je stěžejní částí úspěšného projektového řízení realizovaným projektů.

## 3.2 Aktuálně realizované projekty

Za dobu fungování Komunikační agentury existovala řada projektů, které postupem času zanikly či se staly součástí jiného projektu. V roce 2021 se realizuje pět kulturních a vzdělávacích akcí – Zlin Design Week, Busfest, Culturea, Skrz prsty a Lobby. Šestáým projektem je kontinuální činnost propagace fakulty ProFMK. V následujících letech naopak mohou zase vzniknout projekty nové. Jelikož každý rok v červnu mohou studenti přijít s novým projektovým konceptem, který je možné v následujícím roce realizovat.

### 3.2.1 Zlin Design Week

První ročník festivalu Zlin Design Week se uskutečnil v roce 2015. Projekt je organizován více než sedmdesáti studenty Fakulty multimediálních komunikací UTB. Zlin Design Week není “jen” výstava nebo veletrh, pro návštěvníky je připravován bohatý různorodý program, díky kterému se mohou vzdělávat, inspirovat i bavit. Součástí Zlin Design Weeku jsou včetně výstav, venkovních instalací, praktických workshopů, promítání nebo skvělých parties a performance s hudebním programem i dva velké sub-brandy, soutěž Best in Design a Konference Zlin Design Week. V roce 2021 proběhne 6. ročník festivalu Zlin Design Week, který zastřeší téma SPOLUPRÁCE. Cílem festivalu je vytvářet platformu pro setkávání designérů a firem. Místo, kde se mohou prezentovat, sdílet své zkušenosti a inspirovat. (Zlin Design Week, ©2021)

### 3.2.2 Busfest

Hudební festival Busfest má ve Zlíně již téměř dvanáctiletou tradici, kdy každoročně zprostředkovává návštěvníkům nezapomenutelný zážitek v podobě koncertů v jedoucích trolejbusích. Událost je vytvářena během roku třicetičlenným týmem studentů, kteří se starají o propagaci, produkci, grafické zpracování i finance. Busfest láká nevšedním zážitkem, oživuje město a dává možnost vystupování i mladým umělcům a kapelám. (Busfest, ©2021)

### 3.2.3 Culturea

Culturea vznikla v roce 2013 a jejím posláním je přibližování a poznávání dvou rozdílných zemí v rámci každého ročníku. V letošním roce se jedná například o Polsko a Irán, v minulých letech byly představeny země jako Španělsko, Velká Británie, Vietnam či Egypt a další. Program je koncipován formou přednášek, workshopů, hudebních



vystoupení, tradičními řemesly či tancem. Cílem je pak bourání stereotypů, přiblížení a vyzdvihnutí krás jednotlivých zemí v centru města Zlína. (Culturea, ©2021)

#### **3.2.4 Skrz Prsty**

Skrz Prsty se každoročně snaží přibližovat a poukazovat na problematiku aktuálních a často kontroverzních témat. To především pomocí otevřené diskuze, přednášek, vzdělávání a workshopů. Poskytnout lidem více úhlů pohledu a objektivní vhled do dané tematiky. V letošním roce jde o téma mentálního zdraví. V minulých ročnících šlo například o drogové závislosti, homosexualitu, toleranci, svobodu, konopí či fast life. (Skrz Prsty, ©2021)

#### **3.2.5 Lobby**

Lobby je aktuálně nejmladším projektem Komunikační agentury, který propojuje gaming, e-sport a technologie. Program se skládá z herních klasifikací, do kterých se účastníci zapojují a vrcholí závěrečným finále, v rámci kterého se konají také různé přednášky a doprovodný program. (Lobby, ©2021)

### **3.3 Knihy projektu**

V Komunikační agentuře je již téměř pravidelným zvykem, že se projektové týmy každý rok mění. Vychází to z faktu, že se jedná o předmět na Fakultě multimediálních komunikací, který si studenti zapisují, a je povinný pouze ve druhém ročníku bakalářského studia napříč všemi obory. Z toho vyplývá, že nejvíce studentů je právě z druhého ročníku a tito studenti často obsazují manažerské pozice, jak celých projektů, tak na úrovni sekcí.

Knihy projektu jsou vypracovávány každoročně manažery jednotlivých projektů a slouží ke zhodnocení celoroční práce projektového týmu. Dalším důležitým faktorem je předání směrodatných informací novému týmu, který se o projekt bude starat následující rok. Knihy projektu proto obsahují zhodnocení toho, co se povedlo, nevyšlo, na co si dát pozor a z čeho se poučit.

Jak již bylo zmíněno, manažeři a potažmo celý tým se každý rok mění. Někteří členové zůstávají na svých pozicích, jiní zůstávají v projektu, ale zkusí jinou pozici nebo jdou realizovat odlišný projekt či se již v KOMAGU dále neangažují. Tento faktor je velmi důležité zohlednit. To, co se určití lidé v jeden rok naučí, se nikdy nedá plnohodnotně předat člověku, který situacemi neprošel a neřešil je. Proto je stěžejní, aby noví lidé dostali,

co nejvíce možných materiálů a informací, aby projekty mohly proběhnout co nejlépe a proces projektového řízení byl efektivní a s úspěšným koncem.

Tato práce se zabývá ekonomickými aspekty projektového řízení. Proto budou v následujících odstavcích představeny výsledky analýzy poznatků z projektů za poslední tři roky se souvztažností na ekonomiku jednotlivých projektů.

### **3.4 Analýza knih projektu**

Nejen každý projekt, ale především každý projektový ročník má knihu projektu jinou. Některé knihy projektu jsou velice obsáhlé, propracované, obsahují množství cenných informací pro budoucí ročníky včetně informací o rozpočtech, smlouvách a překážkách s nimi spojenými. V rámci této textové analýzy, jejíž základem bylo nastudování si knih projektů za poslední tři roky, následná separace dat týkající se ekonomiky projektu a hledání souvztažností a generalizace získaných sekundárních dat využívající základní principy dataminingu.

#### **3.4.1 Nejčastější překážky**

##### **Smlouvy**

Z knih projektů vyplývá, že mezi nejčastější problémy patří včasné uzavírání smluv. V každé knize je tento problém minimálně jednou zmíněn. Studenti často nechávají tuto úlohu na poslední chvíli, což v rámci byrokratického systému, kterým se Fakulta musí řídit, není možné. Může pak dojít k tomu, že dojde ke ztrátě významného finančního partnera či nebude možné zrealizovat plánovanou aktivitu.

##### **Ekonom a nákupčí**

Dalším problematickým bodem je ekonom a nákupčí projektu. Některým tato pozice úplně chybí nebo je obsazena, ale funkce není adekvátně plněna. Tento problém vzniká kvůli tomu, že studenti fakulty nechtějí pracovat s čísly, připravovat smlouvy, poptávková řízení, objednávky, protože buď nevědí jak, nebo z této funkce mají strach. Pak dochází v průběhu roku k tomu, že smlouvy buď dělají všichni, kterých se to zrovna dotýká nebo tým produkce, v horším případě to musí zpracovávat manažer projektu. V některých projektech v průběhu let docházelo k tomu, že měli externího ekonomu z Fakulty ekonomické, který však nevěděl, jak fungují KOMAG projekty, neměl zkušenosti a tím, že byl externím členem týmu, často vážla komunikace a s časovým tlakem si studenti museli věci obstarat sami.

## **Rozpočet**

Překvapujícím faktem, který byl zjištěn, může být, že manažeři jednotlivých sekcí neznali rozpočet akce. V několika zprávách se opakuje, a to i v sekci fundraisingu, která má na starosti získávání financí, že této sekci nebyl znám celkový rozpočet akce, a to ani po jejím skončení. S tím se pojí i další častý nedostatek, a to je absence uvedení rozpočtu v knize projektu. Ať už se jedná o rozpočet plánovaný, finální nebo jeho lowcostovou variantu.

## **Časový plán**

Některé dokumenty obsahují podrobné časové plány rozdělené v rámci jednotlivých sekcí i celého projektu. Tyto informace jsou směrodatné pro budoucí tým, který díky tomu má ucelenější představu, kdy má co začít řešit, aby se aktivity stihly realizovat včas. Proto absence těchto časových údajů pak chybí budoucímu týmu při plánování projektu a eliminaci případných rizik.

Z textové analýzy vyplývají základní témata, na které je potřeba v rámci ekonomických aspektů této práce zaměřit pozornost.

## **Základní témata**

- Smlouvy
- Ekonom a nákupčí
- Rozpočet
- Finance
- Časový plán

Rámcová témata slouží jako podklad k výzkumné části této práce a budou dále rozpracována v rámci kvalitativního výzkumu.

## 4 VÝZKUM

Cílem výzkumného šetření je zjistit potřebná data, potřeby a motivace studentů Komunikační agentury v oblasti ekonomiky projektu, aby bylo možné získané poznatky implementovat do výuky a ekonomických procesů a tím zlepšit a zefektivnit fungování ekonomiky studentských projektů. Proto je důležité definovat cílovou skupinu, Timing výzkumu a analyzovat rizika a zkraslení a jejich eliminaci.

### 4.1 Cílová skupina výzkumu

Cílová skupina výzkumu jsou studenti Fakulty multimediálních komunikací, kteří se zapojují do projektu Komunikační agentury. Jak již bylo zmíněno, pro všechny druhé ročníky bakalářského studia je předmět Komunikační agentura povinným předmětem. V ostatních ročnících napříč bakalářským i magisterským studiem se pak jedná o volitelnou součást studijního plánu. Většinou se studenti především oboru marketingové komunikace zapojují do KOMAGU minimálně dva roky po sobě. Co se týče konkrétního zaměření výzkumu užší cílovou skupinou, jsou to pak právě studenti marketingových komunikací, kteří zajišťují chod akcí a zabezpečují i ekonomiku projektu. Existují samozřejmě i výjimky, kdy v některých projektech nastávají situace, že se na pozici, která je běžně obsazována marketingovými studenty objeví i studenti z uměleckých oborů či audiovizuální tvorby. Od roku 2019, kdy byl otevřen nový magisterský obor Arts management, také obsazují pozice často tito studenti, kteří se zapojují hlavně do projektu Zlín Design Week především v rámci výstav, což se úzce propojuje s jejich studijním programem.

#### Charakteristika cílové skupiny

- Žena / muž
- 19-26 let
- Studující na Fakultě multimediálních komunikací univerzity Tomáše Bati ve Zlíně
- Student Marketingových komunikací / Student Arts managementu
- Zapsaná Komunikační agentura ve studijním plánu
- Bakalářský stupeň studia / magisterský stupeň studia

## 4.2 Timing výzkumu

### Anketní dotazník

Anketní dotazník byl spuštěn na začátku akademického roku v říjnu 2020 a běží do konce března 2021. V uvedeném období mohou studenti přidávat své odpovědi, které jsou shromažďovány anonymně. Každý může dotazník využít vícekrát a může odpovědět buď na obě uvedené otázky, nebo pouze na jednu.

### Zúčastněné pozorování

Zúčastněné pozorování proběhlo od 1. 2. 2021 - 5. 3. 2021 na Ústavu marketingových komunikací Fakulty multimediálních komunikací formou stáže u ekonomky Komunikační agentury.

### Rozhovory

Polostrukturované rozhovory probíhaly v druhé polovině března 2021 s aktuálními manažery projektů Komunikační agentury online přes platformu Microsoft Teams.

## 4.3 Limity výzkumu

Každé výzkumné šetření má své limity a omezení, které je potřeba si především uvědomit a snažit se eliminovat chybovost a zachovat reliabilitu a validitu daného výzkumného šetření. Prvním faktorem, na kterém staví tato práce, je kombinace více výzkumných metod, aby mohlo dojít k ověření správnosti výsledků. Díky kombinaci kvalitativního i kvantitativního šetření, které vychází z počáteční analýzy sekundárních dat knih projektů, dojde k eliminaci chyb a kognitivních zkreslení. V následujících odstavcích budou jednotlivě rozebrány limity jednotlivých metod.

### Anketní dotazník

Anketní dotazník je postaven velmi jednoduše a stručně z důvodu přístupnosti a získání co nejvíce reakcí od cílové skupiny. Kdyby byl tento anketní dotazník samostatně, nedalo by se šetření považovat za relevantní výzkum. Proto stojí v rámci práce jako jeden z pilířů celého výzkumného šetření, které ověřuje jeho reliabilitu, což podmiňuje předpoklady validity celého šetření.

### Zúčastněné pozorování

V této výzkumné části je výzkumník součástí zkoumané problematiky a je jí přímo ovlivňován, jak již bylo zmíněno v teoretické části práce. Je důležité být dobře připraven a mít neustále na mysli, že je potřeba se na každý zkoumaný jev dívat co nejvíce objektivně a s aspektabilitou, aby výzkum nebyl znehodnocen ovlivňováním výzkumníka.

### **Rozhovory**

Jako u všech výzkumných metod a tady především, je důležité si zachovat objektivnost. Výzkumník se nesmí nechat ovlivnit svými subjektivními pocity, kognitivními zkresleními či katatymním myšlením, které by mohlo například ovlivnit odpovědi participantů výzkumu a tím zkreslit výzkumné šetření. Stejně principy je potřeba zachovat při vyhodnocování výsledků, aby nedošlo k dezinterpretaci.

### **Eliminace chyb a zkreslení výzkumu**

Na základě teoretických poznatků je důležité si uvědomit, jaké principy je potřeba zachovávat, čemu se vyhnout a na co si dávat pozor.

- Objektivnost
- Aspektabilita
- Sebereflexe (vyhnout se kognitivním zkreslením, katatymií a subjektivním pocitům)
- Transparentnost
- Zachovat si odstup
- Ověřovat výsledky

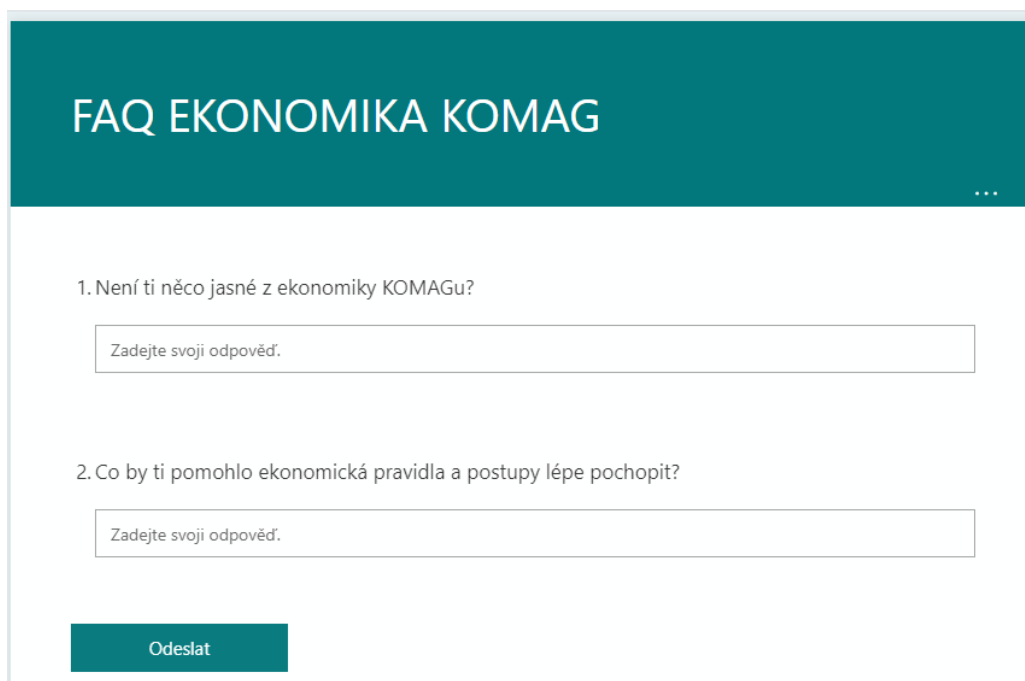
Výzkumné šetření je postaveno na prvotní analýze sekundárních dat, na které navazují tři výzkumné metody, které vycházejí z metody triangulace, vzájemně se doplňují a mohou odhalit případné chyby či potvrdit výsledky.

## **4.4 Anketní dotazník**

Na začátku akademického roku, v říjnu 2020, byl spuštěn anketní dotazník, do kterého mohou studenti Komunikační agentury vpisovat poznatky, dotazy, připomínky nebo cokoli, co jim není jasné v oblasti ekonomiky projektu. Tento dotazník je anonymní a skládá se pouze ze dvou otázek kvalitativního typu. Je přístupný v kanálu na platformě Microsoft Teams, pouze pro studenty Komunikační agentury, což znamená, že má k němu

přístup jen cílová skupina tohoto výzkumu, tedy celý základní soubor. Tímto eliminujeme rizika, že jej budou vyplňovat nerelevantní účastníci výzkumného šetření, kteří by zkreslovali jeho výsledky. Responze bude také možné komparovat s výsledky analýzy knih projektů, zda se daná témata prolínají či nikoliv.

Respondenti mohli odpovědět na obě otázky či pouze na jednu vybranou. Jeden respondent mohl zaslat i více odpovědí. Jelikož v průběhu akademického roku se postupně mohl setkat s dalšími situacemi či pravidly, která mu nejsou jasné. I když je dotazník postaven kvalitativně, tak vysoký počet responzí umožňuje jistou míru kvantifikace. Proto budou data z dotazníku vyhodnocována oběma způsoby, které se navzájem doplní.



The image shows a survey interface with a teal header containing the text 'FAQ EKONOMIKA KOMAG'. Below the header, there are two numbered questions, each followed by a text input field with the placeholder 'Zadejte svoji odpověď.' At the bottom of the form is a teal button labeled 'Odeslat'.

1. Není ti něco jasné z ekonomiky KOMAGu?

Zadejte svoji odpověď.

2. Co by ti pomohlo ekonomická pravidla a postupy lépe pochopit?

Zadejte svoji odpověď.

Odeslat

Obrázek 2: Náhled dotazníku  
(vlastní zpracování, zdroj: vlastní)

Bylo získáno celkem 119 odpovědí. 81 responzí na první otázku a 38 na druhou. Tento počet odpovědí je značně vysoký, jelikož v Komunikační agentuře je aktuálně zapsáno 107 studentů marketingových komunikací a Arts managementu. Z čehož vyplývá, že data získaná z šetření jsou relevantní vůči cílové skupině. Je nutné brát v potaz, že někteří studenti mohli odpovědět i vícekrát, což bylo také cílem, protože dotazník běžel velkou část akademického roku, kdy se studenti postupně setkávali s novými situacemi a překážkami. Díky tomu bylo docíleno komplexního vhledu do toho, co je pro cílovou skupinu obtížné a jakými nástroji by to bylo možné napravit.

#### 4.4.1 Kvalitativní vyhodnocení získaných dat otázka č. 1

Data byla po ukončení dotazníkového šetření zakódována, následně kategorizována, z čehož vyplynula koncepční témata. Pro názorný příklad byla vytvořena mentální mapa, která znázorňuje vzniklé kategorie výzkumného šetření.



Obrázek 3: mentální mapa otázky č. 1

(vlastní zpracování, zdroj: vlastní kódována data z dotazníku)

Jak je možné vyčíst z mapy rámcové kategorie, které studenti vnímají jako komplikované, jsou především poptávkové řízení, smlouvy, nákupy, rozpočet a dotace. Dochází však také k tomu, že cílová skupina přesně neurčila pouze jednu kategorii, ale vnímají nedostatky u většiny prvků z ekonomiky projektu.

Z první otázky tedy vyplývají základní koncepty, které cílová skupina vnímá jako obtížné.

- **Poptávkové řízení** - vytvořit náležitě poptávkové řízení od nastavení kritérií v emailech, získání uznatelných odpovědí, záznam řízení a následná objednávka. V úzké návaznosti s poptávkovým řízením je výjimka z poptávkového řízení. Pro cílovou skupinu je těžké koncipovat tento dokument tak, aby byl uznatelný. Často studenti neví, kdy je relevantní výjimku vytvořit a využít. Poté již poptávkové řízení není třeba realizovat.
- **Smlouvy** – smluvní vzory se prolínají ve všech částech výzkumu. Smluv je v projektech ze všeho nejvíc, takže se i dotýká většího množství lidí. Studenti



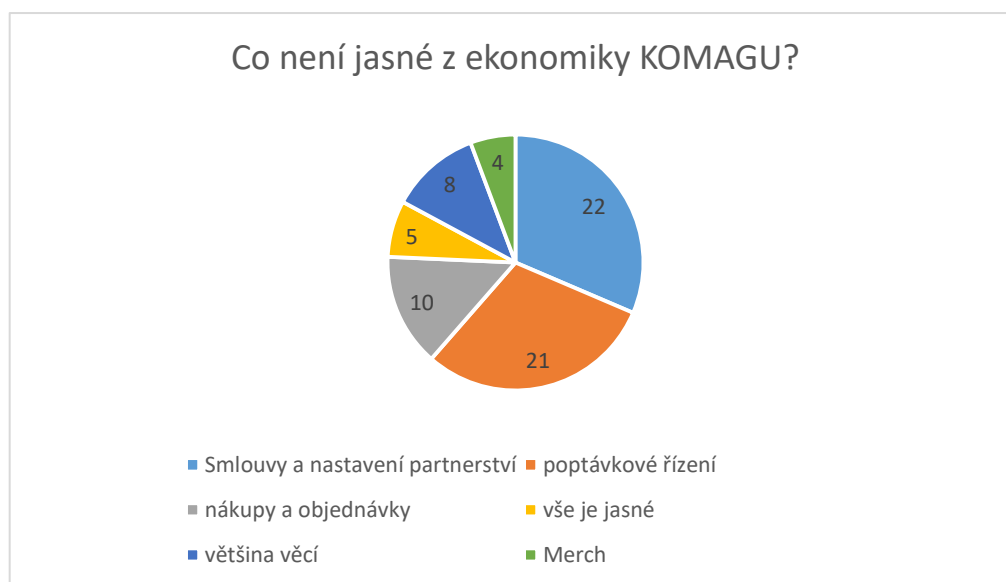
vnímají obtíže se zorientovat ve všech smluvních vzorech, které se v Komunikační agentuře využívají a následně vybrat správný, což je klíčovým počátečním krokem. Dalším bodem je správné nastavení smluvní spolupráce na straně partnera i na straně fakulty. Studenti nemají představu, co všechno smí obsahovat, co nesmí chybět nebo co je naopak nepřijatelné. Dalším prolínajícím bodem je vyplnění hlavičky firmy/partnera. Na to je navázáno vyhledávání v živnostenském a obchodním rejstříku, kde lze všechny správné aktuální informace najít.

- **Nákupy** – Každý projekt nakupuje potřebné věci pro realizaci a nemusí se jednat o nákupy nad 5 000 korun, které podléhají poptávkovému řízení. Ovšem i nákupy do pěti tisíc mají svá pravidla, která je potřeba respektovat, a především je časově zahrnout do svého projektového plánu. Zde je vnímán ze strany studentů také nedostatek informací a zkušeností, jelikož často nevědí, že u mnoha věcí je nutné vystavit interní objednávku v systému univerzity a až poté uskutečnit plánovaný nákup. Často si nejsou jisti, jak vyplnit objednávkový formulář a jaký je následný postup. Dalším bodem jsou platby kartou. Pokud studenti nakupují například zboží z obchodů či platí na poště a podobně, je nutné, aby platili předem vybranou zálohou. Opakují se případy, kdy platí svou platební kartou, což není možné. Problematika nákupů je natolik komplexní, že pravidla pro nakupování je nutné detailně rozpracovat v manuálu.
- **Rozpočet** – Nastavení rozpočtu je dílčí téma, které se opakovalo i v knihách projektů a je vidět, že je to pro studenty těžké, především jak správně stanovit náklady, vědět kolik co reálně stojí, ceny vstupného a umět vytvořit i lowcostovou variantu rozpočtu. Ve většině případů aktivity dělají poprvé a nemají na čem stavět.
- **Dotace** – Dotace jsou úzce spjaty s jakoukoliv ekonomikou projektu a především projektem samotným. Zpravidla platí, že dotaci může získat projekt se SMART cíli, který má v rozpočtu prokazatelné náklady respektující principy hospodárnosti a je adekvátně nastavený dle velikosti a obsahu daného projektu. Dotace především města Zlína jsou často důležitou součástí vícezdrojového financování jednotlivých projektů Komunikační agentury.
- **Vše je jasné x nic není jasné** - Dvě protikladná tvrzení. Někomu je všechno jasné, respektive umí informace vyhledat nebo ví, kam se obrátit a jak situace vyřešit. Na

druhé straně stojí tvrzení, kdy pro někoho je ekonomika projektu abstraktní a nedokáže se v ní zorientovat a často neví, kde začít.

#### 4.4.2 Kvantitativní vyhodnocení dat otázka č. 1

Jak již bylo zmíněno výše, byla zvolena metoda kombinovaného vyhodnocení dat. Proto i když se jedná o data kvalitativního charakteru, budou v obou případech vyhodnoceny i kvantitativním způsobem, protože množství získaných dat a účel výzkumného šetření umožňuje i tento způsob vyhodnocení. V následujícím grafu je možné vidět rozložení nejčastějších odpovědí na první otázku.



Graf 1: nejčastější odpovědi otázky č.1

(vlastní zpracování, zdroj: vlastní kódována data z dotazníku)

Je zřejmé, že mezi klíčová témata patří smlouvy a nastavení partnerství spolu s poptávkovým řízením. Při pohledu na kategorie je vidět, že koreluje s tématy, které se opakovaly i v analýze knih projektu a byly zaznamenány také v zúčastněném pozorování. Kvantifikace těchto dat dává možnost se blíže a především důsledněji zaměřit na tyto témata v projektovém řešení.

#### 4.4.3 Kvalitativní vyhodnocení získaných dat otázka č. 2

Druhá část dotazníku se zabývá tématem, co by studentům pomohlo lépe pochopit ekonomická pravidla a postupy. Tato otázka je velmi důležitá v celém výzkumném šetření

práce. Součástí této práce jsou také rozhovory s manažery, kde bude tematika také diskutována, ale k tomuto dotazníku měl přístup celý základní soubor cílové skupiny, tudíž bylo možné získat ještě více dat, pocitů, poznámek a připomínek. Neexistuje žádná správná ani špatná odpověď. Pro někoho je ekonomika projektového řízení jednodušší, ví, kde se obrátit, co dělat, jak postupovat. Na druhé straně pro jiné je to složitý komplexní proces, ze kterého můžou mít studenti pocit, že mají jen jednotlivé části, které jim ale nezapadají dohromady. V následující mapě je znázorněno, co by studentům na základě zakódovaných dat pomohlo.



Obrázek 4: mentální mapa otázky č. 2

(vlastní zpracování, zdroj: vlastní kódována data z dotazníku)

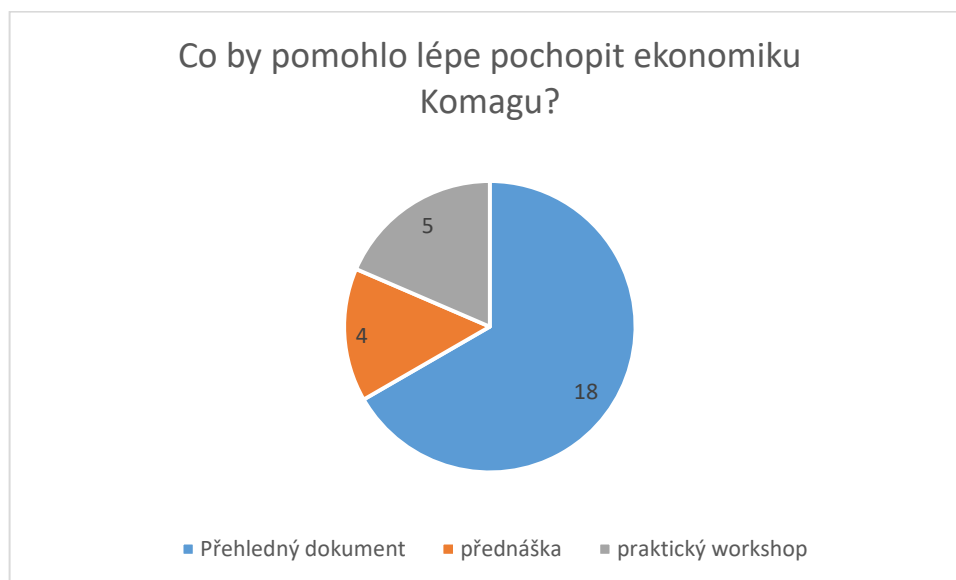
Z šetření vyplynuly tři základní koncepty, které studenti vnímají, že by jim pomohly.

- **Přehledný dokument** – Existuje zde potřeba, aby byl vytvořen souhrnný dokument, který by obsahoval návody jak vyplňovat smluvní vzory, realizovat poptávková řízení, kde by byly k dispozici jednoduše dohledatelná pravidla, jak co funguje a co se například nesmí. Důležitým faktorem jsou také konkrétní příklady a ukázky správně koncipovaných dokumentů.
- **Přednáška** – Během akademického roku jsou vždy realizovány dvě přednášky, zabývající se tematikou ekonomiky projektu. Jedna v zimním semestru a druhá v letním semestru. Jak lze vyčíst ze získaných dat, není to dostačující. Převládá potřeba, aby přednášek bylo více a byly lépe koncipované, obohacené o praktické ukázky a konkrétní příklady.

- **Praktický workshop** – Na předchozí bod plynule navazuje potřeba ze strany cílové skupiny absolvovat praktický workshop. Jak již bylo zmíněno výše, studenti by ocenili více praktických ukázek a nejlépe, aby si smlouvy, poptávkové řízení a výjimky mohli zkusit napsat a vytvořit. Je to pochopitelné, jelikož často se studenti s tematikou potýkají poprvé a opravdu nevědí, jak k ní přistupovat.

#### 4.4.4 Kvantitativní vyhodnocení dat otázka č. 2

V otázce číslo 2 byl opět využit přístup vyhodnocení i kvantitativní metodou. U druhé otázky bylo značně méně odpovědí, které jsou však stále velmi relevantní vůči velikosti základního souboru cílové skupiny a komplexnosti kombinace výzkumných metod, které jsou postaveny na základech triangulace a navzájem se doplňují.



Graf 2: nejčastější odpovědi otázky č.2

(vlastní zpracování, zdroj: vlastní kódována data z dotazníku)

Z dat vychází, že největší zájem studentů je o sestavení přehledného dokumentu, kde by byly ekonomická pravidla a postupy všechny na jednom místě. V tomto případě je kvantifikace získaných dat adekvátní, jelikož ukazuje, jaké jsou nejčastější potřeby studentů, a také potvrzuje důležitost realizace projektového záměru této práce.

## 4.5 Shrnutí dotazníkového šetření

Šetření bylo pro komplexnost vyhodnoceno kvalitativně i kvantitativně. Z výsledků vyplývají v první části dílčí témata, kterým je potřeba se věnovat a které korelují s výsledky počáteční textové analýzy knih projektů i výzkumnou metodou zúčastněného pozorování. Je důležité také zmínit, že existují dvě protichůdné skupiny studentů, kdy na jedné straně stojí studenti, kterým ekonomika projektu dle jejich slov nedělá problém a na druhé straně ti, pro které je toto téma velmi vzdálené a těžko uchopitelné.

### Dílčí témata

- Poptávkové řízení
- Smlouvy
- Nákupy
- Rozpočet
- Dotace

V druhé části šetření byla řešena otázka zefektivnění procesu řízení ekonomických procesů v Komunikační agentuře. Výsledky jasně ukázaly, že existuje silná potřeba mít přehledný dokument, kde studenti naleznou návody, ukázky a vyplněné vzory, ze kterých mohou čerpat ve svých projektech. Dalšími důležitými aspekty je více vzdělávání ze strany fakulty v této oblasti, a to formou jak přednášek, tak především praktických workshopů, kde by měli studenti možnost si vyzkoušet řešení v praxi. Otázky i odpovědi jsou navzájem propojeny, protože první část ukazuje bariéry a kritické body, které se opakují a druhá část reflektuje, co cílová skupina cítí, že by ji pomohlo překážky odbourat.

## 4.6 Zúčastněné pozorování

Metoda zúčastněného pozorování byla zvolena, aby bylo možné zaznamenávat a pracovat s konkrétními situacemi, do kterých se studenti během řešení projektů dostávají a jsou pro ně klíčové k řešení. Díky tomu je také možné vidět, jak interagují na podněty, sledovat postupy i na straně fakulty. Díky získaným datům bude možné zefektivnit nastavené procesy.

V rámci zúčastněného pozorování nebudou využívány jména studentů, názvy projektů, či náhledy emailové komunikace, kterých se pozorování týkala. Výsledky slouží k vytvoření

ekonomického manuálu pro všechny projekty, tudíž poznatky budou zobecněny (indukce) a znázorněny na modelových situacích, aby mohly být využity pro potřeby budoucích studentů Komunikační agentury. V následujících podkapitolách bude rozebráno deset klíčových témat, které se po dobu výzkumného šetření nejvíce opakovaly a byly pro studenty obtížné.

#### 4.6.1 Využití správného smluvního vzoru

**Modelová situace:** Projekt získal partnera pro svůj projekt, který jim poskytne peníze a produkty v určité částce darem. Následně došlo k tomu, že studenti zaslali vyplněnou smlouvu na reciproční spolupráci. Z toho vyplývá, že nevěděli, jaký smluvní vzor použít. Ze strany referenta pro ekonomiku Komunikační agentury jim bylo sděleno, že mají využít darovací smlouvy. Následně studenti poslali vyplněnou smlouvu znovu, která opět nebyla dobře koncipována.

U fyzických osob podnikajících často dochází k situaci, kdy se využívá smlouva o dílo, a studenti nezadají údaje o subjektu, se kterým chtějí uzavřít smlouvu. Neví, zda není živnostník, protože danou skutečnost neproverí v administrativním registru ekonomických subjektů a využijí smluvní vzor pro fyzické osoby bez identifikačního čísla.

U finančních a věcných darů, ač se toto rozlišení může zdát zřejmé, dochází k záměně mezi vzory. Dále dochází ke spojování finančních a věcných darů do jedné smlouvy, což není možné a je potřeba je mít vedeny odděleně, to znamená vyplnit dvě jednotlivé smlouvy i přesto, že je jeden dárcce.

Použití správného smluvního vzoru je prvním krokem k úspěšnému uzavření dané smlouvy, jak ze strany univerzity, tak firmy či jednotlivce na straně druhé. Z pozorování vyplynulo, že studenti se velmi často neorientují v problematice, k čemu se jednotlivé smlouvy používají. Někteří nevědí vůbec, jaký typ zvolit. Dalším faktorem, který se s pravidelností opakoval, bylo, že pokud již byl zvolen správný typ smlouvy nedošlo k rozlišení, zda se jedná o právnickou či fyzickou osobu.

#### 4.6.2 Správné vyplnění smlouvy

**Modelová situace:** Studenti zaslali sice správný smluvní vzor, ale chybně vyplněný. Chyběly podstatné informace. Jednalo se například o to, že nebyla správně vyplněná hlavička firmy, chyběly informace z obchodního rejstříku, a především také vyplněný špatný jednatel/odpovědný zástupce za firmu. Příkladem může být, že u firmy studenti

uvedli osobu, která pracuje na pozici back office firmy, tudíž není možné, aby podepisovala smlouvy jménem firmy. Dalším faktem bylo špatně nadefinované smluvní plnění, jak ze strany UTB, tak na straně partnerské organizace či chyběl kontaktní email na firmu. V některých případech se jednalo o maličkosti, které je schopen si referent sám dohledat a opravit, v dalších situacích je nutné smlouvu vrátit a přepracovat.

**Modelová situace:** Zástupci projektu nevěděli, kde najít informace, které se doplňují do smluvní hlavičky.

Jak již bylo zmíněno výše, doplnění informací o firmě do vzoru se opakuje s určitou pravidelností u každého projektu. Studenti nevědí, kde mají tyto informace nalézt. U právnických osob bývá největší problém jednatel firmy a zapsání v obchodním rejstříku. Z toho vyplývá, že studenti nevědí, kde tyto informace najít nebo ověřit jejich správnost.

#### 4.6.3 Zálohové faktury

**Modelová situace:** Firma pošle projektu zálohovou fakturu a ti ji berou jako fakturu k proplacení pro univerzitu. Je možné přijímat pouze konečné faktury, a proto toto není akceptovatelné. Dochází k tomu, z nevědomosti studentů, že existuje více druhů faktur nebo si toho vůbec nevšimnou. V momentě však, že něco takového doručí, není to možné ze strany univerzity proplatit.

#### 4.6.4 Posílání smluv

**Modelová situace:** Student přinese referentce pro ekonomiku vytištěnou a podepsanou smlouvu od partnera, která obsahuje formátovací prvky a komentáře.

Od minulého roku je nastaven systém, kdy ekonomické oddělení v rámci fakulty zkontroluje smlouvu a poté se smlouva pošle firmě/jednotlivci, se kterým se smlouva uzavírá ve dvou výtiscích, aby ji podepsal a poslal poštou zpět. Poté teprve se smlouva podepíše v rámci fakulty. K postupu se přistoupilo, protože často se stávalo, že smlouva byla podepsána od všech na fakultě a poté nedošlo k podpisu druhé strany. Proto se nastavil opačný proces, kdy jako první podepisuje smlouvu protistrana. Smlouva se však musí vytisknout v originálu, bez komentářů, vodících znaků apod. Nechat podepsat a zaslat originály poštou zpět na fakultu. Není možné poslat pouze naskenovanou smlouvu s podpisem. Elektronický podpis přichází v úvahu pouze v situaci, kdy jej má osoba úředně ověřený.

#### 4.6.5 Využití neaktuálního smluvního vzoru

**Modelová situace:** I když je to neustále opakováno, stále se stává, že jsou využívány staré smluvní vzory. Nejčastěji s chybnou adresou fakulty, kde se před pár lety změnila ulice Školní na ulici Univerzitní. Dokonce někdy dojde i k tomu, že někdo pošle smlouvu, kde je jméno předchozí děkanky fakulty, přestože aktuální děkanka je již na své pozici čtyři roky. Což znamená, že se v letošním roce 2021 bude vedení fakulty měnit a je potřeba, aby byly používány aktuální smluvní vzory, které jsou dostupné na platformě MS Teams. K těmto situacím dochází především proto, že studenti neví, jak mají smlouvu vyplnit, někde na Google disku z předešlých let najdou vyplněnou smlouvu na stejnou nebo podobnou věc či si ji nechají poslat od bývalých manažerů a vzor už si často nepřekontrolují.

#### 4.6.6 Nevyplnění objednávky

**Modelová situace:** Na fakultu je doručena faktura, ke které není evidována objednávka v systému. Takovou fakturu nelze přijmout. Jelikož všechno je potřeba první objednat, zaevidovat dodavatele do podnikového informačního systému - SAP, pokud tam ještě není a navést objednávku do systému, aby pak bylo možné spárovat objednávku s přijatou fakturou. Dochází k situacím, kdy si studenti něco objednají na e-shopu nebo u nějakého dodavatele, ale neprovedou interní objednávku v rámci fakulty. Z pozorování se jedná o faktor nevědomosti, studenti neznají přesný postup, ale neinformují se o něm a věří, že se to „nějak“ vyřeší.

#### 4.6.7 Včasná záloha

**Modelová situace:** Tým potřebuje udělat drobný nákup v rámci projektu například na natáčení promo spotu. Všechno, co si chce nakoupit má naplánováno, ale nemá vybranou zálohu. Zde přichází problém, jelikož záloha musí být schválena ředitelkou Komunikační agentury, výkonným pracovníkem a tajemnicí fakulty, popřípadě její zástupkyní. Poté si mohou studenti vybrat zálohu na pokladně univerzity. V tomto procesu se objevuje několik proměnných. Ve chvíli, kdy studenti nepošlou včas žádost o zálohu, tak zainteresované osoby nemusí být přítomny na pracovišti, aby mohly žádost podepsat, tudíž záloha nemůže být vydána. Pokladna má omezenou otevírací dobu, takže opět může dojít k situaci, kdy studenti nebudou mít zálohu včas. Proto je potřeba, aby když tým ví, že bude mít nějaké náklady na hotovostní nákupy, například za měsíc, vybral si zálohu dopředu a vyhnul se tak tomu, že nebude schopen něco zajistit.



#### 4.6.8 Dynamický nákupní koš

**Modelová situace:** Projekt nakoupí kancelářské potřeby, nejčastěji se jedná o obálky, papíry, dárkové tašky apod. a poté žádá proplácení skrz vybrané zálohy. To však nelze.

Existují komodity, které jsou již předem vysoutěženy a je možné je nakupovat pouze přes dynamický nákupní koš. Pro účely KOMAGU je nejdůležitější vědět, že se jedná o kancelářské potřeby a výpočetní techniku. Pokud studenti chtějí nakupovat pro svůj projekt kancelářské potřeby, je potřeba je předem objednat z dynamického nákupního koše minimálně měsíc dopředu.

#### 4.6.9 Daňové dotazníky

**Modelová situace:** Projekt má zahraničního umělce, kapelu či moderátora. Vyplní správný smluvní vzor, popřípadě je-li třeba, dodá fakturu. To je správný postup. Jedná-li se však o osobu, která není z České republiky, je nutné doložit daňový dotazník. Daňový dotazník se vztahuje ke všem zahraničním osobám i k těm, které pobývají na území České republiky nebo jsou ze Slovenska. Bez daňového dotazníku není možné podepsat smlouvu a následně vyplatit honorář.

#### 4.6.10 Poptávkové řízení

**Modelová situace:** U poptávkového řízení bylo možné se setkat s více typy situací. Chybně nadefinovaná kritéria v rámci oslovovacího emailu jsou jedna z nejtěžejnějších chyb, kterých je potřeba se vyvarovat. Nastalo také, že v rámci konkretizace poptávaného zboží či služby byl nastaven parametr, šlo konkrétně o typ papíru, který nesplnil ani jeden oslovený subjekt. Nesmí se také předem domluvit s poskytovatelem nějaké služby, který pak odpoví například, že „na základě naší domluvy“ či „zasílám slíbenou kalkulaci.“ Takový postup odporuje principům zadávání veřejných zakázek. U všech tedy dochází k zneplatnění poptávkového řízení.

### 4.7 Shrnutí zúčastněného pozorování

Ze zúčastněného pozorování vyplývá, že mezi časté příčiny problémů v ekonomice projektu je především nevědomost a nedostatek informací, které se stále opakují. Jeden z faktorů, který má na problematiku vliv je, že většina studentů se k činnostem dostává poprvé a nemají žádnou bližší zkušenost, ze které by mohli vycházet. Často nemají k dispozici dokumenty z minulého ročníku projektu, od kterých by se mohli odrazit.

Z nějakého důvodu se někteří ani neinformují na hodinách, písemně či telefonicky, aby smlouvu, objednávku či jinou potřebnou dokumentaci zajistili správně. Poté dochází k tomu, že se celý proces prodlužuje, jelikož se stále opakují chyby a může dojít k tomu, že se nějaký dílčí projektový úkol nestihne zrealizovat včas nebo se zrealizuje špatně. Intenzivnější edukace studentů v ekonomických procesech projektového řízení je nutným aspektem, který je potřeba implementovat do výuky Komunikační agentury. Dalším faktorem, který by přispěl ke zlepšení aktuální situace, je přístup studentů ke správně vyplněným všem aktuálním vzorům, protože z pozorování je zřejmé, že někteří studenti nevědí, jak mají především smluvní vzory, objednávky a záznamy z poptávkového řízení vypadat. Sumarizací dat ze zúčastněného pozorování je možné vytvořit výčet difícních témat, která vycházejí ze syntézy získaných dat, se kterými je potřeba dále pracovat.

#### Výčet difícních témat

- Smluvní vzory – od výběru, přes správné vyplnění a nadeřinování podmínek spolupráce
- Využívání a implementace dat z obchodního a živnostenského rejstříku
- Interní objednávkové formuláře
- Nákup kancelářských potřeb
- Proces poptávkového řízení – od oslovení přes záznam po uskutečnění nákupu

## 4.8 Rozhovory

Participanty rozhovorů jsou aktuální manažeři jednotlivých projektů komunikační agentury.

Jitka – 1. ročník magisterského studia Arts management – druhým rokem manažerka Zlin Design Weeku – čtvrtým rokem členem Zlin Design Weeku

David – 2. ročník bakalářského studia marketingové komunikace – manažer Busfest

Marek – 2. ročník magisterského studia marketingové komunikace – manažer projektu Lobby – třetím rokem členem Lobby

Michaela – 2. ročník bakalářského studia marketingové komunikace – manažerka projektu Culturea

Rozhovory byly koncipovány jako polostrukturované tak, aby se účastníci mohli volně vyjádřit k tématu, podělit se o své zkušenosti, názory, popřípadě připomínky k fungování ekonomických procesů Komunikační agentury. Rozhovory byly vyhodnocovány kvalitativně metodou kódování „tužka papír.“ Ze zpracovaných dat vyplynulo pět tematických oblastí, kterou jsou rozebrány v následujících podkapitolách.

#### **4.8.1 Užitečné nástroje**

Jednou z oblastí, kterou se tato výzkumná část zabývá, je, kde manažeři berou informace, jak vést projekt, nastavit rozpočet, co je kdy potřeba udělat. Převládá názor, že nejpřínosnější jsou knihy projektů z minulých let, Google disky, kde jsou dostupné soubory minimálně z přechozího ročníku a kde mají manažeři a členové týmu možnost dohledat například oslovovací emaily, rozpočet či časový harmonogram. Některé projekty mají štěstí v tom, že jim zůstali v týmu například bývalí hlavní manažeři nebo minimálně manažeři sekcí, kteří jsou schopni pomoci v situacích, když manažeři v projektu neví jak dál nebo neví, co vše je nutné ještě zajistit v jednotlivých procesech projektu.

#### **4.8.2 Ekonom projektu**

Letos má skoro každý projekt svého ekonomu a nákupčího. Někteří mají zkušenost z minulých let, kdy ekonom v projektu nebyl a jednoznačně bylo konstatováno, že je důležité, aby funkce byla v projektu obsazena. Lobby ekonomem ani nákupčím nedisponuje a vše zajišťuje sekce fundraising. Faktem však zůstává, že projektové vedení doporučí do dalšího ročníku, aby tento člověk byl součástí projektu, protože daný fakt se projevuje jako deficit. Většinou jsou to dvě osoby, které spolupracují a jsou součástí jedné sekce většinou se jedná o fundraising. Rozdíl je pouze u Zlin Design Weeku, kde všechno zajišťuje pouze jedna osoba. Další zajímavostí, která vyplynula, je, že Culturea má ekonomu a nákupčího z Fakulty ekonomické, což může být výhoda i nevýhoda zároveň. Komunikační agentura je součástí Fakulty multimediálních komunikací a studenti ostatních fakult nemají povědomí o tom, jak projekty v rámci agentury fungují a jelikož nejsou součástí celého procesu, může to být pro ně těžké pochopit a navyknout si situacím a požadavkům se kterými se v rámci této zkušenosti setkávají. Na druhou stranu je to pro ně zkušenost a také studenti z Komunikační agentury dostanou vhled na svůj projekt od někoho, koho se to netýká, neví, jak věci fungují a může přinést objektivnější pohled na určité aspekty řízení projektu. Co se manažerům osvědčilo, je udržení si ekonomu, který už tuto funkci zastával v předchozím ročníku nebo déle, jelikož ví, jak postupovat při

konkrétních případech, se kterým se projekt setkává, protože každý řeší produkčně jiné činnosti, služby i materiál či propagaci. Bylo také zmiňováno, že osobu, která by se chtěla ekonomice projektu věnovat, je těžké najít, jelikož studenti fakulty se raději podílejí spíše na kreativních procesech.

#### 4.8.3 Ekonomika projektu

Většina projektů Komunikační agentury jsou menšího rozsahu do 150 000 korun a od toho se odvíjí i jejich ekonomika, rozpočet, počet smluv a dokumentů k řešení. I tak je to ale pro studenty mnohdy náročné, protože se s tím setkávají poprvé. Každý rok se v projektech obměňuje projektové vedení i tým, což má za důsledek, že je v týmu menší procento lidí, kteří už si projektem prošli a ví, jaké situace nastaly v minulém ročníku, na co si dát pozor, případně co kdy řešit. Dochází pak situacím, že se úkoly začnou řešit pozdě nebo členové vůbec nevědí, že je mají řešit. Manažeři sdílí názor, že je důležité mít propracované knihy projektu, které budou reflektovat, jak procesy probíhaly. Rozepsané aktivity s časovým harmonogramem a popisem, co se ke které aktivitě vztahují za procesy, dokumenty a kdo je za co zodpovědný. Zodpovědnost je další specifickou součástí, kterou je třeba brát v úvahu. Studenti někdy neví, kde končí zodpovědnost jedné sekce/člena a začíná zodpovědnost někoho jiného, nebo které úkoly je třeba řešit v rámci spolupráce sekcí. Proto je důležité mít nadefinováno, kompetence a úkoly jednotlivých sekcí a jejich členů. Spornou otázkou, která se prolíná ve všech projektech, je, že i když se ekonomická pravidla stále opakují a jejich včasné řešení je zdůrazňováno pořád dokola, stále dochází k situacím, kdy úkoly členové týmu začnou řešit pozdě, čímž vzniká tlak na další členy, kteří musí jednat rychle, aby se naplánované aktivity stihly včas.

#### 4.8.4 Fungování ekonomických procesů v Komunikační agentuře

Panuje shoda, že je dobré mít společné hodiny v rámci Komunikační agentury, jak na ekonomiku, tak na všechny fáze projektu, komunikaci a sekce. Projekty se navzájem mohou poučit z chyb, inspirovat se nebo sdílet know-how. Někteří však vnímají, že zpracování není ideální. Ekonomické hodiny jsou vždy dvouhodinového charakteru jednou za semestr a informací je příliš mnoho najednou. Takže i když student chce, často si skoro nic nezapamatuje, a když ano, není schopen to adekvátně aplikovat. Obzvláště když o tématu slyší poprvé. Je také opakováno, že chybí praktický přesah na konkrétní situace či ukázky. Vyučování ekonomiky probíhá formou obecných prezentací, které studenty pouze seznamují možná značně okrajově s problematikou, která je pro ně abstraktní a bez

konkretizace není efektivní. Bylo by dobré, kdyby knihy projektu obsahovaly jako povinnou součást i časový harmonogram činností rozdělený podle sekcí, který by byl doplněn i o to, co vše je potřeba vyplnit a kdy je správný čas k realizaci aktivit. Hlavní manažeři i manažeři sekcí jsou většinou studenti druhých ročníků bakalářského studia, a tudíž mají zkušenosti z předešlého roku jen na pozici člena týmu, který řešil jen menší část projektu. Nemá tak komplexní pohled o tom, co se všechno má udělat a nemůže pak adekvátně reflektovat potřeby členů týmů nebo jim v situaci poradit, protože ji sám nikdy neprošel a nemá se o co opřít.

#### **4.8.5 Komunikační agentura**

Z obecného hlediska fungování Komunikační agentury se opakovaly názory, které poukazovaly na střídání se a měnění projektových týmů. Aby člověk pochopil, naučil se a následně mohl předávat informace a jistým způsobem edukovat členy týmu je potřeba, aby v jednom týmu byl nejlépe tři roky. V prvním ročníku se s projektem seznámí, funguje na pozici člena týmu, osvojí si pár činností, fungování agentury a seznamuje se s projektem. V dalším roce je pak liniovým manažerem, kdy zkušenosti, které za ten rok nabral, může dále rozvíjet a předávat svému týmu. Tím, jak je pro něj funkce nová, se stále setkává se situacemi, u kterým neví, jak k nim komplexně přistoupit. Proto ve třetím roce, kdy projde již celým procesem, ví, čeho se vyvarovat, může adekvátně reflektovat práci svého týmu a posouvat ji dále, a proto se může více zaměřit na rozvoj a nové koncepty. Bylo také zmíněno, že výuka jako v Komunikační agentuře by mohla být většího rozsahu, protože ji studenti považují jako za jednu z nejvíce přínosnou. Témata, která se probírají, by mohla být rozšířena a probrána více do hloubky. Za přínosnou formu edukace je považován „KOMAG Šenk“, což je dvoudenní školení pro nové manažery probíhající na začátku akademického roku.

### **4.9 Shrnutí hloubkových rozhovorů**

Působení členů v týmu je oblast, která se prolíná všemi projekty, sekcemi a procesy, protože jakmile se student něco v jednom roce naučí, v dalším by měl znalost prohloubit a předat dál. Pozornost by se měla zaměřit i na motivaci studentů, aby v Komunikační agentuře a projektech zůstávali po dobu svého studia. I u aktuálních manažerů můžeme pozorovat, že tři z nich jsou studenti 2. ročníku bakalářského studia, což znamená, že jsou teprve druhým rokem součástí projektu a v prvním ročníku byli na pozici řadových členů týmu. Praktická výuka, konkrétní ukázky, zájem o prohloubení znalostí značí poptávku po

rozšíření předmětu jako takového, jelikož jej studenti vnímají jako obohacující do jejich budoucího profesního života.

Knihy projektu, informovaný ekonom, komunikace napříč sekcemi i směrem k fakultě jsou směrodatné pro kvalitní fungování a realizaci projektu. Smyslem celé práce je, aby vznikaly projekty, které obohacují jak jejich návštěvníky po obsahové stránce, tak partnery v rámci správně nastaveného a uskutečněného plnění, tak týmové členy, kteří díky projektům získají nové zkušenosti, znalosti, kontakty, které budou moci využít ve svém budoucím životě.

### **Vyplývající potřeby**

- Edukace členů týmu
- Motivace studentů k dlouhodobému zapojení v rámci KOMAGU a projektů
- Ekonomický manuál
- Více praktické výuky
- Časový harmonogram řešení jednotlivých aktivit v projektu

## 5 SHRNUÍ VÝZKUMU A STANOVENÍ DOPORUČENÍ

Na počátku byla provedena analýza knih projektů jako prostředek, ze kterého vychází výzkumné šetření. Z analýzy vplynuly základní okruhy, které byly dále rozpracovány ve výzkumných metodách. Výzkum stojí na principech triangulace, které eliminují chyby a zkreslení, které by při použití pouze jedné z metod nemusely být odhaleny. Díky kombinaci metod, které se vzájemně doplňují, bylo možné získat ucelený vhlad do řešené problematiky.

### 5.1 Zodpovězení výzkumných otázek

#### **VO1: Co je pro studenty největším problémem v projektovém řízení z ekonomického hlediska?**

Jako největší problém se ukazuje celkový proces. Projektová ekonomika nefunguje jako jednotlivé části, ale jedná se o komplexní celek, kde jsou jednotlivé činnosti vzájemně propojeny a ovlivňují vždy více zúčastněných stran. Je nutné si uvědomit, jak důležité je promýšlení dílčích aktivit dopředu a do detailu. Důsledné plánování, znalosti, komunikace a uvědomování si případných rizik se opakuje napříč všemi projekty. Jak již bylo zmíněno ve shrnutích výzkumných metod, stojí za tím hlavně každoroční obměny týmu, nezkušenost členů a nízká znalost ekonomických procesů, která může být způsobena i nedostatkem praktických přesahů ekonomických hodin.

Studenti vnímají ekonomiku jako projektovou složku, která není moc oblíbená a je komplikovaná. Na druhé straně ve všech částech výzkumného šetření se navzájem verifikovaly tvrzení, že mají zájem znalosti získávat a prohlubovat.

#### **VO2: Co by studentům pomohlo ekonomická pravidla a postupy lépe pochopit a aplikovat?**

Cílem této práce je návrh ekonomického manuálu pro studenty Komunikační agentury. Nastavení daného cíle bylo ověřováno třemi výzkumnými metodami, které byly kombinovány v rámci výzkumného šetření probíhající během akademického roku 2020/2021, aby bylo získáno adekvátní množství relevantních dat. V rámci šetření bylo zjištěno, že studentům chybí jednotný souhrnný dokument, který by obsahoval kompletní přehledné informace vztahující se k ekonomice projektu. Dokument by měl obsahovat ukázky s vysvětlením jednotlivých postupů a procesů. Dále také průběh komplexnějších

procesů typu poptávkové řízení od počátečního oslovení přes záznam až po požadavek na nákup.

Dále studenti postrádají více praktických hodin, kde si vyzkouší nebo mohou přímo zpracovávat to, co zrovna v projektu řeší pod odborným dohledem, který jim pomůže požadavky zpracovat dle platných nařízení a postupů.

Poznatky reflektují, že v rámci studia chybí motivace studentů a jejich adekvátní edukace v oblasti nejen projektové ekonomiky. Je důležité umět nastavit náklady, určit adekvátní ceny poskytovaných propagačních služeb či dobře nastavit celkovou cenovou politiku včetně například výpočtu bodu obratu a stanovení cen vstupného. Autorka práce vnímá jako důležité zohlednit tyto faktory ve výuce programu Marketingové komunikace. Tyto inovace by prospěly studentům nejen v rámci projektů Komunikační agentury, ale především v přípravě na jejich budoucí povolání a angažování v kreativních odvětvích.

## 5.2 Doporučení

Hlavním doporučením vycházejícím z této práce je jednoznačně vytvoření souhrnného ekonomického manuálu pro potřeby Komunikační agentury. Návrh manuálu bude přiblížen a rozpracován v projektové části této práce. Bude vycházeno z výsledků výzkumného šetření tak, aby výsledný manuál v co největší možné míře pokrýval potřeby cílové skupiny.

Praktická výuka by mohla fungovat formou workshopů, které budou probíhat několikrát za akademický rok s menší skupinou studentů. Tímto způsobem vznikne prostředí vhodné pro diskuzi, díky které bude možné včas podchytit vše, co je nutné zajistit a jakým způsobem to zpracovat. V rámci vzájemné diskuze, spolupráce a sdílení informací si mohou studenti pomoci a učit se od sebe navzájem. Vše by mělo být pod supervizí pracovníka Komunikační agentury, který by fungoval jako rádce, motivátor, jako někdo, na koho se studenti mohou obrátit a kdo by vedl diskuzi a dával zpětnou vazbu.

Dalším doporučením je otevření nového nepovinného předmětu mimo fungování Komunikační agentury. V předmětu by se studenti mohli naučit právě ekonomické aspekty, které se prolínají firmami, neziskovými organizacemi i živnostenským podnikáním. Jednat se může například od základů jako je daňové přiznání, živnostenský list, cenotvorba, zadávání a účast ve veřejných zakázkách apod.



### **III. PROJEKTOVÁ ČÁST**

## 6 NÁVRH EKONOMICKÉHO MANUÁLU

Na základě uskutečněného výzkumného šetření, byly zjištěny témata a okruhy, které jsou pro studenty komplikované a na které je potřeba se zaměřit a rozpracovat, aby byly pro ně pochopitelnější a mohli je jednodušeji aplikovat v praxi. Z výzkumu dále vyplynulo, že by studenti ocenili ekonomický manuál, který by poskytoval návody, jak se chovat v různých situacích a disponoval praktickými ukázkami a vysvětlivkami, jak postupovat a na co si dát pozor.

### 6.1 Principy logického rámce

V teoretické části byla rozebrána důležitost logického rámce pro jakýkoliv projekt. Proto bude následně rámcově vytvořen. Díky logickému rámci bude možné systematizovat, utřídit, stanovit kritéria, a především také kontrolovat realizovatelnost výstupů. Na počátku je důležité si položit tři základní otázky, ze kterých pak bude vycházeno.

#### PROČ?

Na začátku tvorby každého projektového záměru je důležité si odpovědět na otázku „Proč?“ Proč je důležité projekt realizovat? Jakou reflektuje potřebu, co je potřeba změnit.

- Studenti potřebují mít přehledný dokument, kde najdou aktuální informace pohromadě.
- Je důležité se mít od čeho odrazit, když nevědí, jak postupovat, popřípadě na co se zeptat.
- Díky manuálu si mohou včas zkontrolovat, zda na něco nezapomněli.
- Bude zde vysvětleno, jaký druh smlouvy je potřeba na jednotlivé aktivity.
- Praktické příklady a ukázky jim pomohou vyplnit všechny smluvní vzory.
- Příkladné emaily a vyplněné záznamy poptávkového řízení jim pomohou jej zrealizovat správně napoprvé.
- Ušetří spoustu času studentům i pracovníkům Komunikační agentury.

= **Zefektivnění fungování ekonomických procesů v rámci Komunikační agentury.**

## CO?

Dalším směrodatným faktorem je, jakým způsobem projekt realizujeme? Co bude potřeba udělat? Jaké jsou dílčí aktivity?

Interaktivní PDF dokument, který bude přístupný online, s přehledným obsahem, vysvětlující infografikou, který se bude aktualizovat, dle aktuálních směrnic, legislativních postupů a informací. V září 2021 se vytiskne pro manažery nadcházejících ročníků projektů komunikační agentury, jelikož na následující akademický rok to bude aktualizované vydání.

## JAK?

Jak bude projektového cíle dosaženo? Jakými cíli?

Na základě praktické části budou zpracována jednotlivá témata do manuálu s využitím smluvních vzorů, příkladů, praktických ukázek a častých chyb. Výsledný manuál bude konzultován a kontrolován referentkou ekonomiky Komunikační agentury a ekonomickým oddělení fakulty, aby obsahoval všechny potřebné náležitosti a aby byla zajištěna správnost. Autorka práce manuál vytvoří sama, jelikož se v této oblasti angažuje.

### 6.1.1 Cíl a účel projektu

Kreativní a umělecké procesy jsou s těmi ekonomickými úzce spjaty. Jedno bez druhého nikdy nebude dobře fungovat. Proto je cílem projektu vytvoření ekonomického manuálu, který napomůže zlepšit především ekonomické procesy v Komunikační agentuře, která propojuje studenty marketingových komunikací a umělecké ateliéry. Jak vyplynulo z výzkumného šetření této práce, existuje v této oblasti potřeba disponovat souhrnným dokumentem, který studentům pomůže lépe ekonomické procesy pochopit a následně aplikovat. To znamená, tento projekt reflektuje aktuální potřebu a klade si za cíl změnit situaci k lepšímu.

### 6.1.2 Výstupy

- Výzkumné šetření a zpracování získaných dat (zpracováno v praktické části)
- Stanovení okruhů
- Praktické ukázky s komentáři ke každému tématu

- Rady a tipy
- Korektury
- Grafické zpracování
- Testování uživatelské přístupnosti pro cílovou skupinu
- Finální PDF dokument v elektronické variantě
- Tištěná verze manuálu

### 6.1.3 Časový plán

Realizace projektového záměru proběhne od června do září 2021. Během těchto tří měsíců budou zpracovány veškeré podklady, jak textově, graficky tak včetně korektury a finální podoby ekonomického manuálu. Konečná podoba bude testována cílovou skupinou, aby bylo možné doladit procesy či podklady, které jim nebudou jasné. Tento časový plán je důležitý zejména, proto aby bylo možné na začátku akademického roku již manuál představit a poté studenty implementovat do výuky.

### 6.1.4 Finanční plán

Tabulka 1: Návrh rozpočtu ekonomického manuálu

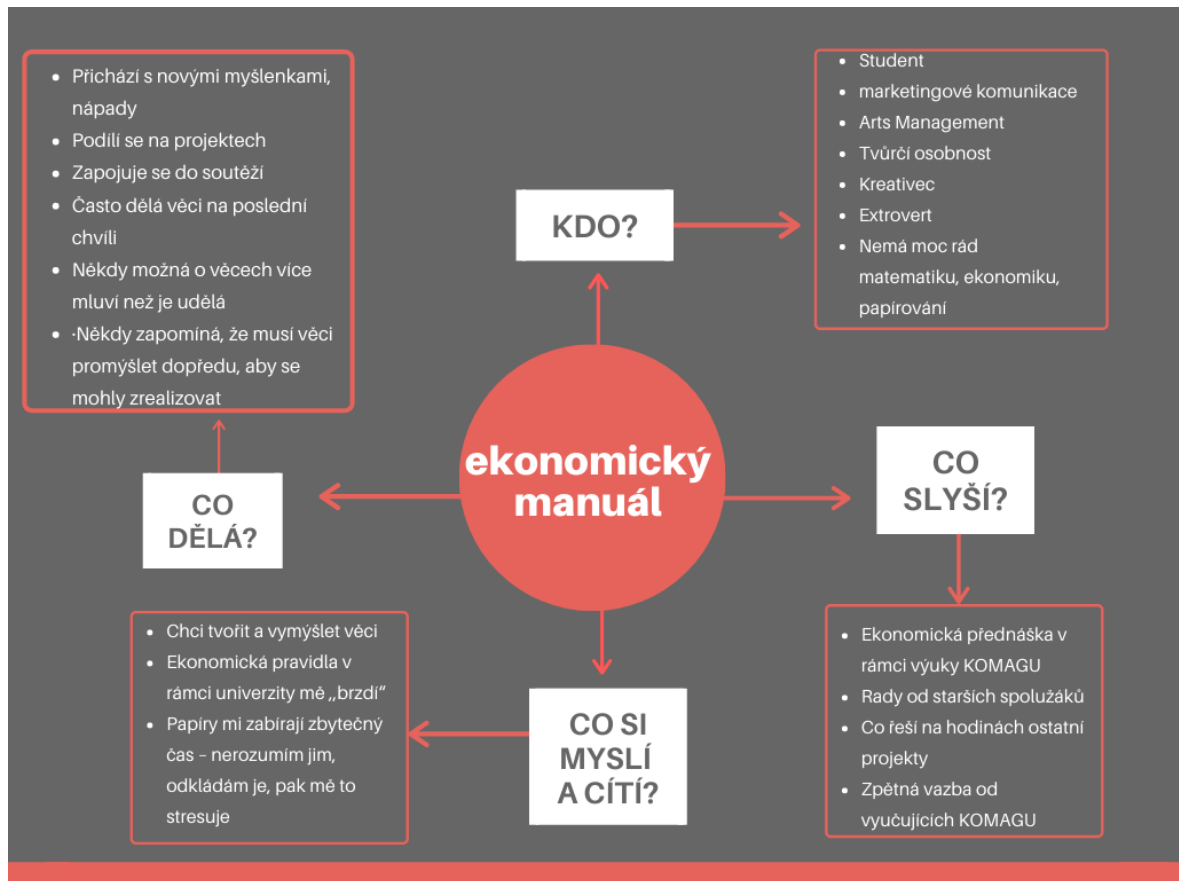
<b>Návrh rozpočtu</b>		
<b>položka</b>	<b>cena s DPH</b>	<b>poznámka</b>
příprava a finalizace textového obsahu	30 000 Kč	Tvorba praktických ukázek smluv, mailů, dokumentů
grafické zpracování	14 000 Kč	Zpracování textových podkladů do přehledné infografiky
odborná konzultace	4 000 Kč	ekonomické a právní oddělení
věcná správnost	3 000 Kč	Kontrola věcné správnosti
jazykové a stylistické korektury	3 000 Kč	
plnobarevný tisk	11 800 Kč	náklad 100 ks
<b>CELKEM</b>	<b>65 800 Kč</b>	

**Předběžná technická specifikace manuálu****Počet stran:** 70 vnitřek + 4 obálka (dohromady 74)**vazba:** V4**rozměr:** 170mmx230mm**tisk:** 4/4 plnobarevný oboustranný

V tabulce je nastaven jednoduchý návrh rozpočtu, dle odhadovaných nákladů. Ceny byly stanoveny na základě průzkumu trhu jednotlivých položek v rámci plánovaného rozsahu manuálu. Manuál bude tisknut v nákladu do 100 kusů, protože jak již bylo zmíněno, důležitá je především jeho elektronická varianta, aby byla přístupná všem studentům a mohla se dle potřeb upravovat.

**6.1.5 Cílová skupina**

Cílová skupina ekonomického manuálu koreluje s cílovou skupinou výzkumného šetření a jedná se o studenty Fakulty multimediálních komunikací, kteří mají zapsán předmět Komunikační agentura. Užší cílovou skupinou jsou pak studenti oboru Marketingová komunikace a Arts Managementu.



Obrázek 5: empatická mapa cílové skupiny ekonomického manuálu (zdroj: vlastní zpracování)

Empatická mapa znázorňuje, kdo je cílová skupina, co dělá, slyší a co si myslí a cítí. Manuál je pro tyto lidi tvořen, proto je nutné reflektovat jejich postoje a snažit se jej vytvořit tak, aby pro ně byl srozumitelný, chtěli jej používat a usnadnil jim práci.

### 6.1.6 Rizika a limity projektového návrhu

Každý projekt má svá rizika a limity, se kterými se musí počítat. V momentě, kdy se s potenciálními riziky pracuje, je jistější, že jim projekt bude moci předejít nebo je eliminovat na co nejnižší stupeň.

- Výsledná verze se nestihne vytvořit včas
- Manuál bude špatně koncipován, studenti s ním nebudou umět pracovat
- Studenti jej nebudou používat
- Změní se fungování ekonomických procesů v rámci UTB
- Manuál nebude obsahovat dostatek potřebných informací

Autorka projektového návrhu si je vědoma i potenciálních rizik, těch zmíněných i ostatních, které se mohou ještě v průběhu času objevit. Důležité je s nimi počítat a pružně reagovat na překážky a změny. Rizika byla eliminována na nízká realizovaným výzkumem, který proběhl v rámci práce. Následně proběhne uživatelské testování manuálu jeho cílovou skupinou na začátku září, aby se upravily případné nesrovnalosti či doplnily chybějící body. Finální podoba manuálu je plánována především online formou interaktivního PDF dokumentu, to znamená, že díky tomu bude možné reagovat na změny či doplnění v aktuálním čase.

## 7 PILOTNÍ NÁVRH MANUÁLU

Jak již bylo zmíněno, finální podoba manuálu bude vypracována během letních měsíců letošního roku. Je potřeba však mít ucelenou představu, co bude manuál obsahovat a jak bude koncipován.

### 7.1 Charakteristika

Je důležité, aby byl manuál formulován tak, aby mu porozuměli všichni studenti, především ti, kteří se s danou tematikou setkávají poprvé. Aby je jeho příliš formální či složitá struktura a komunikace neodradila. Proto bude laděn do „přátelského tónu“ tak, jak je myšlen, aby mu každý porozuměl a především, aby přinesl užitek. To znamená přenést ekonomické směrnice, pravidla a legislativu do srozumitelného jazyka, ve kterém je explicitně vyjádřeno co, kdy, kde a jak je potřeba udělat. Dalším důležitým faktorem je, aby manuál nebyl pouze textového charakteru ve Wordu, ale měl spíše charakter intuitivní infografiky, ve které se dají věci jednoduše vyhledat a následně aplikovat.

#### Základní pilíře

- Srozumitelnost
- Praktické ukázky
- Vyplněné vzory s vysvětlivkami, proč je dokument takto vyplněn
- Zdroje, kde student najde potřebné informace
- Na co si dát pozor
- Co nedělat





Obrázek 6: Návrh titulní strany (Zdroj: vlastní zpracování)



Obrázek 7: Návrh úvodu (zdroj: vlastní zpracování)

## 7.1.1 Obsah manuálu

# Obsah ekonomického manuálu KOMAG

<b>Úvod</b>	<b>Smlouvy</b>
<b>01</b> Ekonomika KOMAGU	<b>14</b> Fyzické a právnické osoby
<b>02</b> Na koho se můžu obrátit	<b>15</b> Jaký smluvní vzor použít?
<b>03</b> Kompetence	<b>18</b> Vyplněné vzory
<b>07</b> Pravidla	<b>32</b> Faktury
<b>10</b> Tvorba rozpočtu	<b>34</b> Daňové dotazníky
<b>Nákupy do 5 000 Kč</b>	<b>Nákupy nad 5 000 Kč</b>
<b>40</b> Nákup za hotové	<b>60</b> Poptávkové řízení
<b>42</b> Zálohy	<b>64</b> Oslovovací email
<b>47</b> Objednávky	<b>66</b> Záznam poptávkového řízení
<b>49</b> Co nemůžeme nakupovat	<b>68</b> Požadavek na nákup
<b>Rady a tipy</b>	<b>69</b> Výjimky
<b>54</b> Dobrá praxe	<b>Závěr</b>
<b>55</b> Co nedělat	
<b>59</b> Na co si dát pozor	
<b>61</b> Kancelářské potřeby	

Obrázek 8: Návrh obsahu ekonomického manuálu KOMAG (zdroj: vlastní zpracování)

Na přiloženém vizuálu je ilustrativní ukázka toho, co bude manuál obsahovat za kapitoly a jak bude přibližně členěn ve své finální podobě.

## 7.2 Předprojektová část

Projekty komunikační agentury jsou koncipovány tak, že jeden ročník projektu začínají s organizací v září a běží po dobu akademického roku. Vždy na konci předešlého akademického roku se vyhlašuje výběrové řízení pro nové manažery projektů, kde uchazeči zasílají svůj projektový záměr zaměřený na realizaci nadcházejícího ročníku vybrané akce. Během letních měsíců jsou noví projektoví manažeři vybráni a konzultován jejich projektový záměr – koncepce projektu. V koncepci se řeší především vize, základní projektový rámec, předběžný harmonogram, doprovodný program, cenová politika, komunikační plán, spolupráce s partnery a předběžný rozpočet. Neméně důležitá je však inovativnost navrhovaného záměru, myšlenky internacionalizace projektu, a hlavně také přístupnost a udržitelnost jednotlivých aktivit.

## 7.3 Projektová část

Projektová část se pro většinu KOMAG projektů začíná s počátkem nového semestru v září, kdy se pravidelně koná i plenér pro projektové manažery. Dvoudenní plenér je plný přednášek a praktických workshopů se zkušenými lektory, kteří studenty vedou k tomu, aby byli projekt schopni dobře naplánovat, vést, kontrolovat a poté úspěšně realizovat. Následuje výběr nových členů týmu, tvorba rozpočtu, partnerských nabídek apod. Začíná týmová spolupráce na dílčích projektových úkolech. Každý týden se koná společná výuka pro studenty Komunikační agentury, která se pokaždé dotýká jiného tématu a skoro všechny hodiny jsou pro studenty společné, aby mohli vidět, jak postupují ostatní a vzájemně se také motivovat, vyvarovat a poučit z chyb.

### 7.3.1 Tvorba rozpočtu

Jak již bylo zmíněno, jedna z prvních činností, které projektový tým čeká, je tvorba adekvátního rozpočtu. Je důležité, aby rozpočet reflektoval v co největší míře předpokládané skutečné náklady. Kromě Zlin Design Weeku jsou projekty Komunikační agentury menšího rozsahu v rozsahu do 150 000 korun.

#### **Jak k tomu přistoupit?**

Sepsat si všechny dílčí projektové aktivity. Poté k aktivitám rozepsat jednotlivě jejich náklady. Je možné i v této formě nechat rozpočet. Je z něj pro projektový tým zřejmé kolik financí, na jakou aktivitu bude potřebovat a co vše musí nakoupit. Pro menší projekty je tato varianta možná. Pokud však projekt bude chtít žádat o dotace či granty je vždy dobré si jednotlivé položky sloučit do kategorií tak, jak to v rozpočtových formulářích bývá. Mezi základní kategorie patří osobní náklady, služby a materiál.

**Příklad: dílčí aktivita: Produkce přednášky**

<b>řečník</b>	honorář	občerstvení	ubytování
<b>prostor</b>	nájem	technické zabezpečení	ozvučení

Je potřeba si představit situaci, kterou tým plánuje zrealizovat a uvědomit si, co k tomu všechno bude potřebovat. Klást otázky. Podívat se do rozpočtu z minulého roku, rozdělit dílčí aktivity na co nejmenší části, (pracovní balíky) díky kterým se projektový tým vyvaruje toho, že na něco zapomene nebo nevezme v potaz. Je určitě lepší, když se do plánování a tvorby zapojí více členů týmu, protože každý má jiné zkušenosti a znalosti, což přispěje k vytvoření komplexního soupisu. Do rozpočtového formuláře pak k jednotlivým částem vkládat přiměřené předpokládané ceny. Pokud tým neví, je relevantní si udělat alespoň zběžný průzkum trhu, dohledat si ceny, podívat se kolik co stálo v předchozím roce a podle toho se řídit. Nic si nevymýšlet.

Jakmile má projekt rozčleněné aktivity na součásti, je potřeba je vložit do rozpočtového formuláře. Každý projekt může mít buď svůj vlastní, nebo využít obecný rozpočtový formulář, který je v Komunikační agentuře k dispozici. Postupem času, kdy budou přibývat partneři, je dobrou praxí si k jednotlivým položkám značit z jakého zdroje se budou pokrývat. Tím je i zřejmé kolik peněz, či jaké produkty je potřeba ještě zajistit. Dále také reflektovat skutečný rozpočet oproti očekávanému. Často jsou plánované náklady jiné než skutečné.

### 7.3.2 Práce s rozpočtem

- Rozplánované jednotlivé aktivity a náklady
- Jaké zdroje máme k dispozici a kolik ještě potřebujeme
- Vedle plánovaných nákladů uvádět v průběhu roku skutečné

- Co se platí z finančních zdrojů
- Co je sjednáno barterem
- Mít nastavenou tabulku, která počítá a ukazuje, kolik peněz ještě chybí
- Všichni členové vědí, kde rozpočet hledat a kolik mají na jednotlivé aktivity peněz

### **Partnerské nabídky**

Partneři jsou stěžejním pilířem projektů Komunikační agentury, protože bez jejich finanční a barterové spolupráce by se projekty z velké části nemohly uskutečnit. Z ekonomického hlediska je třeba vzít v potaz, že nelze v nabídkách slibovat něco, co nemůžeme splnit. A to i z hlediska, že je nutné respektovat nejen legislativu České republiky ale i směrnice na univerzitě.

**Příklad:** V partnerské nabídce je nadefinováno plnění, které projekt není schopen splnit, protože například:

- součástí plnění je logo na billboardu/banneru, který projekt nemá zaplacen/zajištěn
- součástí plnění jsou lístky

### **7.3.3 Smlouvy**

V každém projektu se studenti setkávají s různými smlouvami, které je potřeba správně zvolit, vyplnit a nastavit spolupráci nebo stanovit, co je předmětem smlouvy. Jak již bylo několikrát zmíněno, tento proces není pro studenty jednoduchý a velmi často se opakují chyby. Proto je dobré si uvědomit, co všechno potřebují zajistit a s kým.

#### **Otázky, které si položit, když projekt bude někomu platit**

- S kým budu potřebovat smlouvu?
- Kdo to je? Je to firma? Živnostník? Fyzická osoba nepodnikající?
- Je z České republiky? Je ze Slovenska/zahraničí?
- Co bude dělat? - Je to řečník, moderátor, designér, vizážistka?
- Za co všechno mu budeme platit? - ubytování, cesta, překlad, workshop, přednáška
- Kolik to celé bude stát? Figuruje zde DPH?
- Bude částka do 5 000 Kč?

- Bude částka nad 5 000 Kč?

### **Otázky, které si položit, když se jedná o partnera/dárce projektu**

#### **V čem spočívá spolupráce?**

- Je to dárce? Dává projektu dar bez očekávané protihodnoty?
- Je to propagační spolupráce? Partner poskytne projektu peníze, za jeho propagaci?
- Jedná se o reciproční spolupráce? „*Něco za něco*“ - Partner dá projektu například polovinu objednaných produktů zdarma za „protislužbu“ nejčastěji formou propagace.

Jakmile je zvolen vzor je potřeba ho vyplnit náležitými údaji. V manuálu budou ukázky všech vyplněných smluvních vzorů, takže studenti i díky příkladům budou moci adekvátní vzor jednodušeji vybrat, kdyby si stále nebyli jistí.

Tabulka 2: Vlastní textový návrh ukázky vyplněné smlouvy o dílo s fyzickou osobou do 5 000 Kč

<b>Smlouva o dílo</b>		
<b>Údaje ve smlouvě</b>	<b>Údaje k doplnění</b>	<b>komentář</b>
Jméno, příjmení	<b>Marie Ukázková</b>	
bydliště	<b>Obec 22, 000 00 Obec</b>	
datum narození	<b>01.01.1993</b>	
<b>Předmět smlouvy</b>		
1. Dílo	<b>Taneční vystoupení a choreografie v rámci natáčení promo spotu projektu XYZ</b>	popsat dílo, co nejpřesněji a konkrétně
2. Místem plnění je	<b>Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Galerie G18, Štefánikova 5670, 760 01 Zlín</b>	místo plnění musí být přesné, nestačí jen Galerie G18 nebo Zlín
3. Termín plnění v místě plnění	<b>2. 2. 2021, 8:00 - 16:00 hod</b>	konkrétní termínový údaj včetně časů od kdy do kdy
4. Cena díla	<b>2 000 Kč</b>	konečná cena díla
Podpis	<b>Ve Zlíně</b>	místo podle toho, kde k podpisu dojde
Zhotovitel	<b>Marie Ukázková</b>	nezapomenout doplnit pod podpis jméno

Do jednoduché tabulky byl vytvořen textový návrh ke zjednodušenému vzoru smlouvy o dílo s fyzickou osobou do 5 000 Kč. Na díla do 5 000 se využívají smluvní vzory, které jsou kratší, proto zjednodušené, smlouva je pouze na jednu stranu A4. V manuálu budou ukázky vyplněných smluv zpracovány graficky, s komentáři (doplněním) přímo u řádku smluv, aby bylo přehledné, co k čemu patří.

### Faktury

V ukázce je uvedena fyzická osoba, která nepodniká, tudíž u té se jedná jen o podpis dvou smluvních výtisků. Jedná-li se však o podnikatele, který disponuje identifikačním číslem je potřeba, aby oproti smlouvě byla vystavena faktura a byl využit smluvní vzor pro fyzické

osoby podnikající. Stejný princip platí, pokud je smlouva o dílo uzavřena s právnickou osobou. Taktéž je potřeba doložit fakturu korespondující s předmětem smlouvy.

### Darovací smlouva

Tabulka 3: Vlastní textový návrh darovací smlouvy s právnickou osobou

	Darovací smlouva	
Údaje ve smlouvě	Údaje k doplnění	komentář
Obchodní firma	<b>Nadační fond XYZ</b>	kdo daruje - přesný název organizace z obchodního rejstříku
se sídlem	<b>Obec 22, 000 00 Obec</b>	kde má organizace sídlo – rovněž uvedeno v obchodním rejstříku
IČ	<b>11111111</b>	identifikační číslo nadačního fondu/firmy – Obchodní rejstřík – osmimístný číselný kód
DIČ	<b>CZ11111111</b>	firma/organizace DIČ nemusí mít – zjistit v obchodním rejstříku – často u českých firem jde o CZ+IČ
zastoupená:	<b>Dobroincem Darujícím</b>	v obchodním rejstříku najít jednatele/zástupce/předseda správní rady = člověk oprávněný k podpisu smluv
zapsána v OR	<b>vedeném Krajským soudem v Brně, oddíl N, vložka 343</b>	v obchodním rejstříku – každá organizace/firma je zapsána jinak – soud, oddíl a vložka – ověřit si, text je pouze ilustrativní, jak má vyplněná kolonka vypadat
	<b>Dar a způsob jeho použití</b>	
1) finanční dar ve výši	<b>20 000 Kč (slovy dvacet tisíc korun českých)</b>	výše daru – u daru je tato částka konečná, nic se neodečítá
2) využít dar pro .. na realizaci projektu	<b>„Zlin Design Week v akademickém roce 2021/2022“</b>	název studentského projektu (popřípadě jeho konkrétní část, kterou chce dárcce podpořit) a aktuální akademický rok
III. Předání daru	<b>do 14 dnů</b>	konkrétní časový údaj uvádí se minimálně 14 dnů nebo 30 dní
6) Smlouva nabývá platnosti a účinnosti dnem jejího podpisu oprávněnými zástupci obou smluvních stran.	<b>Ponechat uvedenou formulaci – dar je do 50 000 Kč</b>	u smluv do 50 000 volíme tuto první variantu ze smlouvy, jelikož v této části nemusí jít do veřejného registru smluv a jsou platné po podpisu – pokud je dar vyšší je nutné zvolit druhou variantu
Podpis	<b>Ve Zlíně</b>	místo podle toho, kde k podpisu dojde
Zhotovitel	<b>Dobrodinec Darující</b>	nezapomenout doplnit pod podpis



V tabulce je textově předpřipravená ukázka vyplněné darovací smlouvy s právnickou osobou, jako je například nadační fond. V komentářích je opět doplněno, kde je možné potřebné údaje dohledat a jak mají vypadat. Je potřeba, mít ve finálním manuálu rozpracovány všechny typy darovacích smluv dle typů daru a osob, se kterými je smlouva uzavřena, aby si studenti mohli dohledat přesnou vyplněnou ukázku smlouvy, kterou zrovna řeší.

#### **7.3.4 Nákupy do 5 000 Kč**

Nákup do 5 000 korun se může uskutečnit bez poptávkového řízení. Existují dvě varianty, jak je možné jej uskutečnit.

- **Nákup za hotové**

Z vybrané zálohy, kterou si projekt může zažádat, je možné drobné nákupy v rámci projektu nakupovat v obchodech hotově, záloha je následně vyúčtována oproti dodanému dokladu a fotodokumentaci využití produktu. Bez dokladu není možné cokoliv proplatit. Je potřeba se také vyvarovat produktům, které není možné nakupovat. Jedná se především o benzín, kancelářské potřeby a výpočetní techniku, které jsou součástí nákupního dynamického koše. Všechny produkty, služby, které se nakupují je nezbytnost nafotit. Nikdo poté nezpochybní jakýkoliv nákup, zda byl uskutečněn opravdu v rámci projektu.

- **Nákup na e-shopu/platformě/od živnostníka apod.**

Při nákupech online, na fakturu od živnostníků apod. je nutné promyslet nákup dopředu. Není možné přinést fakturu a žádat proplacení. Univerzita má vnitřní objednávkový systém, kdy je potřeba si produkt či službu dopředu objednat interně a po schválení v rámci čehož dochází i navedení dodavatele do SAPU, dochází k uskutečnění nákupu, kdy se následně spáruje faktura s objednávkou. Nedojde-li k objednávce, není s čím fakturu spárovat. Z toho vyplývá jednoduchý systém jakýkoliv bezhotovostní nákup = objednávka-faktura.

#### **7.3.5 Poptávkové řízení**

Poptávkové řízení je další široké téma, které se prolínalo celou výzkumnou částí této práce a je tedy nutné, aby bylo studentům vysvětleno v ekonomickém manuálu. Poptávkové řízení, které reflektuje zákon č. 134/2016 Sb. o zadávání veřejných zakázek a interní směrnice UTB stojí na principech veřejné soutěže. To znamená, že při jakémkoliv nákupu

nad 5 000 Kč je potřeba toto řízení uskutečnit. V projektech se jedná především o nákup tiskovin, materiálu, technické zabezpečení, osvětlení či pronájem prostor. V rámci poptávkového řízení je potřeba oslovit minimálně tři firmy/živnostníky, kteří prodávají či poskytují věci, které projekt k realizaci potřebuje.

#### **Co je potřeba udělat**

- Napsat oslovovací email se stanovenými kritérii
- Přesná specifikace, co projekt potřebuje nacenit
- Oslovit minimálně 3 subjekty nabízející, co projekt poptává
- Emaily je potřeba mít totožné a rozeslat je ve stejnou dobu
- Stanovit datum a čas do kdy musí firma poslat cenovou nabídku
- Rozhodujícím kritériem je vždy nejnižší cena
- Když subjekt neodpoví, je to bráno jako nejvyšší cena
- Vyplnit záznam o poptávkovém řízení
- Vyplnit požadavek na nákup
- Zaslat ekonomce Komunikační agentury „emailová vlákna“ s oslovovacími emaily a odpověďmi spolu s požadavkem na nákup a záznamem z poptávkového řízení

### Co zahrnout do oslovovacího emailu?

Dobrý den/vážený pane...

- Informace o projektu
- Co projekt poptává

V souladu se zákonem č. 134/2016 Sb. o zadávání veřejných zakázek a interními směrnicemi UTB Vás chci požádat o vypracování cenové nabídky.

Jsou stanovena níže uvedená kritéria, na základě, kterých se bude rozhodovat.

1) cena včetně DPH

2) počet - 350 kusů

3) dodání – zda je možné dodat objednávku do 30.5. 2021

Prosíme o odpověď a cenové nabídky do pondělí 25.3. 2021 do 11:00 hodin.

Obrázek 8: Návrh ukázky oslovovacího emailu

Po rozeslání oslovovacích emailů a přijetí odpovědí, je potřeba myslet na to, že tím proces poptávkového řízení nekončí. Přichází na řadu záznam z poptávkového řízení, kde se uvádí informace o firmách, jejich cenové nabídky a z toho vyplývající pořadí. Na základě záznamu se poté vyhotoví požadavek na nákup, na základě kterého se u vítězné firmy zboží/služby/prostory objednají. Celý proces bude studentům s kompletními ukázkami včetně požadavků a záznamů představen ve výsledném manuálu.

#### 7.3.6 Výjimky z poptávkového řízení

Existují případy, kde je nutné nebo adekvátní, aby projekt využil něco konkrétního, specifického, co nelze soutěžit v poptávkovém řízení. Jedná se například o specifického umělce, tvůrce, moderátora, školitele, přednášejícího, který svými zkušenostmi a profilem zapadá do daného projektu, takže je v podstatě nenahraditelný někým jiným.

**Věc: Žádost o specifické posouzení postupu z poptávkového řízení na odborného kurátora výstavy**

Žádáme o specifické posouzení postupu z poptávkového řízení na odborného kurátora výstavy studentského projektu XYZ 2021. Specifické posouzení postupu žádáme v případě odborného kurátora Mistra Výstavy:

Důvodem udělení výjimky je dlouhodobá profesionální spolupráce s Mistrem Výstavou na projektu XYZ i mimo něj. Pan Výstava má četné zkušenosti s kurátorstvím tuzemských i zahraničních výstav, je špičkou oboru v celé střední Evropě. V tomto případě se jedná o kurátorství mezinárodní výstavy, která představuje úzký výběr nejlepších designových prací vysokých škol z celé Střední Evropy. Mistr Výstava vyučuje na vysoké škole XYZ a pracoval i se studenty ABC, tudíž má přehled i v současných trendech studentského designu a vhodné předpoklady pro úspěšné realizování výstavy.

Předpokládaná cena celkem do 20 000,- Kč včetně DPH.

Obrázek 9: Návrh textace výjimky z poptávkového řízení

V rámečku je uveden praktický příklad, jak může vypadat výjimka z poptávkového řízení pro projekty Komunikační agentury. Je důležité uvést především o, co a koho se jedná, jaké jsou důvody udělení výjimky. V čem je daný člověk jedinečný, jak zapadá do konceptu, co může přinést, jaké má zkušenosti, které podporují celkovou myšlenku. Uváděná předpokládaná cena musí adekvátně reflektovat očekávanou činnost a být konečná nebo nižší.

## 7.4 Poprojektová část

Realizací kulturní události či festivalu, projekt nekončí. Podstata udržitelnosti projektu do dalších let tkví v tom, aby byl kontinuální. S tím se váže dodržení všech partnerských plnění, poděkování, zpětná vazba a motivace týmových členů a nových manažerů. Nedílnou součástí jsou knihy projektu. Každoročně se objevují tendence, že realizací upadne zájem členů o dotažení projektu do zdárného konce, jehož součástí je i zpracovaná kniha projektu.

#### 7.4.1 Poděkování partnerům a dodržení plnění

Partneři jsou klíčoví. Ať už se jedná o partnery, kteří podporují projekty finančně, mediálně či materiály. Bez nich by nebylo možné realizovat, komunikovat vůči veřejnosti a cílovým skupinám, proto je důležité dodržovat všechny závazky vyplývající ze smluv i vše, co bylo slíbeno jen ústně. Poděkování je nutností, na které se v žádném případě nesmí zapomenout. Všechny zmíněné konstanty mohou ovlivnit fungování projektu v následujících letech.

#### 7.4.2 Knihy projektu

Jak již bylo několikrát zmíněno napříč celou prací, kniha projektu je stěžejní nástroj pro budoucí fungování všech nadcházejících ročníků. Od roku 2020 mají knihy projektu ucelenější koncept než v předešlých letech, záleží však hodně na hlavních a liniových manažerech, jak se k tomu postaví a jak moc pečliví jsou ve vypracovávání. Proto je potřeba apelovat na to, aby knihy byly za každou sekci co nejdětalnější, rozepsané aktivity a procesy, které se k nim vztahují v propojení s časovým harmonogramem. U harmonogramu by bylo adekvátní navrhnout terminovanou tabulku s aktivitami, které by vyplnil každý člen týmu sám za sebe. Tímto způsobem by nový člen týmu věděl, jaké jsou přesně jeho kompetence a co je od něj potřeba. Každý rok se samozřejmě objevují nové situace a případy, které je potřeba řešit a právě proto, je potřeba eliminovat předpokládaná rizika již na počátku tím, že členové týmu nebudou tolik opakovat chyby z předešlého ročníku. Projekty se často zastavují právě na činnostech, které se řeší každý rok pořád dokola a tím nemůžou často realizovat nové myšlenky a koncepty, protože ztrácejí spoustu cenného času.

#### 7.4.3 Motivování nových manažerů/členů týmu

Motivace je často opomíjený, ale důležitý faktor. Udržitelnost projektu spočívá v lidech, kteří na něm pracují. Členy týmu je potřeba v týmu udržet, motivovat je k ucházení se o posty hlavních a liniových manažerů, aby se co nejdříve vytvořil základní tým lidí, který může pracovat na strategickém konceptu pro další ročník. Nejde však jen o plánování, problémem KOMAG projektů je právě jejich předávání novému managementu, který začne často fungovat až od září a projekty jsou v rámci obsahu a komunikace vůči cílové skupině pozastavené. Kontinuálnost komunikace je také důležitou složkou udržitelnosti projektu, která pomůže v jeho dlouhodobém rozvoji.

## 7.5 Měření efektivity

Efektivita projektu patří k jednomu z nejdiskutovanějších témat. Díky měření efektivity a celkové evalvací projektu je možné projekt v čase zlepšovat, rozšiřovat a optimalizovat. Je důležité si uvědomit, že každý projekt je jiný, a proto se nedají vždy aplikovat stejná pravidla. Návrh projektu této práce je možné zařadit do oblasti vzdělávání, jehož vyhodnocování je samo o sobě hodně specifické. Vzdělávací procesy a v nich realizované projekty se zaměřují především na znalosti a dovednosti. To znamená projekt této práce se snaží přispět ke zvýšení znalostí, povědomí a dovedností týkající se ekonomických procesů v rámci projektového řízení. Na rozdíl od typických vzdělávacích projektů a implementací, zde není nutné u studentů ověřovat jejich znalosti testy či zkouškami. Ověřovacím faktorem je schopnost studentů aplikovat diskutované poznatky do praxe. Na základě rešerše byla stanovena metoda vyhodnocení projektu Kirkpatrickovým čtyřúrovňovým modelem, jehož teoretická východiska byla představena v teoretické části práce.

### Reakce

Na úrovni reakce je možné vyhodnotit projekt na začátku akademického roku při představení ekonomického manuálu. Jaké budou reakce studentů, názory a neverbální komunikace. Po tom, co si studenti manuál poprvé vyzkouší bude možné se studenty, kterých se ekonomické procesy a potažmo práce s manuálem nejvíce dotýkat realizovat Focus group, kde proběhne diskuze, jak studenti manuál vnímají a zda se jim s ním dobře pracuje.

### Učení

V rámci učení bude možné zjišťovat úroveň získaných znalostí a dovedností tím, jestli dojde k eliminaci často se opakujících chyb. To znamená, student bude schopen vyplnit správně smluvní vzor napoprvé. Nastavit správná kritéria v rámci poptávkového řízení, napsat relevantní výjimku. U složitějších smluv a procesů sledovat, zda došlo ke snížení počtu chyb.

### Chování

Chování reflektuje to, co se studenti nového naučili. Může to značit, že členové týmů budou zasílat správně vyplněné dokumenty, budou se sami informovat o tom, co je potřeba udělat apod. V této fázi evalvací je důležité chválit a motivovat. Nereagovat pouze na to, že je smlouva špatně nebo něco chybí, ale ocenit, co se povedlo. I malá změna k lepšímu je

krokem kupředu. Motivace studentů k využívání manuálu za účelem zjednodušení a urychlení procesů může být také podpůrným systémem této fáze.

### **Výsledky**

Poslední částí jsou výsledky. Výsledky jsou vždy cílem každého projektu. V této oblasti je ale dobré si uvědomit, že všechny fáze jsou určitými výsledky, díky kterým je možné projekt vyvíjet v reakci na to, jaké interakce přichází od cílové skupiny. Tyto výsledky je důležité sledovat a analyzovat po celou dobu, protože z jejich zhodnocení pak vyplynou konečné výsledky. Je třeba brát v potaz, že vzdělávání je nikdy nekončící proces, proto by se sledování reakcí, učení i chování mělo sledovat po celou dobu. Dalším faktem také je, že každý rok přicházejí noví studenti, pro které bude tematika i práce s manuálem nová, což je potřeba zohlednit a data kontinuálně získávat a vyhodnocovat.

## **7.6 Závěrečná doporučení**

Výsledný manuál by měl obsahovat všechny vyplněné ukázky smluvních vzorů s komentáři, proč a jak se jednotlivé části vyplňují. Na každý proces, který může být na první pohled pro někoho zřejmý a jednoduchý, je potřeba pohlížet tak, aby kdokoliv, kdo s manuálem přijde do styku, byl schopen zpracovat požadavek, který mu byl zadán. Klíčové je rozpracování a vysvětlení jednotlivých materiálů a ekonomických procesů tak, aby uživatelé manuálu mohli vidět souvislosti mezi informacemi a mohli efektivněji pracovat. V rámci tvorby finálního dokumentu, je potřeba provést testování uživatelské přístupnosti s cílovou skupinou. Díky testování se vyladí detaily a nedokonalosti, které by mohly ztěžovat práci nebo působit nejednoznačně. Je důležité také pracovat s myšlenkou, že finální dokument je jen začátkem tohoto manuálu, který by se měl v průběhu let doplňovat, aktualizovat a zlepšovat tak, aby sloužil svému účelu.

## ZÁVĚR

Cílem práce bylo zmapovat potřeby studentů Komunikační agentury Fakulty multimediálních komunikací týkající se ekonomiky jednotlivých projektů. Na základě teoretických poznatků a zjištěných dat v projektové části navrhnout ekonomický manuál, který bude sloužit jako prostředek k jednoduššímu pochopení a efektivnější práci na projektech. Proto byl v projektové části práce stanoven návrh takového manuálu, který bude v následujících měsících realizován tak, aby byl pro studenty připraven na příští akademický rok.

Praktická část této práce však ukazuje, že tvorbou ekonomického manuálu by práce na zefektivňování procesů neměla skončit. Komunikační agentura je jedinečná ve svém poslání propojovat a prohlubovat mezioborovou spolupráci, dávat studentům příležitost realizovat své myšlenky a nápady v praxi, a především jim přináší mnoho praktických zkušeností. Autorka práce vnímá tento předmět jako jeden z největších potenciálů celé fakulty, protože dává studentům právě praktický přesah a možnost navázat nové kontakty a spolupráce. Je důležité se tímto směrem dále ubírat, rozvíjet mezioborovou spolupráci a podporovat studenty v oblasti kreativních průmyslů, protože to je to, v čem je fakulta jedinečná. Ve svých studentech, jejich talentech a práci, kterou společně dokáží vytvořit.

Směrodatné je zde také zapojení ještě více odborníků, kteří by se studenty sdíleli své zkušenosti. Tedy firmy, živnostníky, neziskové organizace, specialisty ve svém oboru, kteří zkušenosti a znalosti mají. Nejlépe formou intenzivních praktických workshopů pro menší skupiny studentů tak, aby byl umožněn individuální přístup, diskuze a zpětná vazba.

Současná situace kreativních odvětví v České republice ukazuje rostoucí poptávku po interdisciplinárních kompetencích mladých umělců, designérů, kulturních manažerů či jakémukoliv mladém člověku, který se zapojuje do kulturních a kreativních průmyslů. Tuto skutečnost není potřeba vnímat jako bariéru, ale právě příležitost, kterou je možné využít v rámci rozvoje fakulty, a především jejich studentů, kteří přicházejí s novými nápady a vytvářejí inovativní projekty. Proto je důležité, aby jim byl poskytnut lepší přístup k vysoce kvalitnímu vzdělávání a možnostem individuálního rozvoje.



**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] CRESWELL, John W. a Vicki L. PIANO CLARK, 2017. Designing and Conducting Mixed Methods Research. California: Sage Publications. ISBN 978-1483344379.
- [2] ČERNÝ, Michal, 2018. Pedagogicko-psychologické otázky online vzdělávání. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 9788021089266.
- [3] DOBSON, Michael, 2015. Successful Project Management: How to Complete Projects on Time, on Budget, and on Target. 4. edition. American Management Association. ISBN 978-0761215677.
- [4] DOLEŽAL, Jan, 2016. Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5620-2.
- [5] DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO, 2012. Projektový management podle IPMA. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.
- [6] DOLEŽAL, Jan a Jiří KRÁTKÝ, 2017. Projektový management v praxi: naučte se řídit projekty!. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5693-6.
- [7] FOLWARCZNÁ, Ivana, 2010. Rozvoj a vzdělávání manažerů. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3067-7.
- [8] FORET, Miroslav, 2012. Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky. 2., aktualiz. vyd. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0038-4.
- [9] GUEST, Greg, Emily E. NAMEY a Marilyn L. MITCHELL, 2013. Collecting Qualitative Data: A Field Manual for Applied Research. Thousand Oaks: SAGE Publishing. ISBN 978-1412986847.
- [10] KAISER, Michael M, 2009, Strategické plánování v umění: praktický průvodce. Praha: Institut umění - Divadelní ústav v Praze. ISBN 9788070082362.
- [11] KŘIVÁNEK, Mirko, 2019. Dynamické vedení a řízení projektů: systémovým myšlením k úspěšným projektům. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0408-6.
- [12] MACHÁLEK, Petr a Jitka NESRSTOVÁ, 2011. Základy fundraisingu a projektového managementu. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-5518-6.

- [13] MARTINELLI, Russ a Dragan MILOSEVIC, 2016. PROJECT MANAGEMENT TOOLBOX. 2. edition. Hoboken, New Jersey: John Wiley. ISBN 978-1-118-97312-7.
- [14] MCBRIDE, Melanie, 2016. Project Management Basics: How to Manage Your Project with Checklists. Chandler, Arizona, USA: Apress. ISBN 978-1484220856.
- [15] NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK, 2006. Sociologie pro ekonomy a manažery. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. Manažer. ISBN 80-247-1705-0.
- [16] PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, [2013]. A guide to the project management body of knowledge: (PMBOK® guide). Fifth edition. Newtown Square: Project Management Institute. ISBN 978-1-935589-67-9.
- [17] RODRIGUEZ, José, 2016. To Sell or Not To Sell?: An Introduction to Business Models (Innovation) for Arts and Culture Organisations. Brussels: IETM - International Network for Contemporary Performing Arts. ISBN 978-2-930897-06-6.
- [18] SMOLÍKOVÁ, Marta, 2008. Management umění. Praha: Vysoká škola uměleckoprůmyslová. ISBN 978-80-86863-24-5.
- [19] SVOZILOVÁ, Alena, 2016. Projektový management: systémový přístup k řízení projektů. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0075-0.
- [20] ŠTEFÁNEK, Radoslav, 2011. Projektové řízení pro začátečníky. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2835-0.
- [21] TAHAL, Radek, 2017. Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0206-8.
- [22] TAYLOR, Steven J., Robert Bogdan BOGDAN a Marjorie L. DEVAULT, 2016. Introduction to Qualitative Research Methods: A Guidebook and Resource. Fourth edition. New Jersey: John Wiley. ISBN 978-1118767214.
- [23] WATT, Adrienne, 2014. Project management. 2nd edition. BCcampus. ISBN 978-1-77420-013-1.

**SEZNAM POUŽITÝCH ELEKTRONICKÝCH ZDROJŮ**

- [24] A guide to the project management body of knowledge: (PMBOK® guide), [2013]. Fifth edition. Newtown Square: Project Management Institute. ISBN 978-1-935589-67-9.
- [25] BRIDGES, Jennifer, 2019. How to Conduct a Feasibility Study. PROJECTMANAGER [online]. [cit. 2021-04-03]. Dostupné z: [www.projectmanager.com/training/how-to-conduct-a-feasibility-study](http://www.projectmanager.com/training/how-to-conduct-a-feasibility-study)
- [26] Busfest [online], ©2021. Zlín: Fakulta multimediálních komunikací [cit. 2021-04-12]. Dostupné z: <https://busfest.cz/>
- [27] Culturea [online], ©2021. Zlín: Fakulta multimediálních komunikací [cit. 2021-04-12]. Dostupné z: <http://culturea.cz/>
- [28] DELOS SANTOS, Jose Maria, 2020. Understanding Responsibility Assignment Matrix: (RACI Matrix). Project - management [online]. [cit. 2021-03-29]. Dostupné z: <https://project-management.com/understanding-responsibility-assignment-matrix-raci-matrix/>
- [29] DEVEREAUX, Constance, 2015. Cultural Management and the Discourse of Practice. *Forschen im Kulturmanagement* [online]. 2015, pages 155–168 [cit. 2021-01-15]. Dostupné z: doi:<https://doi.org/10.14361/9783839412527-007>
- [30] DRAGICEVIC ŠESIC, Milana a Sanjin DRAGOJEVICA, 2005. Arts Management in Turbulent Times: Adaptable Quality Management [online]. Amsterdam: Boekmanstudies [cit. 2021-15-03]. ISBN 9066500832. Dostupné z: <https://www.culturalfoundation.eu/library/arts-management-in-turbulent-times>
- [31] JOHNSON, R. Burke, Anthony J. ONWUEGBUZIE a Lisa A. TURNER, 2007. Toward a Definition of Mixed Methods Research. *Journal of Mixed Methods Research*. 1(2), 112-133. ISSN 1558-6898. Dostupné z: doi:10.1177/1558689806298224
- [32] Harmonogram projektu: (Project Schedule), ©2016. MANAGEMENT MANIA [online]. [cit. 2021-03-25]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/harmonogram-projektu>
- [33] HRAZDILOVÁ-BOČKOVÁ, Kateřina, 2016. Projektové řízení: učebnice [online]. online: E-knihy jedou [cit. 2021-03-21]. ISBN 978-80-7512-431-9.

- [34] KENDRICK, Tom, 2015. Project opportunity: risk sink or risk source? Project Management Institute [online]. [cit. 2021-01-15]. Dostupné z: <https://www.pmi.org/learning/library/project-opportunity-management-risks-9947>
- [35] Kirkpatrick's Four-Level Training Evaluation Model: Analyzing Learning Effectiveness, ©2021. Mindtools [online]. [cit. 2021-04-15]. Dostupné z: <https://www.mindtools.com/pages/article/kirkpatrick.htm>
- [36] KOMAG: Komunikační agentura [online], ©2021. Fakulta multimediálních komunikací [cit. 2021-04-05]. Dostupné z: <https://komag.utb.cz/>
- [37] KURT, Serhat, 2018. Kirkpatrick Model: Four Levels of Learning Evaluation. Educational Technology [online]. [cit. 2021-04-16]. Dostupné z: <https://educationaltechnology.net/kirkpatrick-model-four-levels-learning-evaluation/>
- [38] LANDAU, Peter, 2018. How to Create SMART Goals [online]. [cit. 2021-01-15]. Dostupné z: <https://www.projectmanager.com/blog/how-to-create-smart-goals>
- [39] LAVANYA a MALARVIZHI, 2008. Risk analysis and management: a vital key to effective project management [online]. [cit. 2021-03-16]. Dostupné z: <https://www.pmi.org/learning/library/risk-analysis-project-management-7070>
- [40] Lobby [online], ©2021. Zlín: Fakulta multimediálních komunikací [cit. 2021-04-03]. Dostupné z: <https://lobby.utb.cz/>
- [41] Metoda kritické cesty: CPM (Critical Path Method), © 2016. MANAGEMENT MANIA [online]. ManagementMania.com [cit. 2021-04-05]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/metoda-cpm>
- [42] PATHAK, Roli, 2020. 5 Phases of Project Management (PMP). Project-Management [online]. [cit. 2021-01-15]. Dostupné z: <https://project-management.com/project-management-phases/>
- [43] PROCTOR, Patrick, © 2021. 10 SMART Goals Examples for Small Businesses in 2020. Fit Small Business [online]. [cit. 2021-03-28]. Dostupné z: <https://fitsmallbusiness.com/smart-goals-examples/>
- [44] RAJAGOPAL, Shan a Michael MOBLEY, 2000. Combining strategic outsourcing and project management: the synergistic effect. Paper presented at Project management institute © 2021 [online]. Project Management Institute Annual Seminars & Symposium, Houston [cit. 2021-03-29]. Dostupné z:

- <https://www.pmi.org/learning/library/strategic-outsourcing-project-management-synergistic-1892>
- [45] RAY, Stephanie, 2017. Guide to Using a Risk Register. Project Manager [online]. [cit. 2021-03-16]. Dostupné z: <https://www.projectmanager.com/blog/guide-using-risk-register>
- [46] Skrz Prsty [online], ©2021. Zlín: Fakulta multimediálních komunikací [cit. 2021-04-03]. Dostupné z: <https://skrzprsty.cz/>
- [47] ŠRÁMEK, Jan, 2009. Metody sběru dat v kvantitativním výzkumu. Focus age [online]. [cit. 2021-03-25]. Dostupné z: [https://www.focus-age.cz/m-journal/marketingovy-vyzkum/metody-sberu-dat-v-quantitativnim-vyzkumu\\_s390x5140.html](https://www.focus-age.cz/m-journal/marketingovy-vyzkum/metody-sberu-dat-v-quantitativnim-vyzkumu_s390x5140.html)
- [48] Traffic Light Assessment, © 2020. CIToolkit: The Continuous Improvement Toolkit [online]. [cit. 2021-04-05]. Dostupné z: <https://citoolkit.com/articles/traffic-light-assessment/>
- [49] THUERBACH, Cathy, 2013. Project team realities: turning the team you have into the team you need [online]. [cit. 2021-03-15]. Dostupné z: <https://www.pmi.org/learning/library/effective-project-team-transformation-5907>
- [50] WATT, Adrienne, 2014. Project Management [online]. online: BCcampus [cit.2021-04-05]. ISBN 9781774200131. Dostupné z: <https://opentextbc.ca/projectmanagement/chapter/chapter-12-budget-planning-project-management/>
- [51] What Is A Project Initiation Document?: Why & How To Make It, © 2021. The Digital Project Manager [online]. [cit. 2021-03-16]. Dostupné z: <https://thedigitalprojectmanager.com/how-make-project-initiation-document/>
- [52] What is Project Management?, © 2021. Project management institute [online]. [cit. 2021-01-15]. Dostupné z: <https://www.pmi.org/about/learn-about-pmi/what-is-project-management>
- [53] WORLD WILDLIFE FUND, 2001. PROJECT MANUAL PLANNING: WILDLIFE MANAGEMENT SERIES [online]. Zimbabwe: WWF - SARPO [cit. 2021-04-03]. Dostupné z: <http://d2ouvy59p0dg6k.cloudfront.net>
- [54] Zlin Design Week [online], ©2021. Zlín: Fakulta multimediálních komunikací [cit. 2021-04-03]. Dostupné z: <https://zlinedesignweek.com/>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

WBS	Work breakdown structure
RAM	Responsibility Assignment Matrix
KOMAG	Komunikační agentura
SAP	Podnikový informační systém (Systems - Applications – Products)
UTB	Univerzita Tomáše Bati
FMK	Fakulta multimediálních komunikací
KČ	Koruna česká

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1: Projektový trojimperativ .....	12
Obrázek 2: Náhled dotazníku .....	47
Obrázek 3: mentální mapa otázky č. 1 .....	48
Obrázek 4: mentální mapa otázky č. 2.....	51
Obrázek 5: empatická mapa cílové skupiny ekonomického manuálu .....	70
Obrázek 6: Návrh titulní strany .....	73
Obrázek 7: Návrh úvodu (zdroj: vlastní zpracování).....	73
Obrázek 8: Návrh obsahu ekonomického manuálu KOMAG .....	83
Obrázek 9: Návrh ukázky oslovovacího emailu .....	83
Obrázek 10: Návrh textace výjimky z poptávkového řízení.....	83

**SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1: nejčastější odpovědi otázky č.1 .....	50
Graf 2: nejčastější odpovědi otázky č.2 .....	52



**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1: Návrh rozpočtu ekonomického manuálu .....	68
Tabulka 2: Vlastní textový návrh ukázky vyplněné smlouvy o dílo s fyzickou osobou do 5 000 Kč .....	79
Tabulka 3: Vlastní textový návrh darovací smlouvy s právnickou osobou .....	80

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Scénář rozhovorů

Příloha P II Nahrávky rozhovorů

# **PŘÍLOHA P I: SCÉNÁŘ ROZHovorŮ**

## **ROZHovORY S MANAŽERY KOMUNIKAČNÍ AGENTURY 2021**

**Termín kvalitativního výzkumu:** Březen 2021

**Počet participantů:** 4

**Cílová skupina:** Manažeři projektů komunikační agentury v akademickém roce 2020-2021

**Metoda sběru dat:** Polostrukturovaný rozhovor

**Realizátor:** Bc. Veronika Tomanová

### **1. ÚVOD**

Privítání, představení, informace o nahrávání rozhovoru a souhlas s nahráváním pro výzkumné účely

### **2. ÚVODNÍ DISKUZE**

- Ráda bych tě poprosila, jestli by ses představil/a a řekl/a který projekt máš na starosti?
- Jak dlouho jsi součástí komunikační agentury?
- Byl/a nebo jsi i součástí jiného projektu?

### **3. EKONOMIKA PROJEKTU**

Přesuňme se teď k ekonomice projektu, což je cílem dnešního výzkumu.

- Kdo tě „zasvětil“ do ekonomických procesů v rámci daného projektu?
- Víš, jak vyplnit smluvní vzory? Kde je najít? Kde najít informace?
- Koho jsi mohl poprosit o radu, když sis nebyl jistý?
- Stal se ti někdy nějaký průšvih se smlouvami v KOMAGU?
- Vzpomínáš si na situaci, kdy se vám v projektu stal nějaký problém s financemi, smlouvami nebo rozpočtem?
- Jak jste na začátku roku nastavovali rozpočet?
- Kdo to u vás v projektu zajišťuje?
- Máte v týmu dostatek informací? Jsou sdíleny efektivně?
- Kde vidíš největší problémy v ekonomice projektu? Co je naopak dobře vyřešeno?

### **4. ZÁVĚREČNÁ DISKUZE**

- Napadá tě něco, co by ti pomohlo, kdybys věděl, když ses stal manažerem?

- Co bys řekl/a budoucím manažerům projektů? Na co si dát pozor z tvé zkušenosti?
- Jak myslíš, že by se dalo zlepšit fungování ekonomiky KOMAGU?

## **5. ZÁVĚR**

Poděkování a rozloučení

## **PŘÍLOHA P II: NAHRÁVKY ROZHovorŮ**

Na tomto odkaze je umístěno 5 polostrukturovaných rozhovorů s manažery projektů.

[https://drive.google.com/drive/folders/1a\\_JA7KdrZdpEBjVsy9mLBObCkM\\_g5a7Y](https://drive.google.com/drive/folders/1a_JA7KdrZdpEBjVsy9mLBObCkM_g5a7Y)