

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**  
**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

**Řízení projektové komunikace**  
**Project Communication Management**

Barbora Černá

Plzeň 2019

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Barbora ČERNÁ**

Osobní číslo: **K16B0479P**

Studijní program: **B6209 Systémové inženýrství a informatika**

Studijní obor: **Systémy projektového řízení**

Název tématu: **Řízení projektové komunikace**

Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Vypracujte na základě relevantní literatury teoretický základ řízení projektové komunikace.
2. Charakterizujte organizaci, s níž budete spolupracovat, a konkrétní projekt, pro který budete sestavovat plán komunikace.
3. Na základě definice projektu vypracujte plán komunikace a zvažte různé komunikační strategie podle skupin stakeholderů.
4. Zhodnoťte možnosti realizace plánu a navrhněte vhodná doporučení.
5. Vyhodnoťte, jak byly Vaše návrhy přijaty organizací a zda bylo dosaženo cílů práce.

Rozsah grafických prací: **neuveden**  
Rozsah kvalifikační práce: **40 - 60 stran**  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**  
Seznam odborné literatury:


- **DOLEŽAL, Jan, KRÁTKÝ, Jiří a CINGL, Ondřej.** *5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty.* Praha: Grada, 2013. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4631-9.
- **DOLEŽAL, Jan, MÁCHAL, Pavel a LACKO, Branislav.** *Projektový management podle IPMA. 2. aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.
- **MIKULÁŠTÍK, Milan.** *Komunikační dovednosti v praxi. 2. dopl. a přeprac. vyd.* Praha: Grada, 2010. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6.
- **PŘIKRYLOVÁ, Jana, JAHODOVÁ, Hana.** *Moderní marketingová komunikace.* Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8.
- **SKALICKÝ, Jiří, JERMÁŘ, Milan a SVOBODA, Jaroslav.** *Projektový management a potřebné kompetence.* Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2010. ISBN 978-80-7043-975-3.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jarmila Ircingová, Ph.D.**  
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **23. října 2018**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **23. dubna 2019**

  
Doc. Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.  
děkanka



  
Doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2018

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Řízení projektové komunikace“*

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň 5. 4. 2019

.....

Podpis autora

## **Poděkování**

Tímto bych ráda poděkovala Ing. Jarmile Ircingové, Ph. D. za odborné vedení práce a užitečné rady.

Zároveň děkuji ředitelce MFF Juniorfest Bc. Juditě Soukupové za věnovaný čas a ochotu při poskytování podkladů potřebných ke zpracování bakalářské práce.

# Obsah

Úvod .....	8
1. Projektový management.....	9
1.1 Projektové řízení .....	9
1.2 Projekt.....	9
1.2.1 Cíl projektu, trojimperativ .....	10
1.2.2 Logický rámec projektu.....	11
1.2.3 Životní cyklus projektu .....	13
1.3 Projektový tým.....	15
1.3.1 Vývojové fáze týmu .....	15
1.3.2 Týmové role.....	17
1.3.3 Matice odpovědnosti .....	17
1.3.4 Projektový manažer.....	18
1.4 Zainteresované strany .....	20
1.4.1 Charakteristika zainteresovaných stran .....	20
1.4.2 Identifikace a analýza.....	21
1.4.3 Komunikační strategie.....	22
2. Komunikace .....	24
2.1 Komunikační proces.....	24
2.2 Funkce komunikace.....	25
2.3 Komunikační bariéry.....	26
2.4 Marketingová komunikace .....	27
3. Projektová komunikace.....	28
3.1 Komunikační zásady .....	28
3.2 Komunikační kanály .....	29
3.3 Typy komunikace.....	30
3.4 Porada.....	31
3.4.1 Zásady efektivní porady .....	31
3.4.2 Typy projektových porad .....	32
3.5 Plán komunikace .....	33
4. Představení MFF Juniorfest .....	35
4.1 Pořadatel festivalu.....	36
4.2 Historie festivalu .....	36

4.3	Juniorfest 2018.....	37
5.	Projekt Juniorfest 2018 .....	39
5.1	Cíle projektu .....	39
5.2	Logický rámec .....	39
5.3	Projektový tým.....	41
5.3.1	Matice odpovědnosti .....	42
5.4	Zainteresované strany.....	43
5.4.1	Identifikace zainteresovaných stran .....	43
5.4.2	Registr zainteresovaných stran .....	45
5.4.3	Komunikační strategie.....	46
5.5	Interní komunikace v projektovém týmu .....	47
5.6	Externí komunikace.....	49
5.6.1	Povinná komunikace .....	49
5.6.2	Marketingová komunikace .....	49
5.6.3	Ostatní komunikace.....	52
5.7	Komunikační plán .....	52
5.8	Dotazníkové šetření.....	55
5.9	Zhodnocení .....	56
	Závěr.....	58
	Seznam tabulek .....	60
	Seznam obrázků .....	61
	Seznam použitých zkratk .....	62
	Seznam použité literatury .....	63
	Seznam příloh .....	64

## Úvod

Při řízení projektu je obvykle žádoucí dosáhnout požadovaného cíle za co nejmenší náklady a ve stanoveném termínu. Projektoví manažeři tedy věnují maximální pozornost důkladnému plánování rozpočtu a časového harmonogramu, případně sestavení co nejvýkonnějšího týmu, a přitom často zanedbávají oblast, která je navzdory tomu pro úspěšnou realizaci projektu klíčová – komunikaci. Sebelépe dokonale naplánovaný projekt může totiž stejně skončit nezdarem, pokud se projektový tým a další účastníci nejsou schopni mezi sebou domluvit. Neefektivní komunikace je jednou z hlavních příčin konfliktů na pracovišti, a to nejen při práci na projektu. Proto jsem si právě řízení projektové komunikace zvolila za téma své práce.

Práce je rozdělena do pěti kapitol, z nichž první tři tvoří teoretickou část. V ní je za pomoci odborných literárních pramenů postupně představena základní problematika projektového managementu, obecné teorie komunikace a především projektové komunikace, která tyto dvě oblasti spojuje.

Druhá část práce je věnována praktické aplikaci teoretických poznatků. Nejprve je stručně představen mezinárodní filmový festival pro děti a mládež Juniorfest a zapsaný spolek Juniorfest, který je jeho pořadatelem. Následuje analýza a sestavení základních plánů projektu organizace 11. ročníku tohoto festivalu se zaměřením na projektovou komunikaci, a to jak v rámci projektového týmu, tak i mezi týmem a jednotlivými zainteresovanými stranami. Zvláštní pozornost je věnována marketingové komunikaci směrem k návštěvníkům festivalu, bez níž se tento projekt neobejde. Text obou částí bakalářské práce je průběžně doplněn tabulkami a obrázky.

Cílem této práce je analýza komunikace v daném projektu a vypracování komunikačního plánu. Komunikace bude analyzována zejména na základě osobního rozhovoru s ředitelkou festivalu, která v projektu plní roli projektového manažera; další informace budou čerpány z interních materiálů festivalu a provedeného dotazníkového šetření. Závěrem bude zhodnocena efektivita projektové komunikace a navržena opatření, která by na ni mohla mít pozitivní vliv.



# 1. Projektový management

Projektový management je dnes využíván v mnoha oblastech: organizační změny, vývoj nových produktů, organizace kulturních akcí. V průběhu času byly vyvinuty určité standardy (mezi nejznámější patří např. IPMA či PMI), jejichž hlavním přínosem je sjednocení metod a názvosloví projektového řízení. To umožňuje efektivní spolupráci projektových týmů z celého světa. (Doležal, Máchal, Lacko 2012)

## 1.1 Projektové řízení

Řízení patřilo mezi nejdůležitější lidské činnosti od samotného vzniku civilizace, od dob, kdy vznikla dělba práce a bylo nutné zabezpečit koordinaci různých činností. Přestože se termín „projekt“ jako takový začal objevovat až ve 20. století, zejména v oblasti stavitelství bylo zapotřebí projekty řídit už ve starověku. (Skalický, Jermář, Svoboda 2010)

Rozdíl oproti současnosti spočíval v tom, že tehdejší doba byla „pomalejší“ a zadavatelé měli financí obvykle dostatek. Stavba starověkého chrámu tedy nebyla příliš efektivní; často se protáhla na několik desítek nebo i stovek let a bylo na ni vynaloženo mnohem více peněz, než by bylo nutné. Dnešní projekty jsou ovšem omezeny zdroji i časem, a tím pádem musí být věnována náležitá pozornost jejich správnému plánování a řízení. (Doležal, Máchal, Lacko 2012)

## 1.2 Projekt

V dnešní době je slovo „projekt“ hojně používáno, často se jím označuje i řada akcí, které ve skutečnosti žádným projektem nejsou. Skutečný projekt lze poznat podle toho, že splňuje několik základních kritérií:

- Je unikátní, tedy jedinečný a neopakovatelný.
- Je dočasný, ohraničený začátkem a koncem, má jasně vymezený výstup a přidělené zdroje.
- Je komplexní, jeho řešení vyžaduje zapojení různých znalostí a dovedností.
- Vždy s sebou nese určité riziko - díky tomu, že na projekt obvykle působí velké množství okolních vlivů, zde existuje pravděpodobnost, že něco nepůjde podle plánu. (Doležal, Krátký, Cingl 2013)

Projekty ovšem nejsou pouze záležitostí firem, setkáme se s nimi i v osobním životě. Člověk je realizuje, aniž by si připustil, že se vůbec o nějaký projekt jedná - jako příklad můžeme uvést třeba organizaci svatby nebo cesty kolem světa, ale i psaní diplomové práce. Takové projekty mají nicméně oproti těm podnikovým mnohem menší rozsah i zdroje. (Skalický, Jermář, Svoboda 2010)

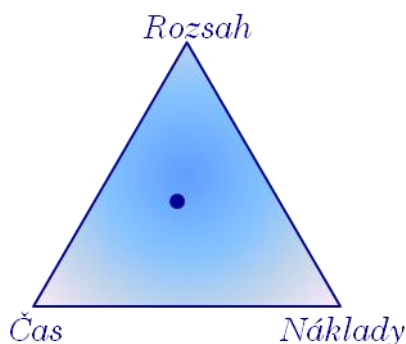
### 1.2.1 Cíl projektu, trojimperativ

Za základní charakteristiky projektu se obvykle považují tyto tři:

- čas,
- náklady,
- rozsah projektu.

Znázorňují se pomocí trojúhelníku. Každou dimenzi představuje jeden vrchol a obecně platí, že zvyšovat nároky na některou z nich znamená určité zhoršení nejméně v jedné z ostatních dvou oblastí. Čím více se v trojúhelníku přibližujeme jednomu z vrcholů, tím více se od druhých dvou vzdalujeme. Chceme-li projekt provést rychleji, musíme se buď spokojit s nižším kvalitativním stupněm výstupu, nebo vynaložit větší náklady. Pokud se zvětší rozsah projektu, ale rozpočet zůstane stejný, pak bude projekt déle trvat. Žádoucí tedy je, aby všechny tři vrcholy trojúhelníka byly v rovnováze, což by se mělo dohodnout už ve fázi definování projektu mezi zákazníkem, investorem a projektovým týmem. Tento vztah se nazývá trojimperativ. (Skalický, Jermář, Svoboda 2010)

Obr. 1 - Trojimperativ



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

V praxi je nutné stanovit i kritéria úspěchu projektu, která musí být srozumitelná, měřitelná, jednoznačná a lze je v průběhu projektu upravit. Ani to, že projekt splňuje

trojimperativ, totiž nemusí znamenat, že je úspěšný – dodané řešení může být nepoužitelné. Příkladem takových kritérií může být funkčnost projektu, spokojenost zákazníka a veškerých zainteresovaných stran, dosažení předpokládané návratnosti vložených prostředků atd. (Doležal, Máchal, Lacko 2012)

Každý projekt je realizován s nějakým cílem. Tento cíl může být jak hmotný (například vybudování nové továrny), tak i nehmotný (uspořádání kulturní akce). Cíl projektu je obvykle stanoven jednak strategický – jakýsi „vyšší“ cíl, jehož realizace má přínos pro celou organizaci – a jednak i cíle postupné, které přispívají k dosažení strategického cíle. Právě na jejich splnění by se měl zaměřit projektový manažer. Postupné cíle projektu by měly být definovány v souladu s pravidlem SMART.

Měly by tedy být:

- *Specific* – specifické;
- *Measurable* – měřitelné;
- *Achievable* – dosažitelné;
- *Realistic* – reálné;
- *Time-based* – časově ohraničené.

(Skalický, Jermář, Svoboda 2010)

### 1.2.2 Logický rámec projektu

Logický rámec (logická rámcová matice, *logical frame matrix*) je metoda využívaná při stanovování cílů projektu, kdy je zapotřebí sladit úhel pohledu všech zainteresovaných stran. Jejich zástupci by se proto na tvorbě logického rámce měli podílet. Hlavním principem, kterého tato metoda využívá, je vzájemná logická provázanost základních parametrů projektu. (Doležal, Máchal, Lacko 2012)

Jde o formu definování projektu pomocí tabulky, která pomáhá uspořádat parametry projektu do určité pevně dané struktury a jasně je formulovat. Největším přínosem metody tedy je, že se zamezí případnému pozdějšímu nedorozumění mezi zainteresovanými stranami, usnadní se komunikace a sníží se riziko překročení rozpočtu či nedodržení termínu. (Doležal, Krátký, Cingl 2013)

Logický rámec má 4 sloupce. První z nich obsahuje cíle projektu seřazené sestupně od toho nejméně konkrétního. Začíná cílem strategickým (též nazývaným účel nebo záměr

projektu), což je popis přínosu projektu, ke kterému svým uskutečněním přispívá. Odpovídá tedy na otázku, proč vůbec daný projekt realizujeme. Následuje cíl projektu, který nám říká, čeho konkrétně chceme dosáhnout. Tento cíl musí být vždy pro jeden projekt stanoven pouze jeden. V dalších řádcích nalezneme dílčí výstupy projektu (ty specifikují, jak chceme cíle dosáhnout) a konečně jednotlivé klíčové aktivity. (Doležal, Máchal, Lacko 2012)

Ve druhém sloupci najdeme objektivně ověřitelné ukazatele. Ideálně by v každém řádku měly být aspoň dva navzájem nezávislé, měřitelné ukazatele. Nestací pouze určit, co bude ukazatelem, je rovněž nutné stanovit i hodnotu, které chceme dosáhnout. (Doležal, Máchal, Lacko 2012)

Třetí sloupec nám říká, jak budou ukazatele z druhého sloupce ověřeny. Uvádějí se také informace o tom, kdo za ověření zodpovídá, kdy k němu dojde a jak budou výsledky zdokumentovány. Pro klíčové aktivity na posledním řádku už ukazatele dosažení cílů ani způsob ověření neurčujeme. Na příslušná místa v tabulce se vyplňují potřebné zdroje a předpokládané termíny plnění. (Doležal, Máchal, Lacko 2012)

Poslední sloupec buď obsahuje předpoklady splnění cílů, nebo naopak možná rizika, která mohou realizaci projektu ohrozit. Je možné použít obě varianty, ale v rámci jednoho projektu si vždy musíme vybrat pouze jednu z nich, nelze kombinovat rizika a předpoklady. První řádek se v tomto sloupci nevyplňuje, přidává se místo něj dodatečný pátý, kde nalezneme předběžné podmínky. Ty musí být splněny, aby vůbec mohlo dojít k zahájení projektu. Mezi prvním a posledním sloupcem tabulky existuje logická vazba: pokud jsou splněny všechny předpoklady, pak lze dosáhnout cílů v prvním sloupci o řádek výš. Tato vazba je v tabulce níže znázorněna šipkami. Někdy se pod logický rámec také uvádí, co v daném projektu řešeno nebude. (Doležal, Máchal, Lacko 2012)

Tab. 1 - Logický rámec

Strategický cíl (záměr)	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření	<i>nevyplňuje se</i>
Cíl	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření	Předpoklady nebo rizika
Výstupy	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření	Předpoklady nebo rizika
Aktivity (klíčové činnosti)	Zdroje	Časový rámec aktivit	Předpoklady nebo rizika
			Předběžné podmínky

Vlastní zpracování, zdroj: Doležal, Máchal, Lacko, 2012

### 1.2.3 Životní cyklus projektu

Životní cyklus projektu se skládá z projektových fází, což jsou samostatné části projektu, které mají určitý definovaný výstup. Rozdělením projektu na fáze získáme menší celky, které lze snáze řídit. Jednotlivé fáze by na sebe měly věcně navazovat a každá z nich by měla být ukončena, než začne další. Ukončení fáze nebo některé její etapy je obvykle spojeno se splněním dílčího cíle či výstupu, které v plánu projektu symbolizuje milník – činnost s nulovou dobou trvání. (Skalický, Jermář, Svoboda 2010)

Obecně se každý projekt skládá z fáze předprojektové, projektové a poprojektové. V předprojektové fázi se zpracovávají předprojektové studie – studie příležitosti a proveditelnosti. Jejich cílem je zodpovědět otázku, zda má smysl daný projekt vůbec realizovat, a pokud ano, jakým způsobem bude vhodné tak učinit a jaké zdroje k tomu asi budou zapotřebí. V této zahajovací fázi ohrožuje projekt mnoho rizik a šance na jeho úspěšné dokončení je zatím nízká. (Doležal, Máchal, Lacko 2012)

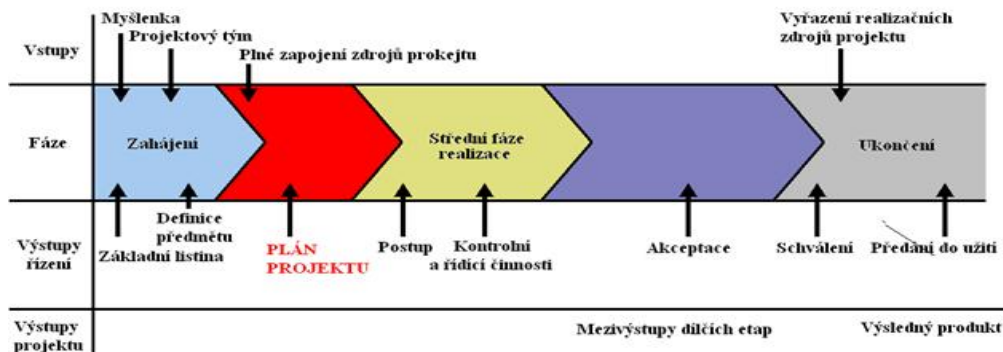
Pokud management organizace či jiná zodpovědná osoba rozhodne, že projekt stojí za realizaci, nastává projektová fáze a projekt je oficiálně zahájen. Je nutné vytvořit projektový tým, sestavit plán a následně ho implementovat. Vzhledem k tomu, že tato fáze je nejnáročnější a zahrnuje nejvíce činností, bývá dále dělena na etapy:

1. **Zahájení.** Každý projekt je nezbytné řádně zahájit, tedy oficiálně rozhodnout o jeho spuštění. Při této příležitosti zpravidla dochází ke schválení zakládací listiny projektu, což je dokument, který upřesňuje cíle projektu a vymezuje jeho základní parametry. (Doležal, Máchal, Lacko 2012)

2. **Plánování.** Plánuje se zejména rozsah projektu, časový harmonogram, využití zdrojů, rozpočet, řízení rizik a komunikace. Výstupem z této fáze je plán projektu. (Skalický, Jermář, Svoboda 2010)
3. **Vlastní realizace.** Během realizace projektu je nutné neustále provádět kontrolu a srovnávat skutečný stav věcí s plánem, aby bylo v případě potřeby možné původní plán upravit či zpřesnit. V této fázi nejvíce rostou náklady a požadavky na zdroje. Pokud jde ovšem vše podle plánu, s blížícím se koncem projektu se opět snižují, zatímco pravděpodobnost jeho úspěšného ukončení roste. (Doležal, Máchal, Lacko 2012)
4. **Ukončení projektu.** Projektová fáze je zakončena předáním výstupů projektu včetně náležité dokumentace. Dochází k finančnímu vypořádání, zodpovědnost za projektový produkt se přesouvá na zákazníka, bývá formálně rozpuštěn projektový tým. (Doležal, Máchal, Lacko 2012)

Detailnější pohled na projektovou fázi nabízí následující obrázek:

Obr. 2 - Životní cyklus projektu



Převzato z: Svozilová, 2011, str. 38

V poslední fázi, poprojektové, především analyzujeme průběh projektu a přínosy spojené s jeho realizací. Účelem je poučit se do budoucna, abychom při práci na příštím projektu neopakovali stále ty samé chyby a naopak si vzali příklad z toho, co jsme udělali úspěšně. Často je vhodné přínosy projektu vyhodnotit až po uplynutí nějaké doby. (Doležal, Máchal, Lacko 2012)

## 1.3 Projektový tým

Pracovní tým se od běžné pracovní skupiny odlišuje tím, že jeho hlavním záměrem je dosáhnout společného cíle. Zatímco skupina bývá v rámci organizace trvalá, tým je obvykle sestaven pouze na dobu určitou, v případě projektového týmu tedy na dobu trvání projektu. Členové týmu by se měli vzájemně doplňovat a vzájemně si odpovídat, měl by mezi nimi panovat pocit sounáležitosti a spolupráce. Efektivní pracovní tým je také dobře veden a řízen. (Doležal, Máchal, Lacko 2012)

Každý úspěšný projektový tým by měl vykazovat následující charakteristiky:

- **Společný cíl** – jak již bylo zmíněno, na rozdíl od skupiny je v týmu primárním cílem dosažení společného cíle, nikoliv pouze odvedení své vlastní práce.
- **Vzájemná odpovědnost** – jednotliví členové týmu si zodpovídají navzájem, ne pouze svému nadřízenému.
- **Společná akceschopnost** – tým by měl vždy postupovat jako celek, žádný z členů za ostatními nezaostává. Pokyny k akci nepřichází pouze od manažera, ale často i „zevnitř“ týmu.
- **Konstruktivní konflikty** – místo destruktivních konfliktů, které nakonec musí urovnávat manažer, se tým vždy snaží o konstruktivní řešení.
- **Vzájemná důvěra a společná sebedůvěra** – bez důvěry se v týmu nelze obejít.
- **Vzájemná otevřenost a informovanost** – každý pracovník by měl mít přístup k relevantním informacím o práci celého týmu, ne pouze o výkonu své vlastní práce.
- **Společné sebeuvědomění** – členové týmu mají povědomí o schopnostech, identitě a charakteristikách týmu, a pomáhají je dále rozvíjet. (Doležal, Máchal, Lacko 2012)

### 1.3.1 Vývojové fáze týmu

Každý tým prochází určitým životním cyklem. Jednotlivé fáze se od sebe v mnohém liší, a proto je v každé z nich zapotřebí jiný styl vedení týmu. Existuje několik teorií zabývajících se tímto tématem, z nichž za nejuznávanější a nejznámější se považuje ta od psychologa Bruce Tuckmana z roku 1965. (Doležal, Máchal, Lacko 2012)

Tuckman rozděluje vývojový cyklus týmu na 4 fáze:

### 1. *Forming* (formování)

V této úvodní fázi se členové týmu poprvé setkávají. Zaměření a smysl týmu nejsou ještě zcela zřejmé, stejně jako role a odpovědnost jednotlivých členů. V plnění úkolu tedy zatím k žádnému většímu pokroku nedochází. Pro některé členy to může být frustrující, zatímco jiní projevují nadšení. Dochází k „testování“ osobností ostatních členů týmu a především také manažera. Ten musí být připraven, že bude často odpovídat na dotazy, vysvětlovat a udílet pokyny – měl by tedy používat spíše direktivní manažerský styl.

### 2. *Storming* (fáze konfliktů a polarizací)

Tato fáze, někdy nazývaná také fází krystalizace či turbulence, je typická vznikem konfliktů. Členové týmu mohou mít problém např. se zvoleným způsobem dosažení cíle, přidělenými rolami či se sebou navzájem. Jde o kritickou fázi, na které mnoho týmů ztroskotá. Projektový manažer by proto měl volit převážně koučující styl. Měl by podporovat komunikaci v rámci týmu, pomáhat konstruktivně řešit konflikty a soustředit tým na společný úkol.

### 3. *Norming* (normování)

V případě, že se týmu podaří překonat fázi konfliktů, nastává fáze normování. V této fázi začínají členové týmu nacházet společnou řeč a budovat si vzájemnou důvěru. Tým již funguje poměrně hladce a přirozeně, motivace ke spolupráci roste. Členové týmu se rovněž zapojují do rozhodování a přebírají určitou odpovědnost, vedení se stává více participativním.

### 4. *Performing* (fáze výkonu)

Projektový tým dosahuje maximální efektivity práce, jeho členové vykonávají své role a vzájemně spolupracují. Tým ve fázi výkonu je motivovaný, plně se soustředí na dosažení stanoveného cíle a je schopen se sám rozhodovat i bez účasti manažera. Ten by měl tým pouze podporovat a koordinovat. (Doležal, Máchal, Lacko 2012)

Tuckman později svůj model doplnil ještě o pátou fázi – fázi obnovy, v níž je pracovní tým po splnění zadaného úkolu rozpuštěn a jeho životní cyklus tak končí. Ve skutečnosti ovšem zdaleka ne každý tým projde postupně všemi vývojovými fázemi. Některé se v průběhu vývoje rozpadnou a zanikají, jiné se můžou z různých příčin vrátit z fáze *norming* nebo *performing* zpět na začátek. (Doležal, Máchal, Lacko 2012)



### 1.3.2 Týmové role

Každý pracovník má v rámci struktury týmu přiřazenou určitou pozici, která určuje, jaké činnosti se od něj očekávají. Tyto pozice nazýváme týmové role. Zejména v menších týmech s nedostatečným počtem členů na „obsazení“ všech rolí často dochází k tomu, že jeden člověk zastává více rolí, a to i velmi odlišných. To může být příčinou konfliktu rolí, stejně jako například nejednoznačnost role, její přetížení nebo naopak nedostatečné vytížení. (Skalický, Jermář, Svoboda 2010)

Často je využívána typologie týmových rolí sestavená Dr. Belbinem, který určil osm klíčových rolí potřebných pro hladké fungování týmu. Žádná z nich není důležitější než ostatní, všechny mají své výhody i nevýhody. Ideálně by měla mít každá z rolí aspoň jednoho zástupce; pokud by některá chyběla, mohlo by to mít negativní vliv na práci celého týmu. Tento faktor je tedy třeba brát v úvahu již při sestavování týmu. (Skalický, Jermář, Svoboda 2010)

Podle Belbina můžeme uvést následující role a jejich stručnou charakteristiku:

- **předseda** formuluje cíle, rozděluje odpovědnost a povinnosti;
- **tvůrce** vyvolává diskuzi, nebojí se vyjádřit nepopulární názor;
- **inovátor** přichází s novými nápady;
- **hodnotitel** analyzuje problémy do hloubky, přináší konstruktivní kritiku;
- **tahoun** proměňuje myšlenky v činy, realizuje nápady jiných členů;
- **hledáč zdrojů** vyhledává příležitosti a informace zvenčí;
- **dotahovač** dbá na dodržení termínů;
- **týmový hráč** poskytuje ostatním podporu, je orientovaný na tým.

(Skalický, Jermář, Svoboda 2010)

### 1.3.3 Matice odpovědnosti

Veškerou práci, kterou je v rámci projektu zapotřebí vykonat, je nutné rozdělit mezi členy projektového týmu. Aby byl přehled v tom, kdo je za danou činnost zodpovědný, kdo ji skutečně provádí a kdo by o tom měl být informován, sestavuje se matice odpovědnosti, známá též podle názvů jednotlivých odpovědnostních vztahů pod názvem RACI. Vyhneme se tak situaci, kdy některá součást práce nebyla dodána a není komu to dát za vinu. (Doležal, Krátký, Cingl 2013)

Matice má formu tabulky, v níž řádky představují činnosti nebo výstupy projektu a sloupce jednotlivé členy týmu. Do každého pole matice můžeme vyplnit jedno ze čtyř písmen označujících základní role:

- **R** (*responsible*) udává osobu nebo osoby, které danou práci vykonávají. Jejich počet není ničím omezen, nicméně musí vždy být aspoň jedna.
- **A** (*accountable*) označuje člověka, který zodpovídá za to, že činnost bude realizována správně a včas. V každém řádku matice musí bezpodmínečně být právě jeden – nelze připustit, aby za jednu činnost neslo odpovědnost více osob nebo naopak vůbec nikdo.
- **C** (*consulted*) je osoba, která je na danou problematiku odborníkem nebo s ní má zkušenosti, a proto je s ní konzultován správný postup.
- **I** (*informed*) je takový člověk, který potřebuje být informován o průběžném stavu prací a výstupech v dané oblasti. Stejně jako roli konzultanta může tuto úlohu zastávat najednou více členů týmu, ale také nemusí být obsazena vůbec.

(Doležal, Krátký, Cingl 2013)

Tab. 2 - Matice odpovědnosti

	Osoba 1	Osoba 2	Osoba 3	Osoba 4	Osoba 5	Osoba 6
Činnost 1	<b>I</b>	<b>A</b>		<b>R</b>	<b>R</b>	
Činnost 2	<b>R</b>	<b>I</b>	<b>A</b>		<b>C</b>	<b>I</b>
Činnost 3	<b>R</b>		<b>A</b>	<b>R</b>		

Vlastní zpracování, zdroj: Doležal, Krátký, Cingl 2013

### 1.3.4 Projektový manažer

Projektového manažera lze považovat za nejdůležitější osobu v celém projektu. Je vůdcem projektového týmu, jehož úkolem je činnost týmu organizovat a koordinovat tak, aby byl celý projekt v řádném termínu a za dodržení stanoveného rozpočtu úspěšně dokončen. (Skalický, Jermář, Svoboda 2010)

Mezi hlavní odpovědnosti projektového manažera řadíme:

- **Celkový výsledek projektu** – na úspěchu projektu se podílí mnoho různých hledisek, manažer tedy musí mít neustále o všem přehled, aby správně vyhodnotil, zda například nehrozí zdržení.

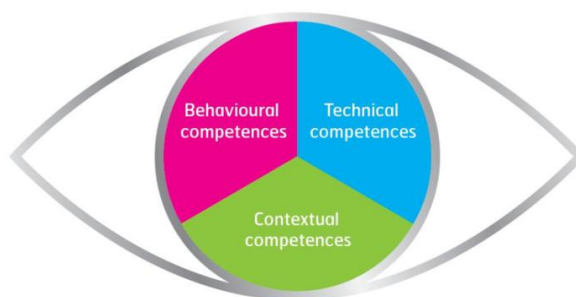
- **Ochranu zájmů společnosti** – nikoliv pouze svých vlastních.
- **Týmový výkon a spolupráci** – schopnost řízení lidí je pro projektového manažera klíčová; pokud ji postrádá, nebývá úspěšný. Dobrý manažer musí umět ve svém týmu rozvíjet mezilidské vztahy, podporovat spolupráci, motivovat pracovníky a řešit případné vzniklé konflikty.
- **Optimalizaci rizik** – manažer dokáže včas identifikovat vznik rizika, určit jeho prioritu a přijmout potřebná opatření.
- **Komunikaci** – veškerá komunikace mezi projektovým týmem a okolím probíhá přes osobu manažera, stejně tak je i důležitým článkem komunikace v rámci projektu.

(Svozilová, 2011)

Jelikož je funkce projektového manažera velmi náročná a zodpovědná, nehodí se pro ni každý. U člověka uvažujícího o kariéře manažera je vhodné, aby měl určité schopnosti a dovednosti. Mezinárodní asociace IPMA definuje tři základní okruhy kompetencí, kterými by měl být dobrý projektový manažer vybaven; jedná se o kompetence technické, behaviorální a kontextové. Technické kompetence jsou zaměřeny na samotné řízení projektů, příkladem je organizace projektu, řešení problémů, zdroje či komunikace. Behaviorální kompetence zahrnují např. vedení, asertivitu a vyjednávání. Způsobilost v této oblasti umožňuje efektivně budovat osobní vztahy a jednat s lidmi. Posledním okruhem jsou kompetence kontextové, mezi kterými můžeme jmenovat orientaci na projekt, program a portfolio, ale také finance nebo legislativu. (Skalický, Jermář, Svoboda 2010)

IPMA znázorňuje tyto kompetence pomocí tzv. oka způsobilostí:

Obr. 3 - Oko způsobilostí



Převzato z: [projectmanagement.ie](http://projectmanagement.ie)

## 1.4 Zainteresované strany

Se zainteresovanými stranami se můžeme rovněž setkat pod pojmy „účastníci projektu“, „zájmové skupiny“, případně anglickým výrazem „*stakeholders*“. Ať už jim ovšem říkáme jakkoliv, vždy se jedná o osoby, které se na projektu buď samy aktivně podílejí, mají na něj určitý vliv, nebo jsou jím nějakým způsobem ovlivněny. (Skalický, Jermář, Svoboda 2010)

Úkolem projektového týmu je všechny tyto strany identifikovat, seznámit se s jejich požadavky a očekáváními a následně je pokud možno uspokojit. Ne vždy je to snadné – různé zájmové skupiny často mívají protichůdné požadavky. Budujeme-li například novou továrnu, bude v zájmu města, aby zde ke stavbě došlo (z důvodu daňových odvodů a možného růstu zaměstnanosti), zatímco obyvatelé sousedních pozemků budou patrně protestovat. Projektový manažer tedy musí hledat kompromis přijatelný pro všechny strany, přičemž prioritu mají vždy požadavky zákazníka. (Skalický, Jermář, Svoboda 2010)

Informace o zainteresovaných stranách a jejich zájmech by měly být po celou dobu trvání projektu pravidelně aktualizovány, a to především v případě, že se k projektu připojí další strana. Tu je potřebné o projektu patřičně informovat a zapracovat její očekávání do plánů dalších činností. (Doležal, Máchal, Lacko 2012)

### 1.4.1 Charakteristika zainteresovaných stran

Zainteresované strany můžeme obecně rozdělit na dvě skupiny, a to na přímé a nepřímé účastníky. Přímý účastník projektu je taková (fyzická nebo právnická) osoba, která se na projektu aktivně podílí, zatímco nepřímí účastníci ho pouze ovlivňují nebo jsou jím sami ovlivněni. Mezi přímé účastníky můžeme tedy zařadit například dodavatele nebo řídicí výbor, typickým nepřímým účastníkem je veřejnost či různé ekologické organizace a ochránci životního prostředí. (Skalický, Jermář, Svoboda 2010)

Rozdělení zájmových skupin lze také provést podle jejich významnosti na primární a sekundární. Primární zainteresované strany jsou především tyto:

- vlastníci a investoři,
- zákazníci,
- zaměstnanci,

- obchodní partneři, zejména dodavatelé.

Mezi sekundární strany patří mimo jiné:

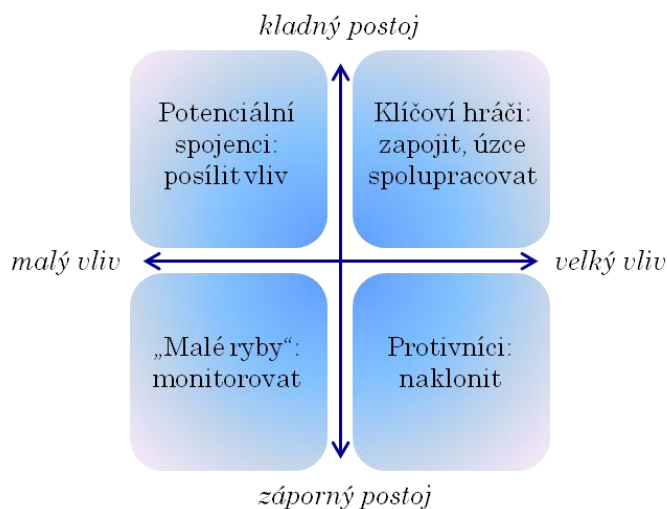
- veřejnost,
- orgány státní samosprávy a vládní instituce,
- konkurence,
- média.

(Doležal, Máchal, Lacko 2012)

### 1.4.2 Identifikace a analýza

Mnoho projektů v minulosti selhalo nebo se dostalo do potíží právě kvůli tomu, že nebyly řádně identifikovány veškeré zainteresované strany, případně byly některé mylně pokládány za nepodstatné a ignorovány. Jelikož ne všechny zájmové skupiny musí být na první pohled patrné, je vhodné si položit otázky typu „kdo má zájem o to, aby projekt (ne)uspěl?“, „komu realizace projektu prospěje?“ či „bez koho nebude možné projekt uskutečnit?“ (Doležal, Máchal, Lacko 2012)

Obr. 4 - Matice vliv × postoj



Vlastní zpracování, zdroj: Doležal, Krátký, Cingl, 2013

Různé zájmové skupiny mají na projekt různě velký vliv. Jako klíčové označujeme ty, jejichž vliv je největší. Pokud chceme zainteresované strany rozdělit do určitých kategorií, abychom si mohli vytvořit strategii jejich zapojení, je vhodné k analýze

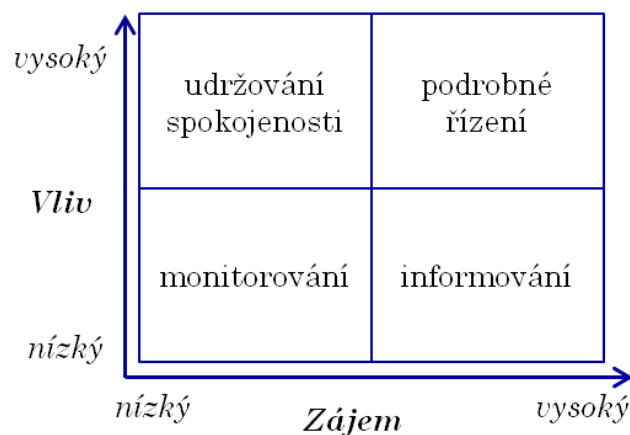
použít matici, jako je například ta na obr. 4. Do ní jednotlivé strany zaneseme do kvadrantů podle jejich míry vlivu a postoje k projektu. (Doležal, Krátký, Cingl 2013)

### 1.4.3 Komunikační strategie

Komunikační strategie je nástroj, jehož úkolem je zajistit průběžnou informovanost veškerých zainteresovaných stran. Ta je primárním cílem projektové komunikace a pro úspěch celého projektu je naprosto nezbytná. Velmi důležitou roli hraje komunikační strategie především u projektů velkého rozsahu, do kterých vstupuje mnoho zájmových skupin. (Doležal, Máchal, Lacko 2012)

Návrh a implementace komunikační strategie probíhá již od počátku projektu, jelikož je třeba klíčové strany včas informovat o cíli projektu a očekávaných výstupech. Prvním krokem tvorby strategie je výše popsaná identifikace a analýza zainteresovaných stran. Vhodné komunikační nástroje pro jednotlivé účastníky projektu pak volíme podle jejich umístění v matici, na základě jejich vlivu na projekt a zájmu o něj. Strategii by mělo před implementací schválit vedení projektu. (Doležal, Máchal, Lacko 2012)

Obr. 5 - Komunikační strategie



Vlastní zpracování, zdroj: Doležal, Máchal, Lacko, 2012

Jak je vidět z obrázku výše:

- má-li zainteresovaná strana vysokou míru vlivu i velký zájem o projekt, je žádoucí s ní úzce spolupracovat a zapojit ji do řízení projektu;
- pokud má velký zájem, ale malý vliv, bude vhodné ji o průběhu projektu průběžně informovat;

- u zájmových skupin s velkým vlivem a nízkým zájmem je nutné udržovat spokojenost;
- a konečně málo vlivné skupiny s nízkým zájmem postačí pouze monitorovat.

(Doležal, Máchal, Lacko 2012)

## 2. Komunikace

Komunikace je jednou z nejdůležitějších životních potřeb člověka a základní formou kontaktu mezi lidmi. Je na ní založena sociální existence – pokud bychom člověka dlouhodobě zcela izolovali od informací, vedlo by to u něj pravděpodobně k psychické deprivaci. Komunikace má mnoho podob: může být ústní nebo písemná, formální či neformální, může probíhat za použití různých médií. Vždy se nicméně jedná o přenos nějakého sdělení mezi mluvčím a příjemcem. (Doležal, Máchal, Lacko 2012)

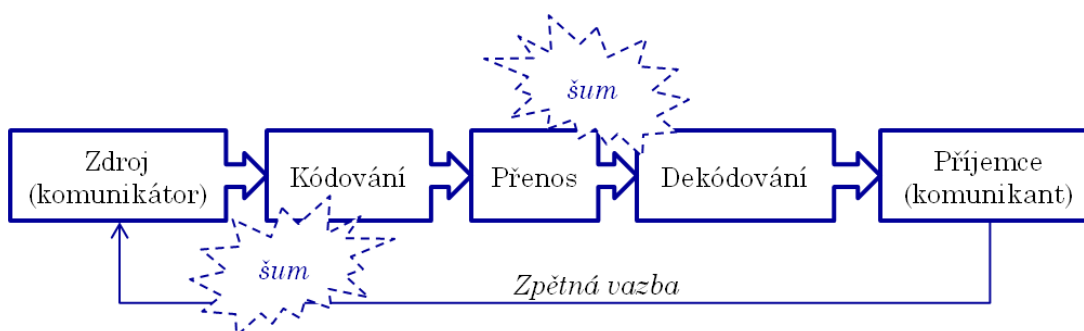
Komunikace je nejčastější aktivitou člověka. Umožňuje mu získávat a předávat informace, vyjadřovat pocity či ovlivňovat druhé osoby; dává možnost porozumět a vytvořit si představu o sobě i ostatních. Má také výrazný vliv na životní úspěch člověka. Proto bychom jí měli věnovat patřičnou pozornost, připravovat se na ni, a své komunikační dovednosti po celý život zdokonalovat. (Mikuláščík, 2010)

Existují dva základní aspekty komunikace, a to obsahový a vztahový. Zatímco na obsahové úrovni je důležitá předávaná informace, vztahový aspekt se zabývá (převážně neverbálním) vyjádřením vztahů komunikujících jak mezi sebou navzájem, tak i k obsahu komunikace. Nesoulad mezi oběma stránkami může vést k nedorozumění nebo i konfliktu. (Mikuláščík, 2010)

### 2.1 Komunikační proces

Komunikačním procesem nazýváme přenos sdělení od odesílatele k příjemci. Tento proces se skládá z fází, které znázorňuje následující obrázek:

Obr. 6 - Komunikační proces



Vlastní zpracování, zdroj: Příkrylová, Jahodová 2010



Proces komunikace má několik základních prvků:

- **Komunikátor** je osoba, případně skupina osob, která je zdrojem komunikace. Vysílá informaci směrem k příjemci.
- **Komunikant** je příjemcem sdělení. Jeho vnímání přijaté informace je ovlivněno vlastními zkušenostmi, postoji a schopnostmi; může ji interpretovat úplně jinak, než bylo původně zamýšleno.
- **Komuniké** (sdělení) je zpráva vysílaná od zdroje k příjemci. Může mít verbální či neverbální podobu.
- **Kódování** je proces převodu sdělení do podoby srozumitelné pro příjemce. Touto podobou jsou nejčastěji slova, ale někdy se jedná také o obrázky či různé znaky. Opačným procesem je **dekódování**, tedy pochopení zakódovaného sdělení na straně komunikanta.
- **Komunikační kanál** je cesta, kterou se uskutečňuje přenos informace. Pokud komunikujeme tváří v tvář, obvykle se využívá více kanálů najednou – pohledy, dotyky, hlas. Komunikace zprostředkovaná (např. telefonem) je v tomto směru poněkud omezená.
- **Zpětná vazba** (*feedback*) je reakce příjemce na přijatou zprávu. Měla by vždy následovat bezprostředně po přijetí zprávy. Častou chybou je pasivní či naopak útočná reakce na straně příjemce zpětné vazby. Jedná se přitom o důležitý zdroj informací o pochopení a interpretaci sdělení, na jehož základě lze zlepšit budoucí komunikaci, budovat důvěru a předejít konfliktům.
- **Šum** je označení pro veškeré rušivé podněty, které při komunikaci působí a tím zkreslují obsah sdělení. Typickými šumy jsou hluk v místnosti nebo slabý telefonní signál, ale patří sem také například komunikace s nesympatickou osobou, únava a nesoustředěnost.

(Mikuláščík, 2010, Přikrylová, Jahodová 2010)

## 2.2 Funkce komunikace

Komunikace má celou řadu funkcí. Málokdy je naplněna pouze jedna z nich, obvykle se jich vzájemně překrývá několik. Mezi hlavní funkce řadíme:

- **informativní** – předávání informací,
- **instruktivní** – rozšíření informační funkce o vysvětlení, návody a popisy,

- **přesvědčovací** – působení na druhého s cílem změnit jeho názor či chování,
- **posilovací a motivující** – posilování sebevědomí a pocitu potřebnosti,
- **zábavnou** – účelem je pobavit, rozesmát, vytvořit pohodovou atmosféru,
- **socializační** – vytváření vztahů, navazování kontaktů. Forma je úzce spojena se společenskou vrstvou, v níž se pohybujeme.
- **osobní identity** – pomáhá ujasnit si, kdo jsme, jaké máme názory a postoje,
- a další.

(Mikuláščík, 2010)

### 2.3 Komunikační bariéry

Efektivní komunikace je klíčovým předpokladem úspěšné spolupráce. Navzdory snaze účastníků o co nejkvalitnější komunikaci však občas dochází k tomu, že ne všechny informace dorazí ke svému příjemci v podobě, ve které byly vyslány. Některé mohou změnit význam, jiné se zcela ztratí. Vinnu za tato nedorozumění nesou překážky, které nazýváme komunikační bariéry. (Svozilová, 2011)

Bariéry se vyskytují jak na straně mluvčího, tak i na straně posluchače. Na straně mluvčího mezi ně můžeme zařadit:

- nepřesnost nebo nelogičnost projevu, neschopnost se vyjádřit,
- snahu předat příliš velké množství informací najednou,
- ignorování zpětné vazby,
- rychlou mluvu a špatnou artikulaci,
- příliš tichý nebo monotónní hlas,
- nadměrné používání cizích slov a odborných termínů, zvláště pokud s nimi není posluchač seznámen.

Bariérami na straně posluchače mohou být:

- nepozornost, neochota naslouchat,
- skákání do řeči,
- domýšlení si toho, co řečeno nebylo,
- neschopnost poskytnout zpětnou vazbu a klást doplňující otázky.

(Doležal, Máchal, Lacko 2012)

## 2.4 Marketingová komunikace

Cílem marketingové komunikace obecně je přesvědčit veřejnost – tedy poskytnout relevantní informace o naší společnosti či výrobku všem cílovým skupinám, probudit u nich zájem a vyvolat poptávku, budovat firemní značku a pozitivní image. Měla by získávat nové zákazníky a zároveň udržovat loajalitu stávajících. Mezi příjemce marketingové komunikace patří ale kromě zákazníků i zaměstnanci, místní komunita, média nebo široká veřejnost. (Příkrylová, Jahodová 2010)

Úspěšná marketingová komunikace zpravidla využívá k dosažení svých cílů kombinaci několika základních nástrojů, tzv. komunikačního mixu. Patří mezi ně:

- **osobní prodej** – osobní forma komunikace, při níž prodejce prezentuje výrobek nebo službu konkrétnímu zákazníkovi. Je poměrně nákladný, což je ovšem vyváжено možností přizpůsobit komunikaci dané situaci a získat okamžitou zpětnou vazbu.
- **reklama** – neosobní, masová komunikace realizovaná prostřednictvím médií (televize, časopisy, internet...). Cílem reklamy může být informovat, přesvědčit či připomenout. Její použití je vhodné, pokud chceme jedním sdělením zasáhnout velké množství příjemců.
- **podpora prodeje** – krátkodobé aktivity, jejichž účelem je poskytnout zákazníkovi určité výhody a povzbudit ho tak ke koupi. Typickým příkladem jsou různé soutěže, slevové kupony nebo ochutnávky a vzorky zdarma. Podpora prodeje nicméně nemusí být cílena pouze na zákazníky, často slouží také k motivaci obchodního personálu např. formou odměn za objem prodeje.
- **přímý marketing** – přímý kontakt s cílovou skupinou, zahrnuje mimo jiné zasílání letáků či reklamních e-mailů. Umožňuje zacílit sdělení na vybrané spotřebitele, mnohými lidmi je ovšem považován za otravný a ignorován.
- **public relations (PR)** – vytváření vztahů s veřejností, budování dobrého jména a pozitivní image společnosti. Jedná se o dlouhodobou strategii zaměřenou na veškeré zainteresované strany. (Příkrylová, Jahodová 2010)

### **3. Projektová komunikace**

Jedním z klíčových faktorů úspěšnosti projektu je efektivní výměna informací mezi zainteresovanými stranami. Zákazníkům a investorům je třeba průběžně poskytovat zprávy o stavu projektu. Nemají-li totiž k dispozici aktuální a relevantní informace, vytvářejí si vlastní očekávání a skutečným průběhem projektu pak můžou být nemile překvapeni. (Skalický, Jermář, Svoboda 2010)

Stejně tak důležitá je i interní komunikace mezi členy projektového týmu, kteří si navzájem poskytují potřebné informace, vyměňují názory a konají rozhodnutí. O problémech i úspěších projektu musí být informován i management organizace, která projekt zajišťuje. Má tak představu o tom, zda se projekt vyvíjí správným směrem a nemůže společnosti přinést místo prospěchu potíže. O současném stavu se účastníci projektu obvykle dozvídají pomocí zpráv o stavu projektu a kontrolních porad. Veškerá projektová komunikace by měla být definována v plánu komunikací. (Skalický, Jermář, Svoboda 2010)

#### **3.1 Komunikační zásady**

Zásady, kterými se projektová komunikace řídí, závisí na velikosti dotyčného projektu:

##### **1. Malé projekty**

Zpravidla je zapotřebí pouze základní informování o stavu projektu. Pokud se manažer osobně účastní realizace projektu a nepracuje na několika projektech zároveň, jsou mu všechny důležité skutečnosti známe. V opačném případě často deleguje pravomoci na jiné členy týmu, čímž může vzniknout potřeba ho o současnou situaci projektu formálně informovat, například mu jednou za týden podat kontrolní hlášení. Projektový tým se rovněž povinně pravidelně účastní porad, na nichž se aktuální skutečný stav srovnává s plánem a analyzují se případné problémy. (Skalický, Jermář, Svoboda 2010)

##### **2. Středně velké projekty**

Stejně jako u malých projektů zahrnuje komunikace kontrolní porady a zprávy o stavu projektu. Porad se ovšem v tomto případě účastní také zástupce zákazníka a investora, a to buď společně s projektovým týmem, nebo odděleně – závisí na rozhodnutí manažera. Na poradách není žádoucí zdlouhavě řešit problémy, jejich účelem je pouze informovat zúčastněné o stavu projektu. Neměly by tedy trvat déle než zhruba hodinu.

Členové týmu průběžně hlásí projektovému manažerovi vývoj v jim svěřené oblasti, manažer posílá jednou nebo dvakrát měsíčně všem účastníkům zprávu o stavu projektu. (Skalický, Jermář, Svoboda 2010)

### 3. Velké projekty

Kontrolní porady i zprávy o stavu projektu se využívají také v případě realizace velkého projektu. Jelikož zde ale probíhá komunikace v daleko větším měřítku, je nezbytné vypracovat plán komunikace. Ten vytvoříme tak, že pro každou zainteresovanou stranu určíme její požadavky na komunikaci (k jakým informacím potřebuje mít přístup a jak často) a co možná nejefektivnější způsob, jak tyto požadavky splníme. Nedílnou součástí plánu je stanovení odpovědné osoby, doby na přípravu, frekvence a termínů komunikace. (Skalický, Jermář, Svoboda 2010)

#### 3.2 Komunikační kanály

Distribuci a sdílení informací v komunikační síti zajišťují komunikační kanály. Sdělení vycházející ze zdroje do nich vstupují v zakódované podobě, v níž jsou přenesena k příjemci a následně dekodována a přijata. Různé kanály se navzájem liší přesností, rychlostí či náklady na přenos informace, vhodnost jednotlivých kanálů tedy závisí na konkrétních podmínkách. (Svozilová, 2011)

Existují různá hlediska, podle nichž lze komunikační kanály rozdělit. Podle směřování komunikace rozeznáváme kanály **interní** a **externí**. Zatímco interní slouží komunikaci v rámci projektového týmu (mezi manažerem a členy týmu, mezi členy navzájem), externí zajišťují přenos informací mezi týmem a vnějšími subjekty. (Svozilová, 2011)

Podle počtu koncových bodů v komunikační síti se kanály dělí na **individuální** a **skupinové**, které jsou určeny většímu počtu příjemců. Mezi první zmíněné řadíme například rozhovory tváří v tvář a telefonní hovory, příkladem těch druhých jsou jednání nebo webové stránky. Jiným hlediskem rozdělení je úroveň formalizace: **neformální** sdělení je většinou předáváno ústně, **formální** je vždy doprovázeno písemným či elektronickým záznamem. (Svozilová, 2011)

Konkrétních komunikačních kanálů existuje v projektu celá řada, můžeme uvést např.:

- rozhovor tváří v tvář,
- skupinové rozhovory – porady, konference,

- písemné zprávy, dopisy, e-mail,
- podnikové noviny, oběžníky a nástěnky,
- reklamu, public relations a image podniku.

(Mikuláščík, 2010)

### 3.3 Typy komunikace

Rozlišujeme tři základní druhy projektové komunikace, a to povinnou, nepovinnou a marketingovou.

**Povinná komunikace** je taková, kterou vyžaduje investor nebo vedení organizace, případně je daná zákonem. Tento typ komunikace je převážně formální, příjemcům se posílá, aniž by o ni museli jakkoliv žádat. Zahrnuje výše zmíněné zprávy o stavu projektu a kontrolní porady, ale také porady s řídicím výborem, zprávy požadované vládou či správními institucemi a finanční zprávy, jejichž účelem je srovnat plánované čerpání rozpočtu se skutečností. (Skalický, Jermář, Svoboda 2010)

Oproti tomu pomocí **nepovinné komunikace** jsou pracovníkům poskytovány informace, které potřebují znát, aby mohli úspěšně vykonat svou práci. Pro získání těchto informací musejí ovšem vyvinout jistou iniciativu a sami si je vyhledat, například v archivu, knihovně či na webových stránkách společnosti. Může se jednat například o projektovou dokumentaci, ke které by měli mít všichni pracovníci přístup. Tento typ komunikace je také označován pojmem informační. (Skalický, Jermář, Svoboda 2010)

**Marketingová komunikace** v projektovém managementu slouží k vyvolání zájmu o projekt a podpoření kladného postoje k jeho výstupům. Její význam roste, pokud projekt ovlivňuje velký počet lidí nebo je kontroverzní. Zahrnuje například:

- besedy a prezentace pro veřejnost s klíčovými účastníky projektu,
- snadno zapamatovatelný slogan, logo projektu a s tím spojené upomínkové předměty (odznaky, tužky...),
- informační dopisy (*newsletters*) určené médiím, které popisují přínosy projektu,
- slavnostní shromáždění při závěrečném předání projektu.

(Skalický, Jermář, Svoboda 2010)

### 3.4 Porada

Zřejmě nejčastější formou projektové komunikace jsou pracovní porady. Slouží mimo jiné ke koordinaci činnosti pracovníků a rozdělování úkolů, kontrole plnění plánů a rozhodování o zavedení různých opatření. Účastníci porady se tradičně setkávají osobně, ale v dnešní době se čím dál více prosazují i jednání „na dálku“ pomocí komunikačních technologií, jako jsou např. videokonference. Existuje několik typů porad – některé jsou určeny pouze pro projektový tým, jiných se účastní i zástupci vybraných zainteresovaných stran. (Svozilová, 2011)

#### 3.4.1 Zásady efektivní porady

Ne každá porada má ideální průběh: může být nudná nebo se zabírat irelevantními tématy, účastníci se místo konstruktivní debaty hádají a vzájemně napadají, nedosáhne se žádného závěru ani rozhodnutí. Manažeři pak tráví většinu své pracovní doby na poradách, které jsou v podstatě zbytečnou ztrátou času a peněz. (Mikuláščík, 2010)

Aby se těmto potížím předešlo, vždy by měly být dodržovány určité zásady:

- Každá porada má určeného moderátora, který řídí a koordinuje veškerou komunikaci. V případě projektových schůzek a jednání je jím zpravidla projektový manažer.
- Porady se účastní pouze osoby, kterých se dané téma týká a mají k němu co říct.
- Program i cíl porady je předem daný a účastníci jsou s ním seznámeni, aby měli možnost se připravit.
- Je stanoven časový plán, jehož dodržování je průběžně sledováno. Nedochozí tedy například k tomu, že se krátká informativní schůzka protáhne na několik hodin. Také je vhodné, aby účastníci chodili na porady včas.
- Všichni zúčastnění se aktivně zapojují, ale zároveň se drží programu, neodbíhají od tématu. Případné připomínky či kritika jsou stručné a odůvodněné.

(Mikuláščík, 2010)

Pozornost je nutné věnovat důkladné přípravě porady, která je často podceňována jak manažerem, tak ostatními účastníky. Manažer by měl zejména v dostatečném předstihu stanovit cíl porady, určit místo a termín, rozeslat pozvánky (je-li to potřeba) a připravit potřebné podklady, případně je včas poskytnout účastníkům porady. (Svozilová, 2011)

Velký význam má také řádná dokumentace projektových jednání. Ta obvykle existuje ve formě zápisů, které by měly být při každé poradě pořizovány. Hlavním přínosem dokumentace je možnost jejího využití při přípravě příští porady a průběžné kontrole, může pomoci řešit nedorozumění. Po ukončení projektu se archivuje, aby bylo možné se z ní příště poučit a udělat to lépe. (Svozilová, 2011)

### **3.4.2 Typy projektových porad**

Mezi nejběžnější porady podle zaměření jejich programu se řadí:

- **Zahajovací schůzka projektového týmu**

Tato schůzka je první příležitostí, při které se setkává a seznamuje budoucí projektový tým. Je tedy ideální pro navození atmosféry motivace a budování týmového ducha. Na programu by mělo být důkladné vysvětlení cíle projektu, základních pravidel komunikace a dalších zásadních požadavků, po němž následuje diskuze. Měly by být rovněž zadány pracovní úkoly na nejbližší období.

- **Interní schůzka projektového týmu**

Běžná pravidelná porada, jejíž náplní je řízení předmětu projektu, koordinace prací a kontrola stavu plnění úkolů. Jsou-li zjištěny odchylky, musí tým navrhnout nápravná opatření.

- **Jednání projektového týmu**

Je svoláváno, pokud je zapotřebí řešit nějaký problém, provést změny či podrobněji prodiskutovat některou z dílčích částí projektu. Nemusí se ho účastnit celý tým, v tom případě hovoříme o jednání zúženého projektového týmu.

- **Kontrola stavu projektu**

Probíhá mezi projektovým manažerem a zástupcem managementu organizace. Hlavním cílem, jak už název napovídá, je kontrola projektu z hlediska dodržování rozpočtu a časového harmonogramu.

- **Jednání projektových výborů**

Koná se pouze ve vyjimečných případech, jako je například uzavření projektu nebo jedné z jeho etap, případně dojde-li k výrazným změnám. Jeho účelem by mělo být schválení výstupů všemi hlavními orgány projektu. (Svozilová, 2011)



### 3.5 Plán komunikace

Komunikační plán je dokument, který projektovému týmu usnadňuje a zefektivňuje řízení komunikace se zainteresovanými stranami. Jeho smyslem je stanovit, které informace budou jakému účastníkovi sdělovány, jak často, jakým způsobem, a kdo za to ponese zodpovědnost. Sestavuje se převážně v počáteční fázi projektu, nicméně by měl být pravidelně kontrolován a případně upraven, aby se zajistilo, že bude stále aktuální. (Skalický, Jermář, Svoboda 2010)

Správně sestavený komunikační plán by měl pro každý komunikační požadavek zahrnovat následující informace:

- **Příjemce informace.** Vychází se z registru zainteresovaných stran, případně je možné ho rozšířit. Každá strana má svá specifická očekávání a musíme pro ni tedy zvolit nejvhodnější způsob komunikace.
- **Cíle komunikace** závisí kromě příjemce informace také na fázi, v níž se projekt momentálně nachází. Zatímco na začátku bývá cílem informovat zúčastněné strany o vizi a přínosech projektu, v pozdějších fázích je především důležité komunikovat současný stav projektu a případné změny.
- **Klíčové sdělení** je odpověď na otázku, co tím chceme danému příjemci vlastně říct a čím mu to prospěje. Sdělení by vždy mělo být jednoznačné a konzistentní.
- **Formát komunikace** zahrnuje volbu komunikačního kanálu (e-mail, porada, osobní jednání...) a časového intervalu, ve kterém se bude komunikace opakovat.
- **Zpětná vazba** slouží k posouzení účinnosti komunikace. Může mít neformální charakter, například sledování reakcí účastníků porady, ale může mít i formu přesného měření úspěšnosti sdělení. K tomu dochází zejména v případě marketingové komunikace, kdy potřebujeme vědět, kolik lidí kliklo na náš odkaz či sdílelo zprávu na sociální síti.
- **Správce komunikace** je konkrétní osoba, která je zodpovědná za to, že daná komunikace proběhne správně a včas.

(Doležal, Krátký, Cingl 2013)

Tab. 3 - Komunikační plán

<b>Komunikační plán</b>					
Příjemce informace	Cíle komunikace	Klíčové sdělení	Formát	Zpětná vazba	Správce
<i>Komu je sdělení určeno?</i>	<i>Čeho chceme dosáhnout?</i>	<i>Co chceme říct?</i>	<i>Jak to budeme říkat a jak často?</i>	<i>Jak poznáme, že to děláme správně?</i>	<i>Kdo je za to zodpovědný?</i>

Vlastní zpracování, zdroj: Doležal, Krátký, Cingl 2013

V následující části práce budou poznatky z teoretické části aplikovány do praxe, konkrétně na příkladu projektu organizace Mezinárodního filmového festivalu pro děti a mládež Juniorfest. Nejprve bude stručně představen festival a následně bude analyzována komunikace, ke které v tomto projektu dochází.

## 4. Představení MFF Juniorfest

Mezinárodní filmový festival pro děti a mládež Juniorfest se koná každoročně od roku 2008, od svého druhého ročníku vždy začátkem listopadu. Probíhá současně na několika různých místech v Plzeňském kraji, konkrétně se jedná o Plzeň, Horšovský Týn, Dobřany, Domažlice a Přeštice. Jak už z jeho názvu vyplývá, je zaměřen na filmovou tvorbu určenou pro děti, a to hranou i animovanou. Juniorfest je členem Evropské asociace filmových festivalů pro děti a mládež (ECFA), což je mezinárodní organizace sdružující pořadatele festivalů podobného zaměření. (juniorfest.cz, 2019)

Obr. 7 - Logo festivalu



Převzato z: juniorfest.cz

V rámci Juniorfestu filmy soutěží ve třech kategoriích: nejlepší hraný film pro děti od 5 do 11 let, nejlepší hraný film pro mládež od 12 do 16 let a nejlepší celovečerní animovaný film pro děti od 5 do 12 let. Vítěze vybírá a cenu udílí mezinárodní odborná porota. Přestože se mohou účastnit i české filmy, převážná většina soutěžních filmů pochází ze zahraniční produkce – například ze Skandinávie, Německa či Nizozemí. Mnoho z nich je uváděno v české premiéře. (juniorfest.cz, 2019)

Kromě toho nabízí festival návštěvníkům možnost zhlédnout celou řadu nesoutěžních filmů, a to nejen dětských, ale i takových, které jsou určeny spíše pro dospělé publikum. V programu najdeme jak novinky, tak i starší filmy, domácí i zahraniční tvorbu, od roku 2017 jsou zařazovány rovněž filmy dokumentární. Celkem se odehraje více než 100 filmových projekcí. (juniorfest.cz, 2019)

Juniorfest ovšem není pouze o filmech, jeho nedílnou součástí je velké množství doprovodných akcí. Patří mezi ně například slavnostní udílení Zlaté rafičky (ocenění za celoživotní tvůrčí přínos ve filmové tvorbě pro děti a mládež), naučně-adrenalinová soutěž pro školáky Pevnost Týn, ale také setkání se známými herci a režiséry, premiéry nových českých filmů, a v neposlední řadě praktické workshopy a pracovní dílny zaměřené na filmová témata. Od roku 2017 je součástí festivalu také „industry program“, odborná konference určená pro filmové profesionály. (juniorfest.cz, 2019)

#### **4.1 Pořadatel festivalu**

Organizátorem festivalu je zapsaný spolek Juniorfest, z. s. se sídlem v Dobřanech, jehož předsedkyní je Mgr. Martina Míšková. Spolek byl původně založen jako zájmové sdružení, vlivem změny příslušné legislativy před několika lety musela být jeho právní forma transformována právě na spolek. Ačkoliv je organizace Juniorfestu hlavní náplní činnosti spolku, během roku se podílí i na dalších aktivitách, mezi které patří zejména účast na zahraničních festivalech a „Juniorfest na cestách“, třídní program tradičně uskutečňovaný v belgickém hlavním městě Bruselu. (juniorfest.cz, 2019)

#### **4.2 Historie festivalu**

Předchůdcem festivalu Juniorfest byl v letech 2004 – 2006 obdobně zaměřený filmový festival v Dobřanech, na jehož organizaci se podílela část současného organizačního týmu Juniorfestu. Šlo o velmi úspěšnou akci, které se každý rok účastnilo několik tisíc návštěvníků z celé České republiky. Mezi hosty, kteří tento festival navštívili, patřily i takové osobnosti jako představitel indiánského náčelníka Vinnetoua Pierre Brice či Natalia Sedych, Nastěnka ze známé pohádky Mrazík. Prostory, kde se festival konal, byly bohužel následně prodány do soukromého vlastnictví, což znemožnilo jeho pokračování. (juniorfest.cz, 2019)

Zájem diváků i odborné veřejnosti ovšem trval, a tak byl v roce 2008 stvořen Juniorfest. Zpočátku se konal pouze v Horšovském Týně, v následujících letech postupně přibyla Plzeň, Dobruška, a v roce 2015 také Domažlice a Přeštice. Momentálně má festival za sebou jedenáct ročníků. Zatímco první z nich trvaly pouhé čtyři dny, v současné době probíhá Juniorfest po celý týden. Od roku 2013 je festival soutěžním, nejprve pouze v kategorii hraných filmů, dnes již i animovaných. (juniorfest.cz, 2019)

### 4.3 Juniorfest 2018

Zatím poslední, 11. ročník Juniorfestu proběhl ve dnech 9. – 15. 11. 2018. Slavnostní zahájení spojené s premiérou nové pohádky *Čertí brko* režiséra Marka Najbrta proběhlo nejprve v Domažlicích a posléze také v plzeňském multikině CineStar. Na festival zavítal rekordní počet návštěvníků, téměř 14 tisíc. Oproti minulým rokům vzrostlo rovněž množství uvedených filmů i filmových projekcí, zde uvádíme závěrečné statistiky:

- Počet prodaných vstupenek na filmové projekce: 9 457
- Celkový počet platících návštěvníků festivalu včetně doprovodných akcí: 13 786
- Počet uvedených filmů: 94
- Celkový počet filmových projekcí: 152
- Počet doprovodných akcí: 26

(juniorfest.cz, 2018)

Ocenění Zlatá rafička za celoživotní přínos dětské filmové tvorbě obdržely hned tři významné osobnosti, a to režisér Jiří Strach, herečka Iva Janžurová a americký režisér a animátor John Stevenson, který mimo jiné natočil i populární snímek *Kung Fu Panda*. Ten také o své práci přednášel v rámci odborného programu a zasedl v porotě soutěže v kategorii animovaných filmů. Dalšími hosty festivalu byli například herci Jaromír Hanzlík a Daniela Kolářová. (juniorfest.cz, 2018)

Návštěvníci se rovněž mohli zúčastnit celé řady akcí z bohatého doprovodného programu. V plzeňském areálu DEPO2015 proběhl koncert kapely Perutě, v Techmania Science Centru zábavná vzdělávací show moderátora Vladimíra Kořena, pro rodiny s dětmi bylo určeno zábavné odpoledne s názvem „Hrajeme si jako před 100 lety“. V Přešticích se natáčel nový díl pořadu „Šikulové“, v Horšovském Týně se zase utkaly týmy žáků základních škol v již devátém ročníku soutěže Pevnost Týn. Festival nabídl také praktické dílny a workshopy, kde se děti mohly dozvědět něco o fotografování, animaci či práci filmového kaskadéra. (juniorfest.cz, 2018)

Jeden den byl vyhrazen filmovým profesionálům a odborníkům, pro které se uskutečnila celodenní mezinárodní odborná konference, tzv. industry program. Hlavním tématem pro tento ročník se stala filmová výchova. Součástí programu byla diskuze,

prezentace připravovaných českých filmů a možností jejich distribuce do zahraničí,  
a jako zlatý hřeb výše zmíněná přednáška Johna Stevensona. (juniorfest.cz, 2018)

## **5. Projekt Juniorfest 2018**

Přestože organizace Juniorfestu není primárně chápána jako projekt a nejsou zde uplatňovány veškeré techniky projektového řízení, zcela nepochybně se o projekt jedná. Koná se sice každoročně, nicméně každý ročník je trochu jiný a vždy proto jde o unikátní jednorázovou akci. Dočasnost je daná termínem konání festivalu, do kterého se musí vše stihnout, úspěšná realizace vyžaduje zapojení mnoha lidí s různými schopnostmi a dovednostmi.

Rozdíl oproti typickému projektu, jakým může být například stavba mostu či uvedení nového výrobku na trh, spočívá především v pevně daném datu konání akce. Jak již bylo popsáno v první kapitole, projekt je obvykle definován třemi základními dimenzemi – rozsah, čas a náklady – které společně tvoří trojúhelník, mezi jehož vrcholy je nutné nalézt rovnováhu. V tomto případě ovšem není přípustné žádné zpoždění termínu, jelikož ten je přesně určený již na samém začátku plánování. Kompromis se tedy hledá pouze mezi rozsahem projektu a vynaloženými náklady.

### **5.1 Cíle projektu**

Dlouhodobým strategickým cílem festivalu je popularizace dětského filmu a zvýšení zájmu veřejnosti o tento žánr, který je v Česku ve srovnání například se skandinávskými zeměmi často opomíjen. Pořadatelé se z tohoto důvodu po celý rok snaží zajistit co možná nejkvalitnější filmovou tvorbu, kterou bude následně možné na festivalu promítat. Další neméně důležitý záměr představuje podpora filmového vzdělávání dětí a mládeže, která probíhá formou různých vzdělávacích akcí a praktických dílen. Cílem je probudit v dětech trvalý zájem o natáčení filmů a případnou budoucí kariéru v tomto oboru.

Samotným cílem popisovaného projektu pak je uspořádání 11. ročníku mezinárodního filmového festivalu pro děti a mládež Juniorfest v termínu 9. – 15. 11. 2018. Tento cíl splňuje pravidlo SMART: je specifický, měřitelný (to, zda festival proběhl nebo ne, je na první pohled patrné), dosažitelný a reálný (zejména vzhledem k tomu, že v minulosti bylo obdobným způsobem úspěšně realizováno již 10 ročníků) i časově ohraničený.

### **5.2 Logický rámec**

Logický rámec projektu Juniorfest 2018 je součástí této práce v příloze A.

Dosažení účelu projektu je velmi obtížné nějak objektivně ověřit, jelikož jeho definice je poměrně nekonkrétní a navíc se jedná o záměr dlouhodobý. Výsledky se tedy mohou dostavit až po několika letech. Dá se nicméně předpokládat, že pokud roste zájem veřejnosti o dětské filmy, celoročně se zvyšuje i návštěvnost těchto snímků v kinech, což může následně motivovat i samotné tvůrce k jejich dalšímu natáčení. Vyšší počet dětí, které projevují zájem o film, zase může do budoucna ovlivnit množství zájemců o studium např. na FAMU.

Cíl projektu, jak již bylo výše zmíněno, představuje uspořádání festivalu v daném termínu. Ukazatelem splnění tohoto cíle je zájem návštěvníků o festival a kladné ohlasy. Míru návštěvnosti lze snadno zjistit podle počtu prodaných vstupenek, který by ideálně měl dosáhnout vyššího počtu než v minulých letech. Spokojenost návštěvníků ověříme pomocí poskytnuté zpětné vazby přímo na festivalu nebo později např. na sociálních sítích. Aby mohlo být cíle dosaženo, počítá se s kvalitními filmovými projekcemi, bohatým doprovodným programem a účastí zajímavých hostů.

Hlavní cíl se dále rozpadá na postupné cíle, za klíčové můžeme považovat sestavení programu, získání sponzorů, zajištění prostor, výběr filmů k promítání, pozvání hostů, propagaci, sehnání potřebného personálu, zajištění technického zabezpečení, a konečně vlastní realizaci festivalu, po které následuje závěrečné vyúčtování. Výstupem jsou ve většině případů uzavřené příslušné smlouvy či dohody. Každý z těchto výstupů se skládá z mnoha samostatných aktivit, v logickém rámci jsou pro zjednodušení uvedeny pouze ty nejdůležitější. Mezi předpoklady, které podmiňují úspěch v jednotlivých fázích projektu, patří mimo jiné včasné zahájení prací, efektivní spolupráce realizačního týmu a spolehlivost dodavatelů.

Lidské zdroje jsou v projektu zastoupeny zejména realizačním týmem, dále sem lze zahrnout externí spolupracovníky, jako jsou promítači, řidiči či moderátoři doprovodných akcí. Finanční náklady projektu se pohybují okolo 2,5 milionu Kč. Hlavním zdrojem financování (65 % celkové částky) jsou dotace a granty z veřejného rozpočtu, zbývající část představují dary sponzorů a vstupné. Kromě toho poskytují někteří sponzoři festivalu také nefinanční příspěvky, jejichž celková hodnota dosahuje částky cca 800 000 Kč.



Od začátku do konce trvá projekt zhruba rok a půl, přičemž naprostou většinu této doby probíhají přípravné práce. Samotná realizace se uskuteční během jednoho týdne, vyúčtování a závěrečné zhodnocení projektu pak zabere necelé 2 měsíce.

Aby se vůbec dalo o realizaci projektu uvažovat, musejí být nutně splněny tři předběžné podmínky:

- Rozhodnutí realizačního týmu uspořádat festival.
- Získání potřebného finančního krytí.
- Dostatek vhodných filmů k promítání – pokud by tato podmínka nebyla splněna, nemělo by pořádání filmového festivalu smysl. Určitý počet filmových projekcí je také jednou z podmínek získání dotací od Ministerstva kultury a dalších institucí, které jsou hlavním zdrojem financování festivalu.

### 5.3 Projektový tým

Za projektový tým můžeme považovat realizační tým festivalu, který se víceméně shoduje také s vedením pořádajícího zapsaného spolku Juniorfest. Na rozdíl od „klasických“ projektových týmů, které bývají sestaveny jednorázově pro potřeby příslušného projektu a následně po jeho ukončení zase rozpuštěny, funguje tento tým s menšími obměnami každý rok od prvního ročníku konání festivalu v roce 2008. Jeho členové se tedy navzájem dobře znají, mohou se jeden na druhého spolehnout, a ví, co od sebe očekávat. Lze tedy říci, že se tým dlouhodobě nachází ve vývojové fázi *performing*.

Stálý realizační tým tvoří:

- vedení festivalu – ředitelka festivalu, výkonný ředitel, předsedkyně z.s. Juniorfest;
- programové oddělení v čele s programovou ředitelkou;
- *guest service* (servis hostů);
- sekce překladatelů;
- koordinátoři techniky, produkce, dopravy, doprovodných akcí a workshopů;
- koordinátoři pro školy;
- oddělení PR;
- tajemníci porot;

- hlavní koordinátoři festivalových měst.

Celkem se na organizaci festivalu nějakým způsobem podílí zhruba 30 lidí, z nichž mnozí mají na starost více různých oblastí – jedna osoba je tedy například členkou programového oddělení a zároveň i tajemnicí poroty, předsedkyně z.s. Juniorfest je rovněž hlavní koordinátorkou pro Přeštice a podobně. Jádrem realizačního týmu je vedení festivalu, které tuto činnost vykonává bez nároku na honorář a plní v rámci projektu také roli řídicího výboru. Funkci projektového manažera zastává ředitelka festivalu Judita Soukupová.

### 5.3.1 Matice odpovědnosti

Následující tabulka zobrazuje matici odpovědnosti RACI. Ta v přehledné formě znázorňuje, kteří z členů týmu realizují vybrané dílčí výstupy a aktivity, kdo je za vykonání dané činnosti zodpovědný, kdo vystupuje v roli konzultanta a kdo musí být informován.

Tab. 4 - Matice odpovědnosti projektu Juniorfest

		Člen projektového týmu											
		Ředitelka festivalu	Výkonný ředitel	Programová ředitelka	Programové oddělení	Guest service	Překladař	Koordinátor dopravy	Koordinátoři techniky a produkce	Koordinátor pro školy	Koordinátoři doprovodných akcí	PR	Koordinátoři měst
Aktivita	Sestavení programu	I, C	C	A	R								
	Získání sponzorů	A, R	R										
	Zajištění prostor	I		C				C		C			A, R
	Získání filmů	A, R	R	R									
	Výběr filmů	I, C		A	R								
	Překlad filmů	I					A, R						
	Pozvání hostů	A, R	R	R		I						R	
	Zajištění ubytování hostů	I				A, R							
	Reklama v médiích	I										A, R	
	Internetová komunikace	R	R	R								A, R	
	Komunikace se školami	I	I						A, R				
	Sehnání personálu	I						C	C		C		A, R
	Technické zabezpečení	I						R	A, R		C		
	Realizace filmových projekcí	I	I	I	C				A, R			I	R
	Realizace doprovodných akcí	I	I	I	C						A, R	I	R
	Vyúčtování	A, R	R										
Závěrečná zpráva	I, C	C	C								A, R		

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Nejvíce zastoupenou osobou v matici je ředitelka festivalu, což přirozeně vyplývá z povahy její funkce. Kromě toho, že má mnoho vlastních povinností, ji ostatní členové týmu také vždy informují o splnění svých úkolů, případně je s ní konzultují.

## **5.4 Zainterесované strany**

### **5.4.1 Identifikace zainterесovaných stran**

Jelikož jde v případě Juniorfestu o projekt v první řadě zaměřený na veřejnost, je zapotřebí brát ohled na celou řadu zájmových skupin. V této práci se tedy zaměříme pouze na ty nejdůležitější, které mají na úspěch projektu klíčový vliv:

#### **Partneři festivalu**

Jedná se o komerční subjekty, které poskytnutím peněžního či nepeněžního příspěvku pomáhají konání festivalu financovat. Nejde o investici v pravém slova smyslu, jelikož návratnost je nulová. Důvodem, proč tyto společnosti partnerství poskytují, je zejména možnost propagace. Loga partnerů festivalu jsou zveřejněna na webových stránkách, na plakátech či ve festivalovém katalogu; v případě vyššího příspěvku jsou pak i součástí festivalové znělky a inzerce v tisku. Hlavním partnerům je také umožněno mimo jiné promítání vlastního reklamního spotu před každým filmovým představením nebo zařazení promo akce společnosti do festivalového programu. Někteří partneři poskytují místo finančního příspěvku nefinanční plnění například ve formě zapůjčení aut, zajištění ubytování hostů či cateringu, v tomto případě je lze zařadit i mezi dodavatele. Kompletní přehled partnerů festivalu je obsahem Přílohy B.

#### **Zástupci veřejné správy**

Do této kategorie patří především Ministerstvo kultury, Státní fond kultury a Státní fond kinematografie, dále pak Plzeňský kraj a vedení všech festivalových měst. Dotace a granty od těchto subjektů představují v současné době zhruba 65 % celkového rozpočtu festivalu. Další státní institucí zapojenou do projektu je Národní památkový ústav. Ten spravuje Státní hrad a zámek Horšovský Týn, který je zázemím festivalu v tomto městě.

#### **Zástupci dodavatelů**

Do projektu je rovněž zapojena celá řada dodavatelů. Dodávané produkty a služby lze rozdělit do několika hlavních skupin:

- služby přímo spojené s filmovými projekcemi – poskytnutí prostor kin, zapůjčení promítací a zvukové techniky;
- dopravní služby – jedná se o dopravu hostů, autobusy poskytované školám pro přepravu dětí na festival, ale také přepravu samotných filmů, z nichž mnohé existují pouze v jedné kopii, která následně putuje na další festivaly;
- ubytovací a stravovací služby – je nutné je zajistit pro hosty z řad filmových tvůrců a známých osobností;
- grafické služby – návrh grafického zpracování, tisk plakátů a letáků;
- tvorba a provozování webových stránek;
- výroba festivalových cen a propagačních předmětů.

Pořadatelé festivalu se zpravidla snaží uzavírat s významnými dodavateli oboustranně výhodné dlouhodobé partnerství. Partneři festivalu, jak již bylo zmíněno výše, pak poskytují služby či prostory s výraznou slevou nebo zdarma výměnou za publicitu.

### **Zástupci médií**

Další velmi důležitou zainteresovanou stranu představují média. Jedním z hlavních měřítek úspěšnosti festivalu je přilákání co možná nejvyššího počtu návštěvníků, což by nebylo dost dobře možné, pokud by o jeho konání nikdo nevěděl. Prezentace v médiích je převážně zajišťována mediálními partnery. Hlavním mediálním partnerem festivalu je Česká televize, mezi dalšími můžeme jmenovat například TV ZAK, Deník, Hitrádio FM Plus a Český rozhlas Plzeň.

### **Filmoví tvůrci**

Vzhledem k tomu, že Juniorfest je filmovým festivalem, mají na jeho konání nezanedbatelný vliv také filmoví tvůrci, bez nichž by neexistovaly filmy a nebylo by tudíž co promítat. Filmaři z celého světa mají možnost sami přihlašovat své filmy do soutěže. Pokud film splňuje dané podmínky a je vybrán programovou radou, je k němu na festival pozvána nejvýše tříčlenná delegace, které pořadatelé hradí ubytování a stravu a ve výjimečných případech také dopravu.

### **Hosté festivalu**

Kromě delegací k soutěžním snímkům jsou na Juniorfest každoročně zvány jako součást doprovodného programu také vybrané osobnosti z řad herců, režisérů a scénáristů. Mnohým z nich je při této příležitosti uděleno ocenění Zlatá rafička. Mezi hosty

můžeme zahrnout také festivalovou porotu, která se skládá pro každou soutěžní kategorii ze tří uznávaných filmových odborníků, často zahraničních. Jelikož porotci tráví na Juniorfestu celý týden, nestačí jim pouze zajistit ubytování, ale je také nutné naplánovat pro ně zajímavý program na dobu, kterou nebudou trávit sledováním a hodnocením filmů.

### **Brigádníci, spolupracovníci**

Kromě stálého realizačního týmu, který po celý rok Juniorfest připravuje, se v době konání festivalu do jeho organizace zapojuje zhruba 100 dalších lidí. Patří mezi ně promítači, řidiči, tlumočníci, moderátoři, ale i brigádníci kontrolující vstupenky u vchodů do kin. Pomoc s organizací některých doprovodných akcí nabízí rovněž místní skauti, střediska volného času či základní školy.

### **Návštěvníci**

V neposlední řadě musíme mezi zainteresované strany zařadit stávající i potenciální návštěvníky, kvůli kterým je vlastně celý festival pořádán a můžeme je tedy považovat za uživatele projektu. Formou příjmu z prodaných vstupenek také částečně pomáhají projekt financovat. Specifickým typem návštěvníků jsou školy, které představují naprostou většinu prodaných vstupenek na filmové projekce – z celkového počtu téměř 14 000 návštěvníků festivalu bylo přes 9 000 tvořeno právě školami.

#### **5.4.2 Registr zainteresovaných stran**

K vytvoření analýzy stakeholderů v přehledné formě slouží registr zainteresovaných stran. Pro každou identifikovanou stranu je nutné vyhodnotit, jaké jsou její požadavky a očekávání ve vztahu k projektu, jak velký má na úspěch projektu vliv a zda je její postoj kladný, záporný či neutrální. Na základě těchto skutečností pak volíme strategii zapojení jednotlivých zájmových skupin. (Doležal, Krátký, Cingl 2013)

Tab. 5 - Registr zainteresovaných stran projektu Juniorfest

Registr zainteresovaných stran				
Zainteresaná strana	Očekávání, požadavky a zájmy	Vliv	Postoj	Strategie zapojení
Partneři	Spolupráce, navázání dlouhodobého partnerství, prezentace společnosti v propagačních materiálech festivalu.	velký	kladný	Navázat dlouhodobou spolupráci, uzavřít oboustranně výhodné smlouvy, zapojit do organizace festivalu.
Zástupci veřejné správy	Dodržení podmínek pro získání dotací a všech relevantních zákonů.	velký	neutrální	Udržovat spokojenost, včas hlásit vše, co je zapotřebí.
Zástupci dodavatelů	Zisk, reference.	malý	kladný	Smluvně zavázat, případně se snažit navázat dlouhodobější spolupráci.
Zástupci médií	Možnost zveřejnění zajímavého obsahu, dlouhodobá spolupráce, zisk.	velký	neutrální	Poskytovat co nejvíce informací za účelem jejich zveřejnění.
Filmoví tvůrci	Prezentace vlastní filmové produkce v rámci festivalu.	velký	kladný	Včas informovat o možnosti přihlásit film do festivalové soutěže.
Hosté	Bezproblémová účast na festivalu, možnost setkání s fanoušky, zajištěné ubytování, stravování a pestrý program.	malý	kladný	Zajistit spokojenost - cílem je, aby z festivalu získali pozitivní dojmy a sami o něm nadále rozšiřovali povědomí, čímž se zvyšuje prestiž a tím posílá i návštěvnost.
Spolupracovníci	Zajímavý a netradiční přivýdělek.	velký	kladný	Zapojit do organizace.
Návštěvníci	Možnost zhlédnout filmy a zúčastnit se doprovodných akcí.	malý	kladný nebo neutrální	Informovat veškerými dostupnými kanály.

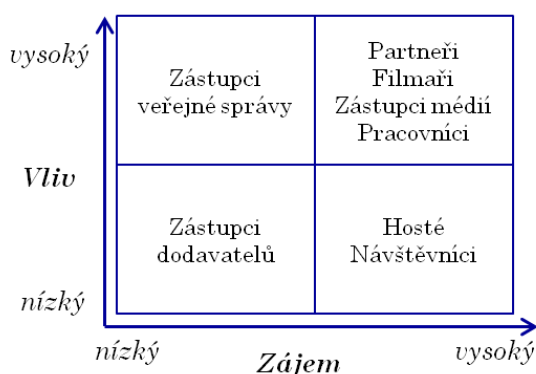
Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Tabulka výše je zjednodušenou variantou registru, zahrnuje pouze základní kategorie zainteresovaných stran. Významní dodavatelé dlouhodobě spolupracující s festivalem jsou zde zařazeni mezi partnery. Ve skutečnosti závisí vliv jednotlivých dodavatelů, médií a hostů na konkrétním případě, je-li například hostem známá zahraniční celebrita, pak bude její vliv na návštěvnost a publicitu festivalu nepochybně značný. Za účastníky projektu s největším vlivem můžeme nicméně považovat partnery festivalu, státní správu, filmové tvůrce a pomocný personál.

### 5.4.3 Komunikační strategie

Pro každou zainteresovanou stranu lze na základě výše provedené analýzy určit nejvhodnější komunikační strategii. K tomu je možné využít matice zobrazené na obr. 4 v kapitole 1.3, do níž strany zaneseme:

Obr. 8 - Komunikační strategie v projektu Juniorfest



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Partnery (včetně těch mediálních) a filmové tvůrce, kteří projevují zájem na úspěšné realizaci a zároveň mají velký vliv, je žádoucí přímo zapojit do organizace festivalu. U veřejných institucí je nutné udržovat spokojenost, zejména důležité je v tomto případě dodržování termínů. Návštěvníci a pozvaní hosté se musí průběžně a v dostatečném předstihu informovat, s nevýznamnými dodavateli stačí uzavřít potřebné smlouvy a následně pouze monitorovat, zda se nezměnila situace.

## 5.5 Interní komunikace v projektovém týmu

Projektový tým zahrnuje zhruba 30 osob, z nichž naprostá většina má vlastní stálé zaměstnání nesouvisející s projektem; nedochází tedy k tomu, že by se denně setkávali na pracovišti. Festival se navíc současně koná na několika různých místech, takže ani v jeho průběhu se nenaskytne příliš možností komunikovat tváří v tvář. Komunikace mezi členy týmu tím pádem probíhá především elektronickou formou. Konkrétně jsou využívány tyto kanály:

- **e-mail** – nejčastější způsob komunikace, snadno dostupný pro všechny. Prostřednictvím e-mailu dochází k šíření informací o vývoji projektu a potřebných dokumentů, jeho pomocí se také svolávají porady. Předpokladem úspěšného využití této formy komunikace je, že členové týmu pravidelně kontrolují svou e-mailovou schránku, a je-li to potřeba, na zprávy včas odpovídají.
- **Disk Google** – jedná se o sdílené úložiště, do kterého mají přístup všichni členové týmu. V závěrečných fázích plánování bezprostředně před festivalem

jsou zde každý den aktualizovány rozsáhlé dokumenty, jako je tabulka hostů či tabulka dopravy s rozpisem pro řidiče. Disk se rovněž využívá pro přehled úkolů jednotlivých členů, které je po splnění možné si odškrtnout.

- **telefon** – tato forma komunikace převládá v průběhu samotného festivalu, kdy je nezbytné domluvit se rychle a stručně.

Kromě výše zmíněných forem komunikace se také pravidelně konají **porady projektového týmu**. Po většinu roku jsou svolávány zhruba jednou za dva měsíce, s blížícím se datem festivalu se jejich intenzita postupně zvyšuje až na jednu za dva týdny. Porady se účastní všichni členové týmu, pokud jim v tom nebrání závažné osobní důvody.

Co se týká typického průběhu porady, není dána žádná formální struktura – řeší se postupně vše, co je třeba. Každý z členů týmu seznamuje ostatní s aktuálním vývojem v oblasti, za kterou je zodpovědný. Pokud se zjistí, že nastal nějaký problém, snaží se tým navrhnout vhodné nápravné opatření. Jsou také rozdělovány pracovní úkoly na nejbližší období.

Díky tomu, že realizační tým se v průběhu let příliš nemění a s cílem projektu jsou všichni členové rovněž důvěrně obeznámeni, není nutné zařazovat zahajovací schůzku. První přípravné práce na příští ročník festivalu se navíc začínají realizovat už v době, kdy je v plném proudu příprava ročníku letošního a není tedy příliš prostoru pro to, aby jim byla na poradách věnována pozornost. První schůze po ukončení festivalu, svolávaná v měsíci lednu po nezbytném finančním vyúčtování a vyrovnání všech závazků, je věnována převážně hodnocení uplynulého ročníku. Členové týmu sdílejí své dojmy a zkušenosti, hodnotí se, co se povedlo a nepovedlo, z čeho si vzít do budoucna příklad a co by se dalo v příštích letech naopak udělat lépe.

V rámci možností jsou také z každé porady pořizovány zápisy. Hlavní body jsou následně sdíleny s členy týmu pomocí e-mailu, aby k nim měli všichni přístup a bylo možné snadno dohledat informace. Přehled úkolů jednotlivých členů a stupně jejich splnění je před festivalem rovněž veden a průběžně aktualizován na výše popsaném disku Google.



## **5.6 Externí komunikace**

Externí komunikaci, tedy takovou, která slouží k přenosu informací mezi projektovým týmem a okolím, můžeme v rámci tohoto projektu rozdělit na povinnou, marketingovou a ostatní.

### **5.6.1 Povinná komunikace**

Vzhledem k tomu, že vedení organizace provádějící projekt (zapsaného spolku Juniorfest) se shoduje s vedením projektového týmu, odpadá nutnost podávat managementu formální hlášení o stavu projektu. Příjemce povinné komunikace představují tedy pouze instituce veřejné správy (Ministerstvo kultury, Státní fond kinematografie...).

Komunikace s veřejnou správou začíná vždy podáním žádostí o dotace a granty, které jsou hlavním zdrojem financování festivalu. Je nezbytně nutné sledovat a dodržovat termíny podání těchto žádostí – pro získání některých typů dotací na rok 2018 je zapotřebí požádat o ně již v průběhu roku 2017, je tedy nutné vše naplánovat a zajistit s dostatečným předstihem. Posléze musí být i prokázáno splnění podmínek poskytnutí dotací (např. dostatečný počet promítaných filmů, zařazení určitých vzdělávacích aktivit) ve formě patřičných dokumentů. Součástí realizačního týmu festivalu je osoba, jejíž náplní práce je se právě o tyto záležitosti starat.

Zákonem vyžadovaným komunikačním výstupem je rovněž výroční zpráva, kterou musí každoročně vypracovat a zveřejnit zapsaný spolek Juniorfest. Ačkoliv obsahem této zprávy je i činnost spolku přímo nesouvisející s organizací festivalu, primárně pojednává právě o něm, a proto ji lze do projektové komunikace zařadit. Výroční zpráva je zveřejněna obvykle na jaře následujícího roku na webových stránkách festivalu.

### **5.6.2 Marketingová komunikace**

Tento typ komunikace je pro projekt Juniorfest zcela zásadní, protože přímo ovlivňuje úspěšné splnění cíle. Zatímco u řady projektů například z oblasti průmyslu či stavebnictví se veškerá marketingová komunikace často skládá pouze z vydání stručné tiskové zprávy o jejich ukončení, v případě kulturní akce je vyvolání zájmu veřejnosti klíčové a musí mu být proto věnována patřičná pozornost.

Využívána je celá řada komunikačních kanálů. Všechny nicméně slouží stejnému účelu, kterým je propagace festivalu a získání co nejvyššího počtu spokojených návštěvníků.

### **Webové stránky *juniorfest.cz***

Na oficiálních stránkách festivalu lze nalézt vše od základních informací o festivalu a jeho historii přes kontakty na realizační tým až po podrobný program současného ročníku a přehled všech promítaných filmů. Jsou zde rovněž průběžně zveřejňovány novinky, je možné si stáhnout festivalový katalog, před festivalem a v jeho průběhu si lze zarezervovat vstupenky nebo akreditace.

Web ovšem není určen pouze návštěvníkům; je na něm zveřejněna také nabídka pro partnery a odkaz na stránky, kde mohou filmoví tvůrci přihlásit svůj film do soutěže, nachází se zde z důvodu větší přehlednosti i speciální sekce pro školy, které jsou jednou z hlavních cílových skupin festivalu.

### **Sociální sítě**

Novinky a fotografie ze zákulisí festivalu jsou s veřejností sdíleny také pomocí Facebooku a Instagramu. Juniorfest má v letošním roce nově rovněž účet na YouTube, jehož prostřednictvím v době konání zveřejňuje videa natočená „festivalovými reportéry“ – skupinou mladistvých, která s festivalem dlouhodobě spolupracuje, dělá rozhovory s osobnostmi, natáčí videa z doprovodných akcí a podobně.

### **Televize, rozhlas**

Komunikace probíhá především prostřednictvím mediálních partnerů festivalu, z nichž nejvýznamnější je Česká televize. Ta v době konání festivalu vysílá jeho znělku, později také materiál natočený přímo na festivalu v rámci pořadu „Šikulové“ na programu ČT :D určeném pro dětské publikum. Juniorfestu byl také věnován vstup v pořadu „Dobré ráno“. Kromě toho je festival prezentován i v médiích zaměřených na děti a mládež (Rádio Junior) a v regionálních médiích (Český rozhlas Plzeň, TV ZAK), jejichž sledovanost a dosah je nicméně mnohem menší.

### **Tisk**

Zhruba dva týdny před konáním festivalu je připraven šestnáctistránkový speciál vložený do každého vydání Deníku v Plzeňském kraji. Ten zahrnuje články o hlavních doprovodných akcích a významných hostech, organizační informace, krátký rozhovor

s některou z pozvaných osobností a v neposlední řadě program filmových projekcí. Dohromady se jedná o zhruba 1 000 výtisků. Inzeráty Juniorfestu jsou uveřejněny rovněž v oblíbených televizních programových časopisech, jakými jsou například TV Magazín a TV Mini.

### **Plakáty a billboardy**

V centru každého festivalového města lákají návštěvníky plakáty, reklamní poutače, bannery a billboardy, a to jak celkově na Juniorfest, tak i k návštěvě specifických doprovodných akcí.

### **Další marketingová komunikace**

O jednotlivých doprovodných akcích informují v příslušných městech též hlášení místního rozhlasu, případně místní noviny a zpravodaje. V informačních centrech a na místech konání akcí jsou veřejnosti dostupné letáky, festivalové katalogy a různé drobné propagační předměty jako bonbóny, tužky a klíčenky.

Veškerý marketing se drží jednotného grafického zpracování, jehož příklad lze vidět na obrázku níže. Stejně jako v minulém roce je založeno na postavě Malého Prince ze stejnojmenné knihy Antoine de Saint-Exupéryho.

Obr. 9 - Grafický vizuál festivalu



Převzato z: juniorfest.cz

Samostatnou kapitolou je komunikace se školami. Kromě toho, že je pro ně určena speciální sekce na webových stránkách, je jim také již v září zasílána nabídka filmů, z níž si mohou vybrat a rezervovat pro své žáky jakékoliv dopolední či odpolední představení. Školám je rovněž nabízena dotace ve výši 2 000 Kč na vypravení každého autobusu na filmovou projekci nebo workshop.

Přestože jsou návštěvníci festivalu nepochybně hlavním příjemcem marketingové komunikace, musíme zmínit také komunikaci směřovanou k hostům. Potencionální hosty a porotce z řad uznávaných filmových profesionálů osobně kontaktuje vedení Juniorfestu s nabídkou účasti půl roku až rok před termínem festivalu. Podaří-li se „získat“ populární známou osobnost, obzvláště zahraniční, zvyšuje se tím prestiž festivalu a lze toho s úspěchem využít pro propagaci.

### 5.6.3 Ostatní komunikace

V rámci projektu Juniorfest dochází i ke komunikaci, kterou nemůžeme považovat ani za povinnou, ani za marketingovou. V žádném případě to ovšem neznamená, že by byla zbytečná a festival by se obešel bez ní. Do této kategorie řadíme komunikaci s:

- **partnery a dodavateli** – na webu je už od ledna zveřejněna nabídka spolupráce na příští ročník; zástupci významných (zejména mediálních) partnerů jsou ohledně obnovení spolupráce kontaktováni osobně. Po skončení festivalu se všem partnerům posílá poděkování a krátká prezentace s fotografiemi, případně videem.
- **filmovými tvůrci** – je využíváno webových stránek *filmfreeway.com*. Jedná se o mezinárodní platformu, která umožňuje filmařům po celém světě přihlašovat své snímky na nejrůznější festivaly. V případě Juniorfestu tak musejí učinit prostřednictvím online formuláře do 31. srpna. Odkazy na tento formulář se nacházejí rovněž na webu a sociálních sítích festivalu. Tvůrce, jejichž film programová rada do soutěže vybrala, je následně nutné písemně informovat.
- **spolupracovníky** – brigádníci jsou sháněni a kontaktováni převážně pomocí Facebooku, jejich nábor probíhá zvláště pro každé festivalové město. S výjimkou Plzně vznikl ve všech městech za uplynulé roky stálý tým brigádníků, který je najímán opakovaně ve zhruba stejném složení. Ke komunikaci s organizacemi, které se podílí na přípravě vybraných akcí (skauti, střediska volného času, personál Státního hradu a zámku Horšovský Týn a další), se nejčastěji používá e-mail, případně telefon.

## 5.7 Komunikační plán

Jak již bylo řečeno v teoretické části této práce, komunikační plán je důležitým nástrojem projektového managementu, jehož sestavení je obzvláště při řízení projektů

s dopadem na široké okolí žádoucí, ne-li přímo nezbytné. Lze do něj přehledně shrnout veškerou potřebnou komunikaci, a to jak směrem ke všem zainteresovaným stranám, tak i v rámci projektového týmu. Správně vypracovaný komunikační plán výrazně napomáhá tomu, aby měli všichni účastníci projektu vždy k dispozici očekávané informace. (Doležal, Krátký, Cingl 2013)

Tab. 6 - Komunikační plán projektu Juniorfest

Komunikační plán					
Příjemce informace	Cíle komunikace	Klíčové sdělení	Formát	Zpětná vazba	Správce
Partneři	Nabídnout partnerství	Stát se partnerem je pro Vás výhodné	Nabídka na webu, leden 2018	Zájem partnerů o spolupráci	Ředitelka festivalu
	Poděkovat za spolupráci	Vašeho partnerství si ceníme	E-mail, listopad nebo prosinec 2018	Spokojenost partnerů, opětovný zájem v příštích letech	Ředitelka festivalu
Zástupci veřejné správy	Požádat o dotace	Prokázání nároku na finanční příspěvek	Žádosti o dotace a granty, podle stanovených termínů	Získání požadované dotace	Finanční manažer
	Splnit všechny podmínky dotaci		Dokumenty, potvrzení		
	Splnit zákonem danou povinnost	Zveřejnění výroční zprávy	Zpráva na webu, duben 2019	Příslušné úřady nemají připomínky	Předsedkyně z.s. Juniorfest
Zástupci médií	Informovat média o konání akce	Základní informace o festivalu (program, závěrečné zhodnocení)	Tisková zpráva, 2x (před zahájením festivalu a po jeho skončení)	Prezentace festivalu v tisku a dalších médiích	PR
Filmoví tvůrci	Poskytnout možnost přihlásit film	Máte možnost prezentovat svou tvorbu	Sdělení na <a href="http://filmfreeway.com">filmfreeway.com</a> , odkaz na webu a soc. sítích, březen 2018	Dostatek přihlášených filmů	Programová ředitelka
	Informovat o účasti na festivalu	Váš film byl vybrán	Písemně, září 2018	Spokojenost filmařů, zájem o osobní účast	Programová ředitelka
Hosté	Pozvat k účasti na festivalu	Uvítali bychom Vaši účast	E-mail nebo osobní komunikace, dle možnosti, nejméně půl roku předem	Domluvená účast osobnosti	Vedení festivalu
	Průběžně uspokojovat potřeby	Snažíme se Vám vyjit vstříc	Osobní jednání, během festivalu	Spokojenost hostů	Guest service
Spolupracovníci	Získat brigádníky	Přijďte se podílet na organizaci festivalu	Facebook, bezprostředně před festivalem	Obsazení veškerých pracovních míst vhodnými pracovníky	Hlavní koordinátoři měst
	Domluvit se se zástupci spolupracujících organizací		E-mail, průběžně dle potřeby	Mohou proběhnout doprovodné akce	Hlavní koordinátoři měst
Návštěvníci	Probudit zájem, přitáhnout návštěvníky na festival	Propagace festivalu	Marketingová komunikace, průběžně	Vysoká návštěvnost, kladné recenze návštěvníků	PR
Školy	Informovat o nabídce pro školy	Můžete si rezervovat filmovou projekci nebo akci dle výběru	E-mail a webové stránky, září 2018	Zájem ze strany škol	Koordinátor pro školy
Realizační tým	Splnit cíl projektu	Stav řešení klíčových aktivit v projektu	Porada týmu, 1x za 2 měsíce až 2 týdny	Všichni členové týmu mají přehled o aktuálním vývoji	Ředitelka festivalu
			E-mail, průběžně dle potřeby		Ředitelka festivalu
			Sdílené informace na disku, během festivalu dle potřeby	Festival probíhá bez zásadních problémů, všichni jsou tam, kde mají být	Ředitelka festivalu

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Plán v tabulce 6 výše byl sestaven na základě analýzy komunikace v projektu organizace filmového festivalu Juniorfest a zahrnuje hlavní komunikační požadavky, které během jeho přípravy a realizace vznikají.

Komunikace na projektu začíná necelý rok a půl před datem konání festivalu. Vzhledem k tomu, že festival je pořádán opakovaně každý rok, realizační tým předem počítá s tím, že i příští rok opět uspořádán bude. Není tedy zapotřebí kvůli tomu svolávat oficiální zahajovací poradou, vedení týmu se pouze neformálně ujistí, že jsou s tímto rozhodnutím všichni členové obeznámeni a nemají proti němu výhrady. Pozornost týmu se nicméně touto dobou upírá především k blížícímu se současnému ročníku, komunikace spojená s organizací příštího je tedy omezena na nutné minimum.

Následuje povinná komunikace v podobě podání žádostí o dotace, za niž je zodpovědná osoba označená v plánu jako finanční manažer (ve skutečnosti nemá v rámci týmu žádnou oficiálně pojmenovanou funkci – jedná se prostě o člověka, který dané problematice rozumí, je schopen příslušné žádosti správně vypracovat a má přehled o tom, do kdy je třeba je podat.)

Na začátku roku 2018 (po vyúčtování a zhodnocení proběhlého festivalu, kdy se tým již může plně soustředit na nadcházející ročník) je na internetu zveřejněna nabídka pro partnery a posléze také výzva k přihlášení na festival určená filmovým tvůrcům. Současně jsou postupně kontaktováni potencionální hosté a porotci s nabídkou účasti. Obecně platí, že čím větší „hvězda“, tím víc má obvykle nabitý program a tím dřív je tedy nutné se s ní domluvit. Průběžně se také konají porady projektového týmu.

V září, tedy počátkem školního roku, je rozeslána nabídka filmových představení do škol. Frekvence týmových porad se stupňuje na přibližně 1x za dva týdny, neboť je třeba řešit čím dál více věcí: zajistit dodavatele a spolupracovníky a uzavřít s nimi smlouvy, odsouhlasit finální verzi programu, začít shánět brigádníky, informovat tvůrce vybraných filmů o účasti na festivalu, a v neposlední řadě zajistit patřičnou propagaci.

Během samotného festivalu v termínu 9. – 15. 11. je naprosto klíčová především fungující komunikace mezi členy projektového týmu, jelikož se Juniorfest koná současně na více místech a veškeré aktivity je třeba koordinovat. Stejně tak je ovšem důležité průběžně se starat o pohodlí a spokojenost pozvaných osobností, poroty a návštěvníků.

Po skončení akce přichází závěrečná fáze, kdy je zejména zapotřebí vydat závěrečnou tiskovou zprávu, poděkovat všem zúčastněným za bezproblémovou spolupráci a případně ještě doložit splnění podmínek pro poskytnutí dotací. V lednu následujícího roku proběhne závěrečná hodnotící schůze, čímž je projekt uzavřen a realizační tým se opět může začít koncentrovat na další ročník. Posledním komunikačním výstupem z projektu Juniorfest 2018 je výroční zpráva z.s. Juniorfest vydaná na jaře roku 2019.

## **5.8 Dotazníkové šetření**

Pro lepší pochopení marketingové komunikace spojené s projektem a jejích účinků na cílovou skupinu bylo přímo během konání festivalu v listopadu 2018 realizováno dotazníkové šetření mezi návštěvníky vybraných doprovodných akcí. Jednalo se konkrétně o koncert hudební skupiny Perutě v plzeňském areálu DEPO2015 a setkání s Danielou Kolářovou a Jaromírem Hanzlíkem, které se uskutečnilo v kině Káčko v Dobřanech.

Za tímto účelem byl sestaven krátký dotazník (viz Příloha C). Následně byli náhodně vybraní návštěvníci osobně osloveni a požádáni, zda by tento dotazník vyplnili. Celkem se šetření zúčastnilo 38 respondentů (v obou případech 19 v rámci jedné doprovodné akce) různých věkových skupin a obou pohlaví. Jde tedy sice o skupinu ve srovnání s celkovým počtem návštěvníků malou, ale zato poměrně různorodou.

První otázka zjišťovala, zda je dotyčný návštěvníkem Juniorfestu v letošním roce poprvé, nebo už se festivalu zúčastnil v minulosti. Převažovala druhá možnost, což může značit spokojenost těchto návštěvníků s programem a atmosférou festivalu v minulých letech – kdyby se jim nelíbil, patrně by znovu nepřišli.

Další otázka se týkala místa, odkud návštěvník přijel. Vzhledem k místu konání obou vybraných akcí bylo předem velmi pravděpodobné, že nejčastější odpovědí bude Plzeň a okolí; našly se sice i dvě osoby, které dorazily z jiné části republiky, ale jinak se potvrdila domněnka, že Juniorfest je především záležitostí Plzeňského kraje.

Dále bylo zkoumáno, odkud se respondent o festivalu dozvěděl. U této otázky bylo možné vybrat více možností. Nejčastějším zdrojem se ukázalo být osobní doporučení rodinných příslušníků či přátel, následoval internet a s velkým odstupem pak tisk a další média. Překvapivým zjištěním je, že na internetu čerpali informace zejména dospělí návštěvníci ve věku nad 30 let, oproti tomu ve věkové kategorii do 18 let figurovala

pouze rodina a kamarádi, případně škola. Mezi staršími respondenty nad 55 let byl poměrně častou odpovědí i tisk. Návštěvníkům bylo kromě nabízených odpovědí umožněno také zvolit možnost „jinde“ a následně vysvětlit, kde – hned několik jich uvedlo „v zaměstnání“, případně „od kolegů“. Možnost „ve škole“, směřovanou primárně na mládež, označily také dvě učitelky.

Poslední, ovšem neméně důležitá otázka byla směřována na hlavní zájem návštěvníka v rámci Juniorfestu. Také zde bylo respondentům umožněno zvolit současně více odpovědí. Ze čtyř nabízených možností získalo nejvíce hlasů setkání se známými osobnostmi, ačkoliv odpovědi byly patrně ovlivněny charakterem akcí, při nichž se uskutečnilo šetření. Zatímco dospělí návštěvníci projevovali stejný zájem i o filmové projekce, u nezletilých skončily filmy až na posledním místě za doprovodnými akcemi a workshopy, a to navzdory tomu, že se jedná o festival dětského filmu primárně zaměřený na dětské publikum.

Graficky zpracované výsledky šetření jsou dostupné v příloze D.

## **5.9 Zhodnocení**

Přestože filmový festival Juniorfest splňuje základní definici projektu, rozhodně nelze říci, že by v praxi jako projekt byl řízen. Realizační tým má sice propracovanou organizační strukturu a rozsáhlé zkušenosti, ovšem neřídí se žádnými oficiálními dokumenty či podklady. Není vytvořena matice odpovědnosti, registr zainteresovaných stran ani komunikační plán; plánování probíhá na základě zkušeností z minulých ročníků festivalu. Ačkoliv byl projekt i bez těchto podkladů úspěšně realizován, do budoucna by jistě stálo za zvážení jejich vypracování. Zvýšila by se tím efektivita nejen komunikace, ale i projektového řízení obecně: každý člen týmu by pak měl přehled o důležitých termínech a povinnostech, které je třeba splnit.

Stejně tak zde není přítomen ani profesionální projektový manažer; ředitelka festivalu vykonává veškeré činnosti a úkoly manažera, nicméně jí pro tuto funkci chybí jakékoliv formální vzdělání. Bylo by samozřejmě možné ho získat například formou absolvování kurzu, otázkou ovšem je, zda je to u tohoto typu projektu podstatné – dle mého názoru je zde nadšení pro věc a schopnost řídit rozsáhlý tým mnohem zásadnější než to, že člověk ví, jak správně sestavit logický rámec.



Komunikace v rámci projektového týmu probíhá navzdory absenci formálních pravidel bez zásadních problémů. Velkou měrou k tomu přispívá fakt, že převážná většina členů týmu se mezi sebou dlouhodobě zná a tím pádem ví, co mohou jeden od druhého očekávat. Pochválit můžeme zejména využití sdíleného disku Google k usnadnění koordinace během festivalu. Nebylo by nicméně od věci využívat toto úložiště ke sdílení informací i v průběhu roku, aby nemuseli členové týmu pokaždé vše dohledávat v e-mailu.

Vypracovaný komunikační plán v podstatě pouze shrnuje do formy přehledné tabulky komunikační výstupy, které jsou součástí projektu. Veškeré aktivity v plánu jako takové tedy již realizovány jsou, sestavený plán by nicméně fungoval jako prevence možného opomenutí některého komunikačního požadavku.

Z provedeného dotazníkového šetření vyplynulo, že přes snahu o propagaci festivalu v nejrůznějších médiích je stejně pro velkou část návštěvníků hlavním zdrojem informací *word-of-mouth*, tedy osobní doporučení přátel, kolegů či příbuzných. Na jednu stranu to značí oblibu festivalu mezi stávajícími návštěvníky, kteří jeho návštěvu na základě vlastní pozitivní zkušenosti doporučují svým známým, na druhou stranu to ovšem poukazuje na nízkou efektivitu tradičních kanálů, jakými jsou například noviny a televize. Zde se nicméně nejedná o problém na straně marketingové komunikace Juniorfestu – v dnešní době význam těchto médií obecně spíše upadá, je tedy vhodné se místo nich především zaměřit na komunikaci pomocí internetu, zvláště pak sociálních sítí, jejichž potenciál je mnohem vyšší.

Největším „lákadlem“ pro návštěvníky napříč všemi generacemi se v souladu s očekáváním ukázala být možnost setkání se známou osobností. Naopak filmy, které by teoreticky měly být hlavní náplní filmového festivalu, zajímají pouze část převážně dospělých návštěvníků, děti se projekcí účastní vesměs pouze povinně v rámci školních představení. V marketingové komunikaci s návštěvníky by měla být tedy zdůrazněna zejména účast slavných hostů a zajímavé doprovodné akce.

Vzhledem k tomu, že popisovaný projekt má úspěšnou realizaci už za sebou, nebylo již možné žádný z předložených návrhů uvést do praxe. Juniorfest má ovšem velmi pravděpodobně před sebou ještě celou řadu dalších ročníků, a tak je možné, že se implementace některého doporučeného opatření v budoucnu dočkáme.

## **Závěr**

Efektivní komunikace je jedním z hlavních faktorů úspěšnosti projektu. Pokud je její plánování zanedbáno, může dojít k tomu, že důležité zainteresované strany nebudou mít k dispozici aktuální a relevantní informace. Význam komunikace se ještě zvyšuje, je-li splnění cíle projektu přímo ovlivněno zájmem veřejnosti o jeho výstup. Schopný projektový manažer by měl také vždy dbát na správné fungování komunikace mezi členy svého týmu, aby tak předešel zbytečným konfliktům.

Cílem této bakalářské práce bylo na základě analýzy komunikace v konkrétním projektu vypracovat komunikační plán, následně zhodnotit efektivitu komunikace v daném projektu a případně navrhnout opatření vedoucí k jejímu zlepšení.

V teoretické části práce byla nastíněna základní problematika projektového managementu, obecné teorie komunikace a zejména projektové komunikace. Podklady byly čerpány z odborných literárních pramenů.

Praktická část práce byla věnována reálnému projektu 11. ročníku mezinárodního filmového festivalu pro děti a mládež Juniorfest, na nějž byly poznatky z teoretické části práce aplikovány. Nejprve byl stručně představen pořádající zapsaný spolek Juniorfest i samotný festival, poté následovala analýza projektu a komunikace s ním spojené.

Byly definovány cíle projektu a na jejich základě navržen logický rámec. Dále byl popsán projektový tým a vytvořena matice odpovědnosti. Byl také sestaven registr zainteresovaných stran a pro každou z nich byla určena vhodná komunikační strategie. Práce se následně věnovala analýze interní i externí komunikace na základě poznatků získaných osobním rozhovorem s ředitelkou festivalu, která v projektu představuje projektového manažera. Zjištěné informace byly posléze využity k sestavení komunikačního plánu.

Součástí práce bylo též dotazníkové šetření zaměřené na externí marketingovou komunikaci, provedené mezi návštěvníky festivalu. Tento typ komunikace je pro projekt organizace kulturní akce cílené na veřejnost klíčový a jeho efektivnímu zvládnutí musí proto být věnována náležitá pozornost.

Závěrem byla na základě provedené analýzy a výsledků šetření zhodnocena efektivita komunikace v projektu Juniorfest 2018. Byla také navržena určitá opatření, která by mohla tuto oblast řízení projektu zlepšit.

## **Seznam tabulek**

Tab. 1 - Logický rámec .....	13
Tab. 2 - Matice odpovědnosti .....	18
Tab. 3 - Komunikační plán .....	34
Tab. 4 - Matice odpovědnosti projektu Juniorfest .....	42
Tab. 5 - Registr zainteresovaných stran projektu Juniorfest.....	46
Tab. 6 - Komunikační plán projektu Juniorfest .....	53

## Seznam obrázků

Obr. 1 - Trojimperativ .....	10
Obr. 2 - Životní cyklus projektu.....	14
Obr. 3 - Oko způsobilostí .....	19
Obr. 4 - Matice vliv × postoj.....	21
Obr. 5 - Komunikační strategie.....	22
Obr. 6 - Komunikační proces.....	24
Obr. 7 - Logo festivalu .....	35
Obr. 8 - Komunikační strategie v projektu Juniorfest .....	47
Obr. 9 - Grafický vizuál festivalu .....	51

## Seznam použitých zkratek

ČR	Česká republika
ČT	Česká televize
ECFA	European Children's Film Association
FAMU	Filmová akademie múzických umění
IPMA	International Project Management Association
MFF	mezinárodní filmový festival
PMI	Project Management Institute
PR	public relations
z.s.	zapsaný spolek

## Seznam použité literatury

### Literární zdroje

Doležal, J., Máchal, P. & Lacko, B. (2012). *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada Publishing, a.s.

Doležal, J., Krátký, J. & Cingl, O. (2013). *5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*. Praha: Grada Publishing, a.s.

Mikuláščík, M. (2010). *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing, a.s.

Příkrylová, J. & Jahodová, H. (2010). *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, a.s.

Skalický, J., Jermář, M., & Svoboda, J. (2010). *Projektový management a potřebné kompetence*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni.

Svozilová, A. (2011) *Projektový management*. Praha: Grada Publishing, a.s.

### Internetové zdroje

JUNIORFEST (2019). *Juniorfest*. Cit. 24. 3. 2019, dostupné z:

<https://www.juniorfest.cz/cs/>

JUNIORFEST (2018). *Závěrečná tisková zpráva*. Cit. 10. 3. 2019, dostupné z:

[https://www.juniorfest.cz/file/cms/related-files/781/jf18\\_zave%CC%81ve%CC%8Crec%CC%8Cna%CC%81\\_tiskova%CC%81\\_zprava%CC%81va.pdf](https://www.juniorfest.cz/file/cms/related-files/781/jf18_zave%CC%81ve%CC%8Crec%CC%8Cna%CC%81_tiskova%CC%81_zprava%CC%81va.pdf)

JUNIORFEST (2018). *Festivalové noviny*. Cit. 10. 3. 2019, dostupné z:

[https://www.juniorfest.cz/file/cms/download/juniorfest-2018-festivalove\\_noviny.pdf](https://www.juniorfest.cz/file/cms/download/juniorfest-2018-festivalove_noviny.pdf)

JUNIORFEST (2018). *Katalog 2018*. Cit. 10. 3. 2019, dostupné z:

<https://www.juniorfest.cz/file/cms/download/juniorfest-katalog-2018.pdf>

## **Seznam příloh**

**Příloha A:** Logický rámec projektu

**Příloha B:** Partneri festivalu

**Příloha C:** Dotazník pro návštěvníky festivalu

**Příloha D:** Výsledky dotazníkového šetření



## Příloha A

	Hierarchie cílů	Objektivně ověřitelné ukazatele
Účel projektu	Zvýšení zájmu veřejnosti o dětský film Podpora filmového vzdělávání dětí a mládeže	Vyšší návštěvnost dětských filmů v kinech Zájem dětí a mládeže o natáčení filmů
Cíl projektu	Uspořádání 11. ročníku mezinárodního filmového festivalu Juniorfest v termínu 9. - 15. 11. 2018	Zájem návštěvníků Pozitivní ohlasy návštěvníků
Dílní výstupy projektu	1. Sestavení programu 2. Získání sponzorů 3. Zajištění prostor 4. Výběr filmů k promítání 5. Pozvání hostů  6. Propagace  7. Sehnání potřebného personálu 8. Zajištění technického zabezpečení 9. Vlastní realizace 10. Závěrečné vyúčtování	Program je naplánován Dostatek sponzorů pro financování celého projektu Naplánované akce mají kde být realizovány Vybrány soutěžní i nesoutěžní filmy Pozvání hosté potvrdili účast  Festival se dostal do povědomí veřejnosti i médií  Obsazeny veškeré pracovní pozice Veškeré technické zabezpečení zajištěno Festival proběhl Závazky jsou splaceny, závěrečná zpráva zveřejněna
Aktivity v projektu	1.1 Určení termínu konání 1.2 Naplánování doprovodných akcí 2.1 Zveřejnění nabídky pro sponzory 2.2 Uzavření smluv se sponzory 3.1 Výběr kin 3.2 Výběr prostor pro doprovodné akce 3.3 Uzavření smluv s provozovateli prostor 4.1 Umožnění přihlašování filmů do soutěže 4.2 Nákup filmů na festivalech 4.3 Výběr vhodných filmů 4.4 Překlad zahraničních filmů 5.1 Oslovení známých osobností 5.2 Výběr odborné poroty 5.3 Zajištění ubytovacích a stravovacích kapacit 6.1 Tvorba grafiky 6.2 Výroba propagačních předmětů 6.3 Distribuce reklamy do médií 6.4 Komunikace přes web a sociální sítě 6.5 Rozeslání nabídky do škol 7.1 Zajištění technického personálu 7.2 Najmutí brigádníků 8.1 Zajištění promítací a zvukové techniky 8.2 Zajištění přepravy 8.3 Uzavření smluv s dodavateli 9.1 Realizace filmových projekcí 9.2 Realizace doprovodných akcí 9.3 Volba vítězných filmů 9.4 Zakončení, předání cen 10.1 Finanční zúčtování, platba faktur 10.2 Poděkování partnerům 10.3 Zveřejnění závěrečné zprávy	Lidské zdroje: Realizační (projektový) tým  Technická podpora - promítači, zvukaři Guest service PR a marketing Řidiči, koordinátoři dopravy Moderátoři Tajemníci poroty Brigádníci - prodej vstupenek, doprovodné akce, ...  Celkové finanční náklady 2,500,000 Kč Nefinanční příspěvky v hodnotě 800,000 Kč

Zdroje a prostředky pro ověření	Předpoklady
Statistiky kin v průběhu roku Počet studentů hlásících se na filmové obory	—
Počet prodaných vstupenek Zpětná vazba	Kvalitní promítané filmy Bohatý doprovodný program Zajímaví hosté
Návrh programu festivalu Smlouvy se sponzory Smlouvy s provozovateli kin a dalších prostor Katalog festivalu Dokumentace komunikace s hosty Reklama v televizi a rádiu, plakáty, návštěvnost webových stránek, informovanost škol... Dohody o provedení práce Smlouvy s dodavateli  Zaplacené faktury, závěrečná zpráva	Program přitažlivý pro návštěvníky Zaměření marketingové komunikace na vhodné cílové skupiny Účast všech pozvaných osobností Atraktivní prostory konání Kompetentní personál
Celková doba trvání projektu zhruba 1.5 roku  Příprava projektu: 1.25 roku Vlastní realizace: 1 týden Vyhodnocení: 2 měsíce	Spolupráce v realizačním týmu Spolehliví dodavatelé Včasné zahájení práce na projektu Efektivní organizace práce
	Rozhodnutí realizačního týmu uspořádat festival Získání potřebného finančního krytí Dostatek vhodných filmů k promítání

## Příloha B



Ve spolupráci:

Generální partner:



DEPO2015



Hlavní partneři:



Hlavní mediální partner:



Hlavní tiskový partner:



Za výrazné podpory:



Partneři:



Mediální partneři:



Partnerský festival:



Dopravce hostů:



Dopravce filmů:



## Příloha C

### V minulosti jsem na Juniorfestu ...

- ještě nebyl(a), letos se účastním poprvé
- už byl(a)

### Přijel(a) jsem z ...

- Plzně a okolí
- Plzeňského kraje
- jiné části ČR

### O Juniorfestu jsem se dozvěděl(a) ...

- od kamarádů/rodiny
- na internetu
- z reklamy v TV/rádiu
- z reklamy v novinách/časopise
- ve škole
- jinde: \_\_\_\_\_

### Z programu mě zajímají hlavně ...

- promítání filmů
- setkání se známými osobnostmi
- workshopy
- doprovodné akce  
(můžete zaškrtnout víc možností)

### Věk:

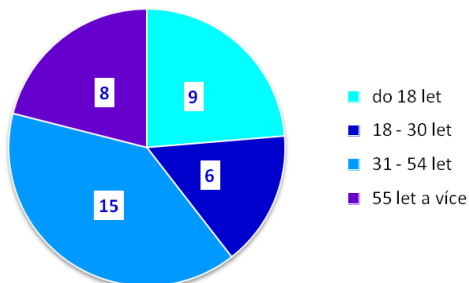
- do 18                       18 – 30                       31 – 54                       55+

### Pohlaví:

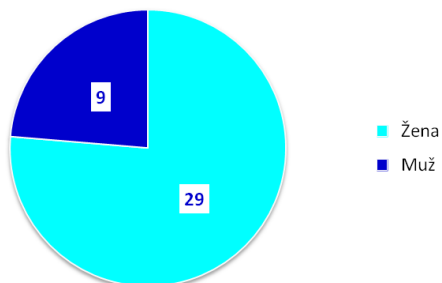
- žena                       muž

## Příloha D

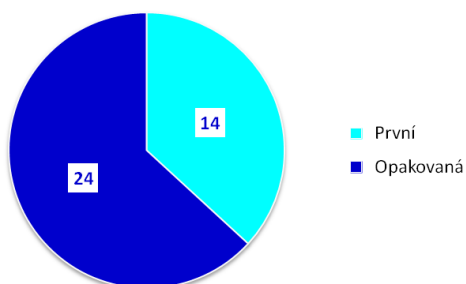
Věk návštěvníka



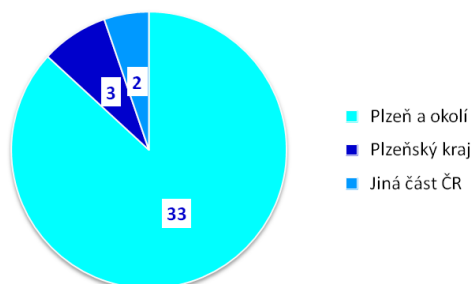
Pohlaví návštěvníka



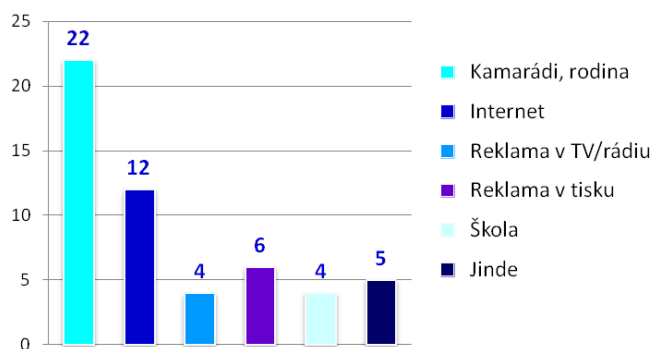
Účast na Juniorfestu



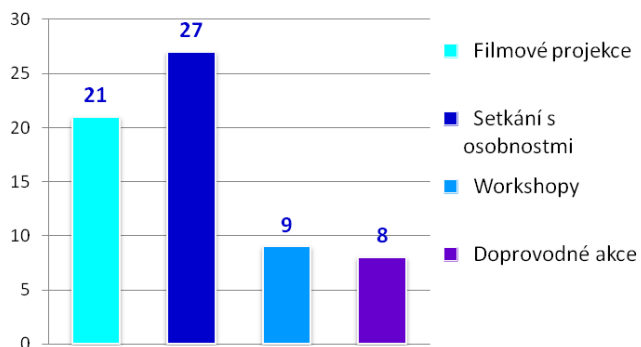
Bydliště návštěvníka



Zdroj informací o Juniorfestu



Hlavní zájem návštěvníka



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

## **Abstrakt**

ČERNÁ, Barbora. *Řízení projektové komunikace*. Plzeň, 2019. 64 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

**Klíčová slova:** projekt, projektový management, komunikace, projektová komunikace, plán komunikace

Předložená práce je zaměřena na projektový management a řízení komunikace v projektu. Práce je rozdělena na dvě části. První část se zabývá teoretickým základem dané problematiky zpracovaným na základě relevantních literárních pramenů. Zahrnuje základní pojmy z oblasti projektového řízení a projektové komunikace.

V druhé části práce je teorie aplikována do praxe, konkrétně na projekt organizace mezinárodního filmového festivalu pro děti a mládež Juniorfest. Projekt je stručně představen, je provedena analýza zainteresovaných stran a vypracován komunikační plán. Následně je zhodnocena efektivita projektové komunikace a navržena opatření vedoucí k jejímu zlepšení. Součástí práce je dotazníkové šetření provedené mezi uživateli projektu.

## **Abstract**

ČERNÁ, Barbora. *Project Communication Management*. Plzeň, 2019. 64 s. Bachelor thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

**Key words:** project, project management, communication, project communication, communication plan

The presented thesis is focused on project management and communication management within a project. The thesis is divided into two parts. The first part describes the theoretical basis of this issue, based on relevant literary sources. It comprises the basic concepts of project management and project communication.

In the second part of the thesis, the theory is applied into practice, specifically to the project of Juniorfest, International Film Festival for Children and Youth. The project is briefly introduced, stakeholders are analysed, and the communication plan is created. Eventually, the effectiveness of the project communication is evaluated, and some measures for its improvement are proposed. The thesis includes a survey conducted among the project users.