

Návrh na zlepšení komunikace se zainteresovanými skupinami projektu "Ekonomicko - manažerská olympiáda"

Lucia Komárová

Bakalářská práce
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jména a příjmení: **Lucia KOMÁROVÁ**
Osobní číslo: **M07257**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**

Téma práce: **Návrh na zlepšení komunikace se zainteresovanými skupinami projektu "Ekonomicko – manažerská olympiáda"**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zhodnoťte literární prameny a zformulujte teoretická východiska pro zpracování návrhu na zlepšení komunikace se zainteresovanými skupinami v projektu "Ekonomicko – manažerská olympiáda".

II. Praktická část

- Proveďte analýzu pilotního ročníku projektu "Ekonomicko – manažerská olympiáda" a zhodnoťte úroveň komunikace se zainteresovanými skupinami.
- Navrhněte zdokonalení komunikace se zainteresovanými skupinami v projektu "Ekonomicko – manažerská olympiáda" a tento návrh podrobte nákladové, rizikové analýze a analýze přínosů.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: 40 stran

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

[1] BĚLOHLÁVEK, F. Jak řídit a vést lidi. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2000. 92 s. ISBN 80-7226-308-0.

[2] DOLEŽAL, J., MÁCHAL, P., LACKO, B. Projektový management podle IPMA. 1. vyd. Praha : Grada, 2009. 512 s. ISBN 978-80-247-2848-3.

[3] KOTLER, P. Marketingový management. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

[4] PHILIPS, J. The Project Management Scorecard. 1. vyd. Boston : Butterworth Heinemann, 2002. 353 s. ISBN 978-0-7506-7449-2.

[5] PORVAZNÍK, J., LADOVÁ, J., RAJOŠOVÁ, V. Management I: 2. díl. 1. vyd. Zlín : Univerzita Tomáše Bati, 2008. 202 s. ISBN 978-80-7318-693-7.

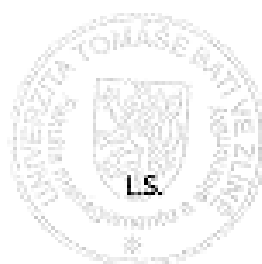
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Radoslav Štefánek
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání bakalářské práce: 6. dubna 2010

Termín odevzdání bakalářské práce: 21. května 2010

Ve Zlíně dne 6. dubna 2010

doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou 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. 3²⁾;
- podle § 60³⁾ 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 § 60³⁾ odst. 2 a 3 mohu užit své dílo – bakalářskou 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 práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 20.5.2016

.....


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

(1) Práce této kategorie lze zveřejňovat elektronicky, a) diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků opovření a výsledků obhajoby prostřednictvím elektronické knihovny této práce, kterou spravuje. Zpráva zveřejnění stanoví určitý předpis vzhledu díla;

(2) Diplomová, diplomová, bakalářské a rigorózní práce odměnitelní uchazečům k obhajobě musí být při napsání při pracovních dňů před konáním obhajoby zveřejněny v elektronické podobě v online databázi veřejně přístupné vysoké školy nebo jejího tak určené, v online pracovních vysoké školy; jak se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce požičovat na své náklady výtisk, opisy nebo rozmnoženiny;

(3) Práce se odměnitelně práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

ABSTRAKT

Předmětem bakalářské práce je zjištění jaká je úroveň komunikace mezi zainteresovanými stranami projektu Ekonomicko - manažerská olympiáda. Práce je rozdělená na dvě části – teoretickou a praktickou část. V teoretické části se zaměřuji na analýzu vybraných zdrojů a jednoduché přiblížení pojmů komunikace a projektové řízení. V praktické části se věnuji samotné analýze komunikace v projektu. Využívám dotazníkové šetření, individuální rozhovory, SWOT analýzu, Belbinův test a analýzu zainteresovaných stran. Na základě zjištěných výsledků navrhuji v závěrečné části práce možnosti zlepšení komunikace pro další ročníky projektu.

Klíčová slova:

Projektové řízení, Projekt, Zainteresované strany, Komunikace, SWOT analýza, Belbinův test, Analýza zainteresovaných stran.

ABSTRACT

Subject of this thesis is to determine what the level of communication between project stakeholders Economics - Managerial Olympics. The thesis is divided into two parts - theoretical and practical part. The theoretical part focuses on the analysis of selected resources and simple approach of the concepts of communication and project management. The practical part deals with the analysis of communication in the project. I use survey, individual conversations, SWOT analysis, Belbin's test and analysis of stakeholders. Based results suggest in the concluding part of the options for improving communication for other years of the project.

Keywords:

Project management, Project, Stakeholders, Communication, SWOT analysis, Belbin's test, Analysis of the stakeholders.

Pod'akovanie

S potešením vyjadruje pod'akovanie Ing. Radoslavovi Štefánkovi za jeho ochotu a ústretovosť, užitočné rady a odborné vedenie pri spracovávaní tejto bakalárskej práce.

Taktiež by som chcela pod'akovať celému tímu a všetkým zainteresovaným stranám projektu, ktoré zabezpečili, aby sa projekt realizoval. Pod'akovanie patrí aj všetkým respondentom, ktorí si našli čas na vyplnenie dotazníku.

Motto:

„Chtěla jsem vyzkoušet, co ve mně je, ale také se mi líbí mít možnost studovat na UTB ve Zlíně. Inak s komunikací jsem byla pouze spokojena.“

Neznáma študentka 3. ročníka SŠ

Prehlasujem, že odovzdaná verzia bakalárskej práce a verzia elektronickej nahraná do IS/STAG sú totožné.

Lucia Komárová

OBSAH

| | |
|--|-----------|
| ÚVOD | 11 |
| I TEORETICKÁ ČÁST | 12 |
| 1 KOMUNIKÁCIA | 13 |
| 1.1 POJEM KOMUNIKÁCIA | 13 |
| 1.1.1 Najdôležitejšie charakteristiky komunikácie..... | 13 |
| 1.2 HISTÓRIA KOMUNIKÁCIE | 14 |
| 1.3 DELENIE KOMUNIKÁCIE | 14 |
| 1.3.1 Sociálna komunikácia | 14 |
| 1.3.2 Delenie z hľadiska použitia komunikačných prostriedkov | 14 |
| 1.3.3 Komunikácia zameraná na dosiahnutie cieľa..... | 15 |
| 1.3.4 Delenie podľa spôsobov ako s členom tímu komunikovať..... | 15 |
| 1.4 FUNKCIE KOMUNIKÁCIE..... | 15 |
| 1.5 POJMY V KOMUNIKÁCIÍ | 16 |
| 1.6 ZÁSADY KOMUNIKÁCIE | 17 |
| 1.7 KOMUNIKÁCIA V TÍME..... | 17 |
| 1.7.1 Predpoklady efektívnej tímovej práce..... | 17 |
| 1.8 BARIÉRY V KOMUNIKÁCIÍ..... | 18 |
| 2 PROJEKTOVÉ RIADENIE | 19 |
| 2.1 POJEM PROJEKTOVÉ RIADENIE | 19 |
| 2.2 POJEM PROJEKT | 19 |
| 2.2.1 Atribúty projektu | 19 |
| 2.2.2 Trojimperatív projektového riadenia..... | 20 |
| Prekážky splnenia podmienok trojimperatívu | 21 |
| 2.2.3 Ciele projektu | 21 |
| SMART cieľ | 21 |
| 2.2.4 Úspešný projekt..... | 21 |
| 2.2.5 Životný cyklus projektu..... | 22 |
| Fáza predprojektová..... | 23 |
| Fáza projektová..... | 24 |
| Fáza poprojektová..... | 24 |
| 2.3 TÍM A TÍMOVÁ SPOLUPRÁCA..... | 25 |
| 2.3.1 Tím, projektový tím, manažér tímu..... | 25 |
| 2.3.2 Tím vs. skupina vs. komunita | 26 |
| 2.3.3 Životné fázy tímu | 26 |
| 2.3.4 Motivácia tímu | 27 |
| 2.4 OKOLIE PROJEKTU | 27 |
| 2.5 ZAINTERESOVANÉ STRANY | 28 |
| 2.5.1 Kto tvorí záujmové skupiny projektu? | 28 |

| | | |
|-----------|---|-----------|
| 2.6 | RIADENIE ZAINTERESOVANÝCH STRÁN..... | 28 |
| 2.6.1 | Zmapovanie zainteresovaných strán z pohľadu manažéra..... | 28 |
| 3 | METODIKA PRÁCE..... | 30 |
| 3.1 | DOTAZNÍK..... | 30 |
| 3.1.1 | Výber dotazníka..... | 30 |
| 3.1.2 | Celkový dojem dotazníka..... | 30 |
| 3.1.3 | Formulácia otázok..... | 31 |
| 3.1.4 | Druhy otázok..... | 31 |
| 3.2 | SWOT ANALÝZA..... | 31 |
| 3.2.1 | Základný popis analýzy..... | 31 |
| 3.3 | BELBINOVE TÍMOVÉ ROLE..... | 32 |
| 3.4 | ANALÝZA ZAINTERESOVANÝCH STRÁN..... | 33 |
| 3.4.1 | Zapojenie zainteresovaných strán..... | 34 |
| 4 | VÝSTUPY TEORETICKEJ ČASTI..... | 36 |
| 4.1.1 | Komunikácia..... | 36 |
| 4.1.2 | Projektové riadenie..... | 36 |
| 4.2 | POUŽITÉ METÓDY..... | 36 |
| II | PRAKTICKÁ ČÁST..... | 38 |
| 5 | PROJEKT EKONOMICKO - MANAŽÉRSKA OLYMPIÁDA..... | 39 |
| 5.1 | ČLENOVIA PROJEKTOVÉHO TÍMU..... | 39 |
| 5.2 | CIELE PROJEKTU..... | 40 |
| 5.2.1 | Zainteresované strany..... | 41 |
| 5.2.2 | Informácie o jednotlivých ročníkoch projektu..... | 41 |
| 6 | PRÍPRAVA VÝSKUMU..... | 42 |
| 6.1 | IDENTIFIKÁCIA VÝSKUMNÝCH PROBLÉMOV A PRÍLEŽITOSTÍ..... | 42 |
| 6.2 | PLÁN VÝSKUMU..... | 43 |
| 6.2.1 | Charakteristika respondentov..... | 45 |
| 6.2.2 | Veľkosť výberového súboru..... | 45 |
| 6.2.3 | Náklady výskumu..... | 46 |
| 6.2.4 | Harmonogram výskumu..... | 46 |
| 7 | REALIZAČNÁ FÁZA..... | 48 |
| 7.1 | KVANTITATÍVNE ANALÝZY..... | 48 |
| 7.1.1 | Identifikácia výskumného problému..... | 48 |
| | Ciele analýzy:..... | 49 |
| | Hypotézy..... | 49 |
| 7.1.2 | Realizácia výskumu..... | 50 |
| 7.1.3 | Vyhodnotenie dotazníku..... | 50 |
| 7.1.4 | Interpretácia výsledkov (overenie hypotéz)..... | 54 |
| 7.2 | KVALITATÍVNE ANALÝZY..... | 55 |
| 7.2.1 | Individuálny rozhovor..... | 55 |
| | Definovanie problému..... | 55 |
| | Ciele rozhovoru..... | 55 |

| | |
|---|-----------|
| Formulácia hypotéz..... | 56 |
| Výsledky individuálnych rozhovorov (overenie hypotéz) | 56 |
| 7.3 OSTATNÉ ANALÝZY | 57 |
| 7.3.1 SWOT analýza | 58 |
| 7.3.2 Belbinov test tímových rolí | 59 |
| 7.3.3 Analýza zainteresovaných strán | 60 |
| 7.4 VÝSTUPY ANALYTICKEJ ČASTI..... | 62 |
| 8 NÁVRH NA ZLEPŠENIE | 64 |
| 8.1 NÁVRH NA VNÚTORNÉ ZLEPŠENIE | 64 |
| 8.2 NÁVRH NA VONKAJŠIE ZLEPŠENIE | 66 |
| 8.3 CELKOVÉ PRÍNOSY | 68 |
| 8.3.1 Prínosy pre FaME..... | 68 |
| 8.3.2 Prínosy pre prax | 68 |
| 8.3.3 Osobné prínosy..... | 68 |
| ZÁVĚR | 69 |
| SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY..... | 70 |
| SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK | 72 |
| SEZNAM OBRÁZKŮ | 73 |
| SEZNAM TABULEK..... | 74 |
| SEZNAM PŘÍLOH..... | 75 |

ÚVOD

Slová projektové riadenie sa v súčasnej dobe veľmi často skloňujú. Zväčša firmy túto metódu využívajú pre vedenie ľudí a organizovanie náročných projektov. Jedná sa o novodobý trend, ktorý uľahčuje a usmerňuje správne dosiahnutie dopredu stanoveného cieľa.

V každom projekte je dôležitý pilier komunikácia. Len na základe komunikácie sa môže projekt stavať a napredovať. V komunikácií s jednotlivými členmi tímu je nevyhnutná otvorenosť a vzájomné naslúchanie. Pri komunikácií s ostatnými zainteresovanými stranami je dôležitá včasná informovanosť o priebehu projektu a tiež zapracovanie zmien, ktoré so sebou tieto strany prinášajú. Práve vďaka premenlivým podmienkam nie je možné projekt dopredu nalinkovať ako presne začne, zrealizuje sa a skončí. Podstatná časť spočíva v plánovaní celého procesu, ale treba dbať na možné riziká a zmeny, ktoré môžu od základu ovplyvniť či narušiť projekt.

Cieľom mojej práce je zisťovanie úrovne komunikácie so zainteresovanými stranami v projekte Ekonomicko – manažérska olympiáda. Keďže som zapojená do projektu už od jeho zrodu, je pre mňa prirodzené a zaujímavé zisťovať, čo je možné v projekte zmeniť a vylepšiť. Keď som v druhom ročníku olympiády zastávala pozíciu manažérky, zistila som čo všetko táto práca zahrňuje a hlavne aké je v niektorých situáciách náročné s tímom a ostatnými stranami komunikovať. Preto som venovala svoju prácu komunikácií a jej analýze.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KOMUNIKÁCIA

Cieľom tejto kapitoly je oboznámenie sa s pojmom komunikácia a s jej zaujímavou históriou. Ďalej sa venujem jednotlivým pojmom v komunikácií, aké sú jej funkcie a delenie. Okrajovo som sa zamerala na zásady a bariéry komunikácie a tiež komunikáciu v tíme.

1.1 Pojem komunikácia

Slovo komunikácia je z latinského slova „*communicare*“ a znamená radiť sa s niekým, dorozumievať sa, spojenie i súvislosti. Podľa uvedeného zdroja je možné za komunikáciu považovať aj dopravné siete, premiestňovanie ľudí, materiálu, ale aj myšlienok a postojov od jedného človeka ku druhému. Komunikácia už ako sama naznačuje predstavuje vzťah medzi komunikujúcimi subjektami. [11, 16, 23]

Komunikácia má teda tri významy:

1. výmena informácií (medzi ľuďmi, živočíchmi i neživými mechanizmami),
2. verejná doprava, spojenie (doprava letecká, železničná, cestná...),
3. priestor pre vymedzenie spojenia s dopravnými prostriedkami, respektíve dopravná cesta. [23]

Medzi komunikačné prostriedky zaradujem jazyk, poštu, rozhlas, televíziu, internet, alebo aj telegraf. K obohateniu komunikácie, ako ju poznáme v tejto dobe, prispela kybernetika, pre ktorú je komunikácia predávanie informácií medzi komunikátorom (osoba, ktorá vysielala signál) a komunikantom (osoba, ktorá príma signál). Dôležité je sa zamerať na kódovanie a dekódovanie správ, komunikačné kanály, časové parametre atď.

Podľa Paula Watzlawicka (1995) nie je možné prestať komunikovať. Jeho názory zdieľali aj mnohí ďalší autori. Janoušek (1968) mal trochu iný pohľad na komunikáciu a to: „*zdieľanie významov v sociálnom chovaní a v sociálnych vzťahoch ľudí...*“ Podobne súhlasili aj J. Křivohlavý (1988), M. Nakonečný (1999) i Krech, Crutchfield a Ballachey (1968). [11]

1.1.1 Najdôležitejšie charakteristiky komunikácie

- komunikácia je potrebná k efektívnemu sebavyjadrovaniu,
- komunikácia je prenos a výmena informácií ako v hovorovej reči tak aj v písanej, obrazovej, alebo činnostnej forme,

- komunikácia je výmenou významov medzi ľuďmi použitím bežných symbolov,
- komunikácia je najdôležitejšia forma sociálneho styku, ako príjem signálu a jeho spätné vysielanie a sebazozorovanie prípadne sebaaprezentácia,
- komunikácia je činnosť, alebo opatrenie, ktoré vedie k dosiahnutiu požadovaného cieľa. [11, 13, 23]

1.2 História komunikácie

Prvé zmienky o existencii jazyka sú známe už 10 000 rokov pred Kristom. Prvé písomné zmienky sú z obdobia 4000 rokov pred Kristom a veľmi významná historická udalosť je vynález kníhtlače Guttenbergom v roku 1450. Neskôr v roku 1837 Morse vynášiel telegraf a následne až v roku 1844 bola zaslaná prvá správa prostredníctvom telegrafu. Neskôr sa vývoj nových spôsobov komunikácie rozbehol veľmi rýchlo a to objavením telefónu v roku 1861 (Reis, Bell, Gray) a ešte neskôr internetu od roku 1964. [11]

1.3 Delenie komunikácie

S pojmom komunikácia sa viaže veľké množstvo spôsobov delenia komunikácie. Pre účely mojej práce si vyberám len niektoré.

1.3.1 Sociálna komunikácia

Pokiaľ sa jedná o komunikáciu medzi ľuďmi je práve možné ju nazvať sociálna komunikácia. Delíme ju na základné druhy:

- **ústna** – porada, rozhovor, diskusia, vysvetľovanie, dotazovanie atď.,
- **písomná** – list, e-mail, memorandum, poznámka, zápis, správa atď.,
- **vizuálna** – graf, tabuľka, obrázok, slide, videozáznam, film, poster atď. [23]

1.3.2 Delenie z hľadiska použitia komunikačných prostriedkov

Najznámejšie rozdelenie komunikácie je podľa komunikačných prostriedkov. Delíme ju na:

- **verbálnu** – rozhovor, dohoda, komunikácia slovom. Pri opise verbálnej komunikácie použijem len jedno dôležité označenie, ktoré povie všetko a to „**slová**“. Pro-

stredníctvom nich sa človek najčastejšie dorozumieva k dosiahnutiu neskreslených informácií od prijímateľa.

- **neverbálnu** (nonverbálnu, mimoslovnú) – komunikácia telom, gestikulácia, dohoda prostredníctvom zmyslov. Jedná sa o komunikáciu v podobe „reči tela“.
- **realizovanú činmi a skutkami**. [23]

1.3.3 Komunikácia zameraná na dosiahnutie cieľa

Komunikačné jednanie je vždy smerované k dosiahnutiu predpokladaného cieľa. Medzi dosiahnuté ciele zaradíme:

- **výmena informácií** – prejav sebarealizácie, úcty a uznania, bezpečie, atď.
- **ovplyvňovanie ľudského chovanie** – rozvoj a udržanie vzťahov v skupine, rozvoj sociálnych vzťahov, zlepšovanie prostredia pre komunikáciu v skupine atď.
- **ovplyvňovanie medzil'udských vzťahov k sebe samému a iným jedincov** – zahŕňa sympatie, antipatie, komunikácia s inštitúciami a životnosti jazyka atd. [23]

1.3.4 Delenie podľa spôsobov ako s členom tímu komunikovať

- **racionálna** – je zameraná na určitý cieľ a má pragmatický prístup,
- **intuitívna** – uvažovaná v holistických termínoch, procesy sú chápané v ich celku,
- **funkčná** – je zameraná hlavne na štruktúrovanosť a emocionálnosť,
- **osobná** – je založená na spolupráci tímových hráčov.

V kvalitne zloženom tíme dokáže skúsený vedúci tímu rozpoznať a presne zistiť kto používa aký typ komunikácie. Dôležité je, že aj keď sa zamerá na ovplyvňovanie, vo väčšine prípadov sa prejavuje práve dominantný štýl komunikácie. [9]

1.4 Funkcie komunikácie

Hranice medzi funkciami komunikácie nie sú presne stanovené a teda jednoznačné. Ťažké je určiť, ktorý prvok spadá pod ktorú funkciu, pretože dochádza k ich prekryvaniu.

1. **Funkcia informatívna** – predáva informácie, fakty, dáta medzi ľuďmi.

2. **Funkcia inštruktívna** – je veľmi podobná ako funkcia informatívna, len má na viac oblast' zameranú na vysvetlenie významov, popisov, postupov, organizácie.
3. **Funkcia presvedčovacia** – pôsobí na inú osobu za účelom presvedčenia a zmenenia jeho názoru, postoja, hodnotenia, alebo spôsob hodnotenia.
4. **Funkcia posilňovacia a motivujúca** – patrí do funkcie presvedčovacej. Jedná sa o posilňovanie sebavedomia, vlastnej potrebnosti a vzťahu k niečomu.
5. **Funkcia vzdelávacia a výchovná** – uplatňuje sa prostredníctvom inštitúcií. Spojenie informatívnej, inštruktívnej funkcie a s mnohými ďalšími.
6. **Funkcia socializačná a spoločensky integrujúca** – vytvára vzťahy medzi ľuďmi, zblížovanie, posilňovanie pocitov a naviazanie kontaktov.
7. **Funkcia osobnej identity** – je postavená na úrovni osobnosti, pre JA je komunikácia veľmi dôležitou činnosťou. Slúži k usporiadaniu svojich vlastných myšlienok.
8. **Poznávacia funkcia** – blízko súvisí z informatívnou funkciou.. Predstavuje naše každodenné zážitky, spomienky a plány.
9. **Funkcia zverovania sa** – slúži hlavne k odbúraniu vnútorného stresu, napätia, zverenie sa s dôležitých informácií s očakávaním podpory a pomoci.
10. **Funkcia úniková** – využívaná hlavne keď sa človek cíti otrávený, znechutený a má chuť sa s niekým len nezáväzne porozprávať. [7, 11]

1.5 Pojmy v komunikácií

V komunikácií rozlišujeme veľké množstvo pojmov a preto som vybrala len tie najdôležitejšie.

- **Komunikačná stratégia** - jedná sa o celý postup od začiatku a jednotlivých návrhov až po dosiahnutie stanoveného cieľa. [23]
- **Komunikačný plán** - je potrebné pripraviť už na začiatku projektu. Zahrňuje predbežnú predstavu o jednotlivých témach. [8, 14, 23]
- **Komunikačné kompetencie** - tento pojem v sebe zahŕňa všetky mentálne predpoklady, vďaka ktorým je človek schopný komunikovať a tiež vyhodnotiť kto je do procesu zapojený. Kompetencie predstavujú hodnoty, pravidlá a normy. [23]

- **Komunikačné schopnosti** - zahrňujem v nich úroveň hovorového slova aj písomného prejavu. Najviac priestoru zaberajú práve schopnosti poslúchania a naslúchania, a to až 53 %, nasleduje čítanie až 17 %, reč 16 % a písanie len 14 %.
- [23]

1.6 Zásady komunikácie

Z predchádzajúcich kapitol jasne vyplýva, že komunikácia patrí medzi najvýznamnejšie úlohy pri určovaní a uspokojení sociálnych požiadaviek ako jednotlivca tak aj skupiny.

Pri pracovnom procese je počas zamestnania a žiadosti o zamestnanie najdôležitejšie 60 % ako ľudí poznáme, nasleduje 30 %, aký dokážeme vzbudiť dojem a len 10 %, ktoré vyjadrujú naše skutočné individuálne know-how.

Vždy je potrebné aby som dospela ku efektívnej komunikácii či už zvolím taký typ komunikácie, alebo iný komunikačný prostriedok. Je potrebné splňovať **základné požiadavky**:

- správnosť
- stručnosť
- úplnosť
- jasnosť
- zdvorilosť [9, 23]

1.7 Komunikácia v tíme

V súčasnosti považujem za základ podnikania spoluprácu medzi pracovníkmi vo forme pracovnej skupiny. Dôležité je aby sa pracovníci pri náročných úlohách cítili ako tím. Bližšie informácie o tíme predkladám v kapitole 2.3.

1.7.1 Predpoklady efektívnej tímovej práce

- zúčastnení sa musia vzájomne akceptovať
- otvorená komunikácia o vzťahoch aj úlohách
- kolegiálne rozdelenie práce [7]

1.8 Bariéry v komunikácií

Dôležité je si uvedomiť čo nám bráni k tomu, aby sme dosiahli efektívnu komunikáciu ako v tíme, tak aj v každodennom živote. Okrem šumov sa zväčša prejavujú komunikačné bariéry. Hlavnou príčinou vzniku bariér je neschopnosť odosielateľa poslať, alebo príjemcu získať informáciu. Rozoznávam tieto štyri typy bariér v komunikácií.

1. **Horizontálne bariéry** – v tomto type sa jedná o podobnosť v názoroch a myslení, ktoré zapríčiňuje skratovanie komunikácie medzi osobami.
2. **Vertikálne bariéry** – sú spôsobené najmä nadriadenosťou a podriadenosťou komunikujúcich subjektov, či strach z určovania pravidiel a prejavenia sa.
3. **Kultúrne bariéry** – dôvodom je učenie sa a privykanie na novú kultúru, ktorá je rozdielna v porovnaní s našou. Často je porovnávané USA a Európa.
4. **Jazykové bariéry** – táto bariéra je asi najčastejšie skloňovaná v súčasnej dobe. Svet dospel do úrovne, kedy sa jazykové bariéry búrajú, ale aj tak v určitých častiach sveta stále pretrvávajú. [9, 23]

2 PROJEKTOVÉ RIADENIE

Cieľom projektového riadenie je uľahčiť riadenie a organizovanie či už malých, alebo veľkých projektov. V nasledujúcej kapitole približujem túto problematiku.

2.1 Pojem projektové riadenie

Jedná sa o umenie i vedu, ako riadiť časovo vymedzené aktivity (projekty) s určitým začiatkom a koncom, ktoré sú obmedzené určitým rozpočtom a zákazníkom stanovenými kritériami.

Začiatky projektového riadenia nájdem už v 50. rokoch 20. storočia, kedy boli podniknuté vedomé snahy k navrhnutiu nástrojov pre efektívne riadenie ozbrojených zložiek ministerstva obrany USA. V dnešnej dobe má široké uplatnenie v priemyslových odboroch, verejnom i súkromnom sektore. [22]

2.2 Pojem projekt

Projekt pôvodne z latinského slova „*proiectus*“ čo znamená vystupujúci, vyčnievajúci, je možné definovať ako činnosť, ktorej úlohou je dosiahnuť dopredu stanovený cieľ. Úspešný projekt neprekročí dopredu stanovené zdroje, náklady a dodrží požadovanú kvalitu. Iná definícia hovorí o procese zmeny..

V dávnejších dobách považovali projekt za návrh, plán či komplexnú dokumentáciu. V súčasnosti vychádzam z anglosaského pojmu „*project*“, čo v preklade znamená proces plánovania a riadenia rozsiahlych operácií.

Za projekt sa nepovažuje periodicky opakujúca činnosť, ako napríklad každodenná rutinná práca, bežný zásobovací proces, príprava jedál atď. Vždy je potrebný začiatok a koniec projektu a dôležitý je projektový tím. [12, 15]

2.2.1 Atribúty projektu

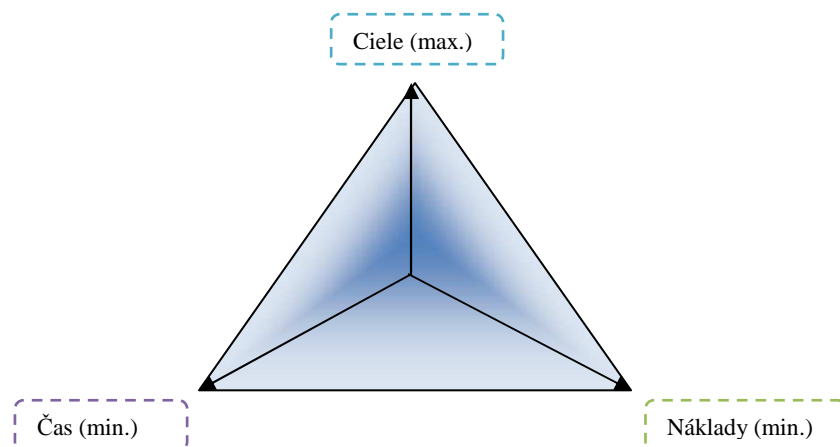
Atribút v slovníku cudzích slov znamená: pripisovanie významu objektu alebo, overenie pravosti, pôvodnosť textu. V našom prípade sa jedná o podmienky, ktoré definujú projekt. Sú to:

- **jedinečnost, neopakovateľnosť** – projekt predstavujú len tie činnosti, ktoré sa konajú s určitým začiatkom a s určitým koncom. Sú neopakovateľné.
- **podmienky vyjadrené pomocou trojimperatívu (náklady, čas, zdroje)** – zobrazuje nasledujúca kapitola 2.2.2.
- **rizikovosť** – s každým projektom ide ruka v ruke aj riziko, ktoré je potrebné dopredu analyzovať. Nie je možné projekt uchrániť pred všetkými zmenami.
- **projektový tím** – bez tejto podmienky by sa projekt vôbec nezaobišiel, kto by všetko dotiahol do konca.
- **zložitosť a komplexnosť** – projekt sa skladá z jednotlivých činností, ktoré sú na sebe vzájomne závislé. Všetky činnosti vyjadrujú komplexný a zložitý proces.
- **organizácia** - bez nej by taktiež projekt nefungoval. Dôležité je presne vedieť, kto má čo robiť. [3]

2.2.2 Trojimperatív projektového riadenia

K tomu aby sme dosiahli úspešný projekt a dotiahli ho do konca, nesmieme zabudnúť na veľmi významný pojem ako je trojimperatív. Predstavuje trojicu pojmov – **cieľ, čas a náklady**, ktorého cieľom je dosiahnuť optimum medzi týmito tromi zložkami.

Základom je previazanosť týchto troch veličín. Znamená to, že pokiaľ sa zmení jedna z nich a druhá zostane nezmenená, musí sa odpovedajúcim spôsobom zmeniť veličina tretia. Najčastejšie sa trojimperatív značí vo forme trojuholníka (viz. Obr. 1). [3, 20]



Obr. 1 Trojimperatív projektu, spracovanie vlastné podľa [3]

Prekážky splnenia podmienok trojimperatív

Všetky podmienky, ktoré nám trojimperatív ukladá je veľmi ťažké splniť a dosiahnuť tak optimum. Projektový tím nedokáže dopredu predpovedať všetky hrozby, ktorým bude projekt čeliť. Preto je potrebné venovať plánovaniu rizík dostatočnú pozornosť. [20]

2.2.3 Ciele projektu

Cieľ projektu predstavuje stav, do ktorého sa chce celý projektový tím na konci svojich aktivít dostať. Každý projektant musí presne a jasne vedieť čoho má dosiahnuť, aký je jeho cieľ a aké sú požiadavky zákazníka, alebo zadávateľa projektu. Všetky podmienky pre určenie cieľa opisujem v nasledujúcej kapitole. [1, 12]

SMART cieľ

Nadefinovanie cieľa nie je vôbec jednoduchá záležitosť. Pokiaľ cieľ nebude dostatočne adekvátny k zadaniu, môže sa v priebehu projektu vyskytnúť situácia, že projektový tím plní úplne niečo iné ako si na začiatku zamýšľal. Cieľ má byť stanovený tak, aby bol zrozumiteľný pre všetky zainteresované strany.

Vhodnou technikou pre jasne definovanie cieľov je technika SMART.

S – špecifický a špecifikovaný (specific) – potrebujem vedieť čo?

M – merateľný (measurable) – potrebujem určiť čoho som dosiahla.

A – akceptovateľný (agreed) – všetci súhlasia a vedia o čo sa jedná.

R – realistický (realistic) – aby som stálo pevne nohami na zemi

T – termínovaný (timed) – potrebujem určiť presne termín ukončenia projektu.

Niekedy sa ešte dodáva **i** (integrated) – zahrnutí, vložený do organizačnej stratégie. [3]

2.2.4 Úspešný projekt

V realite sa predpokladá, že keď sa splní trojimperatív celý projekt je úspešný. To však nie je pravda, musíme zohľadniť aj ďalšie podmienky, ktoré **nazývame kritéria úspechu projektu**. Predstavujú kritériá, na základe ktorých posudzujeme či je projekt úspešný, alebo nie. Hlavnými požiadavkami je **merateľnosť, zrozumiteľnosť a jednoduchosť**.

Existujú tri základné súbory kritérií:

1. kritériá, ktoré požadujú vlastníci projektu, alebo jeho zadávatelia,
2. tradičné kritériá zohľadňujú trojimperatív,
3. ziskové kritériá subjektov a dodávateľov, ktorí projekt financujú.

Pokiaľ považujem projekt za úspešný splňuje najmenej to, že projekt:

- je funkčný,
- splňuje požiadavky zákazníka,
- splňuje očakávanie všetkých zúčastnených strán,
- splňuje akosť a cenu výsledného produktu,
- splňuje kladný vplyv na životné prostredie a okolie. (napr.: stavba diaľnice).

Extrémne dôležité je zahrnúť aj tzv. **mäkké faktory**. Tie predstavujú podmienky, ktoré sú blízko späté s projektovým tímom a okolím projektu. [3]

2.2.5 Životný cyklus projektu

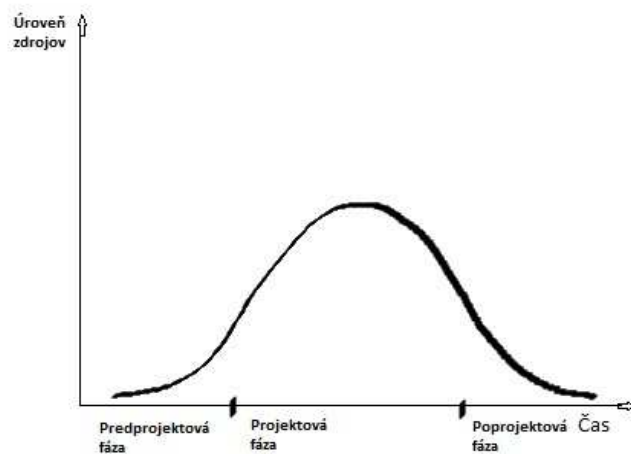
Skôr ako rozanalyzujem samotný životný cyklus projektu je potrebné sa zamerať na dôležitú veličinu v projekte a to čas. Pojem čas v projekte zahŕňa štrukturalizáciu, trvanie, odhady a časové rozvrhnutie jednotlivých činností. Všetko sa uskutočňuje vo fázach projektu.

Fáza projektu je oddelený časový úsek v postupnostiach činností projektu, ktorý je osamostatnený od ostatných časových úsekov. Každá fáza ma určené svoje ciele a tiež časové rozpätie. [3, 18]

Každý projekt predstavuje kombináciu troch po sebe idúcich fáz.

- Predprojektová fáza (prípravná, definičná),
- Projektová fáza (realizačná),
- Poprojektová fáza (vyhodnocovacia).

Bližšie o jednotlivých fázach budú pojednávať nasledujúce kapitoly. Celý priebeh projektu vo forme životného cyklu projektu vyjadruje Obr. 2. [20]



Obr. 2 Životný cyklus projektu, spracovanie vlastné podľa [3, 20]

Krivka cyklu predstavuje závislosť medzi použitými zdrojmi a vývojom projektu v čase. V prvej fázy projekt postupne naberá nové zdroje. V projektovej fázy už dosahuje maximum svojich zdrojov, ktoré potrebuje k realizácii projektu. V poslednej fázy dochádza k poklesu zdrojov a k následnému ukončeniu projektu.

Fáza predprojektová

Predprojektová fáza má za úlohu preskúmať príležitosť pre projekt a prípadne posúdiť či je možné zámer uskutočniť.

V tejto fázy sa spravidla spracovávajú dva dokumenty:

- **Štúdia príležitosti (Opportunity study)**

Táto štúdia má za úlohu zistiť, či je práve teraz vhodná doba na návrh a realizáciu určitého projektu.

- **Štúdia uskutočnenia (Feasibility study)**

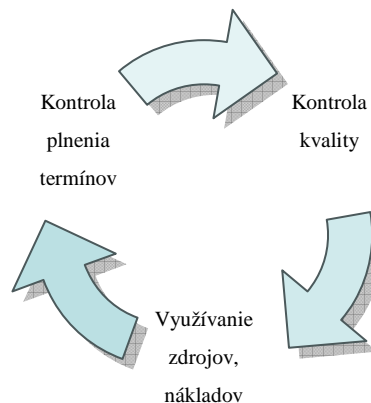
Pokiaľ sa spoločnosť rozhodne na základe predchádzajúcej štúdie uskutočniť projekt, vďaka tejto štúdií by mala zistiť, ktorá je tá najvhodnejšia cesta na dosiahnutie cieľa.

Medzi najčastejšie používané metódy patrí: SWOT analýza, SLEPT analýza, strom cieľov, logický rámec projektu atď. [3]

Fáza projektová

Fáze projektová predstavuje už samotnú realizáciu projektu, zostavenie projektového tímu a aj ukončenie celého projektu vo forme záverečných správ. Rozdeľujem ju nasledovne:

- **Zahájenie (start-up)** - pokiaľ sa rozhodnem skutočne projekt realizovať je potrebné všetky procesy poriadne zahájiť, inicializovať. Všetky vstupné informácie nájdem spísané pri každom projekte v tzv. **zakladacej (identifikačnej) listine projektu**.
- **Plánovanie** - už mám vytvorený tím, zadaný cieľ činností. Samotný tím v tejto fáze vytvorí projektový plán (**baseline**).
- **Vlastná realizácia** - Pri zahájení vlastnej realizácie projektu sa spravidla vykonávajú tzv. **kick-off meeting**. Jedná sa o zaujímavý typ stretnutia všetkých zainteresovaných strán, kde sa navzájom spoznajú vytvoria ucelený tím a každý vie čo má robiť a čoho dosiahnuť.



Obr. 3 Obsah fáze realizácie, spracovanie vlastné podľa [12]

Predanie výstupov projektu a ukončenie projektu (close-out) - v tejto fázy dochádza ako k fyzickému tak aj dokumentárne spracovanému výstupu, fakturácií, vyúčtovaniu a vytvoreniu záverečných správ. [3]

Fáza poprojektová

Dôležitosť sa kladie na analýzu celého projektu, na jeho dobré i zlé stránky. Nejedná sa o kritizovanie určitej osoby, ale naopak hľadať v projekte chyby a snažiť sa im v ďalších podobných projektoch vyvarovať. [3]

2.3 Tím a tímová spolupráca

V každom projekte nesmie chýbať tím. V nasledujúcich podkapitolách sa dozvieme, čo znamená pojem tím, kto je manažérom tohto tímu, aký je rozdiel medzi tímom, komunitou a skupinou. Zaujímavosťou sú aj jednotlivé životné fázy tímu a jeho jedinečné aspekty.

Je potrebné zdôrazniť, že jedným zo základných predpokladov úspešnej tímovej práce je vzájomná komunikácia medzi jednotlivými členmi a spôsob ich vedenia. Medzi bariéry, ktoré znemožňujú dosiahnuť efektívnu komunikáciu v tíme považujem **malé komunikačné schopnosti** jednotlivých členov a **nesprávny spôsob vedenia** tímu prostredníctvom ich manažéra. Preto je dôležité sa zamerať na významnú zložku a to **spätnú väzbu (feedback)**.

Všetci členovia zodpovedajú za určitú pozíciu. Zodpovedá za splnenie úloh, vyriešenia problémov a prezentovanie svojich výsledkov celému tímu. Každý člen prejavuje určité výhody či nevýhody v oblastiach komunikácie. Na základe toho je možné ich zaradiť do určitých tímových rolí (tzv. Belbinove tímové role) viac o jednotlivom rozdelení sa dočítate v kapitole 3.3. Rozhodujúcu úlohu v celom tíme ako aj riadenie celého tímu spadá na **manažéra**, alebo **vedúceho tímu**. Ten vystupuje v tomto prípade ako zadávateľ jednotlivých právomocí a zodpovedností, taktiež ako kontrolór splnených úloh, ako psychológ pre dynamizáciu vzťahov členov tímu a ich prípadnú motiváciu. [23]

2.3.1 Tím, projektový tím, manažér tímu

Tím môžem definovať ako malú skupinu ľudí, ktorí sú na sebe vzájomne závislí, ich vzťahy sú charakteristické vysokou intenzitou a súdržnosťou, majú spoločné ciele a nesú spoločnú zodpovednosť za výsledky svojej práce. Veľkosť tímu predstavuje minimum troch a maximum dvadsať ľudí, ale optimálne je sedem ľudí. Rozdelenie určuje Tab. 1.

Tím, ktorý sa podieľa na projekte je možné chápať ako **projektový tím**, ktorý má v čele svojho **manažéra projektu**. Ten je vybraný vrcholovým vedením zadávateľa projektu. [3]

Tab. 1 Projektový tím a podporný tím, spracovanie vlastné podľa [20]

| | Charakter podriadenosti | Je podriadení manažérovi projektu | | Pracuje na projektoch, ale je podriadený inému manažérovi | |
|------------------------------------|-------------------------|-----------------------------------|----------------|---|----------------|
| Doba trvania priradenia k projektu | | Pracuje iba | Má taktiež iné | Pracuje len na | Má taktiež iné |

| | na projekte | úlohu | projekte | úlohy |
|--------------------------------|-------------|-------|----------|-------|
| Od zahájenia do ukončenia | P | P | S | S |
| Iba časť doby trvania projektu | P | P | S | S |

P= projektový tím

S= podporný tím

2.3.2 Tím vs. skupina vs. komunita

Spoločnosti nezahŕňujú len projektové tímy, ale aj skupiny a komunity. Ich hlavný rozdiel je v troch hlavných charakteristikách:

- v tom čo je pre člena určitého zoskupenia to najdôležitejšie,
- vo vzťahoch medzi sebou,
- v spôsobe riadenia daného zoskupenia.

Skupina predstavuje určitý počet ľudí, ktorí majú pridelenú svoju pracovnú rolu. Majú presne stanovený popis práce. Pre člena skupiny je dôležitejšie naplnenie jeho osobne prideleného cieľa ako spoločného cieľa, pretože na základe toho je následne ohodnotený a odmenený.

Tím sa snaží o dosiahnutie spoločného cieľa. Jednotliví členovia sa zodpovedajú navzájom a na rozdiel od skupiny zdôrazňuje sa tu pocit identity a spolunáležitosti. Tím je potrebné viesť, v porovnaní so skupinou.

Komunita predstavuje všeobecné zoskupenie ľudí, ktorí majú niečo spoločné. Príkladom môžu byť miesto trvalého bydliska, záujmy, zhodné priezvisko apod. Na rozdiel ako od skupiny a tímu sa jedná o zabezpečenie dobrých vzájomných vzťahov. [3]

2.3.3 Životné fázy tímu

Každý tím má svoj životný cyklus, ktorý sa skladá zo štyroch fáz. V každej fáze sa vyžaduje iný štýl riadenia a pôsobenia manažéra na svoj tím. V súčasnosti existuje veľké množstvo názvov pre jednotlivé fázy, ale ja použijem ten najznámejší podľa B. Tuckmana z roku 1965 a to:

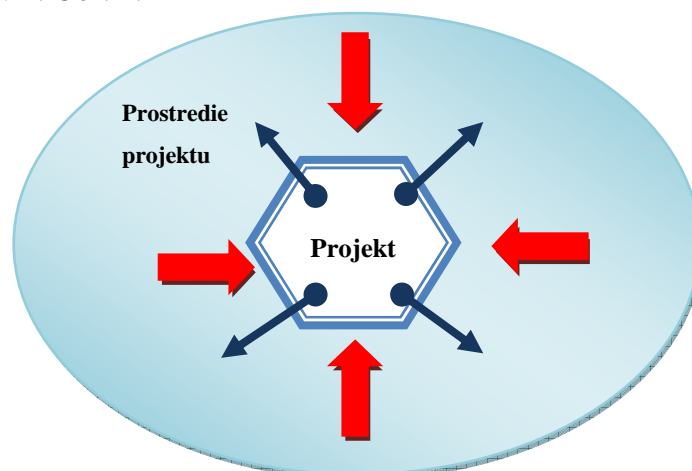
1. **Forming (orientačná fáza)** - v tejto fázy dochádza k spoznávaniu jednotlivých členov tímu. Človek pociťuje buď voči projektu až prehnané nadšenia, alebo naopak nedôveru. To musí efektívne riadiť manažér (vedúci) tímu.
2. **Storming (fáza konfrontačná a konfliktná)** - typické pre túto fázu sú konflikty. Často sa práve táto fáza stáva konečnou stanicou pre množstvo tímov. Nedokážu prehrýzť všetky problémy a posunúť sa ďalej.
3. **Norming (fáza konsenzu, kooperácie a kompromisu)** - tu už sa projekt prehupne do príjemnejšej spolupráce, ktorá je postavená na vzájomnej dôvere členov tímu.
4. **Performing (fáza integrácie a rastu)** - predstavuje najlepšiu fázu, kde je tím schopný vysoko efektívne pracovať aj bez svojho manažéra. [3, 15]

2.3.4 Motivácia tímu

Motivácia patrí bezpochyby k projektovému tímu je odvodená od slova „movare“, čo znamená hýbať sa, pohybovať sa. Aby tím pracoval čo najefektívnejšie a splnil do bodky a v čase intervale svoju úlohu, musí byť pozitívne motivovaný. Opakom, kedy človek nemá záujem a pracuje ďaleko pomalšie nazývame **demotivácia**. Človek potrebuje hlavne uspokojiť svoje potreby podľa Abrahama Maslowa, ktoré bližšie nájdete v uvedenom zdroji. [1, 2, 16]

2.4 Okolie projektu

Každý projekt je ovplyvňovaný určitým okolím, prostredím projektu. V tomto prípade platí, že aj projekt dokáže ovplyvniť svoje okolie, či už jeho činnosťou, alebo výstupmi z neho smerujúcimi viz. Obr. 4.



Obr. 4 Prostredie projektu, spracovanie vlastné podľa [3]

2.5 Zainteresované strany

Stakeholders (synonymum - zainteresované skupiny) - tí, ktorí majú určitý záujem, sú spätí z celým priebehom projektu. Tento pojem sa aj tak presne definovať nedá, pretože anglický pojem „stake“ má veľké množstvo významov. [17]

2.5.1 Kto tvorí záujmové skupiny projektu?

Záujmové skupiny tvoria všetky subjekty, ktoré sú ovplyvnené aktivitami daného projektu a sami môžu projekt ovplyvňovať, či už pozitívne, alebo negatívne. Preto medzi záujmové skupiny zaraďujeme nielen zákazníka (subjekt, ktorý si projekt objednal), realizačný tím, ale aj osoby, ktorých sa projekt dotkne len okrajovo (susedia, zástupcovia ekologického hnutia atď.).

Pri príprave komunikačnej stratégie je dôležité nielen určiť všetky subjekty, ktoré organizáciu svojou činnosťou nejakým spôsobom ovplyvňujú, ale tiež pripraviť sa na možné správy, ktoré nám budú predané. Ako prvé je potreba presvedčiť všetky záujmové skupiny, aby nás vôbec počúvali. To je postavené za postupne získavanými základmi vzájomného rešpektu, ktorý sa možno v budúcnosti zmení na dôveru. Celá komunikácia je postavená na dialógu. Dialóg znamená, že sa obe strany snažia vysvetliť svoje názory a taktiež pochopiť postoj toho druhého. Lebo len na pevných základoch vzájomného porozumenia môžeme ďalej stavať. [3]

2.6 Riadenie zainteresovaných strán

Za určenie, ako aj riadenie zainteresovaných strán zodpovedá manažér projektu. On sám by mal odhadnúť, aké je očakávanie stakeholdrov vo vzťahu k projektu a tomu samotný projekt prispôbiť. Dôležité je sa zamerať na dobré vzťahy medzi ľuďmi, pretože len tak sa dá dotiahnuť projekt do úspešného konca v stanovenom termíne a s dostupnými zdrojmi. [3]

2.6.1 Zmapovanie zainteresovaných strán z pohľadu manažéra

Zväčša ako aj v minulosti, tak aj v súčasnosti platí, že človek dokáže ľahšie riadiť menšiu skupinku ľudí a pracovať len s tými, čo sú naozaj blízko spätí s projektom. Dôležité je ne-

zabúdať aj na širšie okolie, ktoré môže projekt ovplyvniť v pokročilom štádiu. Vtedy už môže nastať problém.

Vhodným prístupom k zisteniu dôležitých zainteresovaných strán sa používa nástroj „zmapovanie“ jednotlivých stakeholdrov a to za pomoci nasledujúcich otázok. Môžeme sa tak dozvedieť:

- Kto chce, aby projekt buď uspel, alebo neuspel ?
- Kto vsadí na úspech, či neúspech projektu ?
- Kto zo zmeny získa a koho naopak zničí ?
- S kým a bez koho táto zmena nebude možná ?
- Kto projekt podporuje (sponzor, vedenie firmy, tím atd.) ?

Je dôležité, aby sme vedeli odpoveď na jednotlivé otázky, pretože len tak dokážeme správne nastaviť komunikačný plán so zainteresovanými stranami a dotiahnuť projekt do úspešného konca. [3]

3 METODIKA PRÁCE

V kapitole metodika práce sa zamerám na vysvetlenie metód a analýzy, ktoré som sa rozhodla v práci použiť. Jedná sa o metódy analýzy dotazníkov, SWOT analýza, Belbinove tímové role a analýza zainteresovaných strán.

3.1 Dotazník

Dotazník zaraďujem do určitej techniky marketingového výskumu a to dotazovanie. Väčšina ľudí dotazník pozná a zaraďujeme ho do metódy **písomného dotazovania**. Zaraďujem ho do najstarších techník marketingového výskumu, kde prvé dotazníky boli vytvorené už v rokoch 1920-1930.

Najdôležitejšie pri dotazníku je jeho **správne zostavenie**. Správne zostavený dotazník by mal vyhovovať trom hlavným požiadavkám (účelovo technickým, psychologickým a zrozumiteľnosti). Bližšie informácie nájdete v uvedenom zdroji. [4, 10]

3.1.1 Výber dotazníka

Pri výbere dotazníka som ovplyvnená rôznymi faktormi, ktoré sa vzťahujú na výskumné otázky a predmet výskumu. Jedná sa predovšetkým:

- jednotlivé charakteristiky respondentov,
- veľkosť vzorky, ktorá bude skúmaná,
- typy otázok, ktoré predkladám respondentovi,
- množstvo kladených otázok. [21]

3.1.2 Celkový dojem dotazníka

Dotazník musí zaujať respondenta na prvý pohľad hlavne po grafickej úprave, prípadne v elektronickej podobe, použitou grafikou webu.. Dôležitý je **celkový dojem**, ako je úprava prvej stránky, farba a formát a prehľadnosť písma. Dôležitou vecou je tiež poradie otázok v dotazníku. Na začiatku by mali byť zaradené otázky zaujímavé, uprostred otázky súvisiace s problémom výskumu a na ktorých vyplnení mimoriadne záleží a nakoniec otázky menej závažné. [4]

3.1.3 Formulácia otázok

Hlavnou požiadavkou pri tvorbe a formulácii otázok je **zrozumiteľnosť a jednoznačnosť**. Snaťou je formulovať také otázky, aby boli čo najviac **validné**, aby sme sa skutočne pýtali na to čo potrebujeme zistiť. Blízko s validitou je spojená aj **rentabilita** (spoľahlivosť k dosiahnutiu rovnakého výsledku), ktorá musí byť tiež splnená pri vytváraní otázok. **Nevhodné je používanie sugestívnych otázok**. [4, 19]

3.1.4 Druhy otázok

Podľa formálneho hľadiska členíme otázky na tri nasledujúce základné typy:

- **otvorené** (voľné, neštandardizované) - respondentovi v tomto prípade nie sú predkladané žiadne varianty odpovedí. Otvorené otázky sú typické pre kvalitatívny výskum.
- **uzavreté** (riadené, štandardizované) - v tomto prípade sa jedná o presne stanovené možnosti odpovedí, ktoré už len na základe svojho úsudku respondent vyberie.
- ich kombinácia v podobe **polootvorených** (polouzavretých) - Typický znak polootvorených otázok je možnosť „iné“, ktorá sa uvádza pri uzavretých otázkach. [4, 5]

3.2 SWOT analýza

SWOT analýza inak nazývaná aj **analýza vnútorného a vonkajšieho prostredia** sa používa hlavne v predprojektovej fáze. Pomocou tejto metódy nezistujeme len silné a slabé stránky projektu, ale aj príležitosti a hrozby. Predstavuje teda celý súbor analýz ako vonkajšieho prostredia (príležitosti a hrozby), tak aj vnútorného (silné a slabé stránky). Objaviteľom tejto metódy je Albert Humphrey, ktorý ju využil v rámci výskumného projektu už v 60. rokoch 20. storočia.

3.2.1 Základný popis analýzy

Táto analýza predstavuje zoskupenie prvých písmen:

- **Strenghts** – vnútorné sily a prednosti (silné stránky)
- **Weaknesses** – vnútorné slabosti (slabé stránky)
- **Opportunities** – externé príležitosti

Threats – externé hrozby [3, 18]

Celú metódu najlepšie vystihuje tabuľka 2:

Tab. 2 Stratégie možných prístupov pre využití analýzy SWOT. [3]

| | Silné stránky | Slabé stránky |
|--------------|---------------------------------|---------------------------------|
| | 1. 2. | 1. 2. |
| Príležitosti | 1. 2. Stratégia SO | 1. 2. Stratégia WO |
| Hrozby | 1. 2. Stratégia SW | 1. 2. Stratégia WT |

Použité skratky:

SO – využitie silných stránok na získanie konkurenčnej výhody

WO – prekonať slabé stránky využitím príležitostí

SW – využiť silné stránky k odvráteniu hrozieb

WT – minimalizovať náklady a čeliť hrozbám

3.3 Belbinove tímové role

Podľa dr. Meredithoma Belbina rozoznávame deväť tímových rolí. Každá rola predstavuje určitý spôsob správania, jedinečnú kombináciu prínosov, prípadne slabín člena tímu. Človek si uvedomí, kde sú jeho prednosti a začne sa v nich viacej rozvíjať. Na základe výsledkov manažér dokáže určiť, ktoré prvky budú pre toho člena tímu dôležité, ktoré menej a vycíti tak správny druh motivácie.

Už ako som spomínala existuje deväť tímových rolí a to:

- role orientované na akciu

- 1. Usmerňovač** – je dynamický, vyzýva k výkonu, rád prekonáva prekážky a pracuje pod tlakom. Má tendencie provokovať až niekoho urážať.
- 2. Realizátor** – je disciplinovaný, spoľahlivý, konzervatívny v návykoch, má schopnosť konať. Ťažko reaguje na novinky, zmeny, je nepružný.
- 3. Kompletovač, finišér** – je svedomitý, starostlivý, hľadá chyby a plní všetky termíny. Má niekedy až príliš strach a je neochotný pribrať niekoho k svojej práci.

- role orientované na ľudí
- 4. **Koordinátor** – je sebaistý, dáva dohromady ľudí, vyjasňuje ciele. Môže sa niekomu zdať, že manipuluje, uľahčuje si prácu.
- 5. **Tímový pracovník** – veľmi spoločenský, milý, priateľský, vnímavý, diplomatický, odvracia možné konflikty. Slabá stránka je nerozhodnosť v kľúčových situáciách.
- 6. **Vyhľadávač zdrojov** – je nadšený a konzervatívny extrovert, rozvíja kontakty, hľadá príležitosti. Je veľmi optimistický na začiatku, neskôr môže stratiť záujem.
- role orientované na myslenie
- 7. **Inovátor** – je tvorivý, nápaditý, rád rieši zložité problémy. Nerád je podriadený, je zaujatý vlastnými myšlienkami a tak môže obmedzovať komunikáciu.
- 8. **Vyhodnocovač** – má presný úsudok, stratég s vysokými nárokmi. Niekedy mu chýba hnacia sila a inšpirácia pre ostatných.
- 9. **Špecialista** – je cieľavedomý, oddaný svojej profesii, poskytuje vedomosti a znalosti, ktoré sú vzácne. Prispieva len v úzkej oblasti, je na to špecialista. [18, 6, 24]

3.4 Analýza zainteresovaných strán

Do podmnožiny celkovej analýzy zainteresovaných strán patrí aj analýza vplyvu zainteresovaných strán, ktorá rozoberá na jednej strane snahu o dosahovania adekvátneho zisku a na druhej strane očakávania zainteresovaných strán voči projektu.

Práve pri riešení otázky, čo od projektu očakávajú zainteresované strany, vám pomôže zamyslieť sa tab. 3.

Tab. 3 Zainteresované strany a ich očakávanie, spracovanie vlastné podľa [3]

| Zainteresovaná strana | Očakávanie firmy (zadávateľa projektu) |
|--|--|
| Vlastníci a investori | zisk |
| | rast tržnej hodnoty podniku |
| | flexibilita |
| Zákazníci (osoby, ktorým je určený výstup projektu) | kvalitný produkt a služby |
| | primeraná cena |
| | po predajný servis |
| Obchodný partneri | potrebná kvalita dohodnutých zmlúv |
| | skoré plnenie záväzkov |
| | dostatočná komunikácia |

| | |
|--------------------|---|
| Zamestnanci | primeraná mzda a benefity za dobre vykonanú prácu |
| | profesionálny rast a seberealizácia |
| | dobé pracovné podmienky |

Za pomoci analýzy zainteresovaných strán firma zisťuje, ktoré záujmové skupiny sú pre ňu **klúčové**. Sú to práve tie, ktoré majú najväčší vplyv na prosperitu firmy.

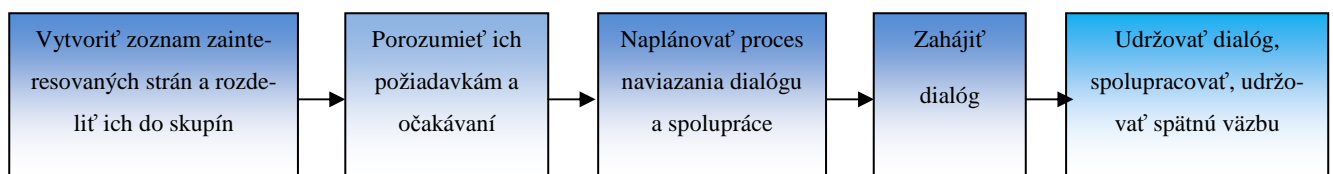
Po analýze a rozčlenení zainteresovaných strán je potrebné zvážiť:

- Ako veľmi jednotlivé zainteresované strany zapojiť a do čoho všetkého ?

Ako ich zapojiť do viacerých projektových činností podľa ich vplyvu a očakávania ? [3]

3.4.1 Zapojenie zainteresovaných strán

Riadenie spolupráce so zainteresovanými osobami vedie ich poznaniu, vcíteniu sa do ich záujmov, problémov a k nadviazaniu dialógu. Ideálom je stav vyváženosti medzi firmenými požiadavkami a záujmami zainteresovaných strán.



Obr. 5 Postup spolupráce so zainteresovanými stranami. [3]

Medzi najpoužívanejšie a najznámejšie metódy zapojenia stakeholdrov do projektu patrí napríklad dotazníkové šetrenie, pracovná skupina, online-fórum, neformálne stretnutie atď. Najjednoduchším spôsobom v našej modernej dobe, je práve získanie kontaktu so zainteresovanými osobami prostredníctvom internetu.

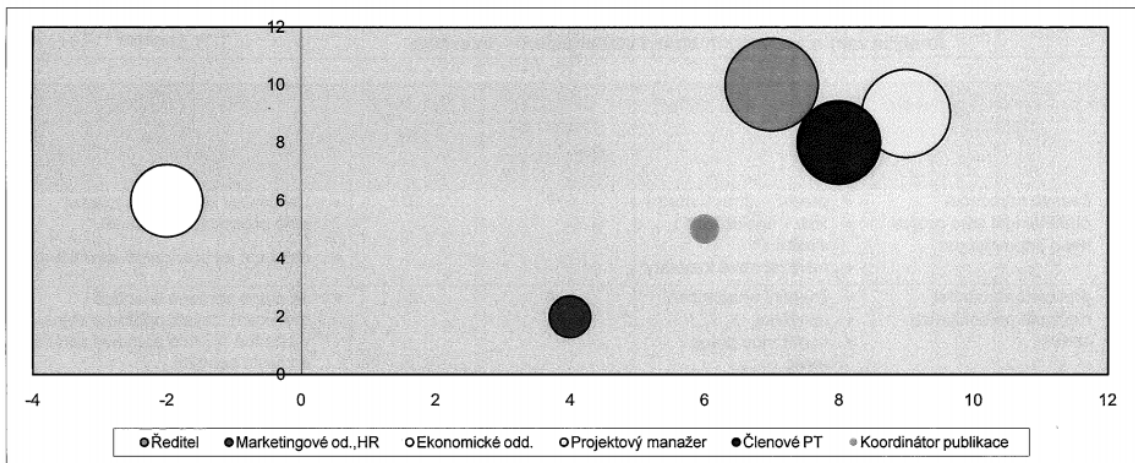
V procese hodnotenia záujmových strán sa používa najčastejšie matica zainteresovaných strán a jej diagram. Matica aj diagram sú zobrazené nasledovne.

Tab. 4 Matica zainteresovaných strán, spracovanie vlastné podľa [3]

| Meno a základná charakteristika stakeholdra | Ako je projektom ovplyvňovaný/dotknutý | Aké sú jeho záujmy | Obhajca/odporca (+, 0, -) Miera zapojenia (miera motivácie) (1-10) | Moc/vplyv (1-10) | Stratégia opatrenia |
|---|--|--------------------|---|------------------|---------------------|
| 1. | | | | | |

| | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|
| 2. | | | | | |
| 3. | | | | | |

Tabuľka prehľadne vysvetľuje aké sú jednotlivé zainteresované strany projektu, ako sú ovplyvňované a aké majú záujmy. Následne číselne so znamienkom vyjadrím či s projektom súhlasia, alebo nie. Prípadne aké vhodné opatrenia treba pre nich použiť.



Graf 1. Diagram zainteresovaných strán, spracovanie podľa [3]

V diagrame jasne vidieť, ktoré strany ako projekt ovplyvňujú. Je nevyhnutné sa zamerať na tie čo sú pre nás najdôležitejšie, ale nemôžem zabudnúť aj ne tie menej dôležité.

4 VÝSTUPY TEORETICKEJ ČASTI

V tejto časti stručne zhrniem, čo som opísala v teoretickej časti a tento podklad použijem pre zostrojenie praktickej časti. Na základe toho sformulujem hypotézy a prakticky prevediem použité metódy v bakalárskej práci.

4.1.1 Komunikácia

Predstavuje dôležitú časť ako v projektovom riadení tak aj v každodennom živote. Jedná sa o vzťah medzi ľuďmi, kde najdôležitejšie považujem otvorenosť a dialóg. Nesmiem však zabudnúť na dostatočne včas riešené problémy. Tie nás môže dostať až do rôznych bariér komunikácie a následne až rozpadu tímu.

4.1.2 Projektové riadenie

Základom projektového riadenia je projekt. Jedná sa o jednorázovú činnosť, ktorá prináša niečo nové a v určitom čase s určitým rozpočtom sleduje daný cieľ. Optimum projektu je veľmi zložitá dosiahnuť na základe tzv. „trojimperatívu“ (čas, cieľ, náklady).

V projekte je dôležité dodržať atribúty ako sú jedinečnosť, neopakovateľnosť, trojimperatív, rizikovosť, projektový tím, zložitosť a komplexnosť a organizácia. Presne informácie nájdete v kapitole 2.2.1.

4.2 Použité metódy

Vo svojej bakalárskej práci využijem metódy pri riešení problémov a v detailnom rozpracovaní tímu ako i projektu. Všetky metódy sú stručne popísané nižšie.

- **Dotazník** – kvantitatívna metóda v podobe písomného dotazovania. Najdôležitejšiu úlohu hrá správne zostavenie otázok a ich efektívne vyhodnotenie. Túto analýzu som vybrala pre zistenie spokojnosti a úrovne komunikácie s najdôležitejšími zainteresovanými stranami. Ich rozbor vyjadruje kapitola. 3.1.
- **SWOT analýza** – jedná sa o analýzu silných a slabých stránok projektu, kde zistujem aké sú vnútorné silné a slabé stránky a tiež vonkajšie príležitosti a hrozby. Zameriavam sa na komunikáciu aj v tejto analýze, aby som zistila, kde je potrebné tím a projekt ešte zlepšiť a naopak čo treba dostatočne udržiavať. Bližšie informácie nájdete v kapitole 3.2.

- **Belbinov test tímových rolí** – predstavuje 9 typov tímových rolí. Na základe testu určujem osobnosť člena tímu a jeho zápal pre prácu. Manažér zistí ako správne svojho člena motivovať a tiež dostatočne oceniť. Všetky informácie vzťahujúce sa na tím nájdete v kapitole 3.3.
- **Analýza zainteresovaných strán** – jedná sa o analýzu osôb, ktoré sú blízko späté s projektom. Manažér musí vedieť ako správne motivovať aj zainteresované strany a tiež prispôsobiť projekt ich potrebám. Upresňujem v kapitole 3.4.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PROJEKT EKONOMICKO - MANAŽÉRSKA OLYMPIÁDA

Študentský projekt Ekonomicko-manažérska olympiáda sa uskutočnil prvýkrát v akademickom roku 2009/2010. Celý projekt je organizovaný študentmi Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, zväčša druhých a tretích ročníkov v rámci predmetu Řízení projektů.

Hlavná myšlienka celého projektu ako i jeho hlavný cieľ je zvýšenie povedomia o našej fakulte trochu iným spôsobom. Jedná sa o olympiádu pre stredné školy, respektíve pre jej študentov tretích ročníkov.

Olympiáda je rozdelená do dvoch kôl a to predkolo a finále. V predkole študenti porovnávajú testovou formou svoje znalosti z oblasti matematiky a logiky, managementu, ekonomiky, všeobecného prehľadu a psychológie. Následne tí najúspešnejší postupujú do finále, ktoré sa koná v našom Univerzitnom centre v Zlíne. Tu študenti podobnou formou ako pri predkole zisťujú rozsah svojich znalostí v oblastiach logiky, ekonomiky, hľadanie na internete a jazyk – angličtina a nemčina, podľa výberu študenta. Jedná sa o preverenie schopností študentov aplikovať teoretické znalosti na reálne príklady. Víťazi majú možnosť nastúpiť do prvého ročníka na Fakultu managementu a ekonomiky (FaME) bez prijímacích skúšok. Tento projekt nemá v rámci Českej a Slovenskej republiky obdobu.

K dnešnému dňu sa projekt nachádza v druhom ročníku a to vo fáze projektovej, kde sa chystáme na uskutočnenie finálneho dňa. Preto pri svojej analýze budem vychádzať z pilotného ročníka projektu, ale bude doplnený o podstatné informácie z druhého ročníka.

5.1 Členovia projektového tímu

Členov realizačného tímu som rozdelila do dvoch častí:

1.ročník projektu

- Ing. Radoslav Štefánek (manažér projektu)
- Lucia Komárová (2.ročník, FaME)
- Lenka Burianová (2.ročník, FaME)
- Katarína Knapková (2.ročník, FaME)
- Iveta Balejová (2.ročník, FaME)

- Alena Daníčková (1.ročník FaME)

2.ročník projektu

- Došlo k zmene v manažérovi projektu, stala sa ním Lucia Komárová
- Do tímu pribudli noví členovia – Pavel Vítek (2.ročník FaME) a Petra Uhlířová (2.ročník FaME)
- z tímu odišla Alena Daníčková

Pre možnosť kontaktovania realizačného tímu sú všetky potrebné informácie uvedené v záverečnej správe Ekonomiko - manažérskej olympiády ročník 2009 aj 2010. Všetci členovia tímu súhlasia so zverejňovaním ich mien.

5.2 Ciele projektu

Už ako som spomenula medzi hlavný cieľ patrí propagácia FaME medzi potenciálnymi uchádzačmi o štúdium. Vedľajšie ciele sú uvedené v tab.5.

Tab. 5 Ciele projektu, spracovanie vlastné, zdroj vlastný.

| Popis cieľa | Objektívne overiteľné ukazovatele | Prostriedok overenia |
|--|---|---|
| Hlavný cieľ | | |
| Zvýšenie povedomia o Fakulte managementu a ekonomiky | Zvýšenie počtu prihlášok min. o 10 % | <ul style="list-style-type: none"> • prihlášky • návšteva dní otvorených dverí |
| Vedľajšie ciele | | |
| Prijat' najúspešnejších finalistov olympiády ku štúdiu na FaME UTB | 20 - 30 najlepších študentov podľa výsledkov finálového testovania | <ul style="list-style-type: none"> • Elektronická databáza • Odovzdané diplomy • Fotodokumentácia |
| Zefektívniť komunikáciu so strednými školami | Vytvorenie atraktívneho internetového portálu | <ul style="list-style-type: none"> • Funkčná doména www.olympiada.fame.utb.cz • Spätná väzba zainteresovaných strán získaná prostredníctvom metódy dotazovania |
| Dať možnosť študentom predmetu Řízení | <ul style="list-style-type: none"> ○ Rozdelenie úloh a zodpovedností | <ul style="list-style-type: none"> • Plynulosť priebehu akcie – reakcia zainteresovaných strán |

| | | |
|------------------------------------|---|--|
| projektů aplikovat teorii do praxe | ○ Zostavenie študentského realizačného tímu | • Klasifikovaný zápočet z predmetu Řízení projektů |
|------------------------------------|---|--|

5.2.1 Zainteresované strany

S každým projektom sú blízko späté zainteresované osoby, ktoré ovplyvňujú jeho priebeh. V projekte Ekonomicko - manažérska olympiáda môžem rozdeliť zainteresované strany do štyroch skupín:

- vedenie a učiteľský zbor Fakulty managementu a ekonomiky
- vedenie a zodpovedné osoby na jednotlivých stredných školách
- študenti stredných škôl
- realizačný tím

Presne zloženie jednotlivých zainteresovaných strán nájdete v *prílohe P I*, ako aj ich zodpovednosť a právomoci.

5.2.2 Informácie o jednotlivých ročníkoch projektu

Vo svojej práci som sa zamerala na rozbor oboch ročníkov projektu Ekonomicko-manažérska olympiáda. Učinila som tak z dôvodu presnejších informácií z druhého ročníka. V prvom ročníku sme celý tím nevedeli presne do čoho ideme. Rozhodovali sme sa o všetkých veciach sami, sami sme tvorili a vymýšľali ako môže celý projekt prebiehať. V druhom ročníku sme už skúsenejší a tak dokážeme na niečom stavať. Nasledujúca tabuľka len jednoducho zobrazuje základné informácie o projekte.

Tab. 6 Základné informácie o projekte, spracovanie vlastné, zdroj vlastný.

| | 1. ročník | 2. ročník |
|--------------------------|----------------|---|
| Začiatok projektu | september 2008 | september 2009 |
| Počet členov tímu | 6 | 7 |
| Zmeny | - | nový webový portál, písomná aj elektronická forma testu |
| Koniec projektu | október 2009 | jún 2010 |

6 PRÍPRAVA VÝZKUMU

V procese výskumu je možné definovať tri hlavné etapy, ktoré sa navzájom dopĺňajú a logicky nadväzujú. Jedná sa o etapu prípravnú a plánovaciú a tiež etapu realizačnú.

Postup, ktorý som zvolila pri príprave výskumu naznačuje Obr.6. Pozostáva z troch hlavných častí a desať postupných krokov.

| Identifikácia | | Plán | | | Realizácia |
|------------------------------------|------------------|---------------------------|--------------------|--------------------|---|
| 1. | 2. | 1. | 2. | 3. | 1. |
| Definícia problémov a príležitostí | Definícia cieľov | Typy a zdroje dát | Techniky zberu dát | Metódy analýzy dát | Dotazovanie, Belbinov test, ostatné analýzy |
| 3. | | 4. | 5. | 6. | |
| Stanovenie hypotéz | | Veľkosť výberového súboru | Rozpočet výskumu | Časový harmonogram | |

Obr. 6 Postup pri prípravnej časti výskumu, spracovanie vlastné podľa [10]

6.1 Identifikácia výskumných problémov a príležitostí

Najdôležitejším krokom pri výskume je stanovenie cieľa. Tento krok nebýva jednoduchý. Cieľ, ktorý je dobre nadefinovaný, už vyriešil časť problému.

Pre svoju prácu som si stanovila nasledujúci **problém**:

Nevedomosť, či je komunikácia so zainteresovanými stranami projektu Ekonomicko - manažérska olympiáda dostatočná. Čo potrebuje zmenu a vylepšenie.

Od mojej výskumnej práce sa očakávajú nasledujúce **príležitosti**:

Získanie užitočných kvalitatívnych i kvantitatívnych dát.

Charakterizovanie skúmaného segmentu (tímu aj ostatných zainteresovaných strán).

Pri definovaní hlavného cieľa so dodržala pravidlo, že hlavný cieľ môže byť len jeden.

Hlavným cieľom tejto práce je:

- Zistiť úroveň komunikácie medzi projektom Ekonomicko - manažérska olympiáda a ostatnými zainteresovanými stranami.

Pre podporu hlavného cieľa sú stanovené nasledujúce **vedľajšie ciele**:

1. Zistiť spokojnosť zainteresovaných strán s komunikáciou s realizačným tímom.
2. Zistiť návrhy na zlepšenie.
3. Zistiť spokojnosť realizačného tímu s komunikáciou v rámci tímu.
4. Analyzovať prostredie s využitím SWOT analýzy.
5. Analyzovať dopad a vplyv na projekt prostredníctvom zainteresovaných strán.

Z cieľov výskumu vyplývajú nasledovné **hypotézy**.

Aspoň 80 % z oslovených respondentov považuje myšlienku usporiadania Ekonomicko-manažérskej olympiády za správnu (idea sa veľmi páči).

Aspoň 40 % oslovených respondentov stredných škôl ohodnotí komunikáciu s realizačným tímom za veľmi dobrú.

Aspoň 6 z 8 členov realizačného tímu (ako 1. aj 2. ročník) je s komunikáciou v rámci tímu spokojných.

6.2 Plán výskumu

Celý môj plán výskumu je opísaný nasledovne.

Typy dát:

Primárne dáta stavového charakteru a to ako kvalitatívne, tak i kvantitatívne.

Dotazovanie prebehlo v dvoch rokoch, a to v **máji 2009** a **apríli 2010** na jednotlivých stredných školách, vybraných krajov Českej a Slovenskej republiky.

Zber a analýza kvantitatívnych údajov bola realizovaná prostredníctvom dotazníkov. Do kvalitatívnej analýzy som zahrnula individuálne rozhovory s členmi realizačného tímu a to v **máji 2010**.

Tab. 7 Počet škôl zapojených do projektu, spracovanie vlastné, zdroj vlastný.

| Zdroje dát: | 1.ročník | 2.ročník |
|------------------------------------|-------------------|-------------------|
| <u>Kvalitatívny výskum</u> | <u>počet škôl</u> | <u>počet škôl</u> |
| Stredné školy Zlínský kraj | 5 | 6 |
| Stredné školy Jihomoravský kraj | 12 | 11 |
| Stredné školy Moravskoslezský kraj | 18 | 14 |
| Stredné školy Olomoucký kraj | 7 | 11 |
| Stredné školy Pardubický kraj | - | 1 |
| Stredné školy Žilinský kraj | 5 | 6 |
| Stredné školy Trenčiansky kraj | 4 | 2 |
| Stredné školy Bratislavský kraj | - | 3 |
| SPOLU | 51 | 54 |
| <u>Kvalitatívny výskum</u> | | |
| Členovia tímu (spolu členovia 8) | 6 | 7 |

Po dôkladnom zvážení boli vyradovacím spôsobom vybrané nasledujú techniky zberu dát:

| Techniky zberu dát: |
|--|
| <u>Kvantitatívny výskum</u> |
| Písomné dotazovanie |
| <ul style="list-style-type: none"> - Papierová forma (v 1. ročníku) - Elektronická forma (v 2. ročníku) |
| <u>Kvalitatívny výskum</u> |
| Individuálny rozhovor |

Pre prehľadnosť som použila nástroj Microsoft Office.

| Metódy analýzy dát: |
|---|
| <u>Kvantitatívny výskum</u> |
| Získané údaje boli spracované v tabuľkovom editore Microsoft Excel. |
| <u>Kvalitatívny výskum</u> |
| Porovnanie individuálnych rozhovorov členov tímu a spracovanie v editore Microsoft Excel. |

6.2.1 Charakteristika respondentov

Oslovení respondenti sú študentami stredných škôl v Zlínskom, Jihomoravskom, Moravskoslezskom, Olomouckom, Žilinskom a Trenčianskom kraji. V poradí druhom ročníku sme rozšírili oblasť oslovenia ešte na Pardubický a Bratislavský kraj. V prvom ročníku sme sa zamerali na **študentov 3. ročníkov**, tí posledný test skladali až v 4. ročníku. V druhom ročníku projektu je situácia podobná. Tiež je projekt určený študentom tretích ročníkov, ktorí už na konci tohto ročníka vedia, či sú na základe projektu prijatí na našu fakultu.

Všetky dáta použité v kvantitatívnom výskume boli získané na základe **štruktúrovaného dotazníka**. Vzorový dotazník je uvedený v *prílohe P III a P IV*. Kvalitatívne dáta boli získané na základe **individuálneho rozhovoru**, ktorý nájdete v *prílohe P II*.

6.2.2 Veľkosť výberového súboru

V nasledujúcej tabuľke budú údaje ako z prvého ročníka projektu tak aj z druhého a na ich vzájomné porovnanie. Celá analýza bude vychádzať z dát z oboch ročníkov.

Tab. 8 Počet študentov, zapojených do projektu, spracovanie vlastné, zdroj vlastný.

| Veľkosť výberového súboru: | 1.ročník | 2.ročník |
|------------------------------------|------------------------|------------------------|
| <u>Kvantitatívny výskum</u> | <u>počet študentov</u> | <u>počet študentov</u> |
| Stredné školy Zlínský kraj | 97 | 114 |
| Stredné školy Jihomoravský kraj | 383 | 407 |
| Stredné školy Moravskoslezský kraj | 433 | 330 |
| Stredné školy Olomoucký kraj | 147 | 380 |
| Stredné školy Pardubický kraj | - | 12 |
| Stredné školy Žilinský kraj | 151 | 211 |
| Stredné školy Trenčiansky kraj | 67 | 49 |
| Stredné školy Bratislavský kraj | - | 84 |
| SPOLU | 1278 | 1587 |
| <u>Kvalitatívny výskum</u> | | |
| Členovia tímu | 6 | 7 |

7 REALIZAČNÁ FÁZA

V nasledujúcich kapitolách opisujem použité metódy. Rozdeľujem ich na kvantitatívne, kvalitatívne a ostatné. Každá je zameraná na sledovanie a skúmanie dôležitej časti ako komunikácie tak aj riadenia tímu.

7.1 Kvantitatívne analýzy

Výskumnými otázkami bola oslovená populácia Českej a slovenskej republiky viz. kapitola 6.2.2. Dotazníkové šetrenie na výberovom súbore **1178 študentov** v roku 2009 a **1334 študentov** v roku 2010 sa uskutočnilo v období konania predkola v oboch ročníkoch. V prvom ročníku sa jednalo o ručné vyplňanie dotazníka, zaslaného poštou, avšak v druhom ročníku sme znížili náklady a sprostredkovali dotazníky cez náš webový portál **www.olympiada.fame.utb.cz**. Návratnosť dotazníku bola primeraná, z celkového vyššie uvedeného počtu v prvom ročníku vyplnilo dotazník 827 študentov, čo predstavuje **70,2 % návratnosť** a v druhom ročníku 764 študentov dotazník vyplnilo s **návratnosťou 57,2 %**. Aj napriek tomu, že sme použili motivátor, možnosť získania ďalších 10 bodov k celkovému hodnoteniu, študenti neprejavovali výrazné nadšenie pre vyplňovanie dotazníka.

Tlač a distribúciu dotazníku zabezpečovala Fakulta managementu a ekonomiky. Zber dotazníkov zabezpečili zodpovedné osoby na jednotlivých stredných školách a následne nám ich spätne zaslali na vyhodnotenie.

7.1.1 Identifikácia výskumného problému

Typ údajov

Pri spracovávaní marketingového výskumu som pracovala s primárnymi údajmi. Primárne údaje v tomto prípade predstavovali odpovede respondentov na otázky v dotazníkoch.

Spôsob zberu údajov

Pre tento výskum som zvolila kvantitatívnu metódu analýzy údajov - dotazovanie a to formou písomného alebo elektronického dotazníku. Dotazník mal taký rozsah a obsah, aby ho respondenti dokázali bez problémov vyplňať sami.

Zadanie:

Uskutočniť marketingový výskum zameraný na spokojnosť stredných škôl s komunikáciou v 1. a 2. ročníku projektu Ekonomicko-manažérska olympiáda.

Problém:

Nevedomosť manažéra so spokojnosťou stredných škôl ako s organizáciou celého projektom tak aj komunikáciou s realizačným tímom. Pri vzniku možného problému, potreba nájsť vhodné riešenie.

Ciele analýzy:

Hlavným cieľom tejto analýzy je zistenie úrovne komunikácie medzi strednými školami (študentmi) a realizačným tímom projektu. To znamená získanie odpovedí na otázky:

- či sa študentom páči myšlienka usporiadanie tohto projektu,
- či sú študenti dostatočne spokojní s komunikáciou s realizačným tímom,
- či stredným školám vyhovujú často používané komunikačné kanály,
- čo považujú za prednosti komunikácie,
- čo naopak považujú za nevýhody komunikácie.

Vedľajšími cieľmi sú:

- potvrdenie úspešnosti myšlienky projektu,
- zistenie, čo považujú zainteresované strany za výhodu a čo naopak za nevýhodu komunikácie s realizačným tímom.

Hypotézy

Pre splnenie hlavného cieľa som si stanovila nasledujúcu hypotézu. Tá predstavuje doplnenie hypotéz v kapitole 6.1.

1. *Aspoň 60 % respondentov, čítali pokyny a pravidlá a boli im na jednoznačne jasné. (spôsob komunikácie).*

7.1.2 Realizácia výskumu

Realizačnú časť výskumu som uskutočnila prostredníctvom dotazníku. Dotazník pre študentov sa skladal v prvom ročníku z 11 otázok (viz. *príloha P III*) a v druhom ročníku 34 otázok (viz. *príloha P IV*). Prudký nárast otázok sme ako tím uskutočnili z dôvodu detailného rozpracovania a možnosti zlepšenia projektu. Takú možnosť sme mali aj v prvom ročníku, ale ako neskúsený tím sme sami presne nevedeli na čo sa respondentu spýtať.

V dotazníku som používala tri druhy otázok – uzavreté, otvorené a polouzavreté, podľa toho, čo som danou otázkou potrebovala zistiť. Dotazník som pomyselné rozdelili na štyri časti. Prvá časť (6 otázok) obsahovala otázky týkajúce sa skladaného testu. Nasledovala oblasť grafickej stránky a prehľadnosti nášho nového webového portálu. Dôležitosť sme taktiež kládli na propagáciu olympiády ako i fakulty medzi potenciálnymi uchádzačmi o štúdium. Pre moju prácu považujem za najdôležitejšie otázky 21. až 24. - dotazník pre študentov. Tieto otázky sú zamerané na komunikáciu a preto ich v nasledujúcich kapitolách viacej rozanalyzujem.

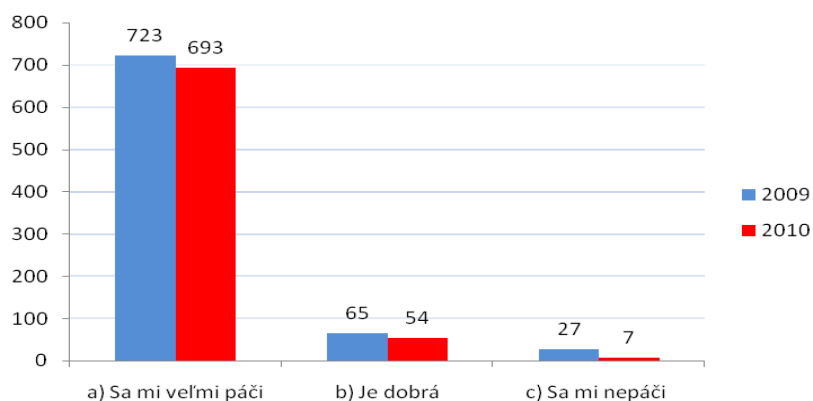
7.1.3 Vyhodnotenie dotazníku

Pri vyhodnotení dotazníku sa zameriavam na oblasti, ktoré sú späté so zadaním mojej bakalárskej práce. Patrí sem, úspešnosť projektu, poskytnutie informácií (komunikačný nástroj), komunikácia s realizačným tímom a výhody, či nevýhody tejto komunikácie.

Prvá časť: Úspešnosť projektu

Otázka č. 1: Myšlienka usporiadania Ekonomicko – manažérskej olympiády.

Zobrazené grafy vyjadrujú postoj študentov v roku 2009 a 2010 k myšlienke projektu.

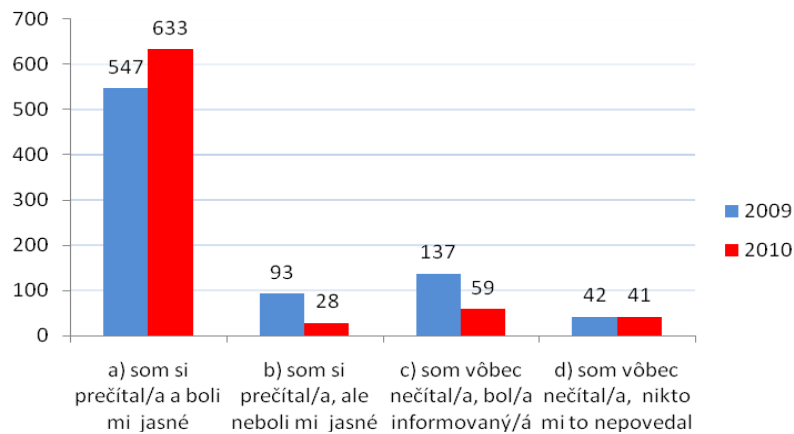


Graf 2. Úspešnosť myšlienky projektu 2009 a 2010,
spracovanie vlastné, zdroj vlastný.

Či oslovení respondenti považujú myšlienku projektu za úspešnú, načrtáva predchádzajúci graf. Najviac zaznačených odpovedí a) až 89 % a 92 % vyjadrovalo sympatie k projektu a možnosť jeho ďalšieho pokračovania. Sme radi, že z tak významnej zainteresovanej strany máme podporu. Nasledovala možnosť b) s 65 a 54 hlasmi, ktorá pokladá myšlienku olympiády za dobrú, ale ďalším ročníkom by ju neodporučoval/a. Tento dôvod môžu zachycovať ďalšie otázky v dotazníku, ale tie vo svojej práci nerozoberám. Najmenej percent 3 % až 1 % získala odpoveď c). Ako z uvedeného vyplýva, projekt má naozaj budúcnosť, čo ma veľmi teší.

Druhý časť: Poskytnuté informácie

Otázka č. 2: Pokyny a pravidlá predkola Ekonomicko-manažérskej olympiády:



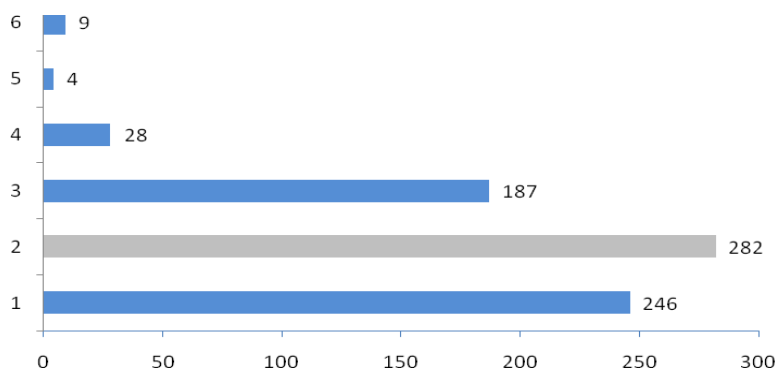
Graf 3. Zrozumiteľnosť pokynov a pravidiel 2010, spracovanie vlastné, zdroj vlastný.

Aj pokyny, či pravidlá považujem za určitý spôsob komunikácie. Dochádza k výmene informácií aj keď písomnou formou. Predchádzajúci graf (Graf 3.) znázorňuje vývoj projektu a jeho dôležité dokumenty. V prvom roku bolo len 67 % plne spokojných ľudí, ale v roku 2010 došlo k nárastu až na 83 %. Z tejto analýzy vyplýva, že poskytnuté informácie sú kvalitné a zrozumiteľné skoro pre každého respondenta. Našlo sa pár výnimiek, ktoré si dokonca pokyny vôbec nečítali ani o nich nevedeli. To predstavuje vzorku 42 študentov (5 %) v prvom roku a 41 študentov (5 %) v druhom roku. Tieto zistenia sa skoro vôbec nezmenili, prikladám tomu význam ako samotnú zodpovednosť študentov a ich postoj k olympiáde.

Tretia časť: Komunikácia so študentmi stredných škôl

V tejto časti využije dotazníky z druhého ročníka projektu. Sú výstižnejšie a prijateľnejšie pre danú problematiku.

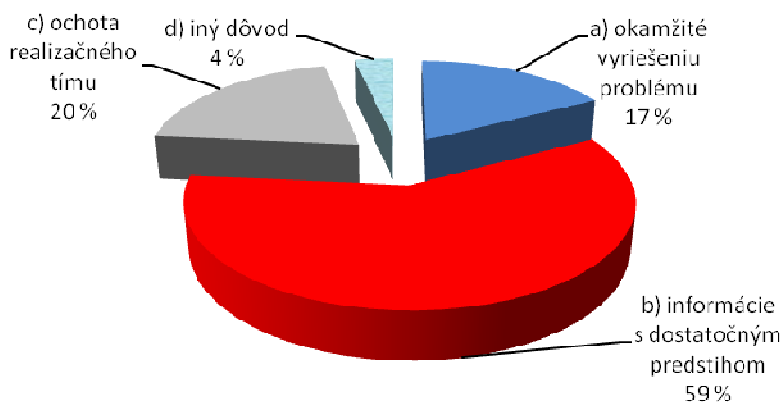
Otázka č. 3: Komunikáciu s realizačným tímom považujem za:



Graf 4. Hodnotenie komunikácie s realizačným tímom, spracovanie vlastné, zdroj vlastný.

Najčastejšie študenti označili možnosť 2 a to 282 študentov (38 %). Táto možnosť predstavuje, že študent je s komunikáciou spokojný, ale našiel v nej pár nedostatkov, ktoré určil až v otázke č. 5. Pre môj výskum som sa zamerala na hodnotu 1 – veľmi dobrá, ktorá získala 246 hlasov (33 %). To naznačuje, že je v komunikácií ďalej čo vylepšovať.

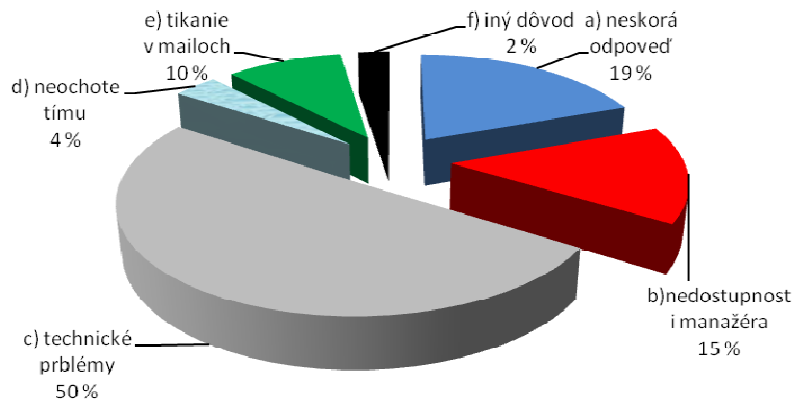
Otázka č. 4: V prípade, že si bol/a s komunikáciou spokojný/á, bolo to predovšetkým vďaka:



Graf 5. Spokojnosť s komunikáciou, spracovanie vlastné, zdroj vlastný.

Podľa otázky č 3. vyšlo, že do hodnoty 3, čo považujeme za stred spokojnosti s komunikáciou, je spokojných spolu 715 študentov (95 %). Aby som zistila, čo im vyhovuje v komunikácii položila som otázku č. 4. Najviac odpovedí získalo b) až 59 %, čo predstavuje spokojnosť hlavne z informáciami, ktoré študenti získali v predstihu. Nasleduje odpoveď c) 20 % a a) 17 %. Vďaka tomu sme ako tím zistili, čo sú prednosti komunikácie, čo je dobré naďalej rozvíjať.

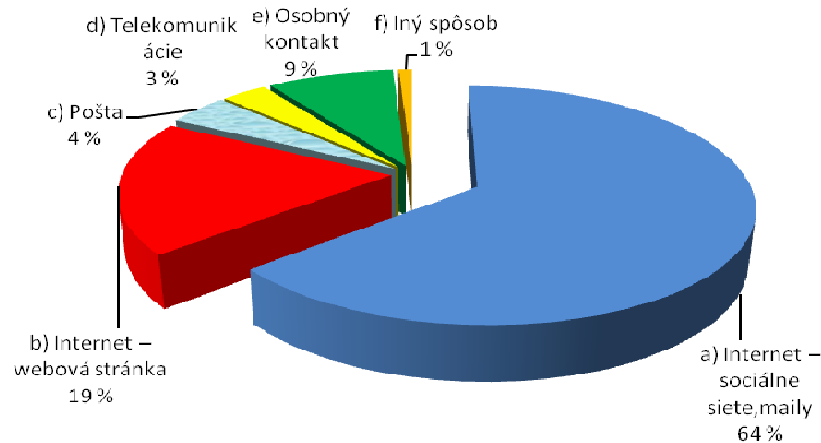
Otázka č. 5: V prípade, že si bol/a s komunikáciou nespokojný/á, bolo to predovšetkým vďaka:



Graf 6. Nespokojnosť s komunikáciou, spracovanie vlastné, zdroj vlastný.

Už ako som spomínala tento Graf. 6 považujem za dôležitý, pretože ukazuje čo by sme mali v komunikácii ako tím zlepšiť. Z celkového počtu 756 študentov nebolo spokojných s komunikáciou 41 študentov (5,5 %). Tí označili v otázke č. 5 možnosti vylepšenia. Najviac odpovedí smerovalo na možnosť c) až 50 %, ktoré boli odôvodnením vzniku technických problémov. Problémy vznikli pri zasielaní prihlasovacích údajov jednotlivých študentom, ktorí si ich buď následne vymazali, alebo obdržali čistý mail. Bohužiaľ tento problém sme nevedeli ovplyvniť. Študenti touto odpoveďou tiež naznačujú nespokojnosť s neuložením výsledkom testu predkola. Táto chyba sa stala nesprávnym nastavením serveru univerzity. Aby sme nikomu neukrividili, dali sme všetkým študentom, ktorí to písali na PC, možnosť opravy.

Otázka č. 6: Uprednostňujem tento spôsob komunikácie:



Graf 7. Spôsoby komunikácie, spracovanie vlastné, zdroj vlastný.

Na základe výskumu som zistila, že až 480 študentov (64 %) preferuje spôsob komunikácie cez internet, prostredníctvom sociálnych sietí a mailov. Pravdu povediac práve to som očakávala, keďže sa nachádzame v modernom online svete. Nasledujúce výsledky už nie sú tak výrazné. Len necelých 19 % uprednostňuje vlastnú webovú stránku a ostatní v malom množstve osobný kontakt, poštu a telekomunikácie.

7.1.4 Interpretácia výsledkov (overenie hypotéz)

Na základe dotazníkového šetrenia na zistenie úrovne komunikácie študentov s realizačným tímom som dospela k niekoľkým faktorom. Vďaka nim som buď hypotézu potvrdila, alebo vyvrátila.

1. *Aspoň 80 % z oslovených respondentov považuje myšlienku usporiadania Ekonomicko-manažérskej olympiády za správnu (idea sa veľmi páči).* Táto hypotéza sa vyplnila a to až s 12 % nárastom v druhom ročníku oproti mojej uvedenej hypotéze.
2. *Aspoň 40 % oslovených respondentov stredných škôl ohodnotili komunikáciu s realizačným tímom za veľmi dobrú.* Pri mojom predpoklade som odhadovala výšku spokojnosti 40 %, to sa nepodarilo dosiahnuť. Celý výskum dospel k tomu, že len 33 % všetkých študentov je spokojných s komunikáciou na veľmi dobrú. Táto hypotéza sa nepotvrdila.

3. *Aspoň 60 % respondentov, čítali pokyny a pravidlá a boli im na jednoznačne jasné. (spôsob komunikácie).* Hypotéza je potvrdená. Výsledky jasne hovoria, že až 67 % v prvom ročníku a 83 % v druhom ročníku študentov olympiády čítali pokyny a pravidlá, ktoré obdržali a boli pre nich dostačujúce.

7.2 Kvalitatívne analýzy

Na analyzovanie komunikácie v tíme a návrhy na zlepšenie som použila metódu individuálnych rozhovorov. Bližšie informácie uvádzam v nasledujúcich kapitolách.

7.2.1 Individuálny rozhovor

Definovaný problém sme riešili pomocou marketingového výskumu, presnejšie prostredníctvom individuálneho rozhovoru. Bližšie informácie nájdete v nasledujúcich odstavcoch.

Definovanie problému

Problém definujeme na základe novosti organizovaného projektu. Projekt sám o sebe nemá predchodcu a preto je dôležité sa zamerať na komunikáciu v tíme ako i jednotlivé názory členov tímu.

Problém:

Manažér nevie, či je dostatočná úroveň komunikácie v tíme, prípadne čo by bolo potrebné zmeniť k lepšiemu.

Príležitosti:

Pracovitý tím, ktorý chce dosiahnuť cieľ projektu s použitím dostupných zdrojov a v požadovanej kvalite.

Ciele rozhovoru

Hlavným cieľom rozhovoru je zistiť, či je realizačný tím spokojný s komunikáciou v rámci tímu.

Za **vedľajšie ciele** považujem:

- zistiť spokojnosť s organizáciou a riadením tímu,

- zistiť výhody aktuálneho komunikačného plánu,
- zistiť možné návrhy na zlepšenie komunikácie v tíme.

Formulácia hypotéz

Hypotézy, ktoré sú uvedené nižšie sú podkladom pre formulovanie hlavných hypotéz viz. kapitola 6.1.

70 % členov tímu je spokojných s komunikáciou v tíme.

50 % členov tímu nemali podstatné výhrady ku komunikácii v tíme.

Výsledky individuálnych rozhovorov (overenie hypotéz)

Ako manažérku súčasného ročníka Ekonomicko – manažérske olympiády, ma zaujímali názory členov môjho tímu. Zamerala som sa na spokojnosť v oblasti organizácie a riadenia tímu a následne na komunikáciu v tíme. Jednotliví členovia vyjadrili svoje postoje, zdôraznili výhody a nevýhody a taktiež navrhli zlepšenie pre ďalšie ročníky.

Výsledok analýzy je pozitívny. 6 z 8 členov sú plne spokojní nemajú extra výhrady na zmenu, skôr odporúčujú zlepšenia. Čo sa týka komunikácie, môžem na základe rozhovorov zhrnúť výsledok, že všetci sú s komunikáciou spokojní aj keď navrhujú možné vylepšenia.

Za **výhody v tíme**, či už v prvom, alebo druhom ročníku sa považujú:

- hlavne ľudia a vzťahy medzi nimi,
- spoločný mail ako prostriedok komunikácie,
- zápisy ako prostriedok komunikácie,
- kompromis pri riešení problémov,
- skúsenosti väčšiny členov tímu,
- časté stretnutia a riešenia problémov,
- jasne stanovený cieľ projektu,
- pripravenosť manažéra na porady a informovanosť ostatných členov tímu s dostatočným predstihom,

- dobrá komunikácia manažéra s tímom v rámci online portálov.

Medzi **nevýhody** komunikácie a riadenia tímu zaraďujú:

- dokončovanie minulého ročníka a zároveň rozbehnutie ďalšieho,
- nedostatočný teambuilding,
- nerozdelenie zodpovednosti v rámci tímu,
- nedostatočný rešpekt a malá priorita projektu pre niektorých členov tímu,
- nedostatočná motivácia,
- malá zapojenosť ľudí, nepripravenosť na schôdzky,
- nedostatok komunikácie mimo porady.

Ako som už spomínala veľkým plusom pre mňa je, že mi samotný **tím navrhol** čo by bolo pre jeho riadenie a komunikáciu v budúcnosti **to najlepšie**. Príklady uvádzam nasledovne:

- jednotlivé porady rozdeliť na neformálnu časť a pracovnú časť (so 100 % výkonom)
- komunikácia prostredníctvom sociálnych sietí,
- účasť dôležitých členov na porade (tvorba dochádzky),
- flexibilná doba porád, prostredníctvom dohodnutia možného času porady (program: Doodle),
- chat na našom webovom portály www.olympiada.fame.utb.cz,
- komunikácia prostredníctvom známych portálov (Skype, Gmail atď.),
- častejší teambuilding formou hry (Paintball, LaserGame atď.).

Presne znenie jednotlivých rozhovorov nájdete v **prílohe P II**. Všetky uvedené **hypotézy** som na základe individuálnych rozhovorov **potvrdila**.

7.3 Ostatné analýzy

Predstavujú súhrn všetkých použitých analýz v mojej práci. Zaraďujem sem:

7.3.1 SWOT analýza

SWOT analýza sa zameriava ako na vonkajšie príležitosti a hrozby, tak aj vnútorné silné a slabé stránky. V mojej výskumnej práci som sa zamerala na SWOT analýzu zameranú na riadenie a komunikáciu v tíme (vnútorné), i so zainteresovanými stranami (vonkajšie).

Tab. 11 SWOT analýza riadenia a komunikácie v projekte, spracovanie vlastné, zdroj vlastný.

| | Silné stránky | Slabé stránky |
|--|--|---|
| | 1. Rôznorodosť osobností v tíme. 2. Zápal pre myšlienku. 3. Skúsenosti starších členov. 4. Nový webový portál. 5. Vysoká úroveň zápisov. 6. Pripravenosť manažéra na porady. | 1. Nesúlady času pre porady. 2. Nepripravenosť tímu na porady. 3. Malý rešpekt voči manažérovi. 4. Nerozdelenie zodpovedností. 5. Narušenie minulým ročným. 6. Časový stres. |
| Príležitosti 1. Rozšírenie tímu o nových členov, ktorí boli prijatí v 1. ročníku. 2. Aktívna komunikácia cez Facebook 3. Využitie poznatkov z bakalárskych prác v projekte. 4. Jedinečnosť projektu. 5. Spolupráca FaME a SŠ. 6. Súťaživosť študentov | 1. Využiť potenciál členov tímu na lepšiu komunikáciu so SŠ. 2. Využiť zápal tímu pre zlepšovanie komunikácie so všetkými zainteresovanými stranami. 3. Rozvíjať spoluprácu s fakultou a tímom. Stratégia SO | 1. Povýšiť projekt na vysokú prioritu ako pre tím, tak aj pre fakultu 2. Zjednanie projektu na jeden školský rok. 3. Konzultácie fakulty a realizačného tímu o časovom harmonograme. Stratégia WO |
| Hrozby 1. Neochota SŠ zapojiť sa do ďalších ročníkov projektu. 2. Nedoručenie potrebných materiálov SŠ. 3. Zlyhanie webového portálu pre registráciu a test. 4. Zlyhanie komunikačných kanálov (iných). 5. Šírenie zlej povesti. | 1. Zabezpečiť lepšie a účinnejšie komunikačné kanály prostredníctvom skúseností tímu. 2. Zdatný tím pri tvorbe online rozhraní a webových stránok. 3. Tím zabezpečí náhradné riešenia pre možnosť nedoručenia materiálov. Stratégia SW | 1. Vytvoriť časový harmonogram aj s náhradnými riešeniami. 2. Sprostredkovať všetky potrebné materiály cez internet. 3. Efektívne riadenie času a komunikácia. 4. Minimalizovať náklady spojené s komunikáciou ako v tíme tak aj s ostatnými zainteresovanými stranami. Stratégia WT |

Použitie skratky:

SO – využitie silných stránok na získanie konkurenčnej výhody

WO – prekonať slabé stránky využitím príležitostí

SW – využiť silné stránky k odvráteniu hrozieb

WT – minimalizovať náklady a čeliť hrozbám

Na základe tejto analýzy vidím, čo by sme mohli prípadne v komunikácií zlepšiť, čo naopak udržať. Je dôležité sa zamerať na požiadavky okolia a im prispôbiť celé činnosti projektu.

7.3.2 Belbinov test tímových rolí

Členovia projektu Ekonomiko – manažérska olympiáda zastupujú v tíme rôzne pozície, na ktoré sa svojou osobnosťou hodia. Celkovo je v tíme 5 stálych členov, 1 členka odišla po prvom ročníku a 2 noví členovia sa pridali. Na základe tab. 12 určím, aké sú najvhodnejšie spôsoby komunikácie, motivácie a riadenia jednotlivých členov tímu.

Tab. 12 Belbinove tímové role projektu, spracovanie vlastné, zdroj vlastný.

| Člen tímu | Roľa | | | | | | | |
|------------------------|------|----|----|----|----|----|----|----|
| | IN | VZ | KO | FO | VY | TP | RE | DO |
| Ing. Radoslav Štefánek | 4 | 7 | 14 | 8 | 5 | 4 | 11 | 2 |
| Lucia Komárová | 11 | 9 | 14 | 8 | 4 | 12 | 5 | 4 |
| Lenka Burianová | 2 | 1 | 5 | 12 | 3 | 8 | 8 | 14 |
| Katarína Knapková | 6 | 3 | 5 | 7 | 6 | 21 | 5 | 2 |
| Iveta Balejová | 8 | 8 | 8 | 6 | 9 | 9 | 12 | 3 |
| Alena Daníčková | 0 | 9 | 8 | 8 | 0 | 30 | 5 | 2 |
| Noví členovia | | | | | | | | |
| Pavel Vítek | 7 | 8 | 6 | 0 | 2 | 14 | 10 | 8 |
| Petra Uhlířová | 6 | 9 | 2 | 8 | 4 | 13 | 15 | 5 |

IN – Inovátor, KO – Koordinátor, FO – Formovač, VY – Vyhodnocovač, TP – Tímový pracovník, RE – Realizátor, DO – Doťahovač, SP – Špecialista

Ku každému členovi tímu sa vyjadrím stručne, čo predstavuje jeho tímová rola a čo bude pre neho najprínosnejšie.

Ing. Radoslav Štefánek – výrazný koordinátor. Je sebaistý usmerňuje ciele projektu, podporu rozvoj diskusie. Je čiastočne aj realizátor, takže je možné sa na neho spoľahnúť. Treba si dať pozor na jeho nepružnosť a pomalé reagovanie na nové udalosti.

Lucia Komárová – výrazný koordinátor, ale aj tímový pracovník. Usmerňuje ciele a podporuje možnosť prejavu sa, pomáha ostatným a odvracia možné konflikty. Treba si dať pozor na nerozhodnosť v kľúčových situáciách.

Lenka Burianová – výrazný doťahovač a formovač. Rád pracuje pod tlakom, rád prekonáva prekážky a plní si svoje termíny. Treba si dať pozor na nadmerný strach a provokovanie okolia.

Katarína Knapková – jednoznačne tímový pracovník. Spolupracuje je mierny a diplomatický. Treba si dať pozor na nerozhodnosť v dôležitých situáciách.

Iveta Balejová – jasný realizátor. Je disciplinovaný, spoľahlivý, má schopnosť konať praktické kroky. Treba dať pozor na nepružnosť a pomalé reagovanie na nové veci.

Alena Daničková – najvýraznejšia tímová rola, tímový pracovník. Jednoznačne je mierny, udržiava vzťahy medzi členmi. Treba dať pozor na nerozhodnosť v dôležitých situáciách.

Pavel Vítek – má veľmi podobné črty ako Alča. Je tímový pracovník.

Petra Uhlířová – výrazný realizátor. Je spoľahlivý, má schopnosť akcie a diplomacie. Treba dať pozor na neprispôsobenie sa novým udalostiam.

Každý člen má svoje jedinečné vlastnosti. Náš tím predstavuje spojenie rôznych tímových rolí a možno aj vďaka tomu sme tak dobrí a schopní dotiahnuť projekt do úspešného konca.

7.3.3 Analýza zainteresovaných strán

Všetky zainteresované strany (stakeholdri) sú uvedené v *prílohe P I*. Je dôležité zistiť ako vplývajú uvedené zainteresované strany na projekt a ako projekt ovplyvňuje ich.

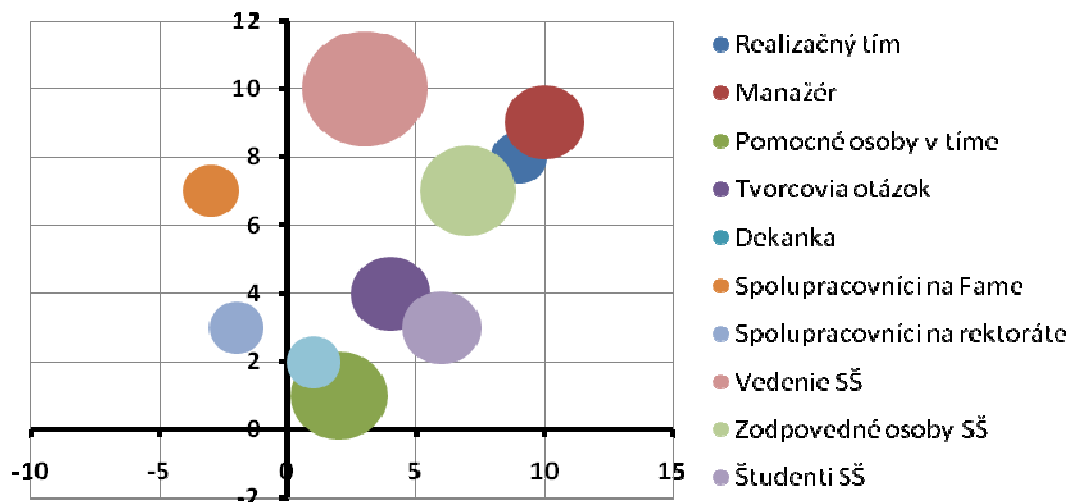
Následne môžete v tab. 13 vidieť dotknutie a záujem jednotlivých strán, či sa jedná o obhajcu (má kladný postoj), alebo odporcu (má záporný postoj). Dôležité je odhadnúť mieru zapojenia, 1-najmenej až 10-najviac. V poslednom rade sa určí moc, vplyv (tiež v škále od 1-10) a stratégia opatrenia. Aby som nevypisovala všetky dotknuté osoby, vytvorila som pre nich jednotlivé skupiny.

Tab. 13 Analýza zainteresovaných strán projektu, spracovanie vlastné, zdroj vlastný.

| Meno a základná charakteristika stakeholdra | Ako je projektom ovplyvňovaný/dotknutý | Aké sú jeho záujmy | Obhajca /odporca Miera zapojenia | Moc/ vplyv | Stratégia opatrenia |
|---|--|--|-------------------------------------|---------------|---|
| 1.Realizačný tím | Pracovná náročnosť Časová náročnosť Zodpovednosť za menšie úlohy | Získanie skúseností Získanie postavenia Naviazať nové kontakty | +9 | 8 | Motivácia so strany manažéra, teambuilding, dobrý plán. |
| 2. Manažér | Časová náročnosť Nesie zodpovednosť Otrasiteľnosť jeho pozície | Získanie skúseností Možnosť kariérneho rastu Získanie nových kontaktov | +10 | 9 | Potrebná podpora vedenia FaME, projektového tímu, kompetencie |

| | | | | | |
|--------------------------------|--|---|----|----|--|
| 3.Pomocné osoby v tíme | Práca na viac | Pomoc projektóvemu tímu, bez očakávanej náhrady | +2 | 1 | Presné vymedzenie požiadaviek |
| 4.Tvorci otázok | Pracovná náročnosť Časová náročnosť Dodržať kvalitu otázok | Finančné ohodnotenie Kariérny rast Dobré meno v organizácií | +4 | 4 | Presne vymedzené pokyny pre otázky, dostatočná komunikácia |
| 5.Dekanka FaME | Schvaľuje celý projekt Zastrešuje projekt Nesie zodpovednosť | Propagácia a prestíž FaME Podpora študentov | +3 | 10 | Nutnosť pravidelnosti podávania informácií, kompromis |
| 6.Spolupracovníci na FaME | Časová náročnosť Práca na viac | Finančné ohodnotenie Podpora študentov | -3 | 7 | Presne vymedzenie požiadaviek |
| 7.Spolupracovníci na rektoráte | Práca na viac Riešenie problémov s kapacitou a vybavením budovy | Finančné ohodnotenie Podpora študentov | -2 | 3 | Presne vymedzenie požiadaviek |
| 8.Vedenie SŠ | Rozhoduje o zapojenosti SŠ do projektu Šírý meno projektu | Prestíž SŠ Podpora študentov Finančné ohodnotenie | +3 | 10 | Dostatočná komunikácia a propagácia projektu |
| 9.Zodpovedné osoby SŠ | Komunikujú s tímom Zodpovedajú za konanie na SŠ Prihlasujú uchádzačov Propagujú projekt | Finančné ohodnotenie Podpora študentov kontakty | +7 | 7 | Dostatočná komunikácia a presné podklady |
| 10.Študenti SŠ | Zapojení do projektu, bez nich by sa projekt neuskutočnil | Získať možnosť byť prijatý na FaME Benefity | +6 | 3 | Dostatočná komunikácia, benefity |
| 11.Sponzori | Finančná podpora Šírenie dobrého mena organizácie. | Zisk Reklama | +1 | 2 | Propagácia FaME aj projektu |

Všetky osoby sú pre projekt dôležité a prínosné, preto treba dbať na komunikáciu aj s tou najmenej dôležitou zainteresovanou stranou.



Graf 8. Diagram zainteresoovaných strán projektu,
spracovanie vlastné, zdroj vlastný.

7.4 Výstupy analytickej časti

Vo svojej bakalárskej práci som sa zamerala na komunikáciu. K tomu aby som zistila aká je úroveň komunikácie, som následne použila kvantitatívne metódy (dotazníkové šetrenie), kvalitatívne metódy (individuálny rozhovor) a ostatné metódy (SWOT analýza, Belbinov test a analýza zainteresoovaných strán)

Kvalitatívna analýza

Najväčším problémom v tíme bolo časový nesúlad. Nebolo vždy možné sa s tímom v danú dobu stretnúť. Každý má svoj voľný čas inak. Tieto poznatky som zistila na základe individuálnych rozhovorov (*príloha P II*). V komunikácií v tíme sa nevyskytol zásadný problém. Jednalo sa len o návrhy jednotlivých členov tímu, ktoré rozoberám v nasledujúcej kapitole. Všetky hypotézy boli v tejto oblasti potvrdené.

Kvantitatívna analýza

Za výstupy považujem zistené hodnoty na základe dotazníkového šetrenia. Najväčšou zaujímavosťou bola veľkosť oslovených respondentov a to v prvom ročníku projektu v počte 1278 a v druhom v počte 1578. Návratnosť sa v oboch ročníkoch pohybovala v rozmedzí 40 – 70 %. Celkovo je možné zhodnotiť ako úspešnosť celého projektu tak aj dostačujúcu komunikáciu so zainteresovanými osobami pozitívne. Znenie dotazníkov nájdete v *prílohe P III a P IV*. Väčšina hypotéz sa potvrdila. Jedinou nepotvrdenou hypotézou, bola spokoj-

nosť študentov s komunikáciou na veľmi dobrú, kde som predpokladala dosiahnutie 40 %. Na základe analýzy som dosiahla len hodnotu 33 %.

Ostatné analýzy

Už viackrát bolo v mojej práci spomenuté aké analýzy som v tejto oblasti použila.

SWOT analýza

Najväčšou silnou stránkou nášho tímu je nadšenie pre uskutočnenie projektu a splnenie cieľa. Za najslabšiu stránku je možné považovať časový nesúlad na porady a tiež časový stres. Pre vonkajšie príležitosti je významná dobrá spolupráca ako so zadávateľom projektu (FaME), tak aj s predstaviteľmi stredných škôl. Za vonkajšie najväčšie hrozby považujem, na základe analýzy, technické problémy, ktoré môžu navodiť zainteresovaným stranám odpor voči projektu.

Belbinov test tímových rolí

Došla som k zisteniu, že ani jeden člen môjho tímu nepredstavuje jednoznačnú tímovú rolu. Práve rôznorodosť našich rolí nám zabezpečuje súhru a bezproblémovosť v tíme. Aby bol tím úspešný, mal by obsahovať všetky tímové role. To v tíme Ekonomicko-manadžérskej olympiády neplatí. V našom tíme sa vyskytujú hlavne tímový pracovníci, realizátori, doťahovač, formovač a koordinátor. Taktiež sa potvrdili všetky hypotézy z tejto oblasti.

Analýza zainteresovaných strán

V *prílohe P I* nájdete celý zoznam zainteresovaných strán pre projekt Ekonomicko-manadžérska olympiáda. Väčšina zainteresovaných strán hodnotí náš projekt pozitívne. Pri analýze som zisťovala mieru zapojenie a moc (vplyv) ich požiadaviek na projekt. Prehľadné informácie zobrazuje Graf 8.

8 NÁVRH NA ZLEPŠENIE

Na základe zistení teoretickej a praktickej analýzy som sa rozhodla vytvoriť pre riešenie problémov viacero návrhov. Cieľom každého návrhu je zlepšenie komunikácie so zainteresovanými osobami pre budúce ročníky olympiády. Moje návrhy na zlepšenie rozdelím do dvoch hlavných celkov. Prvý sa bude týkať vnútornej komunikácie s tímom a jej možnosti vylepšenia a druhý bude zameraný na vonkajšiu komunikáciu so zainteresovanými stranami. Vzhľadom k tomu, že má bakalárska práca určitý rozsah, jednotlivé návrhy popisujem stručne. K návrhom sa viaže viacero rizík. Vo svojej práci som uviedla len pár príkladov.

8.1 Návrh na vnútorné zlepšenie

Predstavuje možné zlepšenie komunikácie v tíme a odvrátenie konfliktov.

Návrh č. 1

Pri vyriešení problému s časovým nesúlalom pre porady som postupovala následovne. Ako riešenie navrhujem, zostavenie prehľadného časového diagramu s pomocou programu Doodle. Jedná sa o ľahké zaznačovanie časových možností jednotlivých členov *príloha P V*. Navrhujem nemať pre porady stanovený presný čas, ale flexibilne dobu prispôbovať s frekvenciou týždenne, alebo dvojtýždenne. Tým sa bude môcť porada prispôbiť možnostiam tímu a nestane sa, že by zo šiestich členov nemohli na stretnutie prísť traja. Tím bude mať prostredníctvom internetového programu zobrazený presný prehľad zhody jednotlivých časov.

Na stanovenie nákladov som si zvolila metódu odhadu nákladov na jednotku hodinu. Keďže použitie programu Doodle je zdarma, jediné náklady, ktoré sú s týmto návrhom spojené sú čas na vytvorenie štruktúry v programe. Časovú náročnosť predstavuje približne 1 hodina na nainštalovanie a 2 hodiny na vytvorenie štruktúry ako presne bude systém fungovať. Stanovila som si, že 1 hod = 100 Kč. Preto celkové náklady predstavujú 300 Kč.

| Náklady | |
|---|---|
| Vytvorenie časového harmonogramu v programe Doodle. | 300 Kč |
| Riziká | Opatrenia |
| 1. Neprehľadnosť a nefunkčnosť programu Doodle. | 1.1 Presné plánovanie a vytvorenie programu. 1.2 Kvalitný dostupný Internet. |

Návrh č. 2

Aby na jednotlivé stretnutia všetci členovia tímu chodili a taktiež sa aktívne zapojovali do komunikácie v tíme je potrebná motivácia. Tej je v tíme stále málo. Navrhujem, hlavne na začiatku každého ročníka projektu častejší motivačný prvok - teambuilding. Ten zabezpečí spoznanie a zapojenie nových členov a tiež otvorenosť tímu k riešeniu problémov. Teambuilding môže prebiehať formou spoločných hier, zoznámenia sa, ale aj tímové hry ako istenie lanom, paintball, laser game a mnohé iné.

| Náklady | |
|--|-----------------------------------|
| Teambuilding (hry, posedenie, zábava) | 1 000 Kč |
| Riziká | Opatrenia |
| 1. Neochota realizačného tímu pristúpiť na tento krok. | 1.1 Zdôraznenie cieľa projektu |
| 2. Rozdielnosť pováh v tíme. | 1.2 Podporiť tvorivého ducha tímu |
| | 2.1 Dôležité vedenie manažérom |

Návrh č. 3

Dôležité pre stmelenie tímu je teambuilding, ako som už spomínala, ale tiež vedieť kam celý tím smeruje a čo chce dosiahnuť. Na tento problém by som navrhovala osobné stretnutia manažéra s jednotlivými členmi tímu, hneď na začiatku projektu. Manažér by zistil aké sú predstavy jeho kolegov, čo chcú dosiahnuť, čo ich motivuje a dáva im silu efektívne pracovať. Následne by dokázal vytvoriť správnu komunikáciu a štýl vedenia svojho tímu. V tomto návrhu nie sú žiadne finančné náklady spojené s prácou, ale práve s množstvom stráveného času. Časová náročnosť v tomto prípade predstavuje približne 20 minút na každého člena a 2 hodiny na spracovanie výsledkov. Stanovila som si, že 1 hod = 100 Kč. Preto celkové náklady predstavujú 350 Kč.

| Náklady | |
|--|--------------------------------|
| Osobné stretnutia s členmi tímu | 350 Kč |
| Riziká | Opatrenia |
| 1. Neochota realizačného tímu pristúpiť na tento krok. | 1.1 Zdôraznenie cieľa projektu |
| | 1.2 Dôležité vedenie manažérom |

8.2 Návrh na vonkajšie zlepšenie

Vonkajšie zlepšenie komunikácie predstavuje dôležitú časť celkovej komunikácie.

Návrh č. 4

K tomu, aby som ako manažér zabezpečila spoľahlivú komunikáciu medzi tímom a zainteresovanými osobami, navrhujem vytvoriť presný časový harmonogram na jednotlivé činnosti spojené s organizáciou projektu. V nasledujúcom harmonograme bude presne stanovená doba každej činnosti pre predkolo v dňoch. Finále bude možné vytvoriť obdobne. Príkladom je tab. 14. Predstavuje predpokladaný čas osoby, alebo viacerých osôb, ktoré budú na činnosti pracovať. Nezobrazujem všetky činnosti predkola, ktoré je potrebné v projekte splniť, len dávam návrh, na to ako to môže v budúcnosti pomôcť. Tak ako aj pri programe Doodle aj tu nie je možné určiť náklady na danú činnosť, preto sa budem orientovať na náklady spojené s časom. Vytvorenie presného harmonogramu vyžaduje detailné rozpracovanie a naplánovanie celého priebehu projektu už v počiatočnej fáze. Odhadujem časová náročnosť na 25 hodín čistého času. Preto pri sadzbe 1 hod = 100 Kč, celkové náklady budú 2500 Kč.

Tab. 14 Časový harmonogram činností predkola, spracovanie vlastné, zdroj vlastný.

| Činnosť | Doba (dni) | Zodpovednosť |
|--|------------|--------------|
| Vytvorenie zoznamu škôl | 2 | Manažér |
| Vytvorenie oslovovacieho listu pre riaditeľov SŠ | 2 | Člen tímu |
| Zaslanie listu | 1 | Člen tímu |
| Obdržanie vyjadrenia o spolupráci so SŠ | 7 | Manažér |
| Oslovenie pedagógov pre spoluprácu na teste | 7 | Manažér |
| Obdržanie testových otázok | 20 | Manažér |
| Zahájenie registrácie škôl na webe | 2 | Člen tímu |
| Ukončenie registrácie škôl na webe | 25 | Člen tímu |
| Zahájenie registrácie uchádzačov na webe | 2 | Člen tímu |
| Ukončenie registrácie uchádzačov na webe | 25 | Člen tímu |
| atď. | - | - |

Následne spresňujem náklady spojené s predkladaným návrhom a tiež riziká.

| Náklady | |
|---|---|
| Vytvorenie komplexného harmonogramu | 2 500 Kč |
| Riziká | Opatrenia |
| 1. Nedodržovanie dohodnutého harmonogramu | 1.1 Zdôraznenie dôležitosti harmonogramu v projekte |

Návrh č. 5

K tomu aby som taktiež dosiahla efektívnu prácu a komunikáciu medzi zainteresovanými stranami, je potrebné vytvoriť **komunikačný plán**. Ten pozostáva z jednotlivých zainteresovaných strán a priradeniu potrebných komunikačných nástrojov. Príkladom je nasledujúca tabuľka, kde som na ukážku vybrala pár strán. Tak ako aj pri ostaných návrhoch aj tu zohľadňujem náklady spojené s časom. Časovú náročnosť predstavuje jedno stretnutie celého tímu a dohodnutie podmienok (2hodiny).

Tab. 15 Komunikačný plán, spracovanie vlastné, zdroj vlastný.

| Zainteresovaná strana | Komunikačné nástroje |
|-----------------------|---|
| Dekanka | 1. krát osobné stretnutie za 2 mesiace 1. krát informačný e-mail za mesiac |
| Zodpovedné osoby | 1. krát informačný e-mail za 2 týždne |
| Študenti SŠ | 2. krát informačný e-mail o projekte za mesiac 1. krát informačný e-mail o akciách v Zlíne za mesiac |

Nasleduje analýza nákladov a rizík návrhu č. 5:

| Náklady | |
|--|--------------------------|
| Vytvorenie komunikačného plánu | 200 Kč |
| Riziká | Opatrenia |
| 1. Nespokojnosť zainteresovaných strán s nastaveným plánom | 1.1 Dotazníkové šetrenie |

Prínosy návrhov

Všetky mnou predložené návrhy predstavujú prínos pre projekt a hlavne komunikáciu pre nasledujúce ročníky. Ich využitím dochádza k znižovaniu časového presu, motivovaniu jednotlivých členov a zocelovanie tímu aj prostredníctvom ich manažéra.

8.3 Celkové prínosy

Nie len návrhy na zlepšenie komunikácie v projekte, ale aj moja celá bakalárska práca môže slúžiť na zlepšenie kvality ďalšieho ročníka Ekonomicko-manažérske olympiády

8.3.1 Prínosy pre FaME

Cieľ celého projektu je propagácia FaME medzi potenciálnymi uchádzačmi o štúdium. Náš projekt predstavuje jedinečné zviditeľnenie fakulty. Študenti zisťujú úroveň náročnosti štúdia, ale aj možnosti zapojenia sa do tak zaujímavých projektov. Za veľkú výhodu považujem aj potrebu malých finančných zdrojov, čerpaných od FaME. Verím, že moja práca prispeje k zlepšeniu komunikácie so všetkými zainteresovanými stranami v budúcom ročníku projektu.

8.3.2 Prínosy pre prax

Najväčším prínosom podľa môjho názoru je spätosť realizačného tímu s uskutočnením reálneho projektu. Dochádza tak k zlepšeniu komunikačných a prezentačných skúseností.

8.3.3 Osobné prínosy

Počas existencie projektu som sa vyšplhala až na manažérku projektu. Je to pre mňa veľký úspech. Cítim, že dospievam vo svojich myšlienkach aj názoroch, ktoré určite využijem v budúcom zamestnaní. Prácou som zistila, kde môžem určité oblasti v komunikácií zlepšiť a naopak čo udržať pre ďalšie ročníky.

ZÁVĚR

Cieľom mojej práce bolo zistiť aká je úroveň komunikácie v projekte Ekonomicko - manažérska olympiáda. Tento cieľ som splnila. Olympiáda ako študentský projekt sa uskutočňuje už druhým rokom a tak som mala dostatok informácií, s ktorých som mohla čerpať.

Celú prácu som rozdelila na dve časti, teoretickú a praktickú. V teoretickej časti používam nižšie uvedené zdroje na oboznámenie s problematikou komunikácie a projektového riadenia. Výstupy predstavujú základné poznatky o komunikácii, jej delení, bariérach a funkciách. V projektovom riadení som sa zamerala na zainteresované strany a komunikáciu v tíme. Medzi najdôležitejšie poznatky z tejto oblasti sú pre mňa pojem projekt, atribúty projektu, životný cyklus projektu, pojem tím a tímové role.

V praktickej časti som jednotlivé teoretické poznatky preniesla na náš projekt. Na základe kvalitatívnych a kvantitatívnych analýz som zistila, že úroveň komunikácie v tíme je dostatočujúca a taktiež komunikácia so zainteresovanými osobami je veľmi dobrá. Pri použití ostatných analýz ako Belbinov test tímových rolí, SWOT analýza a analýza zainteresovaných strán, som dospela k záverom, že náš súčasný tím si vyhovuje vo všetkých smeroch a možno aj to nás motivuje k dosiahnutiu dopredu stanoveného cieľa. Ostatné zainteresované strany podporujú existenciu nášho projektu a preto verím, že aj naďalej bude ako komunikácia, tak aj organizácia Ekonomicko – manažérskej olympiády úspešná.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie:

- [1] BARKER, S., COLE, R., *Projektový management pro praxi*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2009. 160s. ISBN 978-80-247-2838-4.
- [2] BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2000. 92 s. ISBN 80-7226-308-0.
- [3] DOLEŽAL, J., MÁCHAL, P., LACKO, B. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. Praha : Grada, 2009. 512 s. ISBN 978-80-247-2848-3.
- [4] FORET, M. *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2008. 121 s. ISBN 978-80-251-2183-2.
- [5] FORET, M., STÁVKOVÁ, J. *Marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha : Grada, 2003. 160 s. ISBN 80-247-0385-8.
- [6] JAROŠOVÁ, E., KOMÁRKOVÁ, R., PAUKNEROVÁ, D., PAVLICA, K. *Trénink sociálních a manažerských dovedností*. 2. vyd. Praha : Management Press, 2005. 267 s. ISBN 80-7261-135-6.
- [7] JURÍČKOVÁ, V. *Komunikace*. 1. vyd. Opava : Optys, 2008. 113s. ISBN 978-80-85819-68-7.
- [8] KOTLER, P. *Marketingový management*. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [9] LADOVÁ, J. *Komunikace a týmová práce*. 1. vyd. Zlín : Univerzita Tomáše Bati, 2008. 64s. ISBN 978-80-7318-712-5.
- [10] MALÝ, V. *Marketingový výzkum: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha : Oeconomica, 2004. 181 s. ISBN 80-245-0761-7.
- [11] MIKULÁŠTIK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2003. 368s. ISBN 80-247-0650-4.
- [12] NĚMEC, V. *Projektový management*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2002. 184s. ISBN 80-247-0392-0.

- [13] PHILIPS, J. *The Project Management Scorecard*. 1. vyd. Boston : Butterworth Heinemann, 2002. 353 s. ISBN 978-0-7506-7449-2.
- [14] PELSMACKER, P., GUENS, M., BERG, J. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha : Grada, 2003. 235s. ISBN 80-247-0254-1.
- [15] PITAŠ, J., STANÍČEK, Z., HAJKR, J., MOTAL, M., MÁCHAL, P. *Národní standard kompetencí projektového řízení*. 1. vyd. Brno : VUT v Brně ve spolupráci s SPŘ o.s., 2008. 288s. ISBN 978-80-214-3665-7.
- [16] PORVAZNÍK, J., LADOVÁ, J., RAJOŠOVÁ, V. *Management I: 1. díl*. 1. vyd. Zlín : Univerzita Tomáše Bati, 2008. 198 s. ISBN 978-80-7318-692-0.
- [17] PORVAZNÍK, J., LADOVÁ, J., RAJOŠOVÁ, V. *Management I: 2. díl*. 1. vyd. Zlín : Univerzita Tomáše Bati, 2008. 202 s. ISBN 978-80-7318-693-7.
- [18] POSTER, K., APPLGARTH, M. *Projektový management*. 1. vyd. Praha : Portál, 1998. 111s. ISBN 80-7367-141-7.
- [19] PUNCH, K. F. *Základy kvantitativního šetření*. 1. vyd. Praha : Portál, s. r. o., 2008. 152 s. ISBN 978-80-7367-381-9.
- [20] ROSENAU, M. *Řízení projektů*. 2. vyd. Brno : Computer Press, 2003. 344s. ISBN 80-7226-218-1.
- [21] SAUNDERS, M., LEWIS, P., THORNHILL, A. *Research methods for business students*. 4. vyd. Harlow : Financial Times, 2007. 624 s. ISBN 978-0-273-70148-4.
- [22] TAYLOR, J. *Začínáme řídit projekty*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2007. 215s. ISBN 978-80-251-1759-0.
- [23] VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. 328s. ISBN 978-80-247-2614-4.

Internetové zdroje:

- [24] *Belbin.sk* [online]. 2003 [cit. 2010-05-12]. BELBIN - tímové role. Dostupné z WWW: <<http://www.belbin.sk/>>.
- [25] *Doodle.com* [online]. 2008 [cit. 2010-05-12]. Doodle: Focení: Olympiáda ;). Dostupné z WWW: <<http://www.doodle.com/>>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

| | |
|-------|--|
| FaME | Fakulta managementu a ekonomiky |
| Kč | Koruna česká |
| P | Projektový tým |
| PC | Počítačová forma testu |
| S | Podporný tím |
| SLEPT | Analýza okolia projektu |
| SMART | Definovaný cieľ (význam začiatocné písmená) |
| SO | Využitie silných stránok na získanie konkurenčnej výhody |
| SŠ | Stredné školy |
| SW | Využiť silné stránky k odvráteniu hrozieb |
| SWOT | Analýza vonkajšieho a vnútorného prostredia |
| USA | Spojené štáty americké |
| Viz. | To jest, a to |
| WO | Prekonať slabé stránky využitím príležitostí |
| WT | Minimalizovať náklady a čeliť hrozbám |

SEZNAM OBRÁZKŮ

| | |
|--|----|
| <i>Obr. 1 Trojimperatív projektu, spracovanie vlastné podľa [3]</i> | 20 |
| <i>Obr. 2 Životný cyklus projektu, spracovanie vlastné podľa [3, 20]</i> | 23 |
| <i>Obr. 3 Obsah fáze realizácie, spracovanie vlastné podľa [12]</i> | 24 |
| <i>Obr. 4 Prostredie projektu, spracovanie vlastné podľa [3]</i> | 27 |
| <i>Obr. 5 Postup spolupráce so zainteresovanými stranami. [3]</i> | 34 |
| <i>Obr. 6 Postup pri prípravnej časti výskumu, spracovanie vlastné podľa [10]</i> | 42 |
| <i>Obr. 7 Časový harmonogram v programe Doodle, spracovanie vlastné podľa [25]</i> | 90 |

SEZNAM TABULEK

| | |
|---|-----------|
| <i>Tab. 1 Projektový tým a podporný tím, spracovanie vlastné podľa [20]</i> | <i>25</i> |
| <i>Tab. 2 Stratégie možných prístupov pre využití analýzy SWOT. [3]</i> | <i>32</i> |
| <i>Tab. 3 Zainteresované strany a ich očakávanie, spracovanie vlastné podľa [3]</i> | <i>33</i> |
| <i>Tab. 4 Matica zainteresovaných strán, spracovanie vlastné podľa [3]</i> | <i>34</i> |
| <i>Tab. 5 Ciele projektu, spracovanie vlastné, zdroj vlastný.</i> | <i>40</i> |
| <i>Tab. 6 Základné informácie o projekte, spracovanie vlastné, zdroj vlastný.....</i> | <i>41</i> |
| <i>Tab. 7 Počet škôl zapojených do projektu, spracovanie vlastné, zdroj vlastný.</i> | <i>44</i> |
| <i>Tab. 8 Počet študentov, zapojených do projektu, spracovanie vlastné, zdroj vlastný.</i> | <i>45</i> |
| <i>Tab. 9 Náklady výskumu, spracovanie vlastné, zdroj vlastný.</i> | <i>46</i> |
| <i>Tab. 10 Harmonogram výskumu, spracovanie vlastné, zdroj vlastný.</i> | <i>46</i> |
| <i>Tab. 11 SWOT analýza riadenia a komunikácie v projekte, spracovanie vlastné, zdroj vlastný.</i> | <i>58</i> |
| <i>Tab. 12 Belbinove tímové role projektu, spracovanie vlastné, zdroj vlastný.</i> | <i>59</i> |
| <i>Tab. 13 Analýza zainteresovaných strán projektu, spracovanie vlastné, zdroj vlastný.....</i> | <i>60</i> |
| <i>Tab. 14 Časový harmonogram činností predkola, spracovanie vlastné, zdroj vlastný.</i> | <i>66</i> |
| <i>Tab. 15 Komunikačný plán, spracovanie vlastné, zdroj vlastný.</i> | <i>67</i> |

SEZNAM PŘÍLOH

Príloha P I: Zoznam zainteresovaných osôb

Príloha P II: Individuálny rozhovor s realizačným tímom

Príloha P III: Dotazník pre študentov (2009)

Príloha P VI: Dotazník pre študentov (2010)

Príloha P V: Program Doodle

PŘÍLOHA P I: ZOZNAM ZAJINTERESOVANÝCH OSÔB

Organizačný a realizačný tím:

Ing. Radoslav Štefánek – manažér projektu, najväčšia zodpovednosť za organizovanie a realizáciu projektu, tvorca otázok na finále a tiež grafickej podoby testu, hlavný komunikátor s vedením fakulty.

Lucia Komárová – vedúca tímu, koordinátorka komunikácie s profesormi a doprovodnými osobami z UTB, tvorca otázok na finále, manažérka druhého ročníka.

Lenka Burianová - koordinátorka komunikácie s riaditeľmi a zodpovednými osobami zo SŠ, tvorca otázok na finále, hlavný komunikátor s účastníkmi predkola aj finále.

Alena Daníčková – zodpovedná osoba za tvorbu dokumentov (zápisov) zo stretnutí tímu.

Katarína Knápková – zodpovedná osoba za komunikáciu s dodávateľmi propagačných materiálov.

Iveta Balejová – zodpovedná osoba za spracovanie grafických záznamov (fotografií).

Nový členovia

Pavel Vítek – zodpovedná osoba za tvorbu otázok na finále v druhom ročníku.

Petra Uhlířová - zodpovedná osoba za tvorbu otázok na finále v druhom ročníku.

Pomocné osoby v tíme:

Jan Šípek – návrhár webovej stránky a realizátor webu pre druhý ročník.

Václav Koláček – grafik, tvorca loga olympiády a šablóny pre dokumenty olympiády.

Ivan Masár – realizátor finálneho testu na PC v priestoroch knižnice, správca PC pri konaní finálneho dňa.

Ondřej Ploch – prezentátor UTB na finálnom dni, súčasť programu pre doprovod.

Peter Hozák – hlavný fotograf na finálnom dni.

Luděk Wellart – profesionálny fotograf, vytvoril fotografiu realizačného tímu.

Zostavenie otázok pre predkolo:

Mgr. Lubomír Sedláček, Ph.D. – tvorca otázok pre matematicko – logickú oblasť predkola.

Mgr. Petra Mandincová, Ph.D. - tvorca otázok pre psychologickú oblasť predkola.

Ing. Renata Bábková – tvorca otázok pre ekonomickú oblasť (všeobecný prehľad) predkola

Ing. Pavel Velev - – tvorca otázok pre manažérsku oblasť predkola.

Ing. Radomír Chlup– vytvorenie odpovedového archu pre predkolo a jeho vyhodnotenie.

Ing. Romana Lešingrová, Ph.D- tvorca otázok pre manažérsku oblasť predkola druhého ročníka.

Ing. Kamil Dobeš - tvorca otázok pre ekonomickú oblasť (všeobecný prehľad) predkola druhého ročníka.

Spolupracovníci na FaME:

doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková – osoba, zodpovedná za schválenie celého postupu olympiády a jej dokumentov, dekanka Fakulty managementu a ekonomiky UTB.

Hana Michlová – sprostredkovateľka, zabezpečovala tlačenie potrebných materiálov, komunikáciu s médiami, osobný poradca.

Ing. Hana Maňasová – pomocná osoba pri tlačení potrebných materiálov.

Renata Vinklárková – zodpovedná osoba za otvorenie SPP prvku pre olympiádu.

Miroslav Řezníček – zodpovedná osoba za poskytnutie potrebnej techniky pre finálny deň.

Eliška Ševčíková – zodpovedná osoba za zasielanie potrebných materiálov SŠ.

Spolupracovníci na Rektoráte U13:

Mgr. Jana Brázdilová – zodpovedná osoba za sprostredkovanie propagačných materiálov.

Ing. Andrea Kadlčíková – poradná osoba pri realizácii finále olympiády.

Bc. Šárka Hanačíková – zodpovedná osoba za zapožičanie posluchárne na U13 pre finálny deň.

Jaroslav Kocfelda – správca budovy U13 – zodpovedná osoba za dodanie priestorového vybavenia miesta organizácie finále (pódium).

Mgr. Eva Nedbalová – zaistenie dotácie zo Zlínskeho kraja.

Komunikácia so SŠ:

Riaditelia SŠ – zodpovedné osoby za schválenie olympiády na ich SŠ a postúpenie ďalej kompetentnej osobe.

Zodpovedné osoby SŠ – kompetentné osoby, zodpovedné za komunikáciu s organizačným tímom, dozor na priebehu predkola olympiády.

Študenti – účastníci predkola a pre postupujúcich aj účastníci finále.

Sponzori:

Zlínský kraj – podporovateľ nášho projektu Ekonomicko – manažérska olympiáda.

Outsourcing – občerstvenie (Menza UTB).

Spracovala: Lucia Komárová

Dňa: 3. 11. 2009, úprava 10. 5. 2010

PRÍLOHA P II: INDIVIDUÁLNY ROZHOVOR S REALIZAČNÝM TÍMOM

Rozhovor s Alenou Daníčkovou:

Si spokojný/á s organizáciou a riadením tímu Ekonomicko-manažérska olympiáda?

„Spokojná som, len ma niekedy hnevalo, že Rado, sedel za počítačom a k veci sa nevyjadroval, inak spolupracoval skvele. Celkovo sme organizáciu a riadenie zvládli, vžili sme sa do toho aj keď sme to robili po prvýkrát a následne to išlo samo.“

Čo považuješ za výhody tímu?

„Ludia – osobnosti, ktoré sme sa stretli a vzájomne si sadli. Udržiavala nás optimistická nálada a hlavne nadšenie z nápadu urobiť olympiádu.“

Čo naopak zmenil/a v tíme?

„Robiť dlhšie skúšku, kde v jednej časti by sa tím stmelil a následne pracoval. Odporúčam aj viacero stretnutí za týždeň.“

Si spokojný s komunikáciou v tíme a s nastaveným komunikačným plánom?

„Áno, mohla som nahliadnuť do druhého ročníka, zlepšili sa zápisy. Výhodou je , že tím už vie ako čo robiť, máme spoločný mail, kde dokážeme spoločne komunikovať a nájsť dôležité informácie.“

Čo považuješ v komunikácii s tímom za dostačujúce?

„Nič ma nenapadá.“

Čo by si navrhol/hla na zlepšenie v komunikácii s tímom?

„Niekedy ma štvalo, že sme sa na porade nestretli všetci, ale verím, že je to náročné takto sa stretnúť. Komunikáciu často brzdilo nedoržiadanie termínov a následné spomalenie projektu.“

Chceš sa ešte k niečomu vyjadriť ohľadom komunikácie v tíme?

„Nie.“

Rozhovor s Pavlom Vítkom

Si spokojný/á s organizáciou a riadením tímu Ekonomicko-manažérska olympiáda?

„Spokojný som, aj keď nedostatky sa nájdu, ako všade. Všetko je bezproblémové, ako tím, tak aj riadenie.“

Čo považuješ za výhody tímu?

„Zhodli sme sa na všetkom čo sme potrebovali, vieme sa dohodnúť a vzájomne komunikovať.“

Čo naopak zmenil/a v tíme?

„Nemám čo povedať k tejto otázke.“

Si spokojný s komunikáciou v tíme a s nastaveným komunikačným plánom?

„Áno, aj keď rozhodnutím a omeškaním bolo, že sa dokončoval minulý ročník, čo narušilo priebeh druhého ročníka. Robili sa veci na rýchlo. Komunikáciu inak považujem za dobrú.“

Čo považuješ v komunikácii s tímom za dostačujúce?

„Využívanie komunikáciu cez spoločný mail.“

Čo by si navrhol/hla na zlepšenie v komunikácii s tímom?

„Využiť portály ako Facebook a iné sociálne siete pre zlepšenie komunikácie.“

Chceš sa ešte k niečomu vyjadriť ohľadom komunikácie v tíme?

„Nie.“

Rozhovor s Petru Uhlířovou

Si spokojný/á s organizáciou a riadením tímu Ekonomicko-manažérska olympiáda?

„Vo zmesi som, sú aj nejaké výhody a nevýhody, ale celkovo nám to ide a som spokojná.“

Čo považuješ za výhody tímu?

„Výhodou sú skúsenosti niektorých členov tímu s organizáciou minulého ročníka a časté stretnutie tímu. To zabezpečuje vyriešenie problému v krátkej dobe.“

Čo naopak zmenil/a v tíme?

„Odporučila by som, nezačínať minuloročným kolom, pretože následne musíme doháňať stratený čas. Je potrebné mať viac času, aby sme mohli všetky veci detailne rozpracovať.“

Si spokojný s komunikáciou v tíme a s nastaveným komunikačným plánom?

„Áno, som za výhodu považujem časté schôdzky, len je škoda, že na poradách nie sú zväčša všetci členovia a dochádza tak ku skresľovaniu informácií.“

Čo považuješ v komunikácii s tímom za dostačujúce?

„Veľkým plusom je časté stretnutia a riešenie problémov.“

Čo by si navrhol/hla na zlepšenie v komunikácii s tímom?

„Bolo by dobré vytvoriť chat, niečo ako na Facebooku, tak aj priamo na našom webovom portály. Tým môže dôjsť k uľahčeniu komunikácie.“

Chceš sa ešte k niečomu vyjadriť ohľadom komunikácie v tíme?

„Nie.“

Rozhovor s Ing. Radoslavom Štefánkom

Si spokojný/á s organizáciou a riadením tímu Ekonomicko-manažérska olympiáda?

„Popravde...som spokojný.“

Čo považuješ za výhody tímu?

„Čo drží tím pohromade, je jasný cieľ projektu, všetci vedľa kam majú smerovať a čo majú dosiahnuť. Už vieme aká je cesta k dosiahnutiu cieľa, nie je to len zbytočné tápanie. Starší členovia ste

skúsení už vďaka prvému ročníku projektu. Ale ako pozorujem za poslednú dobu, tak aj noví členovia sa postupne do toho dostávajú a verím, že prispejú do projektu svojou časťou, hlavne na konci projektu.“

Čo naopak zmenil/a v tíme?

„Do budúca je dobré si rozmyslieť spôsob komunikácie s novými členmi tímu. Dôležité je zamerať sa na prvé dojmy a spoznanie tímu. To bolo narušené aj vďaka dobiehaniu minulého ročníka. Noví členovia sa cítili chudáci, menej zapojení. Pokiaľ ale v ďalších rokoch bude systém nastavený na jeden semester, bude nováčikom venovaná pozornosť už na začiatku, formou teambuildingu, alebo nezáväzného stretnutia.“

Si spokojný s komunikáciou v tíme a s nastaveným komunikačným plánom?

„Áno, pretože nevznikol žiadny zásadný problém. Všetko sa vyriešilo. Osobne si ale myslím, že v komunikácii problém nenastal vôbec.“

Čo považuješ v komunikácii s tímom za dostačujúce?

„Už som sa vyjadril predtým.“

Čo by si navrhol/hla na zlepšenie v komunikácii s tímom?

„Tým, že každý je nejakým spôsobom vyťažovaný a nie vždy je možné prísť na stretnutie je možno dobré vytvoriť online rozhranie pre komunikáciu v tíme. Napríklad sa dá využiť to čo už existuje, ako Skype a jeho konferenčné hovory, chat, a tiež je tu možnosť posielat' materiály.“

Chceš sa ešte k niečomu vyjadriť ohľadom komunikácie v tíme?

„Ľuďom musí byť dopredu jasné, čo s toho budú mať. Je potrebné ich motivovať. Motivácia nie je sranda. Je potrebné sa pripraviť na možnosť, že do tímu príde introvert, nemej komunikatívny člen a pritom on sám môže mať dobré nápady.“

Rozhovor s Lenkou Burianovou

Si spokojný/á s organizáciou a riadením tímu Ekonomicko-manažérska olympiáda?

„Čo som si napísala body, tak by som sa chcela najskôr vyjadriť k tomu, že v tomto ročníku máme viac teambuildingov ako v minulom. To je určite fajn, možnosť sa spoznať. Na druhú stranu, ale možno práve táto možnosť prispela k tomu, že členovia tímu nemajú rešpekt. Niekedy neplnia svoje úlohu, nemajú to ako svoju prioritu a nepracujú na 100 %. To považujem za zásadný problém.“

Čo považuješ za výhody tímu?

„Už ako som spomínala hlavne teambuildingy a otvorenosť v tíme.“

Čo naopak zmenil/a v tíme?

„Za problém považujem ešte motiváciu. Je otázka, kto za to môže, ale záleží to skôr na jednotlivých členov ako sa postavia k predmetu a k projektu. Ja to totiž veľmi porovnávam s minulým ročníkom. Tento rok je motivácia hodne zlá a preto by sa malo pristúpiť na jej rozvíjanie. Ďalším problémom je čas, aj keď sa niekedy zdá, že je na to dostatok času, nie je to vždy pravda. Možno nás tlačí rozhodnutie uskutočniť to v jednom semestri. Preto si myslím, že následne je projekt málo rozpracovaný. Zamerala by som sa aj na zodpovednosti, ktoré olympiáde chýbajú. Všetci sa spoliehajú na to, že to urobí za nich niekto iný.“

Si spokojný s komunikáciou v tíme a s nastaveným komunikačným plánom?

„Už ako som povedala, keď sa konajú stretnutia, niektorí členovia sú málo zapojení a nedostatočne pripravení. Dochádza k tomu, že by sa malo dotiahnuť riešenie do konca, ale namiesto toho o probléme ešte len rozmýšľame.“

Čo považuješ v komunikácii s tímom za dostačujúce?

„Páči sa mi, že keď sa má niečo konať manažér projektu pošle všetkým informácie o tom, čo si majú pripraviť a nachystať. To je určite všetko v poriadku.“

Čo by si navrhol/hla na zlepšenie v komunikácii s tímom?

„Za komunikáciu so strednými školami nebola stanovená žiadna osoba, ktorá by za to zodpovedala. Preto došlo aj k situáciám, kedy sa na mail nedopovedalo 3-4 dni. Dost' ma to mrzelo, pretože to je jediná vec, ktorú od nás stredné školy majú.“

Chceš sa ešte k niečomu vyjadriť ohľadom komunikácie v tíme?

„Ku komunikácii v tíme by som ešte doplnila. Nevieam, či to pociťujem iba ja, možno tím, že sa tak do projektu tak nezapájam, ale s niektorými členmi som si okrem schôdzok nič poriadne ešte nepovedala. Preto by som odporučila, nie len posedenie, ale niečo zábavnejšie. Príkladom, môže byť nejaká hra Paintball, LaserGame atď. Aby sme dokázali s tej hry presunúť tímovosť aj na náš projekt.“

Rozhovor s Ivetou Balejovou

Si spokojný/á s organizáciou a riadením tímu Ekonomicko-manažérska olympiáda?

„Z organizáciou a riadením som spokojná, pretože všetko klope tak ako má byť, už druhým rokom.“

Čo považuješ za výhody tímu?

„Za výhodu považujem, že väčšia časť z nás už na projekte pracuje od jeho začiatku, máme skúsenosti s tým ako veci zavádzať a čo máme robiť. Veľkou výhodou je, že sa vidíme v škole, sme rovnako starí a tak nedochádza k nejakým blokom. Dokážeme spolu diskutovať a tak projekt predstavuje prínos nie len pre nás a fakultu, ale aj študentom stredných škôl.“

Čo naopak zmenil/a v tíme?

„Zdôraznila by som lepšie dohovor na jednotlivé schôdzky, pretože mi príde, že si ľudia nedokážu urobiť čas napr. večer. Taktiež by som navrhla, hlavne na začiatku, väčšie množstvo teambuildingov a spoznanie sa navzájom. Napadlo ma, že by sme mohli mať schôdzky online, aj cez víkend prostredníctvom netu a vzájomne nad problémom diskutovať. Určite by som motivovala členov tímu, že im dám väčšie právomoci a zodpovednosti.“

Si spokojný s komunikáciou v tíme a s nastaveným komunikačným plánom?

„Úplne nie som spokojná hlavne na základe tých schôdzok, kedy sa nemôžu dostaviť všetci. Inak voči komunikácii nemám žiadne výhrady.“

Čo považuješ v komunikácii s tímom za dostačujúce?

„Výhodou považujem, že máme ľahkú komunikáciu prostredníctvom PC a väčšina je ochotná túto formu používať.“

Čo by si navrhol/hla na zlepšenie v komunikácií s tímom?

„Už som všetko asi povedala, čo ma napadlo.“

Chceš sa ešte k niečomu vyjadriť ohľadom komunikácie v tíme?

„Ohľadom schôdzok by som navrhla, aby si každý člen napísal, kedy by mohol v danom týždni prísť na schôdzku. To znamená skôr sa neviazať na fixné stretnutia, ale možnosť prispôbenie sa každému týždňu.“

Rozhovor s Katarínou Knapkovou

Si spokojný/á s organizáciou a riadením tímu Ekonomicko-manažérska olympiáda?

„Ja som s organizáciou a samotným vedením v celku spokojná. Myslím si, že organizácia a vedenie z tvojej strany je dosť zodpovedné.“

Čo považuješ za výhody tímu?

„Výhoda je hlavne to, že väčšina z nás už tento projekt organizovala minulý rok, takže nejaké skúsenosti s tým už máme. Myslím, že sa už aj celkom poznáme, čím sa budeme lepšie poznať ako tím a bude sa nám spolu lepšie pracovať.“

Čo naopak zmenil/a v tíme?

„Asi by sme mali nastaviť schôdzky tak, aby sa ich mohli zúčastniť všetci. Aby sa nestávalo, že tam budeme traja. Aj keď je to niekedy dosť komplikované nájsť spoločný vyhovujúci čas.“

Si spokojný s komunikáciou v tíme a s nastaveným komunikačným plánom?

„Žiadne pripomienky k tomu nemám.“

Čo považuješ v komunikácií s tímom za dostačujúce?

„Ja myslím, že naša komunikácia je dostačujúca, neviem čo by som k tomu dodávala.“

Čo by si navrhol/hla na zlepšenie v komunikácií s tímom?

„Ja s komunikáciou medzi nami žiadny veľký problém nemám.“

Chceš sa ešte k niečomu vyjadriť ohľadom komunikácie v tíme?

„Asi ani nie.“

PRÍLOHA P III: DOTAZNÍK PRE ŠTUDENTOV (2009)

Dotazník pro předkolo

Vážení studenti,

chtěli bychom vám poděkovat, že jste se zúčastnili Ekonomicko-manažerské olympiády pořádané Fakultou managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně.

Tento projekt je pořádán prvním rokem, proto bychom byli rádi za každý váš názor na průběh předkola, organizaci a samotný test.

Je velmi důležité, abyste odpověděli na následující otázky upřímně. Jen tak můžeme získat objektivní informace, které nám pomohou zvýšit kvalitu příštího kola Ekonomicko-manažerské olympiády.

Dotazníkové šetření je **anonymní**.

1. Na vypracování testu předkola bylo:

- a) hodně času – skončil/a jsem ještě před koncem
- b) dostatek času – stihl/a jsem to akorát
- c) nedostatek času

2. Otázky byly pokládány srozumitelně, věděl/a jsem, co se po mně chce:

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

3. Otázky matematické části:

- a) mi připadaly lehké
- b) byly střední obtížnosti
- c) byly obtížné
- d) tuto problematiku jsme ve škole neprobírali

4. Otázky ekonomické části a všeobecného přehledu:

- a) mi připadaly lehké
- b) byly střední obtížnosti
- c) byly obtížné
- d) tuto problematiku jsme ve škole neprobírali

5. Otázky managementu:

- a) mi připadaly lehké
- b) byly střední obtížnosti
- c) byly obtížné
- d) tuto problematiku jsme ve škole neprobírali

6. Otázky psychologické části:

- a) mi připadaly lehké
- b) byly střední obtížnosti
- c) byly obtížné
- d) tuto problematiku jsme ve škole neprobírali

7. Grafická podoba testu: (můžeš zaškrtnout více odpovědí)

- a) se mi líbila
- b) byla přehledná
- c) přišla mi nepřehledná
- d) velikost písma byla moc malá

8. S touto formou testování:

- a) jsem se již setkal/a
- b) jsem se ještě nesetkal/a

9. Pokyny a pravidla předkola Ekonomicko-manažerské olympiády:

- a) jsem si přečetl/a a byly mi naprosto jasné
- b) jsem si přečetl/a, ale nebylo mi vše jasné
- c) jsem vůbec nečetl/a, i když jsem byl/a informován/a, že si je mám nastudovat
- d) jsem vůbec nečetl/a, protože mi o tom nikdo neřekl

10. Proč jsem se zúčastnil/a olympiády:

- a) chci studovat na Fakultě managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati
- b) v budoucnu chci studovat nějakou ekonomickou VŠ
- c) nezajímalo mě ani tak studium na Fakultě managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati, ale chtěl/a jsem mít nějakou jistotu pro případ, že se nikam jinam nedostanu
- d) přihlásil/a jsem se kvůli kamarádovi/kamarádce
- e) z jiného důvodu: _____

11. Myšlenka uspořádání Ekonomicko-manažerské olympiády:

- a) se mi velmi líbí, určitě bych doporučil/a příštím třetřákům zúčastnit se
- b) je dobrá, ale asi bych účast příštím třetřákům nedoporučil/a
- c) se mi nelíbí a nevím, proč jsem se vlastně zúčastnil/a

Děkujeme za vyplnění dotazníku a přejeme vám spoustu nejen školních úspěchů.

Váš realizační tým

PRÍLOHA P VI: DOTAZNÍK PRE ŠTUDENTOV (2010)

1. Na vypracování testu předkola jsem měl/a:

- a) hodně času – skončil/a jsem ještě před uplynutím stanovené doby
- b) dostatek času – stihl/a jsem to akorát
- c) nedostatek času

2. Otázky byly pokládány srozumitelně:

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

3. Otázky matematické části:

- a) mi připadaly lehké
- b) byly střední obtížnosti
- c) byly obtížné

4. Otázky ekonomické části a všeobecného přehledu:

- a) mi připadaly lehké
- b) byly střední obtížnosti
- c) byly obtížné

5. Otázky managementu:

- a) mi připadaly lehké
- b) byly střední obtížnosti
- c) byly obtížné

6. Otázky psychologické části:

- a) mi připadaly lehké
- b) byly střední obtížnosti
- c) byly obtížné

7. Grafická podoba testu:

- a) mi naprosto vyhovovala
- b) byla nepřehledná – špatně se v testu orientovalo
- c) byla málo barevná – test by se mi lépe řešil, když by obsahoval více barev

8. Plouvoucí menu po levé straně testu:

- a) mi velmi pomáhalo v celkové orientaci v testu
- b) mne při řešení testu rozptylovalo - proto bych preferoval/a nepohyblivé menu
- c) mi vadilo - navrhuji ho odstranit

9. Odpočítávání času do konce testu považuji za:

- a) přínosné – je pro mě velmi důležité mít pojem o čase

- b) stresující – nemohl/a jsem se plně soustředit na řešení testu, protože jsem stále kontroloval/a čas
- c) zbytečné – ani jsem si nevšiml/a, že v testu odpočítávání testu bylo

10. Bez ohledu na to, jakou formu testu moje škola zvolila, mně osobně by více vyhovoval test:

- a) v papírové formě
- b) v elektronické formě

11. Pokyny a pravidla pro psaní testu předkola Ekonomicko-manažerské olympiády:

- a) jsem si přečetl/a a byly mi naprosto jasné
- b) jsem si přečetl/a, ale nebylo mi vše jasné
- c) jsem vůbec nečetl/a, i když jsem byl/a informován/a, že si je mám nastudovat
- d) jsem vůbec nečetl/a, protože mi o tom nikdo neřekl

12. O Ekonomicko-manažerské olympiádě jsem se dozvěděl/a:

- a) od pedagoga
- b) od našich minulých třet'áků, kteří se do Ekonomicko-manažerské olympiády zapojili
- c) od kamaráda, jehož škola se do Ekonomicko-manažerské olympiády zapojila minulý rok
- d) z plakátu, který visí na nástěnce
- e) při brouzdání na webu jsem narazil/a na webový portál Ekonomicko-manažerské olympiády

13. Informace, které mi škola o konání Ekonomicko-manažerské olympiády sdělila, byly:

- a) dostačující, už jsem si nepotřeboval/a nic dohledávat na webovém portálu olympiády
- b) dostačující, ale bylo jich tolik, že jsem si je musel/a ještě jednou projít na webovém portálu olympiády
- c) nedostačující, byl/a jsem nucen/a si informace dohledat

14. Za největší přednost plakátu Ekonomicko-manažerské olympiády považuji

- a) jeho motiv znázornění průběhu olympiády
- b) použité fotografie z minulého ročníku
- c) barevnost – použité barvy ladí s logem
- d) jeho celkovou jednoduchost a výstižnost informací
- e) jeho velikost A4
- f) tento plakát žádné přednosti nemá
- g) plakát jsem na naší škole nezahlédl/a

15. Za největší nedostatek plakátu považuji:

- a) jeho motiv - znázornění průběhu olympiády mi přijde nudné
- b) jeho velikost – preferoval/a bych velikost A3
- c) jeho barevnost – mám rád/a výrazné plakáty s veselými barvami

- d) nedostatek informací
- e) celkovou grafiku – preferuji kreslené plakáty
- f) tento plakát žádné nedostatky nemá
- g) plakát jsem na naší škole nezahlédl/a

16. Za efektivní nástroj propagace olympiády považuji především:

- a) osobní kontakt se členy realizačního týmu (např. na Gaudeamu)
- b) aktivní Facebook
- c) plakát
- d) větší množství plakátů vyvěšených na škole
- e) komplexní reklamní kampaň na českém Internetu
- f) jiný způsob

17. Myšlenka realizace webového portálu jako komplexního nástroje pro zdroj informací o olympiádě, pro registraci škol a uchazečů, pro řešení testu předkola i finále a uveřejnění výsledku testů, se mi:

- a) líbí
- b) nelíbí

18. Na webovém portálu oceňuji především jeho:

- a) grafické zpracování – hezký vzhled
- b) obsahové zpracování – najdu tam všechny důležité informace
- c) přehlednost – lehká orientace
- d) jednoduchý způsob registrace

19. Za největší slabinu webového portálu považuji především:

- a) grafické zpracování – nehezký vzhled
- b) obsahové zpracování – chybí množství důležitých informací
- c) nepřehlednost – lehce se ztratím a nevím jak zpět komplikovaný způsob registrace

20. Technické problémy s přihlašovaním na webový portál považuji:

- a) za velice zásadní – kdybych tušil/a, že něco takového nastane, do Ekonomicko-manážerské olympiády bych se nezapojil/a
- b) za zásadní – ale i přesto jsem o odhlášení se z olympiády neuvažoval/a
- c) za normální – chápu, že při spuštění nového systému mohou nastat komplikace
- d) s přihlašovaním jsem žádné problémy neměl/a

21. Komunikaci s realizačním týmem považuji za:

1 (výborná) 2 3 4 5 6 (nevyhovující)

22. V případě, že jsi byl/a s komunikací spokojen/a, bylo to především díky:

- a) okamžitému vyřešení problému s přihlášením na webový portál
- b) podávání informací s dostatečným předstihem
- c) ochotě realizačního týmu

d) z jiného důvodu

23. V případě, že jsi byl/a s komunikací nespokojen/a, bylo to především kvůli:

- a) pozdní odpovědi na zasláný email
- b) nedostupnosti manažera projektu
- c) technickým problémům s komunikací
- d) neochotě realizačního týmu
- e) tykání v mailech
- f) z jiného důvodu

24. Upřednostňuji tento způsob komunikace:

- a) Internet – prostřednictvím sociálních sítí a emailů
- b) Internet – vlastní webovou stránkou
- c) pošta – lepší je mít vše černé na bílém
- d) telekomunikace – rychle a spolehlivě
- e) osobní kontakt a diskuze o průběhu a organizaci olympiády
- f) jiný způsob

25. Studenti, kteří ve finále olympiády uspějí, získají kromě šance být přijati bez přijímacích zkoušek také možnost přednostní rezervace ubytování na kolejích po celou dobu studia na Fakultě managementu a ekonomiky ve Zlíně. Tuto cenu považují za dostatečně atraktivní:

- a) ano, zajištěné ubytování je pro mě velikou výhodou
- b) ano, ale já osobně bych pravděpodobně této možnosti nevyužil/a – dojížděl/a bych každý den domů
- c) ne, tato odměna se mi nelíbí, určitě bych nechtěl/a bydlet na kolejích

26. Kromě zajištěného ubytování by mě zaujala tato odměna:

- a) skripta pro první semestr studia zdarma
- b) vyřízení ISIC karty zdarma (ISIC karta = karta studentských výhod)
- c) volné vstupné na studentské akce
- d) diskuze s významnou osobností Fakulty managementu a ekonomiky
- e) diskuze s významnou osobností z oblasti ekonomiky

27. Termín konání finále Ekonomicko-manažerské olympiády (sobota 12. 6. 2010) mi:

- a) Vyhovuje
- b) nevyhovuje – ideálnější by byl konec května
- c) nevyhovuje – ideálnější by byl hned začátek června
- d) nevyhovuje – ideálnější by bylo konec září
- e) nevyhovuje – ideálnější by byl začátek října

28. Myšlenka uspořádání Ekonomicko-manažerské olympiády:

- a) se mi velmi líbí, určitě bych doporučil/a příštím třetákům zúčastnit se
- b) je dobrá, ale asi bych účast příštím třetákům nedoporučil/a

- c) se mi nelíbí a nevím, proč jsem se vlastně zúčastnil/a

29. Důvod proč jsem se na Ekonomicko-manažerskou olympiádu přihlásil/a:

- a) chci studovat na Fakultě managementu a ekonomiky UTB ve Zlíně
- b) díky možnosti mít zajištěné studium na VŠ bez přijímacích zkoušek
- c) chtěl/a jsem si vyzkoušet, co ve mně je
- d) chtěl/a jsem se předvést před ostatními
- e) ze zvědavosti
- f) měli jsme to škole povinné
- g) chtěl/a jsem se „ulít“ ze školy
- h) jiný

30. Před přihlášením se na Ekonomicko-manažerskou olympiádu jsem:

- a) znal/a základní informace o Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně a jejích možnostech studia na Fakultě managementu a ekonomiky
- b) věděl/a, že mám ve Zlíně možnost studovat ekonomiku a management
- c) věděl/a, že je ve Zlíně nějaká univerzita, ale jaké má fakulty a obory jsem nevěděla nevěděl/a, že je ve Zlíně univerzita

31. Zvýšilo přihlášení se na Ekonomicko-manažerskou olympiádu mé povědomí o Fakultě managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně?

- a) ano, zjišťoval/a jsem si informace o studiu
- b) ne, informace jsem měl/a již předtím
- c) ne, zajímal/a jsem se pouze o podmínky účasti v olympiádě, nikoli o studiu na Fakultě managementu a ekonomiky

32. Po ukončení studia na střední škole bych chtěl/a:

- a) studovat na Fakultě managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně
- b) studovat jinou VŠ se zaměřením na ekonomiku
- c) studovat VŠ se zaměřením na jinou oblast
- d) nastoupit do zaměstnání
- e) začít podnikat
- f) ještě nevím

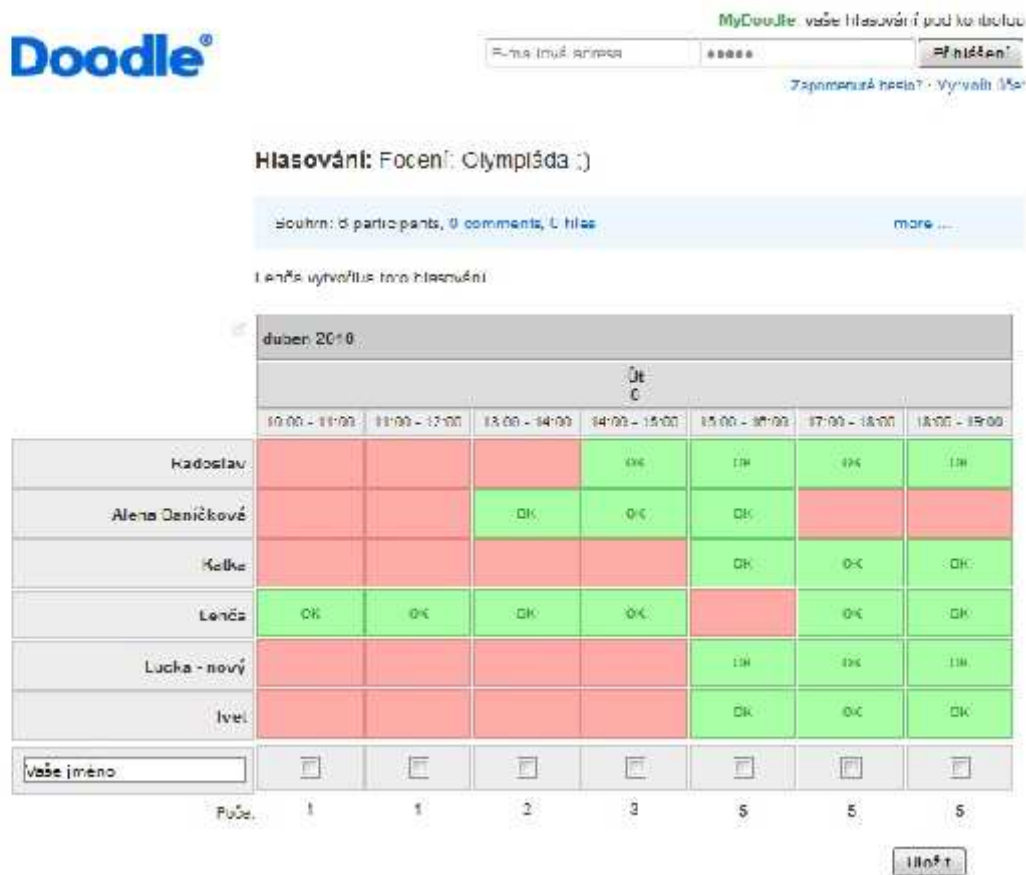
33. Jsem:

- a) student
- b) studentka

34. V případě, že máš jakékoli připomínky nebo návrhy pro zvýšení kvality našeho projektu, uveď je prosím zde:

.....
.....
.....

PRÍLOHA P V: PROGRAM DOODLE



Obr. 7. Časový harmonogram v programe Doodle, spracovanie vlastné podľa [25]