

Příručka projektového managementu jako nástroj onboardingu v předmětu Komunikační agentura

Eliška Janáková

Bakalářská práce
2020

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Eliška Janáková
Osobní číslo:	K17382
Studijní program:	B7202 Mediální a komunikační studia
Studijní obor:	Marketingové komunikace
Forma studia:	Prezenční
Téma práce:	Příručka projektového managementu jako nástroj onboardingu v předmětu Komunikační agentura

Zásady pro vypracování

1. Zpracujte teoretické poznatky týkající se projektového managementu, onboardingu a příručky manažera.
2. Popište fungování projektového managementu v předmětu Komunikační agentura.
3. Stanovte cíle práce, definujte metodiku a formulujte výzkumné otázky vztahující se k tématu práce.
4. Proveďte primární výzkum a analýzu současné situace.
5. Zjištěná data interpretujte, vyhodnoťte realizovaný výzkum a odpověďte na výzkumné otázky.
6. Na základě vyhodnocených dat vyvoďte závěry, navrhněte doporučení a návrh na příručku projektového manažera v předmětu Komunikační agentury.

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

Seznam doporučené literatury:

Anon., (2017). *Digital innovation playbook: the essential exercise book for founders, doers and managers : tactics, strategies, moves* English edition., Deiningen: Steinmeier GmbH & Co. ISBN 9783867745758.

DOLEŽAL, J., 2016. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*, Praha: Grada Publishing. ISBN 9788024756202.

HÜBNER, M., 2005. *Projektové řízení: příručka manažera*, Praha: Tate International. ISBN 8086813061.

SINEK, S., 2015. *Lidí jedí poslední: proč některé týmy drží pohromadě a jiné se rozpadají*, Brno: Jan Melvil. ISBN 9788087270899.

SVOZILOVÁ, A., 2011. *Projektový management 2.*, aktualiz. a dopl. vyd., Praha: Grada. ISBN 9788024736112.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Eva Šviráková, Ph.D.**
Kabinet teoretických studií

Datum zadání bakalářské práce: **31. ledna 2020**

Termín odevzdání bakalářské práce: **10. srpna 2020**

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ / DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

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

Prohlašuji, že:

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

Ve Zlíně dne: 6.8.2020

Jméno a příjmení studenta: ELIŠKA JANÁČKOVÁ

.....
podpis studenta

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá problematikou zefektivnění procesu předávání zkušeností novým generacím projektových manažerů v rámci předmětu Komunikační agentura. Součástí práce je charakteristika studentského prostředí, analýza současné situace fungování předmětu, analýza získaných dat a jejich interpretace. Cílem práce je návrh na zlepšení procesu vypracování projektových knih v rámci projektů předmětu Komunikační agentura prostřednictvím doporučení, která vyplynula z výzkumu.

Klíčová slova: projektový management, projektové řízení, kniha projektu, životní cyklus projektu, kreativní řízení projektů

ABSTRACT

This bachelor thesis deals with the issue of streamlining the process of experience hand over to the next generation of project managers within the subject of Communication Agency. The thesis includes the characteristics of the student environment, analysis of the current situation within the subject, data analysis and interpretation. The main objective of the thesis is a suggestion to improve the process of drawing out the project handbooks within the projects of the subject Communication Agency through the recommendations that emerged from the research.

Keywords: project management, project handbook, project life cycle, creative project management

V první řadě bych chtěla moc poděkovat své vedoucí práce, paní Ing. Evě Švirákové, Ph. D, za to, že se mnou měla trpělivost. Děkuji za každou konzultaci, inspirativní myšlenku a povzbuzení.

Dále bych chtěla moc poděkovat Mgr. Evě Gartnerové za podporu a ochotu. Bez tebe a tvjí obětavosti by KOMAG nemohl neexistovat.

V neposlední řadě pak všem manažerům, kteří si udělali čas na můj výzkum.

A v té poslední, děkuji Majonézii!

„DON'T PANIC!“

- Douglas Adams

OBSAH

OBSAH	6
ÚVOD	9
I.	10
TEORETICKÁ ČÁST	10
1 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ	11
1.1 ÚVOD DO PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ	11
1.2 PROJEKT	11
1.2.1 Proč se zabývat projektovým řízením	12
1.2.2 Projektové řízení	12
1.2.3 Tradiční projektové metodologie	13
2 ŽIVOTNÍ CYKLUS PROJEKTU	15
2.1 FÁZE PROJEKTU	15
2.1.1 Předprojektová fáze	18
2.1.2 Projektová fáze	19
2.1.3 Poprojektová fáze	21
2.2 PROJEKTOVÝ MANAŽER	23
2.2.1 Kompetence projektového manažera	23
2.2.2 Typologie manažerů	25
2.2.3 Vedení (leadership) vs. Řízení (management)	25
2.2.4 Motivace týmu	26
2.3 PROJEKTOVÝ TÝM	27
3 METODIKA	28
3.1 IDENTIFIKACE PROBLÉMU	28
3.2 CÍL PRÁCE	28
3.3 VÝZKUMNÉ OTÁZKY	29
3.4 METODIKA VÝZKUMU	29
4 VÝZKUM	30
4.1 VÝBĚR RESPONDENTŮ	30
4.2 OTÁZKY POUŽITÉ VE VÝZKUMU	30
4.3 PRŮBĚH VÝZKUMU	30
4.4 OMEZENÍ VÝZKUMU	31
II.	32

PRAKTICKÁ ČÁST	32
5 STUDENTSKÉ PROJEKTOVÉ PROSTŘEDÍ	33
5.1 CHARAKTERISTIKA STUDENTSKÉHO PROJEKTU	33
6 KOMUNIKAČNÍ AGENTURA (KOMAG).....	34
6.1 FUNGOVÁNÍ KOMUNIKAČNÍ AGENTURY	34
6.1.1 Přínosy Komunikační agentury	35
6.2 ŽIVOTNÍ CYKLUS KOMUNIKAČNÍ AGENTURY.....	35
6.2.1 Předprojektová fáze	35
6.2.2 Projektová fáze.....	36
6.2.3 Poprojektová část.....	37
6.3 SOUČASNÉ PROJEKTY V PŘEDMĚTU KOMAG	37
Zlin Design Week	37
Culturea.....	37
Skrz Prsty.....	37
Busfest	38
Propagace FMK	38
Lobby.....	38
ANALÝZA DAT A JEJICH INTERPRETACE.....	39
6.4 ANALÝZA ROZHOVORŮ	39
6.4.1 Zkušenosti s projekty a KOMAGem.....	40
6.4.2 Velikost týmu.....	42
6.4.3 Zkušenosti s projektovým řízením	43
6.4.4 Aplikace	47
6.4.5 Příprava na budoucí projekt	50
6.4.6 Materiály pro začínající manažery	52
6.4.7 Hodnocení knih projektů.....	53
6.4.8 Kdo se podílí na vypracování knihy projektů	57
6.4.9 Kdy se má začít s vypracování knihy projektu	59
6.4.10 Názor na vytvoření sjednocující projektové knihy	61
6.4.11 Ideální forma	64
6.4.12 Verze	66
6.5 SHRUTÍ ROZHOVORŮ	69
7 ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK.....	70
7.1 VO1: CO BY MOHLO ZLEPŠIT PROCES VYPRACOVÁNÍ KNIH PROJEKTŮ?.....	70
7.2 VO2: KDY SE MÁ KNIHA PROJEKTU ZAČÍT VYPRACOVÁVAT?.....	71
7.3 VO3: JAKOU FORMU MÁ MÍT VYPRACOVANÁ KNIHA PROJEKTU?.....	71
8 DOPORUČENÍ PRO KOMUNIKAČNÍ AGENTURU	72

ZÁVĚR	73
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	74
SEZNAM POUŽITÝCH INTERNETOVÝCH ZDROJŮ	76
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	77
SEZNAM OBRÁZKŮ	78
SEZNAM TABULEK.....	79
SEZNAM PŘÍLOH.....	80

ÚVOD

Autorčina předchozí zkušenost s vedením projektu v předmětu Komunikační agentura na Fakultě multimediálních komunikací Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, jí inspirovala k vytvoření návrhu, který by vedl ke zlepšení procesu vypracovávání knih projekt v již zmíněném předmětu.

Komunikační agentura jako předmět má za cíl převést teoretické poznatky nabyté z výuky do praktické roviny. Studenti se každým rokem v předmětu obměňují, jak na pozici řadových členů, liniových manažerů a obzvláště na postech hlavních manažerů. Proto je velice důležité získané zkušenosti z praxe uchovávat pro potřeby další generace projektových manažerů a jejich týmů.

Samotná inspirace k vytvoření návrhu vzešla z již zmíněné autorčiny osobní zkušenosti, kdy právě tyto získané znalosti z praxe nejsou uchovávány a předávány dostatečně efektivním způsobem, na základě čehož byla formulována subjektivní hypotéza o dané problematice.

Tato bakalářská práce navazuje na autorčinu ročníkovou práci, která byla vypracovaná v minulém akademické roce a zjistila postoj tehdejších projektových manažerů k problematice související s předáváním projektů, který se většinově shodoval s autorčinou hypotézou.

První vzorek participantů byl zvolen na základě jejich budoucího působení na pozici hlavního manažera v předmětu KOMAG. Za druhý, doplňující vzorek byli zvoleni manažeři z předešlého ročníku jednotlivých projektů, kteří si již prošli procesem vypracováním knih projektů, tudíž mohli retrospektivně zhodnotit tento proces.

Sběr dat proběhne formou individuálních polostrukturovaných rozhovorů v rámci kvalitativní metody výzkumu. Analýza primárních proběhne metodou zakotvené teorie, která posbíraná data lépe interpretuje. Vhled do prostředí projektů předmětu Komunikační agentury přinesou sekundární data prostřednictvím analýzy současné situace.

Na základě jejich výpovědí budou vyhotovena doporučení pro možné zlepšení procesu vypracovávání projektových knih v předmětu KOMAG.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ

1.1 Úvod do projektového řízení

O projektovém řízení jakožto oboru managementu se dá říci, že je relativně mladým oborem. Začíná se o něm hovořit až po druhé světové válce. Avšak známky projektového řízení můžeme najít již ve starověku, rozsáhlé monumenty jako jsou například pyramidy v Gíze, jejichž stavbu bychom mohli nazvat projektem. Nicméně ve srovnání s dnešní moderní můžeme najít několik zásadních rozdílů.

V minulosti tyto projekty mohli trvat desítky let až několik staletí a potřebné zdroje byly víceméně neomezené. Pokud zdroje došly stačilo totiž uspořádat nějaké to válečné tažení a získat tím tak další potřebné prostředky. Dnešní projekty jsou naopak významně omezené ve zdrojích i čase, protože současná doba je rychle se měnící a vzájemně provázaná. Organizace, firmy a společnosti se musí neustále aktivně přizpůsobovat nepřetržitě se měnícím podmínkám, pokud chtějí přežít. “Standartní formy managementu postupně selhávají. I proto se postupně začal rozvíjet obor projektového řízení, jakožto nástroj realizace tolik potřebných změn, které různé podniky a organizace postupně začaly uskutečňovat.” (Doležal, Máchal a Lacko, 2012, s. 22)

1.2 Projekt

Dle Doležala se pod pojmem projekt skrývá několik různých definic. Společné mají to, že nesou podobný význam jako slovo *návrh (design)*. Po tím si můžeme představit například technickou dokumentaci jako jsou výkresy, technická řešení výpočty apod. Obecně řečeno se pod pojmem návrh spíše popis výstupu projektu. Na rozdíl, od oblasti projektového řízení, kde chápeme termín projekt jinak. Všeobecně je projekt blíže definovaná a jasně vymezená změna z určitého počátečního stavu do stavu konečného.

Obsáhlejší definicí může být “například dle IPMA standartu verze 3: Projekt je jedinečný časově, nákladově a zdrojově omezený proces realizovaný za účelem vytvoření definovaných výstupů (rozsah naplnění projektových cílů) v požadované kvalitě a v souladu s platnými standarty a odsouhlasenými požadavky.” (Doležal, 2016, s. 17)

“Nebo dle PMI: Projekt je dočasné úsilí podniknuté pro vytvoření jedinečného produktu, služby nebo výsledku.” (Doležal, 2016, s. 17)

Charakteristika projektu je tedy soustava aktivit či činností s jasně vymezeným cílem. Omezený náklady, časem a dalšími zdroji. Pro vymezení projektu ve smyslu projektového řízení se používá několik atributů. Mezi ně patří jedinečnost, vysoká míra rizika, komplexnost, projektový tým a vymezenost. (Bendová, 2012, s. 18)

1.2.1 Proč se zabývat projektovým řízením

Velmi často se v praxi nabízejí otázky či námitky ve stylu, proč si to komplikovat? Proč to prostě nemůžeme rovnou udělat? Proč se vůbec zaobírat projektovým řízením, a kdy? Všechny tyto výhrady je možné shrnout do jedné, Kde leží pomyslná hranice uplatnění projektového řízení aby nebylo kontraproduktivní a dávalo smysl? Dle Doležala (2016) má smysl zabývat se projektovým řízením tehdy, když na projektu či akci spolupracuje více lidí a má smysl projekt rozdělit na menší části.

Každý projekt vyžaduje specifické řízení a každý projektový manažer řídí projekt různě, dle svého uvážení, ačkoliv se svým způsobem drží již zavedených standardů a metodik. Obecně řečeno se tedy vychází ze souboru norem, doporučení, zkušeností, tzv. *best practice* (ověřené techniky praxí) a zdravého rozumu. „Je třeba vnímat, že projektové řízení neznamená jen používání metod a technik, byť ty základní by měl znát každý projektový manažer. Projektové řízení znamená především určitou filozofii a styl práce, určitý způsob myšlení.“ (Doležal, 2016, s. 15)

1.2.2 Projektové řízení

Další kapitoly teoretické části této práce pojednávají o tradičních metodikách projektového řízení a zároveň nabízejí srovnání s netradičními či méně známými metodami.

Ve své knize *Dynamické vedení a řízení projektů* Mirko Křivánek uvádí, že metodologie tradičního projektového řízení jsou v zásadě spíše statické – „založené na provádění činností podle kontrolních seznamů a doporučení. Jsou ideální, když projekt běží ideálně.“ (Křivánek, 2019, s. 11) Dále tradiční metody přirovnává k cestě vlakem. Vlak jede po kolejích, které jsou pevně v zemi, přímo do cílové stanice. Kolejnice jsou neměnné a zůstávají pořád na svém místě. „Jste tedy závislí na tom, kudy vlak jede, a jeho trajektorii nedokážete dynamicky změnit.“ Naopak dynamické řízení, například agilní metody, se dají přirovnat k plachetnici, která je na otevřeném moři, sice má nastavený kurz k cíli, ale podmínky plavby se neustále mění. (Křivánek, 2019, s. 11, 12)

1.2.3 Tradiční projektové metodologie

Existuje mnoho odborných publikací, které pojednávají o projektovém řízení a projektech. Ačkoliv se na první pohled zdají býtí odpoutány od reality a vlastní problematiky, pouze jakousi teorií, která je neposkvrněná praxí, opak je realitou. Standardy v oblasti projektového řízení nejsou pouze vymyšlený konstrukt akademiků či teoretiků, kteří nikdy v žádném projektu nebyli, ba naopak je to spíše studnice osvědčených postupů. Dobré i špatné zkušenosti, úspěšných manažerů, kteří si to vše zažili na vlastní pěst. To avšak nevylučuje, že některé metodologie a standardy mohou svou formulací působit chladně a poněkud akademicky.

Jedním z problémů termínu projektové řízení je široká oblast jeho významu. Vezměme úvahu, že standard, už jen z podstaty slova, musí být poměrně obecný pokud má pojmut problematiku kulturních projektů, sociálních projektů, výstav, koncertů či dokonce i stavby mrakodrapu. Tudíž se světové standardy a metodologie opravdu stávají spíše takovým doporučením, jaké metody a osvědčené postupy zvolit v konkrétních případech. Standardů projektového řízení je mnoho, většinou tyto normy a myšlenky pocházejí z odlišných prostředí, geografického tak i socio-kulturního. Lidé jsou různorodí, mají odlišné chování a zvyky, jinak se chovají v Evropě a jinak například v Asii. Jelikož je řízení projektů především také řízení lidského kapitálu, to co fungovalo v Asii nemusí nezbytně fungovat v Evropě a naopak. Dalším důležitým atributem projektu je jedinečnost, takže to co fungovalo v jednom projektu se nemusí nutně osvědčit v jiném. Navzdory tomu, většina metodik projektového řízení jsou postaveny na stejném základu, používají podobnou filozofii, terminologii, metody a mají nespornou výhodu, že si projektoví pracovníci navzájem porozumí a dokáží spolupracovat napříč těmito odlišnými standardy. (Doležal, 2016, s. 27)

Dle Švirákové (2014) jsou v mezinárodním prostředí projektového řízení nejpoužívanější dva standardy a jedna metodika. „Liší se svým rozsahem, zaměřením, místem vzniku, způsobem zpracování, případně podrobností.“ (Šviráková, 2014, s. 35)

Prvním standardem je PMBOK® (A Guide to the Project Management Body of Knowledge). Vznikl v USA pod taktovkou neziskovou organizací profesního sdružení firem a individuálních projektových manažerů – PMI (Project Management Institute). (Křivánek, 2019, s. 114; Doležal, 2016, s. 28) „PMBOK používá procesní přístup, definuje 5 procesních

skupin, 47 vzájemně provázaných procesů a definuje 10 znalostní oblastí (v poslední verzi metodiky PMBOK). Jedná se o standard, který je sepsán tak, aby byl modelem projektového řízení.“ (Šviráková, 2014, s. 36)

Druhý standard je vyvíjen organizací IPMA (International Project Management Association a nazývá se ICB[®] neboli IPMA Competence Baseline. IPMA je mezinárodní sdružení předních asociací projektových manažerů. ICB se zaměřuje na kompetence jednotlivců, kteří jsou zapojeni do projektů. Tento standard je založen na znalostech, dovednostech a schopnostech lidského kapitálu tak, aby dosáhli nezbytné kompetence v oblasti jejich odpovědnosti. (IPMA Main Brochure, 2017)

Další metodikou spíše procesního charakteru se skrývá pod zkratkou PRINCE2[®] (Project IN Controlled Enviroments version 2) od společnosti AXELOS. Vznikla ve Velké Británii na popud vlády se specializací na prostředí IT projektů, nyní je však zobecněna. Tato metodika je kompatibilní s ostatními standarty, protože poskytuje strukturu, jakousi kostru, osvědčených postupů, technik a šablon pro efektivní řízení projektů od začátku do konce. Je postavena na sedmi hlavních principech, sedmi tématech a sedmi základních procesech řízení projektů. (Axelos. ©2020; Šviráková 2014, s. 36)

2 ŽIVOTNÍ CYKLUS PROJEKTU

Podle Doležala je projekt proces změny z výchozího stavu do stavu konečného, který má svůj start a konec a je omezen v čase a zdrojích. Dalším hlavním atributem projektu je tedy čas, který je důkladně sledován a dodržování nastoleného časového rámce je velmi úzce spjata s úspěchem projektu. (Doležal, Máchal a Lacko, 2009, s. 154)

Stejně jako každý lidský život má jiný průběh a zanechá po sobě odlišné poselství i projekty jsou na to podobně. Mají také svůj životní cyklus. Nejdříve se zamýšlí, poté plánuje a realizuje a nakonec hodnotí. Potom následuje další projekt. Na druhou stranu, ačkoliv se používá termín životní cyklus projektu, v podstatě se o žádný cyklus nejedná. Jak již bylo zmíněno v kapitole 1.2 Projekt, jedním z atributů projektu je jedinečnost ve svém rozsahu a neopakovatelnost.

Mnoho autorů již popsalo různými definicemi životní cykly projektů, avšak konkrétní shoda o nejefektivnější a nejlepší metodice pravděpodobně neexistuje. Již popsané metodiky jsou nadále rozvíjeny novými myšlenkami, které rozšiřují stávající modely.

Například definice podle PMBOK[®] metodiky: „Životní cyklus projektu je souborem obecně následných fází projektu, jejichž názvy a počet jsou určeny potřebami kontroly organizace, která je v projektu angažována.“ (Svozilová, 2016, s. 38) Kamenem úrazu těchto definic většinou bývá všeobecnost. Opět se vracíme k důležité skutečnosti, že každý projekt je jedinečný, proto v podstatě ani nemůže existovat podrobný popis fází jednoho projektu, protože by se tím stal de facto harmonogramem konkrétního projektu. (Doležal, Máchal a Lacko, 2009, s. 155) Nicméně jak již bylo zmíněno v kapitole Tradiční projektové metodologie, jsou tyto standardy a metodiky, konkrétně PMBOK, PRINCE2, ICB, založeny na podobných základech, tudíž se nabízí prostor pro jejich vzájemné porovnání.

2.1 Fáze projektu

Dle Doležala (2016) lze fáze řízení projektu v zobecněném smyslu rozdělit na:

- Předprojektovou fází (přípravná, definiční – vznik myšlenky)
- Projektovou fází (zahajovací, plánovací, realizační, ukončovací)
- Poprojektovou fází (vyhodnocovací)

Co se týká řízení času v těchto výše uvedených fázích projektu, dle praxe, bývá nejhůře spravován v předprojektové, zahajovací, plánovací a v neposlední řadě hlavně poprojektové

fázi. Nejvíce oblíbená či upřednostňována bývá fáze realizační, už jen z toho důvodu, že se jedná o fázi, ve které jsou konečně vidět většinou fyzické výsledky práce. Z fází předprojektových nebo přípravných „vlastně nic hmotného a konkrétně hmatatelného“ nevzejde a na poprojektovou část už jednoduše není čas, z různých důvodů, například někteří zúčastnění se mohou vrhat do nových projektů, jiní zase nemusí vidět potřebu „vrtat se v minulosti“. Jak shrnuje Doležal (2016) ve své publikaci: „Znamé rčení upozorňuje na fakt, že ten, kdo nezná svou historii, je odsouzen ji opakovat. Podcenění přípravy může mít i poměrně nešťastné výsledky a svědčí o naprostém nepochopení projektové problematiky, jež se především snaží co nejvíce omezit nejistotu, která je v projektu vždy velká.“ (Doležal, 2016, s. 55)

Jak již bylo uvedeno, výše popsané metodiky a standardy mají každá jiný přístup k fázi životního cyklu projektu. Avšak podle Švirákové (2014) ze všech různých přístupů zůstává jedna společná nosná idea, a tou je posloupnost, jež je striktně uplatňovaná v projektovém řízení a ve které se shodují víceméně všechny metodiky a standardy. (Šviráková, 2014, s. 34)

Tato myšlenka shody nabízí prostor pro srovnání daných metodik a nalezení společných znaků, či rozdílů. Pro srovnávání byly zvoleny dva tradiční standardy a jedna metodika:

- PMBOK
- ICB
- PRINCE2

K další komparaci byly přidány ještě další dva životní cykly méně známých či netradiční metodik:

- The Innovation Board – z publikace The Digital Innovation Playbook, která se zaměřuje na metodiku projektů digitální či inovačních produktů (Dark Horse Innovation, 2016, s. 9)
- Dragon Dreaming Wheel – hravá metodika, pro projektové řízení a designerské procesy, která zaměřuje například na osobní růst nebo udržitelnost (Blanke, Croft, Dasi & Koglin, s. 11)

V tabulce níže je naznačena komparace fází životního cyklu projektu podle konkrétních metodik a standardů s tradiční posloupností v projektovém managementu. Podle přibližné významové podobnosti jsou fáze barevně odlišeny.

OBECNÉ POJETÍ	TRADIČNÍ POSLOUPNOST V PM	ICB	PMBOK	PRINCE2	THE DIGITAL INNOVATION PLAYBOOK	DRAGON DREAMING WHEEL
Předprojektová fáze	Specifikace	Zahájení	Započetí projektu	Zahájení projektu	Objevování	Snění
Projektová fáze	Plánování	Plánování	Organizování a připravování	Směřování projektu	Tvoření	Plánování
	Exekuce	Vykonávání	Práce projektu	Nastavení projektu	Hodnocení	Dělání
Poprojektová fáze	Kontrola	Sledování	Ukončení projektu	Řízení etapy		Oslavování
		Ukončení		Řízení dodávky produktu		
				Řízení přechodu mezi etapami		
				Ukončení projektu		

Tabulka 1: Komparace fází životního cyklu projektu podle různých metodik a standardů (Zdroj: Janáková, vlastní tvorba)

Při pohledu na tabulku můžeme vidět již první souvislosti, které jsou jasné i přes zjevné rozdíly v terminologii. Konkrétně při zahajovací a ukončovací fázi projektu, kdy můžeme s jistotou tvrdit, že jsou to fáze, které nějakým způsobem ohraničují projekt.

V realitě se totiž téměř nikdy nezačíná na tzv. zelené louce, žádný projekt není *tabula rasa*, tedy nepopsaný list papíru – protože většinou mají společnosti, nebo manažeři již nějakou předchozí vědomost. Žádný projekt nezačíná na absolutní nule. (Digital Innovation Playbook, 2017, s. 9)

Standard PMBOK předprojektovou a poprojektovou fázi v podstatě neurčuje a začíná rovnou fází *započetí projektu*, avšak do této fáze jsou již zapojeny určité vstupy, které mají původ ještě před touto fází. (Doležal, 2016, s. 54) Proto jej v obecném pojetí můžeme porovnávat s předprojektovou fází.

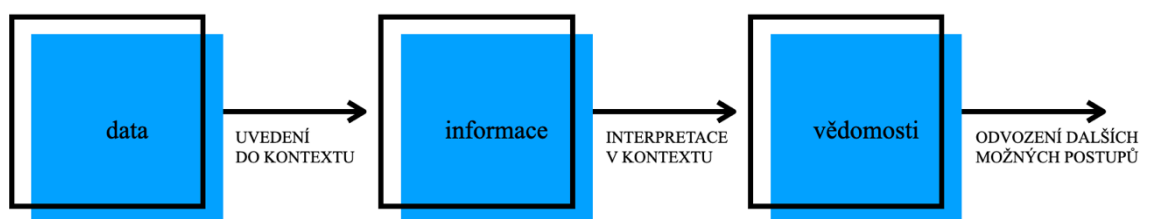
Zřetelnější rozdíly můžeme pozorovat v meziprostoru těchto dvou fází, kde dochází k odchýlkám v názvosloví, počtu etap a použitých procesů, postupů a nástrojů, které samotné metodiky a standardy používají. Například v metodice PRINCE2 je rozdělení na etapy mimo jiné také použito na kontrolní funkci projektu. „V tomto pojetí se nejen fáze řízení projektu, ale i realizační etapy rozdělují do jasně oddělených, sekvenčních celků, na jejichž konci dojde k přehodnocení projektu a je rozhodnuto, zda může být projekt „vpuštěn“ do další fáze rovnou, nebo zda je potřeba vzhledem k vývoji další fázi projekt přeplánovat či úplně zastavit.“ (Doležal, 2016, s. 57) K těmto potřebám jsou často definovány nástroje zvané *milníky*, jasně definované časové okamžiky, které slouží ke zpětné kontrole propracovanosti dané části projektu. Pro shrnutí můžeme s jistotou konstatovat, že rozdělení projektu na dílčí fáze pomáhá celkové orientaci v projektu a efektivitě práce, víme v jaké části projektu se nacházíme, dokážeme hodnotit či podat zpětnou vazbu vzhledem ke stavu projektu a jsme připraveni na následující fáze. Životní cyklus projektu nám tedy poskytuje jakýsi základní rámec, kde se pojmenování jednotlivých fází odvíjí od toho, kterou metodiku či standard použijeme v závislosti na kontextu a prostředí realizovaného projektu.

2.1.1 Předprojektová fáze

První fáze projektu, podle různých světových standardů a metodik, většinou zahrnují pojmy jako počáteční plánování, sběr informací, výzkum, objevování, organizování či dokonce i snění. V této fázi se zkoumají příležitosti pro daný projekt a zároveň se posuzuje proveditelnost daného záměru, vize nebo základní myšlenky na realizaci konkrétního projektu. Zjednodušeně řečeno, vytváříme si prvotní představu o tom jak bude projekt probíhat, sbíráme informace a hodnotíme, zdali má vůbec smysl se do projektu pustit. Tuto skutečnost potvrzuje i Doležal (2009) ve své publikaci *Projektový management dle IPMA*, kde uvádí dva hlavní dokumenty, které se zpracovávají v této fázi. První z nich se nazývá *Studie příležitosti (Opportunity Study)*, která analyzuje například situace na trhu ale i uvnitř společnosti a jejich předpokládaný vývoj, hrozby a příležitosti, chování konkurence apod. Výstupem této studie by měl být závěr, „zda je z hlediska času, finanční situace, zdrojů a dalších skutečností vhodné zabývat se myšlenkou na projekt (záměr).“ (Doležal, 2009, s. 157) Druhým dokumentem je *Studie proveditelnosti (Feasibility Study)*, která by měla „ukázat nejvhodnější cestu k realizaci projektu a měla by upřesnit obsah projektu, plánovaný termín zahájení a ukončení projektu, odhadované celkové náklady a odhadované potřebné zdroje.“ (Doležal, 2009, s. 157)

Mezi další dokumenty a nástroje, které mohou usnadnit a zefektivnit práci, v průběhu životního cyklu mohou být například Identifikační listina projektu, Logický rámec, WBS, SWOT analýza, Registr zainteresovaných stran, Matice zodpovědnosti, Analýza rizik, Ganttův diagram apod. Opět zde však závisí na konkrétním projektu, na jeho typu a také na hlavním manažerovi. (Doležal, 2016, s. 60)

Podobný pohled na první fázi projektu nabízí i méně známá metodika nastíněná v publikaci *The Digital Innovation Playbook*, kde se tato fáze nazývá objevování (Explore).



Obrázek 1: Schéma sběru dat ve fázi objevování Zdroj: Digital Innovation Playbook, 2017, s. 72 (Vlastní tvorba)

Fáze objevování nabízí různé metody ke sběru dat, které se poté dají do kontextu, čímž vznikají informace; informace se posléze v kontextu interpretují a tím získají podobu vědomostí. Fáze objevování je takový „hard disk“ veškerých důležitých informací, na otázku typu *Kde začít?*, odpovídáme vždy stejně, ať už se jedná o projektové řízení či vývoj nových produktů, *Začínáme s tím, co už víme!* (Digital Innovation Playbook, 2017, s. 64, 74)

2.1.2 Projektová fáze

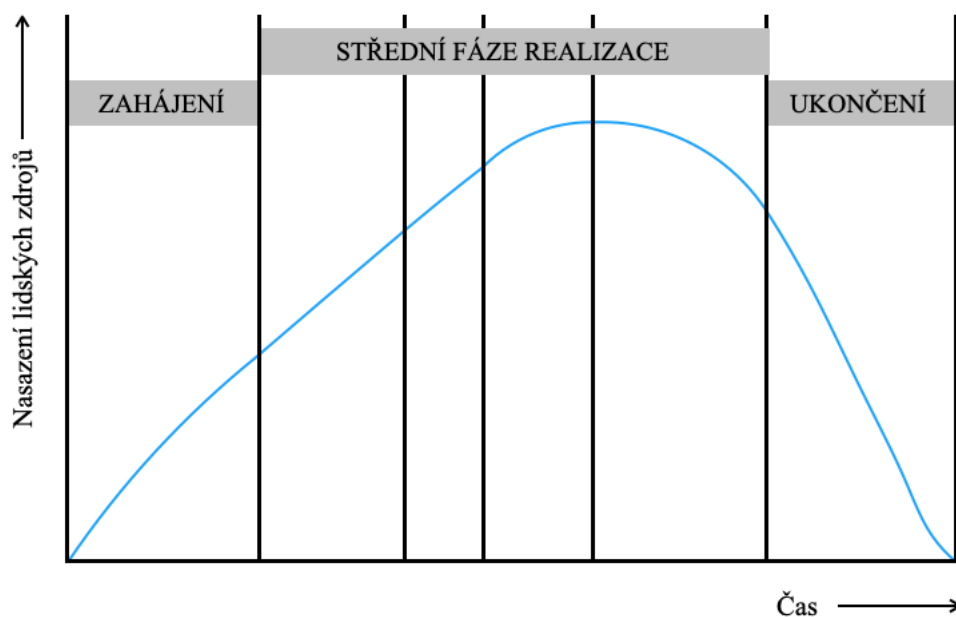
V obecném pojetí projektového řízení v této fázi dochází ve stručnosti zejména ke zvolení projektového týmu, k vytvoření plánu, jeho realizaci, které vrcholí předáním výsledků a poté k ukončení této fáze. Doležal (2009) projektovou fázi dále dělí na:

- Zahájení
- Plánování
- Vlastní realizaci (tzn. fyzickou realizaci projektu)
- Předání výstupů projektu a ukončení

Dle Svozilové (2016) je zahájení projektu souborem činností zaměřující se na definování cílů projektu, vytvoření základních předpokladů pro jeho realizaci jako jsou například formulace podmínek a omezujících kritérií nebo přidělení zodpovědnosti. Opět zde můžeme pozorovat prolínání s předprojektovou částí. (Svozilová, 2016, s. 82) S tím koresponduje i Mirko Křivánek, který doporučuje při zahájení projektu zodpovědně plánovat – nastavit si SMART cíle (specifické, měřitelné, dosažitelné, realistické a časově omezené), nepodcenit výběr týmu – zvolit si správné lidi na správná místa a vybírat si vhodné nástroje projektového řízení. (Křivánek, 2019, s. 22)

Na začátek vlastní realizace projektu je vhodné uspořádat tzv. *kick-off meetingem*, pro všechny zainteresované strany v projektu. Často taková schůzka bývá společenskou událostí, obzvláště u větších projektů, příkladem může být stavba nějakého komplexu a pokládání základního kamene. Účastníci meetingu jsou obeznámeni s faktem, že fyzická realizace začíná a dle konkrétního projektu jsou zrekapitulovány některé informace ohledně projektu, kupříkladu cíl projektu, výstupy, hlavní harmonogram, rozpočet, jak bude probíhat kontrola a sledování projektu, hlavní rizika apod. (Doležal, 2016, s. 248)

Realizační fáze projektu většinou vyžaduje větší nasazení lidského kapitálu, což je zřetelné z Grafu 1, vzhledem k většímu počtu činností, jelikož tato fáze obvykle obsahuje vlastní tvorbu výstupů, jak již bylo zmíněno na začátku kapitoly 2.1 *Fáze projektu*.



Obrázek 2: Typický průběh nasazení lidských zdrojů v průběhu životního cyklu projektu Zdroj: Svozilová, 2016, s. 40 (Vlastní tvorba)

2.1.3 Poprojektová fáze

Může se zdát, že proces uzavření projektu je pouze vyvrcholením veškerého úsilí projektového týmu, předání finálních výstupů klientovi či fakturace. Na první pohled se zdá toto tvrzení býti logické, proč by člověk dále měl „ztrácet“ čas prací na něčem, co už považuje za hotové, když se může dál věnovat novým projektům či úkolům. S postupem prací na projektu také může vyprchat motivace a nadšení. Uzavření projektů a celkově poprojektová fáze má také svůj obsáhlý soubor postupů a procesů, které by neměli být opomíjeny, ale často bývají. Některé projekty nemusí končit nezbytně úspěchem, mohou být ukončeny předčasně, úplně zrušeny nebo přesunuty jinému organizačnímu týmu. Nové úkoly, tlak konkurence nebo prostá vize generování dalšího zisku z jiných zakázek mohou být také důvodem zanedbání řádného ukončení. (Svozilová, 2016, s. 276)

Podle PMBOK standardu, při fázi uzavírání projektu mohou obvykle nastat následující procesy:

- Akceptace klientem a formální uzavření projektu
- Provedení poprojektové analýzy a hodnocení
- Ponaučení z projektu (*tzv. Lessons learned*)

- Na základě ponaučení, aplikování úprav v organizaci
- Archivace všech důležitých projektových dokumentů
- Legální uzavření veškerých dohod a smluv
- Hodnocení členů týmu a uvolnění všech zdrojů pro další projekty nebo úkoly

(Project Management Institute, 2013, s. 58)

Veškeré zkušenosti a znalosti, které pocházejí z řízení projektů by měli být pečlivě sepsány a udržovány pro budoucí využití. Takové zpracování by v první řadě mělo být podpořeno i ze strany nadřízených, protože tyto informace mohou být považovány v určitých situacích dokonce za konkurenční výhodu. Velice přesné srovnání nabízí Svozilová: „Jako rolník po sklizni úrody zorá svá pole pro příští setí, ani projekt by neměl po předání svých výstupů zůstat ladem.“ (Svozilová, 2016, s. 282)

Zvláště u projektů, které se opakují nebo jsou podobné je důležité, aby nabyté znalosti, nezůstaly pouze u osob, které je získaly. Naopak je potřeba zajistit předání takových zkušeností právě například metodou *Lessons learned* neboli ponaučení se z projektu. (Doležal, Krátký, Cingl, 2013, s. 175)

Poučení se z projektu většinou obsahuje, zdali projekt naplnil zadané cíle projektu, srovnání plánovaných a skutečných výsledků, zvládnutí či nezvládnutí rizik, zhodnocení efektivity zvolených procesů projektového řízení apod.

Závěrečné posouzení se zpracovávají na základě:

- Projektové dokumentace a evidencí
- Přesných výsledků kontrolních měření a z účetnictví projektu
- Projektových výzkumů
- Jednotlivých vyjádření nadřízeného managementu nebo sponzora projektu

(Svozilová, 2016, s. 282)

Nicméně některé parametry nelze vždy ověřit hned po ukončení projektu, někdy to může trvat i několik měsíců či účetních období. Jedná se například o přínosech projektu apod. Zatímco u fází předprojektové a projektové je mnohdy kladen důraz především na rychlost a dobu trvání, u poprojektové fáze tento jev není tak častý. Některé projekty začínají svá vyhodnocení s odstupem času aby se projevil již zmíněné některé parametry.

2.2 Projektový manažer

Předešlé kapitoly byly zaměřeny zejména na obecné postupy, techniky a metody řízení projektu, tzv. *hard skills* (*tvrdé dovednosti*). Víme, co je to projektové řízení, jaké fáze má životní cyklus projektu, co je to kick-off meeting, nebo co má obsahovat závěrečná dokumentace projektu. Nyní je však důležité si uvědomit, že projekt by nefungoval bez lidských zdrojů. Sebelepší plán projektu nemusí nutně znamenat úspěch, pokud jej nedokážeme úspěšně zprostředkovat projektovému týmu, motivovat členy týmu k práci či spolupracovat se zainteresovanými stranami projektu. Následující kapitola se bude zabývat tzv. *soft skills* – měkkými dovednostmi projektového manažera. Jak věrně vystihuje Doležal (2016), „projekt je s lidmi o lidech.“ (Doležal, 2016, s. 349)

Projektový manažer se dá výstižně definovat jedním slovem. Tím slovem je odpovědnost. Každý projektový manažer nese odpovědnost za výsledek projektu, přenesení výchozího stavu do finální realizace – dokončení a předání projektu, koordinaci všech zdrojů (i lidských). (Křivánek, 2019, s. 16)

Náplň práce a kompetence projektového manažera se samozřejmě liší v závislosti na projektu, avšak zpravidla má na starosti vymezení a plánování práce, manipulaci se zdroji a zajištění těchto zdrojů. Občas se můžeme setkat s hierarchií manažerů, kde každý jednotlivý manažer zodpovídá za nějakou část projektu a je podřazen jinému, hlavnímu manažerovi. Dalším užívaným názvem pro takovou pozici může být například manažer programu. V projektu, na kterém pracuje více než jeden manažer je důležité rozeznat specifické role a tím i pracovní náplně. K tomu poslouží dvě jednoduché otázky:

- Specifikujte, za kterou část výkonu plánu projektu jste odpovědni?
- Vyjmenuje výstupy, jejichž dodávku máte na starosti?

Klíčovým se stává fakt, že jakákoliv předem stanovená část práce je přidělena jednomu projektovému manažerovi, který je odpovědný v plném rozsahu za její předání. (Newton, 2008, s. 22)

2.2.1 Kompetence projektového manažera

Podle Křivánka (2019) se stále vedou spory o tom, jaké kompetence by ideálně měl mít každý projektový manažer.

Podle IPMA (verze 4) se kompetence rozdělují na tři oblasti:

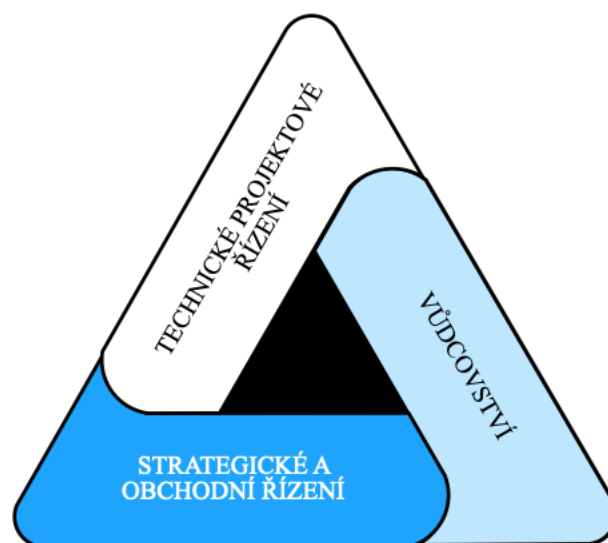
- Znalosti (Knowledge) – zkušenosti a informace, jako je například znalost nástrojů projektového řízení
- Dovednosti (Skills) - technické způsobilosti a zdatnosti, díky kterým manažer zvládne aplikovat poznatky z projektového řízení v praxi
- Schopnosti (Ability) – efektivní využití znalostí a dovedností na základě talentu a nadání

(Křivánek, 2019, s. 16)

Pro srovnání, standard PMBOK uvádí tzv. Trojúhelník talentu (*The PMI Talent Triangle*), který ukazuje tři sady dovedností, které by měl ovládat projektový manažer:

- Technické řízení projektů – Znalosti, dovednosti a chování související se specifickými sférami správy projektů, neboli technické aspekty výkonu role projektového manažera.
- Vůdcovství – Znalosti, dovednosti a chování potřebné k vedení, motivaci a řízení týmu.
- Strategické a obchodní řízení – Znalosti, které pomohou zlepšit výkonnost a poskytnou lepší obchodní výsledky.

(Project Management Institute, 2013, s. 56)



Obrázek 3: Trojúhelník talentu (The PMI Talent Triangle) Zdroj: Project Management Institute, 2013, s. 57 (Vlastní tvorba)

2.2.2 Typologie manažerů

Nikde není vytesáno do kamene, jaké vlastnosti by měl každý projektový manažer mít. Každý člověk je unikát, se svým souborem špatných a dobrých vlastností, s jedinečným setem zkušeností a dovedností a rozličnými styly jednání a vedení. Lidi nejsou stroje a projekty neprobíhají v ideální prostředí. Nelze tedy jednoduše říct, jaké přesné charakteristiky by měl mít každý projektový manažer. Křivánek i přesto (2019) popisuje několik různých typologií projektových manažerů, se kterými se v praxi můžeme setkat:

Plánovač a stratég – vysoce inteligentní vizionář, který umí strategicky plánovat, zaměřuje se nejen na začátek projektu, ale vidí i průběh a konec

Katalyzátor a motivátor – vysoká emoční inteligence, je charizmatický, dokáže lidi spojovat, motivovat a udržovat morálku

Hrdina – je rozhodný a energický, klade si vysoké cíle, zvládne vyřešit každou nepříjemnou situaci, sehnat co je potřeba

Diplomat – udržuje integritu a dobré vztahy se všemi zainteresovanými stranami v projektu (Křivánek, 2019, s. 18)

2.2.3 Vedení (leadership) vs. Řízení (management)

Rozlišit pojmy vedení a řízení je náročnější, než by se mohlo zdát. V odborných kruzích stále můžeme najít neshody a debaty o tom, co je a není vedení či řízení, nebo co z těchto dvou je důležitější. Může se totiž zdát, že vedení obsahuje řízení a naopak.

Vést znamená inspirovat lidi k tomu, aby vydali to nejlepší ze sebe v rámci dosažení nějakého cíle. Lídr přesvědčuje, ovlivňuje a objasňuje, které úkoly se mají udělat a proč. Dokáže s každým členem týmu sdílet smysl toho, čeho se má dosáhnout. (Armstrong, 2015, s. 378)

Management chápeme ve smyslu mít za něco odpovědnost, tedy zabezpečit určitou práci a tím dosáhnout požadovaného výsledku prostřednictvím lidí. Manažeři však mají odpovědnost nejen za řízení lidí, ale i ostatních zdrojů – financí, technologií, procesů práce apod.

2.2.4 Motivace týmu

Podle specialisty na motivaci a vedení týmů i lidí, RNDr. Jiřího Plamínka, je motivem lidského chování především uspokojování potřeb, přičemž odstraňujeme nepříjemné pocity a snažíme se navodit ty příjemné. Toto tvrzení funguje i v procesu učení se. Pokud děláme něco, co nám vyvolává nepříjemné pocity, příště už se nám nebude chtít taková věc dělat znovu, naopak pokud je nám něco příjemné máme tendence to opakovat. Nyní přichází na řadu dva důležité pojmy – motivy a stimuly, jakési pohonné síly, která nás vedou k nějaké činnosti. Motivory jsou naše vnitřní podněty, kdežto stimuly přicházejí zvenčí a „našimi“ se teprve stávají. Motivovat tým tedy znamená, že práci, kterou od týmu vyžadujeme, dáme do souvislosti s jejich již stávajícími vnitřními potřebami. (Plamínek, 2005, s. 76)

Motivace týmu je výrazně komplikovanější na rozdíl od motivace jednotlivce, protože najednou musíme brát v potaz vzájemné osobní vazby všech zúčastněných a dynamiku celého týmu jako celku. Mnoho autorů se shoduje na třech základních oblastech, na které by se měl každý projektový manažer soustředit a zároveň je i vyvažovat, jak lze vidět na obrázku č. 3.



Obrázek 4: Úlohy manažera týmu Zdroj: Doležal, 2016, s. 369 (Vlastní tvorba)

V případě, že je například upřednostňováno zajištění splnění úkolů a cílů na úkor další dvou oblastí, členové týmu se cítí pouze využití jako prostředky pro dosažení daných úkolů a cílů. Naopak ke komplikacím při řízení projektu může dojít i tehdy, pokud dochází k orientaci pouze na tým, tedy dávání přednosti týmovým potřebám nad cíli. Z toho vyplývá, že vhodným postupem je tyto tři oblasti vyvažovat. Schopný projektový manažer by měl nejel

dělat vše pro zajištění všech cílů a úkolů, ale měl by věnovat čas i budování týmových vztahů a rozvoji jednotlivých pracovníků. Ve zkratce řečeno – měl by řídit i vést. (Doležal, 2016, s. 368)

2.3 Projektový tým

Jedním z prvních úkolů v plánovací části projektu je vytvoření projektového týmu a jeho struktury a vybrání členů do týmu. Projektový tým, jakožto výkonný článek projektu, je uskupení lidí, jednotlivců, které po dobu trvání projektu vede manažer projektu. Členové projektového týmu plní úkoly nebo části práce, které jsou jim jasně definovány a mají konkrétní cíl a jsou časově omezené. Za kvalitu odvedené práce jednotlivců může odpovídat liniový manažer. Robert Heller ve své publikaci *Manuál manažera* uvádí že: „Účinný tým vzniká skloubením znalostí a osobností jedinců, kteří se budou podílet na dosažení společných cílů a úkolů.“ (Heller, 2004, s. 173)

Fungující tým by měl mít následující atributy:

- Společný cíl
- Vzájemná odpovědnost a důvěra mezi sebou
- Společná akceschopnost
- Konstruktivní řešení konfliktů
- Vzájemná otevřenost a informovanost každého člena

Pro shrnutí, v týmu je vždy důležitá soudržnost a splnění určitého společného cíle, kdo který jednotlivý úkon dělá je sekundární. Tato skutečnost umožňuje vzájemnou podporu a doplňování se mezi sebou, což hraje ve prospěch celému týmu. Týmy mají silný pocit identity a sounáležitosti, členové se zodpovídají nejen hlavnímu manažerovi ale i sami sobě navzájem.

3 METODIKA

3.1 Identifikace problému

Projektoví manažeři po realizační části projektů většinou zapomínají na poprojektovou část, která je srovnatelně důležitá jako ostatní části projektů. Dle Švirákové (2014, s140) se často může stát, že na posledních 20% projektu se spotřebuje dvojnásobně času a dokonce i nákladů. Zvláště v KOMAGu jakožto v studentském projektovém prostředí, jehož hlavním přínosem pro studenty je učení se praxí, je naopak závěrečná fáze spíše tou nejdůležitější.

Jeden z dalších důvodů, proč je závěrečná dokumentace důležitá, je skutečnost, že se v KOMAGu každým rokem projektoví manažeři obměňují. Tudíž je závěrečná manažerská zpráva velice důležitá pro budoucí manažery. Dobře zpracovaná zpráva by měla mít přínos nejen pro studenty ale i pro samotné vedení předmětu Komunikační agentury, jelikož může ukázat nedostatky či potvrdit osvědčené postupy.

Situace posledních ročníků je však taková, že na vypracování projektové knihy nezbývá mnoho času a práce jsou tak odbyté nebo nekompletní a zároveň nemají jednotnou ustálenou formu.

Dále projektové knihy většinou přicházejí na řadu až po ukončení projektu, kdy hrozí, že informace zanesené do zprávy jsou zapomenuty a nebo nemusí být relevantní. Tudíž se nabízí otázka, zdali by bylo vhodné důležité postřehy a informace do knihy zaznamenávat již v průběhu plánování a realizace projektu.

Tato bakalářská práce navazuje na autorčinu ročníkovou práci, kde bylo výzkumem shledáno jako žádoucí vytvořit a sjednotit formu pro knihu projektů, který by usnadnil nástup novým manažerům a vypracovávání knihy těm současným.

3.2 Cíl práce

Cílem práce je návrh na zlepšení procesu vypracování příručky projektového manažera formou knihy projektu.

Prostřednictvím rozboru získaných dat z kvalitativního výzkumu a odborné rešerše popsat a vyhodnotit metody a používané nástroje projektového řízení, které se používají projektech předmětu Komunikační agentura. Konkrétně závěrečné knihy projektu.

Teoretická část měla za cíl vytvoření rešerše procesů a metodik projektového řízení dle zavedených světových standardů a vytvoření srovnání s méně známými či méně tradičními metodami.

Praktická část nabízí rozbor studentského projektového prostředí, obzvláště projektů předmětu Komunikační agentury a interpretaci získaných dat z výzkumu.

3.3 Výzkumné otázky

VO1: Co by mohlo zlepšit proces vypracování knih projektů?

VO2: Kdy se má kniha projektu začít vypracovávat?

VO3: Jakou formu má mít vypracovaná kniha projektu?

3.4 Metodika výzkumu

Pro účely výzkumu byly sbírány primární data kvalitativního charakteru. Vzhledem k povaze výzkumných otázek byla zvolena metoda individuálních polostrukturovaných rozhovorů, protože cílem výzkumu bylo donutit respondenty k zamyšlení se nad jejich vlastním přístupem k vypracovávání knih projektů v KOMAGu. V předem připraveném scénáři, po otázkách typu *Jaký?/Jak?* dost často následovaly otázky *Proč?/Z jakého důvodu?*, protože je pro výzkum důležité znát nejen názory, ale také co je k nim vedlo.

4 VÝZKUM

Kvalitativní výzkum proběhl formou polostrukturovaných individuálních rozhovorů, které poskytly data pro výslednou analýzu. Následující interpretace dat vedla k vyvození závěru, k zodpovězení výzkumných otázek a sepsání doporučení pro praxi.

4.1 Výběr respondentů

Vybraný vzorek respondentů pro individuální rozhovory obsahoval budoucí projektové manažery předmětu Komunikační agentura. Byly vybráni protože absolvovali zatím pouze výběrové řízení na pozici nového manažera a zároveň s tím dostali i knihy projektů z minulého roku, které jsou předmětem výzkumu. Vybraný vzorek účastníků sdílí shodné charakteristiky a mají podobnou míru znalosti tématu. Jsou na stejné úrovni co se týče hierarchie – hlavní manažeři projektů KOMAG.

Druhým, doplňujícím vzorkem byli bývalí manažeři projektů KOMAGu, protože již mají zkušenosti s vypracováním knihy projektů, tudíž mohli retrospektivně zhodnotit tento proces.

4.2 Otázky použité ve výzkumu

Použité otázky v rozhovorech byly sestaveny do strukturovaného scénáře, který sloužil jako vodítko pro tazatele, nicméně nebylo nutné se ho zcela držet, neboť každý rozhovor a diskuze probíhali odlišně. Protože každý respondent do rozhovoru vnesl svůj vlastní pohled a porozumění dané problematiky.

Otázky jsou rozděleny do několika částí: Úvodní otázky, Otázky ohledně projektového řízení a Otázky ohledně závěrečné projektové knihy.

4.3 Průběh výzkumu

Časové období, ve kterém probíhal výzkum byly měsíce červenec – srpen 2020. Délka rozhovorů se průměrně pohybovala v rozmezí 15 – 30 minut.

Každý respondent byl dotazován na všech 14 otázek, které jsou sepsány ve strukturovaném scénáři pro individuální rozhovory v příloze PI. Některé odpovědi byly dále rozvinuty sondážními otázkami případně více prodiskutovány. Aby se tazající vyhnul obecným, vágním či stručným odpovědím, byla zvolena forma dotazování spíše po neformální rovině.

Další skutečností pro tuto volbu bylo studentské prostředí a fakt, že většinu respondentů zná autorka osobně díky jejímu vlastnímu působení v předmětu Komunikační agentura.

Z každého rozhovoru byl vytvořen zvukový záznam, se kterým všichni respondenti předem souhlasili. Přepis rozhovorů je uveden v Příloze P III.

4.4 Omezení výzkumu

Pro dosažení cíle výzkumu a zodpovězení výzkumných otázek byl omezen počet respondentů pouze na vybraný vzorek, což jsou minulý a budoucí projektoví manažeři, kteří jsou omezeni v počtu realizovaných projektů v předmětu Komunikační agentury. Jeden z oslovených potencionálních participantů svou účast ve výzkumu odmítl. Dalším omezením výzkumného vzorku byla skutečnost, že v době realizace výzkum poslední projekt ještě nenašel svého budoucího manažera.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 STUDENTSKÉ PROJEKTOVÉ PROSTŘEDÍ

Na začátek praktické části je potřeba charakterizovat také některé pojmy, které jsou spojeny se studentským projektovým prostředím. Především co vlastně studentský projekt je a za jakých podmínek a v jakém prostředí funguje.

5.1 Charakteristika studentského projektu

Studentský projekt lze definovat jako projekt, jehož členové týmu jsou studenti, kteří projekt realizují dobrovolně v rámci studia. Motivací jsou získané zkušenosti, které později mohou uplatnit v pracovním životě, nebo součástí odměny mohou být také kredity, které slouží ke zdárnému dokončení studia.

Ke studentskému projektu neodmyslitelně patří také prostředí, ve kterém se odehrává, tj. univerzitní půda a pedagogický dohled s tím spojený. Pedagogický dohled slouží především k dalšímu rozvíjení a učení studentů, kteří se často teprve seznamují s oblastí projektového řízení.

Dalším atributem studentského projektu jsou také nástroje a zázemí, které používají. Většinou jsou odkázáni na zdroje (lidé, finance a prostředky), které jsou schopni sami získat.

6 KOMUNIKAČNÍ AGENTURA (KOMAG)

V předmětu Komunikační agentura neboli KOMAG, mají studenti unikátní možnost vyzkoušet manažerské, produkční a týmové schopnosti a získat nové zkušenosti napříč všemi obory, které fakulta nabízí. V rámci Fakulty multimediálních komunikací se propojuje 11 uměleckých ateliérů s Ústavem marketingových komunikací. Předmět je tedy vyučován ve všech programech, které fakulta nabízí.

Hlavní cíle Komunikační agentury jsou:

- simulace fungování projektových týmů v reálných situacích se zaměřením na oblasti marketingu, PR, produkce, sponzoringu a fundraisingu,
- ověření si nabytých znalostí z výuky v rámci projektového řízení i výše uvedených oblastí,
- již zmíněné propojení neuměleckého oboru Marketingových komunikací s obory uměleckými.

6.1 Fungování Komunikační agentury

Každý rok v se v předmětu uskutečňuje přibližně sedm projektů, většina z nich se opakuje a má za sebou již několik ročníků. Není však výjimkou, že některé projekty zanikají a nové se rodí. Pokud studenti projeví zájem a předloží vizi, kterou si obhájí u pedagogů, může vzniknout zcela nový projekt.

V rámci KOMAGu jsou studenti ohodnoceni třemi kredity za jeden semestr dle evropského standardizovaného systému. Práce na projektech většinou tvá dva semestry. Ve druhém ročníku studia je tento předmět mezi povinnými, tudíž jeho absolvování je nezbytné pro dokončení studia na fakultě. Není však výjimkou, že někteří studenti se KOMAGu účastní i více let.

Veškeré dění v předmětu sleduje ředitel Komunikační agentury, který se s projektovými týmy pravidelně schází a dohlíží na celý proces a pomáhá řešit potencionální problémy, které mohou nastat a tím i ohrozit realizaci projektu.

Výběrové řízení na projektové manažery se odehrává většinou na konci akademického roku, tzn. v květnu/červnu, nového manažera schvaluje ředitel KOMAGu. Na začátku nového akademického roku je většinou první úlohou manažera sestavit svůj vlastní projektový tým.

Každý projekt je obvykle ještě rozdělen do několika pracovních sekcí – PR, propagace, produkce, fundraising a art, které mají vlastního liniového manažera.

Tento proces se každý rok opakuje, tudíž studenti prvního ročníku mají jedinečnou možnost, ačkoliv je v prvním ročníku předmět nepovinný, získávat cenné zkušenosti a informace, které následný rok mohou zúročit a ucházet se o post projektového manažera.

6.1.1 Přínosy Komunikační agentury

Předmět KOMAG přináší několik výhod, níže specifikovaných:

- Příležitost pro studenty – praktická možnost uplatnění teoretických vědomostí v praxi, možnost kreativně se realizovat, dostat se do povědomí budoucích zaměstnavatelů apod.
- Příležitost pro pedagogy – odlišný přístup k výuce

6.2 Životní cyklus Komunikační agentury

KOMAG probírá v rámci jednoho kalendářního roku, přibližně června do června. Je důležité si uvědomit, že realizace probíhá na akademické půdě, tudíž se musí dopředu počítat s tím, že existují jistá období, kdy jsou studenti více vytížení nebo jsou nepřítomni (zkouškové období, vánoční prázdniny apod.)

6.2.1 Předprojektová fáze

Dalo by se říci, že přípravy na další ročník KOMAGu začínají bezprostředně po ukončení poprojektové fáze, tedy v červnu. Zatímco dobíhá vyhodnocení projektů, tedy vyúčtování účetnictví, finalizace závěrečné zprávy, archivace dokumentace apod., pomalu ale jistě začíná nový cyklus. Přibližně v půlce měsíce června začíná výběrové řízení na posty manažerů jednotlivých projektů. Studenti, kteří projeví zájem o tyto pozice odevzdávají přihlášku, jejíž součástí je dokument Koncepce projektu (viz Příloha III). Potencionální projektoví manažeři v něm mají možnost představit svůj vlastní projektový záměr, vizi a cíle projektu. Zároveň stručně popíší Leit motiv, základní rámec projektu nebo harmonogram, v čem bude spočívat přínos a inovativnost nového manažera, orientační komunikační plán atd. Dokument tak vlastně donutí zájemce uceleně přemýšlet již od začátku. Poté dochází k samotnému výběru projektových manažerů vedením KOMAGu.

S nastávajícím létem a prázdninami přichází prostor pro možné individuální přípravy a plánování. Další bod v procesu nastává v srpnu, kdy se pro studenty FMK otevře zápis na předměty a tím i na KOMAG. Kromě studentů druhých ročníků je tento krok dobrovolný.

Za konec předprojektové fáze by se dal označit začátek zimního semestru, cca polovina září.

6.2.2 Projektová fáze

K rozběhu projektové fáze dochází v září, kdy se uspořádá tzv. výjezdní zasedání manažerů, školení, které probíhá dva dny, s hlavními manažery projektů, vedením KOMAGu a přizvanými odborníky z praxe. V rámci školení probíhají workshopy například v následujících oblastech:

- Seznámení s chodem, administrativou a harmonogramem KOMAGu (především co v jaké fázi cyklu projektu dělat, které výstupy a dokumenty dodávat apod.)
- Manažerské dovednosti aneb „Pravidla správného projektáka“ – jak vést a motivovat tým, umění delegace, zvládání stresu apod.
- Ekonomika projektu a komunikace s partnery – fundraising (jak zpracovat partnerské nabídky, jak projekty prezentovat), jak vyplňovat smlouvy, žádosti o granty a dotace, výběrová řízení apod.
- Spolupráce s uměleckými ateliéry (grafika, tiskovina, možnosti FMK ateliérů atd.)

Dalším důležitým bodem projektové fáze je nábor nových členů do projektových týmů. V rámci úvodní orientace prvního ročníku oboru Marketingové komunikace probíhá i prezentace projektů KOMAGu. Tyto prezentace mají za úkol přiblížit nově příchozím fungování Komunikační agentury a jeho nesporné přínosy v rámci studia na FMK. Po těchto prezentacích započne nábor členů do týmů případně i do řad liniových manažerů, pokud se tak dosud ještě nestalo. Výběrová řízení probíhají nezávisle na sobě, každý projekt si určuje čas, místo i formu.

Po celou dobu akademického roku je předmět KOMAG vyučován podle aktuálních potřeb. Na hodinách probíhají další workshopy a školení, průběžná kontrola postupu projektů a celkové řešení nastalých situací či potencionálních problémů. V rámci zimního semestru v prvním ročníku je mimo jiné vyučován i povinný předmět Projektové řízení 1, kde se studenti mají možnost seznámit se základy projektového řízení.

Samotná realizace projektů začíná v období od března do konce května.

6.2.3 Poprojektová část

Po realizaci projektů, byť úspěšné či neúspěšné, nastává neméně důležitá poprojektová fáze. Týmy se postupně setkávají na celotýmových schůzkách, které mají za úkol projekt zhodnotit. Každý projektový tým si připraví podklady, které obsahují například:

- Krátké shrnutí za každou sekci týmu
- Silné a slabé stránky projektu, co se povedlo a co ne
- Doporučení, která vzešla pro budoucí ročníky
- Ukončovací PR strategii

S vedením KOMAGu projdou vše nezbytné co se závěrečného hodnocení týče. Tím vlastně vytvoří jakýsi základ pro závěrečnou knihu projektu, kterou dostávají manažeři za úkol sepsat. Dalším procesem poprojektové části je mimo jiné i seskupení všech tištěných materiálů pro archivaci a závěrečné vyúčtování.

6.3 Současné projekty v předmětu KOMAG

Zlín Design Week

Neboli ZDW, je největší projekt předmětu KOMAG a zároveň se může pyšnit přízviskem třetí největší akce ve Zlíně. „Týdenní design festival plný zážitků, kde může každý najít inspiraci. Jeho posláním je vytvářet platformu pro setkávání mladých designérů a firem, místo pro prezentaci, vyjádření a sdílení.“ (Komag, ©2020)

ZDW Zlín zaplavuje kulturními událostmi, jako jsou výstavy, konference, workshopy, filmová promítání apod.

Culturea

Je cestovatelský projekt, který každoročně veřejnosti přibližuje kulturu dvou vybraných zemí.

Skrz Prsty

Kontroverzní festival nabízí širokou veřejnost k debatě o tématech, které poukazují na problémy, o nichž se lidé často bojí mluvit.

Busfest

Projekt zaměřený na milovníky hudby a nevšedních zážitků. Ve třech zlínských trolejbusích, se pořádají dvacetiminutové okružní jízdy plné hudby z české i zahraniční scény.

Propagace FMK

Členové tohoto projektu se zaměřují na interní i externí aktivity Fakulty multimediálních komunikací. Což znamená, že převážně utváří komunikační FMK, zajišťují dny otevřených dveří, prezentují fakultu na veletrzích jako je Gaudeamus a celkově se starají o offline i online propagaci fakulty.

Lobby

Nováčkem pro rok 2019 se stal projekt Lobby, který si klade za cíl propojit gaming, neboli hraní počítačových her, s IT technologiemi a lidmi.

ANALÝZA DAT A JEJICH INTERPRETACE

Následující kapitola se bude zabývat hlavní částí této bakalářské práce, tedy analýza zjištěných dat a následné interpretaci výsledků, které vyšly z výzkumu. Ke zpracování výsledků byla použita metoda ukotvené teorie, respektive její části, protože na rozdíl od jiných přístupů „neztělesňuje jednoditou metodu“ a v praxi se tak mohou využívat pouze některé součásti. (Řiháček, Čermák a Hytych, 2013, s. 44 – 45)

Jak již bylo uvedeno v kapitole Průběh výzkumu, rozhovory byly nahrávány a poté započala fáze přepisu do psaného slova. V přepisu rozhovorů byl zachován dialekt a větná skladba, i přes nespisovnost, jelikož to napomáhá zachovat autenticitu sdělení. V přepisu dále nejsou uvedeny data, která nesouvisí s výzkumem.

Prvním krokem analýzy rozhovorů je tzv. *otevřené kódování*. „Jejím cílem je konceptualizovat naše data, tj. postupně vytvořit pojmy, které zachycují esenci konkrétních analyzovaných událostí či jevů.“ Tyto pojmy jsou sice ukotveny v datech z rozhovorů, ale mají spíše takovou abstraktní povahu, jelikož popisují myšlenky, zkušenosti atd. (Řiháček, Čermák a Hytych, 2013, s. 48) Dalším krokem je hledání významových jednotek, které se poté uskupují do kategorií. Mezi těmi se posléze hledají vztahy a vzájemné souvislosti.

6.4 Analýza rozhovorů

Cílem této podkapitoly je seznámení s procesem analýzy daných rozhovorů. Každá významová jednotka, neboli kategorie, je výchozí bod pro analýzu konkrétní části rozhovorů. K přehlednější interpretaci je pod každou z nich je přiložena tabulka s vypsanými kódy a kategoriemi a obrázek, který znázorňuje vzájemné souvislosti a souvztažnost. Otázky, které jsou použité v rozhovorech lze rozdělit na úvodní a relevantní k tématu projektových knih. Účelem úvodních otázek bylo zjistit okolnosti příprav budoucích manažerů na projekty v předmětu KOMAG, například plánovaná velikost týmu, zkušenosti s projektovým řízením, pomocné aplikace či metody a techniky řízení projektů. Druhá část otázek, relevantní k tématu projektových knih, měla za úkol zmapovat problematiku tvorby těchto materiálů, konkrétně *dostupnost, hodnocení minulých zpráv, ideální zpracování a forma*.

6.4.1 Zkušenosti s projekty a KOMAGem

První kategorie mapuje zkušenosti manažerů obecně s projekty a předmětem Komunikační agentura, zejména jak dlouho působí v projektech KOMAGu a ve kterých. Je důležité si uvědomit skutečnost, že předmět je povinný pouze v druhém ročníku, takže jejich účast před tím je čistě dobrovolná. Z výpovědí vyplynulo dimenzionalizace celkové délky setrvání v projektech:

- Jeden rok
- Více let

Dále z odpovědí vyplývá, že pět ze šesti budoucích hlavních manažerů projektů jsou nováčci, tedy mají za sebou první rok v předmětu, a jeden dlouhodobý účastník KOMAGu. Dále dva participanti změnili projekt, ve kterém minulý rok působili, zatímco ostatní čtyři zůstávají „věrni“ projektům, ve kterých v prvních ročnících byli. Dokonce ani participant, který působí v KOMAGu nejdéle, projekt nezměnil: *„byla jsem v KOMAGu od prváku, přímo v ZDW a vlastně jsem za tu dobu ani nevyzkoušela jiný projekt. Teď to jsou tři roky a další přede mnou.“*

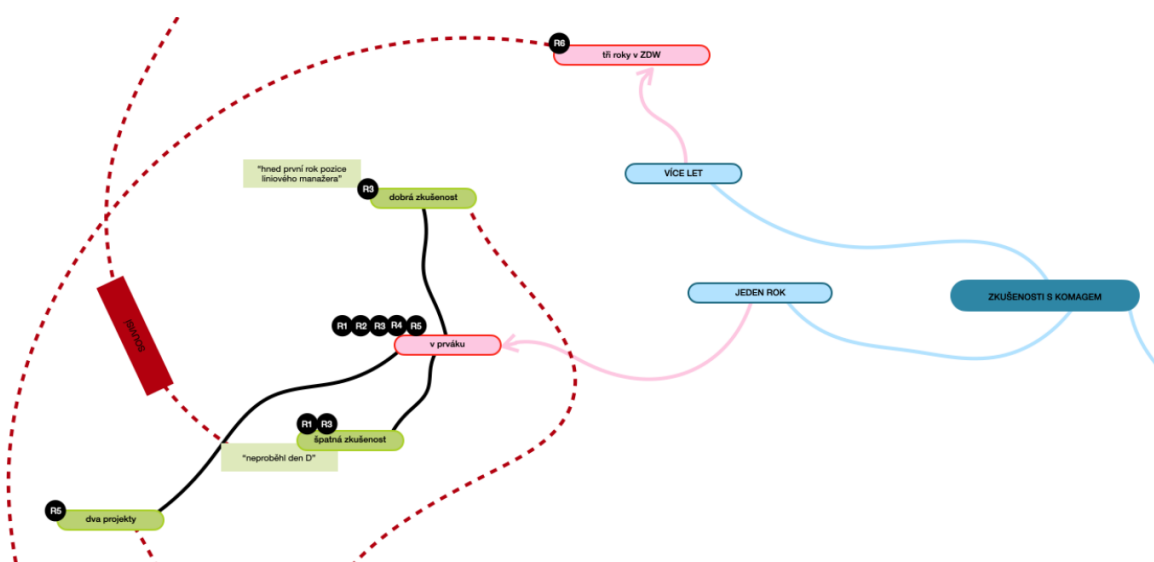
I přesto, že první otázka byla spíše úvodních charakteru, někteří participanti zmiňují rozšiřující informace, které se dají rozdělit na pozitivní a negativní zkušenosti.

Pozitivní zkušenosti zmiňují dva z nich. Respondent R2 byl členem týmu hned dvou projektů a respondent R3 měl možnost vyzkoušet si pozici liniového manažera projektu hned v prvním ročníku. *„Mohla vyzkoušet jaké to je být liniový manažer a to konkrétně PR ve Skrz Prstech, Což si myslím, že mi dalo hodně zkušeností, tím že jsem vlastně ani tehdy moc nevěděla do čeho jdu a o to rychleji jsem se na to potřebovala adaptovat a tím pádem jsem se snažila tak jako zapadnout a proplout mezi ty zkušenější ostatní liniové manažery a myslím si, že kdybych tady tu zkušenost neměla tak že by pro mě byla výzva ve druháku být teprve ten liniový manažer a ne manažer celého projektu.“*

Vzhledem k současné pandemické situaci a aktuálním vládním nařízením v České republice se bohužel žádný z letošních (2019/2020) projektů realizovat nemohl. *„Nás chytila ta korona teď, tak je to dost limitovaná zkušenost bohužel, pro všechny z nás prváků.“* Uvádí participant R1. Byla to zkušenost s negativním charakterem, což potvrzuje i participant R3: *„Skrz Prsty se nakonec neodehrály a nemám zkušenosti jak to vypadá na dni D.“*

	ČÁSTI VÝROKŮ RESPONDENTA	VZNIKLÉ KÓDY	KATEGORIE
	Jaké jsou Vaše zkušenosti s projekty a celkově s předmětem Komunikační agentura?		
PARTICIPANT 1	limitovaná zkušenost	projekt neproběhl	negativní zkušenost
	rok v prvéku	rok	časový aspekt
	Jaké jsou Vaše zkušenosti s projekty a celkově s předmětem Komunikační agentura?		
PARTICIPANT 2	jdu do druháku, takže mám rok zkušeností	rok	časový aspekt
	Jaké jsou Vaše zkušenosti s projekty a celkově s předmětem Komunikační agentura?		
PARTICIPANT 3	rok v prvéku	rok	časový aspekt
	mohla jsem si hned vyzkoušet pozici liniového manažera	zkušenost navíc	zkušenost
	nevěděla jsem do čeho jdu	nevědomost	zkušenost
	rychlá adaptace, zapadnutí mezi zkušenější liniové manažery	zkušenost navíc	zkušenost
	nemám zkušenost ze dne D	projekt neproběhl	negativní zkušenost
	Jaké jsou Vaše zkušenosti s projekty a celkově s předmětem Komunikační agentura?		
PARTICIPANT 4	v prvéku jsem dělala v ZDW	rok	časový aspekt
	Jaké jsou Vaše zkušenosti s projekty a celkově s předmětem Komunikační agentura?		
PARTICIPANT 5	v prvéku jsem byl v KOMAGu	rok	časový aspekt
	ve dvou projektech v produkci	více projektů	zkušenost
	Jaké jsou Vaše zkušenosti s projekty a celkově s předmětem Komunikační agentura?		
PARTICIPANT 6	v KOMAGu jsem od prvéku v ZDW, tedy tři roky, příští rok bude čtvrtým	čtyři roky	časový aspekt
	za tu dobu jsem ani nevyzkoušela jiný projekt	zkušenosti v konkrétním projektu	zkušenost

Tabulka 2: Kódování dat – Zkušenosti s projekty a KOMAGem (vlastní tvorba)



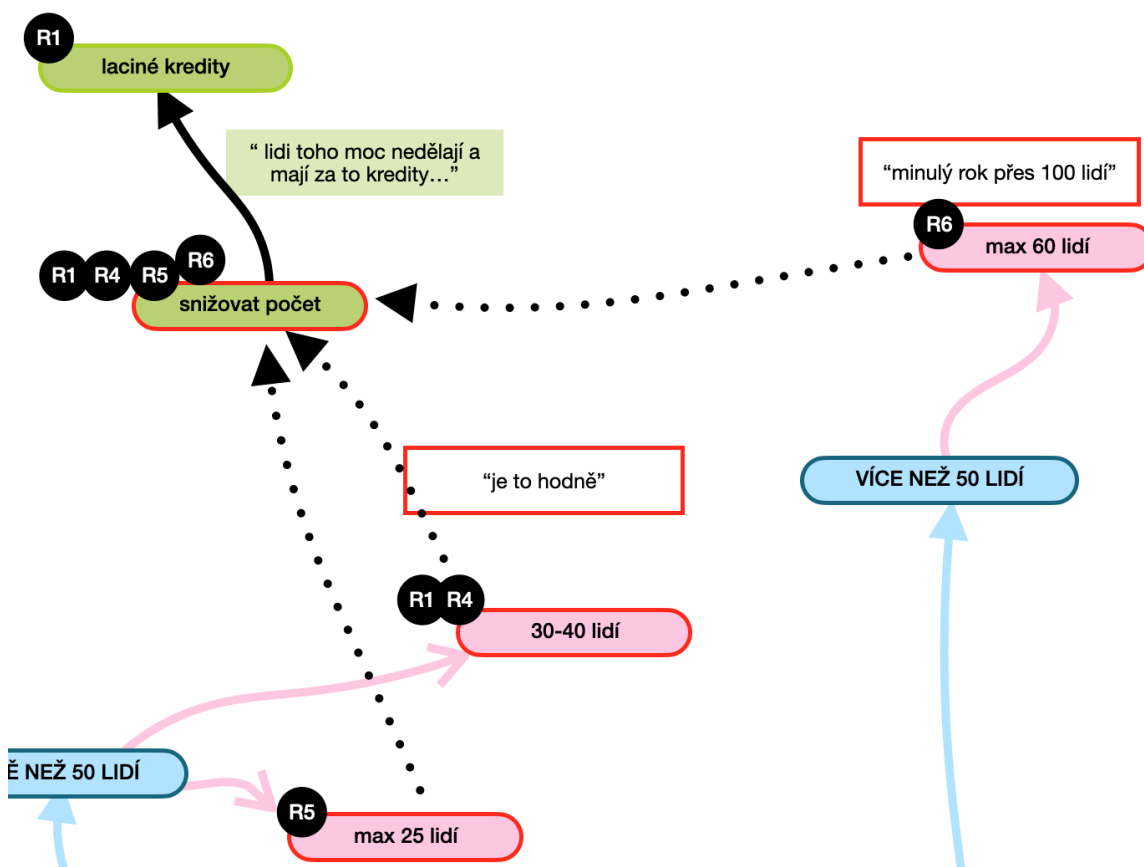
Obrázek 5: Ilustrace vzájemných souvislostí – Zkušenosti s projekty a KOMAGem (vlastní tvorba)

6.4.2 Velikost týmu

Druhá kategorie se zabývá velikostí budoucích projektových týmů a poznatků s tím spojených. Dimenzionalizace v této části by se dala shrnout následně:

- Méně než 50 lidí
- Více než 50 lidí

Z celkových šesti projektů, pouze jeden splňuje kategorii *více než 50 lidí* a to Zlin Design Week. Opět, tato otázka byla spíše úvodního rázu, avšak přinesla několik zajímavých informací. Za ústřední motiv kategorie by se dala považovat skutečnost, že v předešlých ročnících byla počet členů projektových týmů zbytečně velký. To se potvrdilo i ve výpovědi participanta P1: „*No a vím, že nám řekli, že náš tým je docela velký a že se teď budou snažit aby ten KOMAG nebyl jakože laciné kredity pro každého. Častokrát se stává, já jsem si toho i všimla, že lidi toho moc nedělají a jsou to pro ně právě jen laciné kredity. Myslím, že si k tomu ještě sedneme a budeme muset trochu snižovat stavy.*“



Obrázek 6: Ilustrace vzájemných souvislostí - Velikost týmu (vlastní tvorba)

Participant R2 a R3 se s touto skutečností také shodují i když spíše okrajově: „*Shodli jsme se na tom, že méně je možná více a že bychom byli radši když budeme mít pár lidí, kteří*

budou pro ten projekt zapálení a budou ho dělat s nadšením, než spoustu lidí abychom měli někoho do počtu.“

	ČÁSTI VÝROKŮ RESPONDENTA	VZNIKLÉ KÓDY	KATEGORIE
	Jaká bude velikost Vašeho týmu?		
PARTICIPANT 1	30-40 lidí, řekli nám, že to je hodně	velikost týmu	méně než 50
	budeme muset snižovat stavy	změna	připrava projektu
	často toho lidí moc nedělají, laciné kredity	negativní emoce	negativní zkušenost
	ještě se k tomu vrátíme	plán	připrava projektu
	Jaká bude velikost Vašeho týmu?		
PARTICIPANT 2	zatím máme 15 lidí	současný stav	velikost týmu
	představa je max 25-30 lidí	plán	připrava na projekt
	chceme zapálený tým	vlastnost týmu	velikost týmu
	Jaká bude velikost Vašeho týmu?		
PARTICIPANT 3	méně je možná více, pár lidí kteří jsou pro to zapálení a nadšení	uvědomění	velikost týmu
	kolem 20-30 lidí	méně než 50 lidí	velikost týmu
	Jaká bude velikost Vašeho týmu?		
PARTICIPANT 4	přemýšleli jsme nad 30-40 lidí	velikost týmu	velikost týmu
	budeme muset snižovat stavy	změna	připrava na projekt
	Jaká bude velikost Vašeho týmu?		
PARTICIPANT 5	vypadá to že max 25	velikost týmu	velikost týmu
	oproti loňsku snižujeme	změna	připrava na projekt
	Jaká bude velikost Vašeho týmu?		
PARTICIPANT 6	dříve přes 100 členů	více než 50	velikost týmu
	letos to chceme snížit na max 60 členů	změna	připrava na projekt

Tabulka 3: Kódování dat – Velikost týmu (vlastní tvorba)

6.4.3 Zkušenosti s projektovým řízením

Z odpovědí v rámci třetí kategorie vyplynulo rozdělení na tři další podkategorie:

- Předmět projektové řízení 1
- Techniky řízení
- Jiné vzdělávání

Jelikož je předmět Komunikační agentura vyučován na Fakultě multimediálních komunikací UTB, je většina studentů, kteří si KOMAG zapíší, z oboru Marketingové komunikace. Jinak tomu nebylo ani u tohoto šetření. Všichni participanti si prošli výukou povinného předmětu Projektové řízení 1 v zimním semestru prvního ročníku. Až na participanta P1, který nastoupil na magisterský obor Marketingových komunikací, kde se předmět Projektové řízení 1 nevyučuje.

Participanti, kteří příští akademický rok (2020/2021) budou ve druhém ročníku studia (tedy všichni participanti mimo R6), se výpovědi shodují na spíše negativní zkušenosti s předmětem. R5: *„Měli jsme v prváku předmět s paní Švirákovou, ale ona měla zrovna nějaký rok, kdy zkoušela nový způsob toho vysvětlování a toho učení takže jsme z toho moc nepochopili.“* Ostatní participanti potvrzují:

- R1: *„Měli jsme v prváku předmět Projektové řízení – RIPR, ale co si já pamatuji, tak to byl pro nás tak trochu zmatečný předmět, jakože nic ve zlém, celkově ty hodiny jsem měla ráda, byly takové uvolněné. Ale častokrát co si vzpomínám bylo mnoho momentů, kde jsem se ztrácela co se týká toho jak jsem to probírali a že to bylo trochu chaotické.“*
- R2: *„...my jsme ho spíš brali jako srandu.“*
- R4: *„Ale přiznám se, že z toho RIPRu si pamatuju akorát tak pojem člověkohodina nebo něco takového. Ale jinak moc ne.“*
- R3: *„Měli jsme RIPR v prváku, ještě ke všemu v zimním semestru, tak v podstatě to pro nás bylo hodně abstraktní téma v tom, že co jsem se bavila se spoustou lidí z vyšších ročníků nebo z praxe tak v podstatě mi potvrdili, že paradoxně na to jak byl předmět vyučován, tak je to předmět, který jim dal asi do praxe nejvíc a využívají nejvíc ty pojmy z toho.“*

Z toho vyplývá, že pro většinu manažerů je zatím řízení projektů založeno spíše na intuici. R5: *„Takže to bude spíš intuitivní, že to prostě dělám jak mi to vyhovuje a cítím, že by to prostě mohlo fungovat.“*

Podobné názory se promítají i v doplňujících výpovědích minulých manažerů, kteří si všichni až na participanta P1 (který nastoupil na magisterský obor Marketingových komunikací, kde se předmět Projektové řízení 1 nevyučuje), prošli výukou předmětu RIPR 1. Naopak vyzdvihují, že nejvíce zkušeností s řízením projektů získali díky předmětu KOMAG.

Participant P2 uvádí: „*No v rámci předmětu RIPR si myslím, že jsme jako moc zkušeností nenabýli, spíš to bylo nějakou formou her a nejvíc mi asi ukázala až praxe v tom KOMAGu.*“

Souhlasí i participant P3: „*Měli jsme předmět, ale z toho jsem si asi moc nevzal.*“

A participant P4: „*Měli jsme předmět RIPR, ale většina věcí co jsme používali a aplikovali bylo spíše co jsme se naučili v KOMAGu.*“

Z těchto výpovědí by se dalo konstatovat, že studentům by dávalo větší smysl, absolvovat předmět Projektové řízení 1 později než v zimním semestru prvního ročníku studia, protože si teoretické poznatky z výuky zatím ještě neumí spojit s praxí, která většinou nastává až v průběhu právě prvního ročníku.

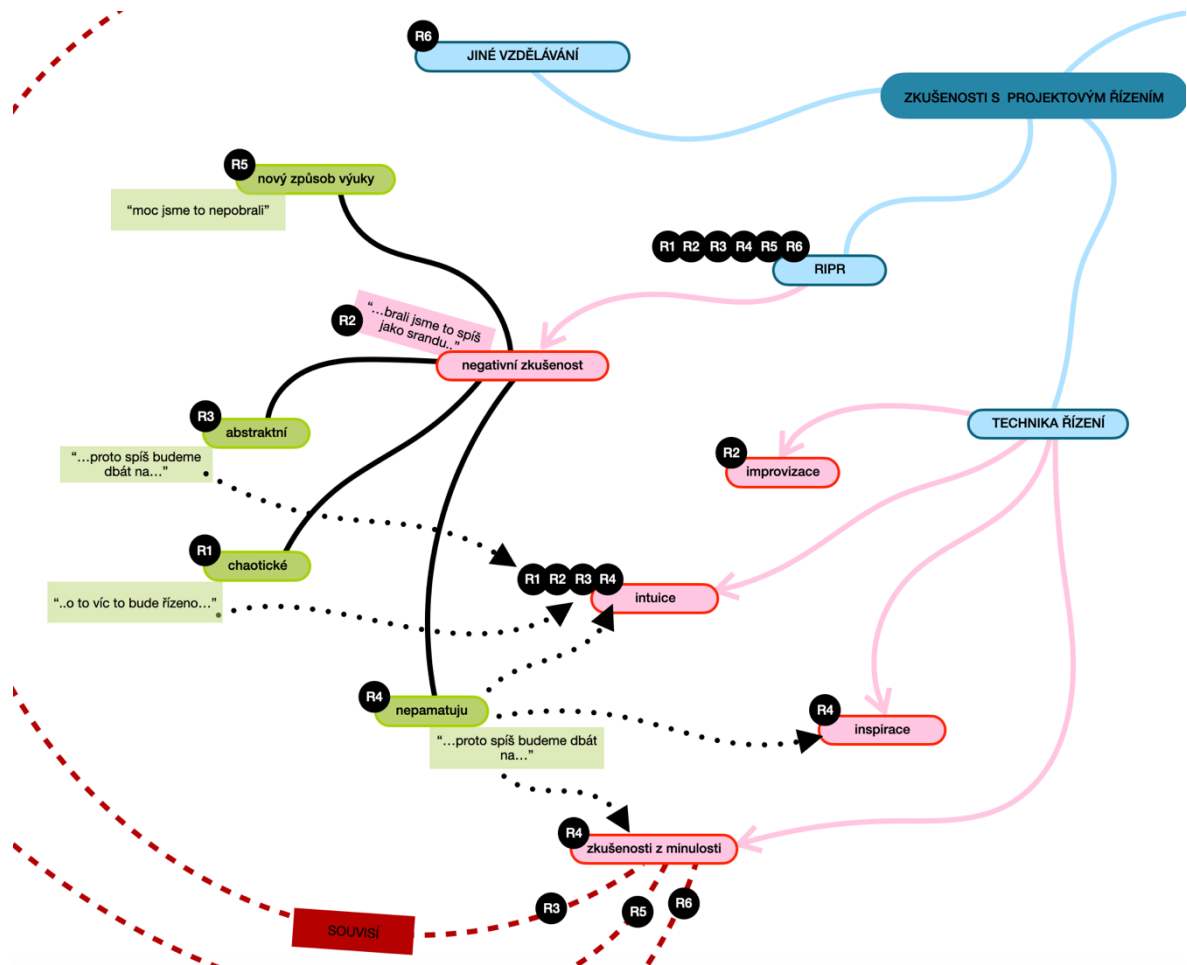
Této skutečnosti odpovídá i výpověď participanta R3, který věří, že s postupem času a se získáním zkušeností z praxe se nástroje projektového řízení zpětně ukáží jako pozitivní. „*Řekla bych, že určitě to určitě zjistíme, ale až za chodu toho projektu, že teď si to v podstatě neumíme moc představit když jsme se s tím do takové míry v praxi nesetkali, takže asi budeme hodně dbát na tu intuici, nicméně věřím, že tam teprve poznáme o čem se na předmětu mluvilo a jak to funguje a že nám to ve finále může vlastně pomoci.*“

Z rozhovorů dále vyplynuly další podkategorie – *techniky řízení*, tedy jakými způsoby manažeři přistupují k řízení projektu.

Techniky řízení můžeme rozdělit na:

- Intuice
- Improvizace – řízení projektu za chodu
- Inspirace – od ostatních členů či minulých ročníků (R4: „*případně to co jsem viděla u ostatních co dělali.*“)
- Zkušenosti z minulosti – pozitivní i negativní zkušenosti z předchozích let, jak již bylo uvedeno v kapitole 7.1.1. *Zkušenosti s projekty a KOMAGem*

Improvizace a inspirace byly také důležité aspekty i pro minulého manažera P1, který uvádí: „*Bylo to určitě hodně intuitivní, než jsem zjistil, že to nefunguje. To jsme teď řešili i s vedením a ostatními manažery z ostatních KOMAGů, bavili jsme se o tom a snažili jsme si navzájem poradit nějaké věci co nám fungují ale pak ne vždycky jen na to čas a energie to používat.*“



Obrázek 7: Ilustrace vzájemných souvislostí - Zkušenosti s PM (vlastní tvorba)

Participant R6 dále uvádí, že se navíc vzdělává v oblasti strategického plánování v rámci Akademie Institutu divadelních umění. „Vnímám to jako velký přínos, protože jsem se s něčím podobným za tu dobu tady ještě nesetkala.“

	ČÁSTI VÝROKŮ RESPONDENTA	VZNIKLÉ KÓDY	KATEGORIE
	Jaké máte zkušenosti s projektovým řízením? Je pro Vás řízení projektů intuitivní nebo se řídíte nějakými technikami či metodami při realizaci projektů?		
PARTICIPANT 1	v prvku jsme měli RIPR	předmět ripr	zkušenost
	zmatený předmět, ztrácela jsem se, trochu chaotické	zkušenost s projektovým řízením	negativní zkušenost
	pro nás to bude více intuitivní	intuice	technika řízení
	Jaké máte zkušenosti s projektovým řízením? Je pro Vás řízení projektů intuitivní nebo se řídíte nějakými technikami či metodami při realizaci projektů?		
PARTICIPANT 2	jako o předmětu RIPR jsme ani nepřemýšleli	předmět ripr	zkušenost s projektovým řízením
	brali jsme ho spíš jako srandu	negativní	zkušenost s projektovým řízením
	zatím řízeno naší intuicí	intuice	technika řízení
	improvizujeme za chodu	improvizace	technika řízení
	Jaké máte zkušenosti s projektovým řízením? Je pro Vás řízení projektů intuitivní nebo se řídíte nějakými technikami či metodami při realizaci projektů?		
PARTICIPANT 3	tak půl na půl	nerozhodnost	zkušenost s projektovým řízením
	RIPR byl v prvku v zimním semestru	ripr	zkušenost s projektovým řízením
	abstraktní, neumíme si to moc představit, když jsme se s tím v praxi ještě v takové míře nesetkali	negativní zkušenost	zkušenost s projektovým řízením
	budeme hodně dbát na intuici	intuice	technika řízení
	teprve poznáme o čem se na předmětu mluvilo, že nám to může ještě pomoci	něco nám to přinese	budoucnost
	Jaké máte zkušenosti s projektovým řízením? Je pro Vás řízení projektů intuitivní nebo se řídíte nějakými technikami či metodami při realizaci projektů?		
PARTICIPANT 4	asi více intuitivní a zkušenosti z minulosti	intuice	technika řízení
	nebo co jsem viděla u ostatních	inspirace	technika řízení
	z RIPRů si moc nepamatuju, maximálně člověkohodina	negativní zkušenost	zkušenost s projektovým řízením
	Jaké máte zkušenosti s projektovým řízením? Je pro Vás řízení projektů intuitivní nebo se řídíte nějakými technikami či metodami při realizaci projektů?		
PARTICIPANT 5	v prvku jsme měli RIPR	zkušenost s projektovým řízením	zkušenost s projektovým řízením
	nový způsob výuky, moc jsme z toho nepochopili	negativní zkušenost	zkušenost s projektovým řízením
	pro mě to bude spíš intuitivní, jak mi to vyhovuje a jak to cítím	intuice	technika řízení
	Jaké máte zkušenosti s projektovým řízením? Je pro Vás řízení projektů intuitivní nebo se řídíte nějakými technikami či metodami při realizaci projektů?		
PARTICIPANT 6	hlavní zkušenost RIPR v prvku	RIPR	zkušenost s projektovým řízením
	dále se vzdělávám v oblasti strategického plánování v rámci akademie institutu divadelních umění	nad rámec	zkušenost s projektovým řízením

Tabulka 4: Kódování dat – Zkušenosti s PM (vlastní tvorba)

6.4.4 Aplikace

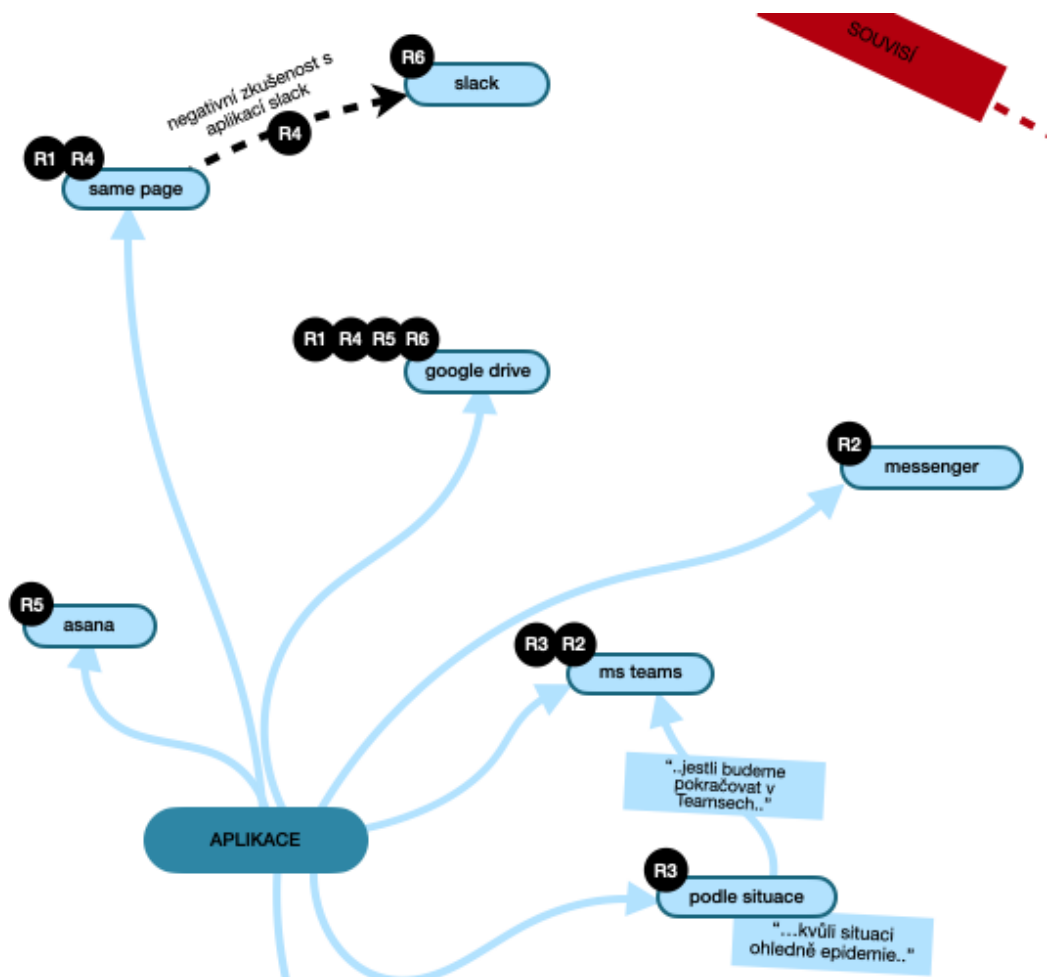
Následující kategorie se zaměřuje na software a aplikace, které manažeři budou využívat/využívají při plánování projektů. Tato otázka měla spíše úvodní či doplňující funkci. Avšak je relevantní k tématu z toho důvodu, že prozkoumává nejpoužívanější online nástroje, což může být důležité při potencionálním zlepšování procesu tvoření knih projektů.

Zdá se, že hlavní nejpoužívanější aplikací je Google Drive, které se používá jako centrální úložiště dokumentů. Participanti tuto aplikaci označovali jako něco ustáleného, z toho vyplývá, že se používá už několik let.

Dále jsou zmíněné některé aplikace jako například: Same Page, Slack, Asana a Messenger, podle toho jak se osvědčilo jejich používání, to už ale záleží na každém z participantů, jaký nástroj zvolí. Participant R4 například tvrdí že: „Slack jsme používali na ZDW, ale mě to

moc nevyhovovalo a například v práci používám Same Page a ta je úplně skvělá takže asi přes to budeme spolupracovat.“

Z výpovědi minulého manažera P4 vyplývá zajímavé varování ohledně používání aplikace Messenger při práci na projektech. „(...) *Ale komunikace byla jen přes Messenger, čehož zpětně litujeme, protože Facebook je něco, co člověka strašně vyruší. Hrozně tě to svádí, je tam třeba komunikace s někým jiným, která nemá nic společného s tou prací a zároveň na Facebooku je mnoho vyrušujících podnětů, takže to není úplně ideální aplikace na pracovní záležitosti.*“ Což okrajově naznačuje i výpověď participanta P1: „*Letos jsme zavedli Asanu na zadávání zodpovědností, deadlinů a celkově snažíme se tam dostat i tu komunikaci, když je potřeba něco vyřešit tak to v rámci nějakého chatu a komentářů řešíme v tomhle prostředí a ne přes Messenger.*“



Obrázek 8: Ilustrace vzájemných souvislostí - Aplikace (vlastní tvorba)

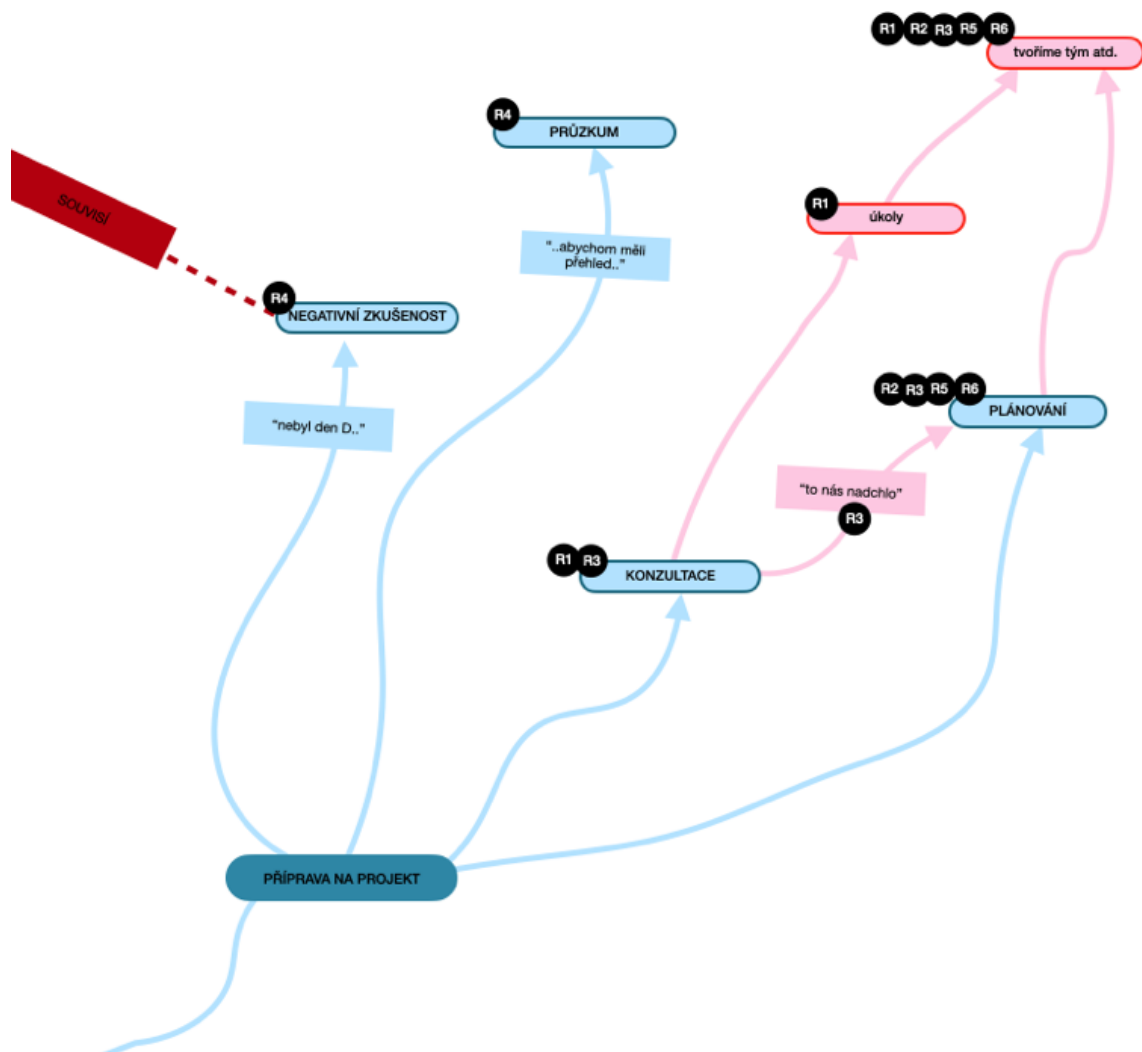
Za zmínku ještě stojí aplikace MS Teams, která slouží k online týmové práci. Tato aplikace se osvědčila právě v současné době při průběhu pandemie. To potvrzuje i participant R3, který zatím ještě nemá jasno jaké aplikace budou v týmu používat. „*Určitě to bude v řešení a to hlavně bych řekla, že se to odrazí od toho jaká bude situace (...) Takže to se asi uvidí hlavně i v tomhle ohledu, jestli vůbec budeme mít možnost setkat se všichni ve Zlíně nebo jestli dál právě budeme pokračovat online formou i co se týká zadávání všech úkolů, takže v tom případě bychom byli spíš ještě daleko víc naklonění nějakým tady těm aplikacím, minimálně už teď v létě budeme muset komunikovat přes Teams a tak podobně.*“

	ČÁSTI VÝROKŮ RESPONDENTA	VZNIKLÉ KÓDY	KATEGORIE
	Budete používat/používáte při plánování projektů nějaký software či aplikaci? Např. Trello, Slack apod.?		
PARTICIPANT 1	Same Page lepší interface než Slack	výhoda	aplikace
	potom klasika Google Disk	něco ustáleného	aplikace
	Budete používat/používáte při plánování projektů nějaký software či aplikaci? Např. Trello, Slack apod.?		
PARTICIPANT 2	zatím komunikujeme pře messenger	messenger	aplikace
	je to nejdostupnější	výhoda	aplikace
	microsoft teams	aplikace	aplikace
	Budete používat/používáte při plánování projektů nějaký software či aplikaci? Např. Trello, Slack apod.?		
PARTICIPANT 3	odrazí se to podle situace, je to v řešení	nejistá situace	budoucnost
	záleží, jestli se setkáme ve Zlíně, nebo jestli to bude online	nejistá situace	budoucnost
	jestli budeme dál pokračovat v Microsoft Teams	aplikace	aplikace
	Budete používat/používáte při plánování projektů nějaký software či aplikaci? Např. Trello, Slack apod.?		
PARTICIPANT 4	v práci používám Same Page a ta je skvělá, takže přes to	pozitivní zkušenost s aplikací	aplikace
	Slack jsme používali na ZDW	negativní zkušenost s aplikací	aplikace
	Budete používat/používáte při plánování projektů nějaký software či aplikaci? Např. Trello, Slack apod.?		
PARTICIPANT 5	používáme Asanu	aplikace na rozdělování úkolů	aplikace
	Google Drive na dokumenty	něco ustáleného	aplikace
	Budete používat/používáte při plánování projektů nějaký software či aplikaci? Např. Trello, Slack apod.?		
PARTICIPANT 6	Slack používáme na komunikaci	komunikace	aplikace
	Google Drive jako centrální úložiště	něco ustáleného	aplikace

Tabulka 5: Kódování dat – Aplikace (vlastní tvorba)

6.4.5 Příprava na budoucí projekt

Všichni participanti se shodují na tom, že na projektu pracují v podstatě již od výběrového řízení. Participant R4 přípravu na projekt shrnuje následovně: „Asi největší příprava byla kdy jsme psali tu koncepci, přitom jsme se dívali i do těch knih projektů, které nám oni zprostředkovali, případně celkově jsme posli celý Facebook, Instagram, webovku, co tam funguje dobře, co by se dalo vylepšit a tak. Případně jakože jaké země měli před námi, abychom měli lepší přehled, protože jsme si vlastně žádný KOMAG nezažili, na jednu stranu je to fajn, že nejsme nějak ovlivnění, ale zase by bylo fajn vidět i to co je například po projektu.“



Obrázek 9: Ilustrace vzájemných souvislostí - Příprava na projekt (vlastní tvorba)

Participant R1 a R3 zmiňují, že probíhala konzultace s vedením KOMAGu, které vedly k následnému plánování. „V tu chvíli ještě ten den začalo jako obrovské plánování všeho, kdy jsme si naplánovali pomalu call na každé dva týdny a vlastně jsme to i nějakou dobu dodržovali a vlastně jsme i spoustu věcí už vymysleli a promysleli. Hodně se jednalo o takové to vyřazování myšlenek, kdy jsme sesypali jako všechny nápady dohromady a teď postupně vyřazujeme, což jsme rádi, že nenecháváme až na to září. Přemýšlíme aspoň o tom jak to uchopit. Protože když máš třeba Busfest, tak tam je v podstatě jasné, o čem ten projekt jako bude, kdežto tyhle Skrz Prsty se musejí vždycky jako někam posunout a uchopit a ujasnit si tu vizi, co tím chceš jako říct. Takže ujasnit si kam to chceme vést abychom začátkem semestru už mohli přijít a už to někam jako směřovat a vědět kam.“ Upřesňuje participant R3.

	ČÁSTI VÝROKŮ RESPONDENTA	VZNIKLÉ KÓDY	KATEGORIE
	Jak se připravujete na budoucí projekt?		
PARTICIPANT 1	měli jsme call s vedením KOMAGu	konzultace	příprava na projekt
	dali nám úkoly	úkoly	příprava na projekt
	aktualizujeme web	úkoly	příprava na projekt
	okleštujeme tým	úkoly na projekt	příprava na projekt
	vymýšlíme koncept a země	úkoly	příprava na projekt
	Jak se připravujete na budoucí projekt?		
PARTICIPANT 2	dáváme to postupně dohromady	plánování	příprava na projekt
	přes léto zamakáme	plánování	příprava na projekt
	dáváme dohromady tým	tým	příprava na projekt
	dáváme dohromady téma	téma	příprava na projekt
	Jak se připravujete na budoucí projekt?		
PARTICIPANT 3	náš cíl už od začátku na tom pracovat přes léto	plánování	příprava na projekt
	konzultace s vedením KOMAGu	konzultace	příprava na projekt
	to nás nadchlo	plánování	příprava na projekt
	a ještě ten den začalo obrovské plánování	pozitivní emoce	příprava na projekt
	chceme si ujasnit uchopení projektu, abychom už na začátku semestru věděli kam to bude směřovat	plánování	příprava na projekt
	Jak se připravujete na budoucí projekt?		
PARTICIPANT 4	sepsání koncepce největší příprava	koncepce	příprava na projekt
	prošli jsme si web, soc. síť, co by se dalo vylepšit, co fungovalo	průzkum	příprava na projekt
	abychom měli přehled	proč	příprava na projekt
	protože jsme nezažili den D	projekt neproběhl	příprava na projekt
	Jak se připravujete na budoucí projekt?		
PARTICIPANT 5	už plánujeme - např. výběrové řízení do týmu, chceme už oslovovat kapely, seznam deadlinů atd.	přípravy	příprava na projekt
	Jak se připravujete na budoucí projekt?		
PARTICIPANT 6	plánujeme, vytváříme tým, hledáme prostory atd.	přípravy	aktivita

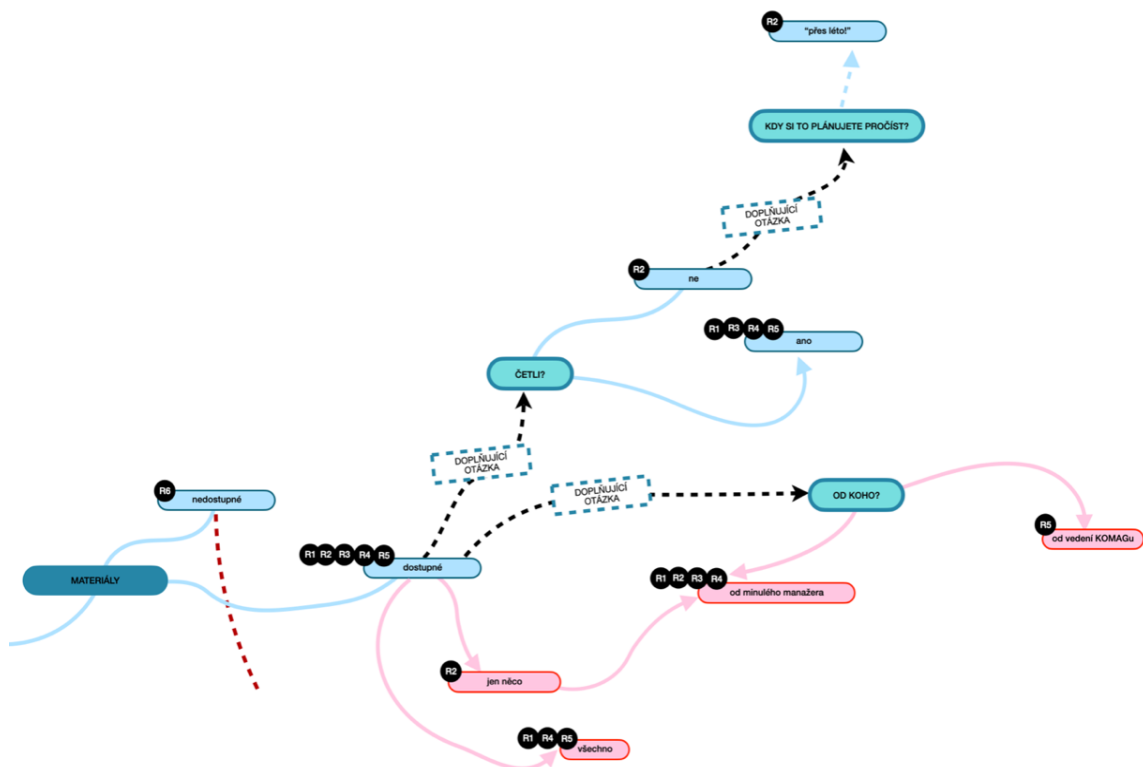
Tabulka 6: Kódování dat - Příprava na projekt (vlastní tvorba)

6.4.6 Materiály pro začínající manažery

Šestá oblast se zaměřuje na dokumenty, které dostávají noví manažeři po výběrové řízení. Zde se nabízí dimenzionalizace dostupnosti daných materiálů. Podle výpovědí participantů materiály obdrželi, výjimkou byl participant R6, který to komentuje následovně: „*No já ne. Nebo teda je to jiné, že jsem minulý rok taky byla v tom projektu a měli jsme nějakým způsobem aspoň jakousi knihu projektu za první půlrok, což si myslím, že byla jako víceméně dodělaná. Spíš to byly jako jednotlivé části toho projektu než souhrnná zpráva toho projektu od hlavního manažera. Ten druhý půlrok už byla bída no.*“

Naopak pro ilustraci výpověď participanta R4: „*Od minulého manažera jsme dostali linky na Google Disk z minulého a předminulého roku abychom viděli jak to měli zorganizované, jaký měli rozpočet a podobně a taky tu závěrečnou knihu.*“

Většina manažerů (R1-R5) tedy materiály dostala, tudíž zde vyvstal prostor pro doplňující otázku – *Zdali si materiály už prostudovali?* Záporně odpověděl pouze participant R2, který si plánuje dokumenty prostudovat „*určitě ještě přes prázdniny.*“



Obrázek 10: Ilustrace vzájemných souvislostí - Materiály (vlastní tvorba)

	ČÁSTI VÝROKŮ RESPONDENTA	VZNIKLÉ KÓDY	KATEGORIE
	Dostali jste po výběrovém řízení na hlavního manažera nějaké materiály? Pokud ano od koho a jaké?		
PARTICIPANT 1	dostali jsme všechno	materiály	dostupnost materiálů
	přístup na Google disk	materiály	dostupnost materiálů
	závěrečné zprávy	materiály	dostupnost materiálů
	od minulého manažerky	od koho	dostupnost materiálů
	Dostali jste po výběrovém řízení na hlavního manažera nějaké materiály? Pokud ano od koho a jaké?		
PARTICIPANT 2	něco jsme dostali	něco	dostupnost materiálů
	knihu projektu máme dostupnou z ložska	knihy projektu	dostupnost materiálů
	od členky týmu	od koho	dostupnost materiálů
	Dostali jste po výběrovém řízení na hlavního manažera nějaké materiály? Pokud ano od koho a jaké?		
PARTICIPANT 3	nevýbavuji si, že bychom něco dostali	nedostali materiály	nedostupnost materiálů
	ale měla jsem k tomu přístup z minulého roku	od koho	dostupnost materiálů
	na schůzce s vedením jsme dostali další informace	od koho	dostupnost materiálů
	Dostali jste po výběrovém řízení na hlavního manažera nějaké materiály? Pokud ano od koho a jaké?		
PARTICIPANT 4	dostali jsme přístup na Google Disk	materiály	dostupnost materiálů
	abychom viděli jak to mělo být zorganizované	přízkum	dostupnost materiálů
	závěrečné zprávy	materiály	dostupnost materiálů
	od minulého manažera	od koho	dostupnost materiálů
	Dostali jste po výběrovém řízení na hlavního manažera nějaké materiály? Pokud ano od koho a jaké?		
PARTICIPANT 5	dostali jsme všechny zprávy všech projektů	materiály	dostupnost materiálů
	už jsem měl přístup předtím	materiály	dostupnost materiálů
	od vedení KOMAGu	od koho	dostupnost materiálů
	Dostali jste po výběrovém řízení na hlavního manažera nějaké materiály? Pokud ano od koho a jaké?		
PARTICIPANT 6	no já ne, v podstatě byla projektová kniha jen za první půl rok	materiály	nedostupnost materiálů

Tabulka 7: Kódování dat - Materiály (vlastní tvorba)

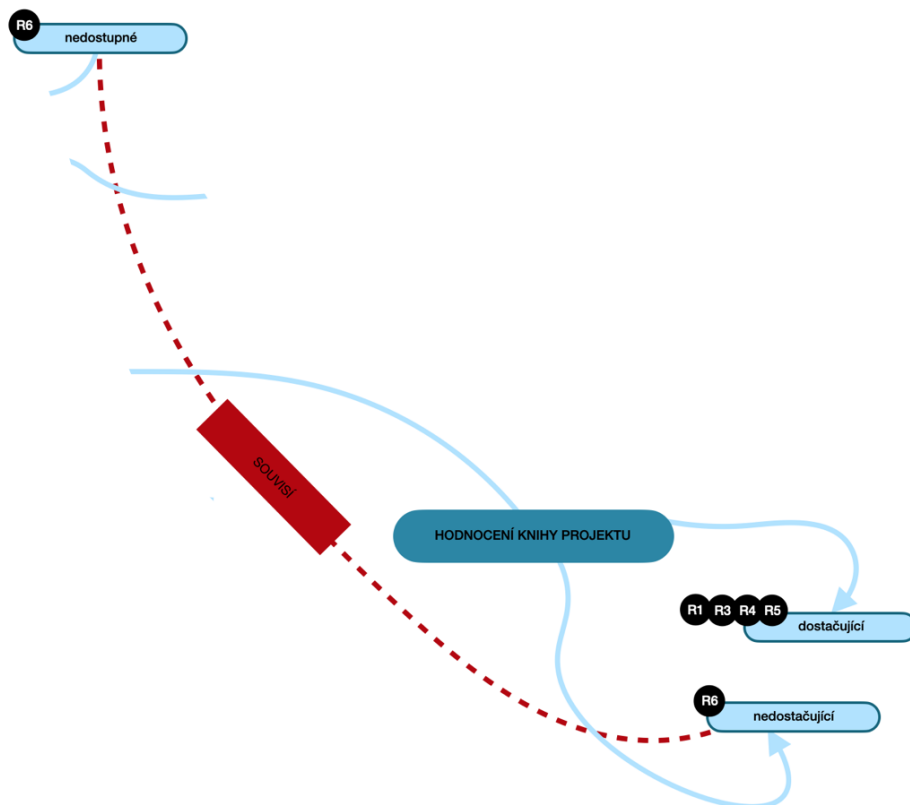
6.4.7 Hodnocení knih projektů

Pouze participant R6 hodnotí knihu projektu z předešlého ročníku jako nedostačující, hlavně pro jednotlivé manažery sekcí, protože nebyly dopracované jednotlivé části, které jsou pro ně zásadní. Což je souvisí již s předešlou kapitolou, kde je uvedeno, že kniha projektu byla vypracovaná jenom za první půlrok a pouze některé části. Dále to komentuje: „*Já jsem to měla jednodušší, že jsem s minulou manažerkou dost v kontaktu, kdykoliv jsem se ji mohla zeptat. Ale v případě těch manažerů to tak není, protože většina těch lidí minulých už tu není a nemá se pak na koho obrátit.*“

Participant R6 dále vyjádřil názor na vytvoření centrálního přístupu ke všem knihám projektů a potencionální návrh na zlepšení procesu. „*Myslím, že by bylo dobré mít přístup ke všem těm knihám projektů za všechny ty roky, protože takhle spousta těch informací se ztrácí, ani pak nevíš, kdo ten projekt dělal roky před tebou. Jak se třeba dělá na FMK*

Homecoming, tak udělat KOMAG Homecoming, že se potkají všichni ti bývalí manažeři, to by bylo super.“

Osobní formu předávání informací by ocenil i bývalý manažer P2, který podotýká, že „určitě by bylo třeba lepší se nějak i sejít s tím člověkem, co to dělal minulý rok. (...) kladl bych důraz na to, ať jim to pak prezentuje ten dotyčný manažer tomu novému týmu, myslím si, že jim to dá víc než kdyby si to jen četli doma v tichosti.“



Obrázek 11: Ilustrace vzájemných souvislostí - Hodnocení knihy projektu (vlastní tvorba)

Ostatní participanti hodnotí materiály kladně, avšak lze zde pozorovat rozmanitost a nesourodost ve formě a obsahu knih projektu. To potvrzuje i komentář participantů R1 a R4.

R1: „Viděla jsem co vzniklo rok před náma a byly to tuším jen nějaké dvě stránky něčeho nepřehledného, takže jsem byla ráda, ve výsledku jak ta kniha vypadala teď. Takže jsem ráda, že tam je spousta informací, že to udělali moc hezky, ať už jako vizuálně nebo právě obsahově. Ale pořád bych řekla, že to může být lepší, ale je to lepší než nic.“

R4: „Byla jsem překvapená jak geniálně je zpracovaná, protože například oproti tomu co jsme dělali v ZDW tak to bylo čistě jen dokument, ale oni to měli pěkně graficky zpracované jako i s obrázky a bylo to super.“

Jako nejefektivnější se ukázala být kombinace knihy projektů a přístup na Google Disky minulých projektů, kde se nacházeli podrobné informace, jak uvádí participant R3: „Víš co, ještě k té závěrečné zprávě jsme si museli sehnat ty přístupy k Google Disku, co se týká fundraisingu abychom věděli ty detailní informace, jakože fakt do detailů. Protože to v té závěrečné zprávě nebylo ale asi bych to tam vlastně ani nečekala protože potom by to bylo možná moc přehlácené.“ A zároveň participant R4: „Samotná kniha by asi nebyla dostačující, ale v kombinaci s tím Diskem asi ano. Asi kdyby tam byl víc popsány ten fundraising, tomu se tam věnovali asi tak jen čtvrtinově než třeba artu.“

	ČÁSTI VÝROKŮ RESPONDENTA	VZNIKLÉ KÓDY	KATEGORIE
	Jak hodnotíš tu závěrečnou zprávu?		
PARTICIPANT 1	next level co se týká grafiky	pozitivní vlastnost	hodnocení materiálů
	přehledné, všechno rozepsané	pozitivní vlastnost	hodnocení materiálů
	osobní	pozitivní vlastnost	hodnocení materiálů
	nemohla bych být víc spokojená	pozitivní vlastnost	hodnocení materiálů
	Jak hodnotíš tu závěrečnou zprávu?		
PARTICIPANT 2			
	Jak hodnotíš tu závěrečnou zprávu?		
PARTICIPANT 3	lepší než nic ale může to být lepší	neutrální vlastnost	hodnocení materiálů
	minulé roky to bylo tuším jen dvě stránky něčeho nepřehledného	spíše negativní vlastnost	hodnocení materiálů
	takže jsem ráda, jak ta zpráva vypadala teď	pozitivní vlastnost	hodnocení materiálů
	udělali to hezky, vizuálně i obsahově	pozitivní vlastnost	hodnocení materiálů
	spousta užitečných informací	pozitivní vlastnost	hodnocení materiálů
	Jak hodnotíš tu závěrečnou zprávu?		
PARTICIPANT 4	geniálně zpracovaná vizuálně	pozitivní vlastnost	hodnocení materiálů
	nevýhoda byla, že nešel kopírovat text	nevýhoda	hodnocení materiálů
	Jak hodnotíš tu závěrečnou zprávu? Přijde Vám tento materiál dostačující pro Vaše potřeby? Je něco co byste změnili nebo co tam chybí?		
PARTICIPANT 5	byla přehledná, neztrácel jsem se, dostačující	pozitivní vlastnost	hodnocení materiálů
	cokoliv mi chybělo zeptal jsem se minulého manažera	neutrální vlastnost	hodnocení materiálů
	Jak hodnotíš tu závěrečnou zprávu? Přijde Vám tento materiál dostačující pro Vaše potřeby? Je něco co byste změnili nebo co tam chybí?		
PARTICIPANT 6	nebylo to dostačující pro manažery sekcí	nedostatečné	nedostupnost materiálů
	já to měla jednodušší, protože jsem byla v kontaktu s minulou manažerkou	dostupnost informací z minulého roku	dostupnost informací
	v případě liniových manažerů to tak nebylo, neměli se na koho obrátit	nedostupnost informací z minulého roku	nedostupnost informací
	Homecoming pro manažery KOMAGU	nápad pro zlepšení	dostupnost materiálů

Tabulka 8: Kódování dat - Hodnocení knihy projektů (vlastní tvorba)

Ve výpovědi předešlých manažerů se však objevuje mnohem větší míra nespokojenosti s obdrženými knihami projektů z minulých ročníků.

Participant P1 konstatuje, že materiály byly spíše zkušenostního rázu, protože jim chyběla analytická data. Možnou příčinou může být právě absence jasné dané struktury, co za informace se má v knihách projektu objevit, tak aby to bylo prospěšné pro budoucí tým.

Pro nového manažera je vždy těžší adaptace v projektu, pokud nebyl součástí projektového týmu v předešlých letech. Jelikož je výběrové řízení na manažery otevřeno všem zájemcům, může se stát, že manažeři, kteří v budoucnu daný projekt povedou s ním zatím nemají předchozí zkušenosti. Tento aspekt také souvisí s oblastí projektových knih, protože ti, kteří již předchozí zkušenosti s konkrétním projektem mají, v podstatě už nepotřebují takové velké množství nových informací a dokáží si snáze představit, co obnáší práce na projektu.

Tuto skutečnost si na vlastní kůži zažil participant P4. Poté co nastoupil na pozici projektového manažera, obdržel knihu projektu, která pro jeho potřeby nebyla dostačující. *„Bylo tam určitě málo informací, já jsem nebyla v tom projektu v prvéku, takže pro mě to bylo jako hodně málo a třeba věci typu hesla na účty apod. tam chyběli úplně. Takové ty základní věci od čeho se odrazit. Takže se to muselo řešit tak, že jsme psali těm manažerkám, což samozřejmě když už se jich to potom netýká tak ta komunikace vážla. Jako chybělo tam spoustu informací. I třeba jako komplexně, co ten projekt znamená apod., takže jsme to všechno museli vytvářet od znova.“*

Podobnou situaci popisuje i participant P2, který si uvědomuje nevýhodu této situace, která může nastat, ačkoliv měl zkušenosti se stejným projektem ještě před tím, než nastoupil na manažerskou pozici. *„No tož, ta moje pozice byla taková jiná oproti ostatním, jelikož jsem ten rok předtím tu knihu tak nějak vypracovával taky, takže jsem věděl o co jde a co předat tomu mému týmu. V tom jsem měl, si myslím, výhodu a byla tam i ta výhoda pro celý tým. Ale pokud bych byl nový v tom projektu, tak si myslím, že ti to jako může nastínit nějak tu situaci, ten projekt jak probíhal, ale myslím si, může ti tam toho může dost chybět. Určitě by bylo třeba lepší se nějak i sejit s tím člověkem, co to dělal minulý rok aby ti tu knihu jakoby prezentoval, aby ti k tomu řekl i něco svého, co z toho nepochopíš, pokud jsi nový v projektu.“*

6.4.8 Kdo se podílí na vypracování knihy projektů

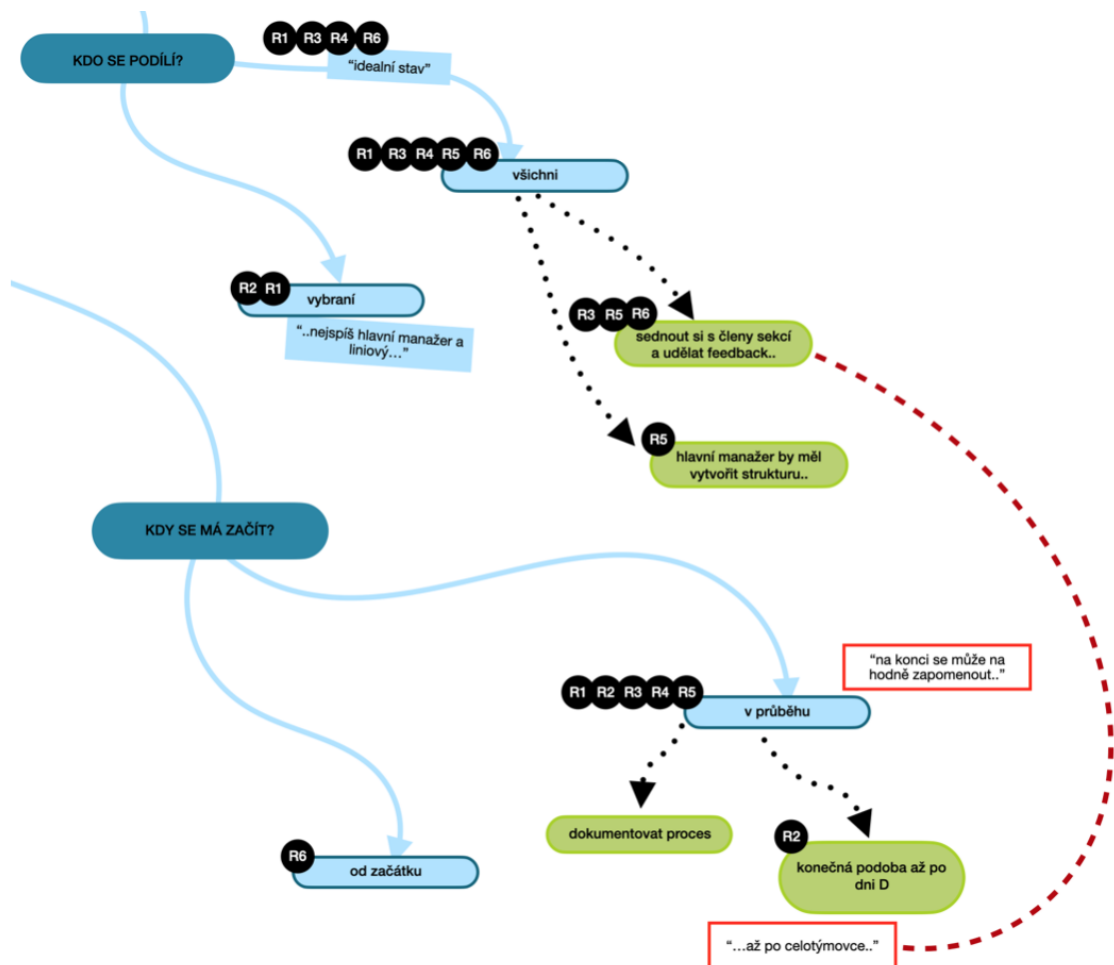
Jako ideální stav považují participanté skutečnost, že se na vypracování knih projektů v podstatě podílí celý tým. Pouze participant R2 zmiňuje, že by se na zpracování měl podílet spíše hlavní a liniový manažeři, „*kterí vlastně vidí do těch svých sekcí.*“

Ostatní výpovědi se liší spíše v maličkostech jako je například provedení, forma apod.

Participanté R3, R5 a R6 se shodují na tom, že by liniový manažeři měli udělat alespoň nějaké zhodnocení práce se členy sekcí. Velice výstižně to shrnuje participant R6: „*Podle mě úplně všichni, nejenom ti manažeři, ale i jako všichni ti členové. Já bych chtěla aby se do toho zapojili alespoň nějakým hodnocením toho uplynulého roku a toho fungování projektu, protože to jsou cenné informace, nejenom ty statistické a měřitelné a ty tabulky, ale i jako přesně tyhle spíše psychologické věci. Jak jednotliví lidé ten projekt prožívali a co třeba změnit a naopak co se jim líbilo. Takže tak všichni podle mě by měli nějakým způsobem. Samozřejmě to záleží na těch liniových manažerech jak si to nastaví, jestli jako budou oni ti, kteří tu knihu udělají sami, nebo to rozdělí v tom týmu a každý bude vypracovávat nějakou část.*“

	ČÁSTI VÝROKŮ RESPONDENTA	VZNIKLÉ KÓDY	KATEGORIE
	Kdo by se měl podle Vás na zpracování závěrečné knihy podílet?		
PARTICIPANT 1	hlavní manažer, liniovní manažeři	ideální stav	kdo se podílí na vypracování
	v Busfestu jsme to dělali všichni	jiný pohled na věc	kdo se podílí na vypracování
	Kdo by se měl podle Vás na zpracování závěrečné knihy podílet?		
PARTICIPANT 2	hlavní manažer	hlavní manažer	kdo se podílí na vypracování
	linioví manažeři, kteří vidí do svých sekcí	liniový manažer	kdo se podílí na vypracování
	Kdo by se měl podle Vás na zpracování závěrečné knihy podílet?		
PARTICIPANT 3	slučňková myšlenka	ideální stav	kdo se podílí na vypracování
	každý z liniových manažerů by si měl sednout se členem sekcí a udělat feedback	kdo	kdo se podílí na vypracování
	a shmout si všechno, co se jim líbilo, co ne atd.	co	kdo se podílí na vypracování
	Kdo by se měl podle Vás na zpracování závěrečné knihy podílet?		
PARTICIPANT 4	celý tým	ideální stav	kdo se podílí na vypracování
	záleží na velikosti týmu	nerozhodnost?	kdo se podílí na vypracování
	Kdo by se měl podle Vás na zpracování závěrečné knihy podílet?		
PARTICIPANT 5	hlavní manažer by měl vytvořit strukturu, osnovu	kdo, co	kdo se podílí na vypracování
	linioví manažeři spolu se členy probrat s ostatními členy v sekcí	kdo, co	kdo se podílí na vypracování
	Kdo by se měl podle Vás na zpracování závěrečné knihy podílet?		
PARTICIPANT 6	podle mě úplně všichni	ideální stav	kdo se podílí na vypracování
	aby se do toho zapojil každý alespoň nějakým hodnocením	zpětná vazba	kdo se podílí na vypracování
	nejen ty statistické a měřitelné věci, ale i ty psychologické a osobní	zpětná vazba	kdo se podílí na vypracování

Tabulka 9: Kódování dat - Kdo se by se měl podílet na vypracování (vlastní tvorba)



Obrázek 12: Ilustrace vzájemných souvislostí - Kdy a kdo (vlastní tvorba)

6.4.9 Kdy se má začít s vypracování knihy projektu

V této kategorii došlo k úplné shodě, kdy všichni participanti došli k závěru, že by se zaznamenávání důležitých informací nemělo nechávat na poslední chvíli, nýbrž vést záznamy již od začátku a v průběhu projektu.

Výroky participantů:

R3: „Aby si v podstatě během celého toho projektu ti linioví manažeři dělali aspoň nějaké poznámky, co do toho ve finále potom napíšu. Ať to potom nevzniká tak, jako jsme to dělali my loni, že den předtím něco napíšu.“

R5: Tak já si myslím, že by bylo možná už nějaké náčrty už té knihy začít psát celoročně, už během celého toho projektu. (...) Je to lepší, než když se to píše na poslední chvíli prostě všechno naráz a člověk může na něco zapomenout.

R6: „*Když bys to všechno dělala až na konci, tak vlastně na spoustu věcí zapomeneš. Takhle máš aspoň nějaký základ, na kterém se dá pak stavět. Vlastně se docela osvědčilo udělat ten první půlrok.*“

Všichni minulý manažeři se ve výpovědích shodují na tom, že průběžně zaznamenávali zápisy ze schůzek a důležité informace, ze kterých na konci zpracovávali knihy projektů. Jak shrnuje participant P1: „*Udělal jsem to až ve chvíli, kdy jsme to museli udělat.*“

Zajímavou a relevantní myšlenku ohledně konečného zpracování knihy projektů zformoval participant R2: „*(...) ale asi jakoby je nejlepší celkově ten konečný výsledek, konečnou podobu té závěrečné knihy vypracovat po tom dni D. A i spíš celkově po celotýmovce, která dá dohromady ty názory těch členů týmu. Vlastní zkušeností z minulého roku tuto myšlenku podpořil i bývalý manažer, participant P4: „My jak jsme měli ten deadline pro dokončení té knihy, tak až potom co jsme to odevzdali tak jsme měli závěrečnou celotýmovou schůzku s vedením KOMAGu. A když jsme to tak probírali dokola a celkově shrnovali, tak vyšlo najevo, na co všechno jsme ještě zapomněli ale měli jsme tam zahrnout. Takže mě pak neustále napadalo, co se tam dalo ještě přidat. Takže by asi bylo lepší dát ten deadline odevzdání až po té schůzce.*“

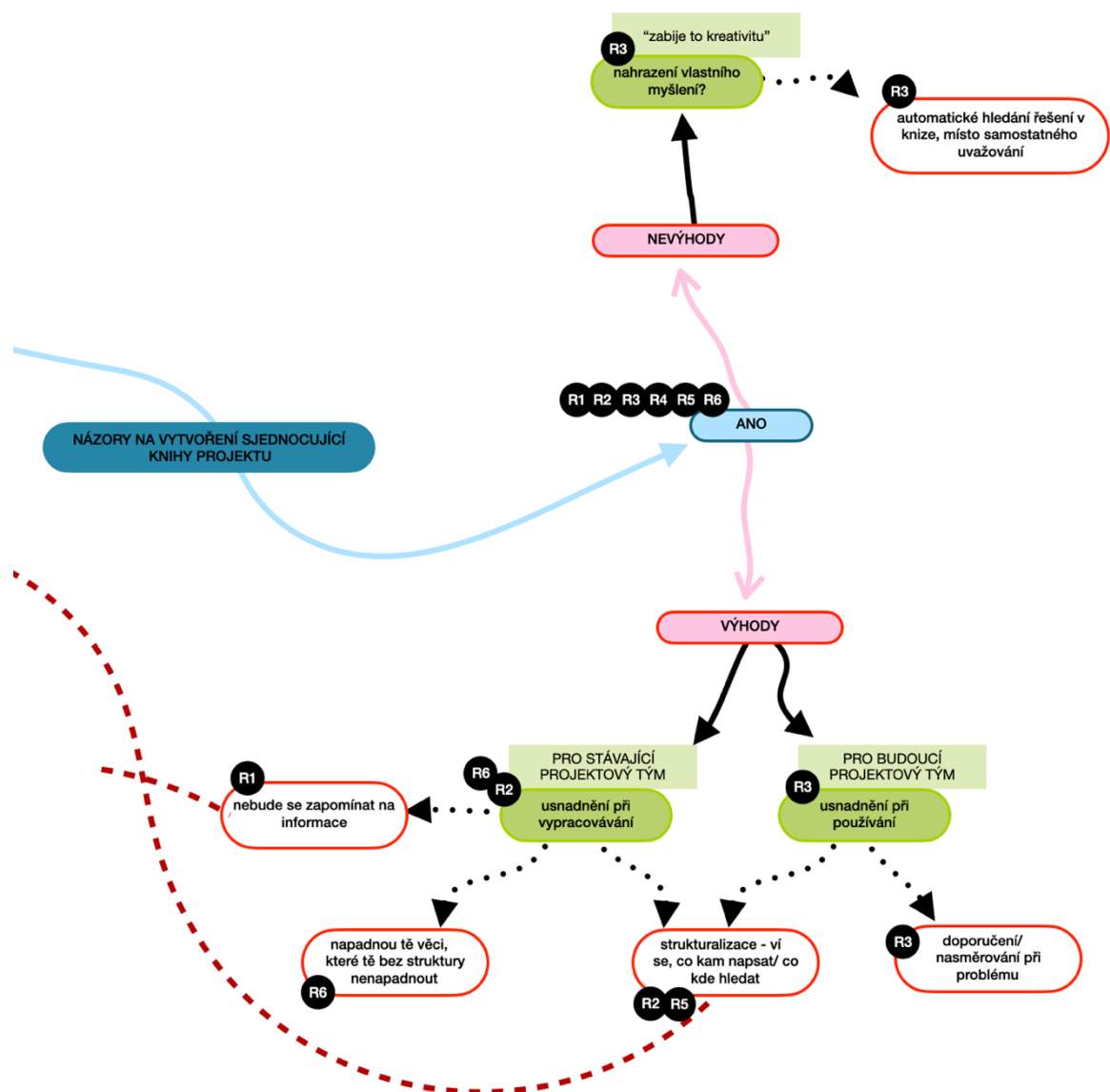
Jedním z důležitých aspektů je dle participanta R6 motivace členů týmu k samotnému zpracovávání poznámek či samotné knihy projektu. Tuto skutečnost podporuje i výrok loňského manažera P3: „*Bylo by to takové shrnutí toho, co se dělo za ten měsíc, což je fajn, protože v tomhle jsem trochu selhal. Vypracování knihy projektů jsem vnímal hrozně jako takovou formalitu, jo muselo to být, ale nechtělo se mi to dělat. Takže by to byl i nástroj, který by manažery donutil v průběhu roku shrnovat svoji měsíční práci. Pokud se to dobře nastaví tak, že to je pro dobro věci, tak by to bylo super. Díky tomu si i můžou ty jednotlivé sekce sednout a dát si nějakou zpětnou vazbu na to, jak fungujou ty sekce. Takže čím víc nad tím přemýšlím, tím větší mi to teď dává smysl.*“

	Kdy by se na ní mělo začít pracovat?		
PARTICIPANT 1	během toho jak budeme dělat Cultureu	v průběhu	kdy se má zpracovat
	dokumentovat proces toho	v průběhu	kdy se má zpracovat
	ne závěrečnou knihu, ale spíše knihu projektu	názvosloví	kdy se má zpracovat
Kdy by se na ní mělo začít pracovat?			
PARTICIPANT 2	už během projektu, během roku, během semestru	průběh	kdy se má zpracovat
	když se dobře zaznamenávají dokumenty	průběh	kdy se má zpracovat
	konečnou podobu až po dni D	průběh	kdy se má zpracovat
	spíše až po závěrečné celotýmovce , která dá dohromady názory členů týmů	nápad pro zlepšení	kdy se má zpracovat
Kdy by se na ní mělo začít pracovat?			
PARTICIPANT 3	během celého toho roku	v průběhu	kdy se má zpracovat
	aby se dělali aspoň poznámky, mít vlastní složku kam se to průběžně píše	v průběhu	kdy se má zpracovat
Kdy by se na ní mělo začít pracovat?			
PARTICIPANT 4	v průběhu roku	v průběhu	kdy se má zpracovat
Kdy by se na ní mělo začít pracovat?			
PARTICIPANT 5	nějaké náčrty už začít psát během projektu	co, kdy	kdy se má zpracovat
	je to lepší než to psát najednou nakonci, na hodně se dá zapomenout	proč průběžně	kdy se má zpracovat
Kdy by se na ní mělo začít pracovat?			
PARTICIPANT 6	nějaký ten produkční plán by se měl dělat už od začátku	od začátku	kdy se má zpracovat
	osvědčilo se udělat ten první půlrok	dobrá zkušenost	kdy se má zpracovat
	je důležité ty lidi umět namotivovat k tomu vypracování, mě se to nepodařilo	apel	kdy se má zpracovat

Tabulka 10: Kódování dat - Kdy by se mělo začít s vypracováním (vlastní tvorba)

6.4.10 Názor na vytvoření sjednocující projektové knihy

V této části participanti odpovídali na otázku: *Pokud by byl vytvořen sjednocující a obsáhlejší materiál, usnadnilo by Vám to v budoucnu práci?* Výsledkem je naprostá shoda pozitivních výpovědí, byť vyvstaly i potencionálně negativní aspekty věci. Které budou dále rozebrány. Výhody vytvoření sjednocené formy plynou pro jak současný projektový tým, kterému by se usnadnilo vypracovávání, tak i pro budoucí projektový tým, jemuž se budou efektivně a jednoduše vyhledávat potřebné informace.



Obrázek 13: Ilustrace vzájemných souvislostí - Názor na vytvoření materiálu
(vlastní tvorba)

Potencionální nevýhodu vidí participant R3 v tom: „...že by se tím trochu zabila kreativita těch lidí, že pokud ti nastane nějaká situace tak tě jako první napadne se podívat do té knihy jak by se to mělo dělat, než abys přemýšlela jak z toho vybruslit. Navíc další věc je, jak to ještě svým způsobem zabije tu kreativitu, ve chvíli kdy ty máš fyzicky nějaký materiál kam se můžeš podívat tak lidi mají automaticky pocit, že by se to tak mělo dělat, protože co je psáno, to je dáno. Nenapadne je prostě stát si za svým názorem a za svými nápady.“

Další relevantní výroky participantů:

R2: „Mohlo by to být prakticky nějaká struktura, volná struktura, body, které bychom se mohli řídit.“

R5: „Jo určitě by to usnadnilo práci. Asi jako s každým strukturovaným dokumentem, že člověk prostě ví co kam má napsat a když už něco chce doplnit, tak to tam doplní. Takže rozhodně strukturalizace mi přijde lepší než prostě máte volnou ruku a nějak to napište.“

R6: Myslím, že i pro ostatní, že by se jim to lépe vypracovávalo, protože bys postupovala podle nějakéhoustru a vždycky by ses mohla podívat jak to dělali minulý rok a třeba tě i napadnou i věci, které tě nenapadli, když žádnou tu strukturu danou nemáš.

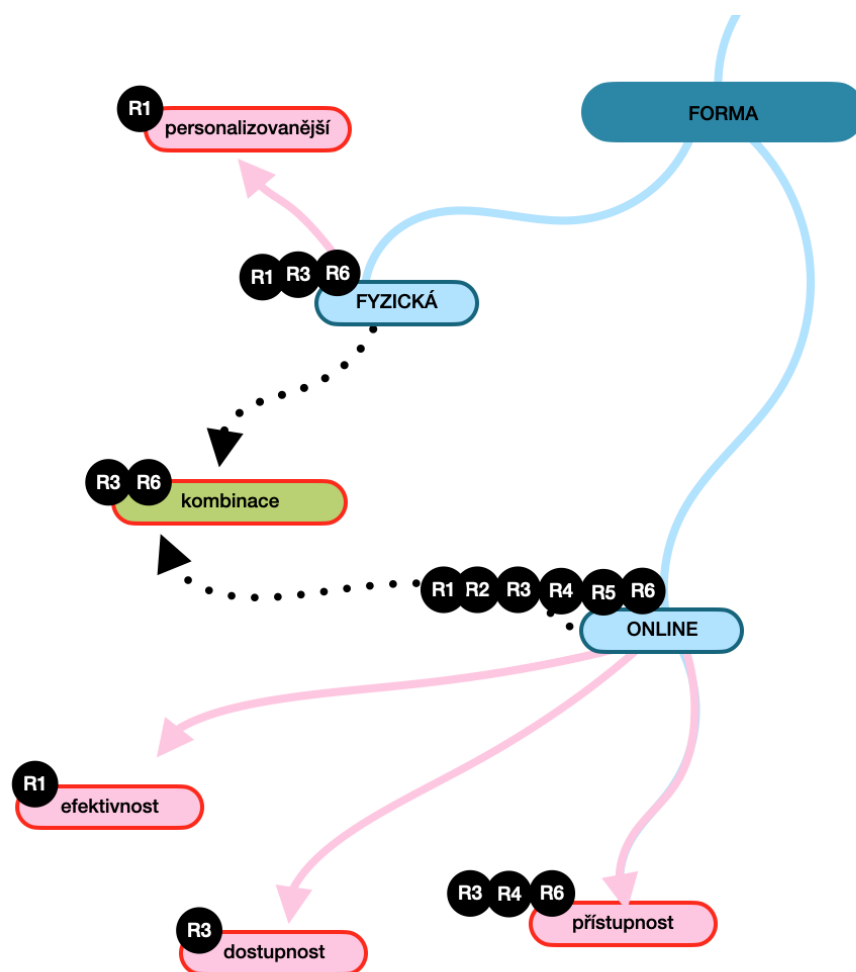
	ČÁSTI VÝROKŮ RESPONDENTA	VZNIKLÉ KÓDY	KATEGORIE
	Pokud by byl vytvořen sjednocující a obsáhlejší materiál, usnadnilo by Vám to v budoucnu práci?		
PARTICIPANT 1	sto procent za	pozitivní ohlas	názor na vytvoření
	když se to dělá po projektu, člověk může zapomenout co se řešilo	zapomínání	názor na vytvoření
	Pokud by byl vytvořen sjednocující a obsáhlejší materiál, usnadnilo by Vám to v budoucnu práci?		
PARTICIPANT 2	ano, dost by to usnadnilo proces vytváření té závěrečné zprávy projektu	pozitivní ohlas	kdy se má zpracovat
	prakticky by se doplňovali údaje, poznámky, body kterými se řídit	pozitivní ohlas	kdy se má zpracovat
	mohla by to být nějaká struktura, prostor pro vlastní poznámky	nápad pro zlepšení	kdy se má zpracovat
	Pokud by byl vytvořen sjednocující a obsáhlejší materiál, usnadnilo by Vám to v budoucnu práci?		
PARTICIPANT 3	bylo by to fajn když nevíš, jako doporučení nebo nasměrování, ušetřilo by to čas	pozitivní ohlas	názor na vytvoření
	bála bych se toho, že to zabije kreativitu	možné nevýhody	názor na vytvoření
	když se něco stane automaticky se podíváš jak by se to dělat mělo	možné nevýhody	názor na vytvoření
	než přemýšlet samostatně	možné nevýhody	názor na vytvoření
	Pokud by byl vytvořen sjednocující a obsáhlejší materiál, usnadnilo by Vám to v budoucnu práci?		
PARTICIPANT 4	ano to by bylo fajn	pozitivní ohlas	názor na vytvoření
	Pokud by byl vytvořen sjednocující a obsáhlejší materiál, usnadnilo by Vám to v budoucnu práci?		
PARTICIPANT 5	usnadnilo by to práci, člověk ví kam co napsat, když chce něco doplnit tak může	výhody	názor na vytvoření
	strukturalizace je lepší	pozitivní ohlas	názor na vytvoření
	Pokud by byl vytvořen sjednocující a obsáhlejší materiál, usnadnilo by Vám to v budoucnu práci?		
PARTICIPANT 6	Stoprocentně ano.	pozitivní ohlas	názor na vytvoření
	lépe se to bude vypracovávat, napadnou tě věci, které by tě bez struktury napadnout nemuseli	výhody	názor na vytvoření

Tabulka 11: Kódování dat - Názor na vytvoření materiálu (vlastní tvorba)

6.4.11 Ideální forma

Jelikož všichni participanti vyjádřili kladný postoj k vytvoření sjednocujícího materiálu v podobě knihy projektu, tato kapitola nabízí vzhled do problematiky ideální formy zmíněného dokumentu. Nabízí se dvě až tři možnosti provedení:

- Fyzická
- Online
- Kombinace obou



Obrázek 14: Ilustrace vzájemných souvislostí – Ideální forma materiálu (vlastní tvorba)

Jasná shoda názorů opět proběhla u možnosti online formy z důvodu výhod, které tato forma ve stručnosti nabízí:

- Efektivnost – z pohledu vypracování ale i hledání informací
- Dostupnost – pro všechny a zároveň (více lidí najednou)
- Přístupnost – kdykoliv a kdekoliv

Avšak participanti R1, R3 a R6 také projeví zájem i o formu fyzickou, z důvodu lepší čitelnosti a případnému snazšímu tvoření poznámek.

R1: *“Když je to fyzické tak mi to přijde víc takové personalizovanější. To je takové jako když člověk čte knihu, tak ji radši chytí do ruky než kdyby měl číst e-book.”*

Potvrzuje i participant R3 svým tvrzením: *„Spousta lidí už trpí takovou tou online slepotou, kdy prostě jak už máš všude moc stejného textu tak máš tendenci přeskakovat na různé řádky atd. Což v té fyzické podobě nemáš.“*

Participant R6 navíc uvádí aspekt reprezentativnosti celkově pro Komunikační agenturu, *„myslím si, že i v rámci KOMAGu by to bylo hezké. Mít prostě takovou knihovnu projektů, aby to tak měli všechny projekty, nejenom některé.“*

Podobnou myšlenkou se zabývá i participant P4, který uvádí: *„Ale ta fyzická, myslím si, že by to bylo takové pěkné gesto, že by vlastně ten předešlý manažer předal tu knihu tomu budoucímu. Protože já jsem se třeba s těma minulýma manažerkama ani nepotkala, což mi přijde takové hodně smutné. Takže tohle by k tomu i tak vybízelo.“*

Další zajímavou zkušenost z předešlého roku uvádí participant P2. Vztahuje se ke grafické úpravě knihy projektu. *„Největší práci vlastně odvedli artáci, kteří to dali do takové podoby, (...) že ten grafický design trochu zastínil obsah. Pak lidi se koukali spíš jako to vypadá, než co v té knize je, vypadalo to až tak dobře, že ani nebyl zajímavý ten text. I Eva (pozn. vedení KOMAGu) nám pak řekla, že vzhledově to mělo větší úroveň než obsahově.“*

Dalo by se polemizovat, zdali je to negativní zkušenost. Možným řešením může být právě navrhované sjednocení formy projektové knihy.

	ČÁSTI VÝROKŮ RESPONDENTA	VZNIKLÉ KÓDY	KATEGORIE
	Jakou ideální formu by měl takový dokument mít ? Online nebo fyzickou?		
PARTICIPANT 1	fyzické je více personalizovanější	pozitivní vlastnost	forma
	jako když člověk čte knihu, radši jí chytí do ruky	pozitivní vlastnost	forma
	digitální je to efektivnější	pozitivní vlastnost	forma
	kdyby se na to vyhradil jeden člověk	nápad	forma
	Jakou ideální formu by měl takový dokument mít ? Online nebo fyzickou?		
PARTICIPANT 2	stačila by online	online	forma
	fyzický je to zbytečné	spíše negativní ohlas	forma
	pokud by se to ukládalo na jeden disk KOMAGU, všechny zprávy ze všech ročníků	nápad pro zlepšení	forma
	Jakou ideální formu by měl takový dokument mít ? Online nebo fyzickou?		
PARTICIPANT 3	obě formy mají něco do sebe	obě formy	forma
	dokument na disku fajn - kdykoliv nahlédneš, pořád u sebe, rychle najdeš co potřebuješ, lepší přístupnost	online forma	forma
	fyzická forma - dopisování poznámek, líp se čte	fyzická forma	forma
	fyzická forma - nechce se ti to tahat, lidi jsou líní	fyzická forma	forma
	Jakou ideální formu by měl takový dokument mít ? Online nebo fyzickou?		
PARTICIPANT 4	stačí online	online	forma
	protože k tomu má víc lidí přístup	důvod	forma
	Jakou ideální formu by měl takový dokument mít ? Online nebo fyzickou?		
PARTICIPANT 5	mí vyhovuje když jsou věci online	pozitivní ohlas	forma
	ve fyzické formě nevím	neutrální ohlas	forma
	Jakou ideální formu by měl takový dokument mít ? Online nebo fyzickou?		
PARTICIPANT 6	za mě kombinace těch dvou dohromady		forma
	aby to bylo online uložené a přístupné	pozitivní vlastnost	forma
	zároveň i fyzicky - myslím, že by to bylo hezké v rámci KOMAGU	nápad	forma

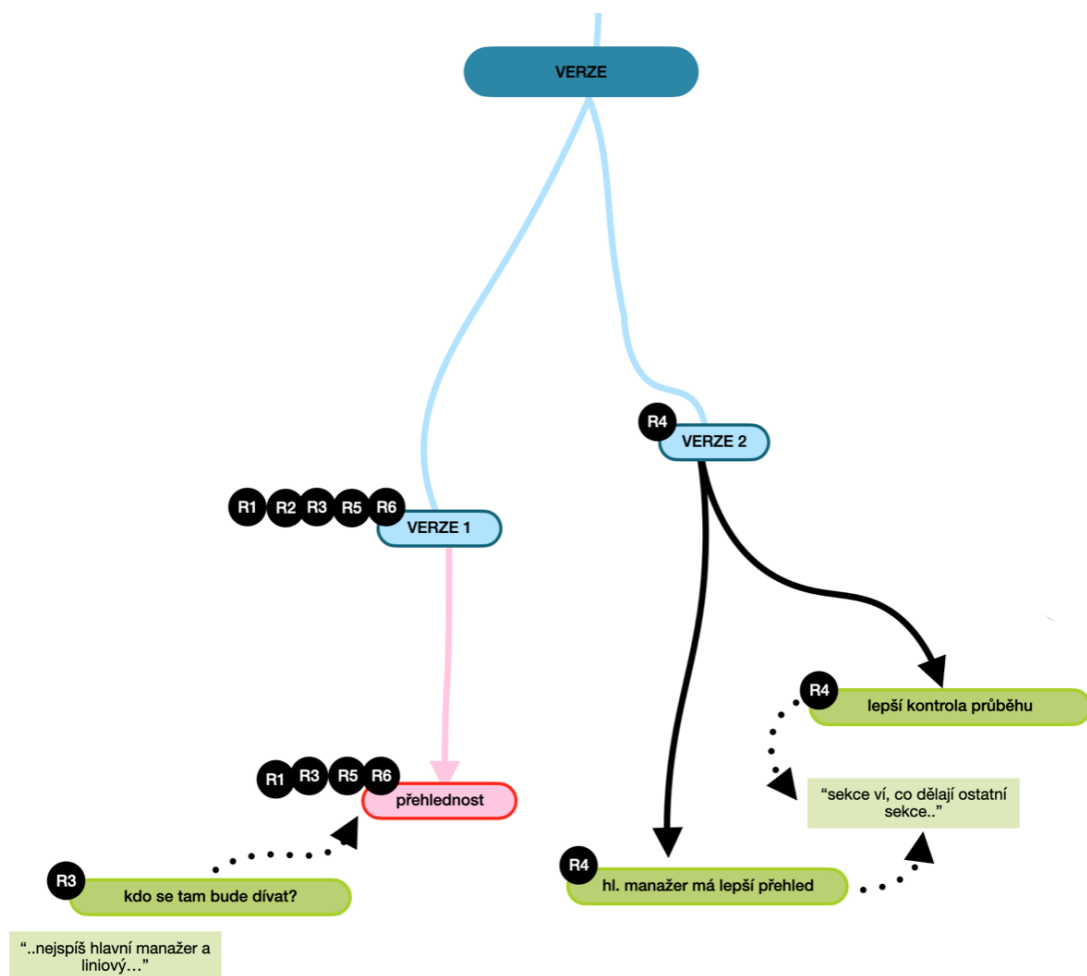
Tabulka 12: Kódování - Ideální forma materiálu (vlastní tvorba)

6.4.12 Verze

Poslední kategorie se zabývá možnou strukturalizací potencionální knihy projektu, konkrétně řazení kapitol v knize. V této části je dimenzionalizace jasně daná dvěmi překládanými verzemi, které jsou k vidění v příloze IV. V první verzi se kapitoly řadí dle sekcí a následně podle časového aspektu. Ve verzi druhé se naopak kapitoly řadí chronologicky, tedy podle času, a až následně dle sekcí.

K první verzi se přiklání většina participantů, R1, R2, R3, R5 a R6. Odůvodňují svou volbu hlavně větší přehledností obecně i pro hlavní a liniové manažery. Například R1: „Přehlednější mi to přijde prostě pokud je nějaký člen třeba PR sekce a chce si najít něco

konkrétního, tak že to má tady víc pohromadě než v té druhé verzi.“ Participant R3 doplňuje: „(...) protože když to vezmu jakoby kdo se do té knihy bude dívat tak vždycky to bude, když nepočítám právě ty hlavní manažery, tak to bude liniový manažer. Bude se tam dívat za účelem toho, že se bude chtít podívat na něco, co zajímá konkrétně jeho v té jeho situaci. Takže bude chtít mít pohromadě to co potřebuje on a ne listovat všema sekcema aby si našel vždycky sebe.“



Obrázek 15: Ilustrace vzájemných souvislostí – Verze (vlastní tvorba)

Participant R4 se k otázce staví zpočátku neutrálně, později se však přiklání k verzi druhé. R4: „To, co potřebuješ si podle mě umíš najít v obou dvou verzích. Pokud bych si měla vybrat tak spíš ta druhá. Protože například v ZDW byl velký problém, že já jsem byla v Promu, ale nevěděla jsem například co dělají lidi v PR. Tady by ses na to mohla podívat i jako člen týmu v průběhu roku co se právě dělá. Zároveň i manažer má takový větší přehled.“

Ve svém názoru naráží na problematiku, která se v rámci projektů KOMAGu řeší velmi často, a tím je nedostatečné propojení a informovanost o práci ostatních sekcí. To potvrzuje i výpověď minulého manažera P1, který uvádí, že by verze první pouze podpořila tuto problematiku. „Uprímně mi přijde asi lepší ta chronologická, protože s tou první si myslím, že se stane to, že ty lidi potom nebudou vědět co se děje v těch ostatních sekcích a může dojít k tomu, že někdo nebude vědět co vyřešili ti ostatní, tím pádem na to nemůžou nějak navázat, ať už se to týká peněz a produkce, nebo produkce a propagace a tak. Takže podle mě je lepší vědět vždycky jako ten měsíc co dělají všichni, je to takové týmovější, ti lidi pak víc spolupracují.“

	ČÁSTI VÝROKŮ RESPONDENTA	VZNIKLÉ KÓDY	KATEGORIE
	Ukážte Vám dvě verze toho, jak by teoreticky mohlo vypadat uspořádání či struktura v projektové knize. Která z daných verzí Vám přijde intuitivnější či přehlednější?		
PARTICIPANT 1	přijde mi lepší první verze i přesto, že mám ráda chronologii	první verze	forma
	pro sekce více přehlednější a pohromadě	první verze	forma
	Ukážte Vám dvě verze toho, jak by teoreticky mohlo vypadat uspořádání či struktura v projektové knize. Která z daných verzí Vám přijde intuitivnější či přehlednější?		
PARTICIPANT 2	první verze podle sekcí	první verze	forma
	Ukážte Vám dvě verze toho, jak by teoreticky mohlo vypadat uspořádání či struktura v projektové knize. Která z daných verzí Vám přijde intuitivnější či přehlednější?		
PARTICIPANT 3	na první pohled se přikláním k té první variantě	první verze	forma
	bude se tam dívat hlavní a liniový manažer, který hledá něco konkrétního pro svoji sekci	kdo	forma
	takže lepší mít pohromadě sekce	první verze	forma
	Ukážte Vám dvě verze toho, jak by teoreticky mohlo vypadat uspořádání či struktura v projektové knize. Která z daných verzí Vám přijde intuitivnější či přehlednější?		
PARTICIPANT 4	ono to je asi jedno, to co potřebuješ si najdeš v obojí	nerozhodnost?	forma
	vybrala bych si spíše druhou verzi	první verze	forma
	protože se stává, že jedna sekce neví co dělá druhá	problém	forma
	takže by se dalo snažit koukat v průběhu co kdo dělá	řešení problému	forma
	zároveň hl. manažer má větší přehled	výhoda	forma
	Ukážte Vám dvě verze toho, jak by teoreticky mohlo vypadat uspořádání či struktura v projektové knize. Která z daných verzí Vám přijde intuitivnější či přehlednější?		
PARTICIPANT 5	přehlednější je ta první, hlavně pro ty liniové manažery	první verze	forma
	Ukážte Vám dvě verze toho, jak by teoreticky mohlo vypadat uspořádání či struktura v projektové knize. Která z daných verzí Vám přijde intuitivnější či přehlednější?		
PARTICIPANT 6	první verze přehlednější	první verze	forma

Tabulka 13: Kódování – Verze (vlastní tvorbu)

6.5 Shrnutí rozhovorů

Jednou z prvních věcí, na které musí noví manažeři myslet je projektový tým. Vybrat dobrý projektový tým ale není jednoduché. Chce to nadšené a zapálené lidi, kteří KOMAG nebudou dělat jenom kvůli třem kreditům, nýbrž kvůli jeho nesporné „přidané hodnotě“, čímž jsou myšleny jedinečné zkušenosti, možnost vyzkoušet si nabyté vědomosti v praxi apod. I proto bude v příštím akademickém roce (2020/2021) probíhat efektivní snižování počtu lidí v týmech a tudíž i pečlivější selekce nových členů projektových týmu z řad studentských zájemců.

Z provedených rozhovorů dále vyplynula skutečnost, že pro většinu nových manažerů je prozatím řízení projektů založeno spíše na intuici, improvizaci a inspiraci. Alespoň do té doby, než si budou moct teoretické vědomosti vyzkoušet v praxi na reálných případech. Jak shrnuje participant R6: „(...) protože ten první rok jako manažer si přesně ty projektové nástroje musíš osahat a vyzkoušet co ti vyhovuje a co ne, co se osvědčilo a co ne a podle toho pak řídit ty další roky.“

Nový cyklus projektů KOMAGu v podstatě začíná hned po výběrovém řízení na manažerskou pozici. Od té chvíle již většina zvolených manažerů začíná nějakým vlastním způsobem s plánováním. K tomu mu mají sloužit a dopomáhat materiály předešlých let. Konkrétně kniha projektů v kombinaci s přístupy na online úložiště všech dokumentů a informací. Prozatím však v KOMAGu panuje nesourodost a neucelenost těchto materiálů a jejich dostupnosti, což je vlastně předmětem zkoumání této závěrečné práce. Všichni budoucí manažeři by ocenili sjednocení a ustálení formy projektové knihy, na jejímž vytvoření by se měli ideálně podílet různými způsoby všichni členové projektového týmu a měla by být vypracovávána již od začátku nebo v průběhu projektu. Toto tvrzení podpořily i výpovědi zkušenějších minulých manažerů.

P3: „Přijde mi docela rozumné, když jsou projekty pod správou toho jednoho předmětu, že by se to sjednotilo a udělal by se jednotný formát.“

R6: „Myslím si, že dělat projektovou knihu je důležité pro toho hlavního manažera, aby prostě nějak zhodnotil a zrekapituloval odvedenou práci. Říct si, že na tomhle bychom měli příští rok zapracovat, tady je ta slabá stránka. Také určitě to, aby se ty informace neztrácely za ty roky a příští týmy se tak měli od čeho odpíchnout. Nevím, jak jinak to dělat bez knihy projektu.“

7 ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK

7.1 VO1: Co by mohlo zlepšit proces vypracování knih projektů?

Můžeme konstatovat, že neexistuje žádný univerzální „zlepšovák“, který by osvětlil tuto problematiku a zdokonalil by proces vypracování o sto procent. Nicméně rozhovory s těmi, kterých se tato problematika týká nejvíce, přinesly několik potencionálních možností a návrhů ke zlepšení daného procesu.

Zde jsou shrnuty:

- **Sjednocení formy a obsahu materiálu**

Z výpovědí participantů vyplývá, že by bylo na místě nějakým způsobem ustálit strukturu knih projektu, která by byla jednotná pro všechny projekty a ročníky. Tento krok by přinesl nesporné výhody pro současné projektové týmy, kterému by se tím usnadnilo například její vypracovávání, nebo by přinášel potřebné zhodnocení uplynulé práce v průběhu pro tým i pro vedení KOMAGu. Dále výhody plynou i pro budoucí tým, kterému budou snadněji předány důležité informace, lépe se jim bude v materiálech orientovat či hledat potřebná data a celkově čerpat ze zkušeností minulých ročníků projektů.

- **Zdůraznění důležitosti knih projektů a následná motivace**

Studenti většinou nekladou na tvorbu knih moc velký důraz, přitom by se dalo konstatovat, že je to jeden z těch nejdůležitějších nástrojů v rámci projektů Komunikační agentury. A to z toho důvodu, že každý rok se pravidelně mění a střídají lidé na manažerských pozicích, takže je klíčové aby se i nabyté znalosti a zkušenosti předávali dál a neupadli v zapomnění hned potom, co si manažer „odbyde“ svou část práce na projektu. Musíme mít stále na mysli, že hlavní předností a zároveň i přínosem tohoto předmětu je stále získání cenných zkušeností cestou praxe. Tudíž by bylo v nejlepším zájmu celé Komunikační agentury změnit „zajetý mindset“ a nastavit proces vypracovávání knih tak aby bylo dosaženo požadovaného výsledku. V podstatě co nejlépe namotivovat studenty k pečlivému vypracovávání a nezanedbávání tohoto procesu.

- **„KOMAG Homecoming“**

Jedním z nejzajímavějších a originálních námětů je návrh na realizaci akce, která by spojovala bývalé manažery s těmi budoucími. Prostor, kde by se mohli předávat nejen projektové knihy ale i inspirace napříč všemi projekty a zároveň ročníky. Osobitý

a originální nápad, který by mohl podpořit a motivovat manažery například tím, že by museli prezentovat svou práci osobně jejich nástupcům. Z rozhovorů totiž vyplývá, že i sebelepší kniha projektů se nemůže vyrovnat osobnímu předání zkušeností.

7.2 VO2: Kdy se má kniha projektu začít vypracovávat?

Z rozhovorů jasně vyplývá, že ideálně by se mělo na knihách projektů začít pracovat již od samého začátku. Dozajista by se vypracování nemělo nechávat na poslední chvíli, jak tomu mnohdy docházelo v předešlých letech. Zamezí se tak zapomínání a následné ztrátě důležitých informací. Právě vytvoření ustálené formy projektových knih by usnadnilo průběžné zaznamenávání důležitých milníků a dat pro projektové manažery a jejich týmy. Další nespornou výhodou postupného vypracovávání je vzniklá možnost zpětné vazby na celkový průběh projektu a fungování týmů. Zároveň to může také usnadnit práci vedení KOMAGu ve smyslu průběžné kontroly práce jak jednotlivých sekcí, tak celého týmu. Pokud se bude projektová kniha vypracovávat postupně od začátku do konce, tím snáz se na závěr bude kompletovat do finální podoby.

7.3 VO3: Jakou formu má mít vypracovaná kniha projektu?

Dalo by se donekonečna polemizovat o tom, jaká forma materiálů je nejlepší. Svě zastánce vždy bude mít jak tábor milovníků vytištěného papíru tak nadšenci v oblasti technologií.

Jasnou volbou pro KOMAG vyplývající z výzkumu je však online forma. Nabízí řadu nepopíratelných výhod jako je například efektivnost, jak pro tým, který knihu vypracovává tak i pro budoucí tým, který knihu bude číst a snadno si tak může vyhledávat konkrétní informace. Další výhodou je dostupnost, když se kniha nahraje na nějaké společné úložiště v podstatě si může každý, kdo má přístup, ten soubor otevřít a pracovat s ním. Zároveň i více lidí najednou. V neposlední řadě pak přístupnost, ke knize se dostaneme víceméně kdekoliv a kdykoliv, pokud máme nějaké elektronické zařízení s přístupem na internet.

Nicméně své výhody má i fyzická forma, ať už se jedná jednoduchý argument, že se z ní čte lépe než z monitoru počítače, nebo například o aspekt reprezentativnosti výsledku práce projektového týmu.

8 DOPORUČENÍ PRO KOMUNIKAČNÍ AGENTURU

- **Projektové řízení**

Z rozhovorů vyplývá, že pro studenty, kteří musí absolvovat předmět RIPR1 v zimním semestru prvního ročníku, je těžké propojit si získané teoretické poznatky s praxí při řízení projektů v KOMAGu. Jednou z možností řešení tohoto problému by teoreticky mohlo být přesunutí předmětu RIPR1 ve studijním plánu na další semestr.

- **Deadline vypracování projektové knihy**

Deadline pro vypracování projektové knihy by se mohl posunout až potom co proběhnou závěrečné celotýmové schůzky projektů. Protože z výzkumu vyplynulo, že se mnoho nových informací vhodných pro zahrnutí do knihy vynoří až v průběhu nebo po skončení celotýmové schůzky.

- **Forma**

Jak už bylo uvedeno v odpovědi na výzkumnou otázku VO3 v kapitole 8.3, vhodnou formou projektových knih je digitální verze. Avšak několik participantů také projevilo zájem o formu fyzickou. Dle mého názoru by rozhodně nebylo na škodu vydat se po pomyslné zlaté střední cestě, tedy udělat kompromis a používat kombinaci obou forem. Vytvořit editovatelnou elektronickou formu, do které budou projektové týmy zaznamenávat veškeré informace v průběhu projektu. V rámci poprojektové části pak vypracovat finální verzi, kterou by odsouhlasilo vedení KOMAGu a následně by pak putovala do tisku. Jeden výtisk by se předal budoucímu manažerovi, druhý by pak mohl utvářet malou knihovničku projektových knih na FMK, která by byla přístupná všem, kteří by měli zájem se inspirovat.

Během rozhovorů bylo také provedeno testování možné strukturalizace kapitol v potencionální projektové knize. Účastníkům byly předloženy dvě verze, z nichž si měli vybrat tu, která jim přišla přehlednější nebo smysluplnější. K první verzi, kde se kapitoly řadili dle sekcí, se přikláněla většina participantů. Pouze dva z nich odpověděli, že jim přijde vhodnější druhá, chronologicky řazená verze. Obě verze s sebou nesou jisté výhody, takže by bylo vhodné, pokud by tato práce dala vzniknout sjednocené formě knih projektů v KOMAGu, se touto otázkou zaobírat nadále.

ZÁVĚR

Tato bakalářská práce, která zjišťovala jak efektivně zlepšit proces vypracování příručky projektového manažera formou knihy projektu, a taky kdy a jakou formou je potřeba začít s vypracováváním knihy projektu, použila k dosažení cíle výzkumu kvalitativní metodu šetření.

V teoretické části práce byla přiblížena disciplína projektového řízení, zaměřena na základní pojmy a důvod proč se jím zabývat. Dále pojmy jako jsou tradiční projektové metodologie, životní cyklus projektu a fáze projektu, osobnost projektového manažera, jeho kompetence, typologie manažerů, vedení versus řízení, motivace týmu a projektový tým.

Metodika práce popsala identifikaci problému a cíl práce, stanovila výzkumné otázky, přiblížila metodiku výzkumu, zdůvodnila výběr vzorků participantů, osvětlila průběh výzkumu a zaznamenala omezení výzkumu.

V praktické části bylo přiblíženo fungování Komunikační agentury, konkrétně její přínosy, životní cyklus a současné realizované projekty. Dále byla realizována analýza posbíraných primárních dat a to metodou zakotvené teorie. V závěru samotné praktické části práce proběhlo vyhodnocování dat výzkumu a také výzkumných otázek, které byly zodpovězeny na základě získaných dat šetření. Objektivním pohledem a hledání vzájemných souvislostí mezi otázkami a odpovědi tak došlo k zodpovězení předem stanovených otázek výzkumu.

Odpověď na výzkumnou otázku VO1: Z výpovědí participantů jasně vyplývá, že by bylo vhodné více zdůrazňovat důležitost projektových knih, lépe motivovat manažery k jejímu vytvoření a dále sjednotit formu a obsah knih projektů, což by usnadnilo proces vypracovávání knih.

Odpověď na výzkumnou otázku VO2: Kniha projektů by se měla začít vypracovávat již od samotného začátku průběhu projektu. Otázka VO2 je úzce propojena s VO1, tedy pokud by se měla projektová kniha vypracovávat v průběhu, bylo by potřeba vytvoření jednotné formy projektových knih, což by zlepšilo by i celkový proces vypracovávání.

Odpověď na otázku VO3: Z výzkumu vyplynulo jednohlasnou shodou, že nejefektivnější by byla online, tedy digitální forma, která má mnoho nesporných výhod. Tyto výhody jsou blíže popsány v kapitole doporučení pro Komunikační agenturu.

Tento návrh je v práci vypracován pouze v teoretické rovině, k jeho realizaci je potřeba propojení poznatků z této práce s vedením předmětu KOMAG.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)*. 2013. Fifth edition. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute. ISBN 9781935589679.
- [2] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*: 13. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788024752587.
- [3] Anon., (2017). *Digital innovation playbook: the essential exercise book for founders, doers and managers : tactics, strategies, moves*. English edition. Deiningen: Steinmeier GmbH & Co. ISBN 9783867745758.
- [4] DOLEŽAL, Jan, Jiří KRÁTKÝ a Ondřej CINGL. 2013. *5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*. Praha: Grada. Management. ISBN 9788024746319.
- [5] DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. 2009. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada Expert. ISBN 9788024728483.
- [6] DOLEŽAL, Jan., 2016. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788024756202.
- [7] HELLER, Robert. 2004. *Manuál manažera*. Vyd. 1. Praha : Euromedia Group, k.s. – Ikar. ISBN 80-249-0465-9.
- [8] HÜBNER, Miroslav. 2005. *Projektové řízení: příručka manažera*. Praha: Tate International. Příručka manažera. ISBN 8086813061.
- [9] KŘIVÁNEK, Mirko. 2019. *Dynamické vedení a řízení projektů: systémovým myšlením k úspěšným projektům*. Praha: Grada. ISBN 9788027104086.
- [10] NEWTON, Richard. 2008. *Úspěšný projektový manažer: [jak se stát mistrem projektového managementu]*. Praha: Grada. Manažer. Management. ISBN
- [11] PLAMÍNEK, Jiří. 2005. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 8024710927.
- ŘIHÁČEK, Tomáš a Ivo ČERMÁK a Roman HYTYCH. 2013. *Kvalitativní analýza textů: čtyři přístupy*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 9788021063822.
- [12] SINEK, Simon. 2015. *Lídři jedí poslední: proč některé týmy drží pohromadě a jiné se rozpadají*. V Brně: Jan Melvil. Žádná velká věda. ISBN 9788087270899.

- [13] SVOZILOVÁ, Alena. 2016. *Projektový management: Systémový přístup k řízení projektů*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada. Expert. ISBN 9788027100750.
- [14] SVOZILOVÁ, Alena. 2011. *Projektový management*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Expert. ISBN 9788024736112.
- [15] ŠVIRÁKOVÁ, Eva. 2014. *Kreativní projektový management*. 1.vyd. Zlín: VeRBuM. ISBN 9788087500583.

SEZNAM POUŽITÝCH INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

- [1] Axelos. ©2020. Key Benefits of PRINCE2. axelos.com [online]. [cit. 2020-07-20].
Dostupné z: <https://www.axelos.com/best-practice-solutions/prince2/key-benefits-of-prince2>
- [2] BLANKE, Catriona, CROFT, John, DASI, Mandakini a KOGLIN, Ilona. *Dragon Dreaming: Project Design* [online]. [cit. 2020-07-21]. Dostupné z:
https://dragondreaming.org/wp-content/uploads/2020/01/DragonDreaming_eBook_english_V02.09.pdf
- [3] IPMA Main Brochure. 2017. In *ipma.world*. [cit.2020-07-20] Dostupné z:
https://www.ipma.world/assets/IPMA_Main_Brochure_2017_ENG_screen.pdf
- [4] Komag. ©2020. [cit. 2020-07-02] Dostupné z: <http://komag.utb.cz>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

FMK	Fakulta multimediálních komunikací Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně
ICB	IPMA Competence Baseline
IPMA	International Project Management Association
KOMAG	Předmět Komunikační agentura na Fakultě multimediálních komunikací Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně
PMBOK	Project Management of Body of Knowledge
PMI	Project Management Institute
PM	Projektový management
PRINCE2	Projects IN Controlled Environments 2nd Version
RIPR1	Projektové řízení 1 na Fakultě multimediálních komunikací Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně
vs.	versus

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Schéma sběru dat ve fázi objevování Zdroj: Digital Innovation Playbook, 2017, s. 72 (Vlastní tvorba)	19
Obrázek 2: Typický průběh nasazení lidských zdrojů v průběhu životního cyklu projektu Zdroj: Svozilová, 2016, s. 40 (Vlastní tvorba).....	21
Obrázek 3: Trojúhelník talentu (The PMI Talent Triangle) Zdroj: Project Management Institute, 2013, s. 57 (Vlastní tvorba)	24
Obrázek 4: Úlohy manažera týmu Zdroj: Doležal, 2016, s. 369 (Vlastní tvorba).....	26
Obrázek 5: Ilustrace vzájemných souvislostí – Zkušenosti s projekty a KOMAGem (vlastní tvorba)	41
Obrázek 6: Ilustrace vzájemných souvislostí - Velikost týmu (vlastní tvorba)	42
Obrázek 7: Ilustrace vzájemných souvislostí - Zkušenosti s PM (vlastní tvorba).....	46
Obrázek 8: Ilustrace vzájemných souvislostí - Aplikace (vlastní tvorba)	48
Obrázek 9: Ilustrace vzájemných souvislostí - Příprava na projekt (vlastní tvorba) ..	50
Obrázek 10: Ilustrace vzájemných souvislostí - Materiály (vlastní tvorba)	52
Obrázek 11: Ilustrace vzájemných souvislostí - Hodnocení knihy projektu (vlastní tvorba)	54
Obrázek 12: Ilustrace vzájemných souvislostí - Kdy a kdo (vlastní tvorba)	59
Obrázek 13: Ilustrace vzájemných souvislostí - Názor na vytvoření materiálu (vlastní tvorba)	62
Obrázek 14: Ilustrace vzájemných souvislostí – Ideální forma materiálu (vlastní tvorba)	64
Obrázek 15: Ilustrace vzájemných souvislostí – Verze (vlastní tvorba)	67

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Komparace fází životního cyklu projektu podle různých metodik a standardů (Zdroj: Janáková, vlastní tvorba)	17
Tabulka 2: Kódování dat – Zkušenosti s projekty a KOMAGem (vlastní tvorba).....	41
Tabulka 3: Kódování dat – Velikost týmu (vlastní tvorba)	43
Tabulka 4: Kódování dat – Zkušenosti s PM (vlastní tvorba)	47
Tabulka 5: Kódování dat – Aplikace (vlastní tvorba).....	49
Tabulka 6: Kódování dat - Příprava na projekt (vlastní tvorba).....	51
Tabulka 7: Kódování dat - Materiály (vlastní tvorba)	53
Tabulka 8: Kódování dat - Hodnocení knihy projektů (vlastní tvorba).....	55
Tabulka 9: Kódování dat - Kdo se by se měl podílet na vypracování (vlastní tvorba)	58
Tabulka 10: Kódování dat - Kdy by se mělo začít s vypracováním (vlastní tvorba) .	61
Tabulka 11: Kódování dat - Názor na vytvoření materiálu (vlastní tvorba).....	63
Tabulka 12: Kódování - Ideální forma materiálu (vlastní tvorba).....	66
Tabulka 13: Kódování – Verze (vlastní tvorbu)	68

SEZNAM PŘÍLOH

PI: Otázky v rámci kvalitativního výzkumu (Strukturovaný scénář pro individuální rozhovory)

PII: Přepis rozhovorů 1

PIII: Přepis rozhovorů 2

PIV: Verze možné struktury kapitol

PŘÍLOHA P I: OTÁZKY V RÁMCI KVALITATIVNÍHO VÝZKUMU (STRUKTUROVANÝ SCÉNÁŘ PRO INDIVIDUÁLNÍ ROZHOVORY)

I. Úvod

- Přivítání respondenta
- Představení tazatele
- Seznámení s tématem bakalářské práce
- Podání vysvětlení o anonymitě a dotázání ohledně souhlasu s nahráváním rozhovoru
- Zodpovězení případných dotazů před startem

II. Úvodní otázky:

1. Prosím o uvedení Vašeho jména, názvu projektu a Vaši pozici v něm.
2. Jaké jsou Vaše zkušenosti s projekty a celkově s předmětem Komunikační agentura?
3. Jaká je/bude přibližně velikost Vašeho projektového týmu, který se podílí na realizaci projektu?

III. Otázky ohledně projektového řízení:

4. Jaké máte zkušenosti s projektovým řízením? Je pro Vás řízení projektů intuitivní nebo se řídíte nějakými technikami či metodami při realizaci projektů?
5. Používáte při plánování projektů nějaký software či aplikaci?
6. Jak se připravujete na budoucí projekt?

IV. Otázky ohledně závěrečné projektové knihy:

7. Dostali jste po výběrovém řízení na hlavního manažera nějaké materiály?
 - a. Pokud ano od koho jaké?
 - b. Pokud ano, už jste si materiál prostudovali?
 - i. Pokud ne kdy si materiál plánujete prostudovat?
8. Je pro Vás tento dokument dostatečně přehledný?
9. Přijde Vám tento materiál dostačující pro Vaše potřeby?
 - a. Je něco, co byste změnili?
 - b. Je něco, co Vám v něm chybí?

c. Je něco, co naopak přebývá?

10. Kdo by se měl podle Vás na zpracování závěrečné knihy podílet?
11. Kdy by se na ní mělo začít pracovat?
12. Pokud by byl vytvořen sjednocující a obsáhlejší materiál, usnadnilo by Vám to v budoucnu práci?
13. Jakou ideální formu by měl takový dokument mít ? Online nebo fyzickou?
14. Ukážu Vám dvě verze toho, jak by teoreticky mohlo vypadat uspořádání či struktura v projektové knize. Která z daných verzí Vám přijde přehlednější?

V. Shrnutí rozhovoru. Zodpovězení případných dotazů.

Poděkování respondentovi, ukončení rozhovoru a rozloučení se.

PŘÍLOHA P II: TRANSKRIPT ROZHOVORŮ 1

Respondent 1

Přepis rozhovoru

Úvodní otázky:

T: Jaké jsou Vaše zkušenosti s projekty a celkově s předmětem Komunikační agentura?

R: Nás chytila ta korona teď, tak je to dost limitovaná zkušenost bohužel, pro všechny z nás prvních, ale byla jsem v Busfestu v prvním, konkrétně v produkci.

T: Jaká bude velikost Vašeho týmu?

R: Víím, že jsme vypracovávali koncept projektu pro vedení KOMAGu, kde jsme psali 30-40 lidí. No a víím, že nám řekli, že náš tým je docela velký a že se teď budou snažit aby ten KOMAG nebyl jakože laciné kredity pro každého. Častokrát se stává, já jsem si toho i všimla, že lidi toho moc nedělají a jsou to pro ně právě jen laciné kredity. Myslím, že si k tomu ještě sedneme a budeme muset trochu snižovat stavy.

T: Jaké máte zkušenosti s projektovým řízením? Je pro Vás řízení projektů intuitivní nebo se řídíte nějakými technikami či metodami při realizaci projektů?

R: Měli jsme v prvním předmět Projektové řízení – RIPR, ale co si já pamatuji, tak to byl pro nás tak trochu zmatečný předmět, jakože nic ve zlém, celkově ty hodiny jsem měla ráda, byly takové uvolněné. Ale častokrát co si vzpomínám bylo mnoho momentů, kde jsem se ztrácela co se týká toho jak jsem to probírali a že to bylo trochu chaotické. Takže myslím, že pro nás to bude více intuitivní než to co jsme se učili na RIPRu.

T: Budete používat/používáte při plánování projektů nějaký software či aplikaci? Např. Trello, Slack apod.?

R: Kamarádka pracuje v reklamce a používají tam něco podobného Slacku. Pokud chceš najdu název. Je tam lepší interface než ve Slacku a celkově se tam lépe intuitivně pracuje. Jo jmenuje se to Same Page. No a potom klasika dokumenty si budeme sdílet přes Google Disk.

T: Jak se připravujete na budoucí projekt?

R: Momentálně jsme nedávno měli call s vedením KOMAGu a dali nám pár úkolů, zítra to jdeme nějak blíž řešit, například: aktualizovat web, okleštit ten tým a vlastně celkově vymýšlet koncept a krajiny, které letos budou na Culturei.

Otázky ohledně závěrečné projektové knihy:

T: Dostali jste po výběrovém řízení na hlavního manažera nějaké materiály? Pokud ano od koho a jaké?

R: Jo to jsme dostali všechno, teď jsem zapoměla jak se jmenuje šéfová minulého roku Culturei, ale dostali jsme všechny přístupy na Google disky z minulých let a i závěrečné zprávy.

T: Už jste si materiál prostudovali?

R: Jo! Inside out prostudováno.

T: Jak hodnotíš tu závěrečnou zprávu?

R: Myslíš tu 2019/2020 tu nejnovější závěrečnou zprávu?

T: Ano.

R: Viděla jsem i závěrečnou zprávu Busfestu a co se týká grafického zpracování, tak Culturea to má next level, fakt si na tom zamakali. I obsahově je to přehledné, všechno rozepsané a je to i takové osobní pro ty budoucí, jakože pro nás, jsou tam takové odkazy a tak. Nemohla bych být víc spokojená.

T: Přijde Vám tento materiál dostačující pro Vaše potřeby? Je něco co byste změnili nebo co tam chybí?

R: Viš co, ještě k té závěrečné zprávě jsme si museli sehnat ty přístupy k Google Disku, co se týká fundraisingu abychom věděli ty detailní informace, jakože fakt do detailů. Protože to v té závěrečné zprávě nebylo ale asi bych to tam vlastně ani nečekala protože potom by to bylo možná moc přeplácané.

T: Kdo by se měl podle Vás na zpracování závěrečné knihy podílet?

R: Myslím, si že když to dělají hlavní manažeři a pak ti linioví tak je to takový ideál. Ale vím, že pro Busfest, jsme to dělali tak, že všichni jsme se na tom podíleli. Což vlastně je z jednoho hlediska taky fajn, že každý do toho dá nějaký svůj námět.

T: Kdy by se na ní mělo začít pracovat?

R: Chtěli bychom, nechci to nazvat kroniku projektu, ale prostě už během toho jak budeme dělat Cultureu tak chceme dokumentovat, nevím co přesně konkrétně, ale asi ten proces toho. Takže ne úplně závěrečnou, ale knihu projektu, možná takovou více osobnější už během projektu.

T: Pokud by byl vytvořen sjednocující a obsáhlejší materiál, usnadnilo by Vám to v budoucnu práci?

R: Sto procent jsem za, když děláš po projektu tu knihu tak člověk může zapomenout mnoho věcí co se řešilo třeba v listopadu jo, nevzpomeň si co se tehdy dělo, co bylo za problémy. Že když to píšeš, možná to ani nechce, ale je to takové povrchnější než když se to dělá v průběhu postupně.

T: Jakou ideální formu by měl takový dokument mít ? Online nebo fyzickou?

R: Když je to fyzické tak mi to přijde víc takové personalizovanější. To je takové jako když člověk čte knihu, tak ji radši chytí do ruky než kdyby měl číst ebook. Ale zase mi přijde efektivnější dělat to digitálně. Ale zase kdyby se na to třeba vyhradil jeden člověk tak by to mohlo být i v psané formě.

T: Ukážu Vám dvě verze toho, jak by teoreticky mohlo vypadat uspořádání či struktura v projektové knize. Která z daných verzí Vám přijde intuitivnější či přehlednější?

R: Přijde mi lepší první verze i přestože jako milovník historie mám ráda chronologii. Ale přehlednější mi to přijde prostě pokud je nějaký člen třeba PR sekce a chce si najít něco konkrétního, tak že to má tady víc pohromadě než v té druhé verzi.

Respondent 2

Přepis rozhovoru

Úvodní otázky:

T: Jaké jsou Vaše zkušenosti s projekty a celkově s předmětem Komunikační agentura?

R: Jelikož jdu do druhého ročníku tak mám za sebou jeden rok zkušeností s KOMAGem, s tím že jsem vlastně byl na oddělení fundraisingu ve Skrz Prstech a nebyl jsem manažerem, ale byl jsem členem.

T: Jaká bude velikost Vašeho týmu?

R: Zatím máme v týmu asi kolem 15 lidí. Naše představa je tak kolem 25-30 maximálně a nechceme moc velký tým aby se každý dostal ke slovu a tak. Hodně chceme tým lidí, který bude do toho zapálený ať už jich bude málo.

T: Jaké máte zkušenosti s projektovým řízením? Je pro Vás řízení projektů intuitivní nebo se řídíte nějakými technikami či metodami při realizaci projektů?

R: Zatím to je řízeno asi naší intuicí, o projektovém řízení jako o předmětu jsme nepřemýšleli, že bychom ho využili jako dál, my jsme ho spíš brali jako srandu. Ale jo určitě tam jsou nástroje, které by se dali využít ale zatím jsme nad tím takhle jakoby nepřemýšleli spíše tu intuici a zatím to tak dáváme dohromady a improvizujeme za chodu.

T: Budete používat/používáte při plánování projektů nějaký software či aplikaci? Např. Trello, Slack apod.?

R: Slack znám, nepoužíval jsem ho ale slyšel jsem o něm. Zatím to máme vlastně tak, že komunikujeme přes messenger, s tím že teď dáváme dohromady ten tým takže to je asi nejdostupnější aplikace pro všechny, přece jenom je to Facebook, dál vlastně máme i založenou skupinu i na Microsoft Teams, což jsme se vlastně teďka přes tu karanténu s tím všichni naučili docela používat, takže si myslím, že by to byla taky taková dobrá komunikační aplikace.

T: Jak se připravujete na budoucí projekt?

R: Už to dáváme postupně dohromady, víme třeba že přes to léto když zamakáme, tak budeme mít přece jenom už něco hotového a už půjdeme do toho semestru s něčím, dáváme dohromady tým lidí, dáváme dohromady téma, o kterém jsme prakticky už před pár dny rozhodli.

Otázky ohledně závěrečné projektové knihy:

T: Dostali jste po výběrovém řízení na hlavního manažera nějaké materiály? Pokud ano od koho a jaké?

R: Jo něco jsme dostali, nějaké dokumenty. Knihu projektu nám neposílali, ale my ji máme jakoby dostupnou protože druhá hlavní manažerka byla liniovou manažerkou PR a sepisovala ji minulý rok.

T: Už jste si materiál prostudovali?

R: Já sám se ji teda ještě neprohlížel, abych řekl pravdu, ještě jsem se k tomu nedostal.

T: Pokud ne kdy si materiál plánujete prostudovat?

R: Plánuji to určitě ještě přes prázdniny.

T: Kdo by se měl podle Vás na zpracování závěrečné knihy podílet?

R: Tak nejlépe manažeři sekcí, jako moc lidí by se na tom podílet nemělo. Hlavní manažeři a manažeři sekcí, kteří vlastně vidí do těch svých sekcí.

T: Kdy by se na ní mělo začít pracovat?

R: No prakticky, závěrečná kniha se prakticky tvoří vlastně už během toho projektu, pokud se ty dokumenty dobře jakoby zaznamenávají během roku, ty které by se mohli použít přímo v té knize. Takže co se týče informací, tak to se tvoří už během toho projektu, během roku, během semestru, ale asi jakoby je nejlepší celkově ten konečný výsledek, konečnou podobu té závěrečné knihy vypracovat po tom dni D. A i spíš celkově po celotýmovce, která dá dohromady ty názory těch členů týmu.

T: Pokud by byl vytvořen sjednocující a obsáhlejší materiál, usnadnilo by Vám to v budoucnu práci?

R: Já si myslím, že by to jako dost usnadnilo právě ten proces toho vytváření té závěrečné knihy, jelikož by se dalo čeho chytit. Věřím, že by to na konci usnadnilo tu práci, kdyby se prakticky doplňovaly ty údaje a celkově ty získané informace a plus byl by tam nějaký prostor pro vlastní poznámky a názory pro zlepšení. Mohlo by to být prakticky nějaká struktura, volná struktura, body, které bychom se mohli řídit.

T: Jakou ideální formu by měl takový dokument mít ? Online nebo fyzickou?

R: Já si myslím, že by stačila online. Podle mě by to bylo asi zbytečné fyzicky. Pokud se to bude dobře ukládat, třeba na nějaký jednotný disk KOMAGu, po celé ty ročníky, pokud by v tom byl nějaký systém tak online by stačilo. Pak by bylo asi zbytečné tisknout fyzické kusy.

T: Ukážu Vám dvě verze toho, jak by teoreticky mohlo vypadat uspořádání či struktura v projektové knize. Která z daných verzí Vám přijde intuitivnější či přehlednější?

R: Přehlednější asi ta první verze podle sekcí.

Respondent 3

Přepis rozhovoru

Úvodní otázky:

T: Jaké jsou Vaše zkušenosti s projekty a celkově s předmětem Komunikační agentura?

R: No na jednu stranu mám zkušenosti takové, že jsem si hned v prváku mohla vyzkoušet jaké to je být liniový manažer a to konkrétně PR ve Skrz Prstech, což si myslím, že mi dalo hodně zkušeností, tím že jsem vlastně ani tehdy moc nevěděla do čeho jdu a o to rychleji jsem se na to potřebovala adaptovat a tím pádem jsem se snažila tak jako zapadnout a proplout mezi ty zkušenější ostatní liniové manažery a myslím si, že kdybych tady tu zkušenost neměla tak že by pro mě byla výzva ve druháku být teprve ten liniový manažer a ne manažer celého projektu. Nicméně na druhou stranu tím jaká byla situace a to že se ve finále, i když úplně natěsno Skrz Prsty nakonec neodehrály a nemám zkušenosti jak to vypadá na dni D.

T: Jaká bude velikost Vašeho týmu?

R: Původně jsme tak nějak přemýšleli, že bychom chtěli mít ne úplně spoustu lidí v týmu ale že víc lidí rovná se víc nápadů, nicméně od asi minulého týdne jsme se shodli na tom, že méně je možná více a že bychom byli radši když budeme mít pár lidí, kteří budou pro ten projekt zapálení a budou ho dělat s nadšením, než spoustu lidí abychom měli někoho do počtu a vlastně jsme ve finále nebyli schopni se na ničem dohodnout a každý by si řekl, že no je nás hodně tak to někdo udělá. Takže odhadem asi něco kolem 20-30 lidí.

T: Jaké máte zkušenosti s projektovým řízením? Je pro Vás řízení projektů intuitivní nebo se řídíte nějakými technikami či metodami při realizaci projektů?

R: No řekla bych že tak asi půl na půl, tím jak jsme měli RIPR v prváku, ještě ke všemu v zimním semestru, tak v podstatě to pro nás bylo hodně abstraktní téma v tom, že co jsem se bavila se spoustou lidí z vyšších ročníků nebo z praxe tak v podstatě mi potvrdili, že paradoxně na to jak byl předmět vyučován, tak je to předmět, který jim dal asi do praxe nejvíc a využívají nejvíc ty pojmy z toho. Což bych řekla, že určitě zjistíme taky ale až za chodu toho projektu, že teď si to v podstatě neumíme moc představit když jsme se s tím do takové míry v praxi nesetkali, takže asi budeme hodně dbát na tu intuici, nicméně věřím, že tam teprve poznáme o čem se na předmětu mluvilo a jak to funguje a že nám to ve finále může vlastně pomoci.

T: Budete používat/používáte při plánování projektů nějaký software či aplikaci? Např. Trello, Slack apod.?

R: Určitě to bude v řešení a to hlavně bych řekla, že se to odrazí od toho jaká bude situace s tím že minulý týden, když jsem byla ve škole tak jsme se ptali učitelů jak to vlastně bude vypadat se začátkem semestru a tak. V podstatě nám bylo řečeno, že prozatím se datum začátku semestru nemění, ale že nikdo nedokáže v téhle chvíli určit jakou formou ta výuka bude, jestli fakt půjdeme rovnou do školy nebo jestli dál budeme pokračovat formou online výuky. Takže to se asi uvidí hlavně i v tomhle ohledu, jestli vůbec budeme mít možnost setkat se všichni ve Zlíně nebo jestli dál právě budeme pokračovat online formou i co se týká zadávání všech úkolů, takže v tom případě bychom byli spíš ještě daleko víc naklonění nějakým tady těm aplikacím, minimálně už teď v létě budeme muset komunikovat přes Teams a tak podobně.

T: Jak se připravujete na budoucí projekt?

R: Náš cíl už od počátku bylo na tom pracovat už přes léto. Ještě předtím než jsme věděli, že to vezmeme tak jsme to šli prokonzultovat s Evou Gartnerovou, jak by to asi vypadalo tady to celkové řízení projektu a už v tu chvíli ona nám dala takové množství kontaktů a všech možných doporučení a tak, že nám to akorát tak nadchlo a v tu chvíli ještě ten den začalo jako obrovské plánování všeho, kdy jsme si naplánovali pomalu call na každé dva týdny a vlastně jsme to i nějakou dobu dodržovali a vlastně jsme i spoustu věcí už vymysleli a promysleli. Hodně se jednalo o takové to vyřazování myšlenek, kdy jsme sesypali jako všechny nápady dohromady a teď postupně vyřazujeme což jsme rádi, že nenecháváme až na to září. Přemýšlíme aspoň o tom jak to uchopit. Protože když máš třeba Busfest, tak tam je v podstatě jasné, o čem ten projekt jako bude, kdežto tyhle Skrz Prsty se musejí vždycky jako někam posunout a uchopit a ujasnit si tu vizi, co tím chceš jako říct. Takže ujasnit si kam to chceme vést abychom začátkem semestru už mohli přijít a už to někam jako směřovat a vědět kam.

Otázky ohledně závěrečné projektové knihy:

T: Dostali jste po výběrovém řízení na hlavního manažera nějaké materiály? Pokud ano od koho a jaké?

R: V podstatě já si teď nevybavuju, že jsme něco dostali. Ale ke knize projektu jsem měla přístup od začátku, protože jsem jí psala minulý rok. Ještě pak jsme byli na té schůzce s Evou kde nám dala taky nějaké informace.

T: Už jste si materiál prostudovali?

R: Jo, hodně jsem z toho čerpala právě i při sepisování toho konceptu.

T: Jak hodnotíte tu závěrečnou zprávu? Přijde Vám tento materiál dostačující pro Vaše potřeby? Je něco co byste změnili nebo co tam chybí?

R: Určitě bych řekla, že je to lepší než nic. Já teda neviděla ty z minulých let ale co vím, tuším že jsem jen viděla na nějaké schůzce nějaký výsledek co vznikl rok před náma **a byly to tuším jen nějaké dvě stránky něčeho nepřehledného**, takže jsem byla ráda, ve výsledku jak ta kniha vypadala teď. Je tam spousta jako těch informací, spousta těch užitečných, na druhou stranu jsme to tuším všichni psali ten den, kdy se to odevzdávalo, max. den před tím, takže i jako podle toho to zase vypadá. Takže jsem ráda, že to tam je, že tam je spousta informací, že to udělali moc hezky, ať už jako vizuálně nebo právě obsahově. Ale pořád bych řekla, že to může být lepší, ale je to lepší než nic.

T: Kdo by se měl podle Vás na zpracování závěrečné knihy podílet?

R: Řekla bych asi, jako je to asi hodně sluničková myšlenka, nicméně asi bych to tak řekla, že každý z těch manažerů, myslím liniový, by si tak nějak měl se svojí sekci dát nějakou session a nějak se o tom pobavit, zeptat se jich právě na nějaký jejich feedback, sepsat si to do poznámek, ať už prostě třeba shrnout prostě co jim samotných se líbilo, nelíbilo, co by změnili, ať už na celkovém projektu, na vedení, na čemkoliv. Sepsat si to a potom to nějak hodit i se svými názorami a pointami právě do nějakého textu a pak do té knihy. Takže si myslím, že ve finále každý člen týmu ale ne tak jako povinně, aby každý musel napsat větu, ale aby si dali schůzku a liniový manažer to pak dal dohromady.

T: Kdy by se na ní mělo začít pracovat?

R: Řekla bych, že asi, nevím jestli přesně na té knize, ale aby si v podstatě během celého toho projektu ti liniovní manažeři dělali aspoň nějaké poznámky, co do toho ve finále potom napíší. Ať to potom nevzniká tak, jako jsme to dělali my loni, že den předtím něco napíšu. Zás ale musím říct, že jsme měli dost přehledný disk a ty poznámky a zápisy ze schůzek a tak. Takže se to jako potom dělalo docela dobře si myslím. Nicméně nějak mít aspoň svoji vlastní složku, nebo dělat si takový monitoring toho co se udělalo, mluvím teď o těch liniových manažerech, kteří by si měli dělat svoje vlastní poznámky během celého toho projektu a dávat třeba i reporty, ať ví, jak na tom jsou, vždycky s datem. To ti pak hrozně pomůže se zpětně na to podívat a z toho potom se ti bude asi líp sepisovat ta kniha později. Že nemusíš pravidelně psát do té knihy třeba každý týden ale dělat si alespoň poznámky, ať víš jak na tom ve který datum jsi a potom se ti z toho asi bude psát dobře.

T: Pokud by byl vytvořen sjednocující a obsáhlejší materiál, usnadnilo by Vám to v budoucnu práci?

R: Svým způsobem jo, že by to bylo fajn když nevíš, tak podívat se na nějaké to doporučení aby tě to někam nasměřovalo, nicméně asi bych se bála toho, že by se tím trošku zabila ta kreativita těch lidí, že pokud ti nastane nějaká situace tak tě jako první napadne se podívat do té knihy jak by se to mělo dělat, než abys přemýšlela jak z toho vybruslit. Navíc další věc je, jak to ještě svým způsobem zabíjí tu kreativitu, ve chvíli kdy ty máš fyzicky nějaký materiál kam se můžeš podívat tak lidi mají automaticky pocit, že by se to tak mělo dělat, protože co je psáno, to je dáno. Nenapadne je prostě stát si za svým názorem a za svými nápady. Takže na jednu stranu si myslím, že by to jako usnadnilo spoustu věcí v tom, že bys měla tu možnost někam nahlídnout aby ti to ušetřilo ten čas ale zároveň si myslím, že by to mohlo být i na škodu.

T: Jakou ideální formu by měl takový dokument mít ? Online nebo fyzickou?

R: Myslím si, že obě ty formy mají něco do sebe. Záleží asi kde by to bylo, jestli by to byl třeba dokument na disku, tak by to bylo fajn. Vzhledem k tomu, že to můžeš mít kdykoliv u sebe, můžeš do toho kdykoliv nahlídnout a nepomačká se ti to, nepoliješ to kafem, neztratíš to. Nicméně zase v té fyzické formě zas si tam asi můžeš snadněji dopisovat poznámky a taky spousta lidí už trpí takovou tou online slepotou, kdy prostě jak už máš všude moc stejného textu tak máš tendenci přeskakovat na různé řádky a tak. Což v té fyzické podobě nemáš, ale jak říkám, když budeš mít, tipuju že by to asi nebyla malá knížka, tak si myslím, že by se to nikomu nechtělo tahat, spousta lidí je líná. Kdežto když uděláš dva kliky a dáš Ctrl+F nebo něco tak si vyhledáš co potřebuješ. Takže mi to přijde více přístupnější.

T: Ukážu Vám dvě verze toho, jak by teoreticky mohlo vypadat uspořádání či struktura v projektové knize. Která z daných verzí Vám přijde intuitivnější či přehlednější?

R: Když strílím takhle od boku, tak na první pohled se spíš asi přikláním k té první variantě, že by to bylo řazení primárně podle těch sekcí a až potom podle měsíců, protože když to vezmu jakoby kdo se do té knihy bude dívat tak vždycky to bude, když nepočítám právě ty hlavní manažery, tak to bude liniový manažer. Bude se tam dívat za účelem toho, že se bude chtít podívat na něco, co zajímá konkrétně jeho v té jeho situaci. Takže bude chtít mít pohromadě to co potřebuje on a ne listovat všema sekcema aby si našel vždycky sebe. Takže proto bych to dala právě primárně podle těch sekcí a až potom rozřazovala podle data.

Respondent 4

Přepis rozhovoru

Úvodní otázky:

T: Jaké jsou Vaše zkušenosti s projekty a celkově s předmětem Komunikační agentura?

R: *V prváku jsem dělala v Promu na ZDW.*

T: Jaká bude velikost Vašeho týmu?

R: *Přemýšleli jsme nad tím, že okolo 30-40 lidí. Ale potom, že teda to budeme muset dost snižovat ty počty, ale přiznám se, že od té doby jsme si na to ještě nesesdli, to bylo tak před týdnem.*

T: Jaké máte zkušenosti s projektovým řízením? Je pro Vás řízení projektů intuitivní nebo se řídíte nějakými technikami či metodami při realizaci projektů?

R: *Asi je to více intuitivní, plus ty zkušenosti co mám z minulosti, případně to co jsem viděla u ostatních co dělali. Ale přiznám se, že z toho RIPRu si pamatuju akorát tak pojem člověkohodina nebo něco takového. Ale jinak moc ne.*

T: Budete používat/používáte při plánování projektů nějaký software či aplikaci? Např. Trello, Slack apod.?

R: *Slack jsme používali na ZDW, ale mě to moc nevyhovovalo a například v práci používám Same Page a ta je úplně skvělá takže asi přes to budeme spolupracovat.*

T: Jak se připravujete na budoucí projekt?

R: *Asi největší příprava byla kdy jsme psali tu koncepci, přitom jsme se dívali i do těch knih projektů, které nám oni zprostředkovali, případně celkově jsme posli celý Facebook, Instagram, webovku, co tam funguje dobře, co by se dalo vylepšit a tak. Případně jakože jaké země měli před námi, abychom měli lepší přehled, protože jsme si vlastně žádný KOMAG nezažili, na jednu stranu je to fajn, že nejsme nějak ovlivnění, ale zase by bylo fajn vidět i to co je například po projektu.*

Otázky ohledně závěrečné projektové knihy:

T: Dostali jste po výběrovém řízení na hlavního manažera nějaké materiály? Pokud ano od koho a jaké?

R: Od minulého manažera jsme dostali linky na Google Disk z minulého a předminulého roku abychom viděli jak to měli zorganizované, jaký měli rozpočet a podobně a taky tu závěrečnou knihu.

T: Už jste si materiál prostudovali?

R: Jo už v červnu když to posílal.

T: Jak hodnotíš tu závěrečnou zprávu?

R: Byla jsem překvapená jak geniálně je zpracovaná, protože například oproti tomu co jsme dělali v ZDW tak to bylo čistě jen dokument, ale oni to měli pěkně graficky zpracované jako i s obrázky a bylo to super. Na druhou stranu potom jsme zjistili, že to mělo nevýhodu, že když jsi z toho chtěla něco zkopírovat tak to nešlo. Byl to prostě obrázek jak kdyby.

T: Přijde Vám tento materiál dostačující pro Vaše potřeby? Je něco co byste změnili nebo co tam chybí?

R: Samotná kniha by asi nebyla, ale v kombinaci s tím Diskem asi ano. Asi kdyby tam byl víc popsány ten fundraising, tomu se tam věnovali asi tak jen čtvrtinově než třeba artu.

T: Kdo by se měl podle Vás na zpracování závěrečné knihy podílet?

R: To je dobrá otázka, jakože řekla bych, že asi i celý tým, nejenom ty liniový manažeři. Asi dost záleží na velikosti týmu.

T: Kdy by se na ní mělo začít pracovat?

R: Asi v průběhu celého roka, jinak si nepamatuješ co bylo na začátku.

T: Pokud by byl vytvořen sjednocující a obsáhlejší materiál, usnadnilo by Vám to v budoucnu práci?

R: Jo to by bylo fajn, určitě.

T: Jakou ideální formu by měl takový dokument mít ? Online nebo fyzickou?

R: Podle mě to stačí online, protože k tomu má více lidí přístup naráz.

T: Ukážu Vám dvě verze toho, jak by teoreticky mohlo vypadat uspořádání či struktura v projektové knize. Která z daných verzí Vám přijde intuitivnější či přehlednější?

R: Ono je to asi jedno. To co potřebuješ si podle mě umíš najít v obou dvou verzích. Pokud bych si měla vybrat tak spíš ta druhá. Protože například v ZDW byl velký problém, že já jsem byla v promu, ale nevěděla jsem například co dělají lidi v PR. Tady by ses na to mohla

podívat i jako člen týmu v průběhu roku co se právě dělá. Zároveň i manažer má takový větší přehled.

Respondent 5

Přepis rozhovoru

Úvodní otázky:

T: Jaké jsou Vaše zkušenosti s projekty a celkově s předmětem Komunikační agentura?

R: Tak minulý rok jsem byl v Busfestu a v Lobby v produkci u obou.

T: Jaká bude velikost Vašeho týmu?

R: Vypadá to, že nás bude tak maximum 25. Takže oproti loňsku to vlastně snižujeme.

T: Jaké máte zkušenosti s projektovým řízením? Je pro Vás řízení projektů intuitivní nebo se řídíte nějakými technikami či metodami při realizaci projektů?

R: Měli jsme v prváku předmět s paní Švirákovou, ale ona měla zrovna nějaký rok, kdy zkoušela nový způsob toho vysvětlování a toho učení takže jsme z toho moc nepochopili. Takže to bude spíš intuitivní, že to prostě dělám jak mi to vyhovuje a cítím, že by to prostě mohlo fungovat.

T: Budete používat/používáte při plánování projektů nějaký software či aplikaci? Např. Trello, Slack apod.?

R: Používáme Asanu, na rozdělování úkolů a Drive na soubory a dokumenty.

T: Jak se připravujete na budoucí projekt?

R: Už plánujeme, snažíme se i oslovovat kapely, plánujeme jak to bude probíhat, plánujeme výběrové řízení do týmu a já si pomalu připravuju seznam deadlinů, co do kdy musí být hotové a tak.

Otázky ohledně závěrečné projektové knihy:

T: Dostali jste po výběrovém řízení na hlavního manažera nějaké materiály? Pokud ano od koho a jaké?

R: Jo, dostali jsme od Evy vlastně všechny knihy projektů vlastně všech projektů z minulého roku, abychom se mohli podívat a zjistit co a jak. A vlastně k té knize projektu Busfestu jsem měl přístup už od té doby co se začala psát.

T: Už jste si materiál prostudovali?

R: Jako už jsem si to pročetl, jednou dvakrát, ne úplně důkladně.

T: Jak hodnotíš tu závěrečnou zprávu? Přijde Vám tento materiál dostačující pro Vaše potřeby? Je něco co byste změnili nebo co tam chybí?

R: Byl přehledný neztrácel jsem se nikde. Asi takhle z fleku to úplně neřeknu, řekl bych, že byl dostačující. Cokoliv mi chybělo, nějaké menší informace tak se zeptám minulého manažera. Takže že by tam něco extra důležitého chybělo, to ne.

T: Kdo by se měl podle Vás na zpracování závěrečné knihy podílet?

R: Tak já si myslím, že určitě ten hlavní manažer by měl nějak vytvořit ten koncept, tu osnovu, do které se bude psát. Pak ty části těch sekcí by měli psát hlavně ti manažeři těch sekcí společně s těmi svými členy co mají v té sekci.

T: Kdy by se na ní mělo začít pracovat?

R: Tak já si myslím, že by bylo možná už nějaké náčrtky už té knihy začít psát celoročně, už během celého toho projektu. Bylo by to lepší kdy se to píše celoročně, když se tam dopisuje co kdy se děje. Je to lepší, než když se to píše na poslední chvíli prostě všechno naráz a člověk může na něco zapomenout.

T: Pokud by byl vytvořen sjednocující a obsáhlejší materiál, usnadnilo by Vám to v budoucnu práci?

R: Jo určitě by to usnadnilo práci. Asi jako s každým strukturovaným dokumentem, že člověk prostě ví co kam má napsat a když už něco chce doplnit, tak to tam doplní. Takže rozhodně strukturalizace mi přijde lepší než prostě máte volnou ruku a nějak to napište.

T: Jakou ideální formu by měl takový dokument mít ? Online nebo fyzickou?

R: Mě osobně vyhovuje když jsou věci online, které se píšou. V té fyzické nevím no.

T: Ukážu Vám dvě verze toho, jak by teoreticky mohlo vypadat uspořádání či struktura v projektové knize. Která z daných verzí Vám přijde intuitivnější či přehlednější?

R: Podle mě ta první varianta podle sekcí, to mi přijde přehlednější než ta druhá. Je to lepší i pro ty manažery těch sekcí ať vidí co dělají v září, co dělají v říjnu. Jsem určitě pro tu první variantu.

Respondent 6

Přepis rozhovoru

Úvodní otázky:

T: Jaké jsou Vaše zkušenosti s projekty a celkově s předmětem Komunikační agentura?

R: Byla jsem v KOMAGu od prváku, přímo v ZDW a vlastně jsem za tu dobu ani nevyzkoušela jiný projekt. Ted' to jsou tři roky a další přede mnou.

T: Jaká bude velikost Vašeho týmu?

R: No, v posledním roce to bylo asi 110 lidí, akorát to vzniklo tím, že se spojily dva projekty dohromady, vlastně Fashion Point se stal součástí ZDW, takže tam bylo o dost lidí navíc. Ale furt si pamatuju, že v předchozích letech se to stejně té stovce blížilo, bylo tam třeba 90 lidí. No a příští rok nás snad bude maximálně 60.

T: Jaké máte zkušenosti s projektovým řízením? Je pro Vás řízení projektů intuitivní nebo se řídíte nějakými technikami či metodami při realizaci projektů?

R: Jedna z takových hlavních zkušeností, těch výukových programů byl předmět RIPR. Myslím, že kdyby ti lidi zůstávali v těch projektech delší dobu tak to asi bude jinak, protože ten první rok jako manažer si přesně ty projektové nástroje musíš osahat a vyzkoušet co ti vyhovuje a co ne, co se osvědčilo a co ne a podle toho pak řídit ty další roky. Ted' vlastně se ještě vzdělávám v oblasti strategického plánování v rámci akademie institutu divadelních umění, takže to je další jakoby to, co s tím projektovým řízením souvisí. Vnímám to jako velký přínos, protože jsem se s něčím podobným za tu dobu tady ještě nesetkala.

T: Budete používat/používáte při plánování projektů nějaký software či aplikaci? Např. Trello, Slack apod.?

R: My používáme Slack, je to teda primárně chatovací nástroj pro nás, aby se věci neřešily přes Facebook a potom používáme Google Drive jako centrální úložiště. Ještě teda Trello, ale to nechávám na těch lidech kdo chce tak to používá a kdo ne tak to nepoužívá, to nechávám na manažerech sekcí.

T: Jak se připravujete na budoucí projekt?

R: Už plánujeme, v řešení je zatím tým a například obhlídka prostorů a tak.

Otázky ohledně závěrečné projektové knihy:

T: Dostali jste po výběrovém řízení na hlavního manažera nějaké materiály? Pokud ano od koho a jaké?

R: No já ne. Nebo teda je to jiné, že jsem minulý rok taky byla v tom projektu a měli jsme nějakým způsobem aspoň jakousi knihu projektu za první půlrok, což si myslím, že byla jako víceméně dodělaná. Spíš to byly jako jednotlivé části toho projektu než souhrnná zpráva toho projektu od hlavního manažera. Ten druhý půlrok už byla bída no.

T: Jak hodnotíš tu závěrečnou zprávu? Přijde Vám tento materiál dostačující pro Vaše potřeby? Je něco co byste změnili nebo co tam chybí?

R: Určitě to nebylo dostačující pro ty jednotlivé manažery těch sekcí, protože pak neměli hotové ty části z toho předchozího roku. Já jsem to měla jednodušší, že jsem s minulou manažerkou dost v kontaktu, kdykoliv jsem se ji mohla zeptat. Ale v případě těch manažerů to tak není, protože většina těch lidí minulých už tu není a nemá se pak na koho obrátit. Myslím, že by bylo dobré mít přístup ke všem těm knihám projektů za všechny ty roky, protože takhle spousta těch informací se ztrácí, ani pak nevíš, kdo ten projekt dělal roky před tebou. Jak se třeba dělá na FMK Homecoming, tak udělat KOMAG Homecoming, že se potkají všichni ti bývalí manažeři, to by bylo super.

T: Kdo by se měl podle Vás na zpracování závěrečné knihy podílet?

R: Podle mě úplně všichni, nejenom ti manažeři, ale i jako všichni ti členové. Já bych chtěla aby se do toho zapojili alespoň nějakým hodnocením toho uplynulého roku a toho fungování projektu, protože to jsou cenné informace, nejenom ty statistické a měřitelné a ty tabulky, ale i jako přesně tyhle spíše psychologické věci. Jak jednotliví lidé ten projekt prožívali a co třeba změnit a naopak co se jim líbilo. Takže tak všichni podle mě by měli nějakým způsobem. Samozřejmě to záleží na těch liniových manažerech jak si to nastaví, jestli jako budou oni ti, kteří tu knihu udělají sami, nebo to rozdělí v tom týmu a každý bude vypracovávat nějakou část. To je mi asi jedno.

T: Kdy by se na ní mělo začít pracovat?

R: No, nějaký ten produkční plán, který je určitě součástí projektu by se měl dělat od začátku. Vlastně se docela osvědčilo udělat ten první půlrok. Když bys to všechno dělala až na konci,

tak vlastně na spoustu věcí zapomeneš. Takhle máš aspoň nějaký základ, na kterém se dá pak stavět. Celkově si myslím, že je důležité namotivovat ty lidi k tomu, aby to vyplnili a vypracovali a že to je potřeba, ale nepřišla jsem na ten způsob jak to udělat tak, aby je to bavilo. Ve výsledku to pak nebavilo ani mě.

T: Pokud by byl vytvořen sjednocující a obsáhlejší materiál, usnadnilo by Vám to v budoucnu práci?

R: Stoprocentně ano. Myslím, že i pro ostatní, že by se jim to lépe vypracovávalo, protože bys postupovala podle nějakéhoustru a vždycky by ses mohla podívat jak to dělali minulý rok a třeba tě i napadnou i věci, které tě nenapadli, když žádnou tu strukturu danou nemáš.

Myslím si, že dělat projektovou knihu je důležité pro toho hlavního manažera, aby prostě nějak zhodnotil a zrekapituloval odvedenou práci. Říct si, že na tomhle bychom měli příští rok zapracovat, tady je ta slabá stránka. Také určitě to, aby se ty informace neztrácely za ty roky a příští týmy se tak měli od čeho odpíchnout. Nevím, jak jinak to dělat bez knihy projektu.

T: Jakou ideální formu by měl takový dokument mít ? Online nebo fyzickou?

R: Za mě kombinace těch dvou verzí dohromady, aby prostě to přesně bylo někde online uložené a mohla sis to kdykoliv otevřít a hledat ty informace. Ale zároveň mít vytištěný ten materiál a myslím si, že i v rámci KOMAGu by to bylo hezké i. Mít prostě takovou knihovnu projektů, aby to tak měli všechny projekty, nejenom některé.

T: Ukážu Vám dvě verze toho, jak by teoreticky mohlo vypadat uspořádání či struktura v projektové knize. Která z daných verzí Vám přijde intuitivnější či přehlednější?

R: První verze mi přijde obecně více přehlednější.

PŘÍLOHA P III: TRANSKRIPT ROZHOVORŮ 2

T: Jaké máte zkušenosti s projektovým řízením? Bylo pro Vás řízení projektů intuitivní nebo jste se řídili nějakými technikami či metodami při realizaci projektů?

P1: Na magistru žádný předmět nemáme. Já jsem se k tomu dostal přirozenou cestou, že v různých pracích a brigádách jsem se občas dostal na pozici, kde jsem pak vedl nějaký menší tým lidí. Ale nikdy to nebyl tak velký tým, prostě těch 30 lidí v tom komagu no, takže jsem se učil tak za pochodu. R1: Bylo to určitě hodně intuitivní, než jsem zjistil, že to nefunguje. To jsme teď řešili i s vedením a ostatními manažery z ostatních KOMAGů, bavili jsme se o tom a snažili jsme si navzájem poradit nějaké věci co nám fungují ale pak ne vždycky jen na to čas a energie to používat.

P2: No v rámci předmětu RIPR si myslím, že jsme jako moc zkušeností nenabyli, spíš to bylo nějakou formou her a nejvíc mi asi ukázala až praxe v tom KOMAGu. R2: Občas jsme koukali na nějaké metody, hlavně když šlo o nějaké motivační věci, kdy byl jistý problém s motivací prvků hlavně na schůzky a tak, ale že bych si vyloženě pamatoval něco z těch hodin to jako říct nemůžu, spíš jsem si to dohledával a možná pak jako obnovoval.

P3: Měli jsme předmět, ale z toho jsem si asi moc nevzal. R3: No já si myslím, že je to individuální u každého manažera, ale já jsem byl takový hodně intuitivní spíše, že prostě jsem reagoval na situaci nějak racionálně a snažil jsem se to řešit v tu chvíli. Já se tomu, ne že snažím vyhnout, ale není mi to úplně sympatické.

P4: Měli jsme předmět RIPR, ale většina věcí co jsme používali a aplikovali bylo spíše co jsme se naučili v KOMAGu. Co se týkalo dnu D, tak tam už jsme měli v plánu rozdělovat role a podobně ale ten nenastal.

T: Používáte při plánování projektů nějaký software či aplikaci?

P1: Letos jsme zavedli Asanu na zadávání zodpovědností, deadlinů a celkově snažíme se tam dostat i tu komunikaci, když je potřeba něco vyřešit tak to v rámci nějakého chatu a komentářů řešíme v tomhle prostředí a ne přes messenger.

P2: Pouze Google Disk a Facebookovou skupinu.

P3: My jsme fungovali přes messenger, kde jsme měli skupiny. A měli jsme drive, kde se házelo všechno co se mělo dělat nebo dělalo.

P4: Používali jsme jen messenger a google drive na sdílení dokumentů. Ale komunikace byla jen přes Messenger, čehož zpětně litujeme, protože Facebook je něco, co člověka strašně vyruší. Hrozně tě to svádí, je tam třeba komunikace s někým jiným, která nemá nic společného s tou prací a zároveň Facebooku je mnoho vyrušujících podnětů, takže to není úplně ideální aplikace na pracovní záležitosti.“

Otázky ohledně závěrečné projektové knihy:

T: Jaké materiály jste dostali od vedení KOMAGu po výběrovém řízení na hlavního manažera? / Dostali jste od vedení KOMAGu po výběrovém řízení na hlavního manažera nějaké materiály?

P1: Ano dostal jsem dvě knihy jednu z loňska a jednu z předloňska, upřímně ty knihy nebyly podle nějaké šablony, každý tam víceméně napsal, co si myslel, že by tam měl napsat. Nemělo to žádnou danou strukturu co se tam musí objevit, co je potřeba předat. Bylo to založeno hlavně na zkušenostech, nebylo tam moc dat, což my jsme se snažili tam dát jako analytiku z webu nebo z fb atd.

P2: Jo určitě dostal, už na výjezdním zasedání manažerů nám právě Eva poslala nějaký odkaz na celkový školní komag disk, kde právě byly veškeré materiály, ať už knihy projektů, různé šablony, různé rozpočty a takové ty základní věci co jsou důležité pro manažera, akorát občas jsem v tom musel jako listovat, protože to bylo pro všechny projekty dohromady, takže těch dokumentů tam bylo hodně ale většinou jsme našli co jsme potřebovali.

P3: My jsme dostali, co si pamatuju, knihu projektu z loňska a potom jako ty obecné dokumenty, smlouvy atd, které jsou na jednom tom nějakém úložišti.

P4: Dostali jsme projektovou knihu, ale upřímně byly to asi jen dvě stránky něčeho, bylo tam toho strašně málo.

T: Byl pro Vás tento dokument dostatečně přehledný? Přijde Vám tento materiál dostačující pro Vaše potřeby?

P1: Chyběli mi tam právě spíš ty analytické věci než ty zkušenosti.

P2: „No tož, ta moje pozice byla taková jiná oproti ostatním, jelikož jsem ten rok předtím tu knihu tak nějak vypracovával taky, takže jsem věděl o co jde a co předat tomu mému týmu. V tom jsem měl, si myslím, výhodu a byla tam i ta výhoda pro celý tým. Ale pokud bych byl nový v tom projektu, tak si myslím, že ti to jako může nastínit nějak tu situaci, ten projekt jak probíhal, ale myslím si, může ti tam toho může dost chybět. Určitě by bylo třeba lepší se nějak i sejit s tím člověkem, co to dělal minulý rok aby ti tu knihu jakoby prezentoval, aby ti k tomu řekl i něco svého, co z toho nepochopíš, pokud jsi nový v projektu.“

P3: Já si myslím, že to bylo popsáno docela stručně, ale zároveň věcně. Nebyly tam zbytečnosti ale bylo tam všechno co jsem potřeboval. Celkově to bylo napsané docela dobře.

P4: Bylo tam určitě málo informací, já jsem nebyla v tom projektu v prvéku, takže pro mě to bylo jako hodně málo a třeba věci typu hesla na účty apod. tam chyběli úplně. Takové ty základní věci od čeho se odrazit. Takže se to muselo řešit tak, že jsme psali těm manažerkám, což samozřejmě když už se jich to potom netýká tak ta komunikace vážla. Jako chybělo tam spoustu informací. I třeba jako komplexně, co ten projekt znamená apod., takže jsme to všechno museli vytvářet od znova.“

T: Když jste byli manažery projektů, vytvářeli jste něco jako knihu projektu? Pokud ano:

P1: Udělali jsme to až ve chvíli, kdy jsme to museli udělat. Netvořili jsme ji v průběhu, ale až potom. Některé věci vycházeli ze zápisů ze schůzek, takže to jsme věděli už dřív ale ten celek jsme dali do kupy až v březnu. Troufnu si říct, že se na ní podíleli skoro všichni, protože jsem udělal nějakou šablonu s věcmi co jsem chtěl, aby ve knize byly. Zároveň něco jsme dostali i od Evy, co by se tam mělo objevit. Rozepsal jsem to prostě jako na nadpisy, když to tak řeknu. To jsem předal liniovým manažerům a ti pak ty úkoly rozdělili v týmu. Jako netuším, jestli tam někdo napsal dva řádky nebo dvě strany, to jako zpětně nezjistím. Forma byla pouze online, v pdf.

P2: My jsme si z naší iniciativy už do budoucna připravovali ty informace, ale pořád jsme to brali i jako úkol, protože na to byl deadline, ale my jsme s tím počítali, že to budeme dělat. Po prvním měsíci se začali aspoň trochu zpracovávat ty informace abychom věděli co jsme dělali. Hlavně se na tom podíleli ti liniový manažeři, já jako hlavní manažer jsme nastínili ten projekt obecně a psali tam takové ty vize, poslání, cíle atd. Pak ti liniový manažeři měli za úkol shrnout co měli předpřipravené, plus největší práci vlastně odvedli art'áci, kteří to

dali do takové podoby, že se s tím dělali třeba 14 dní a pak možná i ten grafický design trochu zastínil obsah.

Pak lidi se koukali spíš jako to vypadá, než co v té knize je, vypadalo to až tak dobře, že ani nebyl zajímavý ten text. I Eva nám pak řekla, že vzhledově to mělo větší úroveň než obsahově.

P3: Dostali jsme to za úkol. Já si myslím, že se dalo trochu čerpat potom přitom psaní z různých zápisů ze schůzí, ale myslím si, že jsme na tom začali pracovat až když nám to bylo zadáno. Knihu projektů, úplně z vlastního zájmu, jsme nepsali.

Zadal jsem manažerům jednotlivých sekcí ať zpracují za svoji sekci takový manuál a popis toho co všechno dělali. Každý mi to sepsal, pak mi to poslali, já jsem to sjednotil a napsal jsem tam od sebe úvod a závěr nějaký.

P4: Celou dobu jsme věděli, že to musíme sepsat. Částečně jsme do toho byli tlačeni ale částečně ten projekt je taková srdcovka, takže člověk by byl rád, kdyby to jako pokračovalo a měli i ti ostatní i dobrý základ od čeho se odpíchnout. Nedalo by se říct, že jsme ji dělali průběžně ale aspoň jsme si zapisovali ze schůzek, takže jsme pak měli přístup k tomu, co se dělo a řešilo, na což bychom si jinak třeba nevzpomněli. Vypracovávali to vlastně liniový manažeři a ekonomka a art nám to pak udělal hezký. Ale určitě by bylo lepší to dělat průběžně, třeba každý měsíc si dělat poznámky a tak.

T: Jste spokojení s výsledkem Vaší práce ? Teď s odstupem času, je něco, co byste změnili?

P1: Jako asi jsou věci co by šly přidat a jakoby nějak doladit, ale myslím si, že je tam všechno co je potřeba nebo co bych já potřeboval, kdybych si ten projekt měl jako převzít. Je tam prostě swotka, cílovky, co má která sekce dělat, jsou tam zároveň i věci, co jsme my zjistili, že nám nefungovalo nebo co nám fungovalo, prostě ty zkušenosti od manažerů, zároveň je tam spousta kontaktů, hlavně pro produkci.

P2: No jakože určitě bych zanechal to zapisování těch informací během těch měsíců, to ti při vypracování moc pomůže. Možná bych pak kladl důraz na to, ať jim to pak prezentuje ten dotyčný manažer tomu novému týmu, myslím si, že jim to dá víc než kdyby si to jen četli doma v tichosti.

P3: Myslím si, že jsme ji napsali o něco líp, než je ta předchozí, ale je podle mě stejně stručná a stejně věcná.

P4: My jak jsme měli ten deadline pro dokončení té knihy, tak až potom co jsme to odevzdali tak jsme měli závěrečnou celotýmovou schůzku s vedením KOMAGu. A když jsme to tak probírali dokola a celkově shrnovali, tak vyšlo najevo, na co všechno jsme ještě zapomněli ale měli jsme tam zahrnout. Takže mě pak neustále napadalo, co se tam dalo ještě přidat. Takže by asi bylo lepší dát ten deadline odevzdání až po té schůzce.“

T: Pokud by byl vytvořen sjednocující a obsáhlejší materiál, usnadnilo by Vám to práci?

P1: Podle mě, nevím jestli úplně přesně touhle formou, že jako udělat brutálně obsáhlý dokument kde bude milion informací, ale myslím si, že to má přínos jak pro ten tým, že si uvědomí co všechno musel dělat, zároveň to pak může dost pomoci v tom září nakopnout to zpátky a informovat ty lidi co to třeba dělají poprvé ten projekt, nebo co si nezažili ten projekt. Takže jako to navnadění na ten projekt je to dost důležitá věc, aby lidi pochopili co je čeká, protože například spousta lidí ještě v listopadu nevím co to všechno obnáší a co všechno ještě budou do toho dubna muset všechno udělat.

Takže usnadnilo by to práci hlavním a liniovým manažerům, že by si tu šablonu nemuseli vymýšlet sami, kde my jsme si nebyli jistí, že je vše potřebné.

P2: To si myslím, že je super nápad. I kdyby se to pak tisklo, že by to bylo takové pěkné gesto a motivace zas tu knihu udělat další rok zas o něco líp pro ten další tým. Pokud by to měl být nějaké sjednocený komplexní materiál pro všechny projekty, tak myslím si, že by to pomohlo, protože de facto každý rok se tak trošku inspiruješ tou knihou co byla před tebou a kdyby to vlastně byl jednotný soubor tak to ulehčí práci i třeba tomu vedení komagu, pro které by to bylo přehlednější. Věděli by kde co mají hledat a nemuseli by se tím tak brouzdat.

P3: Přijde mi to docela rozumné, když jsou projekty pod správou toho jednoho předmětu, že by se to sjednotilo a udělal by se jednotný formát. Určitě by to usnadnilo lidem práci a bylo by to přehlednější, bude to i jednodušší to napsat. „Bylo by to takové shrnutí toho, co se dělo za ten měsíc, což je fajn, protože v tomhle jsem trochu selhal. Vypracování knihy projektů jsem vnímal hrozně jako takovou formalitu, jo muselo to být, ale nechtělo se mi to dělat. Takže by to byl i nástroj, který by manažery donutil v průběhu roku shrnovat svoji měsíční práci. Pokud se to dobře nastaví tak, že to je pro dobro věci, tak by to bylo super. Díky tomu si i můžou ty jednotlivé sekce sednout a dát si nějakou zpětnou vazbu na to, jak fungují ty sekce. Takže čím víc nad tím přemýšlím, tím větší mi to teď dává smysl.“

P4: Jo určitě ano. Někaké body podle, kterých by se mělo postupovat by byly hrozně fajn, aby se právě nezapomínalo na spoustu věcí, protože ono toho je za ten rok fakt hodně.

T: Kdo by se na ní měl podílet?

P3: Já si myslím, že to jak jsme to vyřešili my docela dává rozum, protože kdo jiný by měl rozumět těm jednotlivým sekcím než samotný ten, kdo ty věci celý rok řešil. Pak celkově ten hlavní manažer by měl mít k tomu nějaké ty slova k tomu jak celkově ten tým vést, nějaké doporučení, upozornění a tak.

T: Kdy by se na ní mělo začít pracovat?

P1: No ideálně jako v průběhu, ty věci řešit a hned je tam zapsat, ideálně na nějaké jedno místo, kam se to bude psát a potom na konci se to dá do kupy a shrne pro ty další.

P3: Já si myslím, že až klidně po tom skončení toho projektu. Jako samozřejmě psát si občas nějaké reporty ze schůzek. Ale pak to dát do kupy až po samotném výsledku, protože tam přece jenom prezentuješ nějakou práci za ten celý rok a hezky se to tím zhodnotí.

T: Jakou ideální formu by měl takový dokument mít ? Online nebo fyzickou?

P1: Za mě rozhodně online, protože přijde mi to nepraktičtější, je to editovatelné, může na tom dělat klidně 10 lidí najednou.

P3: Jako je asi dobrý když si to manažer může přečíst z papíru, možná jednou to vytisknout každému projektu, klidně to i vytisknout pak.

P4: Mě se na té online formě líbilo to, že nám seděleli vlastně od všech těch projektů vlastně všechny ty knihy, takže já jsem si mohla přečíst i ty ostatní, což by v té fyzické formě asi neproběhlo. Já jsem si z toho vzala od každého něco, takže v tom je super ta online, že i člověk se k tomu rychle může vrátit. „Ale ta fyzická, myslím si, že by to bylo takové pěkné gesto, že by vlastně ten předešlý manažer předal tu knihu tomu budoucímu. Protože já jsem se třeba s těma minulýma manažerkama ani nepotkala, což mi přijde takové hodně smutné. Takže tohle by k tomu i tak vybízelo.“

T: Ukážu Vám dvě verze toho, jak by teoreticky mohlo vypadat uspořádání či struktura v projektové knize. Která z daných verzí Vám přijde intuitivnější či přehlednější?

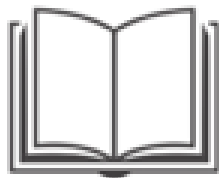
P1: Upřímně mi přijde asi lepší ta chronologická, protože s tou první si myslím, že se stane to, že ty lidi potom nebudou vědět co se děje v těch ostatních sekcích a může dojít k tomu, že někdo nebude vědět co vyřešili ti ostatní, tím pádem na to nemůžou nějak navázat, ať už se

to týká peněz a produkce, nebo produkce a propagace a tak. Takže podle mě je lepší vědět vždycky jako ten měsíc co dělají všichni, je to takové týmovější, ti lidi pak víc spolupracují.

P3: Mě přijde lepší asi ta první verze, já kdybych to měl číst tak by to pro mě bylo přehlednější, protože bych si rozklikl tu svoji sekci a tam bych to měl hezky pod sebou, zatímco v tom druhém bych musel vždycky přejíždět všechny ty sekce, které mě nezajímají. U této verze by to chtělo dělat měsíční zápisy.

P4: Jak asi pro koho, když k tomu přistoupím jako manažer sekce, tak je pro mě upřímně lepší, že uvidím ty budoucí kroky. Pro hlavního manažera vypadá líp ta chronologická. Asi mi dává smysl víc ta první verze, je to takové ucelenější a víc, kde co hledat.

PŘÍLOHA P IV: VERZE MOŽNÉ STRUKTURY KAPITOL



ŘAZENÍ PODLE SEKČÍ

SEKCE PR

ZÁŘÍ	ŘÍJEN	LISTOPAD D	PROSINE C	...
------	-------	---------------	--------------	-----

SEKCE PROMO

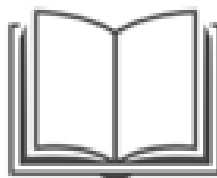
ZÁŘÍ	ŘÍJEN	LISTOPAD D	PROSINE C	...
------	-------	---------------	--------------	-----

SEKCE PRODUKCE

ZÁŘÍ	ŘÍJEN	LISTOPAD D	PROSINE C	...
------	-------	---------------	--------------	-----

SEKCE FUNDRAISING

ZÁŘÍ	ŘÍJEN	LISTOPAD D	PROSINE C	...
------	-------	---------------	--------------	-----



ŘAZENO CHRONOLOGICKY (PODLE PRŮBĚHU ROKU)

ZÁŘÍ

SEKCE PR	SEKCE PROMO	SEKCE FUNDRAI SING	SEKCE PRODUK CE	SEKCE ART
-------------	----------------	--------------------------	-----------------------	--------------

ŘÍJEN

SEKCE PR	SEKCE PROMO	SEKCE FUNDRAI SING	SEKCE PRODUK CE	SEKCE ART
-------------	----------------	--------------------------	-----------------------	--------------

LISTOPAD

SEKCE PR	SEKCE PROMO	SEKCE FUNDRAI SING	SEKCE PRODUK CE	SEKCE ART
-------------	----------------	--------------------------	-----------------------	--------------

PROSINEC

SEKCE PR	SEKCE PROMO	SEKCE FUNDRAI SING	SEKCE PRODUK CE	SEKCE ART
-------------	----------------	--------------------------	-----------------------	--------------