

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Řízení projektu neziskové organizace

Project management of a non-profit organization

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Petr Fanta, Ph.D.

IŠTOKOVÁ

LENKA

2024

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Ištoková** Jméno: **Lenka** Osobní číslo: **499822**
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**
Zadávající katedra/ústav: **Institut manažerských studií**
Studijní program: **Ekonomika a management**

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Řízení projektu neziskové organizace

Název bakalářské práce anglicky:

Project Management of a Non-profit Organization

Pokyny pro vypracování:

CÍL: Cílem bakalářské práce je plánování a organizování projektu neziskové organizace Police Symphony Orchestra.
PŘÍNOS: Přínosem práce je zpracování projektového plánu pro určitý hudební projekt zmíněné neziskové organizace.
OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - projektové řízení obecně, nástroje projektového řízení; 3. Praktická část - představení organizace, popis projektu, aplikace určitých nástrojů projektového řízení; 4. Závěr

Seznam doporučené literatury:

SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management: Systémový přístup k řízení projektů. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016
ROSENAU, Milton, D. Řízení projektů. 3. vydání. Brno: Computer Press, 2007
DOLEŽAL, Jan a kolektiv. Projektový management: Komplexně, prakticky a podle světových standardů [online]. Praha: Grada

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

Ing. Petr Fanta, Ph.D. Masarykův ústav vyšších studií ČVUT v Praze

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: **09.12.2022**

Termín odevzdání bakalářské práce: **25.04.2024**

Platnost zadání bakalářské práce: _____

Ing. Petr Fanta, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) práce

Ing. Dagmar Skokanová, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.
podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Studentka bere na vědomí, že je povinna vypracovat bakalářskou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v bakalářské práci.

Datum převzetí zadání

Podpis studentky

IŠTOKOVÁ, Lenka. *Řízení projektu neziskové organizace*. Praha: ČVUT 2024. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 23. 04. 2024

Podpis:

Poděkování

Ráda bych poděkovala svému vedoucímu práce Ing. Petru Fantovi, Ph.D. za jeho pomoc se směřováním mé práce a další cenné podněty. Také děkuji rodině a přítelovi, který mi byl během psaní velkou oporou.

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá tvorbou projektového plánu konkrétního projektu neziskové organizace Police Symphony Orchestra – Předpremiéry filmu Velký finále v Polici nad Metují. V teoretické části této práce jsou popsány metody projektového řízení, jež byly následně aplikovány do praktické části. K tvorbě projektového plánu byly použity tyto metody: logický rámec a zakládací listina projektu, zainteresované strany, WBS, Ganttův diagram, zdroje projektu, rozpočet a rizika projektu.

Klíčová slova

Projektové řízení, projekt, projektový plán, nezisková organizace, zainteresované strany projektu, WBS, Ganttův diagram

Abstract

This bachelor thesis is focused on the creation of a project plan for a specific project of the non-profit organization Police Symphony Orchestra - Pre-premiere of the film Grand Finale in Police nad Metují. The theoretical part of this thesis describes the methods of project management, which were afterwards applied in the practical part. The following methods were used to develop the project plan: logical framework and project charter, stakeholder analysis, WBS, Gantt chart, project resources, budget and project risks.

Key words

Project management, project, project plan, non-profit organization, stakeholder analysis, WBS, Gantt chart

Obsah

Úvod	5
TEORETICKÁ ČÁST	6
1 Projektové řízení	7
1.1 Projekt	8
1.1.1 Základní role v projektovém týmu	8
1.1.2 Trojimperativ projektu	9
1.2 Životní cyklus projektu	9
1.2.1 Iniclace a zahájení projektu	10
1.2.2 Plánování projektu	10
1.2.3 Realizace projektu	10
1.2.4 Uzavření projektu	11
2 Metody projektového řízení	11
2.1 Logický rámec	11
2.2 Zakládací listina projektu	12
2.3 Analýza zainteresovaných stran	13
2.3.1 Nástroje analýzy zainteresovaných stran	13
2.4 Rozsah projektu	14
2.5 Časové plánování projektu	15
2.5.1 Tabulka činností	15
2.5.2 Odhadování času činností	16
2.5.3 Síťový diagram	16
2.5.4 Ganttův diagram	17
2.5.5 Metoda kritické cesty	17
2.6 Zdroje	17
2.7 Rozpočet projektu	18
2.8 Řízení rizik projektu	18
PRAKTICKÁ ČÁST	20
3 Projektový plán	21
3.1 Představení neziskové organizace	21
3.2 Představení projektu	22
3.3 Logický rámec projektu	22
3.4 Zakládací listina projektu	26
3.5 Zainteresované strany	26

3.6	WBS	28
3.7	Činnosti projektu	30
3.7.1	Tabulka činností příprav	30
3.7.2	Tabulka činností akce	33
3.8	Ganttův diagram projektu	33
3.8.1	Diagram příprav.....	34
3.8.2	Diagram akce.....	35
3.9	Zdroje projektu.....	38
3.10	Rozpočet projektu	43
3.11	Rizika projektu.....	44
Závěr	47	
Seznam použité literatury.....	49	
Seznam obrázků.....	51	
Seznam tabulek.....	52	

Úvod

Projektový management je soubor metod a filozofie přístupů k řešení daných problémů. Jako projekt se řídí většina prací v organizacích, a proto je projektové řízení komplexním oborem využívaným v mnoha odvětvích. Funguje také na principu sdílení rad a předávání zkušeností. Organizace se tedy společně snaží obor stále posouvat a zdokonalovat.

PSO lze popsat jako mladý nadšenecký symfonický orchestr z Police nad Metují. V současnosti má okolo 150 členů z celého Královéhradeckého a Pardubického kraje. PSO pořádá jak klasické, tak benefiční koncerty, skrz které věnoval přes 3 miliony korun potřebným. Slouží také jako inkubátor pro mladé, prostor, kde se můžou realizovat při hraní nebo při pomoci s organizací.

Z oblasti projektového managementu se tato práce detailněji věnuje fázi plánování, která je pro realizaci projektu stěžejní a sama o sobě velmi obsáhlá. I proto je cílem práce vytvoření projektového plánu, pro konkrétní projekt PSO – Předpremiéru filmu Velký finále v Polici nad Metují – který je možné využít k realizaci daného projektu a bude sloužit jako inspirace při plánování dalších projektů.

Tato práce je logicky rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. V teoretické části jsou popsány metody projektového řízení a pojmy projekt a projektové řízení jako takové. První kapitola je věnovaná základním rolím v projektovém týmu, trojimperativu, logickému rámci a zakládací listině projektu. Tedy aktivitám, které předchází plánování projektu. Následně je popsán životní cyklus projektu – jeho iniciace, plánování, realizace a uzavření. Druhá kapitola podrobněji popisuje vybrané metody projektového řízení, konkrétně analýzu zainteresovaných stran, rozsah projektu, metody časového plánování (síťový graf, Ganttův diagram atd.), analýzu zdrojů, tvorbu rozpočtu a řízení rizik projektu.

V úvodu praktické části je představena nezisková organizace a vybraný projekt. Dále se text věnuje aplikaci popsaných metod do tohoto projektu.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Projektové řízení

Projektové řízení se ve své podstatě zabývá tvorbou kreativního prostředí, kde mohou lidé spolupracovat, aby společně dosáhli cíle projektu. Projektový management byl využíván už od vzniku lidstva, nicméně až v 60. letech 20. století začaly vznikat organizace, které systematicky shromažďují nástroje a techniky řízení projektů (International Journal of Management & Information Systems, 2014), (Journal of Management Policy & Practice, 2022).

Jako první vznikla v roce 1965 International Project Management Association (IPMA). Byla založena ve Vídni, jako fórum pro sdílení a spolupráci v oblasti projektového managementu. Během let se asociace rozrostla a nyní je využívána nejen v Evropě, ale také v Asii, Africe, Austrálii nebo Severní a Jižní Americe. O čtyři roky později vznikl Project Management Institute (PMI), který funguje jako nezisková organizace. Institut sídlí v USA, ale globálně je velmi využíván díky knize The Project Management Book of Knowledge (PMBOK). Kniha shrnuje poznatky a zkušenosti z projektového managementu a slouží jako průvodce tímto oborem. PMI také nabízí množství globálně uznávaných certifikátů pro projektové manažery, díky kterým se manažerům otevírá nespočet pracovních příležitostí po celém světě (International Project Management Association, 2024), (Project Management Institute, 2024), (International Journal of Science and Research, 2019).

V současnosti se ve všech pracovních oborech plní většina prací formou projektů. Proto je projektové řízení velmi důležité k dosažení cíle daného projektu. Není tedy podstatné, zda řídíme projekt v automobilové firmě, v kultuře či na vysoké škole, všude je možné aplikovat naučené metody projektového řízení. Dle Svozilové (2016) je projektový management krátkodobé vynaložené úsilí doprovázené aplikací znalostí a metod, jehož účelem je přeměna zdrojů na soubor předmětů či služeb tak, aby bylo dosaženo vytyčených cílů. V podstatě je to soubor norem, doporučení a praktických zkušeností, které popisují, jak řídit projekt. Zmíněná různorodost projektů ale z projektového řízení dělá spíše určitou filozofii přístupu k řešení dané problematiky. Nelze si pod tím představit konkrétní směrnice a návody (Doležal, 2023).

Rozdíl mezi projektovým řízením a běžným operativním řízením organizace je hlavně v jeho dočasnosti a omezenosti zdrojů. Aby vše probíhalo hladce a projekt se stihl realizovat v daném čase s danými zdroji, je důležité brát v potaz tyto obecné principy: systémový přístup, strukturování problémů a strukturování v čase, mezioborová týmová práce, využití moderních technologií a aplikací, integrace a komunikace (Svozilová, 2016), (Doležal, 2023).

Projektový management má plno výhod, jednou z nich je to, že veškeré aktivity projektu mají přiřazenou roli a odpovědnost. U projektu je jasně definován časový a nákladový rámec a rozpočet. Samozřejmě najdeme i nevýhody jako jsou například specifické požadavky zákazníka, které se často odhalí až v průběhu projektu a nelze je předpokládat. Pak také komplexnost rozsahu projektu nebo organizační změny, které proběhnou neočekávaně v týmu. Všechny tyto situace jsou pro projektového manažera výzvou, a proto je důležité se dostatečně připravit na předem dané aktivity, aby zbýval prostor na řešení těchto výzev (Svozilová, 2016).

Je velmi podstatné řídit jako projekt takové akce, které projektem opravdu jsou, protože následná realizace této akce má mnohem větší pravděpodobnost úspěchu. Toto nám nastiňuje další kapitolu, kde se detailněji definuje projekt jako takový (Doležal, 2023).

1.1 Projekt

Dle PMI je projekt řada strukturovaných úkolů, činností a výstupů, které jsou pečlivě prováděny k dosažení požadovaných výsledků. Definují ho také jako dočasnou snahu o vytvoření hodnoty prostřednictvím jedinečných produktů, služeb a procesů (Project Management Institute, 2024).

Abychom organizační činnost mohli považovat za projekt, musí splňovat tyto základní znaky: jedinečnost, dočasnost, zahrnutí zdrojů, realizace v rámci organizace a musí dodržovat trojimperativ projektu (viz kapitola 1.1.2). Projekt je definovaná a stanovená změna z počátečního stavu do cílového (Doležal, 2023), (Rosenau, 2007).

Dočasnost, která je pro projekt tak důležitá, je definována jako ohraničený časový rámec. Projekt má tedy jasně určen začátek a konec, a to v různých formách: datem zahájení a ukončení, datem zahájení a stavem naplnění cílů projektu nebo datem zahájení a konstatováním, že cíle nelze z různých důvodů dosáhnout (mohly se změnit podmínky, či potřeby klientů). Druhá důležitá složka projektu je jedinečnost, kde každý projekt je jedinečný, neboť se uskutečňuje jen jednou. Je možné se nějakým projektem inspirovat a provést ho znovu, ale nikdy to nebude za stejných podmínek a s identickou skupinou lidí (Svozilová, 2016), (Rosenau, 2007).

Cílem všech aktivit v projektu je vytvoření jedinečného produktu. Tento produkt nemusí být pouze věc, ale zahrnuje to jakýkoliv výstup projektu. Může to tedy být realizace stavby, přestěhování firmy do jiné budovy, realizace koncertu či napsání knihy (Svozilová, 2016).

1.1.1 Základní role v projektovém týmu

Základní hybnou sílu projektu tvoří lidé, kteří jsou rozděleni do organizační struktury. V těchto organizačních strukturách se uplatňují principy řídicích vlivů, které dle Kerznera dělíme na tři základní:

- pověření (angl. Authority) - moc, kterou nadřízený přiděluje jednotlivci, aby mohl dělat rozhodnutí, která budou respektována ostatními.
- odpovědnost (angl. Responsibility) - každý z týmu je odpovědný za splnění svého úkolu. Odpovědnost je neurčitý závazek ve formě morální povinnosti každého člena týmu. Určuje, co má jednotlivec osobně vykonat a čím se má zabývat.
- závaznost (angl. Accountability) - schopnost plnění úkolů. Tento princip souvisí s výsledkem, za který jedinec ručí, ale nemusí ho sám osobně vypracovat.

Kerzner takto znázornil vztahy mezi třemi principy: Accountability = Authority + Responsibility (Doležal, 2023), (Svozilová, 2016).

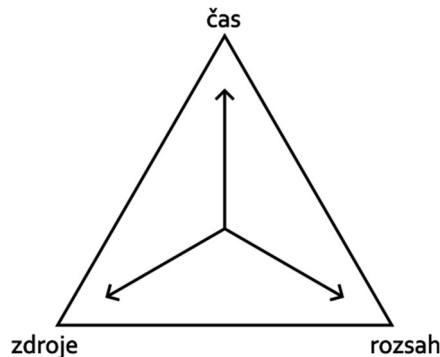
Aby tato organizační struktura fungovala, potřebujeme řídicí tým projektu, kde hlavní složkou je manažer projektu. Projektoví manažeři jsou organizovaní, cílevědomí profesionálové, kteří využívají inovace, kreativitu a spolupráci k vedení projektů. Hlavním úkolem projektového manažera je dodat produkt/cíl v definovaných parametrech. Veškeré projektové dění je pod jeho přímým vlivem a má

velké množství odpovědností. Řídí zdroje projektu – časové, finanční i lidské. Řídit projekt totiž často znamená řídit lidi, se kterými musí strávit spoustu času, tak aby byla práce splněna a všechny strany spokojeny. Je na něm také plánování a kontrola postupu projektu. Musí umět efektivně plánovat využití zdrojů, například aby nějaká část týmu neměla prostoje či nadměrné množství práce. Měl by také snižovat projektová rizika a snažit se předcházet konfliktům. Projektový manažer se ale nemůže zaměřit pouze na svůj tým, musí neustále komunikovat s vedením organizace a s objednavatelem. Řeší tedy také vztahy mezi projektem a jeho okolím. Také je pro něj důležité umět delegovat, má totiž celý projektový tým, kterým zadává splnění jednotlivých činností (Rosenau, 2007), (Svozilová, 2016), (Doležal, 2023), (Project Management Institute, 2024).

1.1.2 Trojimperativ projektu

Projekt většinou nelze dokončit kvalitně, rychle a levně zároveň. Během tvorby můžou nastat rozpočtové změny nebo je potřeba dodat další funkci, tedy další lidský zdroj, se kterým se primárně nepočítalo. Je potom nutné přistoupit ke kompromisům, se kterými umí pomoci právě trojimperativ projektu.

Trojimperativ se skládá ze tří veličin: výsledek (rozsah, provedení), čas a zdroje (náklady) a účelem projektu je vyvážení těchto tří požadavků. Všechny tyto tři veličiny jsou vzájemně provázané, pokud se změní jedna z nich, automaticky to ovlivní i zbylé dvě. Úkolem projektového manažera je hledat rovnováhu mezi těmito veličinami a udržet tak trojúhelník (obr 1.1.) v rovnováze (Rosenau, 2007), (Doležal, 2023), (Wysocki, 2019).



Obrázek 1: Trojimperativ projektu (vlastní zpracování)

Platí zde tyto tři základní principy: Čím větší rozsah, tím více času a zdrojů bude potřeba. Málo času = více zdrojů nebo menší rozsah. Málo zdrojů = menší rozsah nebo více času.

1.2 Životní cyklus projektu

Životní cyklus projektu poskytuje základní rámec pro řízení projektů. Je také souborem postupně navazujících fází projektu, kde počet těchto fází je podřízen rozsahu projektu. Cílem rozdělení projektu do těchto fází a seskupení do logického sledu je usnadnění orientace všech účastníků v jednotlivých stádiích a zvyšuje pravděpodobnost celkového úspěchu projektu (Svozilová, 2016), (Journal of General Management, 2010).

Fáze životního cyklu projektu obecně definují: jaký typ práce má být v určité fázi proveden, jaké konkrétní výstupy jsou vytvořeny a kdo se do aktivit projektu zapojuje. V nejobecnějším pojetí je lze rozdělit takto:

- předprojektová fáze – zahrnuje vznik samotné myšlenky projektu, tvorbu projektového týmu
- projekt – zahájení, plánování, realizace, ukončení
- poprojektová fáze – vyhodnocení

Svozilová (2016) dělí fáze projektu takto:

- zahájení – sem patří vznik myšlenky, definice předmětu, zakládací listina
- střední fáze realizace – kterou ještě dělí na tři podskupiny: plán, postup, akceptace
- ukončení – schválení, předání do užití

Existuje i mnoho dalších přístupů k rozdělení životního cyklu projektu. Například Wysocki (2019) dělí lineární životní cyklus projektu takto:



Obrázek 2: Linear life cycle (Wysocki, 2019)

1.2.1 Inicie a zahájení projektu

V iniciační fázi projektu jsou prováděny procesy za účelem definování nového projektu či nové fáze stávajícího projektu, také se zde formují podmínky a omezují kritéria. V této předprojektové fázi se vše tvoří a ladí se představy objednatele a realizátora. Také se vytváří zakládací listina projektu a rozdělují se primární odpovědnosti.

Problémy, které mohou při této fázi často nastat, jsou například: podceněné nebo naopak nadsazené odhady spotřeby zdrojů, materiálních i lidských. Nebo například celkové nedocenění náročnosti a rizikovosti projektu. Také se může stát, že se špatně vyhodnotí, co je tým schopen zvládnout z vlastních zdrojů a co je potřeba dodat externě (Svozilová, 2016), (Stackpole, 2011).

1.2.2 Plánování projektu

Plánování v projektovém prostředí lze popsat jako stanovení předem určeného postupu v rámci předpokládaného prostředí. Tato fáze zpracovává výsledky předchozích myšlenek do přesných plánů vhodných pro realizaci. Zde se může hodně chybovat v podrobném rozpisu prací do celkového harmonogramu. Také je časté, že se zapomene na některé oblasti a do podrobných plánů se vůbec nezahrnou nebo se špatně posoudí rizika (Kerzner, 2022).

1.2.3 Realizace projektu

Zahrnujeme zde vlastní řízení průběhu projektu a celkovou koordinaci. Důležitou součástí je komunikace, jak v týmu, tak externí a motivace členů týmu. Nedorozumění zde právě vznikají

v komunikaci, může se stát, že některé komunikační kanály budou pro část týmu nedostupné a k nim se pak nedostávají ucelené informace. Často zde může docházet k mezilidským problémům způsobené například nízkou podporou od hlavního manažera. Pokud se v plánovací fázi projektu správně stanovily odpovědnosti, rozhodování by tu neměl být problém. Je ale možné, že odpovědnosti nebyly dobře přiděleny a schopnost rozhodování tak může být velmi zdlouhavá a neefektivní (Svozilová, 2016).

1.2.4 Uzavření projektu

Tato fáze je vyvrcholením celého projektu, a i když byla realizace tím nejdůležitějším, uzavření je potřeba věnovat stejnou pozornost. Patří sem například závěrečná fakturace, vyhodnocení projektu a zpracování získaných zkušeností. Důležité je tuto fázi nepodcenit a už při počátečním plánování realizace ji do těchto plánů zahrnout.

2 Metody projektového řízení

2.1 Logický rámec

Logický rámec je nástroj na sestavení projektového záměru. Je to metoda, která umožňuje přehledně definovat záměr a očekávání, které následně zkombinuje s konkrétními výstupy a činnostmi při realizaci projektu. Logický rámec je vhodný pro identifikaci problémů, definování cílů a stanovení konkrétních aktivit k řešení těchto problémů (Doležal, 2023).

Přínosy	Ověřitelné ukazatele přínosů	Způsob ověření ukazatelů	
Cíl	Ověřitelné ukazatele cílů	Způsob ověření ukazatelů	Předpoklady, za jakých dosažení cíle přispěje k naplnění přínosů
Výstupy	Ověřitelné ukazatele výstupů	Způsob ověření ukazatelů	Předpoklady, za jakých výstupy povedou k dosažení cíle
Klíčové činnosti	Zdroje (peníze, lidé)	Časový rámec aktivit	Předpoklady, za jakých aktivity povedou k výstupům
Co v projektu nebude řešeno		Předběžné podmínky	

Tabulka 1: Logický rámec (Doležal, 2017)

Návod na sestavení logického rámce:

1. Sezvat budoucí členy projektového týmu

Když se členové budou podílet na formování myšlenky už od samého začátku, zvýší se pravděpodobnost, že se s projektem ztotožní a budou více motivováni ho dotáhnout do zdárného cíle.

2. Položení si následujících otázek a zaznamenávání odpovědí do tabulky

- Jaké přínosy bude projekt mít a proč je dobré jej realizovat?
- Co je konkrétním cílem projektu – tedy výsledný stav v okamžiku dokončení projektu?

- Jaké konkrétní produkty či výstupy budeme projektem dodávat?
- Jak bude probíhat tvorba jednotlivých produktů či výstupů? Tedy přesné návrhy aktivit.
- Jak změříme dosažení cílů, přínosů a výstupů? V tomto sloupci je důležité definovat hodnotu, metu, které chceme dosáhnout. Tyto ukazatele prokážou námi způsobený efekt.
- Jak budou jednotlivé ukazatele zjištěny?
- Jaké vnější předpoklady musí být naplněny?
- Jaké budou potřeba zdroje a jaký bude odhadovaný čas na naplnění jednotlivých aktivit?
- Co v projektu nebude řešeno?
- Je v návrhu dodržena projektová logika jestliže – pak?

(Doležal, 2017)

Pro lepší pochopení tvorby logického rámce, uvádím konkrétní příklad ukazatelů a jejich ověření:

Ukazatel	Způsob ověření
Budova je zkolaudována.	Kolaudační protokol.
Systém je dostupný 99,9 % času.	Protokol ze zátěžových testů systému provedený nezávislým subjektem.
Tržby z prodeje činí xxx Kč.	Účetní záznamy.

Tabulka 2: Logický rámec v praxi (Doležal, 2017), (Doležal, 2023)

SMART cíl

Ke specifikování cíle se už roky používá metoda SMART. Podle ní by měl být cíl:

- Specific (specifický) - zaměřit se na konkrétní cíl.
- Measurable (měřitelný) - stanovit měřitelné ukazatele cíle.
- Accepted (akceptovaný) - cíl by měl být akceptován všemi zainteresovanými stranami a odsouhlasen všemi, koho se to týká
- Realistic (realistický) - ujištění se, že je cíl dosažitelný
- Time – related (termínovaný) - stanoveno, do kdy má být cíle dosaženo

Definování těchto parametrů pomáhá k dosažení cílů v určitém časovém rámci, tedy to, co v projektovém managementu požadujeme. Tento přístup eliminuje nejasnosti, stanoví přesný časový plán a usnadňuje sledování pokroku (Wysocki, 2019).

2.2 Zakládací listina projektu

Zakládací listina projektu slouží jako prvotní dokument pro následné podrobnější plánování. Hlavním cílem je stanovit, proč se projekt koná a čeho konkrétně chce dosáhnout. Listina poskytuje obecné informace pro úvodní práci manažera projektu a jeho týmu. Její zadání není definitivní, počítá se s rozpracováním a upřesněním informací nebo s případnými změnami. Důležité body zakládací listinou jsou: zdůvodnění projektu nebo popis přínosů, popis cíle projektu, popis hlavních výstupů, limit zdrojů, termín dokončení projektu a hlavní milníky, popis kritérií úspěšnosti, hlavní předpoklady nebo hlavní rizika a projektový tým (Doležal, 2017), (Project Management Journal, 2000), (Kerzner, 2022).

Zakládací listina projektu	
Název projektu	
Záměr/přínos	
Cíl	
Výstupy	1.
	2.
	3.
Termín akce	xx.yy.zzzz
Plánované náklady	xxx Kč
Hlavní milníky	1.
	2.
	3.
Kritéria úspěšnosti	
Hlavní předpoklady	
Hlavní rizika	
Manažer projektu	<i>Hlavní projektový manažer</i>
Projektový tým	<i>Další členové týmu</i>

Tabulka 3: Vzor zakládací listiny projektu (Doležal, 2017)

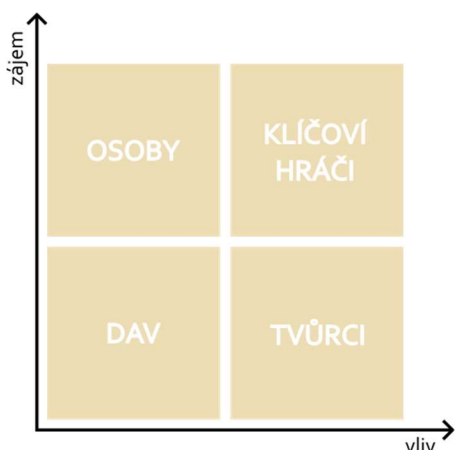
2.3 Analýza zainteresovaných stran

Zainteresovanou stranou rozumíme jednotlivce nebo skupiny, které mají zájem na úspěchu projektu nebo jsou jím nějak jinak ovlivněny či omezeny. Zainteresované strany se většinou musí s výstupy projektu vypořádat, proto by měl být každý, kdo je pro úspěch projektu kriticky důležitý, identifikován jako zainteresovaná strana a zapojen do projektu. Zainteresované strany lze rozdělit na dvě skupiny: primární a sekundární. Primární – vlastníci a investoři, zaměstnanci, zákazníci, obchodní partneři nebo dodavatelé. Sekundární strany – veřejnost, vládní instituce a samosprávné orgány nebo třeba konkurence. Projektový manažer by měl tedy identifikovat zainteresované strany, odhadnout jejich zájmy a očekávání a sestavit strategii zapojení jednotlivých zainteresovaných stran do projektu (Štefánek, 2011), (Doležal, 2017).

Je několik přístupů k analýze zainteresovaných stran. Přístup zaměřený na projekt počítá se skutečností, že hlavní zainteresované strany se podílí na projektu a mohou přispět k jeho úspěchu. Analýza je důležitá pro porozumění rolí zainteresovaných stran v projektu. Blíže se definuje, čím zájmy je potřeba naplnit, kdo není tolik významný a vůči komu je potřeba být obezřetný (Doležal, 2023), (Engineering, Construction and Architectural Management, 2020).

2.3.1 Nástroje analýzy zainteresovaných stran

K analýze se používá například matice vliv vs. zájem



Obrázek 3: Vzor matice zainteresovaných stran (vlastní zpracování)

Pomocí této matice se zainteresované strany rozdělí do čtyř skupin – tvůrci, klíčoví hráči, dav a důležité osoby – a v kvadrantu se umístí podle míry vlivu a očekávání. Podle toho, do jaké skupiny jsou zařazeni se určuje strategie zapojení (Doležal, 2023).

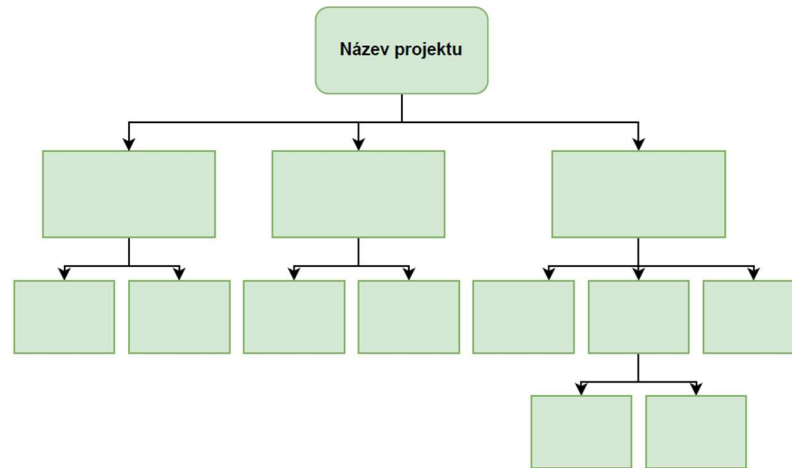
Dalším nástrojem je registr zainteresovaných stran, kde se přehledně shrne, jaký postoj mají zainteresované strany, jakým způsobem s nimi budeme komunikovat a jaké informace budeme předávat.

Registr zainteresovaných stran				
Zainteresovaná strana	Postoj	Vliv	Zájem	Strategie komunikace
Kdo je ZS	Jaký je postoj? Pozitivní/neutrální/negativní	Míra vlivu 1-5	Míra zájmu 1-5	Odpovídat na otázky/průběžně informovat/zajistit spokojenost/vést dialog

Tabulka 4: Vzor registru zainteresovaných stran (vlastní zpracování)

2.4 Rozsah projektu

K definování rozsahu projektu se využívá WBS (Work Breakdown Structure). WBS strukturuje problém do menších a lépe zvládnutelných celků. Je základem pro stanovení všech kroků/úkolů, úsilí a nákladů. Základem je tedy postupná dekompozice projektových výstupů. WBS definuje, co má být uděláno, nikoliv kdy to má být uděláno. Ve struktuře by měly být popsány výstupy, nikoliv činnosti. Ačkoliv je při dekompozici ideální postupovat seshora dolů, tedy od projektového cíle po dílčí činnosti, při realizaci projektu je potřeba postupovat přesně obráceně (Project Management Institute, 2024), (Štefánek, 2011).



Obrázek 4: vzor WBS (vlastní zpracování)

Dle PMI je problémem WBS krátká definice činností, která vede k nepochopení a nedorozumění. Doporučují tedy ke struktuře doplnit i slovník – podrobný popis činností – díky kterému se může těmto nedorozuměním předcházet. Do tohoto slovníku můžeme také přidat zodpovědnou osobu za daný výstup (Project Management Institute, 2024).

2.5 Časové plánování projektu

Časové plány jsou často založeny na očekávání, tedy že budoucí výsledky lze předpokládat dle zkušeností z minulých let/projektů. Jako příklad můžeme očekávat, že budeme potřebovat pět lidí po dobu osmi hodin k dokončení daného úkolu, který jsme stejným způsobem splnili i v minulosti. Je ale důležité zkontrolovat další okolnosti, než zahrneme předpoklad do plánu. Mohly se změnit okolní podmínky, nemáme k dispozici stejný tým jako u minulého projektu a je možné, že jejich znalosti k tomuto úkolu nejsou dostatečné. To vše bychom měli zahrnout do časového plánování (Kerzner, 2022).

2.5.1 Tabulka činností

Na základě WBS se stanoví přesné aktivity vykonávané v projektu. Na nejnižší úrovni identifikuje WBS takzvané balíky práce (work packages), které jsou následně rozděleny na jednotlivé aktivity nutné pro dosažení těchto dílčích výstupů. Výsledkem tohoto dalšího rozdělení je seznam aktivit projektu včetně jejich dalších atributů, jako je doba trvání aktivity, předchůdce a následovník (Kerzner, 2022).

Při tomto úvodním definování činností se nezabýváme návazností, jde o prostý výčet všech činností, které se musí stát k realizaci projektu. Proto na tuto činnost navazuje jejich seřazení, kde musí být realizované v určitém pořadí a musí na sebe navazovat. Existuje několik typů vazeb mezi činnostmi. Nejčastěji se používají tyto:

- Vazba konec-začátek: následující aktivita nemůže začít dřív, než skončí předcházející.
- Vazba konec-konec: předcházející činnost musí skončit, aby mohla i následující skončit.
- Vazba začátek-začátek: předcházející činnost musí začít, aby mohla začít i následující.

- Vazba začátek-konec: předcházející činnost musí začít, aby následující mohla skončit (příkladem je třeba štafeta, kde první běžec štafety nemůže skončit dřív, než se rozběhne druhý).

(Doležal, 2023)

2.5.2 Odhadování času činností

Při plánování času aktivit se téměř vždy vychází z odhadů. Využívají se různé techniky, abychom došli k co nepřesnějšímu výsledku, nicméně stále to bude jen odhad. Často využívané postupy:

- Jednočíselný odhad na základě osobní zkušenosti (best guess)
- Expertní odhady
- Parametrické odhadování
- PERT (Program Evaluation and Review Technique) – tříčíselný odhad

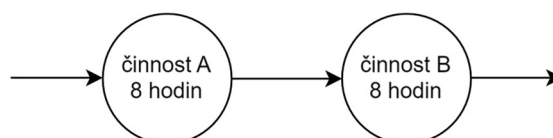
Tříčíselný odhad je jedna ze složitějších metod odhadování. Spočívá ve výpočtu nejpravděpodobnější doby trvání. Použijeme tři odhady délky trvání: a = optimistický odhad, který uvažuje s minimální dobou potřebnou k dosažení činnosti, b = pesimistický odhad času, tedy maximální čas potřebný pro realizaci a m = nejpravděpodobnější časový odhad. Vzorec pro výpočet je následující:

$$T = \frac{a + 4m + b}{6}$$

Kde T je výsledná očekávaná doba trvání činnosti (Doležal, 2023), (American Journal of Operations and Research, 2021).

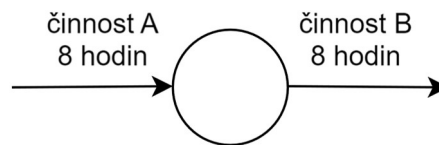
2.5.3 Síťový diagram

Síťový diagram je model projektu, který graficky znázorňuje závislosti mezi jednotlivými aktivitami, má pokaždé jeden začátek, jeden konec a je nacyklický. Výchozím bodem pro sestavení síťového diagramu je právě tabulka aktivit s návaznostmi a odhadnutou dobou trvání aktivit. Síť aktivit naznačuje tok informací mezi činnostmi, kde činnost může začít jen tehdy, když všechny vstupní kanály obsahují požadované informace. Existují dva typy diagramů: hranově orientovaný a vrcholově orientovaný. Ve vrcholově orientovaném diagramu jsou činnosti reprezentovány vrcholy (kolečky) a šipky symbolizují vazby a kanály, kterými informace proudí z jedné aktivity do druhé (Štefánek, 2011), (SpeckleViz: A Web-based Interactive Activity Network Diagram for AEC., 2020).



Obrázek 5: Vrcholově orientovaný diagram (Štefánek, 2011)

V hranově orientovaném síťovém grafu jsou aktivity symbolizovány hranami (šipkami) a vrcholy jsou pak začátky a konce těchto aktivit (Štefánek, 2011).



Obrázek 6: Hranově orientovaný diagram (Štefánek, 2011)

2.5.4 Ganttův diagram

Henry Gantt (1861 - 1919) je jedním z praotců moderního projektového managementu. Byl to americký inženýr, který se stal známým právě zpopularizováním Ganttova diagramu. Jedno z jeho prvních využití bylo během první světové války. Diagram graficky znázorňuje posloupnosti činností v čase. Jeho výhodou je tedy přesný přehled o činnostech, ukazuje, které činnosti budou probíhat v konkrétním okamžiku. Nevýhodou ale je, že nezobrazuje náročnost činností. Při tvorbě Ganttova diagramu je vhodné využít nějaký ze softwarových nástrojů, který pomůže s přehledností. Zdarma ke stažení je například GanttProject nebo ProjectLibre (International Journal of Management & Information Systems, 2014), (Wysocki, 2019).

2.5.5 Metoda kritické cesty

Metoda kritické cesty (Critical Path Method, CPM) poskytuje předpověď celkové doby trvání a upozorňuje na činnosti, které jsou pro projekt stěžejní. Kritická cesta zobrazuje nejkratší možnou dobu realizace projektu, nemá tedy žádné časové rezervy. Je tvořena kritickými činnostmi, to jsou takové činnosti, na které není žádná časová rezerva. Pokud tedy tato činnost není dokončena v plánovaném čase, prodlouží se celková doba trvání projektu (Štefánek, 2011), (Kerzner, 2022), (American Journal of Operations and Research, 2021).

2.6 Zdroje

Zdroji v projektu nejsou myšleny pouze ty lidské, ale je potřeba zahrnout i materiální či technologické. Tedy neurčujeme jen kdo bude daný úkol dělat, ale také co dalšího k vykonání činnosti potřebujeme (auto, software, prostory atd.). Vstupem pro plánování zdrojů je primárně rozsah projektu a detailní tabulka činností. Při plánování bychom měli brát v potaz i časový harmonogram projektu a nákladovou stránku projektu. Existuje několik způsobů pro odhadování zdrojů. Například analogický, který vychází z historické zkušenosti, od které lze odvodit, kolik zdrojů bude potřeba nyní. Nebo parametrický, kde v některých organizacích jsou určité činnosti normalizovány a lze tedy použít příslušné tabulky. Při prvotním plánování lidských zdrojů se snažíme určit pouze počet lidí, který potřebujeme pro vykonání dané činnosti. Chybí zde konkrétnost, tedy neřešíme disponibilní kapacitu konkrétních pracovníků (Doležal, 2023), (Vacek, 2017).

Výstupem odhadování zdrojů by měla být aktualizovaná tabulka aktivit se seznamem zdrojů potřebných pro vykonání každé aktivity. Na tento proces navazuje ohodnocení zdrojů penězi v rámci rozpočtu (Vacek, 2017).

2.7 Rozpočet projektu

Rozpočet je jednou z částí hlavní projektové dokumentace. V tvorbě této projektové dokumentace se ale uvažuje s předběžným rozpočtem založeným na prvotních odhadech. S tím, jak postupujeme s plánováním, se rozpočet zpřesňuje a podrobněji rozpracovává. Je důležité počítat s tím, že plány jsou vždy pouze odhady, které se během realizace mohou měnit a projektový tým by je měl do rozpočtu zapracovávat (Svozilová, 2016), (Wysocki, 2019).

Techniky odhadů jsou stejné jako u odhadování zdrojů či doby trvání. Obecně lze ale náklady stanovit metodou bottom-up nebo top-down. Metoda bottom-up postupuje zdola nahoru, z hlediska nákladů hodnotí každou činnost vycházející z WBS. Rozpočet projektu se poté stanoví jako součet nákladů všech aktivit. Druhá metoda postupuje shora dolů. Na začátku se stanoví rozpočet, který se následně rozděluje mezi jednotlivé aktivity. Tato metoda je rychlejší, nicméně není tak přesná (Vacek, 2017).

2.8 Řízení rizik projektu

Project management institute definuje riziko jako nejistou událost, která pokud nastane bude mít pozitivní nebo negativní dopad na projekt. Pozitivní dopad se stane příležitostí a negativní ohrožením, které je nutné eliminovat. Cílem řízení rizik projektu je snížit pravděpodobnost neúspěchu projektu. Umožňuje organizaci omezit negativní dopad nejistých událostí a/nebo snížit pravděpodobnost těchto negativních událostí. Zároveň se ale stále snaží zachytit také příležitosti. Proces řízení projektových rizik zahrnuje následující činnosti:

- Identifikace rizik
- Analýza rizik
- Navržení strategie na ošetření rizik
- Monitorování rizik

(Project Management Journal, 2014), (Doležal, 2023)

Při identifikaci rizik by mělo jít o systematický a průběžný proces. Rizika je dobré hodnotit postupně podle projektového plánu a průběžně je také přehodnocovat. K identifikaci rizik se často používá brainstorming, tedy skupinová diskuse, při které projektový tým hledá rizika společně. Identifikují se zde významná nebezpečí, která je vhodné detailněji popsat, pro následnou analýzu rizik (Project Management Journal, 2014).

Analýza rizik napomáhá k rozlišení důležitých a nedůležitých rizik. Provádí se dva typy analýzy: kvalitativní a kvantitativní. Kvalitativní analýza používá k hodnocení pravděpodobnosti dopadu rizika určitou škálu, která může být číselná (1, 2, 3, 4) nebo slovní (low, medium, high). Hodnota rizika se následně vypočítá jako pravděpodobnost x dopad. K výpočtu hodnoty rizika se používá matice rizik. Kvalitativní analýza využívá subjektivní hodnocení a pro řízení rizik je často vhodnější (Doležal, 2023), (Benchmarking: An International Journal, 2007).

	Dopad				
Pravděpodobnost	Velmi malý (1)	Malý (2)	Střední (3)	Velký (4)	Velmi velký (5)
Velmi malá (1)	1	2	3	4	5
Malá (2)	2	4	6	8	10
Střední (3)	3	6	9	12	15
Velká (4)	4	8	12	16	20
Velmi velká (5)	5	10	15	20	25

Tabulka 5: Matice pro určení hodnoty rizika, (Doležal, 2023)

U kvantitativní analýzy je cílem přesná analýza rizik pomocí číselného vyjádření pravděpodobnosti a dopadu ve finančních jednotkách. Ke stanovení rizikovosti tento přístup vyžaduje statistickou analýzu historických dat. Kvantitativní údaje ale nejsou vždy dostupné, nebo nemají požadovanou formu, a proto se častěji využívá kvalitativní analýza (Doležal, 2023), (Benchmarking: An International Journal, 2007).

Po identifikaci a analýze rizik dochází k výběru strategie ošetření rizik. Využívají se především tyto strategie:

- Eliminace (avoid) - zcela se eliminuje vznik nebo dopad rizika na projekt. Spočívá v nalezení jiného řešení, které rizikovou událost neobsahuje.
- Přenesení (transfer) - odpovědnost za riziko je přenesena na třetí stranu. Příkladem této strategie je pojištění.
- Zmírnění rizika (mitigate) - preventivní strategie u které se snažíme nalézt opatření, která by snížila pravděpodobnost a/nebo dopad daného rizikového scénáře.
- Akceptace rizika (accept) - vědomě akceptujeme riziko, tedy víme o něm, ale nepřijímáme žádná konkrétní opatření.

(Doležal, 2023), (Project Management Journal, 2014)

PRAKTICKÁ ČÁST

3 Projektový plán

Praktická část této bakalářské práce se věnuje sestavení projektového plánu projektu, který realizuje nezisková organizace Police Symphony Orchestra, Předpremiéry filmu Velký finále. Cílem je aplikování popsaných metod projektového plánování do konkrétního projektu.

3.1 Představení neziskové organizace

Ve svém volném čase se aktivně podílím na chodu neziskové organizace Police Symphony Orchestra (PSO), ve které je projekt realizován. PSO je 150členná parta muzikantů, zpěváků a dobrovolníků z východočeského města Police nad Metují, kde orchestr v roce 2010 založili sourozenci Petra a Jakub Soukupovi. Petře bylo tehdy 15 let, přesto se jí podařilo nadchnout nejen samotné hráče, ale i veřejnost. Většina ze 150 členů nejsou profesionální hudebníci, ale nadšenci, kteří hrají s chutí a hlavně srdcem. Orchestr je založen na dobrovolnosti, tedy všichni členové se účastní akcí orchestru ve svém volném čase bez nároků na honorář. Orchestr se skládá z 65 hudebníků, 35 sborových zpěváků, 30 dobrovolníků (PSOborců) a 13 členů organizačního týmu. Průměrný věk členů je 22 let, tedy z velké části je orchestr tvořen studenty. Domovským městem je už zmíněná Police nad Metují, ale orchestr sdružuje nadšence z celého Královéhradeckého a Pardubického kraje. PSO má dva stálé dirigenty a tři stálé zpěváky, kteří s ním vystupují na téměř každém koncertě. Repertoár orchestru je velmi rozmanitý – od populární hudby, přes filmové skladby, rock, swing, až po klasiku (Police Symphony Orchestra, 2024).

Během 14 let své existenci stihl orchestr vyprodat Lucernu, hrát na vlnách Radiožurnálu i na železničních nádražích, během pandemie covidu v amplionech městských rozhlasů po celé republice, v obřím šapitó a O2 aréně, ve skalách, u Křížíkovy fontány na Výstavišti, na Velkém finále festivalu Smetanova Litomyšl nebo v hokejové aréně. Vystupoval například s Janem Cinou, Martou Kubišovou, Dashou a Martinem Kumžákem, se členy Baletního souboru Národního divadla, Barborou Polákovou, Losers Cirque Company, se členy divadla Jára Cimrmana nebo s francouzskou zpěvačkou ZAZ. Orchestr se věnuje také benefiční činnosti a skrze speciální benefiční koncerty daroval už přes 3 miliony korun na pomoc potřebným (Police Symphony Orchestra, 2024).

Organizační tým je prakticky rozdělen na čtyři oddělení: produkci, komunikaci, dramaturgii a ekonomiku. Každé oddělení má svého velitele, zaměstnaného na poloviční úvazek – díky podpoře Královéhradeckého kraje. Ostatní členové týmu pracují v orchestru dobrovolně ve svém volném čase

nebo za symbolický příspěvek. Tým byl složen teprve minulý rok a do té doby všichni pomáhali dobrovolně a často po nocích, tedy po škole nebo po práci.



Obrázek 7: Police Symphony Orchestra (archiv orchestru)

3.2 Představení projektu

Od roku 2019 vzniká o PSO dokument v koprodukcí s Českou televizí, jenž režíruje Dominik Kalivoda. Tato bakalářská práce se věnuje tvorbě projektového plánu pro předpremiéru zmiňovaného dokumentu Velký finále v Polici nad Metují, tedy v domovském městě orchestru. Akce proběhne 6. 7. 2024 na louce u lyžařského vleku Nebíčko. V Polici není žádný sál s požadovanou kapacitou, proto se bude akce konat venku.

Záměrem je zajistit divákovi nevšední zážitek, nejen pomocí přenesení atmosféry kina z interiéru do exteriéru, ale hlavně pomocí hudební produkce po promítnutí filmu.

Vzhledem ke skutečnosti, že se akce koná na holé louce, má projekt svá specifika. Je například nutné myslet na povolení správy CHKO, protože území spadá do Chráněné krajinné oblasti Broumovsko. Projekt je tedy velmi komplexní a organizace 150 členů orchestru je jen malým zlomkem.

3.3 Logický rámec projektu

Prvním krokem plánování byla tvorba logického rámce, při které byly definovány přínosy, cíle a také výstupy projektu. Mimo to byly stanoveny prvotní odhady nákladů na klíčové činnosti a doba jejich trvání.

Hlavním přínosem je zvýšené povědomí o orchestru, tedy nejen to, že vzrostou sledující na sociálních sítích, ale také fakt, že díky dokumentu, který odkrývá zákulisí a vnitřní fungování tělesa, se orchestr přiblíží svým fanouškům. Diváci sledují orchestr na různých pódích při velmi rozmanitých projektech, ale ještě nikdy neměli možnost nahlédnout do zákulisí tohoto organismu.

Cílem je realizace předpremiéry filmu a následný koncert s alespoň 2 000 diváky dne 6. 7. 2024. Při detailnějším rozebrání tohoto cíle dle metody SMART lze zjistit, že je specifický, protože je přesně definováno, čeho chce projekt dosáhnout, tedy předpremiéry filmu pro domovské publikum v Polici nad Metují a následného koncertu orchestru. Měřitelným ukazatelem je právě počet diváku, kde je cílem alespoň 2 000 příchozích. Realistický je díky předchozím zkušenostem týmu s pořádáním podobných akcí. Termín je přesně daný v závislosti na možnostech členů orchestru, realizačního týmu a také města Police nad Metují.

Tento logický rámec byl poté výchozím výstupem při tvorbě všech dalších plánovacích aktivit.

		Ověřitelné ukazatele	Způsob ověření	Předpoklady
Přínosy	Zvýšené povědomí o orchestru a zvýšená návštěvnost na koncertech.	1. Zisk 450 000 Kč 2. 50 nových komentářů na sociálních sítích, 10 článků v různých médiích	1. Účetní záznamy 2. Fyzické ověření	
Cíl	Realizace předpremiéry filmu a následný koncert s alespoň 2 000 diváky dne 6. 7. 2024.	1. Prodaných 2 000 lístků 2. Promítnutí 90 minut filmu a 45 minut koncertu	1. Výpis z prodejní platformy 2. Fyzické ověření	Předpokladem je, že se mezi veřejností bude o akci mluvit.
Výstupy	1. Koncepce večera 2. Reklamní kampaň 3. Vstupenky 4. Koncert	1. Dokument vložený do složky projektu 2. Příspěvky na sociálních sítích, plakáty v okolí 3. Spuštěný prodej na prodejním portále 4. Diváci dorazili, film byl přehrán a skladby byly zahrány	1. Prezentace pro ostatní členy týmu 2. Fyzické ověření (kontrola sítí externím členem) 3. Zkouška zakoupení vstupenky 4. Fyzické ověření	Předpoklad je ten, že diváci mají o film a koncert orchestru zájem a vědí o něm.

		Ověřitelné ukazatele	Způsob ověření	Předpoklady
Klíčové činnosti	1.1 Vymyšlení koncepce akce	1. 2 lidé/10 000 Kč	1.1 14 dní	Předpokladem je, že všichni členové pořadatelského týmu aktivně pracují na svých úkolech v rámci jejich uzavřené pracovní smlouvy.
	1.2 Vymyšlení stage		1.2 8 dní	
	2.1 Určení marketingové kampaně	2.1 4 lidé	2.1 3 dny	
	2.2 Realizace kampaně	2.2 3 lidé/70 000 Kč	2.2 73 dní	
	3.1 Zadání do prodejního portálu	3. 2 lidé/70 000 Kč	3.1 5 dní	
	3.2 Spuštění prodeje		3.2 1 den	
	4.1 Objednání techniky	4.1 2 lidé/350 000 Kč	4.1 10 dní	
	4.2 Souhlasy majitelů	4.2 2 lidé	4.2 14 dní	
	4.3 Zjištění účasti členů	4.3 2 lidé	4.3 13 dní	
	4.4 Tvorba harmonogramu akce	4.4 6 lidí	4.4 10 dní	
Co v projektu nebude řešeno			Předběžné podmínky	
Parkování diváků na akci			Povolení od majitelů pozemků a správy CHKO. Financování projektu je zajištěno.	

Tabulka 6: Logický rámec projektu (vlastní zpracování)

3.4 Zakládací listina projektu

Zakládací listina je prvním oficiálním dokumentem projektu, který je možné poskytnout zainteresovaným stranám projektu, tedy například sponzorům. Logický rámec slouží jako interní nástroj pro organizační tým, zakládací listina je oficiálnější a je vhodnější ke zveřejnění mezi další strany.

Zakládací listina projektu	
Název projektu	Předpremiéra filmu Velké finále a koncert na Nebíčku
Záměr	Zvýšené povědomí o orchestru a předpremiéra filmu pro domovské publikum.
Cíl	Realizace předpremiéry filmu a následný koncert s alespoň 2 000 diváky dne 6. 7. 2024.
Výstupy	1. Koncepce večera
	2. Reklamní kampaň
	3. Vstupenky
	4. Koncert
Termín akce	5. - 7. 7. 2024
Plánované náklady	700 000 Kč
Hlavní milníky	Vymyšlení konceptu akce
	Určení marketingové kampaně
	Zajištění technického dodavatele
	Spuštění prodeje vstupenek
Kritéria úspěšnosti	Alespoň 2 000 diváků, zisk alespoň 450 000 Kč
Hlavní předpoklady	Majitelé pozemků povolí akci, většina členů orchestru se zúčastní
Hlavní rizika	Nepřízeň počasí, chybná finanční kalkulace
Manažer projektu	Pavel Uhřík
Projektový tým	Vedení orchestru: Petra Soukupová
	Komunikace: Jitka Smolíková, Veronika Šklíbová, Iveta Krucinová, Karolína Hanzlová, Nela Frauenbergová
	Dramaturgie: David Ostružár, Joel Hána, Jáchym Svoboda, Lukáš Hruběš, Dominik Kalivoda
	Produkce: Lenka Ištoková, Zdislava Tučková, Vojtěch Remeš, Magdaléna Rožková, Jiří Houser, Barbora Viktorínová

Tabulka 7: Zakládací listina projektu (vlastní zpracování)

Plánované náklady byly odhadnuty pomocí předchozích zkušeností s obdobnými projekty, které orchestr pořádá několikrát ročně. Hlavní milníky úzce souvisí s výstupy projektu. Úspěchem není pouze počet diváků, ale také zisk, který akce orchestru přinese, díky němuž si vydělá na svou další činnost.

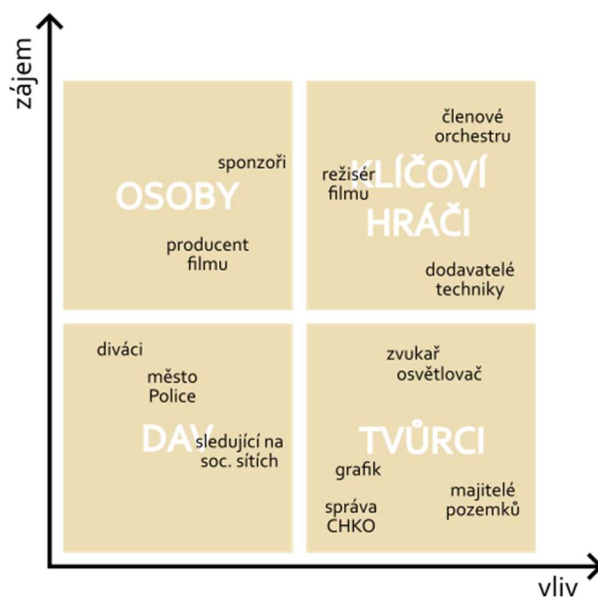
3.5 Zainteresované strany

Zainteresovanou stranou jsou všechny osoby nebo organizace, kterých se realizace projektu nějak dotkne. Jako první byl zpracován registr zainteresovaných stran, kde byla stanovena míra zájmu a vlivu. Následuje rozdělení do matice zainteresovaných stran, kde je určeno, zda patří mezi dav,

tvůrce, klíčové hráče nebo osoby a na základě toho je stanovena strategie komunikace. Matice je graficky přehlednější a snadněji se v ní orientuje než pouze v tabulce.

Registr zainteresovaných stran				
Zainteresovaná strana	Postoj	Vliv	Zájem	Strategie komunikace
Členové orchestru	pozitivní	4	5	vést dialog
Dodavatelé techniky	neutrální	4	3	vést dialog
Město Police nad Metují	pozitivní	1	2	odpovídat na otázky
Majitelé pozemků	negativní	5	1	zajistit spokojenost
Diváci	pozitivní	1	2	odpovídat na otázky
Partneři/sponzoři	pozitivní	2	4	průběžně informovat
Zvukař	pozitivní	4	2	zajistit spokojenost
Osvětlovač	pozitivní	4	2	zajistit spokojenost
Grafik	pozitivní	3	1	zajistit spokojenost
Sledující na soc. sítích	neutrální	2	2	odpovídat na otázky
Režisér filmu	pozitivní	3	4	vést dialog
Producent filmu	pozitivní	2	3	průběžně informovat
Správa CHKO	negativní	3	1	zajistit spokojenost

Tabulka 8: Registr zainteresovaných stran (vlastní zpracování)



Obrázek 8: Matice zainteresovaných stran (vlastní zpracování)

Jako hlavní zainteresované strany byli identifikováni členové orchestru, dodavatel techniky, sponzoři, majitelé pozemků, zvukař a osvětlovač.

Členové orchestru jsou klíčovými hráči projektu. Bez nich by projekt vůbec nemohl proběhnout, proto je důležité s nimi komunikovat, vyslechnout jejich potřeby a podněty a zajistit jejich spokojenost.

S technickými dodavateli začíná komunikace téměř v počátcích plánování projektu, ladí se technické požadavky a finanční podmínky. Projekt mohou ovlivnit v několika směrech. V rozpočtu,

množství techniky, ale také v přípravách. Pokud bude špatně odhadnuty například terén nebo pracovní síly, celá akce se může zásadně zpozdit. V zájmu technických dodavatelů je nejen zisk, ale také reklama, kterou jim realizace akce zajistí.

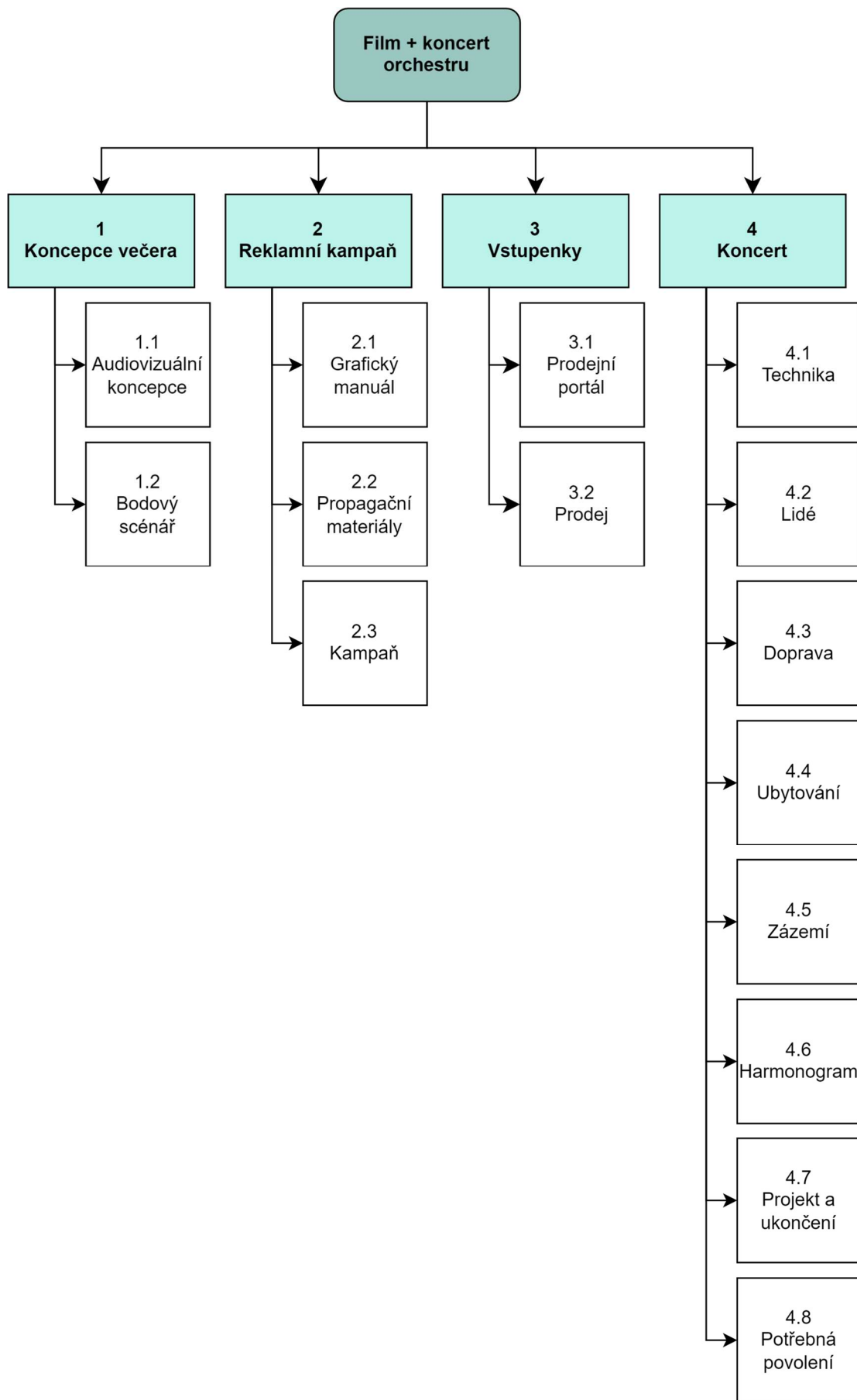
Sponzoři akce mají specifické postavení, neboť jsou zajištěni na celé filmové turné, tedy i na další tři následující koncerty, nicméně na polickou předpremiéru přispívá navíc město Police. Sponzory je dobré průběžně informovat o vývoji a na akci je pozvat. Nutné je jejich uvedení na propagačních materiálech, tak jak je stanoveno v darovací smlouvě.

Od majitelů pozemků se předpokládá negativní postoj k akci, neboť na jejich pozemku se bude stavět velké podium a vyskytne se větší množství lidí, což může půdu značně ovlivnit. Strategií je zajistit jejich spokojenost, tedy postarat se o to, aby byly všechny újmy uhrazeny a aby byli majitelé zveřejněni například jako partneři akce na propagačních materiálech. Jejich souhlas je pro akci klíčový, proto je dobré s nimi komunikovat od začátku plánování akce a změnit tak jejich prvotní negativní postoj k akci.

Zvukař a osvětlovač mají na akci vysoký vliv, protože zajišťují celkový divácký zážitek a profesionální úroveň orchestru. Oba se podílí na přípravách už během plánování, kde konzultují s dramaturgem lightdesign (jak bude světelně vypadat podium) a stagesound (kam umístit zvukové aparáty pro co nejlepší zvuk atd). Cílem komunikace s nimi je tedy zajistit oboustrannou spokojenost, a to pomocí otevřené komunikace, vyslechnutí si jejich podnětů a zapracování myšlenek do dalších plánů. Konzultují se s nimi také časy příprav, tedy doby trvání zvukových a světelných zkoušek.

3.6 WBS

WBS slouží k definici rozsahu projektu a jeho rozkladu na menší a lépe uchopitelné části, jednotlivé pracovní balíky. Na základě výstupů ze zakládací listiny projektu je stanovena první úroveň WBS, která je následně rozdělena do druhé, detailnější úrovně. Konceptci večera se zabývá dramaturg, vymyslí, jak bude samotný večer vypadat. Jaká budou světla, jaké skladby bude orchestr hrát a jak dlouho by měl celý večer trvat. Na koncepci večera navazuje tým komunikace, který určuje marketingovou strategii. Výstupem komunikačního týmu by měl být grafický manuál (jednotný styl komunikačních výstupů akce, který zahrnuje například písmo či barvy), další propagační materiály (letáky a plakáty) a samotná kampaň. Kampaní jsou v tomto případě myšleny různé reklamní výstupy, nejen na sociálních sítích, ale také například v rádiu či v místním rozhlase. Výstup "vstupenky" je specifický, protože na těchto úkolech často spolupracuje produkce s komunikací. Pod "vstupenky" patří domluva s prodejním portálem, spuštění prodeje a také rezervace míst pro partnery. Nejvíce činností spadá pod produkci, tedy pod samotnou realizaci koncertu. Je zde potřeba zajistit veškerou techniku na akci, zajistit účast orchestru a dalších pomocníků, dále dopravu členů na koncert a domluvit ubytování pro všechny. Balík práce "projekt a ukončení" zahrnuje samotnou realizaci akce a následné finanční vypořádání, které celý projekt ukončí. Pro grafické zpracování rozsahu projektu byl použit nástroj draw.io.



Obrázek 9: WBS projektu (vlastní zpracování)

3.7 Činnosti projektu

Projekt byl rozdělen na dvě části přípravy a samotnou realizaci promítání a koncertu. Do příprav je řazena i realizace akce, ale pouze jako jedna aktivita, která má danou dobu trvání a detailněji zde není rozebírána. Druhá tabulka aktivit je čistě pro realizaci akce. Toto rozdělení bylo zvoleno z důvodu časového plánování. Realizaci je praktičtější a smysluplnější plánovat v hodinách, ale přípravy, které probíhají měsíce před akcí je logičtější plánovat ve dnech. Tímto způsobem je plán pro projektový tým přehlednější. Komunikační tým se například nemusí plánem akce téměř zabývat, protože jejich práce, realizace kampaně, končí před začátkem příprav akce na místě.

3.7.1 Tabulka činností příprav

Tabulka činností byla zpracována na základě WBS a logického rámce projektu. Doba trvání jednotlivých aktivit je stanovena na jeden den, kdy na dané činnosti každý pracuje průměrně dvě hodiny. K odhadu doby trvání byla použita metoda best guess, tedy jednočíselný odhad na základě osobní zkušenosti s pořádáním kulturních akcí s orchestrem. Dále byl jsem u každé činnosti stanoven předchůdce a/nebo následovník, což bylo dále využito při tvorbě Ganttova diagramu.

Tvorba rozvržení seatingu (míst k sezení) bude pro tuto akci celkem jednoduchá, neb se koná na holé louce, kde pro diváky nebude stavěna speciální elevace ani židličky pro každého. Nicméně je potřeba stanovit alespoň přibližný počet diváků, který se na místo vejde a zadat vše do prodejního portálu. Tvorba rozvržení seatingu tedy spíše obsahuje plánek místa – kde jsou diváci, kde je režijní pult a kde podium.

Nejdelší dobu trvání má realizace kampaně, která musí probíhat několik týdnů, aby oslovila co nejvíc lidí. Pod realizaci kampaně řadím také vyvěšení plakátů, příspěvky na sociálních sítích a další mediální výstupy. Tedy vše, co tým komunikace udělá pro propagaci akce. Delší dobu trvání má také souhlas správy CHKO, což je dáno rytmem fungování státní správy, a proto je dobré jej vyjednávat hned ze začátku.

Pracovní balík	Id	Aktivita	Doba trvání (dny)	Předchůdce (Id)	Následovník (Id)
1. 1 Audiovizuální koncepce	1	Vymyšlení koncepce večera	14		2, 3, 4, 5, 10, 20, 28, 32, 35
	2	Vymyšlení stage	8	1	13, 16, 17, 18, 33
1. 2 Bodový scénář	3	Sestavení repertoáru	10	1, 20	4, 28
	4	Naplánování mimohudebních vstupů	2	1, 3	28
2. 1 Grafický manuál	5	Vymyšlení grafického konceptu	8	1	6
	6	Vytvoření grafického manuálu	8	5	7, 9
2. 2 Propagační materiály	7	Vytvoření vzhledu plakátů	5	6, 10	8, 11
	8	Objednání plakátů	2	7	11
	9	Vytvoření bannerů na sociální síť	10	6, 10	11
2. 3 Kampaň	10	Určení marketingové kampaně	3	1	11
	11	Realizace kampaně	73	7, 8, 9, 10, 32	13, 30
3.1 Prodejní portál	12	Tvorba rozvržení seatingu	7	2	13
	13	Zadání do prodejního portálu	5	12	14
3.2 Prodej	14	Spuštění prodeje vstupenek	1	13, 32	30
	15	Rezervace vstupenek pro partnery	7	14	30
4. 1 Technika	16	Objednání techniky	14	2	30
	17	Zajištění zvukaře	3	2	30
	18	Zajištění osvětlovače	3	2	30
4. 2 Lidé	19	Zajištění účasti členů orchestru a sboru	5		24, 26, 30, 27
	20	Zajištění zpěváků	3	1	24, 26, 30, 27
	21	Zajištění pořadatelského týmu	5		24, 26, 30, 27
4. 3 Doprava	22	Rezervace dodávky k dopravě nástrojů	3	28	30
	23	Doprava lidí na místo	5	19, 20, 21	30
4. 4 Ubytování	24	Poptání potřeby ubytování	5	19, 20, 21	25

Pracovní balík	Id	Aktivita	Doba trvání (dny)	Předchůdce (Id)	Následovník (Id)
	25	Rezervace ubytování	2	24	29
4. 5 Zázemí	26	Objednání cateringu	6	19, 20, 21	30
	27	Objednání toitoi	2	19, 20, 21	30
4. 6 Harmonogram	28	Tvorba harmonogramu pro účastníky	10	1, 3, 4	29
	29	Sdílení harmonogramu orchestru (a zainter. stranám/technikům)	2	25, 28, 33	30, 22
4.7 Projekt a ukončení	30	Realizace akce	3	11, 14, 15, 16, 17, 18, 22, 23, 26, 27, 29, 34, 35	31
	31	Finanční vypořádání	14	30	-
4. 8 Potřebná povolení	32	Souhlasy majitelů	14	1, 2	11, 14
	33	Plánek vjezdu a parkování motorových vozidel účastníků	3	2	29
	34	Souhlas CHKO s vjezdem vozidel mimo komunikace	30	33	30
	35	Vyrozumění města s konáním akce	5	1	30

Tabulka 9: Tabulka činností příprav (vlastní zpracování)

3.7.2 Tabulka činností akce

Při sestavování tabulky činností byl fokus hlavně na praktické procesy, které probíhají při přípravě koncertu. Tedy co všechno se musí na místě stát, aby mohla akce začít a co vše se děje po koncertě, aby po něm zbyla jen prázdná louka. Opět byla stanovena doba trvání, tentokrát ale v hodinách.

Aktivity nejsou seřazené chronologicky, jak půjdou po sobě, ale jsou rozděleny do bloků: produkční činnosti, technika a nástroje. Důvodem je lepší orientace pro pořadatelský tým.

	Id	Aktivita	Doba trvání (hod)	Předchůdce (Id)	Následovník (Id)
Produkční činnosti	1	Zahájení příprav akce na místě	1		2, 3, 10, 22
	2	Příprava šaten	2	1	4
	3	Průběžná příprava cateringu	25	1	8
	4	Příchod členů souboru	1	2, 24, 18	5, 19
	5	Generální zkouška	2	4, 17, 19	6
	6	Finální kontrola podia před koncertem	1	5	7
	7	Kontrola vstupenek	1	6	8
	8	Projekce a koncert	2	7, 3	20, 25
	9	Předání pozemku	1	21, 26	-
Technika	10	Příjezd techniky na místo	1	1	11, 14, 16
	11	Stavba pódia	6	10	12, 13, 24
	12	Stavba zvuku	4	11	15, 24
	13	Stavba světel	4	11	17, 24
	14	Příprava zvukového pultu	2	10	15
	15	Rozehrávání PA	1	12, 14	19
	16	Příprava světelného pultu	2	10	17
	17	Zkouška světel	4	11, 13, 16	5
	18	Drátování nástrojů	2	24	19, 4
	19	Zvuková zkouška	3	4, 15, 18	5
	20	Úklid mikrofonů	1	8	8
	21	Úklid veškeré techniky	5	20	9
Nástroje	22	Naložení ve skladu a převoz	2	1	23
	23	Vykládka nástrojů	1	22	24
	24	Stavba nástrojů na podiu	2	11, 12, 13, 23	18
	25	Balení nástrojů	2	8, 20	26
	26	Nakládka nástrojů do dodávky	1	25	9

Tabulka 10: Tabulka činností akce (vlastní zpracování)

3.8 Ganttův diagram projektu

Jako nejvhodnější grafický nástroj k zobrazení harmonogramu projektu by vybrán Ganttův diagram, který je přehlednější než síťový graf a lépe zobrazuje dobu trvání jednotlivých aktivit. Diagram zobrazuje harmonogram činností pouze z pohledu času, neuvažuje s pracností daných aktivit a vytížením zdrojů.

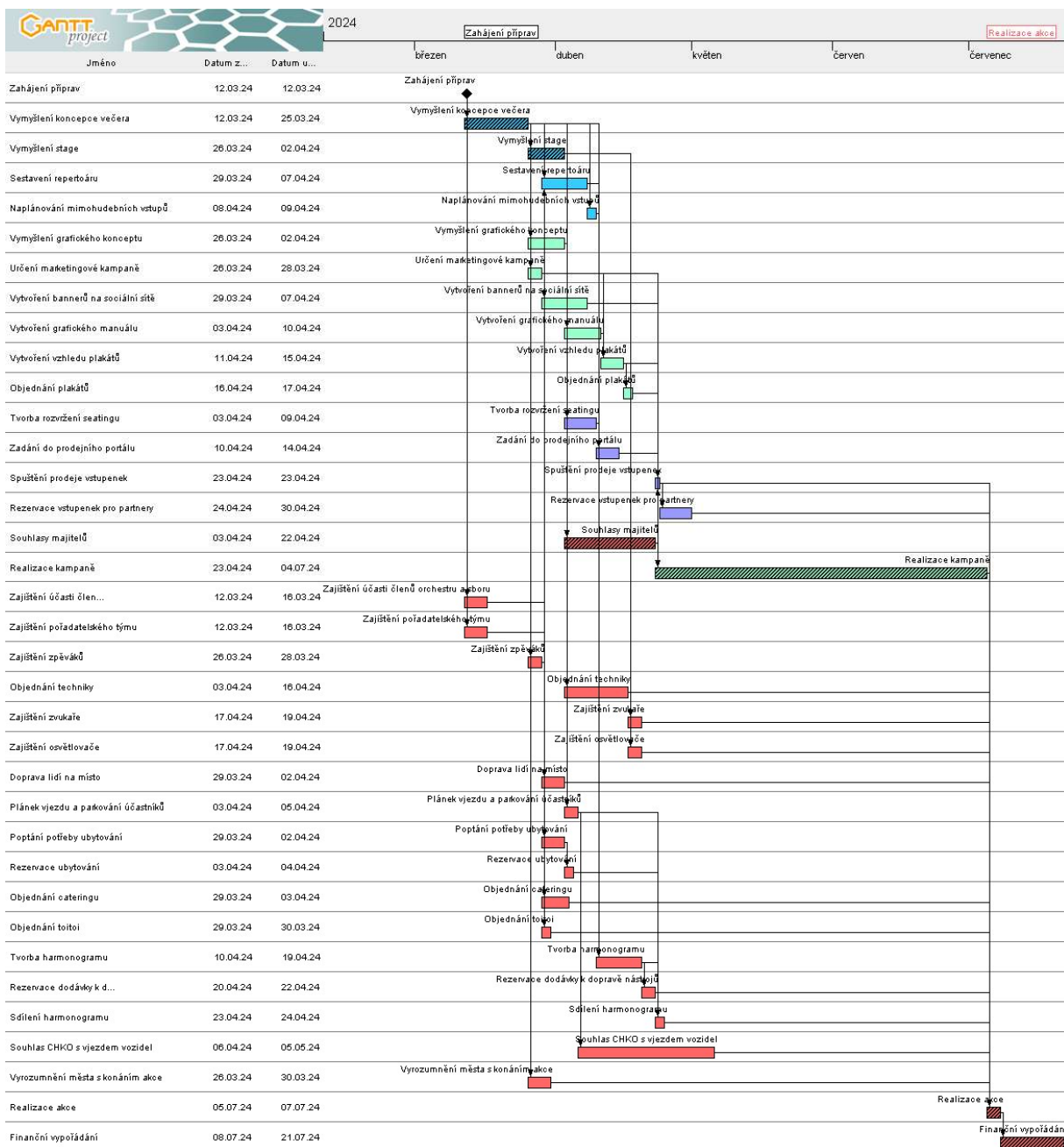
Ke zpracování diagramu byl využit program GanttProject. Byly zpracovány dva Ganttovy diagramy podle dvou předchozích tabulek činností. Jeden se týká příprav a druhý samotné realizace akce.

3.8.1 Diagram příprav

V tomto diagramu je vždy využita vazba konec – začátek. Aktivity jsou barevně rozlišené podle výstupů ve WBS, modrá – koncepce večera, zelená – reklamní kampaň, fialová – vstupenky, červená – koncert. Toto rozdělení je opět praktické pro realizační tým, kde každé oddělení na první pohled rozezná své aktivity. Aktivity nejsou seřazeny chronologicky, ale navazují na výše zmíněné oddíly.

Doba trvání aktivit je stanovena v kalendářních dnech, kde víkendy a státní svátky jsou brány jako normální pracovní den. Software sám dokáže zvýraznit aktivity na kritické cestě, které je potřeba začít v naplánovaný čas, jinak se zpozdí celý projekt. Na kritické cestě jsou: vymyšlení koncepce večera, vymyšlení stage, souhlasy majitelů, realizace kampaně, realizace akce a finanční vypořádání. Všechny ostatní aktivity nejsou na kritické cestě a mají rezervy, není tedy nutné s nimi začít přesně v termínu, který je určen jako datum začátku. Datумы vyjadřují nejdříve možný den začátku a nejdříve možný den ukončení činnosti. Jako příklad rezerv lze uvést zajištění účasti členů orchestru a sboru, aktivita trvá pět dní a dle diagramu může začít hned po zahájení příprav, nicméně má rezervu a nemusí se začít realizovat do 24. 3. (pět dní před její navazující aktivitou).

Ganttův diagram také pomohl určit nejpozdější datum začátku příprav, které vychází na 12. 3. a celkově je potřeba 114 dní do realizace, tedy téměř čtyři měsíce a 131 dní do dokončení projektu. S některými aktivitami je samozřejmě možné začít dřív, než 12.3., toto datum je limit, do kterého se s přípravami musí začít, aby se vše stihlo.



Obrázek 10: Ganttův diagram příprav (vlastní zpracování)

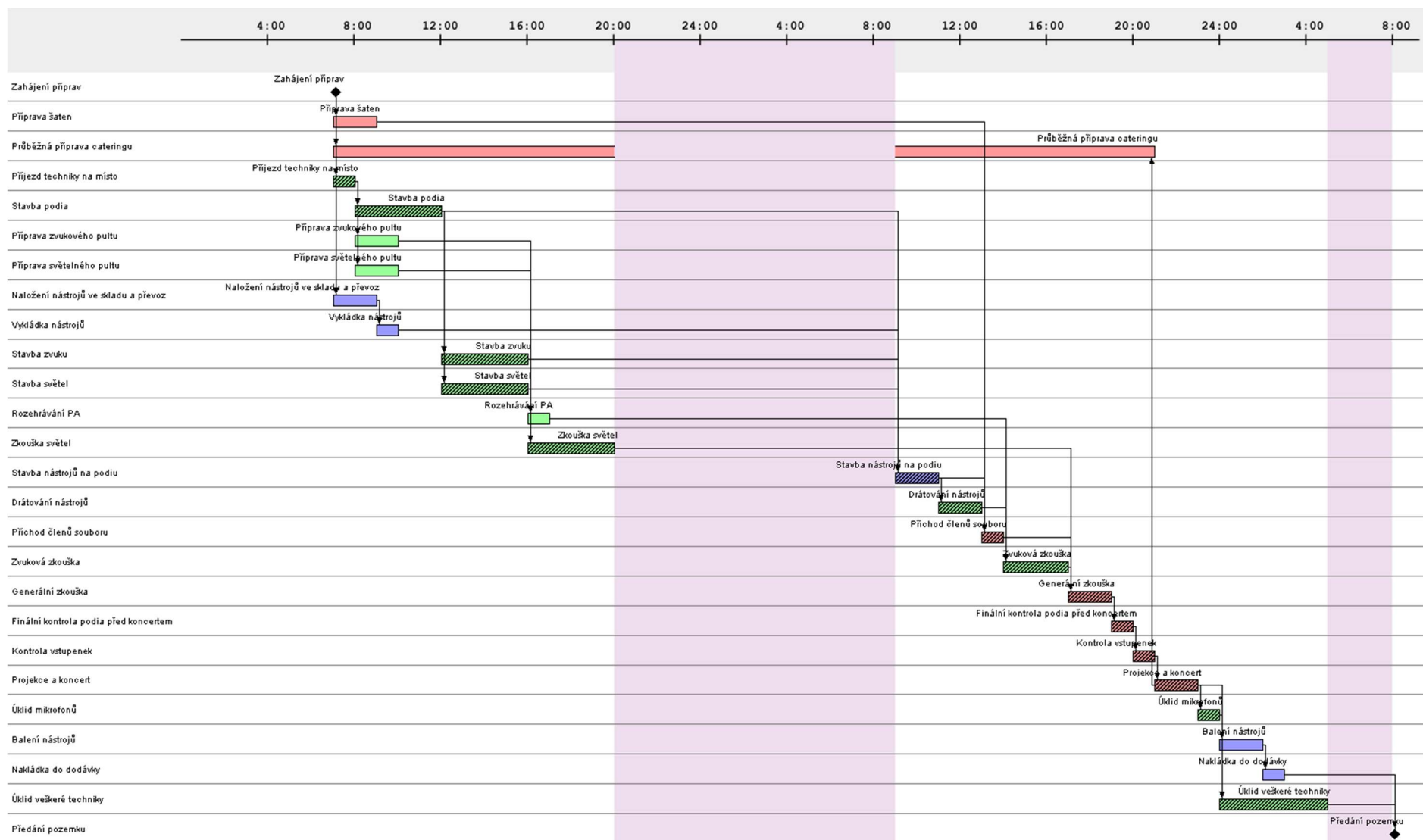
3.8.2 Diagram akce

Diagram akce začíná 5. 7. v sedm hodin ráno a končí 7. 7. v devět hodin ráno. Doba trvání aktivit je stanovena v hodinách. Aktivity jsou barevně rozdělené do bloků, stejně jako tabulka činností. Červená barva – produkční činnosti, zelená – technika a fialová – nástroje. Činnosti jsou seřazeny chronologicky, kritická cesta je zobrazena šrafováním a dva růžové pruhy značí noc, kdy neprobíhají žádné aktivity. Diagram byl opět tvořen v programu GanttProject a upraven v Inkscape. První den příprav začíná v 7:00 a končí ve 20:00, druhý den začíná v 9:00 a končí až v 5:00 ráno. Je počítáno s tím, že úklid veškeré techniky bude probíhat celou noc.

I v tomto diagramu je užívána hlavně návaznost konec-začátek, pouze u jedné aktivity byl využit jiný typ návaznosti. Konec průběžné přípravy cateringu nastane před začátkem projekce filmu, jedná se tedy o návaznost začátek-konec.

Oproti předešlému diagramu příprav jsou na kritické cestě téměř všechny aktivity. Pouze několik aktivit má rezervu a nemusí začít přesně podle diagramu. Průběh aktivit během akce je potřeba hlídat, aby nedošlo ke zpoždění, které by mohlo ovlivnit celý průběh akce. Velkou časovou rezervou je noc z 5. 7. na 6. 7., kde například zkouška světel může probíhat celou noc. O využití této rezervy bude tým rozhodovat operativně až na místě.

Diagram zde opět neuvažuje zdroje, nicméně při plánování zdrojů je potřeba přihlídnout ke kritické cestě a zajistit jejich množství tak, aby aktivity nenabíraly zpoždění z důvodu nedostatku kapacit.



Obrázek 11: Ganttův diagram akce (vlastní zpracování)

3.9 Zdroje projektu

V této části projektového plánu byly identifikovány lidské a další zdroje, které jsou k realizaci projektu potřeba. Do dalších zdrojů jsem zahrнула pouze věci, které jsou potřeba zajistit navíc oproti normálnímu fungování. Do zdrojů proto nejsou počítány počítače, telefony a běžný kancelářský software.

Nejobjemnějším zdrojem tohoto projektu je technika, tedy vše od pódia, světel, mikrofonů, po projektor a plátno. Bez této techniky by akce vůbec nemohla proběhnout. Veškerou techniku nám zajišťuje externí technický dodavatel, kterému jsou předloženy představy týmu a následně jsou společně doladěny reálné možnosti. Balík práce "objednání techniky" znamená tedy zajištění tohoto nejdůležitějšího zdroje.

Lidskými zdroji lze rozumět realizační tým, který obstarává téměř všechny činnosti při přípravách a realizaci akce. Tým se skládá z těchto členů:

Dramaturgie: dramaturg David Ostružár, režisér Dominik Kalivoda, dirigenti Joel Hána a Jáchym Svoboda, sbormistr Lukáš Hrubeš.

Produkce: Pavel Uhřík, Zdislava Tučková, Lenka Ištuková, Vojtěch Remeš, Jiří Houser, Magdalena Rožková, Barbora Viktorínová.

Ekonomika: Anna Lupienská

Komunikace: Jitka Smolíková, Veronika Šklíbová, Iveta Krucinová, Karolína Hanzlová, Nela Fraunbergová a externí grafik Adam Komůrka.

Celý orchestr vede Petra Soukupová.

Členové tohoto týmu pro orchestr nepracují na plné úvazky, někteří dokonce pouze dobrovolně, a proto byla průměrná denní pracovní doba stanovena na dvě hodiny, které mohou členové týmu věnovat tomuto konkrétnímu projektu. Následně jsou určeny člověkohodiny a člověkodny, které každá činnost vyžaduje. Výpočet je následující: pracují-li na aktivitě dva lidé a je-li doba trvání aktivity 14 dní, kdy se denně pracuje 2 hodiny, dohromady se na aktivitě odvede 56 hodin práce, neboli 56 člověkohodin. Za předpokladu, že jeden normální člověkodenní trvá 8 hodin, se lze z uvedeného čísla dostat na 7 normálních člověkodnů.

Id	Aktivita	Doba trvání	Lidské zdroje	Člověko-hodiny	Člověkodny	Členové týmu	Další zdroje
1	Vymyšlení koncepce večera	14	2	56	7	David, Dominik	
2	Vymyšlení stage	8	2	32	4	David, Pavel	software
3	Sestavení repertoáru	10	4	80	10	David, Joel, Jáchym, Lukáš	archiv not
4	Naplánování mimohudebních vstupů	2	2	8	1	David, Dominik	
5	Vymyšlení grafického konceptu	8	3	48	6	Jitka, Iveta, Nela	
6	Vytvoření grafického manuálu	8	1	16	2	Adam Komůrka (grafik)	
7	Vytvoření vzhledu plakátů	5	3	30	3,75	Jitka, Nela, Iveta	grafický program
8	Objednání plakátů	2	1	4	0,5	Veronika	
9	Vytvoření bannerů na sociální síť	10	3	60	7,5	Jitka, Nela, Iveta	grafický program
10	Určení marketingové kampaně	3	3	18	2,25	Jitka, Nela, Iveta	
11	Realizace kampaně	73	4	584	73	Jitka, Nela, Iveta, Veronika	sociální síť, web
12	Tvorba rozvržení seatingu	7	2	28	3,5	David, Pavel	
13	Zadání do prodejního portálu	5	2	20	2,5	Pavel, Nela	prodejní portál
14	Spuštění prodeje vstupenek	1	1	2	0,25	Nela	
15	Rezervace vstupenek pro partnery	7	1	14	1,75	Karolína	
16	Objednání techniky	14	1	28	3,5	Pavel	
17	Zajištění zvukaře	3	1	6	0,75	Pavel	
18	Zajištění osvětlovače	3	1	6	0,75	Pavel	
19	Zajištění účasti členů orchestru a sboru	5	2	20	2,5	Lenka, Bára	komunikační kanál (týmová aplikace eos)
20	Zajištění zpěváků	3	1	6	0,75	Lenka	
21	Zajištění pořadatelského týmu	5	1	10	1,25	Vojta	komunikační kanál (týmová aplikace eos)
22	Rezervace dodávky k dopravě nástrojů	3	1	6	0,75	Jirka	
23	Doprava lidí na místo	5	1	10	1,25	Zdíša	
24	Poptání potřeby ubytování	5	1	10	1,25	Zdíša	komunikační kanál (týmová aplikace eos)

Id	Aktivita	Doba trvání	Lidské zdroje	Člověko-hodiny	Člověkodny	Členové týmu	Další zdroje
25	Rezervace ubytování	2	1	4	0,5	Zdíša	
26	Objednání cateringu	6	1	12	1,5	Jirka	
27	Objednání toitoi	2	1	4	0,5	Jirka	
28	Tvorba harmonogramu pro účastníky	10	6	120	15	Pavel, Lenka, Bára, Zdíša, Vojta, David	
29	Sdílení harmonogramu orchestru (a za-inter.stranám/technikům)	2	2	8	1	Lenka, Bára	komunikační kanál (týmová aplikace eos)
30	Realizace akce	3	7	42	5,25	Pavel, Lenka, Zdíša, Jirka, Vojta, David, Jitka	
31	Finanční vypořádání	14	1	28	3,5	Anička	
32	Souhlasy majitelů	14	2	56	7	Lenka, Vojta	
33	Plánek vjezdu a parkování motorových vozidel účastníků	3	2	12	1,5	Vojta, Pavel	
34	Souhlas CHKO s vjezdem vozidel mimo komunikace	30	2	120	15	Vojta, Lenka	
35	Vyrozumění města s konáním akce	5	3	30	3,75	Vojta, Lenka	

Tabulka 11: Zdroje příprav (vlastní zpracování)

U určování zdrojů akce bylo postupováno obdobně, pouze byl realizační tým obohacen o zvukaře Jana Středu a osvětlovačku Barboru Jágrovou. Někteří členové týmu se na samotné realizaci akce na místě už nepodílejí a účastní se akce jen jako hráči či sboristé. Dalším lidským zdrojem jsou PSOborci, tedy členové PSO, kteří nehrají na nástroj ani nezpívají ve sboru a pomáhají na místě se stavbou, odbavováním vstupenek nebo přípravou cateringu pro účastníky aj. Už z rozdělení tabulek aktivit je zřejmé, že při určování zdrojů na akci není logické vypočítávat normální člověkodny, proto je od tohoto upuštěno.

Id	Aktivita	Doba trvání	Člověkohodiny	Počet lidí	Členové týmu	Další zdroje
1	Zahájení příprav akce na místě	1	1	1	Pavel	
2	Příprava šaten	2	6	3	Majda, Lenka, Zdiša	tiskárna, značení
3	Průběžná příprava cateringu	25	125	5	Jirka + 4 PSOborci	potraviny, další nástroje
4	Příchod členů souboru	1	2	2	Lenka, Zdiša	
5	Generální zkouška	2	2	1	Pavel	
6	Finální kontrola podia před koncertem	1	2	2	Pavel, Vojta	
7	Kontrola vstupenek	1	11	11	Jitka + 10 PSOborců	goout scannery
8	Projekce a koncert	3	6	2	David, Pavel	
9	Předání pozemku	1	1	1	Pavel	
10	Příjezd techniky na místo	1	1	1	Pavel, Jirka, technický dodavatel	
11	Stavba pódia	5	5	1	Pavel, Jirka, technický dodavatel	externí dodavatel
12	Stavba zvuku	2	2	1	Honza + technický dodavatel	externí dodavatel
13	Stavba světel	2	2	1	Bára + technický dodavatel	externí dodavatel
14	Příprava zvukového pultu	2	2	1	Honza + technický dodavatel	externí dodavatel
15	Rozehrávání PA	1	1	1	Honza	
16	Příprava světelného pultu	2	2	1	Bára + technický dodavatel	externí dodavatel
17	Zkouška světel	4	4	1	Bára	
18	Drátování nástrojů	2	2	1	Honza + jeho tým	popisky posazů jednotlivých nástrojů
19	Zvuková zkouška	3	3	1	Honza + jeho tým	
20	Úklid mikrofonů	1	1	1	Honza + jeho tým	

Id	Aktivita	Doba trvání	Člověkohodiny	Počet lidí	Členové týmu	Další zdroje
21	Úklid veškeré techniky	5	5	1	Pavel, Jirka, technický dodavatel	
22	Naložení ve skladu a převoz	2	4	2	Vojta, Jirka	dodávka
23	Vykládka nástrojů	1	7	7	Vojta, Jirka + 6 PSOborců	
24	Stavba nástrojů na podiu	2	24	12	Vojta, Jirka, Lenka, Zdíša + 6 PSOborců	detailní plán posazu
25	Balení nástrojů	2	24	12	Vojta, Jirka, Lenka, Zdíša + 6 PSOborců	
26	Nakládka do dodávky	1	7	7	Vojta, Jirka + 6 PSOborců	dodávka

Tabulka 12: Zdroje akce (vlastní zpracování)

3.10 Rozpočet projektu

Rozpočet byl určen na základě předchozích zkušeností. Dle metody bottom-up byly ke každému balíku práce, vycházejícímu z WBS, přiřazeny náklady a následným součtem byla určena finální částka. Většina lidských zdrojů, potřebných k přípravě akce, je ohodnocena v rámci ročních smluv, které s týmem PSO uzavírá. Navíc zde jsou ale vyhrazeny prostředky pro tým, který se účastní příprav na místě. Největší položkou rozpočtu je technika. Některé položky jsou detailněji popsány, aby bylo patrnější, na co přesně jsou finanční zdroje využity. Do rozpočtu jsou také zahrnuty rezervy, se kterými je standardně v projektech počítáno.

Dále byly určeny předpokládané příjmy z prodeje vstupenek, dotace od města Police nad Metují a dalších sponzorů. Výsledná bilance je tedy předpokládaným ziskem pro orchestr.

Předpokládané výdaje			
Koncepce večera	Audiovizuální koncepce		10 000 Kč
	Bodový scénář		zahrnuto v roční smlouvě
Reklamní kampaň	Grafický manuál		6 000 Kč
	Propagační materiály		10 000 Kč
	Kampaň		60 000 Kč
Vstupenky	Prodejní portál		70 784 Kč
Koncert	Technika:		332 000 Kč
		<i>zvuk + zvukař s týmem</i>	80 000 Kč
		<i>osvětlovačka</i>	10 000 Kč
	Lidé:		64 000 Kč
		<i>umělci</i>	40 000 Kč
		<i>produkční tým</i>	24 000 Kč
	Doprava		23 000 Kč
	Ubytování		25 000 Kč
	Zázemí		25 000 Kč
		<i>catering</i>	15 000 Kč
		<i>toitoi</i>	10 000 Kč
	Harmonogram		zahrnuto v roční smlouvě
	Projekt a ukončení		zahrnuto v roční smlouvě
	Potřebná povolení		0 Kč
	Rezerva:		70 000 Kč
CELKEM		695 784 Kč	

Předpokládané příjmy	
Prodej vstupenek:	
Dospělí	700 000 Kč
Děti	200 000 Kč
Slevy (studenti, důchodci)	111 200 Kč
Dotace	150 000 Kč
Celkem	1 161 200 Kč

Bilance	465 416 Kč
----------------	-------------------

Tabulka 13: Rozpočet projektu (vlastní zpracování)

3.11 Rizika projektu

U projektu bylo identifikováno několik rizik, která by jej mohla ovlivnit. Ke každému riziku byla přiřazena míra dopadu a míra pravděpodobnosti. Byl určen způsob reakce na riziko a navrženo možné řešení daného problému.

Id.	Název	Dopad	Pravděpodobnost	Způsob reakce	Návrh řešení
a	Nepřízeň počasí – silný déšť a vítr	5	2	Akceptace	
b	Během noci dojde k odcizení techniky	4	3	Přenesení	Pojištění majetku, zajištění hlídání areálu
c	Onemocnění člena orchestru	2	3	Zmírnění	V rozpočtu projektu je rezerva, ze které případně zaplatíme náhradníkovi.
d	Onemocnění dirigenta	4	2	Zmírnění	V rozpočtu projektu je rezerva, ze které případně zaplatíme náhradníkovi.
e	Onemocnění zpěváka	4	2	Zmírnění	Pokud onemocní jeden ze zpěváků, jeho skladby se vyškrtnou nebo nahradí jinými.
f	Majitelé pozemků nepovolí pořádání akce	5	1	Zmírnění	Včasná komunikace s majiteli a poskytnutí protislužeb.
g	Správa CHKO nepovolí vjezd motorových vozidel k místu akce	4	1	Zmírnění	Včasná komunikace
h	Stavba podia bude trvat déle, než je v plánu.	3	3	Zmírnění	Harmonogram obsahuje časovou rezervu na stavbu.
i	Výpadek elektřiny během akce	3	2	Zmírnění	Záložní generátor.
j	Nepředání důležitých informací v organizačním týmu	2	2	Eliminace	Pravidelné porady celého týmu, které se budou věnovat dané akci
k	Špatná domluva s technickým dodavatelem	4	3	Zmírnění	Provedení kontroly materiálu těsně před akcí, tedy ujištění, že je připravené vše, co bylo objednáno.
l	Technika, kterou si naplánujeme, bude moc nákladná	4	3	Eliminace	Realistické zhodnocení finančních možností tělesa a cen technického dodavatele.
m	Před akcí proběhne mediální hate a dorazí málo diváků	4	2	Akceptace	
n	Na akci dorazí moc diváků – budou poté daleko od plátna, neuvidí, špatně uslyší koncert	4	3	Zmírnění	Prohlídka místa, zhodnocení alespoň přibližné kapacity místa a omezení množství prodaných vstupenek.

Tabulka 14: Rizika projektu (vlastní zpracování)

Pomocí kvalitativní analýzy byla vytvořena matice rizik, která slouží k vizualizaci závažnosti rizika.

	Dopad				
Pravděpodobnost	Velmi malý (1)	Malý (2)	Střední (3)	Velký (4)	Velmi velký (5)
Velmi malá (1)				g	f
Malá (2)		j	i	d, e, m	a
Střední (3)		c	h	b, k, l, n	
Velká (4)					
Velmi velká (5)					

Tabulka 15: Matice rizik projektu (vlastní zpracování)

Vysoký dopad na akci mají rizika nepovolení od majitelů a nepřízeň počasí, nicméně jejich pravděpodobnost není vysoká.

ZÁVĚR

Projektový management je komplexní obor, který se neustále rozvíjí a rozšiřuje. Projekt v kulturním prostředí se v mnoha ohledech neliší od projektu v automobilové firmě. U všech projektů je potřeba vytvořit časový plán, rozpočet nebo analyzovat rizika. Metody popsané v teoretické části se dají aplikovat na různorodé projekty a stále budou plnit svůj účel, pomůžou zpřehlednit práci, zlepšit komunikaci anebo ujasnit si záměr.

Cílem této bakalářské práce bylo sestavení projektového plánu konkrétního projektu neziskové organizace Police Symphony Orchestra. Takový úkol lze rozdělit na dvě části – nejprve je nutné zhodnotit a vybrat vhodné metody pro plánování daného projektu a následně tyto metody aplikovat. Tímto postupem vznikne ucelený projektový plán.

Na základě rešerše literatury jsou v první kapitole teoretické části vysvětleny pojmy projektové řízení a projekt jako takový. Druhá kapitola se věnuje vybraným metodám projektového řízení a možnosti jejich využití v projektovém plánování. Dále je zde popsán logický rámec, ze kterého vychází množství dalších činností, je vysvětlena důležitost analýzy zainteresovaných stran a určení rozsahu projektu pomocí WBS. Detailněji je také zpracováno téma časového plánování, včetně metody kritické cesty. Poslední kapitoly teoretické části se věnují tvorbě rozpočtu a procesu řízení rizik.

V praktické části je zpracován projektový plán projektu Předpremiéra filmu Velký finále v Polici nad Metují. Sestavení logického rámce je velmi komplexní činnost, která hned v začátku plánování vyžaduje detailní promyšlení projektu, nicméně pomůže utvořit celkovou představu a slouží jako základ pro další plánování. Zakládací listina je poté spíše formalita, kde se ale poprvé definují členové týmu. Při analýze zainteresovaných stran byly identifikovány všechny strany, které by mohly projekt jakkoliv ovlivnit a mají na něm zájem. Rozsah projektu byl zpracován pomocí WBS, která vychází právě z logického rámce. Na základě výstupů z WBS byly vyhotoveny dvě tabulky činností, jedna pro měsíce příprav před akcí a druhá pro samotnou akci. Činnostem byli stanoveni jejich předchůdce a následovníci a na základě předchozí zkušenosti odhadnuta jejich doba trvání. V programu Gantt-Project byly zhotoveny dva Ganttovy diagramy a vyznačena kritická cesta. Ke každé činnosti byly přiřazeny lidské a kde to bylo nutné i materiální zdroje. Rozpočet projektu je zpracován metodou bottom-up, kde se postupně odhadují peněžní zdroje jednotlivých balíčků práce a následně se určí celkové náklady. Dle předpokládaných prodejů byly také vypočítány příjmy a následně stanovena celková finanční bilance projektu. V závěru práce jsou identifikována rizika s jejich mírou pravděpodobnosti a dopadu a návrhem řešení.

V současnosti se na projektu pracuje, nicméně některé aktivity nabírají zpoždění hlavně z důvodu neočekávaných skutečností. Plán jako takový byl zpracován realisticky, nicméně některé jeho části neobstály v konfrontaci s realitou. Například proběhly jisté změny v projektovém týmu, kde někteří členové nemohou, ze studijních důvodů, projektu věnovat takové množství času, jak bylo předpokládáno. Také proběhla změna technického dodavatele, což má přesah do mnoha dalších činností. V neposlední řadě se zpozdilo dodání podkladů k vizuálu filmového turné, čímž se zkrátila doba

reklamní kampaně. Tyto skutečnosti ukazují na to, že kromě umění plány tvořit je důležitá flexibilita a schopnost během příprav reagovat na změny a plán průběžně aktualizovat.

Seznam použité literatury

American Journal of Operations and Research: PERT and CPM in Project Management with Practical Examples [online], 2021. [cit. 2024-03-15]. ISSN 2160-8849.

Benchmarking: An International Journal: A review of techniques for risk management in projects [online], 2007. [cit. 2024-03-29]. ISSN 1463-5771.

DOLEŽAL, Jan, 2023. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Druhé vydání. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5620-2.

DOLEŽAL, Jan a Jiří KRÁTKÝ, 2017. *Projektový management v praxi: naučte se řídit projekty!*. První vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5693-6P.

Engineering, Construction and Architectural Management: Reimagining stakeholder analysis in project management: network theory and fuzzy logic applications [online], 2020. [cit. 2024-03-12]. ISSN 0969-9988.

International Journal of Management & Information Systems: The History Of Project Management [online], 2014. [cit. 2024-03-08].

International Journal of Science and Research: Evolution of Project Management, Monitoring and Evaluation, with Historical Events and Projects that Have Shaped the Development of Project Management as a Profession [online], 2019. [cit. 2024-03-08]. ISSN 2319-7064.

International Project Management Association [online], 2024. [cit. 2024-03-09]. Dostupné z: <https://ipma.world/>

Journal of General Management: An empirical study on the use of project management tools and techniques across project life-cycle and their impact on project success [online], 2010. [cit. 2024-03-11].

Journal of Management Policy & Practice: The Evolution of Project Management: The Future Is Now? [online], 2022. [cit. 2024-03-08].

KERZNER, Harold, 2022. *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. Thirteenth edition. Hoboken, New Jersey: Wiley. ISBN 978-111-9805-373.

Police Symphony Orchestra [online], 2024. [cit. 2024-04-18]. Dostupné z: <https://www.policesymphonyorchestra.cz/>

Project Management Institute [online], 2024. [cit. 2024-03-09]. Dostupné z: <https://www.pmi.org/>

Project Management Journal: Evaluation and Application of a Project Charter Template to Improve the Project Planning Process [online], 2000. [cit. 2024-03-12].

Project Management Journal: Risk Management in Project Portfolios Is More Than Managing Project Risks: A Contingency Perspective on Risk Management [online], 2014. [cit. 2024-03-29]. DOI: 10.1002/pmj.21431.

ROSENAU, Milton D., 2007. *Řízení projektů*. Vyd. 3. Přeložil Eva BRUMOVSKÁ. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1506-0.

SpeckleViz: A Web-based Interactive Activity Network Diagram for AEC., 2020. *Society for Modeling & Simulation International* [online]. 8 [cit. 2024-03-15]. ISBN: 1-56555-371-3. Dostupné z: <https://simaud.org/2020/proceedings/42.pdf>

STACKPOLE, Cynthia, 2011. *PMP Certification All-In-One for Dummies* [online]. 1st. John Wiley & Sons, Inc. [cit. 2024-03-12]. Dostupné z: https://books.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=jholbUmJc5sC&oi=fnd&pg=PA7&dq=pmp+certification+for+dummies&ots=f17PUTOA6I&sig=TOYHq8TY7q3EBZEzScfILZqQFvo&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

SVOZILOVÁ, Alena, 2016. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0075-0.

ŠTEFÁNEK, Radoslav, 2011. *Projektové řízení pro začátečníky*. 1. vydání. Brno: Computer press. ISBN 978-80-251-2835-0.

VACEK, Jiří, Radim ŠPICAR a Václav SOVA MARTINOVSKÝ, 2017. *Projektový management. Cvičebnice* [online]. 1. vydání. © Západočeská univerzita v Plzni. ISBN 978-80-261-0756-9.

WYSOCKI, Robert K., 2019. *Effective Project Management : Traditional, Agile, Extreme, Hybrid* [online]. 8th edition. Wiley [cit. 2024-03-11]. 978-1-119-56273-3. Dostupné z: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/techlib-ebooks/reader.action?docID=5747804>

Seznam obrázků

Obrázek 1: Trojimperativ projektu (vlastní zpracování)	9
Obrázek 2: Linear life cycle (Wysocki, 2019).....	10
Obrázek 3: Vzor matice zainteresovaných stran (vlastní zpracování)	14
Obrázek 4: vzor WBS (vlastní zpracování).....	15
Obrázek 5: Vrcholově orientovaný diagram (Štefánek, 2011)	16
Obrázek 6: Hranově orientovaný diagram (Štefánek, 2011)	17
Obrázek 7: Police Symphony Orchestra (archiv orchestru)	22
Obrázek 8: Matice zainteresovaných stran (vlastní zpracování).....	27
Obrázek 9: WBS projektu (vlastní zpracování).....	29
Obrázek 10: Ganttův diagram příprav (vlastní zpracování)	35
Obrázek 11: Ganttův diagram akce (vlastní zpracování)	37

Seznam tabulek

Tabulka 1: Logický rámec (Doležal, 2017)	11
Tabulka 2: Logický rámec v praxi (Doležal, 2017), (Doležal, 2023)	12
Tabulka 3: Vzor zakládací listiny projektu (Doležal, 2017)	13
Tabulka 4: Vzor registru zainteresovaných stran (vlastní zpracování).....	14
Tabulka 5: Matice pro určení hodnoty rizika, (Doležal, 2023)	19
Tabulka 6: Logický rámec projektu (vlastní zpracování)	25
Tabulka 7: Zakládací listina projektu (vlastní zpracování).....	26
Tabulka 8: Registr zainteresovaných stran (vlastní zpracování)	27
Tabulka 9: Tabulka činností příprav (vlastní zpracování)	32
Tabulka 10: Tabulka činností akce (vlastní zpracování)	33
Tabulka 11: Zdroje příprav (vlastní zpracování)	40
Tabulka 12: Zdroje akce (vlastní zpracování)	42
Tabulka 13: Rozpočet projektu (vlastní zpracování)	44
Tabulka 14: Rizika projektu (vlastní zpracování)	45
Tabulka 15: Matice rizik projektu (vlastní zpracování)	46