

Univerzita Karlova

Filozofická fakulta

Katedra sociologie



Bakalářská práce

Jan Jelínek

Využití metod projektového řízení v organizaci festivalu

The use of project management methods in festival organization

Poděkování

Rád bych poděkoval PhDr. Jiřímu Trundovi za vstřícný přístup, cenné rady, trpělivost a podporu při vypracovávání této práce.

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně, že jsem řádně citoval všechny použité prameny a literaturu a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne

.....

Jan Jelínek

Abstrakt

Práce se věnuje možnostem využití projektového řízení v oblasti organizace festivalů. Její text má sloužit jako nástroj pro započítání implementace metod projektového řízení v této oblasti. První, teoretická, část práce přináší úvod do problematiky projektového řízení. V jednotlivých tematicky oddělených blocích jsou zde následně prezentovány vybrané metody projektového řízení a možnosti jejich implementace v oblasti organizace festivalu. Součástí první části je též anketa hodnotící současný stav užití metod projektového řízení v oblasti festivalů v ČR. Druhou část práce tvoří návrh projektu hudebního festivalu, jenž má sloužit jako ukázka aplikace projektového řízení v této oblasti. Autor v práci zachycuje klíčové metody projektového řízení, možnosti a limity jejich využití při organizaci festivalu. Nízkou úroveň využití nástrojů projektového řízení ilustruje anketa mezi téměř 30 českými organizátory festivalů. Samotný projekt se pak vypořádává se specifiky, která organizace festivalu obnáší, a nabízí příklad využití vybraných nástrojů projektového řízení na konkrétním hudebním festivalu.

Klíčová slova

Projektové řízení, projekt, festival, event management, plánování, řízení, Česká republika

Abstract

The work deals with the possibilities of using project management in organizing festivals. The text is supposed to provide a tool for the field to be able to start implementing the methods of project management. The first, theoretical part of the work introduces the discipline of project management. The introduction is followed by topically structured blocks which present particular methods of project management and the possibilities of their implementation in the field of organizing festivals. The first part includes a survey evaluating the current state of using project management methods in the field of festivals in the Czech Republic. The second part of the work consists of a concept project of music festival which demonstrates an application of project management in this field. The author depicts the key methods of project management, as well as the possibilities and limits of their use in organizing festivals. A low level of utilization of project management tools is obvious from the survey among almost 30 Czech festival organizers. The project itself deals with the specifics that organizing a festival brings about and presents a sample use of some key project management tools in a particular music festival.

Key words:

project management, project, festival, event management, planning, management, Czech Republic

Obsah

| | |
|--|----|
| Úvod..... | 7 |
| 1. Projektový management | 9 |
| 1.1. Historický pohled na projektové řízení..... | 9 |
| 1.2. Definice projektového řízení | 11 |
| 1.2.1. Projekt..... | 11 |
| 1.2.2. Řízení..... | 11 |
| 1.2.3. Projektové řízení | 11 |
| 1.3. Vhodnost využití projektového řízení..... | 12 |
| 1.4. Význam projektového řízení v 21. století v širším společenském kontextu | 13 |
| 2. Projektové řízení v oblasti organizace festivalu | 14 |
| 2.1. Obecné předpoklady a specifika projektového řízení v oblasti organizace festivalu | 14 |
| 2.2. Úrovně a metody projektového řízení a jejich aplikace..... | 15 |
| 2.2.1. Řízení zainteresovaných stran | 15 |
| 2.2.2. Řízení projektových cílů a rozsahu projektu | 17 |
| 2.2.3. Řízení rizik a příležitostí..... | 19 |
| 2.2.4. Řízení a kontrola kvality projektu | 22 |
| 2.2.5. Řízení projektové struktury | 24 |
| 2.2.6. Řízení hierarchie a odpovědností realizačního týmu | 26 |
| 2.2.7. Řízení a kontrola časového harmonogramu | 28 |
| 2.2.8. Řízení zdrojů a financování projektu | 31 |
| 2.2.9. Řízení komunikace a informací | 34 |
| 3. Anketa hodnotící využití projektového řízení mezi organizátory festivalů | 37 |
| 3.1. Základní informace o zpracování ankety | 37 |
| 3.2. Vybrané závěry a výsledky výzkumu | 37 |
| 4. Návrh Projektu festivalu | 43 |
| 4.1. Souhrnné informace | 44 |
| 4.2. Popis projektu..... | 46 |
| 4.3. Analýza zainteresovaných stran | 47 |
| 4.4. Cíle projektu a parametry jejich dosažení – logický rámec projektu | 50 |
| 4.5. Analýza rizik projektu | 52 |
| 4.6. Řízení a kontrola kvality projektu | 55 |
| 4.7. Řízení komunikace a informací..... | 57 |
| 4.8. Hierarchie a odpovědností realizačního týmu..... | 59 |
| 4.9. Hierarchický rozklad projektu | 61 |
| 4.10. Časový harmonogram projektu | 70 |
| 4.11. Rozpočet projektu | 73 |
| Závěr | 75 |
| Seznam použité literatury..... | 77 |
| Příloha č. 1 – Dotazník realizované ankety | 79 |

Seznam zkratek

AIS = Automatizovaný informační systém projektu

BCG (rovněž nazývána Growth/Share Matrix nebo Bostonská matice) = Nástroj hodnocení produktového portfolia podniku

CPM (Critical path metod) = Metoda síťové analýzy, jejíž cílem je stanovení doby trvání projektu na základě délky tzv. kritické cesty.

IPMA = International project management association

IS = Informační systém projektu

LFA (Logical Framework Approach) = Logický rámcový přístup (používá se zkratka z anglického názvu – LFA)

NIS = Neautomatizovaný informační systém projektu

MRP (Material Requirement Planning) = Systém plánování výroby a nákupů určeného především pro výrobní podniky

OBS (Organizational Breakdown Structure) = Metoda hierarchického rozkladu odpovědností v projektu

PERT (Program evaluation and review technique) = Metoda síťové analýzy vycházející ze zobecnění metody CPM sloužící pro odhad doby trvání především u složitějších projektů

PM = Projektový management

PMI = Project Management Institute

RACI matrix (Responsibility assignment matrix) = Matice odpovědností - nástroj používaný pro přiřazení a odpovědnosti konkrétních osob k jednotlivým úkolům

RIPRAN (Risk project analysis) = Metoda pro analýzu projektových rizik

SERVQUAL = Metoda měření kvality služeb podle spokojenosti zákazníka

SMART = Pomůcka používaná v projektovém řízení ve fázích stanovení cílů

SOW (Statement of work) = Proces identifikace všech výstupů včetně interních výstupů dílčích interních procesů

SWOT = Univerzální analytická technika zaměřená na zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících úspěšnost organizace

TQM (Total quality management) = Přístup k řízení jakosti v organizacích

WBS (Work breakdown structure) = Metoda hierarchického rozkladu projektu na dílčí práce / funkční části

Úvod

Projektové řízení se díky vlivům moderního globalizovaného světa a technického rozvoje stává klíčovou součástí mnoha organizací napříč odvětvími. Ačkoliv kořeny mnoha metod projektového řízení leží historicky často v přípravě gigantických akcí, jako byly například mise NASA či velké stavební projekty, jeho postupy jsou dnes užívány i na úrovni malých podniků, či dokonce neformálních skupin.

Práce si klade za cíl popsat možnosti využití metod a principů projektového řízení v oblasti organizace festivalu. Základním východiskem práce je demonstrace možností jejich užití v organizaci hudebního festivalu, a to nejen proto, že autor v hudební oblasti dlouhodobě pracovně působí, ale také pro zvýšení konkrétnosti, a tudíž uchopitelnosti celého textu. Zároveň je však snahou autora obsah prezentovat tak, aby byl maximálně aplikovatelný i v dalších oblastech.

Úmluva UNESCO o ochraně a podpoře rozmanitosti kulturních činností hovoří mimo jiné o tom, že *„kulturní činnosti, statky a služby mají jak ekonomickou, tak i kulturní povahu, neboť jsou nositeli identit, hodnot a významů, a že by se s nimi tudíž nemělo zacházet, jako by měly pouze komerční hodnotu.“* [OSN, 2005]

Přestože se mnohdy kulturní aktivity stávají ekonomickými statky a kultura dnes na trhu tvoří relativně svébytný segment, při implementaci projektového řízení v oblasti kultury je třeba brát v úvahu limity využití těchto metod a postupů, jelikož jsou řadu let zpracovávány především v literatuře zaměřené na podnikové prostředí. Jejich správné použití však zároveň může obecně podpořit ekonomickou stabilitu organizací působících v oblasti kultury.

Cílem této práce je vytvořit uchopitelný nástroj pro započítání implementace metod projektového řízení v oblasti organizace festivalu. Ucelená publikace věnující se této problematice dosud chybí. První část textu se věnuje vymezení projektového managementu a jeho zasazení do historického rámce. Následně jsou rozebrány metody projektového řízení a možnosti jejich implementace do oblasti organizace festivalu. Součástí první části je též anketa hodnotící současný stav užití metod projektového řízení v oblasti festivalů, jejíž cílem je ilustrovat předpoklady, z nichž autor vychází. Druhou částí je pak konkrétní zpracovaný návrh projektu hudebního festivalu, jenž má sloužit jako ukázka aplikace projektového managementu v této oblasti.

PRVNÍ ČÁST

1. Projektový management

1.1. Historický pohled na projektové řízení

Projektový management neboli projektové řízení je oborem poměrně mladým. O projektovém řízení, jakož i o oblasti managementu se začíná hovořit v podstatě až po druhé světové válce, ačkoliv projektový charakter měla již celá řada rozsáhlých a náročných akcí v minulosti. Šlo například o konstrukci monumentálních či vojenských staveb a samozřejmě i zde se začaly vyvíjet různé metody, postupy a techniky. Hlavní odlišností oproti současnosti, které zároveň stojí za rozvojem oboru, byla nižší relevance veličin času a zdrojů i vlivů prostředí. Pro ambiciózní projekty bylo většinou dostatek zdrojů, a nebylo-li jich, byly například válečně vymožené. Časové horizonty měly zcela jiné měřítko. Komunikace mezi zainteresovanými stranami i přeprava materiálů byly omezeny dostupnými technologiemi. Zároveň projekt většinou čelil pouze lokálním změnám prostředí a podmínek, a nebyl tak závislý na celosvětovém kontextu, v němž je dnes třeba téměř každý projekt vnímat. [Doležal, a další, 2012]

Kwak (2003) rozlišuje čtyři periody vývoje projektového managementu:

1. Období do roku 1958: Vznik systému správy mezilidských vztahů v pracovním procesu

U vzniku moderního vnímání projektového řízení sehrálo svou roli několik faktorů: efektivní alokace zdrojů díky expanzi automobilové dopravy, rychlost komunikace díky telekomunikačním technologiím a v neposlední řadě vznik Ganttova diagramu. Ten dal později vzniknout tzv. WBS (Work Breakdown Structure) neboli hierarchickému strukturálnímu rozkladu činností, který původně vznikl v rámci strategické dokumentace amerického ministerstva obrany a NASA.

2. Období 1958–1979: Aplikace vědeckých konceptů managementu

Z tohoto období vzešlo velké množství technologií, které umožnily systémové řízení projektům dosud nevídaných rozměrů. Kromě automatické kopírky a celé řady dalších praktických strojů šlo především o rozvoj IT technologií, které daly vznik nejen klíčovému výpočtům, ale též komunikačním nástrojům jako je e-mail a také softwaru určenému právě pro projektové řízení. Tento rozvoj umožnil implementaci technik CPM/PERT (Critical path method / Program Evaluation and Review Technique), MRP (Material Requirement Planning) a několika dalších.

3. Období 1980–1994: Zvýšení dostupnosti projektových nástrojů

Vznik osobních počítačů a počítačových sítí znamenal v řízení projektů velký pokrok. Zatímco dříve bylo nutné všechny procesy řídit z centrálních sálových počítačů ovládaných několika specializovanými inženýry, technologický pokrok umožnil daleko živější formu založenou na komunikaci jednotlivých složek. Zimní olympijské hry v roce 1988 využily projektové řízení pro tzv. event management a tehdy šlo o jedno z prvních využití v této oblasti. Projektem se tedy stalo právě samotné hoštění olympijských her, byly využity metody

CPM, PBS a nejvíce se osvědčila metoda tzv. Milestones planning and control tool. [The city of Calgary, 1995]

4. Období 1995 až do současnosti: Vytváření nového prostředí

Příchod internetu znamenal změny procesů v organizacích napříč odvětvími. Umožnil tak organizacím být produktivnějšími, efektivními a dal velký prostor pro zaměření na zákazníka. Technologie internetu přinesla do projektového managementu celou škálu možností, které se dynamicky rozvíjejí, a stále více organizací tyto nástroje začíná využívat pro svou činnost.

[Kwak, a další, 2005]

| | Technology | Management Science | Project Management & Technology | Major Projects | Project Office |
|-----------------------|--|---|---|---|---|
| ~ 1958 | - Telegraph - Telephone - First computer - Automobile - Airplane - First database | - Adam Smith - Frederick W. Taylor - Henry Fayor - Henry Gantt - A McGregor's XY theory | - Parametric Cost Estimating - PERT/CPM - Gantt Chart - Monte Carlo Simulation - Systematic Application | - Inter Continental railroads - Hoover Dam - Polaris - Manhattan project - Panama Canal | - Focal point - "proximity" - Traditional project office functions - Navy Special Project Office (SPO) |
| 1959 ~ 1979 | - IBM 7090 - Xerox copier - UNIX - Microsoft Founded | - ISO - Total Quality Management - Globalization - Quality Management | - PMI - Inventory Control - Material requirement planning | - Apollo 11 - ARPANET | - Project Supporting Office |
| 1980 ~ 1994 | - Personal Computer - Wireless in-building network - First Internet browser (MOSAIC) | - Manufacturing resource planning - Risk Management | - Matrix organization - PM Software for PC | - Boeing 777 - Space Shuttle Challenger - The English-France Channel project | - Project Headquarter - War Room |
| 1995 ~ Current | - Internet | - Critical chain - Enterprise Resource Planning | - PMBOK (PMI) | - Iridium - Y2K project | - Virtual Project Office - Web-base Project Office |

Tabulka 1 – Stručná historie projektového řízení v bodech [Kwak a kol., 2005]

1.2. Definice projektového řízení

1.2.1. Projekt

Zatímco v běžné mluvě je dnes slovo projekt používáno velmi široce, z hlediska teorie projektového managementu je tento termín poměrně jasně ohraničen. Projekt je definován jako dočasné úsilí podstoupené za účelem vytvoření jedinečného produktu, služby či výsledku. [PMI, 2017]

Projekty jsou v moderním slova smyslu strategické nástroje pro řízení. Schopnost řídit projekty se v dnešní době stává klíčovou kompetencí zaměstnanců bez ohledu na velikost organizace. Správně řízené projekty umožňují včasně reagovat, přizpůsobovat se požadavkům tržního prostředí a dosahovat korporátních cílů. [Buttrick, 2004]

Obecnými východisky a charakteristikami projektu jsou:

- Cílem každého projektu je změna.
- Projekt má vždy omezené zdroje a je časově ohraničený, vše na něj navázané je dočasné.
- Cíl projektu je konkrétní a jedinečný a zpravidla neodpovídá rutinní činnosti.
- Každý projekt obsahuje prvky neurčitosti a rizika.
- Projekty jsou často komplexním souborem činností a vyžadují tak sjednocení úsilí napříč specializacemi a organizační strukturou.

[Dolanský a kol, 1996]

1.2.2. Řízení

Řízení lze definovat jako rozhodování o tom, jaké činnosti se budou vykonávat, a zabezpečení, aby se vykonávali za efektivního využití všech zdrojů. Hlavním účelem řízení je určovat směr, usnadňovat změnu a dosahovat výsledků pomocí efektivního, kreativního a odpovědného využívání zdrojů. Mezi hlavní dílčí procesy řízení patří plánování, organizování, motivování a kontrolování. [Armstrong a kol, 2008]

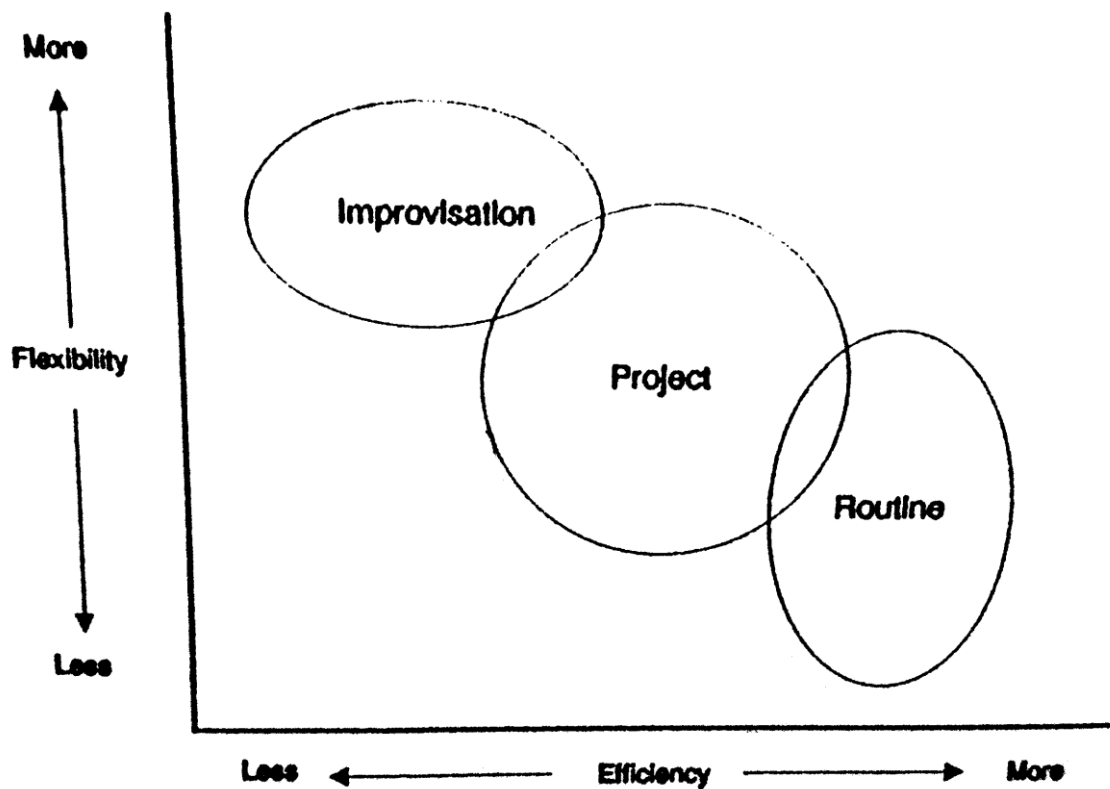
1.2.3. Projektové řízení

Projektové řízení je řízením projektového procesu podléhající podmínkám stanoveným zadavatelem dle srozumitelného rozvrhu a poskytující vedení výkonným pracovníkům. Zahrnuje fázování rozhodování a integrální kontrolu finančních prostředků, organizace, kvality, informací a času v rámci projektu. [PPT Telecom, 1995]

Hlavní výzvou projektového řízení je dosáhnout všech projektových cílů v rámci předem daných omezení. Ta jsou většinou popsána v projektovém manuálu a jsou jimi především rozsah práce, čas potřebný k uskutečnění, kvalita zpracování a rozpočet projektu. [PMI, 2004]

1.3. Vhodnost využití projektového řízení

Projektové řízení je účinným nástrojem, který lze využít v mnoha sférách lidského života. Lze jej použít jak pro přípravu klidných rodinných Vánoc, tak pro plánování výpravy do vesmíru. Dalo by se tak snadno podlehnout myšlence, že projektový přístup je univerzálně použitelný pro veškeré činnosti uvnitř podniku či společnosti. Jak bylo však již výše uvedeno, projekt je zapotřebí vnímat jako řízení změny, a právě proto není vhodné aplikovat projektový přístup na situace, které by se snáze daly vyřešit rutinou či improvizací, mezi nimiž projektové myšlení leží. S většinou běžných impulsů by se měla společnost vyrovnávat na základě rutinně nastavených procesů. Naopak k překonání neočekávaných a často vypjatých situací, kdy je třeba reagovat rychle a často zcela novým způsobem, je zapotřebí využít umění improvizace. Tam, kde je dostatek prostoru k reakci, která není uchopitelná rutinním způsobem, je na místě využít projektový přístup.



Graf č. 1 – Routine, improvised and project-based work [PPT Telecom, 1995]

1.4. Význam projektového řízení v 21. století v širším společenském kontextu

Jak bylo výše naznačeno, současný rozmach projektového řízení napříč odvětvími souvisí především s dynamizací a diferenciací společnosti a dalšími procesy běžně zahrnovanými pod obecný pojem globalizace. Těmto procesům navíc na přelomu tisíciletí „popustil uzdu“ rozvoj moderních komunikačních technologií. Svět 21. století je světem dynamičnosti a nepřetržité změny, na kterou musí každý jedinec, instituce i společnost reagovat.

Projektové řízení jakožto institucionalizované řízení změny se tedy z historického hlediska stává nedocenitelným prostředkem, který pomáhá zajistit dlouhodobou udržitelnost veškerých institucí napříč sektory a svými zavedenými postupy pomáhá předcházet negativním dopadům stále rychlejších změn prostředí. Neřízené jevy, jež stojí za množstvím těchto změn, mohou lavinovým efektem vyvolat celou řadu negativních vlivů. I sebejednodušší formy projektového řízení mohou sehrát klíčovou roli při budování trvale udržitelných systémů a stávají se tak hlavním předpokladem při úspěšném dosahování organizačních, společenských i individuálních cílů.

2. Projektové řízení v oblasti organizace festivalu

2.1. Obecné předpoklady a specifika projektového řízení v oblasti organizace festivalu

Festival je časově ohraničená událost, která je zpravidla zaměřená na určitou komunitu, jíž nabízí program různorodého charakteru. Jeho zaměření může být duchovní, lidové, umělecké, vzdělávací, zábavní i ryze komerční. Slovo festival pochází z latinského *festa*, které označuje svátek. I dnes jsou festivaly jakýmsi svátkem, jelikož nabízejí po omezený čas něco zcela výjimečného, co nelze jindy ve stejné podobě či míře zažít. Právě tato vysoká koncentrace často různorodého a jedinečného programu do omezeného časového období dává festivalu jeho přirozenou projektovou povahu.

Cílem každého projektu je dle teorie projektového řízení změna. V průmyslové pekárně je projektem například zavedení nové výrobní linky s cílem navýšit objem produkce podniku. Cílem osvětových projektů je změna ve formě zvýšení informovanosti o faktech. Stejně tak má určitý cíl i každý festival, ať už jde o kulturní rozvoj publika, připomenutí významného výročí či prosté zvýšení popularity komerční značky.

Festival, ale i svátek v původním významu jdou ruku v ruce s určitou změnou, ať už jsou její živoucí podobou nebo připomínkou. Právě změna je předpokladem projektového myšlení. Dynamika je všudypřítomným prvkem v oblasti festivalů a vychází z dynamiky vývoje na uměleckém, společenském ale například i technologickém či zábavním poli. Jeví se dokonce jako více než pravděpodobné, že je to právě tato dynamika, která dává smysl vzniku celé řadě festivalů.

Pravděpodobně lze nalézt i festivaly, které – spíše než na projektové bázi – stojí na rutinních činnostech. To je však možné pouze u nenáročných akcí s dlouhodobě stabilním programem, lokací a financováním. Právě přístup k festivalu samotnému jakožto projektu otevírá možnost efektivního využití nástrojů projektového řízení. Ty přinášejí celou řadu metod a postupů, které jsou pro organizaci festivalů velmi dobře využitelné. Následující text má za cíl v devíti bodech přiblížit vybrané postupy a metody i obecné principy projektového řízení využitelné v oblasti organizace festivalu. V některých bodech, kde není způsob jejich využití zřejmý, autor doplňuje text o samostatnou část popisující specifika implementace v oblasti organizace festivalu.

2.2. Úrovně a metody projektového řízení a jejich aplikace

Projektové řízení je specifické tím, že jednotlivé procesy uchopuje na mnoha různých úrovních, které jsou tvořeny specializovanými pohledy, metodami a postupy. Právě komplexnost přístupu projektového řízení zajišťuje úspěšnost projektů, jelikož všechny aspekty projektu podléhají určité úrovni řízení. Definice těchto úrovní se v literatuře liší. Pro specifické účely této práce bylo použito rozdělení dle PMI [PMI, 2004] a IPMA. [Doležal a kol., 2012]

Základní rozdělení úrovní řízení projektu, jež budou v následujících částech podrobněji popsány:

1. Řízení zainteresovaných stran
2. Řízení projektových cílů a rozsahu projektu
3. Řízení rizik a příležitostí
4. Řízení a kontrola kvality projektu
5. Řízení projektové struktury
6. Řízení hierarchie a odpovědností realizačního týmu
7. Řízení a kontrola časového harmonogramu
8. Řízení zdrojů a financování projektu
9. Řízení komunikace a informací

2.2.1. Řízení zainteresovaných stran

Zainteresovanou stranou v projektu je jakákoliv osoba či organizace, která je jakýmkoliv způsobem zapojena do projektu, jejíž zájmy mohou být ovlivněny realizací projektu, nebo může mít na realizaci projektu vliv. V jedné osobě často splývá více rolí. Proces řízení zainteresovaných stran spočívá v jejich identifikaci, v analýze jejich zájmů, tedy očekávání potenciálních problémů, které by mohly mít v souvislosti s realizací projektu, a následně ve vytvoření strategie pro každou z nich.

Součástí projektu může být též analýza všech zainteresovaných stran uvnitř interního struktury pořadající organizace a včetně konkrétních osob (ředitel účetního oddělení, majitel pořadající organizace, marketingový ředitel partnera a další). Doporučeno je též rozdělit zainteresované strany na primární a sekundární či analogicky na aktivní a pasivní, určit možný vliv na projekt (pozitivní / negativní) a identifikovat potenciální problémy, které by mohly z kterékoli strany vyvstat a projekt ovlivnit.

Specifika implementace v oblasti organizace festivalu:

A) Identifikace rolí zainteresovaných stran

| Obecné role v PM | Příklad určení role v oblasti festivalu |
|---------------------------------|--|
| zadavatel / vlastník projektu | iniciátor / vlastník / zadavatel festivalu |
| zákazník / uživatel projektu | návštěvník festivalu / komerční partneři festivalu |
| sponzor projektu | jednatel / ředitel pořadající organizace, nadřízený projektového manažera |
| realizátor / dodavatel projektu | projektový manažer / hlavní produkční / řídicí tým / produkční společnost v roli dodavatele |
| investor projektu | investoři, veřejné instituce financující festival, partneři, finanční oddělení pořadající organizace |
| dotčené strany | vystupující umělci a jejich zástupci, média, vlastníci lokace, okolní obyvatelé, úřady, dodavatelé |

Tabulka č. 2 – identifikace rolí zainteresovaných stran

B) Analýza zájmů zainteresovaných stran

| Příklad zainteresované strany | Příklad analýzy očekávání |
|-------------------------------|--|
| návštěvník | <ul style="list-style-type: none">▪ kvalitní kulturní zážitek▪ dobrá orientace v informacích o akci▪ pohodlí, příjemné prostředí, komfort▪ prostor navázání nových kontaktů |
| partner festivalu | <ul style="list-style-type: none">▪ vizibilita v rámci akce i propagace▪ zvýšení prodejů▪ zlepšení veřejného mínění o značce |
| vystupující | <ul style="list-style-type: none">▪ popularita▪ splnění technických požadavků▪ komfort a zázemí▪ peníze |

Tabulka č. 3 – Analýza zájmů zainteresovaných stran

C) Definice strategií pro zainteresované strany

| Zainteresovaná strana | Strategie |
|-----------------------|---|
| návštěvník | <ul style="list-style-type: none">▪ průběžné informování▪ poskytování ucelených a přehledných informací▪ možnost zaslání zpětné vazby |
| partner festivalu | <ul style="list-style-type: none">▪ jasné definování cílů obou stran▪ smluvně dopředu schválené plnění od obou stran▪ intenzivní komunikace▪ Informování o rizicích (déšť) |
| vystupující | <ul style="list-style-type: none">▪ formulace jasných požadavků ze strany promotéra a jejich písemné odsouhlasení▪ zajištění maximálního komfortu v místě konání a osoby, která bude vystupujícím k dispozici (stagemanager, případně též incipient apod.) |

Tabulka č. 4 – Definice strategií pro zainteresované strany

2.2.2. Řízení projektových cílů a rozsahu projektu

Je-li projekt ze své definice změnou, ústřední otázkou projektového přístupu vždy bude, co a jak se má změnit. Pokud není jasně definován cíl projektu, může se stát, že jeho výsledky nesplní očekávání zainteresovaných stran a vznikne něco, co žádné ze stran nepřinese užitek a v lepším případě půjde „pouze“ o vyplývané zdroje.

Projekt má vždy definovaný jen jeden cíl. Je-li cílů více, je třeba definovat více projektů. Projekty mají různé cíle a jejich „správnost“ je otázkou hodnotového, analytického a strategického rozhodování (SWOT analýza, BCG matice). Z tohoto hlediska klade projektový management požadavek pouze na to, aby každý projektový cíl byl v souladu s posláním organizace a zapadal do jejího strategického rámce.

Cíl „zorganizovat jazzový festival“ bude na místě u organizace, jejímž posláním je podpora a propagace jazzové hudby, avšak bezpochyby není v souladu s posláním podniku vyrábějícího průmyslové zemědělské stroje.

Jak bylo výše uvedeno, projektový management nenabízí odpověď na to, jaké rozhodnutí (změny) máte udělat. Nabízí však konkrétní požadavky a nástroje k správné formulaci těchto cílů – jak má takové rozhodnutí vypadat, aby bylo uchopitelné a realizovatelné.

Nejslavnější pomůckou pro správné definování cíle je metoda SMART. Cíl by měl podle této techniky být:

S – specific – specifický, konkrétní – Cílem je konkrétní specifický výstup.

M – measurable – měřitelný – Výstup má jasně dané požadované měřitelné hodnoty.

A – acceptable – akceptovatelný – Zainteresované strany se shodly na jeho adekvátnosti.

R – realistic – realistický – Cíl je přiměřený a jeho realizace je tedy reálná.

T – timed – termínovaný – Je jasně definovaný termín, kdy přesně se tak má stát.

Cíl „zorganizovat jazzový festival“ je tak pro projekt zcela nedostatečně formulován. Proto ho dle výše uvedeného návodu transformujeme do uchopitelnější podoby: „zorganizovat v Praze 1. května jednodenní jazzový open-air festival s vyrovnaným rozpočtem, kde vystoupí minimálně 10 uskupení a jeho návštěvnost dosáhne za celý den alespoň 1 000 lidí“.

Ačkoliv by nám tato definice pro realizaci jistě mohla stačit, ani takto není cíl definován úplně správně. Cíl by měl být formulován tak, aby se již dále nedalo ptát „Proč?“ nebo „Co je cílem takového úsilí?“ a smysl takového konání byl tedy nezpochybnitelný. Festival je proto zapotřebí vnímat jako výstup a definovat cíl, jehož má dosáhnout. A cílem organizace festivalu z podstaty nemůže být organizace festivalu. Světová banka při implementaci metody LFA, jejíž součástí je níže uvedená technika, zjistila, že podobné tautologie obsahuje polovina návrhů jejích projektů [Doležal a kol., 2012]

Logický rámec projektu (logframe)

Logický rámec projektu zasahuje do širšího strategického záměru. Tato technika umožňuje zasazení projektu do kontextu a zmapování klíčových informací pro úspěšnou definici a realizaci cíle. Mapuje celý proces od strategických přínosů až ke konkrétní realizaci a jejímu ověření, čímž nejen správně směřuje projekt, ale též umožňuje kontrolu a řízení v průběhu projektu.

| | | | |
|--|---------------------------------|---|---|
| Přínosy | Objektivně ověřitelné ukazatele | Zdroje informací k ověření (způsob ověření) | <i>nevyplňuje se</i> |
| Cíl | Objektivně ověřitelné ukazatele | Zdroje informací k ověření (způsob ověření) | Předpoklady, za jakých Cíl skutečně přispěje a bude v souladu s Přínosy |
| Výstupy | Objektivně ověřitelné ukazatele | Zdroje informací k ověření (způsob ověření) | Předpoklady, za jakých Výstupy skutečně povedou k Cíli |
| Klíčové činnosti | Zdroje (peníze, lidé, ...) | Časový rámec aktivit | Předpoklady, za jakých Klíčové činnosti skutečně povedou k Výstupům |
| <i>Zde některé organizace uvádějí, co NEBUDE v projektu řešeno</i> | | | Případné předběžné podmínky |

Tabulka č. 5 – Struktura logického rámce projektu [Doležal, a kol., 2012]

Definice cílů a rozsahu prací SOW (Statement of work)

Pro stanovení rozsahu prací a definici všech výstupů projektu se používá dokument SOW (Statement of work). Tento dokument obsahuje identifikaci všech výstupů včetně interních výstupů dílčích interních procesů, akceptační kritéria, datum a místo nutnosti jejich předání a zodpovědnou osobu za daný výstup. Případně může být u každého výstupu doplněna prioritou, tedy určením, zda jde o klíčový výstup či výstup, který by bylo dobré zrealizovat, ale v případě nedostatku času se bez něj projekt obejde. Dokument by měl být v souladu s WBS rozkladem a dalšími prvky projektové dokumentace, jež jsou popsány níže.

Dokumentace výstupů, které jsou konečné a mají být doručeny zákazníkovi, se označuje jako konfigurace. Tento dokument je třeba neustále aktualizovat a blíže specifikovat na základě aktuálního vývoje a konzultace se všemi zainteresovanými stranami. Samotné řízení konfigurace pak obnáší proces identifikace, kontroly, vykazování stavu a auditů konfigurace.

Specifika implementace v oblasti organizace festivalu:

| Projekt: Skvělý jazzový festival | | | | | |
|---|---|---|---|---------------|----------|
| Poř. číslo | Výstup | Akceptační kritéria | Datum a místo předání | Zodpovědnost | Priorita |
| 1.1. | Plakát na festival | Formát A2 – tiskové pdf Uvedené informace viz zadávací dokumentace | 10. 10. 2020 online do sdílené složky Grafika na cloudu | Hlavní Grafik | Nejvyšší |
| 1.2. | Návrh sortimentu baru | Seznam položek včetně navržených cen a kalkulace nákladů | 1. 11. 2020 14:00 Kancelář projektového manažera | Vedoucí barů | Vysoká |
| 1.3. | Návrh vzorové smlouvy pro vystupující interprety | Obsahuje všechny naše požadavky dle zadávací dokumentace, odpovídá novým právním normám a je zkonzultován s účetním oddělením. | 1. 8. 2020 10:00 Týmová porada | Právník 1 | Nejvyšší |

Tabulka č. 6 – příklad zpracování SOW

2.2.3. Řízení rizik a příležitostí

Projektový management definuje riziko jako nejistou negativní událost a příležitost jako nejistou pozitivní událost. Rizika a příležitosti mají svou hodnotu. Ta je součinem pravděpodobnosti výskytu a hodnoty rizika/příležitosti v penězích. V případě, že vystupující interpret na každý třetí koncert nepříjede, jelikož je nespolehlivý, je hodnota rizika organizace takového koncertu rovna třetině nákladů na realizaci koncertu, ke kterým lze případně připočít i náklady související s poškozením dobré image akce a oportunitní náklady (očekávaný zisk při výběru jiného interpreta). Příležitosti a rizika jsou velmi často doplňkové jevy, pro jejichž pravděpodobnosti platí, že *pravděpodobnost rizika = 1 – pravděpodobnost příležitosti*.

Řízení rizik je cyklický proces, který by měl probíhat po celou dobu přípravy a realizace projektu. Proces řízení rizik sestává dle ČSN 31000 z následujících procesů:

- 1) stanovení kontextu – stanovení postupů a zodpovědností pro kontrolu rizik
- 2) identifikace rizik – týmový brainstorming či použití checklistu z jiných projektů
- 3) analýza rizik – analýza pravděpodobnosti výskytu a míry dopadu
- 4) hodnocení rizik – rozhodnout, která rizika budou ošetřena; často je využíván paretův princip: 80 % prostředků je využito na 20 % nejpálčivějších rizik.
- 5) ošetření rizik – přijetí opatření k vybraným rizikům a promítnutí do rozpočtu
- 6) monitorování a přezkoumávání – pravidelná analýza, vedení registru/katalogu rizik
- 7) komunikace a konzultace – vnímání rizik zainteresovanými osobami

Ve fázi identifikace rizik se při brainstormingu lze též řídit kategoriemi rizik. Norma ČSN IEC 62198 uvádí příklad kategorizace rizik:

- Spolehlivostní
- Finanční
- Sociální
- Tržní
- Environmentální
- Ostatní (např. přírodní jevy)
- Politické
- Ekonomické
- Lidské
- Technické
- Právní

Metoda RIPRAN (Risk project analysis)

Metoda RIPRAN je česká metoda vyvinutá doc. Ing. Branislavem Lackem, je však navržena tak, že respektuje zásady pro Risk Project Management popsané v materiálech PMI a IPMA a akceptuje filozofii jakosti (TQM), a proto obsahuje činnosti, které zajišťují jakost procesu analýzy rizika, jak to vyžaduje norma ISO 10006 Systémy managementu jakosti.

Specifika implementace v oblasti organizace festivalu:

Metoda RIPRAN má několik forem. Právě její textová forma se jeví jako nejvhodnější pro využití v oblasti organizace festivalu, a to v následující doporučené formě:

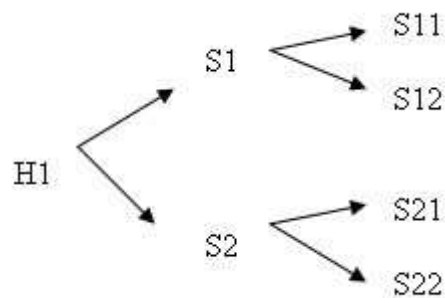
Pořadové číslo rizika: 1

- Hrozba:
- Scénář:
- Pravděpodobnost:
- Dopad:
- Hodnota rizika:
- Návrhy na opatření:
 - Popis opatření:
 - Odpovědná osoba:
 - Termín:
 - Náklady:
 - Vlastník rizika:
- Výsledná nová hodnota rizika:

Pořadové číslo rizika: 2

- Hrozba:
- Scénář:
- atd.

Pro lepší orientaci v případě většího množství rizik lze pak využít různé metody grafického znázornění rizik. Jde například o strom rizik či mapu rizik.



Graf č. 2 - Strom rizik [Lacko, 2009]

| | | | |
|------------------|-------|-------------------------|----------|
| | | PRAVDĚPODOBNOST VÝSKYTU | |
| | | Nízká | Vysoká |
| DOPAD NA PROJEKT | Velký | Krokodýli | Tygři |
| | Malý | Štěňátka | Kot'átka |

Graf č. 3 – Mapa rizik – obecné rozložení [[Tusler, 1998]]

SWOT analýza

SWOT analýza je jedním ze základních nástrojů strategického managementu a samotný princip je dnes využíván v mnoha oborech. Klíčovou součástí analýzy je právě hodnocení rizik a příležitostí, které je doplněno o hodnocení silných a slabých stránek. Klíčovým předpokladem pro vypracování kvalitní SWOT analýzy je označení jejího předmětu. Tím může být kromě projektu samotného též například dílčí navržené řešení, rozhodnutí či vlastní projektový tým.

Prostý výčet položek náležících do kvadrantů SWOT analýzy je vhodné rozšířit o hodnocení významu jednotlivých položek v rámci kvadrantů, ať už jejich bodovým ohodnocením či prostým seřazením dle významnosti.

| | | | |
|---------|---------|---|---|
| | | Pozitivní | Negativní |
| Externí | Interní | S STRENGTHS Silné stránky | W WEAKNESSES Slabé stránky |
| | Externí | O OPPORTUNITIES Příležitosti | T THREATS Rizika |

Graf č. 4 – SWOT Analýza

SWOT analýza zároveň nabízí čtyři obecné strategie, které slouží jako návod pro formulaci konkrétních strategií pro předmět analýzy.

SO – využití silných stránek pro získání konkurenční výhody

WO – překonání slabých stránek využitím příležitostí

ST – využití silných stránek k odvrácení hrozeb

WT – minimalizace slabin s cílem úspěšně čelit hrozbám

Analýzu SWOT je nutné provést v předprojektové fázi. Pro řádné zpracování se doporučuje týmová práce, a to opakovaná s dostatečným časovým odstupem. Analýza musí mít předem jasně formulovaný předmět a účel a její provedení řádně zdokumentováno. Na závěr je třeba zaznamenat autory, datum zpracování a odhad délky platnosti analýzy. SWOT analýza je využívána při řízení rizik i v rámci realizační fáze projektu, lze ji tedy kdykoliv zopakovat. Možné je též aktualizovat jen její druhou, povětšinou dynamičtější část popisující hrozby a příležitosti.

2.2.4. Řízení a kontrola kvality projektu

Kvalita v projektovém managementu znamená míru naplnění požadavků zainteresovaných stran. Existují dvě hlediska pro aplikaci kvality. Zprv jde o kvalitu procesů projektu a zadruhé o kvalitu produktu projektu. Obě tato hlediska je třeba brát v úvahu. Kvalita se vždy vztahuje k dané jakostní třídě. (Jinou kvalitu očekáváme od studentské akce se vstupným zdarma a jinou od festivalu se vstupným v hodnotách tisíců korun.)

Kvalita je definována především zákazníkem, proto je klíčovou úlohou v jejím řízení správně určit koncového zákazníka/uživatele. Tím z hlediska kvality nemusí být tatáž osoba, která předmět nakupuje. Zodpovědnost za řízení kvality nese projektový manažer, avšak se základními postupy řízení kvality musí být seznámen celý projektový tým.

Hlavní procesy řízení kvality v rámci projektu jsou:

- Plánování kvality – stanovení norem kvality a plánu jejich plnění
- Zajištění kvality – realizace naplánovaných kroků k zajištění kvality
- Kontrola kvality – kontrola výsledků projektu; určení způsobu, jak odstranit příčiny nevyhovujícího plnění

Řízení kvality projektu se věnují normy ISO 9001 – Systémy managementu kvality a specificky pak ISO 10006 – Management jakosti projektu. Obsah této normy je však velmi obecný a způsob interpretace poměrně vzdálený oblasti, které se práce věnuje. Využitelná může být pro velmi rozsáhlé a zavedené akce, jež mají zkušenosti s implementací jiných ISO norem.

Specifika implementace v oblasti organizace festivalu:

Řízení kvality v oblasti organizace festivalu se jeví jako relativně specifické a dosud nepřilíš zpracované téma. Jako vhodný model pro využití v oblasti festivalů se nabízí koncept kontroly kvality v oblasti služeb. Ten popisuje deset prvků určujících kvalitu služby. Při organizaci festivalu by měla proběhnout detailní analýza každého z těchto prvků, a to

především v přípravné fázi, tak aby bylo možné tyto prvky zanést do všech dimenzí projektu a jejich implementace byla pravidelně kontrolována.

- 1) Dostupnost – snadná dostupnost služeb i informací všemi kanály, bez čekání
- 2) Komunikace – jasné vysvětlení služeb, cen, slev, řešení problémů zákazníků, jazyková flexibilita, naslouchání zákazníkům, rozlišení míry jejich odbornosti
- 3) Kompetentnost – reálná schopnost zajistit službu, zkušený a informovaný personál
- 4) Zdvořilost – přátelskost, respekt, slušnost, čistota a vzhled personálu, ohleduplnost
- 5) Důvěryhodnost – jméno a pověst organizace, charakteristika personálu, způsob komunikace
- 6) Spolehlivost – plnění slibů, termínů, přesnost v účtování, konzistence informací
- 7) Včasnost – připravenost, okamžité reakce na podněty/akce zákazníka
- 8) Bezpečnost – fyzická, psychická, finanční bezpečnost, ochrana osobních údajů
- 9) Hmotné prvky – pobočka, klientská karta, oblečení personálu, vzhled účtu či letáku
- 10) Porozumění zákazníkovi – hledání specifických potřeb zákazníka, individuální servis, rozpoznání běžného zákazníka

[Parasuraman a kol., 1985]

Příkladem úspěšné implementace prvků managementu kvality je Festival de Lanaudière, který pro své zaměstnance vytvořil speciální tréninkový program „Clients Plus“ s cílem zvýšit úroveň komunikace se zákazníkem, vypracoval kompletní plány pro zacházení s handicapovanými návštěvníky, vytvořil strategii udržitelného rozvoje z hlediska životního prostředí^a a také vytvořil seznam požadavků pro své dodavatele tak, aby jejich služby odpovídaly standardům služeb festivalu. [Robinson, a kol. 2010]

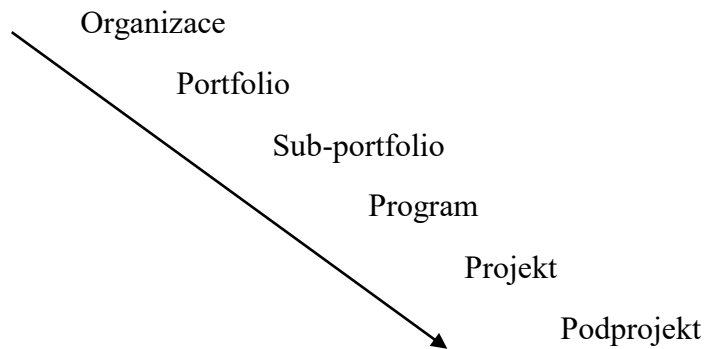
Pro testování očekávání, která má zákazník z hlediska kvality, byla vyvinuta koncem 90. let metoda **SERVQUAL**, která nabízí návod pro realizaci dotazníkového šetření mezi zákazníky, což lze dnes navíc díky internetu realizovat i online. U festivalu lze toto jednoduše provést například e-mailem na základě online předprodeje vstupenek, případně skrze sociální síť. Na podkladě dvaadvaceti otázek hodnotí respondent svá očekávání a reálný zážitek. V žádném případě není nutné vždy využít všechny otázky a pro oblast festivalů je vhodné mnohé z otázek značně upravit. Nicméně jde o komplexně zpracovaný nástroj, jenž lze po personalizaci velmi dobře využít pro hodnocení kvality v oblasti festivalu. [Parasuraman, a kol., 1994]

Obdobně je třeba promítnout řízení kvality i dovnitř projektového týmu. Vedle průběžného hodnocení kvality interních procesů a výsledků je vhodné zavést systém, jímž budou moci v průběhu projektu všichni zapojení vznášet podněty, které v ideálním případě zvýší efektivitu práce, kvalitu produktu a spokojenost týmu i zákazníka. Základními předpoklady pro minimalizaci problémů je informovanost, transparentní systém fungování a komunikace.

^a V souvislosti s olympijskými hrami v Londýně v roce 2012 vznikla dokonce mezinárodní norma ISO 20121 - Event Sustainability Management System, která přináší doporučení v oblasti finanční, sociální a environmentální udržitelnosti projektu.

2.2.5. Řízení projektové struktury

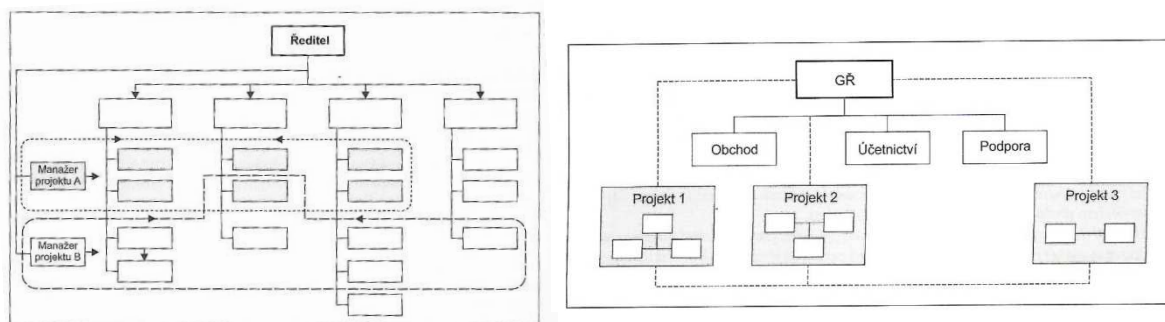
Pro orientaci v rámci projektu je v projektovém řízení využíváno rozložení neboli dekompozice celku na části. Před dekompozicí samotného projektu je vhodné projekt samotný zasadit do širšího hierarchického rámce. Níže je uveden výčet úrovní, na kterých je třeba zmapovat širší kontext projektu.



Kontext projektu určuje do velké míry vnitřní struktura organizace, která projekt realizuje. Modely organizačních struktur zahrnujících řízení projektů jsou následující:

- Útvarové projektové řízení – Projekt probíhá v rámci daného oddělení. Jde především o menší projekty.
- Autonomní projektové řízení – Projekt stojí mimo strukturu organizace. Členové týmu jsou uvolněni po celou dobu projektu z předchozího stálého pracovního umístění.
- Maticové projektové řízení – Projekt prochází napříč strukturou organizace a využívá její zdroje. Pro řízení zdrojů je nutná kooperace liniových a projektových manažerů.
- Síťové projektové řízení – Stabilní část organizace je minimalistická a většina práce je vykonávána právě na bázi projektů, které sami tvoří organizační strukturu organizace.
-

Právě síťové projektové řízení je velmi častým fenoménem v oblasti organizace festivalů. Jelikož pro většinu projektového týmu není práce na projektu celoroční činností, personál působí často i na dalších projektech či v jiné oblasti. Základní strukturu takové organizace pak tvoří jednotlivé projekty. Část personálu může být součástí více projektových týmů, avšak zároveň v samotné organizaci nezastávat žádnou stálou funkci. Nad projekty stojí vedení organizace, jemuž je vedle projektových manažerů podřízen též často pouze minimalistický administrativní a podpůrný aparát, který zajišťuje chod organizace. Takové uspořádání zajišťuje vysokou flexibilitu a zároveň umožňuje řešit složité projekty.



Obrázek č. 1 – maticové projektové řízení (vlevo) a síťové projektové řízení (vpravo)

WBS Chart – Strukturování projektu

Strukturování projektu je předpokladem zahájení plánování projektu. Metoda rozkladu WBS (Work Breakdown Structure) umožňuje hierarchické rozdělení prací. Znárodnuje pouze hierarchii vztahů mezi samotnými pracemi, nikoliv však informace o tom, kdy a jak budou probíhat či kolik budou stát. Jednotlivé prvky jsou označovány jako dodávky (deliverables). Výsledné schéma by se v průběhu projektu mělo měnit pouze minimálně a je třeba vždy udržovat jeho aktuální verzi. Cílem WBS je především zajistit identifikaci a logickou propojenost všech prvků a vytvořit základ pro komunikaci nad projektem a stanovení zodpovědností.

Přístupů k tvorbě struktury je několik:

Etapový – rozděluje projekt na jednotlivé etapy (přípravná, kontrolní), ty následně na bloky aktivit a dílčí aktivity (sepsání smluv, sběr dotazníků)

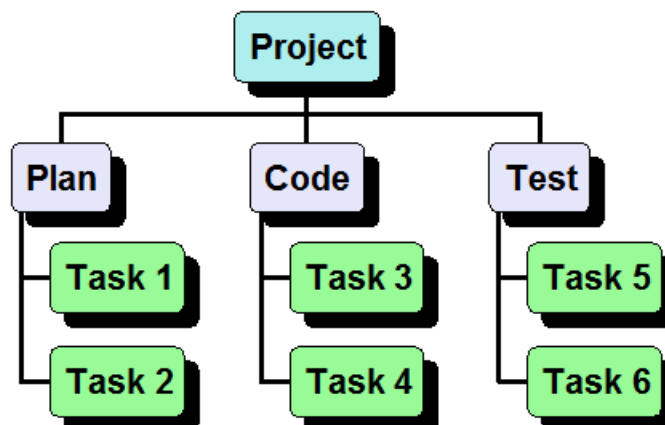
Předmětový – rozděluje projekt na jednotlivé výstupy projektu, nejprve dle velkých částí (např. interiér) až po dílčí součásti (např. rádio)

Hierarchický (OBS) – rozděluje projekt na jednotlivé divize či oddělení, následně na jednotlivé funkce a osoby pracující na projektu

Funkční – rozděluje projekt na funkční celky / makro-funkce (např. propagace) a následně na skupiny činností až po jednotlivé dílčí procesy projektu

Dále pak můžeme přístupy dělit podle místa výkonu prací, životního cyklu produktu a v úvahu připadají i další. Využití konkrétních přístupů vždy záleží na konkrétní situaci a vhodné je též zároveň využít více z nich.

Pro oblast organizace festivalu se jeví jako nejvhodnější využití funkčního rozkladu, eventuálně doplněného hierarchickým rozkladem zapojených osob. WBS se tvoří většinou metodou TOP-DOWN, od největšího celku po nejmenší, možný je však i opačný přístup či úprava šablony nebo rozkladu obdobného projektu. Nejnižšími elementy jsou nejčastěji pracovní balíky (work packages), které musí být jasně definovány, jelikož právě na této úrovni se bude realizovat reporting. Veškeré nadřazené prvky jsou jen souhrnem níže realizovaných prvků. Obvykle se WBS zpracovává maximálně do čtyř úrovní. Při větším množství už je vhodné uvažovat o podprojektech, které budou samy řízeny jako menší projekt.

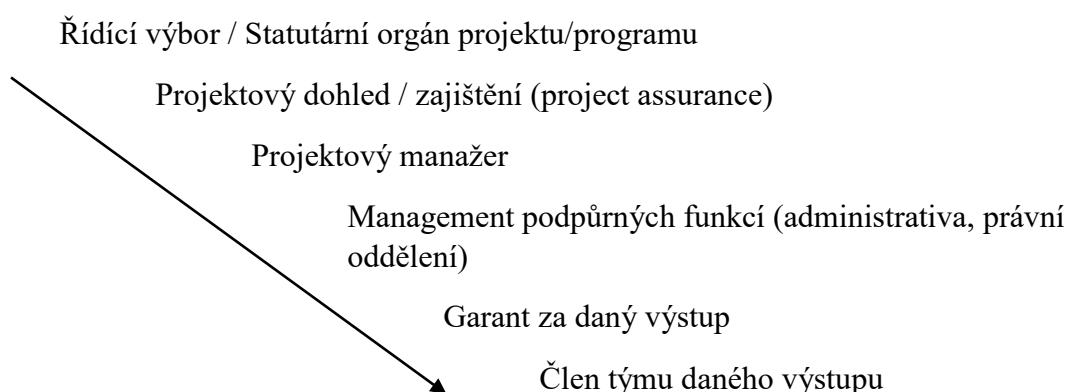


Graf č. 5 – obecná podoba WBS Chart [Critical Tools, Inc.]

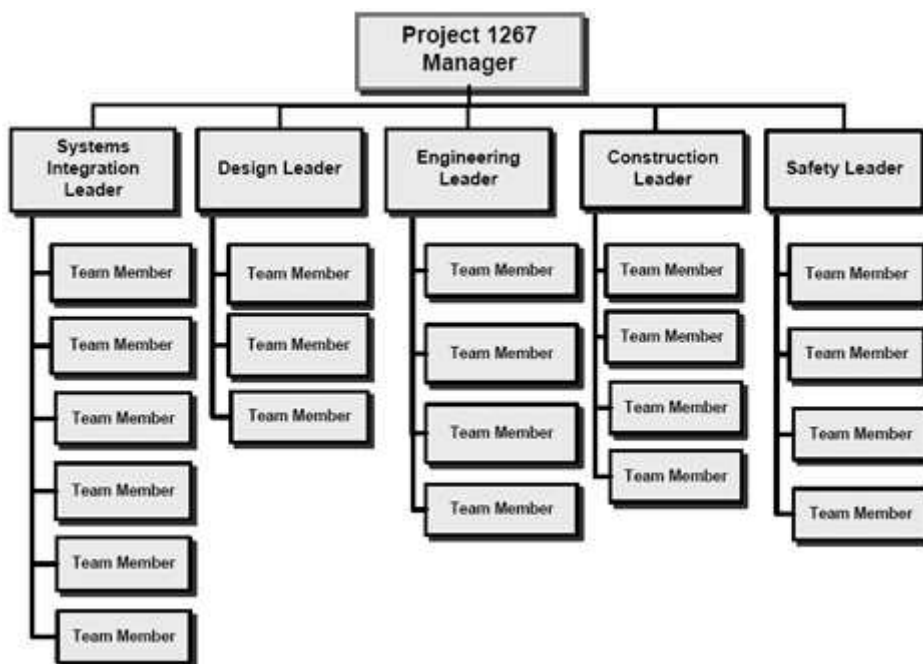
2.2.6. Řízení hierarchie a odpovědností realizačního týmu

Řízení projektu je disciplína, jež možná více než jakákoliv jiná činnost v institucionalizovaném prostředí stojí na lidech a systému jejich fungování a komunikace. Jak bylo uvedeno v předchozím bodě, v případě složitějších projektů s větším množstvím zapojených osob je vhodné vytvořit samostatný hierarchický rozklad OBS (Organizational Breakdown Structure) pro osoby a útvary zapojené do projektu.

Obdobně jako u WBS rozkladu je třeba před samotným rozkladem určit širší rámec projektu.



Při vypracování je třeba dodržet pravidla jednoznačnosti určení – určení garantů jednotlivých výstupů a jasné vymezení jejich kompetencí, vyváženost pravomocí, zodpovědnost a adekvátnost, čímž se rozumí přihlídnutí k reálné kapacitě a schopnostem daného prvku.



Graf č. 6 – obecná podoba OBS Chart [Taylor, 2009]

RACI matice (RACI matrix)

Matice odpovědnosti RACI přesně vymezuje kompetence stanovených odpovědných osob ve vztahu ke všem prvkům WBS. Název je odvozen od možných rolí přiřazení k prvkům WBS:

R – responsible – odpovědnost za celé nebo dílčí plnění výsledku

A – accountable/approver – ručitel/schvalovatel – vlastník výsledku, deleguje zodpovědnost v rámci daného výsledku

C – consulted – osoba, jež se k tvorbě výsledku vyjadřuje; často jde o expertní osoby

I – informed – osoby, které mají být informovány o postupu plnění daného výsledku

RACI Chart

Functions

| Activities | CEO | CFD | Business Executive | CIO | Business Process Owner | Head Operations | Chief Architect | Head Development | Head IT Administration | PMO | Compliance, Audit, Risk and Security |
|--|-----|-----|--------------------|-----|------------------------|-----------------|-----------------|------------------|------------------------|-----|--------------------------------------|
| Define and maintain an IT security plan. | I | C | C | A | C | C | C | C | I | I | R |
| Define, establish and operate an identity (account) management process. | | | I | A | C | R | R | I | | | C |
| Monitor potential and actual security incidents. | | | | A | I | R | C | C | | | R |
| Periodically review and validate user access rights and privileges. | | | | I | A | C | | | | | R |
| Establish and maintain procedures for maintaining and safeguarding cryptographic keys. | | | | A | | R | | | I | | C |
| Implement and maintain technical and procedural controls to protect information flows across networks. | | | | A | C | C | R | R | | | C |
| Conduct regular vulnerability assessments. | | I | | A | I | C | C | C | | | R |

Tabulka č. 7 – Ukázka RACI matice [IT Governance Institute, 2007]

Doporučené procesní kroky v řízení uspořádání organizačního týmu projektu:

- 1) Určete, jaký typ organizace projektu je vhodný a jaké zdroje budou potřeba.
- 2) Identifikujte všechny organizační jednotky, které budou pro projekt potřeba.
- 3) Definiujte role, odpovědnosti, komunikační rozhraní, úrovně pravomocí, procedury a postupy v projektu.
- 4) Získejte zdroje od organizačních jednotek trvalé organizace.
- 5) Definiujte a usměrňujte komunikační rozhraní s organizačními jednotkami trvalé organizace.
- 6) Komunikujte veškerá rozhodnutí a ved'te organizaci projektu.
- 7) Udržujte, aktualizujte a měňte organizaci projektu v průběhu jeho životního cyklu podle aktuální potřeby.
- 8) Neustále vyhledávejte možnosti vylepšení organizace projektu.
- 9) Dokumentujte získané poznatky pro využití v budoucích projektech.

[Doležal a kol., 2012]

2.2.7. Řízení a kontrola časového harmonogramu

Čas je nejpodstatnější veličinou pro projektové řízení. Jeho chod totiž nemůžeme na rozdíl od ostatních zdrojů tak flexibilně měnit. Jak bylo v úvodu naznačeno, je to právě nutnost přizpůsobení se běhu času, která dává řadě záměrů projektový charakter.

Tzv. životní cyklus projektu je tvořen třemi základními fázemi projektu: předprojektovou, realizační a poprojektovou. Především první a poslední fázi se věnuje většina nástrojů projektového řízení. Pokud neproběhne dostatečná příprava projektu, při realizaci lze těžko nástroje použít. Stejně tak pokud neproběhne řádné uzavření a vyhodnocení projektu, nebudou nám z realizace projektu více než domněnky a pocity.

Předprojektová úvaha

V přípravné fázi doporučuje projektový management zpracování dvou podkladových výstupů, jimiž jsou studie příležitosti a studie proveditelnosti. Tyto studie mají své doporučené osnovy a jejich klíčové části lze nechat zpracovat externími dodavateli. Na základě tohoto dokumentu se následně rozhoduje, zda se projekt bude realizovat či nikoliv.

Specifika implementace v oblasti organizace festivalu::

Projekt jednoho ročníku festivalu na rozdíl od například technologických vývojových projektů neprobíhá desítky let a nepracuje s tolika neznámými a většinou tedy není zapotřebí zpracovávat množství expertních prognóz, posudků apod. Proto pro tyto účely postačí zjednodušený nástroj projektového řízení ve formě předprojektové úvahy. Její podoba záleží na rozsahu projektu. Níže je uvedený autorův návrh doporučených součástí tohoto dokumentu v oblasti organizace festivalu.

Metoda FESTIVAL – vzorová předprojektová úvaha pro organizaci festivalu

- 1) FINANCE – Strukturovaný rozpočet projektu – Jaké jsou odhadované náklady a příjmy? Jaká je pravděpodobnost získání zdrojů? Je pro nás festival realizovatelný z hlediska cashflow? Vedle reálné verze je též vhodné zpracovat krizovou verzi rozpočtu.
- 2) EXECUTION – Návrh technické realizace – Je akce technicky realizovatelná v rámci rozpočtu na daném místě a v daném termínu?
- 3) STAFF – Návrh personálního zajištění – Jsou v potřebných termínech k dispozici klíčoví pracovníci (interní/externí) pro realizaci festivalu? Je k dispozici dostatek kompetentního personálu? Jsou klíčoví vystupující časově disponibilní a mají vůli se projektu účastnit? Je vedoucí projektový tým schopen projekt uřídit?
- 4) TERM – Návrh termínu – V jakém termínu by se měl festival konat? Je festival v tomto termínu realizovatelný v zamýšlené podobě? Jaké jsou pravidelné konkurenční akce v tomto termínu? Jaká rizika nese daný termín (prázdniny a dovolené, statistiky počasí, volné plochy k propagaci a zájem médií (např. při konkurenci voleb).
- 5) INTERNAL CONDITIONS – Vnitřní podmínky – Nekryje se festival časově či záměrem s jinými akcemi pořadající organizace či někoho z týmu? Jaká je vůle organizace a potenciálních členů týmu projekt realizovat a za jakých podmínek? Máme pro projekt k dispozici potřebné zázemí?
- 6) VENUE – Návrh lokace – Je k dispozici prostor pro organizaci festivalu? Za jakých podmínek bude k dispozici? Jaké náklady a jaká rizika jsou spjata s možnými lokacemi?
- 7) ANALYSIS – Analýza trhu – Jaké podobné akce již existují a jak se jim daří? Jak velká je naše cílová skupina? Je pro cílovou skupinu idea festivalu dostatečně atraktivní? Úvaha zahrnuje i SWOT analýzu realizace festivalu.
- 8) LEGALITY – Právní analýza – Jsou požadované aktivity v souladu s právními předpisy? Lze získat potřebná povolení? Jaké budeme muset zaplatit poplatky/daně?

V případě, že je na základě této zprávy rozhodnuto o spuštění projektu, provází projekt následující milníky:

Start-up – Vytvoření identifikační listiny projektu (project charter) – finální definice cíle, logického rámce projektu, požadovaných výstupů, personálního obsazení, kompetencí

Planning – Vytvoření tzv. baseline – podrobná definice rozsahu projektu, plánu řízení (project management plan), kompletní seznam činností, časový harmonogram

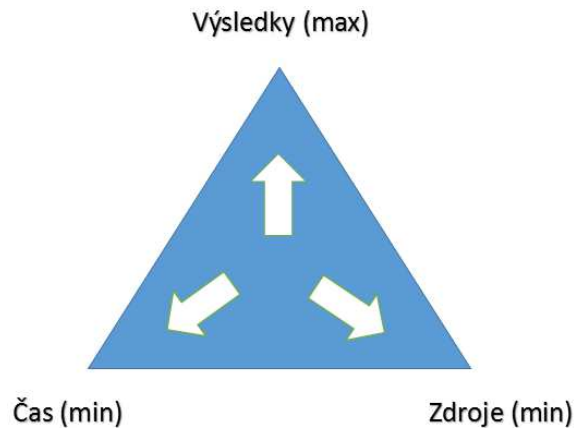
Kick-off – Meeting či symbolická událost – odstartování realizace, následná kontrola s plánem a případné aktualizace dokumentace

Close-out – Uzavření projektu – odevzdání výstupů, zpracování závěrečné zprávy

V poprojektové fázi dochází k vyhodnocení projektu, což je povětšinou v kompetenci dalších nezávislých pracovníků. Tvoří se strategické i konkrétní závěry na základě výsledků projektu.

Tvorba časového plánu

Plánování všech dimenzí projektu nelze dělat odděleně. Po definici cíle musí časové plánování jít ruku v ruce především s plánováním zdrojů a rozsahu projektu. Při plánování se používá tzv. princip trojimperativu (viz Graf č. 7) známý též jako Barnesův trojúhelník, v němž jde o nalezení optimálního postupu na základě tří základních veličin – času, nákladů a cílů.



Graf č. 7 - Trojimperativ

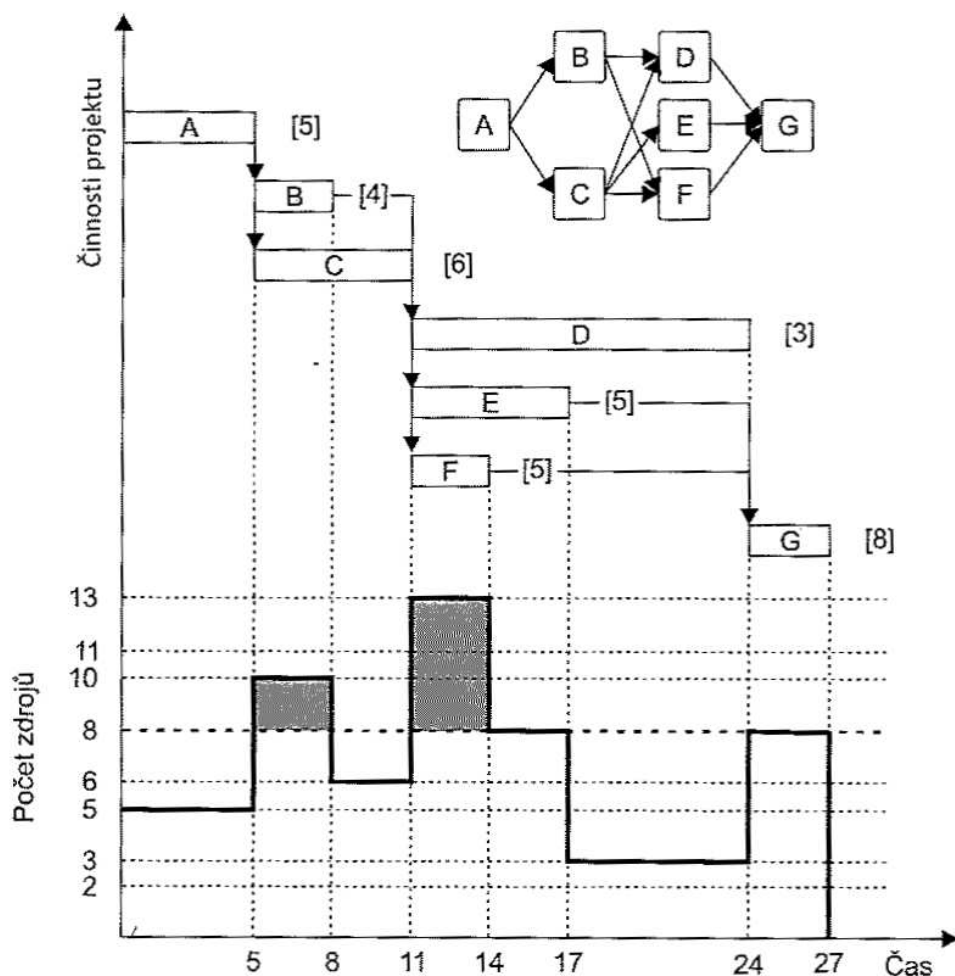
Prvním krokem pro vytvoření časového plánu je tvorba milníků (milestones) a seznamu činností (tasks) k provedení. Milníky označují významné události a mají nulovou délku, jde o body v čase označující například určitá ukončení, odevzdání či publikace. Co se týče seznamu jednotlivých činností, nejde o další rozklad WBS, který slouží spíše pro orientaci ve struktuře projektu (produktově, funkčně...), nýbrž o výpis jednotlivých dílčích činností v čase. Následně je třeba odhadnout dobu trvání každé činnosti. To lze učinit buď prostým jednočíselným odhadem na základě osobní zkušenosti (best guess), parametrickým odhadováním, expertním odhadem nebo odhadem na základě norem či dokumentace jiných projektů. Jednou z užívaných metod je též tzv. tříčíselný odhad. Ten spočívá ve vytvoření tří odhadů – t_o optimistického, t_n normálního a t_p pesimistického. Výsledná hodnota doby trvání činnosti se počítá dle následujícího vzorce:

$$T = \frac{t_o + 4 t_n + t_p}{6}$$

Jednotlivé činnosti mezi sebou mohou mít z časového hlediska několik možných logických vztahů, které určují, zda musí začátek či konec jedné aktivity předcházet začátku či konci druhé aktivity. Grafické znázornění těchto vztahů zobrazuje graf č. 8.

d) Vyrovnání zdrojů, vyřešení konfliktů

Vhodným nástrojem pro řešení konfliktů zdrojů je Ganttův diagram zdrojů, jenž přímo pod časovou osou jednotlivých výstupů zobrazuje dostupnost zdrojů v podobě sloupců u jednotlivých aktivit. Grafem prochází křivka dostupnosti (availability line), která znázorňuje dostupné zdroje. Jakmile sloupec překročí křivku, vzniká konflikt. Konflikt se dá řešit nejen hledáním možností, jak získat další zdroje, ale též uvnitř samotného projektu rozložením, přesunutím či prodloužením daných činností. Obdobně je vhodné postupovat v případě, že v projektu figurují nenahraditelní dodavatelé.



Graf č. 10 – Ganttův diagram zdrojů [Doležal, a další, 2012]

Finanční zajištění projektu

Správné plánování financí projektu je předpokladem jeho úspěchu. Základním dokumentem finančního řízení je strukturovaný rozpočet projektu. Ten vzniká v co nejpodrobnější podobě již v předprojektové a následně přípravné fázi. V průběhu projektu je společně s časovým

harmonogramem pravidelně (ideálně na denní bázi) aktualizován a optimalizován na základě aktuálního stavu.

Při stanovení výše položek v rozpočtu se využívá nejčastěji metody analogie (dle jiného, případně minulého projektu) a metody parametrického odhadu (kalkulace na základě ceny za jednotku). Expertní odhady, které jsou běžné u velkých technologických a stavebních projektů, lze v oblasti organizace festivalu většinou nahradit formou nezávazné poptávky u externích dodavatelů.

Specifika implementace v oblasti organizace festivalu:

Níže je navržena doporučená struktura rozpočtu pro organizaci festivalu. Uvedené položky jsou pouze obecné doporučené kategorie, jejichž složky musí být pro řádnou kalkulaci podrobně rozpracovány.

| Náklady projektu | Částka |
|---|---------------|
| Honoráře a ostatní náklady spojené s vystupujícími interprety | |
| Produkční a technické náklady spojené s realizací | |
| Režijní náklady | |
| Náklady na propagaci a reprezentaci | |
| Osobní náklady projektového týmu, terénního a ostatního personálu | |
| Náklady na poradenské a podpůrné služby | |
| Rezervy a rizika | |
| Příjmy projektu | Částka |
| Příjmy ze vstupného | |
| Příjmy z prodeje (produkty, publikace, pronájem stánků atp.) | |
| Veřejné zdroje (dotace ze státního rozpočtu) | |
| Komerční partneři (smlouva o reklamě atp.) | |
| Dary nadací, nadačních fondů a z podnikatelské sféry | |
| Zahraniční zdroje | |
| Vlastní vklad pořadatele | |

Tabulka č. 8 – doporučená struktura rozpočtu pro organizaci festivalu

Festivaly velmi často využívají pro své financování veřejné zdroje. Ať už jde o lokální dotace na úrovni měst, dotace z fondů ministerstev či nadnárodní zdroje, společným prvkem dotací je jejich terminovanost spojená s často velmi náročnou byrokracií. Přesto jsou pro podstatnou část odvětví naprosto klíčovým zdrojem. Nepodání určité dotace v termínu či nesplnění jejich dalších podmínek může pro festival znamenat existenciální problémy. Pro řízení veřejných zdrojů pro festival je vhodné si na základě rešerše vytvořit evidenci dotačních programů, které jsou k projektu relevantní. Možné je též využít různé informační portály či grantový kalendář či nový online-nástroj zvaný grantový diář, jenž provozuje Nadace Neziskovky.cz. Výstupem by v každém případě měla být průběžně aktualizovaná evidence dotačních programů (zkušenost říká kontrolovat přibližně jednou týdně).

| | ID Dotace 1 | ID Dotace 2 |
|----------------------------------|-------------|-------------|
| Projekt, na který chceme žádat | | |
| Vypisující instituce | | |
| Název dot. programu a titulu | | |
| Datum a čas uzávěrky, forma | | |
| Zbývající čas (funkce) | | |
| Přiděleno (ANO/NE) | | |
| Žádáno o | | |
| Přiděleno | | |
| Podmínky specifické | | |
| Podmínky obecné | | |
| Potřebné dokumenty | | |
| Aktivity slíbené v rámci žádosti | | |
| Odkaz na web programu | | |

Tabulka č. 9 – příklad podoby evidence dotačních programů

2.2.9. Řízení komunikace a informací

Pro zajištění funkčního informačního prostředí uvnitř projektového týmu je nutno pro každý projekt nastavit informační systém projektu (IS). Ten se většinou skládá ze dvou částí: neautomatizovaná část informačního systému (NIS) a automatizovaná část informačního systému (AIS). V dnešní době je cílem v maximální míře eliminovat neautomatizovanou část informačního systému. Automatizovaný informační systém je tak dnes většinou ústředním bodem pro veškeré informace a komunikaci o projektu.

Základním předpokladem pro funkční informační a komunikační prostředí v projektu je jednota. Informační systém by měl být ideálně připraven již v předprojektové fázi a od začátku projektu být všem k dispozici. Všichni, kdo mají být zahrnuti do informačního systému, musí být informováni a instruováni o způsobu a pravidlech jeho využití. Taktéž musí být zajištěna kompatibilita systému se zařízeními všech uživatelů. Informační systém musí být v kompetenci určité osoby či oddělení, které zodpovídá za jeho funkčnost a pomáhá řešit případné problémy.

Specifika implementace v oblasti organizace festivalu:

Vzhledem k tomu, že na organizaci festivalu se často podílí velice široký tým lidí, navíc často geograficky vzdálených, je dnes téměř esenciální zajistit kvalitní automatizovaný informační systém. Základem moderního informačního systému v oblasti organizace festivalu je sdílené úložiště, sdílený kalendář, úkoly a komunikační platforma.

Existuje mnoho online platform pro řízení projektu, nicméně pro oblast organizace festivalu je většina prakticky nepoužitelná. Řada produkcí využívá kombinaci různých služeb od různých dodavatelů. I tato varianta, ačkoliv se nemusí zdát na první pohled elegantní, může být pro daný projekt optimální. Velmi moderní řešení pro pracovní komunikaci nabízí například platforma slack, oblíbenými cloudovými řešeními jsou například Dropbox, Box, OneDrive, MEGASync a další.

IS musí splňovat tyto vlastnosti:

- 100 % dostupnost
- Pravidelné zálohování
- Kompatibilita
- Přehlednost, jednoduchost
- Úplnost a aktuálnost všech potřebných informací a kontaktů
- Možnost poskytnout uživatelům individuální přístup a různé úrovně oprávnění
- Bezpečnost

Pro malé festivaly hledající řešení zdarma je vhodné využít balíček služeb, které nabízí společnost Google (Drive, Calendar, Gmail, Groups). Program TechSoup nabízí pro neziskové organizace, které tvoří nezanedbatelnou část festivalového odvětví, business IT řešení od Google, Microsoftu i dalších společností zdarma či za velmi výhodných podmínek. [TechSoup Česká republika, 2017]

V posledních letech se objevují také nová řešení určená přímo pro organizaci eventů (událostí). Ačkoliv se většina z nich zaměřuje na filmové akce, konference a sport, existuje i několik společností vyvíjejících řešení přímo pro festivaly. Mezi nejpoužívanější patří Marcato, Zone Festival nebo v Česku vyvíjený Eventival. Rozvoj těchto řešení již dnes přináší celou řadu výhod všem zainteresovaným stranám. Nabízí totiž centrální databázi informací, se kterou instantně komunikují interní i externí systémy, což umožňuje flexibilitu a snižuje úroveň administrativy.

Krizová komunikace a práce v terénu

Specifikem organizace festivalů je koncentrace hlavního dění do omezeného časového úseku, ve kterém je do realizace projektu zapojen velmi vysoký počet osob. Níže je uvedeno několik základních opatření, jež se osvědčila:

- 1) Dostatek informovaného personálu – Vedle profesionálního zajištění je velmi podstatným prvkem zvyšujícím komfort a dohled nad děním i dobrou prevencí pro krizové situace právě dostatek informovaného personálu – ať už jde o informátory, úklidové čety, runnery^b Tento personál může být sestaven například na dobrovolnické bázi a může být řádně proškolen až na místě konání. Nutným předpokladem jeho využití je výrazné označení. Takový personál pak může přinést řadu postřehů z terénu.
- 2) Detailně zpracované podklady pro terénní personál – Pro hladký průběh události musí mít personál – bez ohledu na jeho profesionalitu – dostatečně dopředu připraveny veškeré podklady. Jde především o produkční a technické materiály (nákresy, seznamy, technické informace) a kontakty. Není od věci, když terénní personál naváže kontakty se všemi spolupracujícími osobami alespoň telefonicky či elektronicky předem.

^b Runner je pojmenování pro terénního pracovníka, jenž má den konání události za úkol řešit často předem neplánované, především logistické, úkoly. Jde například o převoz materiálu, přinesení nových baterií do vysílaček, nákup chybějícího drobného vybavení a materiálu.

- 3) Systém komunikace na místě – V místě konání větších akcí nelze spoléhat na stabilitu signálu, proto je zapotřebí využít vysílaček a vytvořit rozpis osob a frekvencí. Pro interní účely by měl být stanoven centrální bod komunikace, který spravují klíčové osoby projektového týmu, především správce informačního systému. Tento centrální bod přijímá veškerou interní komunikaci (mimo jiné je na všech frekvencích vysílaček), komunikuje s PR a rozesílá týmu i návštěvníkům nejaktuálnější informace.
- 4) Interní časový harmonogram – Pro období festivalu by měl vzniknout jeden hlavní ucelený dokument zachycující veškeré dění na všech jednotlivých místech v den akce. Tento dokument by měl obsahovat především příjezdy a odjezdy personálu, dodavatelů, interpretů, zkoušky, otevírací doby, směny atp. U každé položky musí být uvedeny potřebné kontaktní informace a osoby, garant a další lidé, které s danou činností souvisí. Z tohoto dokumentu se pak následně tvoří dílčí harmonogramy pro místa a personál.

3. Anketa hodnotící využití projektového řízení mezi organizátory festivalů

3.1. Základní informace o zpracování ankety

V rámci zpracování této práce byla realizována krátká anketa na téma „Využití metod a nástrojů projektového řízení v oblasti organizace festivalu“. Cílem této ankety bylo ověřit základní předpoklad, z kterého autor v práci vychází. Tím je nízká úroveň využití projektového řízení v oblasti organizace festivalů v ČR.

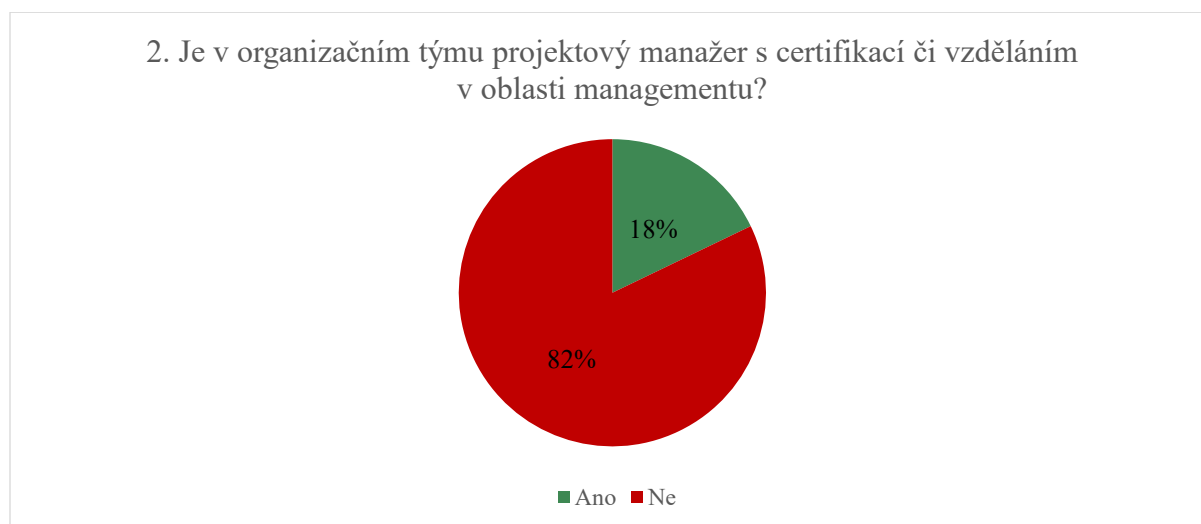
Vzhledem k tomu, že zpracování výzkumu není hlavním předmětem práce, ale pouze ilustrativním zachycením situace v oboru, z které autor v práci vychází, byla pro výzkum zvolena forma ankety. Ta byla realizována v prvním pololetí roku 2017 pomocí dotazníku o 9 otázkách umístěného online. Podoba dotazníku s tabulkami výsledků tvoří Přílohu č. 1 této práce.

Většina respondentů vyplnila dotazník na základě žádosti autora. Zhruba třetina vzorku anketu vyplnila na základě příspěvku, jenž autor umístil do skupin na sociálních sítích, kde se organizátoři festivalů pohybují. Vzorek obsahuje 28 respondentů, kteří jsou hlavními organizátory či členy úzkého organizačního týmu festivalu. Ačkoliv jde jistě o ne zcela reprezentativní vzorek, výsledkům ankety přidává na váze jeho poměrně vysoká heterogenita. Mezi respondenty jsou organizátoři festivalů z oblasti hudby, divadla, filmu, nového cirkusu, fotografií, designu a též jeden pořadatel sportovní akce, jenž se festivalu charakterem velice blíží. Vzorek je též diverzifikován z hlediska velikosti festivalů. Zhruba dvě třetiny tvoří menší festivaly s návštěvností do 1 000 osob. Mezi respondenty však nechybí ani největší české festivaly jako jsou Karlovy Vary International Film Festival nebo Rock For People.

3.2. Vybrané závěry a výsledky výzkumu

Nekvalifikovaný personál

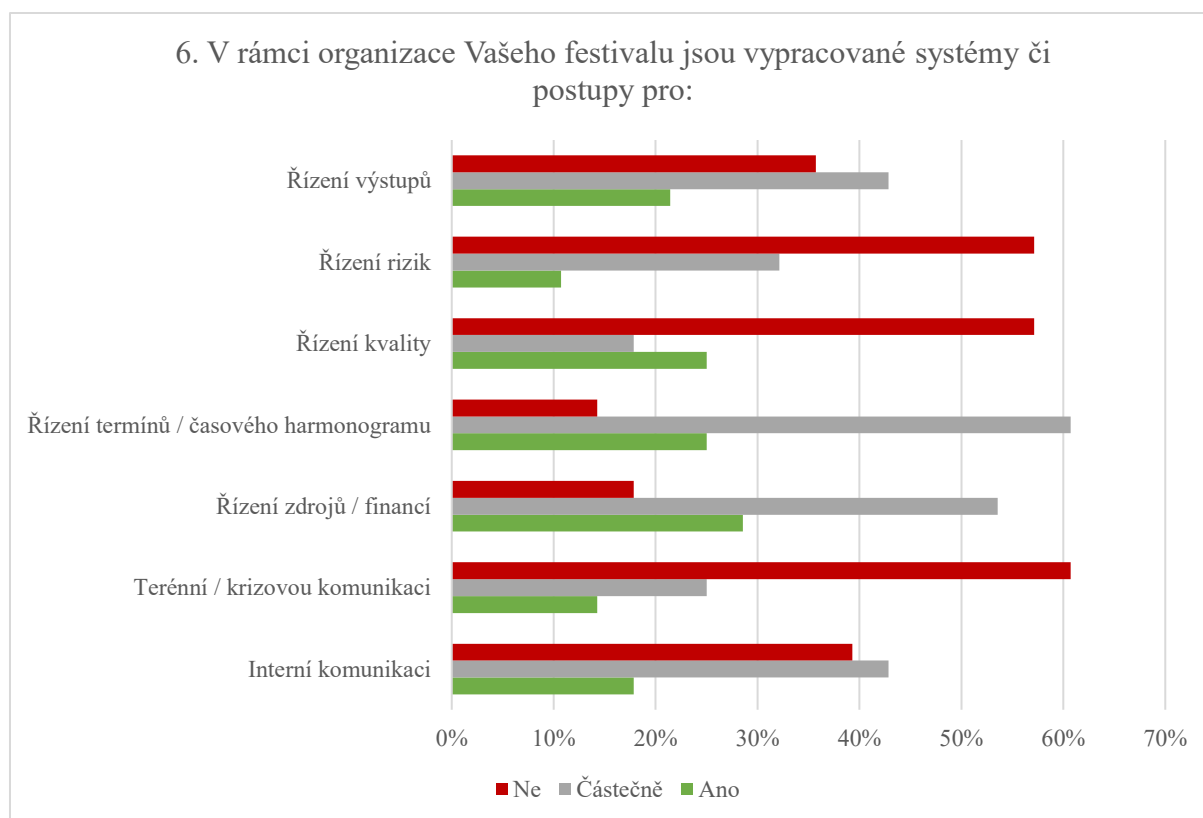
Přestože tři čtvrtiny respondentů uvedly, že festival vnímají jako projekt, pouze 5 z 28 festivalů má v týmu projektového manažera s certifikací či vzděláním v oblasti managementu.



Graf č. 11 – Dílčí výsledky ankety realizované v rámci práce

Nízká úroveň implementace přístupu projektového řízení a jeho metod

Výsledky ankety naznačují potenciál využití projektového řízení v organizaci festivalů. Zavedení postupů pro řízení jednotlivých úrovní projektu je základním předpokladem pro systematické a komplexní řízení projektu. Obecně lze říci, že více než polovina festivalů naprosto vůbec nemá vypracovány žádné postupy pro řízení kvality, rizik ani terénní / krizovou komunikaci. Nejvíce zohledňovanými úrovněmi řízení mezi respondenty jsou řízení zdrojů / financí a řízení časového harmonogramu. Postupy pro jejich řízení má zpracované zhruba čtvrtina festivalů a zhruba polovina uvedla možnost „částečně“. Základním zjištěním však je, že míra implementace metod a postupů, které nabízí projektové řízení, je dle výsledků ankety mezi českými festivaly velmi nízká, dosahuje pouze zhruba 20%.



Graf č. 12 – Dílčí výsledky ankety realizované v rámci práce

Spontánní řízení časového harmonogramu

Na řízení termínů / časového harmonogramu, pro které mají festivaly dle výše uvedených výsledků nejčastěji vypracované systémy, se zaměřovala anketa i v další otázce. Ta měla za cíl zjistit, jaké nástroje organizátoři festivalů využívají pro plánování prací. Výsledky ukazují, že přibližně polovina dotázaných využívá tabulky s termíny. Ty lze považovat za efektivní nástroj, jenž je pro plánování aktivit poněkud rigidní, avšak v případě dobrého zpracování pro většinu akcí v současných podmínkách nejspíše dostačující. Kalendáře a „tužka a papír“, což jsou další dvě odpovědi dosahující každá přibližně 10%, patří mezi spíše „lidové“ a pro řízení

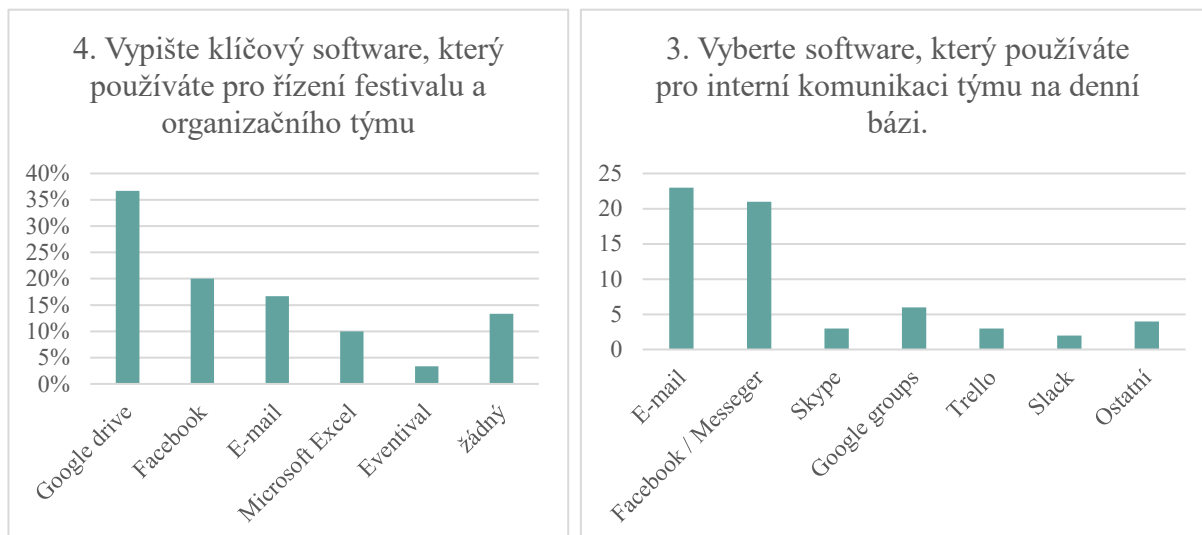
festivalů, především pak středního a většího rozsahu, je lze v dnešní době považovat spíše za nedostatečné. Zcela neočekávaným výsledkem je však nástroj pojmenovaný autorem jako „intuitivní a zkušenostní přístup“. Tato položka byla naformulovaná záměrně poněkud atraktivněji, nežli byl její skutečný zamýšlený obsah. Záměrem autora bylo nabídnout respondentům poslední možnost, pokud nepoužívají k plánování aktivit víceméně žádný nástroj, s cílem neodradit je od této volby. Možnost uvedlo přibližně 30 % organizátorů festivalů. Ačkoliv lze část výsledku přisuzovat atraktivní formulaci, na jeho významu to příliš nemění. Časové osy a specializovaný software, jež se jeví jako nejideálnější prostředky pro plánování, mezi respondenty nezískaly jedinou odpověď.



Graf č. 13 – Dílčí výsledky ankety realizované v rámci práce

Nízká úroveň využití specializovaného softwaru

Část dotazníku byla věnována využívanému softwaru. Ta se skládala z jedné otevřené otázky na software využívaný pro řízení festivalu a organizačního týmu a jedné uzavřené otázky na komunikační software. Z uvedeného lze považovat za profesionální software určený pro řízení pouze Eventival a částečně Google Drive a pro komunikaci uvnitř projektového týmu Trello, Google Groups a Slack. Nejčastěji uvedli respondenti jako klíčový software pro řízení Google Drive. Tato cloudová služba nabízí sdílené úložiště a umožňuje simultánní úpravy více uživateli. Při správném využití může nabídnout poměrně solidní řešení i pro větší festivaly, avšak vzhledem k jeho charakteru nejde o komplexní řešení pro řízení projektového týmu a musí být doplněno dalšími službami či nástroji. Pouze jediný respondent uvedl software určený pro řízení. Zbýlá část respondentů (60%) uvedla, že nevyužívá žádný software, či uvedla software, který nelze považovat za vhodný pro řízení projektu. Mezi softwarem pro komunikaci je situace podobná. Pro komunikaci týmu na denní bázi slouží nejčastěji e-mail a facebook. Ačkoliv tyto nástroje umožňují skupinové konverzace, jde o software, jenž pro takové využití není primárně určen a nenabízí tak například automatizované mechanismy pro přidělování úkolů, rozdělování témat apod.

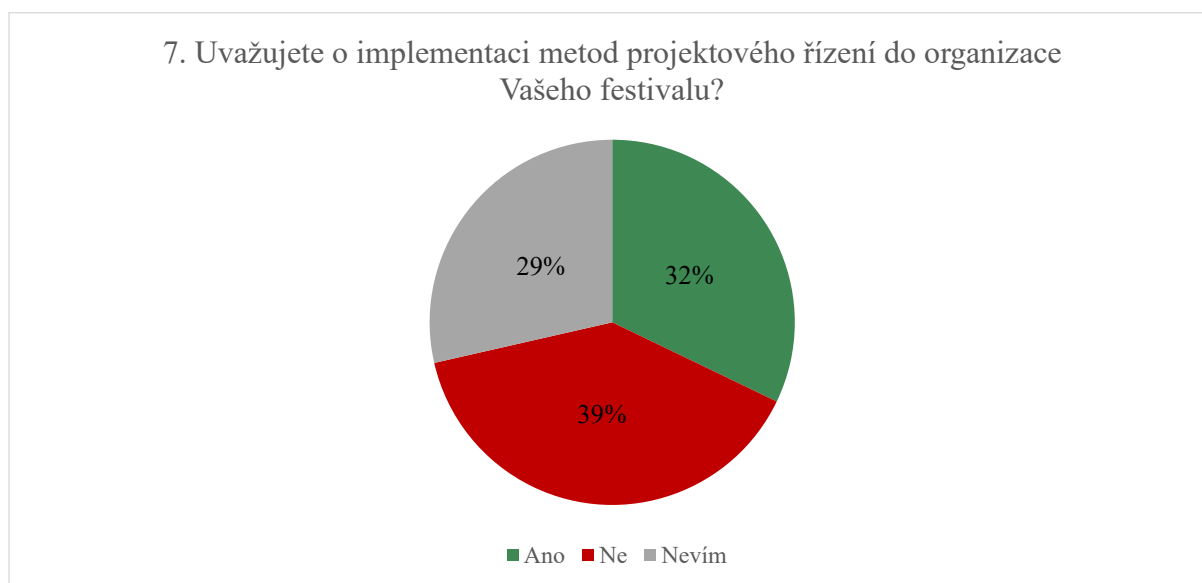


Grafy č. 14a, 14b – Dílčí výsledky ankety realizované v rámci práce

Ochota implementovat projektové řízení je diskutabilní

I přestože anketa naznačuje velmi nízkou úroveň využití metod projektového řízení mezi organizátory festivalů, pouze 32 % respondentů uvažuje o jejich implementaci do organizace festivalu, který řídí. Téměř 40 % naopak přímo uvedlo, že o implementaci ani neuvažují.

Nižší zájem lze vysvětlit různými způsoby. Prvním relativně zřejmým odůvodněním je nižší relevance a potřeba implementace postupů projektového řízení u festivalů menšího rozsahu. Dalším faktorem, který mohl mít na výsledek vliv, je nízká informovanost o možnostech a přínosech takového postupu, což nebylo v dotazníku zohledněno. Tomu nasvědčuje i poměrně vysoká četnost odpovědi „Nevím“. Výsledek lze vzhledem k vysoké hodnotě odpovědi „intuitivní a zkušenostní přístup“ v otázce č. 5 také připisovat vysoké důvěře ve vlastní zkušenosti a postupy, které jsou již zvyklí používat.



Graf č. 15 – Dílčí výsledky ankety realizované v rámci práce

3.3. Shrnutí závěrů ankety

Výsledky ankety ukazují na velmi nízkou úroveň využití metod projektového řízení mezi organizátory českých festivalů. Jen zlomek festivalů má v organizačním týmu projektového manažera s certifikací či vzděláním v oblasti managementu. Nástroje a softwarová řešení vyžívaná pro řízení a komunikaci uvnitř projektového týmu festivalů neodpovídají nástrojům běžně využívaným v řízení projektů v podnikovém prostředí (komerčním sektoru) ani současným technologickým možnostem. Zhruba třetina dotázaných organizátorů českých festivalů uvažuje o implementaci metod projektového řízení do organizace festivalu, který pořádají. Autor předpokládá, že zájem by se zvýšil v případě větší informovanosti o možných přínosech implementace projektového řízení v oblasti organizace festivalu.

DRUHÁ ČÁST

4. Návrh Projektu festivalu

JAZZ IN DUST

Verze dokumentu: 1.0.

Datum: 15. 4. 2017

4.1. SOUHRNNÉ INFORMACE

Pořadatel

Nerudný fest.cz o.s.

Název projektu

Jazz in Dust

Anotace projektu

Festival Jazz in Dust je nový jazzový festival propojující moderní jazzovou hudbu a unikátní atmosféru industriálního prostředí prvorepublikové továrny. Továrna, jež dříve produkovala legendární české automobily zn. Praga, stojí v Kolbenově ulici v Praze. Festival zde odstartuje v pátek 10. května 2019 a nabídne 2 dny plné toho nejžhavějšího z moderní hudební scény inspirované jazzem. Festival nabízí fúze jazzové hudby a dalších hudebních žánrů. Každý den je zakončen projekty kombinujícími jazz s elektronickou hudbou a program bude pokračovat až do pozdních ranních hodin. Festival hostí nejvýznamnější světové hudebníky po boku s mladými českými talenty. Cílem festivalu je nabourávání stereotypů spojených s jazzovou hudbou, kulturní rozvoj publika, podpora mladých talentů, rozšiřování obzorů místní hudební scény a propojování moderní jazzové hudby s dalšími uměleckými disciplínami.

Termín konání a místo konání

Datum realizace: 10. – 11. května 2019

Místo konání: Pragovka Art District, Kolbenova 942/34a, Praha 9 - hala Strojírna

Časový rozsah: pátek 15:00 – 04:00, sobota 12:00 – 04:00

Cíle projektu

Cíl projektu:

Představit moderní jazzovou hudbu minimálně 5 000 lidem.

Dílčí cíle:

- Nabourání stereotypů spojených s jazzovou hudbou
- Podpora mladých českých talentů
- Rozšiřování obzorů místní hudební scény a propojování moderní jazzové hudby s dalšími uměleckými disciplínami

Očekávané přínosy:

- Kulturní rozvoj publika
- Vyšší podíl kvalitní hudební produkce na domácí scéně
- Inspirace a motivace k tvorbě jazzové hudby

Kontext projektu

Jazz in Dust je dceřiný projekt Mladí Ladí Jazz. Jeho ambicí je doplnit portfolio akcí v rámci Mladí Ladí Jazz o jednorázovou akci s návštěvností nad 5 000 lidí a stát se tak největším projektem v rámci jeho portfolia.

Zainteresované strany

potencionální návštěvníci (fanoušci, cílová skupina), návštěvníci, zahraniční umělci, generální partner (banka), partner festivalu (hudební značka), partner festivalu (pivovar), Zainteresovaná strana, Instituce poskytující granty a dotace, představitelé ambasad apod., Dodavatelé barů, Stánkaři, Dodavatelé techniky, Dodavatelé grafiky a videa, Novináři

Rozpočet

Očekávané náklady: 3 790 000 Kč

Očekávané příjmy: 3 790 000 Kč

Bilance: 0 Kč

Personál

Projektový tým:

| | |
|----------------------------------|--------------------|
| projektový manažer: | Jan Jelínek |
| koordinátor dramaturgie: | Jana Dramaturgie |
| vedoucí technické produkce: | Jan Technika |
| koordinátor propagace: | Jana Propagace |
| koordinátor komunikace: | Jana Komunikace |
| koordinátor fundraisingu: | Jan Fundraising |
| vedoucí administrativy projektu: | Jan Administrativa |

Hlavní identifikovaná rizika

- jeden z hlavních interpretů se nedostaví k vystoupení
- zranění návštěvníků vzhledem ke specifické lokaci
- selhání hlavního zdroje elektrické energie
- webové stránky vyřazené z provozu
- nízký zájem o vstupenky
- oslabení kurzu koruny proti euru

Informační systém projektu

- G-suite – spravuje vedoucí administrativy
- MS Project – spravuje projektový manažer
- Týmové meetingy

4.2. Popis projektu

Festival Jazz in Dust je dceřiným projektem Mladí Ladí Jazz, tedy projektu, jenž Nerudný fest.cz již 8 let úspěšně pořádá. Ten se sestává z několika dílčích projektů: měsíční série pražských koncertů, regionálního programu, workshopů pro hudebníky, soutěže mladých kapel – Jazz Fruit, programu pro děti – Mladí Ladí Dětem a celoročního programu – Jazzbit.

Koncepce dramaturgie i cílové skupiny obou projektů se shodují. Na rozdíl od měsíční série jednotlivých klubových koncertů, jež dosud nabízí festival Mladí Ladí Jazz pro pražské publikum, má festival Jazz in Dust nabídnout dvoudenní intenzivní program ve speciálně vybrané lokaci. Projekt má za cíl doplnit portfolio událostí pod hlavičkou Mladí Ladí Jazz o „masovější“ akci z hlediska návštěvnosti a stát se vlajkovou akcí v rámci celého portfolia.

Jazz in Dust je festival propojující moderní jazzovou hudbu a unikátní atmosféru industriálního prostředí prvorepublikové továrny. Továrna, jež dříve produkovala legendární české automobily zn. Praga, stojí v Kolbenově ulici v Praze.

Festival zde odstartuje v pátek 10. května 2019 a nabídne 2 dny plné toho nejžhavějšího z moderní hudební scény inspirované jazzem. Festival nabízí fúze jazzové hudby a dalších hudebních žánrů. Každý den je zakončen projekty kombinujícími jazz s elektronickou hudbou a program bude pokračovat až do pozdních ranních hodin. Festival hostí nejvýznamnější světové hudebníky po boku s mladými českými talenty.

Cílem festivalu je nabourávání stereotypů spojených s jazzovou hudbou, kulturní rozvoj publika, podpora mladých talentů, rozšiřování obzorů místní hudební scény a propojování moderní jazzové hudby s dalšími uměleckými disciplínami (videomapping, akční malba, tanec).

Vzhledem k významnému rozsahu a značné specifčnosti prostředí je pro realizaci projektu navržen sedmičlenný projektový tým sestávající z největších profesionálů, se kterými organizace spolupracuje. Manažerem projektu je Jan Jelínek, hlavní projektový manažer v rámci organizace, který má mimo jiné také zkušenosti z ostatních projektů Mladí Ladí Jazz.

4.3. Analýza zainteresovaných stran

| Zainteresaná strana | Očekávání | Strategie |
|--|--|--|
| potencionální návštěvníci, fanoušci, cílová skupina | <ul style="list-style-type: none"> - atraktivní program a myšlenka - krátké a výstižné informace o festivalu a programu - atraktivní grafické a audiovizuální materiály relevantní vzhledem k cílové skupině - dostupné vstupné | <ul style="list-style-type: none"> - zajištění originálního programu, smlouvené exkluzivity s umělci - kvalitní copywriting - oslovení grafického a filmového studia, které připravuje materiály pro cílovou skupinu - první vlna lístků bude nabídnuta za nižší ceny, nastavení cenového zvýhodnění pro studenty a důchodce |
| návštěvníci | <ul style="list-style-type: none"> - kvalitní kulturní zážitek - dobrá orientace v informacích o akci - pohodlí, příjemné zajímavé prostředí, komfort - prostor pro navázání nových kontaktů | <ul style="list-style-type: none"> - zajištění kvalitního ozvučení a maximálního pohodlí vystupujících - vytištění podrobných programů s mapkou, průběžná aktualizace informací na webu, příprava infostánků s informovaným personálem - dostatek sezení, kvalitní hygienické zázemí, v případě chladného počasí doobjednání přímotopů - zpracovaný doprovodný program - možnost zaslání zpětné vazby |
| zahraniční umělci | <ul style="list-style-type: none"> - platba předem - splnění všech požadavků - pohodlné zázemí - zkušený personál k dispozici – adekvátní zacházení, neformální konverzace - splnění neočekávaných požadavků (rozbitý nástroj, potřeba léků, chutě) - dobré publikum | <ul style="list-style-type: none"> - zajištění předfinancování či úvěru u banky - řádná technická a produkční příprava, schválení návrhu plnění všech požadavků předem managementem - vytvoření komfortní vytápěné / klimatizované backstage s několika převlékacími boxy, dostatkem toalet a vlastní kantýny - objednání kvalitního stagemanagera, incipienta a technického personálu, všem včas zaslat podklady a ověřit jejich znalost - vyčlenění rezervy v rozpočtu, zajištění runnerů, servisní technik na místě k dispozici - nadchnout publikum i pro méně slavné umělce |
| generální partner (banka) | <ul style="list-style-type: none"> - spojení image banky s moderním zaměřením festivalu a jazzem reprezentujícím kvalitu - vizibilita napříč všemi materiály, využívání sloganů a hashtagů v propagaci - oslovení potenciálních klientů na místě - podrobné vyhodnocení po akci | <ul style="list-style-type: none"> - sjednání konkrétního rozsahu propagace, kreativní spojení festivalu se značkou partnera - začlenění grafiky partnera do veškeré grafiky festivalu - zřízení stánku partnera na místě, vyvěšení reklamních bannerů - zajištění podrobné a kvalitní dokumentace vzhledem k partnerům, reporting jako podmínka spolupráce s dodavatelem propagace |
| partner festivalu (hudební značka) | <ul style="list-style-type: none"> - spojení značky s významnými umělci, oslovení hudebníků, kteří jazzové akce často navštěvují - propagace produktů na místě - větší viditelnost v médiích | <ul style="list-style-type: none"> - kreativní spojení partnera s jedním z pódíí - showroom stan přímo na akci - příprava mediálních výstupů na míru |
| partner festivalu (pivovar) | <ul style="list-style-type: none"> - propagace značky pivovaru mezi návštěvníky - zvýšení výtoče díky akci - co nejvyšší podíl barterového plnění | <ul style="list-style-type: none"> - umístění barů do brandovaných stanů partnera - výtoč dána návštěvností - poskytnout možnost barterového plnění v nejvyšší únosné míře, získat oproti tomu další benefity (výčepy, kelímky) |

| Zainteresaná strana | Očekávání | Strategie |
|---|--|---|
| Instituce poskytující granty a dotace, představitelé ambasad apod. | <ul style="list-style-type: none"> - dodání formulářů se všemi povinnými přílohami v řádném termínu - poskytnutí srozumitelných a stručných informací, relevantnost projektu pro vypisující instituci - zajištění vizibility na relevantních propagačních materiálech - pozvání na festival, komfort a péče v místě konání - dodání vyúčtování a reportu v řádném termínu | <ul style="list-style-type: none"> - zajištění profesionálního fundraisera a administrativních pracovníků - příprava kvalitních výchozích textů pro zpracování žádosti, přizpůsobení zaměření žádosti cílům programu - uvedení partnerů na relevantní grafice - zaslání VIP vstupenek na festival, osobní uvítání - zajištění kvalitní dokumentace a vedení evidence uzávěrek vyúčtování |
| Dodavatelé barů | <ul style="list-style-type: none"> - co nejvyšší zisk pro sebe - jasné informace a kvalitní péče ze strany produkce | <ul style="list-style-type: none"> - písemné smlouvené pronájmu či metod kalkulace dle podílu z tržby nebo zisku - zkušený koordinátor barů a stánkového prodeje |
| Stánkaři | <ul style="list-style-type: none"> - přijatelné podmínky pro pronájem - dostatek návštěvníků - dostatečný přívod energie | <ul style="list-style-type: none"> - nacenit nájem dle běžných cen, výběr relevantních stánků, které budou zákazníci zajímat, a tak budou mít stánkaři dobré obchody - nabídnutí slevy na pronájmu či omezení počtu potenciálně konkurenčních stánků v případě nižšího počtu prodaných vstupenek - zajištění zvláštního a dle kalkulace dostatečně silného přívodu energie pouze pro stánky |
| Dodavatelé techniky | <ul style="list-style-type: none"> - získání veškerých podkladů v co nejucelenější podobě, jasné formulované požadavky ze strany produkce - zajištění produkční asistence (povolení k vjezdu, přívody elektřiny, parkování...) - dostatečná péče a střežení techniky | <ul style="list-style-type: none"> - včasné seskupení všech podkladů interpretů a zaměření lokace - získání všech požadavků od dodavatelů a jejich včasné vyřízení - zajištění kvalitního technického personálu na místě, zajištění dostatku pořadatelské služby, vymezení systému skladování techniky |
| Dodavatelé grafiky a videa | <ul style="list-style-type: none"> - dodání dostatečně zformulované marketingové strategie - dodání všech podkladů v ucelené podobě - vlastní invence | <ul style="list-style-type: none"> - vytvoření marketingové strategie hned na začátku samotné realizace - pro každý výstup (grafiku/video) bude připraveno zvláštní zadání shrnující cíle, představu a kompletní textový obsah - intenzivní vzájemná komunikace a pravidelné odevzdávání |
| Novináři | <ul style="list-style-type: none"> - konkrétní a ucelené informace - osobní přístup - dostupnost dalších informací - exkluzivní obsah - servis na místě | <ul style="list-style-type: none"> - příprava 3 tiskových zpráv, které shrnují veškeré informace (leden, duben, počátek května) - kvalitní PR zajištění, které pravidelně komunikuje s relevantními novináři, pravidelný follow-up, osobní schůzky - kvalitní webové stránky obsahující veškeré informace a sekci PRESS, kde jsou k dispozici veškeré materiály vč. grafiky, fotografií, anotací, odkazů... - plánování materiálů vzhledem k relevanci médií - VIP vstupenky, press-passy, osobní servis |

| Zainteresaná strana | Očekávání | Strategie |
|--|--|---|
| Mediální partneri | <ul style="list-style-type: none"> - nejexkluzivnější obsah - vizibilita v rámci propagace - ostatní viz. novináři | <ul style="list-style-type: none"> - vytipování nejexkluzivnějšího obsahu pro nejdůležitější média (rozhovory, odtajňování...) - uvedení mediálních partnerů na propagačních materiálech - ostatní viz výše |
| Pomocný a terénní personál | <ul style="list-style-type: none"> - adekvátní hodinová sazba - relevantnost akce vzhledem k osobnímu zájmu - dostatek podkladů - možnost identifikace, prestiže, reference - zázemí | <ul style="list-style-type: none"> - adekvátní hodinová sazba + odměny za kvalitně odvedenou práci - výběr pracovníků, které zajímá moderní jazzová hudba - pečlivá příprava podkladů pro personál, individuální schůzka před konáním akce - zajištění triček, štábových karet, nabídnutí možnosti písemného doporučení - poskytnutí stanu produkce pro pomocný personál |
| Majitelé / Správce lokace | <ul style="list-style-type: none"> - předání v původním stavu - bezproblémový průběh akce vzhledem k okolním obyvatelům, dalším nájemcům apod. - platba předem / záloha | <ul style="list-style-type: none"> - dokumentace prostoru při předání - zajištění pořadatelské služby v dostatečném rozsahu, provedení hlukových měření - zajištění úvěru či předfinancování |
| Administrativní oddělení organizace | <ul style="list-style-type: none"> - předávání dokumentace v ucelené podobě - minimalizace zatížení chodu organizace realizací projektu - projekt probíhá v souladu s interními pravidly a zvyklostmi organizace | <ul style="list-style-type: none"> - pravidelné plánované reporty každé 2 měsíce - dostatečný vlastní aparát připravující předání k pravidelným termínům - implementace interních pravidel a zvyklostí do procesů projektu |
| Vedení organizace | <ul style="list-style-type: none"> - vytvoření nového zcela stěžejního projektu - striktní dodržení bilance rozpočtu - naplňování cílů organizace - posilování dobrého jména organizace - získání nových kontaktů | <ul style="list-style-type: none"> - pečlivá příprava projektu, sjednání nejkvalitnějšího dostupného personálu, výběr nejspolehlivějších dodavatelů - vytvoření rezervy, pečlivá kalkulace a průběžné hodnotící zprávy - neustálá přítomnost poslání organizace ve veškeré dokumentaci - pečlivý výběr zaměstnanců komunikujících s třetími stranami, zpracování standardů komunikace - řešerše potenciálních partnerů a otevřená výzva k zapojení do projektu |

4.4. Cíle projektu a parametry jejich dosažení – logický rámec projektu

| | | | |
|---|---|---|--|
| Přínosy: - Kulturní rozvoj publika - Vyšší podíl kvalitní hudební produkce na domácí scéně - Inspirace a motivace k tvorbě jazzové hudby | Objektivně ověřitelné ukazatele: - Počet českých fanoušků sledujících moderní jazzové projekty stoupne v horizontu 2 let o 20% - Počet vystoupení moderních jazzových interpretů v ČR stoupne v horizontu 2 let o 20% - V horizontu 2 let se na české scéně objeví minimálně 10 nových uskupení hrajících moderní jazzovou hudbu | Zdroje informací k ověření (způsob ověření): - Statistiky na sociálních sítích - Analýza trhu po 2 letech | <i>nevyplňuje se</i> |
| Cíl: Představit moderní jazzovou hudbu minimálně 5 000 lidem. Dílčí cíle: - Nabourání stereotypů spojených s jazzovou hudbou - Podpora mladých českých talentů - Rozšiřování obzorů místní hudební scény a propojování moderní jazzového hudby s dalšími uměleckými disciplínami | Objektivně ověřitelné ukazatele: - Návštěvnost festivalu dosáhne minimálně 5 000 osob - Alespoň polovina návštěvníků v odpovědi uvede jazz jako moderní žánr. - Nárůst osob sledujících festival na sociálních sítích stoupne od 1.1.2019 do 30.6.2019 o 1 000 osob - Minimálně 8 vystupujících českých interpretů, jejichž průměrný věk je do 30 let. - Alespoň 50% programu budou projekty kombinující hudbu s dalšími uměleckými disciplínami. | Zdroje informací k ověření (způsob ověření): - Počet prodaných vstupenek - Dotazníkové šetření realizované online po skončení akce - Statistiky profilů na sociálních sítích - Program festivalu, hospitality rider [°] českých kapel | Předpoklady, za jakých Cíl skutečně přispěje a bude v souladu s Přínosy: - Návštěvníky projev hudebníků na místě osloví a budou podobnou produkci dále vyhledávat. - Hudebníkům mezi návštěvníky i vystupujícími událost dodá inspiraci a motivaci k vlastní kvalitní tvorbě. |
| Výstupy: - Dvoudenní festival - Propagační a PR kampaň - Dokumentace (video-reportáž, fotky, články, nahrávky...) | Objektivně ověřitelné ukazatele - Počet dní produkce, počet koncertů - Počet mediálních výstupů - Počet reklamních ploch a jejich zásah - Počet zhlédnutí propagačního obsahu festivalu online | Zdroje informací k ověření (způsob ověření) - Program festivalu - Mediální report zpracovaný externím dodavatelem - Fakturace dodavatelů reklamních ploch + tabulky jejich zásahu - Statistiky návštěv a akcí u online obsahu (Google analytics) | Předpoklady, za jakých Výstupy skutečně povedou k Cíli: - Bude splněna plánovaná návštěvnost. - Kampaň a dokumentace osloví plánovaný počet lidí. |

[°] Hospitality rider je dokument, který vedle požadavků kapel na ubytování, catering a další obsahuje většinou též jména všech členů a jejich data narození pro účely ubytování a objednání letenek / spojů

| Klíčové činnosti | Zdroje (peníze, lidé, ...) | Časový rámec aktivit | Předpoklady, za jakých Klíčové činnosti skutečně povedou k Výstupům: |
|---|--|---|---|
| <p>1.1 Zajištění a zakreslení lokací</p> <p>1.2 Booking programu festivalu</p> <p>2.4 Vytvoření a rozeslání marketingové nabídky</p> <p>3.7 Tvorba grafiky</p> <p>3.8 Příprava webových stránek</p> <p>4 Průběh propagace</p> <p>5 Realizační příprava</p> <p>6 KONÁNÍ FESTIVALU</p> <p>8 Uzavření projektu</p> | <p>Souhrnné položky rozpočtu</p> <p>1 Honoráře a ostatní náklady spojené s vystupujícími interprety 1 063 000 Kč</p> <p>2 Produkční a technické náklady spojené s realizací 409 000 Kč</p> <p>3 Režijní náklady 115 000 Kč</p> <p>4 Náklady na propagaci a reprezentaci 590 000 Kč</p> <p>5 Osobní náklady projektového týmu, terénního a ostatního personálu 1 264 500 Kč</p> <p>6 Náklady na poradenské a podpůrné služby 75 000 Kč</p> <p>7 Rezervy a rizika 273 500 Kč</p> <p>CELKEM: 3 790 000 Kč</p> | <p>Souhrnné položky WBS:</p> <p>1 Příprava programu 2.7.2018 - 20.11.2018</p> <p>2 Fundraising 2.7.2018 - 9.4.2019</p> <p>3 Příprava propagace 7.11.2018 - 14.3.2019</p> <p>4 Průběh propagace 15.1.2019 - 11.5.2019</p> <p>5 Realizační příprava 21.11.2018 - 29.4.2019</p> <p>6 KONÁNÍ FESTIVALU 10.5.2019 - 11.5.2019</p> <p>7 Průběžný report 2.7.2018 - 16.7.2019</p> <p>8 Uzavření projektu 13.5.2019 - 16.7.2019</p> | <p>- Pro akci se podaří sehnat silné komerční partnery.</p> <p>- Dramaturgovi se podaří zajistit dostatečně atraktivní program.</p> <p>- Myšlenka a program festivalu bude správně komunikována.</p> <p>- Projektový tým zvládne překonat překážky spojené se specifickým prostředím, zvláště z hlediska technického zajištění.</p> |
| <p><i>Projekt neřeší soutěž pro mladé kapely, regionální program, program pro děti a celoroční program, jenž probíhá v rámci Mladí Ladi Jazz.</i></p> | | | <p>Předběžné podmínky:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kapacita organizace - Přidělení klíčových dotací - Dostupnost termínů v prostoru - Ochota interpretů vystoupit v tomto prostředí - Ekonomická situace v ČR bude stabilní |

4.5. Analýza rizik projektu

Pořadové číslo rizika: 1

- Hrozba: jeden z hlavních interpretů se nedostaví k vystoupení
- Scénář: zpožděný let / havárie / tzv. vyšší moc
- Pravděpodobnost: 5%
- Dopad: část návštěvníků bude chtít vrátit vstupné – až 50 %, finanční dopad zhruba 500 000 Kč
- Hodnota rizika: 25 000 Kč
- Návrhy na opatření:
 - Popis opatření: zpracování podmínek pro nákup vstupenek, které v takovém případě znemožní plnou kompenzaci vstupného nýbrž pouze částečnou, maximálně 1/3, příprava krizové komunikace pro tuto situaci
 - Odpovědná osoba: vedoucí administrativy, vedoucí komunikace
 - Termín: prosinec 2018
 - Náklady: 15 000Kč
 - Vlastník rizika: koordinátor dramaturgie
- Výsledná nová hodnota rizika: 8 500 Kč (1%)

Pořadové číslo rizika: 2

- Hrozba: zranění návštěvníků vzhledem ke specifické lokaci
- Scénář: pád starých částí stropu, zranění o staré konstrukce a zbytky průmyslové technologie, propadnutí do nezakrytých děr apod.
- Pravděpodobnost: 10%
- Dopad: nutnost nahrazení újmy na zdraví, zkažení pověsti festivalu, finanční dopad až 4 000 000 Kč
- Hodnota rizika: 400 000 Kč
- Návrhy na opatření:
 - Popis opatření: sjednání připojištění pro specifickou lokaci, ověření stability konstrukce, zmapování rizikových míst v areálu, objednání dodatečného oplocení a výstražných prvků, předání informací pořadatelské službě
 - Odpovědná osoba: vedoucí administrativy, vedoucí produkce
 - Termín: říjen 2018
 - Náklady: 30 000 Kč
 - Vlastník rizika: vedoucí produkce
- Výsledná nová hodnota rizika: 40 000 Kč (1%)

Pořadové číslo rizika: 3

- Hrozba: selhání hlavního zdroje elektrické energie
- Scénář: výpadek proudu / porucha agregátu
- Pravděpodobnost: 10%

- Dopad: nutnost zrušení části programu a zároveň zaplacení honorářů těchto umělců, finanční dopad zhruba 300 000 Kč
- Hodnota rizika: 30 000 Kč
- Návrhy na opatření:
 - Popis opatření: objednání záložního agregátu
 - Odpovědná osoba: vedoucí technické produkce
 - Termín: únor 2019
 - Náklady: 15 000 Kč
 - Vlastník rizika: vedoucí technické produkce
- Výsledná nová hodnota rizika: 3 000 Kč (1%)

Pořadové číslo rizika: 4

- Hrozba: webové stránky vyřazeny z provozu
- Scénář: přetížení serverů, selhání dodavatele, nabourání stránek hackery
- Pravděpodobnost: 5%
- Dopad: vyřazení hlavního informačního zdroje z provozu, špatná pověst festivalu, finanční dopad zhruba 100 000 Kč
- Hodnota rizika: 5 000 Kč
- Návrhy na opatření:
 - Popis opatření: přikoupení dalšího serveru u jiného dodavatele, průběžné zálohování webové prezentace na tento server
 - Odpovědná osoba: koordinátor propagace
 - Termín: prosinec 2018
 - Náklady: 5 000 Kč
 - Vlastník rizika: koordinátor propagace
- Výsledná nová hodnota rizika: 1 000 Kč (1%)

Pořadové číslo rizika: 5

- Hrozba: nízký zájem o vstupenky
- Scénář: měsíc před akcí bude prodáno méně než 50 % vstupenek
- Pravděpodobnost: 20%
- Dopad: finanční výpadek v položce příjmů ze vstupného, možná nenaplněná očekávání partnerů, finanční dopad zhruba 800 000 Kč
- Hodnota rizika: 160 000 Kč
- Návrhy na opatření:
 - Popis opatření: spuštění záložní kampaně v hodnotě 80 000 Kč; nabídnutí zlevněných vstupenek a volných vstupenek do soutěží
 - Odpovědná osoba: koordinátor propagace; vedoucí produkce
 - Termín: duben 2019
 - Náklady: 100 000 Kč
 - Vlastník rizika: projektový manažer
- Výsledná nová hodnota rizika: 40 000 Kč (5%)

Pořadové číslo rizika: 6

- Hrozba: oslabení kurzu koruny proti euru
- Scénář: v období plateb interpretům koruna oslabí, tak že nákup eura bude stát o 3 Kč více než bylo kalkulováno v rozpočtu
- Pravděpodobnost: 10%
- Dopad: finanční výpadek v položce příjmů ze vstupného, možná nenaplněná očekávání partnerů, finanční dopad zhruba 80 000 Kč
- Hodnota rizika: 8 000 Kč
- Návrhy na opatření:
 - Popis opatření: přijetí rizika, zapracování do rozpočtu
 - Odpovědná osoba: projektový manažer; vedoucí administrativy
 - Termín: duben 2019
 - Náklady: 8 000 Kč
 - Vlastník rizika: projektový manažer
- Výsledná nová hodnota rizika: 8 000 Kč

SWOT analýza

Předmětem analýzy je rozhodnutí realizace nového festivalu Jazz in Dust v kontextu portfolia akcí Mladí Ladí Jazz, které pořádá organizace Nerudný fest.cz.

| | Pozitivní | Negativní |
|---------|--|--|
| Interní | Silné stránky organizace: - zavedená platforma a dobré jméno akcí pod Mladí Ladí Jazz - kontakty na velmi dobře kvalifikovaný personál a profesionální dodavatele - dobré vztahy s komerčními partnery | Slabé stránky organizace: - problematika cashflow – pozdní platby veřejných zdrojů - velmi nízká úroveň institucionalizace - nestabilní personální zázemí – neschopnost vyčíst a pokrýt klíčové zdroje po celý rok |
| Externí | Příležitosti realizace: - ambice stát se nejvýznamnějším jazzovým festivalem v republice - příležitost pro oslovení nových dosud (pivní partner, automobilka) - zjednodušení komunikace soustředěním do jednoho data - větší pozornost médií díky soustředěnosti na jednu událost | Rizika realizace: - nízká flexibilita z hlediska bookingu headlinerů vzhledem ke konkrétnímu datu - vysoký rozpočet a velká časová zátěž pro organizaci - extrémní technická a produkční náročnost vzhledem ke koncentraci do jednoho data |

V rámci RIPRAN analýzy nebyla zjištěna žádná kritická rizika. Pro jednotlivá identifikovaná rizika byla navržena opatření, jejichž náklady byly stejně jako jejich hodnota zaneseny do rozpočtu. Výsledky RIPRAN i obecnější výsledky SWOT analýzy jsou zohledněny v návrhu projektu.

4.6. Řízení a kontrola kvality projektu

Řízení kvality projektu bude implementováno v rámci jednotlivých kompetencí projektového týmu. Zodpovědnost za řízení kvality ponese vedoucí komunikace (PR). Pro účely projektu byla zpracována strategie pro řízení kvality projektu dle konceptu kontroly kvality v oblasti služeb.

Návrh strategie řízení kvality projektu

1. Vzniknou přehledné webové stránky festivalu obsahující veškeré informace a sekci „často kladené otázky“. Bude provedena SEO optimalizace, aby oficiální se webové stránky ve vyhledávacích zobrazovali na prvním místě. Celý web bude přeložen do anglického jazyka.
2. Festivalu budou vytvořeny profily na nejpoužívanějších sociálních sítích.
3. Správce profilů festivalu bude od 1.3.2019 k dispozici 12 h denně a na zprávy a další podněty uživatelů bude mít povinnost reagovat do 30 minut. Ve dnech konání festivalu bude online podpora dostupná non-stop.
4. Webové stránky i profily na sociálních sítích budou pravidelně aktualizovány.
5. Vstupenky budou k dispozici online i na fyzických předprodejních místech v Praze a v Brně.
6. V úvodu projektu bude zvolen jednotný „jazyk“ (ve smyslu formálnosti či neformálnosti i dalších aspektů) a zpracují se koncepce, scénáře a šablony pro komunikaci s veřejností.
7. Vedoucí komunikace vypracuje ve spolupráci s vedoucím produkce krizovou komunikaci a podrobné instrukce pro terénní personál.
8. Na den konání akce bude zajištěn dostatek terénního personálu pro zajištění hladkého průběhu akce a zajištění komfortu návštěvníků. Tento personál bude viditelně označen pomocí triček s logem festivalu.
9. Veškerý terénní personál včetně části externího personálu projde pohovorem, na základě kterého bude rozhodnuto o jeho kompetentnosti. Základními předpoklady jsou: komunikativnost, schopnost komunikace v anglickém jazyce, zdvořilé vystupování, důvěryhodnost a schopnost čelit krizovým situacím.
10. Důvěryhodnost projektu je zajištěna pořádající organizací i zavedeným mateřským projektem. Toto propojení bude součástí veškeré komunikace festivalu.
11. Pro zajištění včasných plateb, především zálohových plateb realizovaných před samotnou akcí, bude u banky zajištěn překlenovací úvěr.
12. Administrativní oddělení povede evidenci přijatých faktur a jeho povinností bude faktury proplatit do 3 dnů od jejich přijetí.
13. Se všemi vystupujícími umělci, dodavateli, partnery a případně dalšími subjekty budou uzavřeny smlouvy, a to v dostatečném předstihu. Povinností administrativního oddělení bude uzavřít smlouvu nejpozději do 10 dnů od oboustranného odsouhlasení podmínek.
14. Každé 2 měsíce bude vypracováno průběžné vyúčtování, kontrola a reporting vedení organizace.
15. Vše, co je předmět pronájmu, bude před přebráním fotograficky zdokumentováno, aby se předešlo případným nedorozuměním z hlediska škod.

16. Pravidlem komunikace s dodavateli je připravenost a co největší míra celistvosti. Stěžejní dokumenty tohoto charakteru podléhají schválení projektovým manažerem. (objednávka pořadatelské služby, marketingová nabídka, marketingová strategie...)
17. V rámci celého projektu zvláště pak v rámci webové prezentace, sociálních sítí a předprodeje vstupenek dojde k implementaci zásad ochrany osobních údajů
18. Vzhledem ke specifickým zamýšlené lokace dojde ke zmapování rizikových míst v areálu, pro jejichž zajištění technická produkce objedná dodatečné množství oplocení a výstražných prvků. Informace o těchto rizikových místech budou předány pořadatelské službě.
19. Pro zajištění celistvosti celé komunikace bude v rámci formulování marketingové strategie vytvořen koncept sjednocující propagační kampaň s vizuálním dojmem v místě konání. Předpokládá se označení personálu brandovým textilem, tisk bannerů (například označení pódii) a informačních cedulí (například směrové) s grafikou festivalu.
20. Po skončení festivalu proběhne dotazníkové šetření s cílem vyhodnotit úroveň řízení kvality.

Návrh otázek pro dotazník rozesílaný návštěvníkům po akci

1. Splnil program festivalu Vaše očekávání?
2. Cítil/a jste se na festivalu dostatečně komfortně z hlediska vybavení a poskytovaných služeb?
3. Jak jste byl/a spokojen/a s přístupem festivalového personálu?
(individuální hodnocení jednotlivých kategorií personálu)
4. Jak byste ohodnotil/a dostupnost a přesnost informací o festivalu?
5. Jak byste zhodnotili vizuální dojem z akce?
6. Jak hodnotíte cenu vstupenky vzhledem k zážitku z festivalu?
7. Museli jste v průběhu festivalu na něco čekat déle, než Vám bylo komfortní?
8. Cítil jste se na festivalu bezpečně?
9. Doporučil byste festival svým přátelům?

4.7. Řízení komunikace a informací

AIS

Pro řízení projektu bude vytvořen automatizovaný informační systém. Jako softwarové řešení je navrženo využití business sady G-suite od společnosti Google. Navržená konstrukce informačního systému je uvedena v tabulce.

| Prvek systému | Softwarové řešení | Poznámka |
|----------------------|-------------------------|---|
| Řízení projektu | MS Project | - interní nástroj projektový manažera - exporty časové osy a rozložení úkolů jsou dostupné na sdíleném úložišti, aktualizované každé pondělí |
| Skupinová komunikace | G-suite – Google Groups | - celo-týmová komunikace (jednostranná ze strany managementu a administrativy) - jednotlivé tematické komunikace s oprávněními dle RACI matice - dílčí komunikace věnující se aktuálním tématům |
| Týmový kalendář | G-suite – Calendar | - hlavní sdílený kalendář, jenž mapuje všechny klíčové aktivity týkající se všech členů týmu (meetingy, výstupy...) - každý člen bude mít vlastní online kalendář, ten bude synchronizovaný s individuálními pracovními kalendáři v MS Project (použitý konverzní SW třetí strany) |
| Sdílené úložiště | G-suite – Drive | - kořenová složka projektu - centrální soubory obsahující kontakty a veškeré obecné informace o projektu - složka obsahující informace pro partnery a dodavatele, dostupná k zobrazení skrze odkazy (data realizace, zveřejněný program, grafika, anotace interpretů...) - další složky dle jednotlivých kompetencí pracovníků - nastavení oprávnění v rámci jednotlivých souborů dle RACI matice |
| Online konference | G-suite – Hangouts | umožňuje videokonference s pokročilými funkcemi |
| Externí komunikace | G-suite – Gmail | - firemní e-maily na vlastní doméně festivalu napojené na ostatní služby. - všechny schránky a oprávnění v rámci jednotlivých aplikací spravuje vedoucí administrativy |

Správce informačního systému je vedoucí administrativy projektu. Ten spravuje účty a oprávnění všech členů týmu, udržuje veškeré informace k projektu v nejaktuálnější podobě zpracovává a rozesílá zápisy z porad a důležité informace pro všechny členy týmu.

Týmové meetingy

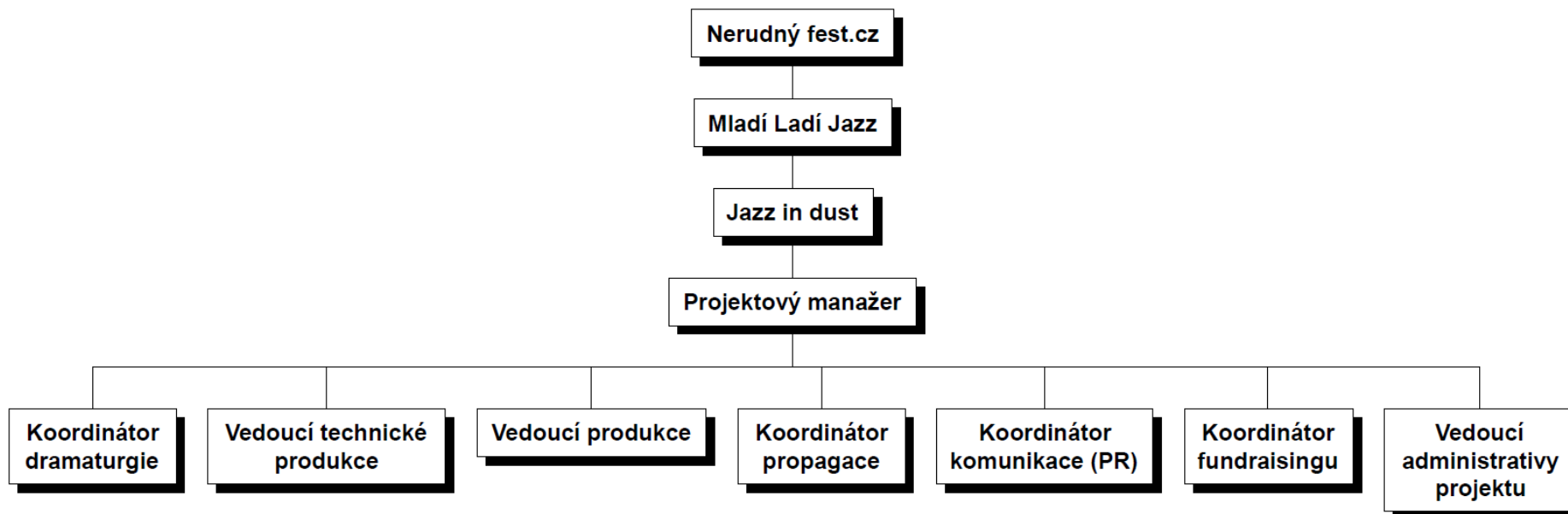
Stěžejním prvkem komunikace jsou pravidelné meetingy projektového týmu. Účast na těchto meetingech je povinná. Pokud se nemůže člen týmu zúčastnit fyzicky, musí se zúčastnit alespoň pomocí videokonference. Meetingy vede projektový manažer za asistence vedoucího administrativy.

Návrh programu meetingů

1. Představení stěžejních nových skutečností
2. Každý z členů týmu postupně stručně informuje tým o stavu aktivit, jenž má na starosti a představí klíčová rozhodnutí a problémy, jenž v současnosti řeší
3. Krátký brainstorming v podobě SWOT analýzy
4. Rozdělení úkolů a nových kompetencí
5. Zanesení zápisu a úkolů do IS, rozeslání členům týmu

4.8. Hierarchie a odpovědnosti realizačního týmu

OBS rozklad projektu



RACI matice klíčových projektových aktivit

| Klíčové aktivity | Funkce | | | | | | | | |
|--|--------------------|-------------------------|----------------------------|------------------|-----------------------|------------------------|--------------------------|------------------------|-------------------|
| | Projektový manažer | Koordinátor dramaturgie | Vedoucí technické produkce | Vedoucí produkce | Koordinátor propagace | Koordinátor komunikace | Koordinátor fundraisingu | Vedoucí administrativy | Vedení organizace |
| Zajištění lokace | A | I | C | R | C | C | I | I | I |
| Booking programu – klíčová rozhodnutí | A | R | C | I | C | C | I | I | I |
| Propagace – klíčová rozhodnutí (zadání, výstupy) | A | I | I | I | R | C | C | I | I |
| PR – klíčová rozhodnutí (strategie, výstupy) | A | I | I | I | R | C | C | I | I |
| Podávání dotací | C | C | - | I | I | I | R | C | A |
| Jednání s partnery – klíčová rozhodnutí | A | - | - | I | C | C | R | I | C |
| Produkční příprava – klíčová rozhodnutí | A | C | C | R | I | I | I | I | I |
| Technická příprava – klíčová rozhodnutí | A | C | R | C | - | - | - | - | - |
| Zpracování reportů | C | C | C | C | C | C | C | R | A |

Seznam vybraných osob doporučených pro jednotlivé funkce

projektový manažer: Jan Jelínek
 koordinátor dramaturgie: Jana Dramaturgie
 vedoucí technické produkce: Jan Technika
 koordinátor propagace: Jana Propagace
 koordinátor komunikace: Jana Komunikace
 koordinátor fundraisingu: Jan Fundraising
 vedoucí administrativy projektu: Jan Administrativa

4.9. Hierarchický rozklad projektu

následuje export WBS rozkladu projektu

Jazz in dust - top level

Jazz in dust

Dramaturgie

Technická realizace

Produkční realizace

Propagace

Public Relations

Fundraising

Administrativa

Jazz in dust - top level

Jazz in dust

Dramaturgie

Technická realizace

Produkční realizace

Propagace

Public Relations

Fundraising

Administrativa

Booking - headlineři

Booking - zahraniční program

Booking - český program

Vytipování interpretů

Oslovení interpretů

Potvrzení termínu vystoupení

Finalizace podmínek vystoupení

Osobní kontakt s interprety

Děkování, reporting

Vytipování interpretů

Oslovení interpretů

Potvrzení termínu vystoupení

Finalizace podmínek vystoupení

Osobní kontakt s interprety

Děkování, reporting

Vytipování interpretů

Oslovení interpretů

Potvrzení termínu vystoupení

Finalizace podmínek vystoupení

Osobní kontakt s interprety

Děkování, reporting

Jazz in dust - top level

Jazz in dust

Dramaturgie

Technická realizace

Produkční realizace

Propagace

Public Relations

Fundraising

Administrativa

Zajištění pódiové, ozvučovací a osvětlovací aparatury

Měření

Design

Výběr dodavatelů

Potvzení a upřesnění finálních parametrů a podmínek

Realizace v terénu

Zajištění elektrické energie

Měření

Design

Výběr dodavatelů

Potvzení a upřesnění finálních parametrů a podmínek

Realizace v terénu

Zajištění ostatní techniky

Měření

Design

Výběr dodavatelů

Potvzení a upřesnění finálních parametrů a podmínek

Realizace v terénu

Zajištění technických požadavků interpretů

Kontakt s managementem umělců, získání podkladů

Poptávka dodavatelů a návrh plnění požadavků

Schválení plnění managementem umělců

Realizace v terénu

Jazz in dust - top level

Jazz in dust

Dramaturgie

Technická realizace

Produkční realizace

Propagace

Public Relations

Fundraising

Administrativa

Zajištění a
zakreslení lokací

Zajištění požadavků
interpretů

Zajištění ubytování

Zajištění cateringu a
dalších požavků

Příprava a schválení
individuálních
harmonogramů
umělců

Objednání lokální i
mezinárodní
dopravy umělců

Realizace v terénu

Zajištění a
koordinace
pomocného
personálu

Zajištění prodeje
vstupenek,
identifikace a
seznamu a zp.
akreditace hostů

Příprava
kompletního
harmonogramu dne

Nákup a příprava
materiálu na místo

Zajištění dopravy
materiálu, osob

Zajištění dodavatelů
barů a stánků

Zajištění
pořadatelské služby,
zdravotníků, hasičů

Zajištění úklidu

Příprava
informačních
materiálů pro
návštěvníky

Terénní práce

Jazz in dust - top level

Jazz in dust

Dramaturgie

Technická realizace

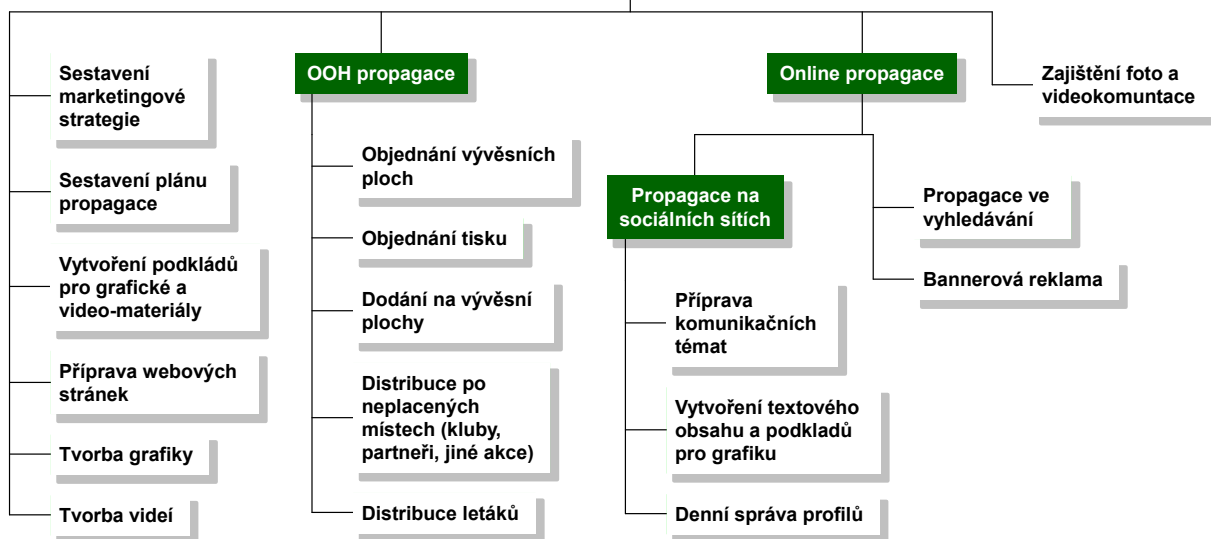
Produkční realizace

Propagace

Public Relations

Fundraising

Administrativa



Jazz in dust - top level

Jazz in dust

Dramaturgie

Technická realizace

Produkční realizace

Propagace

Public Relations

Fundraising

Administrativa

Příprava strategie

Vytvoření časového plánu

Smlouvení mediálních partnerství

Objednání placené inzerce v médiích

Vytvoření databáze relevantních médií a novinářů

Příprava tiskových zpráv

Příprava a zveřejňování novinek na webu

Rozesílání tiskových zpráv a follow-up

Příprava krizové komunikace

Zajištění rozhovorů

Zajištění akreditací

Monitoring

Reporting

Terénní práce

Jazz in dust - top level

Jazz in dust

Dramaturgie

Technická realizace

Produkční realizace

Propagace

Public Relations

Fundraising

Administrativa

Veřejné zdroje

Komerční partneři

Sestavení grantového
portfolia, evidence
dotačních programů

Příprava základních
podkladů pro podání
datací

Získávání záštit a
negrantové podpory
pro projekt
(zahraniční zdroje,
Czech Tourism...)

Příprava a podávání
žádostí o dotace

Sestavení databáze
povinností, textů a
logotypů k uvedení
na propagačních
materiálech

Kontrola plnění
povinností vzhledem
k partnerům

Oznámení data
konání a pozvání
grantových institucí
na festival (VIP pasy)

Příprava a rozesílání
reportů a vyúčtování
dotací

Příprava podkladů
pro marketingovou
nabídku

Vytipování
potenciálních
partnerů

Oslovení
potenciálních
partnerů

Sjednání finálních
podmínek

Sestavení databáze
povinností, textů a
logotypů k uvedení
na propagačních
materiálech

Pozvání partnerů na
festival (VIP pasy)

Kontrola plnění
povinností vzhledem
k partnerům

Příprava a rozesílání
reportů a
poděkování,
předjednání podpory
dalšího ročníku

Oslovení malých
dárců, příprava VIP
programu

Jazz in dust - top level

Jazz in dust

Dramaturgie

Technická realizace

Produkční realizace

Propagace

Public Relations

Fundraising

Administrativa

Právní oblast

Právní analýza a stanovení klíčových bodů smluv vzhledem k specifikům projektu

Pracovní smlouvy

Smlouvy s headlinery

Smlouvy s ostatními vystupujícími

Smlouva s pronajímatelem lokace

Smlouvy s dodavateli

Smlouvy s komerčními partnery, grantovými institucemi

Účetní oblast

Příprava psaných instrukcí a školení pro všechny účastníky projektu hospodařící s financemi, zvláště pak v terénu

Odesílání faktur

Provádění platebních příkazů

Průběžné vyúčtování a kontrola plateb

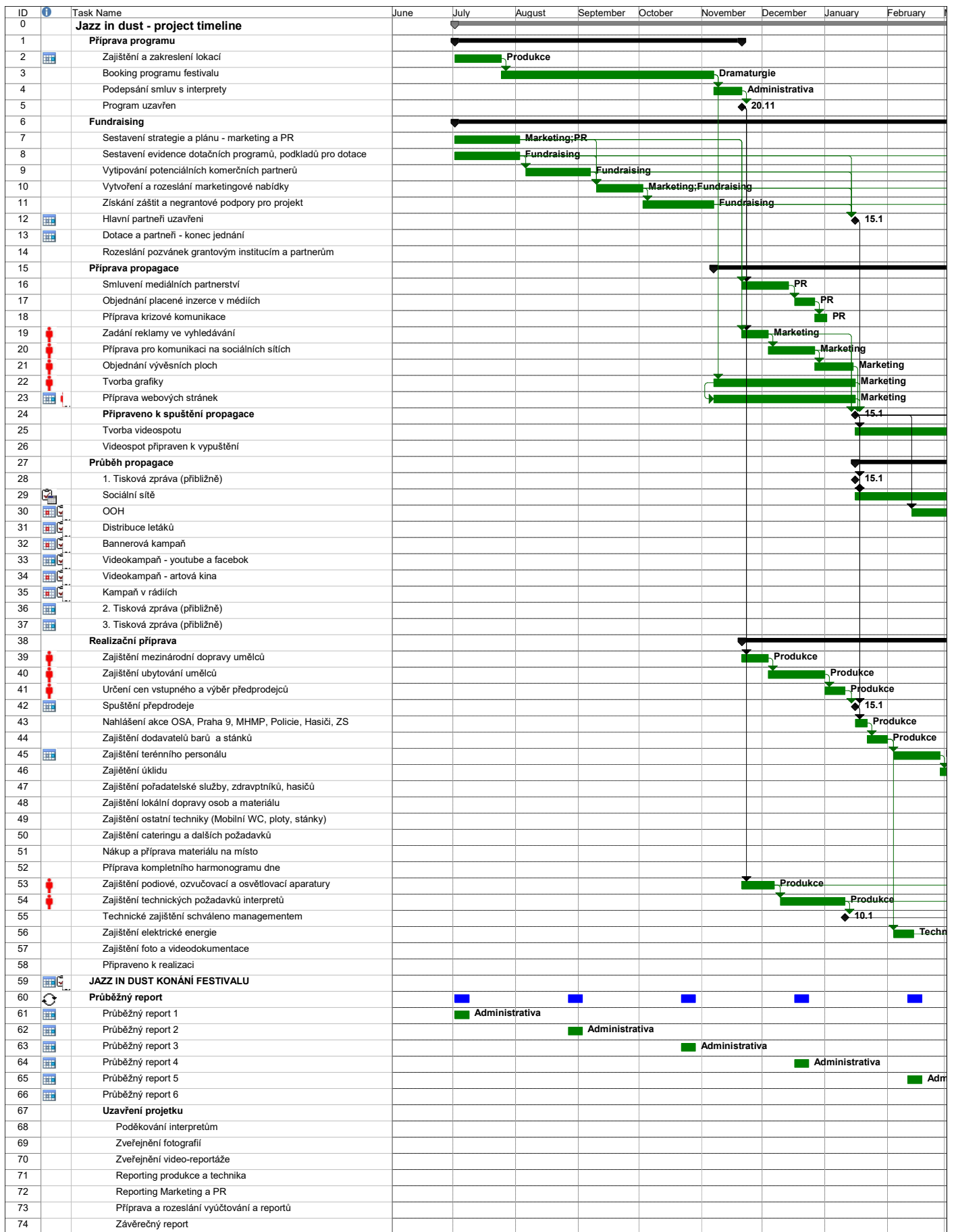
Správa informačního systému

Sesbírání repertoárových listů a nahlášení akce na OSA případně další instituce zastupující práva umělců

Dokumentace projektu

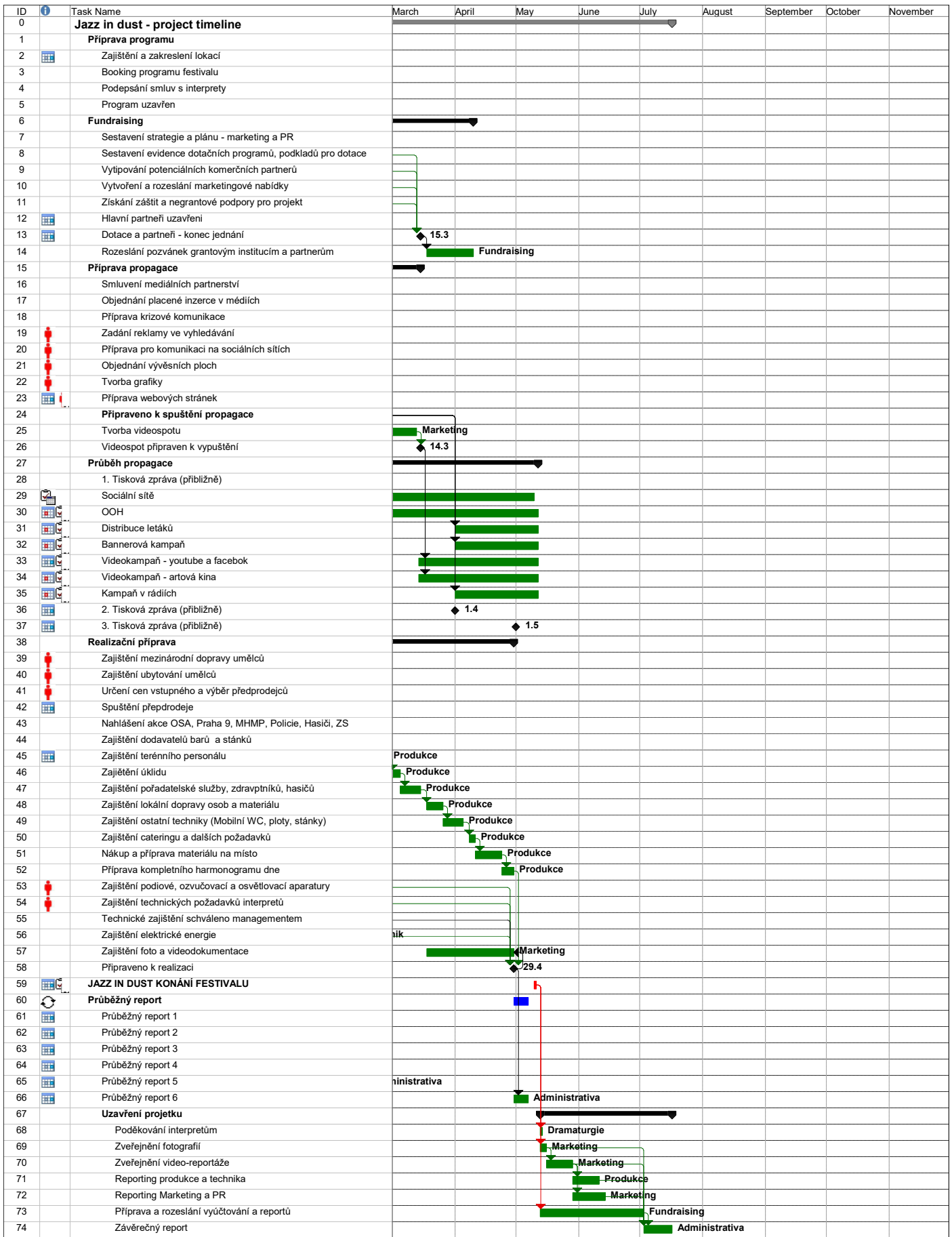
4.10. Časový harmonogram projektu

následuje export Ganttova grafu



Project: Jazz in dust - project timeline
Date: Sun 14.5.17

| | | | | | |
|--------------------|--|-----------------------|--|--------------------|--|
| Task | | Inactive Milestone | | Finish-only | |
| Split | | Inactive Summary | | External Tasks | |
| Milestone | | Manual Task | | External Milestone | |
| Summary | | Duration-only | | Progress | |
| Project Summary | | Manual Summary Rollup | | Deadline | |
| External Tasks | | Manual Summary | | | |
| External Milestone | | Start-only | | | |



Project: Jazz in dust - project timeline
Date: Sun 14.5.17

| | | | | | |
|--------------------|--|-----------------------|--|--------------------|--|
| Task | | Inactive Milestone | | Finish-only | |
| Split | | Inactive Summary | | External Tasks | |
| Milestone | | Manual Task | | External Milestone | |
| Summary | | Duration-only | | Progress | |
| Project Summary | | Manual Summary Rollup | | Deadline | |
| External Tasks | | Manual Summary | | | |
| External Milestone | | Start-only | | | |

4.11. Rozpočet projektu

| ID | Náklady projektu | Kč |
|-------|--|-----------|
| 1 | Honoráře a ostatní náklady spojené s vystupujícími interprety | 1 063 000 |
| 1.1 | Honoráře interpretů | 850 000 |
| 1.2 | Ubytování | 105 000 |
| 1.3 | Catering | 28 000 |
| 1.4 | Autorské poplatky (OSA) | 80 000 |
| 2 | Produkční a technické náklady spojené s realizací | 415 500 |
| 2.1 | Pronájem pódiových a nosných konstrukcí (GS, střecha, nivtec...) | 80 000 |
| 2.2 | Pronájem ozvučovací techniky | 80 000 |
| 2.3 | Pronájem osvětlovací techniky | 20 000 |
| 2.4 | Náklady na zajištění elektrické energie (agregát, rozvody, přechody) | 15 000 |
| 2.5 | Zajištění hudební aparatury (backline dle požadavků umělců) | 70 000 |
| 2.6 | Pronájem ostatní techniky (mobilní WC, ploty, stany, lavice, vysílačky...) | 59 500 |
| 2.7 | Technický personál (zvukař, osvětlovač...) | 24 000 |
| 2.8 | Stagehands (bedňáci) | 12 000 |
| 2.9 | Pořadatelská služba (security) | 25 000 |
| 2.10 | Doprava osob a materiálu | 30 000 |
| 3 | Režijní náklady | 115 000 |
| 3.1 | Pronájem a provoz kanceláře | 68 000 |
| 3.2 | Spoje (telefony, internet...) | 32 000 |
| 3.3 | Drobný a spotřební materiál | 15 000 |
| 4 | Náklady na propagaci a reprezentaci | 590 000 |
| 4.1 | Grafické práce | 40 000 |
| 4.2 | PR agentura | 70 000 |
| 4.3 | Inzerce v médiích a mediální partnerství | 60 000 |
| 4.4 | Náklady na reklamu online | 50 000 |
| 4.5 | Tvorba reklamního video-obsahu | 50 000 |
| 4.6 | Pronájem reklamních ploch – outdoor (JCDecaux, euro-awk, MF reklama) | 150 000 |
| 4.7 | Tisk propagačních materiálů | 40 000 |
| 4.8 | Distribuce propagačních materiálů (roznos plakátů, rozdávání letáků) | 20 000 |
| 4.9 | Webová prezentace – vytvoření a správa, hosting, doména | 50 000 |
| 4.10 | Foto a video-dokumentace, zpracování | 60 000 |
| 5 | Osobní náklady projektového týmu, terénního a ostatního personálu | 1 264 500 |
| 5.1 | <i>Projektový personál</i> | |
| 5.1.1 | Projektový manažer | 320 000 |
| 5.1.2 | Dramaturg | 150 000 |
| 5.1.3 | Vedoucí technické produkce | 60 000 |
| 5.1.4 | Vedoucí marketingu a propagace | 150 000 |
| 5.1.5 | Fundraiser | 120 000 |
| 5.1.6 | Vedoucí doprovodného programu a stánků | 80 000 |
| 5.1.7 | Asistenti projektového týmu | 120 000 |

| ID | Náklady projektu (pokračování z předchozí strany) | Kč |
|-------|---|------------------|
| 5.2 | <i>Terénní personál</i> | |
| 5.2.1 | stagemanažeri / lokační | 32 000 |
| 5.2.2 | koordinátoři | 12 500 |
| 5.2.3 | pomocný personál (info, vstupař, runner, backstage guard...) | 20 000 |
| 5.3 | <i>Stálý personál organizace zapojený do projektu (započteno poměrně)</i> | |
| 5.3.1 | Administrativní oddělení | 100 000 |
| 5.3.2 | Právní oddělení | 100 000 |
| 6 | Náklady na poradenské a podpůrné služby | 75 000 |
| 6.1 | IT podpora | 10 000 |
| 6.2 | Účetní služby a služby daňového poradce | 65 000 |
| 7 | Rezervy a rizika | 267 000 |
| 7.1 | Hodnota identifikovaných rizik | 100 500 |
| 7.2 | Rezerva pro nepředvídatelné náklady 5 % | 166 500 |
| | CELKEM | 3 790 000 |

| ID | Příjmy projektu | Kč |
|---------|--|------------------|
| I | Příjmy ze vstupného | 1 500 000 |
| II | Příjmy z prodeje (produkty, publikace, pronájem stánků atp.) | |
| II.I | Pronájem barů | 100 000 |
| II.II | Pronájem stánků | 100 000 |
| III | Veřejné zdroje (dotace ze státního rozpočtu) | |
| III.I | Ministerstvo kultury | 650 000 |
| III.II | Hlavní město Praha | 400 000 |
| III.III | MČ Praha 9 | 20 000 |
| IV | Dary nadací, nadačních fondů a z podnikatelské sféry | 10 000 |
| V | Zahraniční zdroje | 200 000 |
| VI | Komerční partneři | |
| VI.I | Generální partner (banka) | 400 000 |
| VI.II | Hlavní partner 1 (hudební značka) | 150 000 |
| VI.III | Hlavní partner 2 (pivovar) | 100 000 |
| VI.IV | Hlavní partner 3 (ostatní) | 100 000 |
| VI.V | Ostatní partneři | 60 000 |
| | CELKEM | 3 790 000 |

| SOUHRN | Kč |
|-------------------------|-----------|
| NÁKLADY PROJEKTU | 3 790 000 |
| PŘÍJMY PROJEKTU | 3 790 000 |
| BILANCE ROZPOČTU | 0 |

Závěr

Předmětem práce bylo prozkoumat možnosti využití projektového řízení v oblasti organizace festivalů. Jejím cílem pak bylo vytvoření uceleného nástroje pro započítání implementace metod a postupů projektového řízení mezi českými festivaly.

V první části, jež tvoří teoretický úvod do problematiky projektového řízení v oblasti organizace festivalu, autor nejprve uvádí tuto práci do historického a tematického kontextu. Zdůrazňuje zde především význam a rostoucí potenciál projektového řízení jakožto institucionalizovaného nástroje řízení změn, s ohledem na neustálou dynamizaci současného světa. Dále zde zdůvodňuje relevanci využití metod projektového řízení v oblasti organizace festivalu. Náročnost, komplexnost, časová koncentrace i samotný význam slova festival, dávají festivalům jejich projektový charakter. Autor dochází k závěru, že ačkoliv lze jistě o festivalech přemýšlet i „neprojektově“, už samotné vnímání festivalu jako projektu může do oblasti organizace festivalu přinést mnohé cenné poznatky projektového řízení.

Následně autor v devíti tematických bodech představuje obecné principy i konkrétní metody projektového řízení, jež považuje za relevantní pro využití při organizaci festivalu. Mezi hlavní navržené metody patří: zpracování logického rámce projektu, RIPRAN a SWOT analýzy, WBS rozklad, RACI matice či využití Ganttova grafu. Pro zpracování problematiky řízení kvality festivalu se autor odklání od projektového řízení, jelikož nachází vhodnější postupy v podobě metod kontroly kvality v oblasti služeb. Stejně tak řízení zdrojů a financování projektu je v oblasti organizace festivalu klasickému pojetí projektového řízení poměrně vzdálené. Nepříliš rozsáhlé mezery, které vznikly v jednotlivých bodech v důsledku nízké relevance a nedostatku vhodných zdrojů, autor vyplnil několika vlastními koncepty, které vycházejí z kombinace postupů projektového řízení a vlastních zkušeností z praxe. Jedná se zejména o předprojektovou úvahu v podobě metody „FESTIVAL“ či navržení struktury tabulek pro různé oblasti řízení projektu.

První část práce je pak úmyslně zakončena výsledky ankety hodnotící stav využití projektového řízení mezi organizátory festivalů v České republice. Anketa si nekladla příliš velké nároky na reprezentativitu a měla za cíl pouze ilustrovat relevanci práce. V rámci sběru dat se však mezi českými organizátory festivalů podařilo získat téměř třicet respondentů. Vzorek je navíc relativně heterogenní z hlediska zaměření festivalu a obsahuje jak festivaly menšího rozsahu, tak i největší české festivalové magnáty, jako jsou Rock For People či Karlovy Vary International Film Festival.

Závěry výzkumu ve formě ankety jsou v souladu s předpoklady autora. Výsledky naznačují velmi nízkou úroveň využití metod projektového řízení mezi organizátory českých festivalů. Řídící pracovníci nemají dostatečné vzdělání, nástroje a softwarová řešení vyžívaná pro řízení a komunikaci uvnitř projektového týmu festivalů neodpovídají běžně využívaným nástrojům v podnikovém prostředí ani současným technologickým možnostem. O implementaci metod projektového řízení do organizace festivalu uvažuje asi třetina respondentů. Autor předpokládá, že zájem by se mohl zvýšit v případě větší informovanosti o možných přínosech implementace projektového řízení.

V druhé části práce se na základě poznatků uvedených v předešlé části autor pokusil sestavit návrh projektu hudebního festivalu. Zvolený dvoudenní festival nazvaný „Jazz in Dust“ s rozpočtem necelých čtyř milionů a projektem o celkové délce přibližně 1 rok byl konstruován s cílem vytvořit z hlediska procesů co nejkomplexnější a zároveň srozumitelný projekt tak, aby co nejlépe demonstroval aplikaci metod projektového řízení v organizaci festivalu. Klíčovou část projektu tvoří WBS rozklad prezentující funkční hierarchii projektových procesů a Ganttův graf znázorňující časový průběh projektu. Pro jejich zpracování byly využity programy Microsoft Project a WBS Chart.

Při zpracování projektu narazil autor i na limity využití těchto nástrojů. V podnikovém prostředí standardní postup přímého napojení časových procesů na lidské zdroje se zdá být pro oblast organizace festivalů neaplikovatelný. Zvláště v oblasti produkce pracovníci většinou nepracují na jednotlivých aktivitách v dlouhých blocích s jasnými výstupy jako je tomu například v oblasti výroby, ale zpracovávají najednou více menších úkolů, jejichž výstupy jsou individuálně v projektu prakticky nezohlednitelné. Navíc velká část pracovníků má ze samotné podstaty odvětví zcela nestabilní pracovní dobu. Proto se v rámci organizace prací na festivalu řídí především podle tzv. deadlines neboli termínů, dokdy musí být práce hotová, aby projekt mohl pokračovat. Oproti jiným, například stavebním projektům, lze dopředu zpracovat jen omezenou část návrhu projektu festivalu. Většina aktivit totiž získá konkrétní obrysy až započítáním samotné realizace. Zpracovaný projekt se proto může na první pohled zdát jako poněkud bezzubý, při vlastní realizaci se však může ukázat jako nenahraditelný nástroj k úspěšnému řízení organizace festivalu.

Ačkoliv se některé metody projektového řízení ukázaly být pro využití při organizaci festivalu jako ne zcela připravené, hlavní přínos práce tkví v samotném ověření relevance využití projektového řízení v této oblasti. Práce názorně demonstruje, že nejen některé konkrétní metody, ale především obecné principy projektového managementu, mohou v organizaci festivalu vést k značné profesionalizaci a odstranění rizik spojených se spontánním či intuitivním řízením. Autor je přesvědčen, že na základě tohoto materiálu budou moci potenciální zájemci z řad organizátorů festivalů učinit první kroky k implementaci projektového řízení a za pomoci názorného příkladu zpracovaného autorem budou schopni sestavit základ projektu vlastního festivalu.

Práce tak především dává impuls k vytvoření specializovaných metod pro řízení festivalů inspirovaných právě projektovým řízením. Vyvinutí a širší implementace takových metod by v důsledku mohla mít signifikantní pozitivní dopad na stabilitu a prosperitu v celém odvětví.

Seznam použité literatury

- Armstrong, Michael - Stephens, Tina. 2008.** *Management a leadership*. Praha : Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.
- Buttrick, Robert. 2004.** *The project Workout 3ed*. Harlow : Financial Times Prentice Hall, 2004. ISBN 0 273 68181 8.
- Critical Tools, Inc. .** Critical Tools. *WBS Schedule Pro*. [Online]
<https://www.criticaltools.com/WBS%20Schedule%20Pro%20Overview.html>.
- Dolanský, Václav - Měkota, Vladimír a kol. 1996.** *Projektový management*. Praha : Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-287-5.
- Doležal, Jan a kol 2012.** *Projektový management podle IPMA*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2012. s. 22-23. ISBN 978-80-247-4275-5.
- IT Governance Institute. 2007.** *CobiT 4.1*. Rolling Meadows : autor neznámý, 2007. ISBN 1-933284-72-2.
- Kwak, Young - Hoon a Anbari, Frank T. 2005.** *The Story of Managing Projects: An Interdisciplinary Approach*. Westport : Greenwood Publishing Group, Praeger Publishers, 2005. ISBN 1567205062.
- Lacko, Branislav. 2009.** RIPRAN - Metoda pro analýzu projektových rizik. *3.2 Identifikace rizika*. [Online] 3. 1 2009. <http://ripran.cz/popis2.html>.
- OSN. 2005.** Informační centrum OSN v Praze. *ÚMLUVA UNESCO O OCHRANĚ A PODPOŘE ROZMANITOSTI*. [Online] 21. 10 2005. <http://www.osn.cz/wp-content/uploads/2015/06/Umluva-o-ochrane-a-podpore-rozmanitosti-kulturnich-projevu.pdf>.
- Parasuraman, A. - Zeithaml, V. A. - Berry, L. L. 1985.** A conceptual model of service quality and its implications for future. *Journal of Marketing*. 49, 1985, s. 41-50.
- Parasuraman, A. - Zeithaml, V. A. - Berry, L. L. 1994.** Alternative Scales for Measuring Service Quality: A Comparative Assessment Based on Psychometric and Diagnostic Criteria. *Journal of Retailing*. 70, 1994, 3.
- PMI. 2004.** *A guide to the project management body of knowledge: PMBOK guide*. místo neznámé : Project Management Institute, 2004. s.27-35. ISBN 1-930699-50-6.
- PMI. 2017.** Project Management Institute. *What is Project Management?* [Online] 2017. [Citace: 3. 2 2017.] <http://www.pmi.org/about/learn-about-pmi/what-is-project-management>.
- PPT Telecom. 1995.** *PROBAAT Manual*. The Hague : PPT Telecom The Netherlands, 1995.
- Robinson, Peter, Wale, Debra a Dickson, Geoff. 2010.** *Events Management*. Cambridge : Cambridge University Press, 2010. ISBN-13: 978 1 84593 682 2.
- Smartsheet.com.** smartsheet. *A Comprehensive Project Management Guide for Everything RACI*. [Online]
- Společnost pro projektové řízení, o.s. 2013.** *Doporučená praxe Společnosti pro projektové řízení*. Duben 2013. oblast Řízení rizik.

Svozilová, Alena. 2006. *Projektový management*. Praha : Grada, 2006. ISBN 80-247-1501-5.

Taylor, Michael D. 2009. THE.PROJECT.MANAGEMENT.HUT. *Organization Breakdown Structure – OBS*. [Online] 2009. <https://pmhut.com/organization-breakdown-structure-obs>.

TechSoup Česká republika. 2017. TechSoup Česká republika. *Zažádejte o produkty!* [Online] 2017. <https://www.techsoup.cz/product>.

The city of Calgary. 1995. XV Olympic winter games inventory to the records of the finance group. [Online] 1995. http://www.calgary.ca/CA/city-clerks/Documents/88olympics/finance_group_inventory.pdf?noredirect=1.

Tusler, Robert. 1998. Coblands. *The Elements of Project Risk Management*. [Online] 1998. <http://www.coblands.com/project/elements.html>.

University of Minnesota. Gantt Chart. *Work Breakdown Structure and Gantt Chart*. [Online] <http://www.me.umn.edu/courses/me4054/assignments/wbsgantt.html>.

Wikipedia. 2017. Wikipedia. *Gantt chart*. [Online] 2017. https://en.wikipedia.org/wiki/Gantt_chart.

Příloha č. 1 – Dotazník realizované ankety

Využití metod a nástrojů projektového řízení v oblasti organizace festivalu

Dobrý den,

právě připravuji svou závěrečnou práci věnující se výše uvedenému tématu. Pokud se k Vám dostal tento dotazník, pravděpodobně jste organizátorem festivalu. Pokud tomu tak není, formulář prosím nevyplňujte. Cílem této krátké ankety je zjistit stav využití postupů, které jsou běžné v projektovém řízení, v oblasti organizace festivalu. Autor se domnívá, že v tomto ohledu příliš festivaly těchto nástrojů a postupů nevyužívají a v rámci své práce připravuje vytvořit za tímto účelem ucelenou publikaci, jež by měla festivalům pomoci s jejich implementací.

Mockrát Vám děkuji za Váš čas!

Jan Jelínek, student oboru sociologicko-ekonomická studia na FF UK

*Povinné pole

1. Organizaci festivalu vnímám spíše jako: *

| | |
|---|----|
| Projekt, který s každým ročníkem startuje znovu a má vždy svá specifika | 21 |
| Soustava rutinních procesů / odpovědností v rámci pořádající organizace | 7 |

2. Je ve festivalovém týmu projektový manažer s certifikací či vzděláním v oblasti managementu? *

| | |
|-----|----|
| Ano | 5 |
| Ne | 23 |

3. Vyberte software, který používáte pro interní komunikaci týmu na denní bázi. *

| | |
|----------------------|----|
| Email | 23 |
| Facebook / Messenger | 21 |
| Skype | 3 |
| Google groups | 6 |
| Trello | 3 |
| Slack | 2 |
| Ostatní | 4 |

4. Vypište klíčový software, který používáte pro řízení festivalu a organizačního týmu: *

Otevřená otázka, uveden výpis odpovědí:

| | |
|-----------------|----|
| Google drive | 11 |
| Facebook | 6 |
| E-mail | 5 |
| Microsoft Excel | 3 |
| Eventival | 1 |
| žádný | 4 |

5. Jaký nástroj využíváte nejvíce pro časové plánování prací při organizaci festivalu? *

| | |
|----------------------------------|----|
| Tabulky s termíny | 13 |
| Intuitivní a zkušenostní přístup | 8 |
| Kalendář | 4 |
| Tužku a papír | 3 |
| Časové osy | 0 |
| Specializovaný software | 0 |

6. V rámci organizace Vašeho festivalu jsou vypracované systémy či postupy pro: *

| | Ano | Částečně | Ne |
|--|-----|----------|-----|
| Interní komunikaci | 18% | 43% | 39% |
| Terénní / krizovou komunikaci | 14% | 25% | 61% |
| Řízení zdrojů / financí | 29% | 54% | 18% |
| Řízení termínů / časového harmonogramu | 25% | 61% | 14% |
| Řízení kvality | 25% | 18% | 57% |
| Řízení rizik | 11% | 32% | 57% |
| Řízení výstupů | 21% | 43% | 36% |

7. Uvažujete o implementaci metod projektového řízení do organizace Vašeho festivalu? *

| | |
|-------|----|
| Ano | 9 |
| Ne | 11 |
| Nevím | 8 |

8. Uveďte prosím Vaše jméno, pozici a název festivalu, který organizujete *

Vzhledem k obsahu citlivých údajů zde nejsou odpovědi uvedeny.

9. V případě zájmu o více informací k tématu prosím svou e-mailovou adresu

Vzhledem k obsahu citlivých údajů zde nejsou odpovědi uvedeny.