

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Michaela BARTLOVÁ**
Osobní číslo: **K10B0620P**
Studijní program: **B6209 Systémové inženýrství a informatika**
Studijní obor: **Systémy projektového řízení**
Název tématu: **Projekt a jeho plán**
Zadávající katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

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

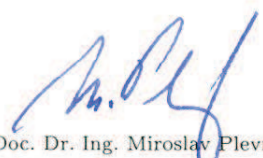
1. Definujte konkrétní projekt, který budete plánovat.
2. Charakterizujte organizaci, která bude projekt realizovat.
3. Popište teoretický základ pro plánování projektu.
4. Vypracujte logický rámec projektu, plán rozsahu, časový plán, plán zdrojů, plán nákladů, plán komunikace.
5. Proveďte identifikaci a analýzu rizik a navrhněte možnosti jejich ošetření.
6. Proveďte zhodnocení projektu.

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

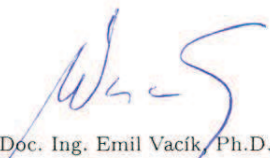
- DOLEŽAL, Jan, MÁCHAL, Pavel, LACKO, Branislav A KOL. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2848-3.
- DUNCAN, William R. (ed.). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. Pennsylvania: PMI, 1996. ISBN 1-880410-12-5.
- SKALICKÝ, Jiří, JERMÁŘ, Milan, SVOBODA, Jaroslav. *Projektový management a potřebné kompetence*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2010. ISBN 978-80-7043-975-3.
- SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1501-5.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Radim Špicar
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 25. října 2013
Termín odevzdání bakalářské práce: 25. dubna 2014


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 25. října 2013

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Projekt a jeho plán
Project and it's plan

Michaela Bartlová

Plzeň 2014

Prohlášení

Prohlašuji, že bakalářskou práci na téma

„Projekt a jeho plán“

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

V Plzni dne 25.4.2014

Michaela Bartlová

Poděkování

Mé poděkování patří Ing. Radimu Špicarovi za odborné vedení, rady, trpělivost a ochotu, kterou mi v průběhu zpracování bakalářské práce věnoval.

Obsah

Úvod	7
1 Základní terminologie projektového managementu	8
1.1 Projekt a jeho definice	8
1.2 Projektový trojúhelník	9
1.3 Registr zainteresovaných stran	10
1.4 Ganttův diagram	12
1.5 Kritická cesta projektu	12
2 Plán projektu	14
2.1 SWOT analýza	14
2.2 Plán rozsahu	16
2.2.1 Logický rámec	17
2.2.2 WBS	18
2.3 Plán zdrojů	19
2.4 Plán nákladů	21
2.5 Plán komunikace	23
3 Rizika projektu	26
3.1 Řízení rizik	26
3.2 Identifikace rizik a jejich hodnocení	27
3.3 Analýza a ošetření rizik	28
4 Projekt a jeho plán	31
4.1 Představení projektu	31
4.2 Registr zainteresovaných stran	32
4.3 Plán komunikace	36
4.4 SWOT analýza	39
4.5 Logický rámec	43

4.6	WBS	45
4.6.1	Přípravná fáze	46
4.6.2	Realizační fáze	46
4.6.3	Závěrečná fáze	47
4.7	Činnosti na kritické cestě a Ganttův diagram	48
4.8	Plán zdrojů	49
4.9	Plán nákladů	50
4.10	Plán rizik	52
4.11	Zhodnocení projektu	60
	Závěr	61
	Seznam tabulek	63
	Seznam obrázků	64
	Literatura	65
	Seznam příloh	67

Úvod

Projektovému plánování se v dnešní době přikládá ve většině případů velká pozornost. Plánováním se předejde mnoha chybám, rizikům a omylům. Pokud je plán správně a důkladně sestaven, na většinu možných rizik je připraveno opatření. Chyby nenastanou, jelikož se jim díky plánování předchází. Nejdůležitějším článkem při plánování projektu je projektový manažer. Ten sestaví podrobný plán projektu, včetně plánování rizik, zdrojů, nákladů, komunikace atd. Právě plánování projektu dává mnoha projektům šanci na úspěch.

Plán by měl ve své podstatě co nejvíce odrážet představu o tom, jak má být projekt proveden. Realizace projektu by se neměla s plánem příliš rozcházet a všechny velké odchylky by měly být zdůvodněny. Plán projektu je zároveň i podkladem pro investory projektu, kterým dává možnost projekt prozkoumat a může odpovídat na případné otázky týkající se nákladů. V této bakalářské práci je rozplánován subprojekt projektu Plzeň 2015 Evropské hlavní město kultury, který je financován převážně z rozpočtu města Plzně a Plzeňského kraje. Hlavním cílem projektu je propojení umělecké a podnikatelské sféry.

Hlavním cílem bakalářské práce je naplánovat projekt společně s vysvětlením teoretických pojmů, významných pro projektové plánování. V praktické části bude využito funkcí programu MS Project 2010, který je speciálně navržen právě pro projektové plánování. V této práci bude definován projekt s jeho hlavními i specifickými cíli v logickém rámci, vytvořena SWOT analýza společně s analýzou TOWS, WBS, registr zainteresovaných stran a plán komunikace, Ganttův diagram s vyznačenými kritickými činnostmi, plán zdrojů a nákladů a v neposlední řadě analýza rizik projektu.

1 Základní terminologie projektového managementu

Před tím, než se začne plánovat projekt, je vhodné nalézt vhodnou metodiku a sjednotit si terminologické podklady, které s tématem projektu souvisí. Pojmy projektového plánování objasňuje projektový management.

1.1 Projekt a jeho definice

Projekt lze definovat mnoha způsoby. Vždy však musí mít přesně stanovený začátek a konec. V opačném případě nelze mluvit o projektu. Každý projekt je unikátní a nezaměnitelný. Ovlivňuje ho velká spousta faktorů, ať už jsou to náklady, zdroje, čas, velikost, významnost nebo složitost. Mezi hlavní prvky projektu je možné zařadit následující charakterové rysy:

- při zahájení projektu je úspěšný výsledek spekulativní,
- projekt je časově omezen, konec projektu může tvořit datum nebo naplnění účelu,
- projekt není hlavní podnikatelskou činností podniku, ve kterém probíhá,
- projekt má omezené zdroje atd. [8]

Pod pojmem projekt nestojí jen pouhý sled po sobě jdoucích úkolů, tyto úkoly musí totiž splňovat určitá pravidla a dodržovat metody, aby se dalo mluvit o projektu a výsledek se střetl s očekáváním. [2]

„Projekt je časově omezené pracovní úsilí vedoucí k vytvoření unikátního produktu, služby nebo organizační změny.“ [1]

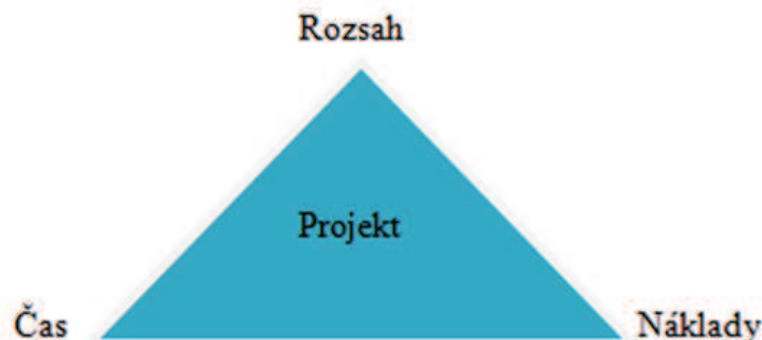
Nejdůležitějším faktorem pro úspěšný projekt je jeho přesně definovaný cíl. Tento cíl je zpravidla plánován na úrovni strategického plánování. Hlavní, neboli globální, cíl blíže specifikují tzv. postupné či specifické cíle. Tyto cíle by měly splňovat podmínku SMART, čili by cíle měly být konkrétní, měřitelné, dosažitelné, realistické a časově ohraničené. Také je třeba stanovit hranice projektu. Čím detailněji budou hranice toho, co projekt je a co už není, stanoveny, tím vyšší je šance, že bude projekt zdárně dokončen. [1]

1.2 Projektový trojúhelník

Vazby v projektu jsou znázorněny v projektovém trojúhelníku neboli projektovém trojimperativu. Každý vrchol trojúhelníku značí jednu ze základních dimenzí projektu. Všechny 3 dimenze jsou propojeny vazbami, které na sebe vzájemně působí. Je možno se také setkat se záměnou rozsahu za kvalitu. Pokud bude požadováno projekt dokončit v dřívějším termínu a zachovat náklady, sníží se rozsah (kvalita projektu). Naopak, pokud bude požadováno projekt rozšířit, bude potřeba více času a prostředků. Všechny tyto atributy musí projektový manažer brát v úvahu při přípravě projektu. [1]

Projekt je možno si představit jako jakýsi bod uvnitř trojúhelníku, který se pohybuje v závislosti na požadavcích na čas, náklady a rozsah. Vazby mezi vrcholy projektového trojúhelníku neexistují jen pro projekt jako takový, ale i pro všechny činnosti v projektu. Ve většině případů dochází ke změně nejméně 2 dimenzí. [4]

Obrázek 1.1: Projektový trojúhelník



Zdroj: vlastní zpracování dle knihy Projektový management a potřebné kompetence [1]

1.3 Registr zainteresovaných stran

V některých literaturách jsou zainteresované strany označovány jako Stakeholders. Vzhledem k tomu, že projekt může zainteresované strany ovlivňovat, nemělo by se opomínat na vytvoření jejich registru, aby bylo zřejmé, koho projekt ovlivňuje. [9]

„Jako zainteresovanou stranu označujeme každého jedince, skupinu či organizaci, kteří jsou projektem ovlivněni, ať pozitivně, negativně, přímo, nepřímo, záměrně či nezáměrně. Cílem je uvědomit si skutečná očekávání jednotlivců či skupin spojených s projektem, aby mohla být zajištěna spokojenost co největšího množství zainteresovaných stran.“ [9]

Osoba, která se aktivně a opakovaně podílí na projektu je označována jako přímý účastník projektu. Protipólem k přímému účastníkovi je účastník nepřímý. Nepřímý účastník je osoba, která projekt pouze ovlivňuje, nebo naopak je projektem do nějaké míry ovlivněna. [1]

Vazby mezi zainteresovanými stranami a projektem jsou vzájemné, stejně tak jako může projekt ovlivnit zainteresované strany, tak i zainteresované strany mohou

ovlivnit projekt. Úkolem manažera je vyhledat reprezentanty zainteresovaných stran a vytvořit s nimi určitý kontakt. Je to důležité hlavně s ohledem na to, že hlavní reprezentant určité strany se může změnit a tím se změní i vliv celé strany na projekt. Nový reprezentant musí být s projektem důkladně seznámen a manažer projektu musí zvážit, jaký tato změna může mít na projekt dopad. Nejčastěji vídanými stakeholdery jsou investoři a vlastníci projektu, dále je však možné v registrech vidět i dodavatele v roli realizátora projektu nebo zákazníky. [4]

Prvním krokem pro úspěšnou komunikaci se zainteresovanými stranami je jejich správné zařazení do kategorie podle toho, jaký mají na projekt vliv a jaký mají k projektu postoj. Je logické, že se jinak budeme chovat ke člověku, který má k projektu kladný postoj a jinak ke člověku, který má skeptický pohled na projekt. Zainteresované strany, které mají velký vliv a záporný postoj k projektu, je potřeba si naklonit. Strany s kladným postojem a velkým vlivem úzce do projektu zapojit. Strany s kladným postojem a velkým vlivem bývají pro manažera projektu klíčoví hráči. [9]

Do jaké míry komunikovat s jakými stakeholdery znázorňuje následující matice.

Obrázek 1.2: Komunikace se skupinami zainteresovaných stran



Zdroj: vlastní zpracování dle knihy Projektový management podle IPMA [4]

1.4 Ganttův diagram

Ganttův diagram (někdy také zvaný úsečkový) znázorňuje všechny činnosti, které v projektu nastanou pomocí úseček. Délka projekové činnosti (úsečky) má přesně délku odpovídající době trvání činnosti, kterou znázorňuje. [4]

Činnosti jsou zobrazovány chronologicky, tudíž jsou vidět i současně běžící činnosti. Oproti síťovému diagramu je v Ganttově diagramu časová osa, která usnadní orientaci v činnostech. Právě časová osa je velké plus pro Ganttův diagram. [1]

Činnosti jsou uvedeny na svislé ose, na vodorovné ose je umístěna časová osa. Délka trvání aktivit se pak promítá v podobě úseček v grafu v závislosti na jejich zahájení a ukončení. [3]

Ganttův diagram stejně jako síťový graf má jeden počáteční a jeden koncový bod a nemůže tvořit cykly. Šipky tedy vedou pouze jedním směrem, a to zleva doprava. [4]

Síťový diagram ukazuje činnosti, podle jejich logického uspořádání. [1]

V Ganttově diagramu je také možné použít milníky. Milník definuje, v jakém stavu se má daný výstup nacházet v onen daný okamžik. Pokud daný výstup bude v daný okamžik v jiném stavu, než je udáno v milníku, může to ohrožovat důležité termíny projektu, například zdárné ukončení projektu v požadovaném čase. [1]

1.5 Kritická cesta projektu

Kritická cesta projektu zobrazuje spojení mezi činnostmi, které jsou v projektu klíčové a nemohou se zpozdít, aniž by to ohrozilo zdárné dokončení projektu. Touto matematickou metodou jsou vytyčeny kritické činnosti, jejichž zpoždění o x jednotek

by znamenalo zpoždění celého projektu právě o x jednotek. [1]

Po sečtení dob trvání všech činností, které leží na kritické cestě, bude možno určit nejkratší možnou dobu realizace projektu. K tomu, aby bylo možné určit nejkratší možnou dobu realizace projektu, je nutné si u každé činnosti určit její nejdříve možný začátek a nejpozději možný konec. Činnost nemůže začít, dokud nejsou ukončeny všechny činnosti, které jí předcházejí. [5]

Aby bylo možné metodu kritické cesty vůbec použít, je nutné mít k dispozici síťový graf ukazující vazby mezi činnostmi projektu nebo Ganttův diagram s odhadovanými dobami trvání činnosti a termíny milníků. [4]

Na kritické cestě leží právě ty činnosti, jejichž rozdíl mezi nejdříve možným začátkem činnosti a jejím nejpozději nutným koncem je shodný s dobou trvání činnosti. Kritických cest může být v projektu i více, všechny však mají stejnou délku, která je rovna nejkratší možné době realizaci projektu. [5]

2 Plán projektu

Do plánování projektu je zahrnuto především plánování rozsahu, komunikace, zdrojů a nákladů projektu. Ve fázi plánování je také velmi často vytvořena analýza SWOT a v případě nutnosti i stanovení strategií pomocí analýzy TOWS.

2.1 SWOT analýza

Znát své okolí by mělo být pro každou firmu samozřejmostí, stejně jako povědomí o svých silných a slabých stránkách. V projektu tomu není jinak. Projektový manažer si také musí být vědom předností a zároveň nedostatků, které projekt má. Projektový manažer by měl mít zmapovanou konkurenci a možnou hrozbu nebo naopak příležitost. Silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby tvoří základ pro sestavení SWOT analýzy. [4]

Zkratka SWOT vznikla podle počátečních písmen slov Strengths, Weaknesses, Opportunities a Threats. Slabé a silné stránky jsou záležitostí uvnitř podniku a příležitosti a hrozby naopak vně podniku. SWOT analýzu je možné sestavit prakticky na cokoli, ať už to bude právě projekt nebo projektový tým, komunikační projektová síť, nějaký konkrétní problém v projektu aj. SWOT analýzu lze také rozšířit tím, že veškerým zjištěným skutečnostem budou přiřazeny body podle důležitosti a závažnosti. [4]

Analýzu silných a slabých stránek lze také interpretovat pomocí tabulky.

Tabulka 2.1: Interpretace polí tabulky SWOT

	Současnost	Budoucnost
Pozitiva	silné stránky	příležitosti
Negativa	slabé stránky	hrozby

Zdroj: zpracováno dle knihy Projektový management podle IPMA [4]

SWOT analýza by nikdy neměla být sestavena pouze za jeden den, nebo za jedinou poradou projektového týmu. Vždy by se mělo jednat o dlouhodobé sestavování a promýšlení. Je důležité, aby se na analýze podílel celý tým. Pokud by analýzu sestavoval pouze jeden člověk, mohlo by dojít k tomu, že by SWOT analýza byla pouze jeho individuální představou o daném předmětu analýzy a analýza by ztratila svou komplexnost. Je také důležité si uvědomit, že podle dnes sestavené analýzy není možné se řídit věčně. Každá analýza, a to nejen SWOT, má určitou dobu platnosti. Po jejím vypršení, se musí sestavit analýza nová. [4] Poznatky z analýzy SWOT je možné v případě potřeby transformovat do TOWS analýzy. Jedná se o vytvoření matice, ve které se proti sobě dávají části SWOT analýzy.

- SO strategie: Strategie využívá silných stránek podniku a příležitostí.
- WO strategie: Snaha o maximální využití příležitostí pro zlepšení slabých stránek.
- ST strategie: Základ této strategie tvoří silné stránky podniku, díky nimž se podnik snaží vyrovnat s hrozbami z okolního prostředí.
- WT strategie: Zaměření na slabé stránky a hrozby. Podnik dělá vše pro to, aby se nestalo, že by se hrozba a slabá stránka promítly najednou. [11]

Obrázek 2.1: TOWS matice

Externí faktory / Interní faktory	Silné stránky (S): např. silný management, marketing, stabilní finance, kvalitní strojní vybavení	Slabé stránky (W): slabé stránky oblastí, které jsou uvedeny v rámečku Silné stránky
Příležitosti (O): např. budoucí a současné ekonomické podmínky, politické a sociální změny, nové produkty, technologie	Strategie SO: Maxi-Maxi Potencionálně nejúspěšnější strategie. Využívá příležitostí a silných stránek.	Strategie WO: Mini-Maxi např. využití vývojové strategie k překonání slabých stránek za využití příležitostí
Hrozby(T): např. silná konkurence a oblasti podobné těm, které jsou uvedeny v rámečku Příležitosti	Strategie ST: Maxi-Mini např. využití silných stránek k zamezení vzniku hrozby nebo k její minimalizaci	Strategie WT: Mini-Mini např. využití redukce, likvidace nebo joint venture k minimalizace hrozeb a slabých stránek

Zdroj: kniha Essentials of management: principles and practice [11]

2.2 Plán rozsahu

Plán rozsahu udává, jak bude plán definován a které práce do něj budou zahrnuty a které nebudou. Je nezbytnou součástí projektového plánu. Plán rozsahu lze stanovit pomocí logické rámcové matice či WBS. Tyto dvě metody, patří k nejčastěji používaným.

2.2.1 Logický rámec

Logický rámec je pouhé přenesení definovaného projektu do tabulky. Jedná se tedy o tabulkovou formu definování projektu. Definováním se rozumí určení cíle projektu, časové náročnosti a činností, které v projektu proběhnou. Všechny části logického rámce jsou navzájem propojeny. [1]

Tabulka 2.2: Logický rámec

Záměr	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 se záměrem
Výstupy	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Předpoklady, za jakých Výstupy skutečně povedou k Cíli
Klíčové činnosti	Zdroje (peníze, lidské, ...)	Časový rámec aktivit	Předpoklady, za jakých Klíčové činnosti skutečně povedou k Výstupům
<i>Zde některé organizace uvádí, co NEBUDE v projektu řešeno</i>			Případné předběžné podmínky

Zdroj: zpracováno dle knihy Projektový management podle IPMA [4]

- Záměr:

Nejvýznamnější pole logické rámcové matice, umístěné na jejím nejvyšším řádu. Může být chápán také jako strategický cíl projektu. [1]

- Cíl:

Dává odpověď na otázku proč? má být daný projekt realizován. Projekt je

převážně realizován, aby bylo dosaženo nějaké změny, tuto změnu představuje právě Cíl. Cíl je vždy konkrétní. [9]

- Výstupy:

Odpovídají na otázku Co? konkrétně bude projektem realizováno. „Výstupy jsou přímé důsledky realizace klíčových činností.“ [4]. Hlavní je určení, co konkrétně bude projektový tým fyzicky realizovat. [4]

- Klíčové činnosti:

Jsou v posledním řádku logického rámce. Jedná se o vstupy řešeného projektu. V této části je kladena otázka Jak? bude definovaných výstupů dosaženo. [4] Pro projekt je klíčové aby strategický cíl i všechny cíle postupné byly odsouhlaseny ještě před tím, než se projekt zahájí. [9]

2.2.2 WBS

WBS neboli Work Breakdown Structure nelze do češtiny přesně přeložit. Jako ekvivalenty jsou používány názvy jako struktura projektového díla, struktura prací projektu nebo hierarchická struktura projektových činností. Díky této metodě, na níž se podílí celý projektový tým, je možné projekt rozfázovat na jednotlivé činnosti a tím získat přesný přehled o jednotlivých činnostech. Dále dává WBS přehled o jednotlivých nákladových položkách projektu. Při tvorbě WBS je potřeba věnovat pozornost tomu, že činnosti musí pokrýt celý cíl projektu. Je tedy důležité zodpovědět otázku, co bude potřeba k dokončení projektu. Pokud je možné definovat, jaká je přesná struktura celého projektu, pak by rozklad na úplné množiny činností neměl dělat sebemenší problém. Dále je nutné promyslet otázku, jakým způsobem je možno daných cílů dosáhnout. „WBS je tedy kombinovaná struktura produktu s navazující strukturou pracovních činností.“ [1] Onen rozpad na činnosti má podobu stromového grafu, neboli hierarchické struktury, kdy na vrcholu je celkový cíl projektu, který je členěn na podrobnější elementy, které tvoří činnosti pokrývající právě celý cíl projektu. [1]

WBS je potřeba kvalitně zpracovat, jelikož předává informace do dalších částí plánování projektu. Prostřednictvím struktury projektových cílů převedeme cíle do rozpisů úseků práce, harmonogramu projektu a do rozpočtu projektu. [2]

„Vstupní podklady pro tvorbu podrobného rozpisu prací jsou:

- Definice předmětu projektu v její aktuální podobě,
- soubor podnikových procesů, které budou projektem ovlivněny, nebo které naopak mohou mít vliv na projekt po jeho formální i obsahové stránce,
- schválené změnové požadavky, pokud takové existují vzhledem k postupu projektu,
- soubor disponibilních metodik a know-how dodavatele projektu,
- odhady pracnosti jednotlivých dílčích úseků práce,
- odhady nákladů na činnosti a podpůrné informace k těmto odhadům,
- informace z podobných historických projektů. “ [2]

Pokud nebude k projektu WBS zpracována, může se lehce stát, že se projekt vymkne kontrole a překročí na svém počátku určené hranice. To vše z důvodu, že nemusí být dodáno to, co je pro projekt klíčové. Jako podklad ke zpracování WBS může sloužit například registr zainteresovaných stran, identifikační listina projektu atd. [9]

2.3 Plán zdrojů

Je jasné, že bez zdrojů by nemohl být žádný projekt uskutečněn. Zdroje lze rozdělit do dvou skupin, a to na zdroje spotřebovávané a nespotřebovávané. Oba druhy jsou pro projekt velmi důležité. Pod pojmem spotřebovávané zdroje je možné si

představit například zboží, materiál, ale i peníze. Nespotřebovávané zdroje jsou stroje, osoby, různá zařízení atd.[1]

Je mnoho způsobů jak zdroje plánovat. Zkušeným projektovým manažerům nečiní žádný problém zdroje plánovat odhadem podle předchozích zkušeností a znalostí z praxe. Dále se dají zdroje plánovat podle kvalifikovaných odhadů, podle norem, pomocí simulace a matematických modelů a výpočtů nebo dalších kreativních technik, nejčastěji viděných v IT vývojových projektech. Ve fázi, kdy projektové zdroje teprve plánujeme, není vhodné se zabírat jejich kapacitami. [4]

Plánováním lidských zdrojů se zabývají dopodrobna systémy ERP. I tak se ale na plánování lidských zdrojů musí přihlížet i v celkovém projektovém plánování. Je potřeba přihlídnout k oficiálním i neoficiálním svátkům, předem dohodnutým nepřítomnostem, ale i k neplánovaným nepřítomnostem pracovníků, k možným školením atd. Všechny tyto skutečnosti musí být zohledněny při plánování.[1]

Nesmí se také zapomenout na to, že lidské zdroje, se kterými se počítá do projektu, mohou být zapojeni do projektu jiného a je pak logické, že nejsou 100% k dispozici. Je tedy důležité si také zjistit dostupnost zdrojů. Je to velmi náročná činnost, avšak bez přihlídnutí na disponibilitu zdrojů se mohou naše plány velmi rychle stát nepoužitelnými. [4]

Dále je možno vidět členění zdrojů na:

- lidské,
- materiálové,
- finanční.

Je velmi důležité všechny zdroje naplánovat tak, aby byly všechny plně využity, ale aby nebyly přetěžovány. A to platí jak pro spotřebovávané, tak pro nespotřebovávané zdroje. Pokud by zdroje nebyly naplno využity, utíkaly by zde vynaložené finanční

prostředky, naopak při přetěžování zdrojů je větší pravděpodobnost vzniku chyby. To může mít negativní dopad na celkový projekt. Plně využitá kapacita zdrojů po celou dobu trvání projektu se vyskytuje jen zřídka.[1]

2.4 Plán nákladů

Při plánování nákladů není vhodné se soustředit jen na celkové náklady projektu. Pro lepší určení hodnoty nákladů je mnohem přínosnější si rozdělit náklady na náklady externí, které si neumí podnik obstarat sám, nebo je jejich nákup přístupnější nebo přípustnější variantou, a náklady interní.[1]

Do projektu je potřeba zapojit přímé, nepřímé a ostatní náklady. Přímé lze přímo přiřadit k projektu. Nepřímé náklady se přepočítávají na základě koeficientů a jsou to například daně, odvody, náklady na provoz budov a zlepšování technologií. Mezi ostatní náklady lze zařadit náklady na nepředvídatelné vlivy, které mohou negativně ovlivnit projekt, provize a jiné prémie pro obchodníky, manažerská rezerva atd. Nejprve se v projektu stanoví náklady přímé a poté až nepřímé. [1]

V ideálním případě jsou plánované náklady rovny nákladům skutečným, to je však velmi ojedinělý případ. [4]

Nejvíce používanými metodami při plánování nákladů jsou metody odhadování nákladů jsou:

- Analogické odhady

Jedná se o odhady nákladů, které stanovují experti na danou problematiku. S touto metodou jsou spojeny techniky shora dolů. Odhad je stanoven na základě podobnosti s již uskutečněným projektem. Předpokládá se, že podobné projekty budou mít i podobné náklady. Tato metoda patří k rychlým metodám určování nákladů. [1]

- Hrubý odhad

Hrubý odhad je odhad manažera projektu. Převážně se používá metody hrubého odhadu u projektů, které již byly v minulosti podobně řešeny. Nejčastěji vychází z logického rámce projektu. Hrubý odhad je také důležitý pro výpočet čisté současné hodnoty projektu nebo pro výpočet návratnosti investice. [4]

- Parametrický model

V tomto modelu se setkáme s matematickými výpočty. „Princip parametrického modelu spočívá v nalezení jednotkové ceny parametru, pomocí které odhadneme projektové náklady.“ [1]

- Metoda zdola nahoru

Tato metoda je ze všech používaných metod nejpřesnější a rozebírá náklady nejvíce dopodrobna, je ale časově nejnáročnější. Většinou se používá až v průběhu projektu, kdy jsou známy všechny činnosti, které budou v projektu probíhat. [1]

- Metoda shora dolů

Metoda řeší náklady z pohledu na podnik jako na celek. Nejčastěji je tato metoda používána na hůře definovatelné náklady na projekt v kombinaci s metodou zdola nahoru. [10]

Pokud se manažer rozhodne určovat náklady pomocí odhadu, je nutné kontrolovat přesnost odhadů. Přesnost odhadu závisí na tom, v jaké fázi projektu je odhad prováděn. Na začátku plánování projektu, kdy nejsou přesně ještě známy všechny činnosti a souvislosti v projektu, je logické, že přesnost odhadu bude nižší. Důležitou roli při odhadu nákladů také hrají ceny materiálu, odměny pracovníkům, kteří na projektu pracují aj. Veškeré kroky, které jsou v projektu prováděny, musí být řádně zdokumentovány. V případě odhadů nákladů tomu není jinak. Veškeré odhady musejí být podloženy dokumentem s nimi souvisejícím. Je důležité zachytit, pomocí které metodou byly náklady odhadnuty. Veškeré dokumenty se poté využívají při přesném určování a kalkulování nákladů v pozdějších fázích projektu. [1]

Mezi nejčastější zdroje nepřesnosti odhadů patří nepřesně nebo nesrozumitelně definovaný předmět projektu, zkreslení klíčových informací, nesprávné navržení harmonogramu projektu, nevhodné zvolení organizační struktury a funkčních rolí, početní chyby, nedostatečné určení rizik atd. Plán nákladů je následně podkladem pro tvorbu rozpočtu projektu. [1]

2.5 Plán komunikace

Komunikace v projektovém týmu je velice důležitá. Pokud nefunguje správně komunikace a nastávají komunikační šumy, pak je obtížné dotáhnout projekt ke zdárnému konci. Špatná komunikace je pro většinu projektů kritická a mívá fatální důsledky. [2]

Komunikace mezi členy projektového týmu může mít mnoho podob. Ať už se jedná o verbální či neverbální komunikaci, komunikaci přímou či nepřímou, vždy musí být informace, které jsou předávány, co nejpřesnější a musí příjemci přinést co možná největší užitek. Mezi komunikátorem, člověkem, který informaci odesílá, a komunikantem, mohou nastat komunikační šumy, které informaci zkreslují nebo poškozují. Mezi nejčastější komunikační šumy patří nedoslýchavost, rušivé prostředí, problémy s technikou, nepochopení sdělení nebo i neochota sdělení chápat. [7]

Při plánování komunikace se musí dohlížet na to, které informace jsou komu sdělovány, jaký mu přinesou dané informace užitek, zdali bude schopen dotyčný s informacemi správně nakládat. Pokud budou projektovému manažerovi poskytnuty účetní doklady, bude sice schopen z nich vyvodit nějaké důsledky, ale dozajista nebude jeho zpráva tak kvalitní, jako kdyby se účetní doklady dostaly do rukou finančnímu vedoucímu. Je důležité také myslet na to, že informace neproudí jen mezi členy projektového týmu, ale také k zainteresovaným stranám, vně podniku. Můžou to být například investoři nebo partneři společnosti. [7]

Je důležité si přiblížit základní pojmy komunikace, kterými jsou komunikační síť, komunikační kanál, komunikační média, komunikátor, komuniké, komunikant a komunikační příležitosti.[2]

- Komunikační síť - spojení a propojení mezi účastníky projektu, kteří mezi sebou komunikují.
- Komunikační kanál - díky nimž, lze efektivně předávat a sdílet informace mezi účastníky komunikační sítě, dělíme je dle směřování, počtu spojených koncových bodů, úrovně formalizace, vztahu ke skupinám procesního modelu.
- Komunikační média - přenášejí informace pomocí komunikačních kanálů.
- Komunikátor - odesílatel informace.
- Komuniké - informace, sdělení.
- Komunikant - příjemce sdělení.
- Komunikační příležitosti - např. jednání. [2]

Komunikace, jakožto projektový proces má určité zásady. Je velmi důležité si předem určit rozsah našeho projektu, protože podle něj je komunikace naplánována. U malých projektů je manažer ve většině případů součástí týmu, který projekt realizuje. Je tak přítomen téměř u všech prací na projektu. Proto stačí např. porada jednou týdně. Naopak je tomu například u projektů středních nebo velkých. Tam je komunikace složitější a je třeba plán komunikace striktně dodržovat. Je třeba dodržovat termíny porad, aby manažer měl prostor na komunikaci s investory a jinými zainteresovanými osobami. Řízení komunikace u velkých projektů je obdobné středním projektům, jen jsou vyžadovány zprávy od členů týmů častěji a více se používá aktivní komunikace. Porady mohou být častější. [7]

Rozlišujeme základní 3 typy komunikace:

- povinná komunikace,
- nepovinná komunikace (informační),
- marketingová komunikace. [7]

Povinná komunikace může být požadována investorem, organizací, která projekt provádí nebo i zákonem. Nepovinná, neboli informační komunikace obsahuje potřebné body a informace, které členové týmu potřebují pro svou práci. Většinou si je musejí pracovníci sami získat. Marketingová komunikace by se také mohla nazývat motivační komunikací, jelikož má za úkol zvýšit zájem o projekt. Zde je prostor například pro dopisy, které informují o kvalitách projektu, různé promo akce a besedy. [7]

3 Rizika projektu

Každý projekt je vždy něčím ohrožen, ať už se jedná o rizika vnější nebo vnitřní. Veškerá rizika je nutné identifikovat, analyzovat a především je nutné najít vhodná opatření pro dané riziko. Tyto fáze jsou rozebrány v následujících kapitolách.

3.1 Řízení rizik

Řízení rizik je nástroj, díky kterému lze bojovat s událostmi, které mohou při realizaci projektu nastat. Ne vždy však musí být riziko negativní. Mnohdy se setkáváme i s riziky pozitivními. O pozitivním riziku se pak mluví jako o příležitosti. „Řízení rizik se zabývá minimalizací důsledků událostí negativních a maximalizací výsledků pozitivních událostí.“ [1]

Na rizika by se nemělo zapomínat ani u sebemenšího projektu. I když řízení rizik jako takové se řeší převážně v přípravné části projektu, sahá mnohem dále, až do jeho realizační části. [1]

„Rozsah a závažnost rizik se rovněž liší podle velikosti projektu – malé projekty bývají obvykle kratší, působící podmínky a jevy jsou lépe specifikovatelné a jejich dopad bývá menší vzhledem k nižším hodnotám v ohrožení. U velkých a rozsáhlých projektů je pochopitelně situace přesně opačná – velká část projektu je podložena souborem hypotéz a předpokladů, které v kombinaci s historickými zkušenostmi, know-how společnosti i jednotlivců a ověřenými technologickými postupy tvoří soustavu plánů.“ [2]

3.2 Identifikace rizik a jejich hodnocení

Identifikace rizik je proces, ve kterém se rizika identifikují a následně se určuje, která rizika jsou pro projekt největší hrozbou. Všechna rizika se dokumentují a charakterizují. Klíčovým podkladem pro identifikaci rizik je právě projektová dokumentace, ve které jsou veškerá rizika popsána a definována. [3]

Rizika se mohou objevit kdekoli. V plánu projektu i mimo něj. Projekt může být totiž ovlivňován i vnějším prostředím, například nařízeními, změnami kurzu, vyhláškami atd. Je nesmírně důležité identifikovat, pokud možno, všechna rizika, která mohou nějakým způsobem projekt ovlivnit. Ne vždy je to ale reálné. Vše záleží na schopnostech vedoucího projektového týmu, tedy projektového manažera, jeho zkušenostech a intuici. Každý možný rizikový faktor, musí být důkladně zhodnocen a pojmenován. Záleží také na velikosti a hodnotě projektu, ale obecně by se rizikům vždy měl věnovat dostatečný čas a prostor. [1]

Je důležité vzít v potaz, jaká událost, popřípadě události, by nejvíce poškodily projekt a co nejpodrobněji je popsat. Některé z nich jsou ovlivnitelné, některé nikoli. Jednou z možností je i přepracování rizik z předchozího, podobného projektu a podle nich vytvořit seznam aktuální. [4]

Určité možnosti, jak rizika identifikovat popisuje ve své knize *A Guide to the Project Management Body of Knowledge* William Duncan.

- Brainstorming

Cílem této techniky je získání úplného seznamu rizik projektu. Brainstorming je často prováděn s odborníky, kteří nejsou do projektu zapojeni. Návrhy na možná rizika jsou konzultována pod vedením facilitátora buď v klasické komunikaci nebo metodou free-from.

- Dotazování

Dotazování mohou být jak účastníci projektu, tak zainteresované strany, tak nezávislí odborníci. Názory všech pak pomáhají k identifikaci rizik.

- Analýza příčin

Specifická forma analýzy, která pomáhá identifikovat problém a objevit příčinu a vede k tomu, aby se proti riziku stanovila nápravná opatření. [3]

3.3 Analýza a ošetření rizik

Pokud jsou rizika určena, je potřeba také zhodnotit jejich možný dopad na projekt a pravděpodobnost jejich výskytu, z čehož následně vyplyne závažnost rizikového faktoru. Může se použít různých statistických propočtů k určení pravděpodobnosti vzniku rizika nebo se může projektový manažer řídit mapou rizik, kterou si sestaví. Velmi častým podkladem jsou i expertní odhady. Je logické, že rizikům s nejvyšším rizikovým faktorem je nutné se okamžitě věnovat. [4]

Při určování rizikového faktoru se porovnává pravděpodobnost vzniku rizika a jeho následný dopad na projekt. Veškeré zjištěné informace se zanáší nejčastěji do tabulky. Ze statistiky je jasné, že pravděpodobnost nabývá hodnot mezi 0 a 1. 0 znamená, že riziko s jistotou nenastane, oproti tomu hodnota 1 říká, že riziko nastane zcela jistě. Co je projektový trojúhelník, bylo vysvětleno v předcházejících kapitolách. V této kapitole bude použit znovu z důvodu, že dopad rizika na projekt se hodnotí právě z pohledu, jaký dopad bude mít riziko na vrcholy projektového trojúhelníku. Tzn. na náklady, rozsah a čas. [1]

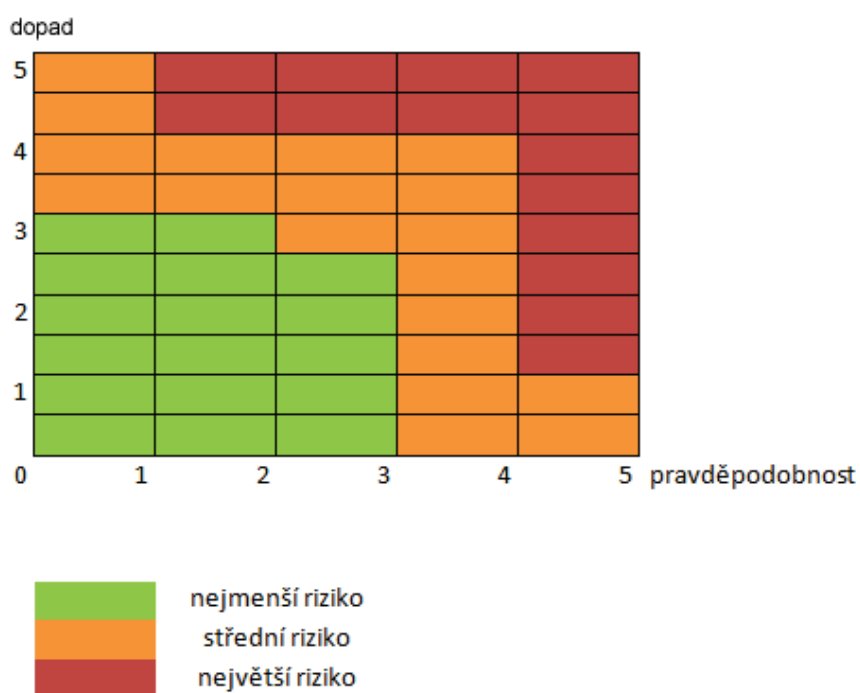
Tabulka 3.1: Tabulka rizikových faktorů

	Rizikový faktor	Pravděpodobnost vzniku	Vliv dopadu	Celkový dopad
1	X1	3	4	12
2	X2	1	5	5
3	X3	2	3	6
4	X4	2	5	10

Zdroj: vlastní zpracování dle knihy Projektový management a potřebné kompetence [1]

Rizikový faktor je v reálném provedení vždy konkrétně pojmenován. Celkový dopad je získán vynásobením pravděpodobnosti vzniku a vlivem dopadu na projekt. Výsledky z tabulky se poté dají transformovat do grafu.

Obrázek 3.1: Graf rizikových faktorů



Zdroj: vlastní zpracování dle knihy Projektový management a potřebné kompetence [1]

K ošetření rizika je vhodné zvolit jednu z následujících metod:

- eliminace rizika nebo příčiny vzniku rizika
- přenesení rizika na jinou osobu, společnost atp.
- oslabení rizika a snížení jeho dopadu
- akceptace rizika [4]

4 Projekt a jeho plán

V této kapitole bude představen realizovaný projekt, který bude následně podrobně rozplánován. Budou použity metodické podklady z teoretické části, podle kterých bude zpracován konkrétní plán tohoto projektu. Projekt byl v době příchodu nového projektového manažera již částečně rozplánován, proto nebylo možné některé skutečnosti ovlivnit. Nový manažer se zapojil do projektu od 20.5.2013. Projekt byl zahájen v prosinci roku 2012 a plánované ukončení je v říjnu 2015.

4.1 Představení projektu

Projekt vznikl pod záštitou neziskové organizace Plzeň 2015, o. p. s., kterou založilo město Plzeň. Nezisková organizace má na starost přípravu a realizaci projektů, které jsou s projektem, Plzeň 2015 Evropské hlavní město kultury, spjaty.

Projekt má za cíl díky uměleckým intervencím do podniků přinést nový pohled na činnost ve firmě. Umělci pomáhají ve firmách zlepšit podnikovou komunikaci, zkvalitnit firemní prostředí, vidět věci z jiného úhlu pohledu. Pomáhají například vylepšit zpracování firemních dokumentů a materiálů na úrovni současného informačního designu. Díky znalosti kreativního managementu dávají firmám příležitost vyniknout.

Partnerskou organizací se stala švédská organizace TILLT. Hlavním cílem organizace TILLT je zapojování umělců do podniků a dalších organizací. Organizace například v roce 2009 realizovala projekt na inovaci a rekonstrukci pohotovostní ambulance v nemocnici v Göteborgu. Pod taktovkou organizace TILLT byly uskutečněny desítky projektů, převážně ve Švédsku. Umělecká intervence vzniká, pokud organizace vstoupí do spolupráce s umělci, jako jsou například herec, režisér, dramatik, vizuální umělec, malíř, fotograf, tanečník, choreograf, spisovatel, básník, skladatel, hudebník nebo konceptuální umělec. Organizace TILLT je přesvědčena o tom, že

umění, jakožto hnací motor podporuje skrytý tvůrčí potenciál, který v sobě má každý jednotlivec a umožňuje tím přenos dovedností mezi různými odvětvími. Organizace TILLT sdílí s organizací Plzeň 2015 své know-how, díky čemuž se může projekt lépe rozvíjet. Hlavním záměrem organizace TILLT je stimulovat inovativní myšlení ve firmách a za pomoci hloubkové interakce mezi umělci a lidmi ve firmě, změnit pracoviště dle konkrétních představ. Skrze projekt se snaží projektový tým propagovat umění. Právě díky uměleckým intervencím je člověk ve firmě nucen přemýšlet jinak. Umělecké intervence jsou určitý způsob rozvoje, který stimuluje v lidech kreativitu, rozvíjí kreativitu firemního personálu, povzbuzuje k novým interakcím a mění perspektivu pohledu. Projekt se také snaží ukázat, že umění v dnešní době již není luxus, ale že je užitečné a plně využitelné i v běžném životě.

Celkem je připraveno 9 intervencí umělců do podniků. Projekt bude ukončen v říjnu 2015 slavnostním festivalem, kde bude všech 9 firem představeno. Každé firmě bude přidělena umělecká podpora, která do firmy bude docházet, poznávat zaměstnance a pracovat s nimi. Dohlížet na práci a ekonomickou stránku v každé firmě bude produkční. Produkční je do projektu dosazován z řad společnosti Plzeň 2015, o.p.s. Velkou výhodou pro firmy, které se zapojí do tohoto projektu, je, mimo jiné, jejich zviditelnění.

Veškerá školení a podpora umělců a produkčních je hrazena z rozpočtu projektu. Firma platí až za odvedenou práci, čili odměnu umělců a produkčních. Cílem projektu tedy není zisk, protože finanční odměna je placena umělci, nikol zai projekt.

4.2 Registr zainteresovaných stran

Vzhledem k tomu, že se jedná o projekt ze skupiny projektů, které se realizují v rámci projektu Plzeň 2015, Evropské hlavní město kultury, je vhodné vytvořit i registr zainteresovaných stran, který zjednoduší komunikaci se všemi stakeholdery.

Na základě rozhovoru s manažerkou programových projektů Monikou Bechnou mezi přímé účastníky projektu patří manažer projektu, projektový tým, umělci, produkční, Plzeň 2015, o.p.s., stážisté. Mezi nepřímé účastníky projektu patří zaměstnanci firem, majitelé firem, obchodní partneři zúčastněných firem, vedení firem, stát Česká republika, Plzeňský kraj a město Plzeň.

Dle teoretických podkladů jsou zainteresované strany ohodnoceny dle míry jejich očekávání od projektu a mírou vlivu na projekt.

Tabulka 4.1: Hodnoty stakeholderů-vysvětlení

	1	2
Míra očekávání	Nízká	Vysoká
Míra vlivu	Nízká	Vysoká

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Přímí:

- Manažer projektu (míra očekávání 2/ míra vlivu 2) je neodmyslitelnou součástí projektu. Vede projektový tým a má zodpovědnost za daný projekt. Míra jeho vlivu na projekt je velmi vysoká a míra očekávání taktéž.
- Projektový tým (míra očekávání 2/ míra vlivu 2) má nižší pravomoci než projektový manažer, přesto je stále podstatnou součástí projektu s vysokou mírou vlivu. Stejně jako projektový manažer, tak i projektový tým vkládá v projekt velké naděje, proto míra očekávání vysoká.
- Umělci (míra očekávání 2/ míra vlivu 2) jsou hnacím motorem projektu, bez umělců by nemohl být projekt vůbec realizován. Míra očekávání je tedy pochopitelně vysoká, míra vlivu je taktéž vysoká, jelikož bez pomoci umělců, by projekt nemohl vůbec fungovat.

- Produkční (míra očekávání 2/ míra vlivu 2) se stará o ekonomickou část práce umělce v dané firmě, má přístup k rozpočtu pro danou uměleckou intervenci a tedy má i rozhodující slovo, míra vlivu tedy vysoká. Míra očekávání je taktéž vysoká, jelikož produkční společně s umělcem realizují myšlenku projektu v dané firmě.
- Plzeň 2015, o.p.s. (míra očekávání 2/ míra vlivu 2). Vzhledem k tomu, že projekt je realizován jako jeden z podprojektů hlavního projektu Plzeň 2015, je míra vlivu i míra očekávání této organizace velmi vysoká, jelikož společnost do projektu investuje.
- Stážisté (míra očekávání 1/ míra vlivu 1) jsou součástí projektu, ale jejich míra vlivu je nízká, jelikož mají i malou zodpovědnost a v projektu se spíše učí a získávají cenné postřehy z praxe. Míra očekávání u projektu je také nižší než například u projektového manažera.
- Investoři firem (míra očekávání 1/ míra vlivu 2) mají velké slovo v tom, do čeho bude firma investovat, proto je míra vlivu vysoká. Míra očekávání je nízká, jelikož zásah umělců do firem neohrozí chod firmy, tím pádem se pro investory nic nezmění.

Nepřímí:

- Zaměstnanci firem (míra očekávání 1/ míra vlivu 1) nemají rozhodující slovo v projektu, proto jejich míra vlivu je na nízké úrovni. Míra očekávání také není vysoká.
- Firemní vedení (míra očekávání 2/ míra vlivu 2) má míru očekávání vysokou, jelikož do projektu vkládá naděje firmy. Míra vlivu je taktéž vysoká, jelikož s vedením se konzultují veškeré projektové záměry.
- Obchodní partneři zúčastněných firem (míra očekávání 2/ míra vlivu 1) mají vysokou míru očekávání, jelikož při zlepšení postavení na trhu firmy, která

je v projektu zapojená, mohou vzniknout obchodním partnerům určité nové výhody. Míra vlivu je nízká, jelikož nemají rozhodující právo. O vstupu firmy do projektu budou obchodní partneři informováni.

- Stát Česká republika a Plzeňský kraj (míra očekávání 1/ míra vlivu 2) má velkou míru vlivu, jelikož projekt financuje. Míra očekávání je nízká, jelikož není na projektu nijak závislá.
- Město Plzeň (míra očekávání 2/ míra vlivu 2) jakožto město, které vyhrálo titul Evropské hlavní město kultury 2015 má vysoká očekávání a zároveň vysokou míru vlivu, protože projekt financuje.

Při tvorbě registru zainteresovaných stran je nutné rozdělit účastníky do čtyř skupin.

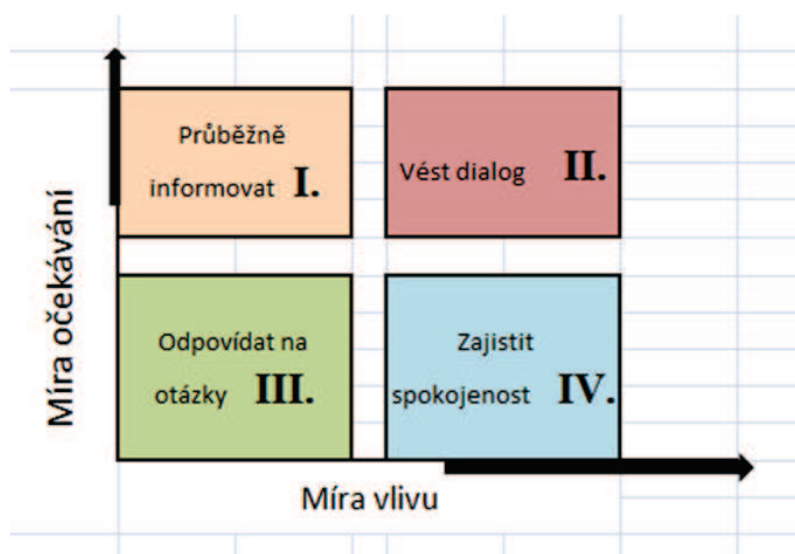
1. Zástupci s velkým očekáváním, ale malou mírou vlivu (obchodní partneři, umělci) - skupinu je potřeba průběžně informovat o změnách a fázích projektu.
2. Zástupci s velkým očekáváním a velkou mírou vlivu (Plzeň 2015, o.p.s., manažer projektu, projektový tým, vedení firem) - skupina je nejdůležitější, spadají do ní osoby, které mají velké očekávání a zároveň velký vliv na projekt. Velkou výhodou je, pokud tato skupina osob sympatizuje s projektem a je projektem nadšena. V opačném případě je hlavním cílem manažera projektu si negativně smýšlející osoby naklonit a představit jim projekt více dopodrobna, aby do projektu více pronikly.
3. Zástupci s nízkým očekáváním a nízkou mírou vlivu (stážisté, zaměstnanci) - ve skupině se nacházejí stakeholderi, kterým by mělo postačovat pouze odpovídat na otázky, které kladou. Jsou to osoby s malým vlivem na projekt a projektový manažer by jim neměl věnovat příliš mnoho svého času, ale neměl by na ně ani úplně zapomenout.

4. Zástupci s nízkým očekáváním a velkou mírou vlivu (investoři firem) - u skupiny je nejdůležitější, aby byl projekt dostatečně představen, jelikož spokojenost reprezentantů 4. skupiny je zde klíčová.

4.3 Plán komunikace

Komunikace probíhá individuálně v souvislosti s firmou, se kterou se pracuje. Nejčastějším způsobem komunikace je komunikace přes sociální síť. Umělci s firmou komunikují nejčastěji přes internet nebo pomocí nástěnek nebo osobně.

Obrázek 4.1: Komunikace se zainteresovanými stranami



Zdroj: vlastní zpracování dle knihy Projektový management podle IPMA [4]

Skupina I.

- Osoby v této skupině je nutné průběžně informovat o stavu projektu.
- Komunikátorem je manažer projektu a projektový tým a komunikantem jsou obchodní partneři firem, které se do projektu zapojily.
- Komuniké: informace, které jsou této skupině předávány, jsou informačního

rázu, jako například datum zahájení projektu, seznam zapojených firem do projektu, výsledky jednotlivých intervencí, konkrétní seznam vybraných umělců atd.

- Komunikačním médiem je v tomto případě nejčastěji elektronická pošta.
- Komunikuje se v průběhu celé intervence v dané firmě.
- Komunikace s touto skupinou je na úrovni nepovinné komunikace.

Skupina II.

- V tomto případě je nutné s osobami ve II. skupině aktivně diskutovat a vést dialog.
- Komunikátorem je především manažer projektu, v doplňkových částech pak projektový tým. Komunikantem jsou Plzeň 2015, o.p.s., manažer projektu, vedení firem, produkční, město Plzeň, umělci, projektový tým.
- Komuniké: největší tok informací proudící od projektového manažera ke komunikantům. Veškeré osoby z II. skupiny musí být pravidelně informovány o stavu projektu, po ukončení intervence v dané firmě jim musí být předložena zpráva o průběhu intervence, vyjádření k výběru umělce a produkčního. Manažer musí neprodleně odpovídat na dotazy a vysvětlovat případné nejasnosti.
- Komunikačním médiem je elektronická pošta, osobní setkání či společná sezení.
- Komunikace s Plzeň 2015, o.p.s. a městem Plzeň probíhá vždy na začátku a na konci intervence. U ostatních členů této skupiny probíhá komunikace i v jejím průběhu, tzn. na pravidelných poradách, konajících se jednou týdně.
- Komunikace s touto skupinou je na úrovni povinné komunikace, s umělci a produkčními pak i komunikace motivační.

Skupina III.

- Jedná se o skupinu osob, která nemá ani velká očekávání ani velký vliv na projekt. Komunikovat s touto skupinou je dostačující na bázi otázek a odpovědí.
- Komunikátorem může být i jen jakýkoli člen projektového týmu, komunikantem jsou stážisté a zaměstnanci firem, ve kterých se projekt realizuje.
- Komuniké: pokud je osobám z této skupiny něco na projektu nejasné, je potřeba otázku zodpovědět. Do detailnějších rozhovorů však není nutné se pouštět.
- Komunikačním médiem mohou být sociální sítě, elektronická pošta, či osobní rozhovor.
- Komunikace probíhá pouze, pokud je vznesen dotaz od členů této skupiny.
- S touto skupinou probíhá komunikace především motivační.

Skupina IV.

- Osoby s vysokým vlivem, které musejí být o projektu informovány, jelikož ho většinou financují, avšak není pro ně projekt stěžejní.
- Hlavním cílem při komunikaci s touto skupinou je zajištění její spokojenosti. Čili odpovídat na otázky, podávat vysvětlení a docílit toho, aby tato skupina o projektu smýšlela pozitivně.
- Komunikátorem je jak manažer projektu, tak i projektový tým. Komunikantem jsou investoři firem, které se do projektu zapojí, Plzeňský kraj, a stát ČR.
- Komuniké: informace o zahájení projektu, zpráva z průběhu projektu, souhrnná zpráva o celém projektu a projektových plánech.
- Komunikační médium je převážně elektronická pošta, či obchodní korespondence.

- Komunikace s investory probíhá vždy na začátku a na konci projektu, Plzeňskému kraji stačí pouze podat informaci v podobě zaslání závěrečné zprávy na konci intervence. Komunikace se státem je pouze zprávou o zahájení a ukončení projektu a závěrečnou zprávou o průběhu projektu.
- Komunikace s touto skupinou je komunikací povinnou.

4.4 SWOT analýza

Silné a slabé stránky, společně s příležitostmi a hrozbami byly evidovány v analýze SWOT. Následně pak poznatky ze SWOT analýzy, byly interpretovány v TOWS analýze, která dává manažerovi projektu větší přehled o možných strategiích.

Silné stránky projektu:

- neobvyklost projektu- žádný podobný projekt nebyl dosud v ČR realizován. Na trhu jsou i firmy, které se nebojí experimentovat a rády se zapojují do nových a neobvyklých projektů. V podnikatelské sféře začíná být trendem změna zaběhlých systémů a volba jiného, kreativnějšího řešení,
- projekt podává nový pohled na již zaběhlé postupy a principy ve firmě,
- zázemí společnosti Plzeň 2015, o.p.s.,
- financování Plzeňským krajem zajistí dostatek finančních prostředků,
- velká mediální podpora- Plzeň 2015 Evropské hlavní město kultury je pojem známý široké veřejnosti,
- zviditelnění zapojených firem- představení všech zúčastněných firem na slavnostním festivalu v říjnu 2015,
- zúčastněná firma získá výhody na svém trhu,

- aplikace projektu na všechna odvětví v ekonomice.

Slabé stránky projektu:

- v ČR neznámý projektový záměr- některé firmy nerady experimentují,
- vysoká cena- pro některé firmy jsou náklady na projekt příliš vysoké.

Příležitosti projektu:

- zvyšování všeobecného zájmu o umění,
- moderně smýšlející a nové firmy se přiklánějí k tomu, že kvalitní firemní prostředí je pro chod firmy důležité,
- odeznívající krize umožňuje firmám investovat volné peněžní prostředky.

Hrozby projektu:

- nedůvěra v umělce,
- strach firem z neznámých a nových praktik a postupů,
- nezájem firem.

Možné odpovědi na otázky, jak reagovat na hrozby a slabé stránky, zodpoví právě TOWS analýza.

SO:

- Vzhledem k tomu, že finanční krize již tolik neohrožuje podniky, jsou podniky ochotni investovat i do nových a neznámých projektových záměrů. Zaměřovat se na podniky, které krizez příliš nezasáhla a nemají obavy z investování.
(S1/O3)

- Vnést projekt do povědomí co největšího množství firem. Projekt se snaží ukázat, že umění v dnešní době již není pouze luxus, ale dá se zapojit do veškerých všedních činností, a to i v podnikání. Projektový záměr lze aplikovat na všechna ekonomická odvětví podnikání a tím ještě více podpořit zvyšující se zájem o umění. (S8/O1)
- Využití moderního smýšlení firem. Moderně smýšlející firmy a nové firmy používají i nové inspirativní a průkopnické metody. Zajímají se o své zaměstnance a přikládají váhu i příjemnému firemnímu prostředí. Právě umělci jsou schopni firmám s realizací pomoci. (S2/O2)

WO:

- Využít stávající situace, která propaguje umění. Díky zvyšování všeobecného zájmu o umění má projekt možnost zaujmout i přesto, že jde o nový projekt, který v ČR nebyl dosud realizován. (W1/O1)
- Zaměřit projekt na firmy, které jsou ochotny investovat do firemní kultury a firemního prostředí. Na firmy, které jsou ochotny změnit dosavadní provádění činností a zkreativnit je. Přilákat takové firmy, které neodradí vysoká cena za odměny umělcům a produkčním, jelikož je pro ně úroveň firemního prostředí a firemní kultury velmi důležitá. (W2/O2)
- Oslovení takových firem, které krize příliš nepoškodila. (W2/O3)

ST:

- Hlavním argumentem manažera je podstata projektu, jeho neobvyklost a hlavně fakt, že umělci i produkční jsou vybíráni opravdu pečlivě a důkladně. Jsou vybírány již zralé a zkušené osobnosti, které mají zároveň i zkušenost s komunikací s manažery a majiteli firem. To vše by mělo zmírnit obavy firem ze spolupráce a zapojení do projektu. Důvěra firem je pro projektový tým velmi

důležitá, proto je nutné mít vše výše zmíněné doložené například životopisy umělců a produkčních. (S1/T1)

- Výběr takového umělce a produkčního, který bude nejvíce schopen naplnit představu a přání firmy. (S1/T2)
- Dbát na dostatečnou kvalifikaci umělců a produkčních. Nedostatečná kvalifikovanost vybraných umělců a produkčních je řešena školeními a přednáškami, které jsou hrazeny Plzeňským krajem, tím pádem do firmy přijde již zaškolený a zkušený umělec pod vedením zkušeného produkčního a firma bude hradit pouze pobyt umělce ve firmě, čili jeho odměnu za odvedenou práci. To musí člen projektového týmu při komunikaci s firmou vyzdvihnout. (S4/T1)

WT:

- Klást zvýšený důraz na důkladné představení projektu firmám. Nezáměr firem o účast v projektu může být způsobena tím, že podobný projektový záměr nebyl dosud ještě v ČR realizován. Proto je pro projektový tým důležité projekt řádně firmě představit, objasnit veškeré nejasnosti a vše dopodrobna vysvětlit a osvětlit z čeho se skládá cena za projekt. (W2/T2)
- Přesvědčit firmy, které nemají k umělcům stoprocentní důvěru, že umělci prošli školeními, stejně tak produkční, jsou zkušení a vědí, co dělají. To, že podobný projekt nebyl dříve realizován, může firmy odradit, jelikož si nedovedou majitelé představit, jak spolupráce s umělcem bude probíhat. Firmy se také mohou bát vysokých nákladů na projekt, jelikož nemají s čím projekt srovnat. Proto je opět důležitá komunikace se všemi osobami, které se projektu účastní, na kterou by měl vedoucí projektu především apelovat. (W2/T1)

Z matice TOWS je vhodné vyhodnotit, jakou metodou bude podnik reagovat a zdali bude jednat agresivně a využije svých silných stránek ve spojitosti s příleži-

tostmi, bez ohledu na hrozby, nebo se bude snažit co nejvíce potlačit hrozby a slabé stránky defenzivní metodou. Tuto metodu reprezentují především WT.

Jelikož projekt není ziskový, je hlavním cílem vyhnout se hrozbám a potlačit slabé stránky, zvolení strategie je proto méně náročné. Zvolením defenzivní strategie se v projektu předejde faktu, že by se rizika střetla s se slabými stránkami nebo hrozbami projektu.

Předně by se měl projektový manažer zaměřit na důsledné představení projektu firmám a jejich přesvědčování aby se nestalo, že firmy nebudou mít zájem o spolupráci z toho důvodu, že nebudou mít dostatek informací a podkladů. Zvýšený důraz musí být kladen i na výběr umělců a stážistů, jelikož právě výběr a práce umělců je pro projekt stěžejní. Pro projekt by bylo nejlepší, kdyby byli vybráni takoví umělci, kteří již mají nějaké zkušenosti a jejich um se pouze přeformátuje na požadované změny v podniku.

4.5 Logický rámec

Definice projektu byla vytvořena pomocí logické rámcové matice, která obsahuje jak celkové, tak dílčí cíle projektu, což je její hlavní výhodou. Podává přehled o tom, jaké cíle je potřeba splnit, aby byl naplněn cíl celkový. To, zda byl projektový cíl naplněn, lze dokázat podle počtu zúčastněných firem, podle spokojenosti firem, které se projektu zúčastnily a také podle toho, jaké doporučení a hodnocení projektu firmy udělí. Dalším důvodem proč pro definici projektu byla zvolena logická rámcová matice, je její přehlednost.

Tabulka 4.2: Logický rámec projektu

Záměr	Propojení umělecké a podnikatelské sféry	Hodnocení naplnění celkového cíle cílovou skupinou (firmy)	Doporučení a vyhodnocení intervence od vedení firmy pro vedoucího projektu	<i>nevyplňuje se</i>
Cíl	Intervence umělců ve firmách	Počet dní intervence	Doporučení a zhodnocení od vedení firmy	Spokojenost firem a ukotvení uměleckých intervencí v běžném chodu firmy
Výstupy	<ul style="list-style-type: none"> - Pořádání workshopu I. - Pořádání workshopu II. - Spolupráce s pilotní firmou - Spolupráce s firmami 2. – 9. 	<ul style="list-style-type: none"> - Uspořádání workshopu I. - Uspořádání workshopu II. - Zahájení prací s pilotní firmou - Zahájení prací s ostatními firmami 	<ul style="list-style-type: none"> - Závěrečná zpráva od účastníků workshopu I. - Závěrečná zpráva od účastníků workshopu II. - Vyjádření od pilotní firmy - Vyjádření od firem 2. - 9. 	<ul style="list-style-type: none"> - Poslání pozvánky s nedostatečným předstihem - Nekvalitně zpracované podklady pro firmy - Zvolení nevhodné pilotní firmy - Výběr firem neproběhne dle plánu a firmy nechtějí spolupracovat
Klíčové činnosti	<ul style="list-style-type: none"> - Oslovení umělců - Workshop I. - Oslovení firem - Příjem a zpracování prezentací od firem - Workshop II. - Spolupráce s pilotní firmou - Spolupráce s firmou 2. - Spolupráce s firmou 3. - Spolupráce s firmou 4. - Spolupráce s firmou 5. - Spolupráce s firmou 6. 	<ul style="list-style-type: none"> - 30.000 Kč - 2.000 Kč - 40.000 Kč - 180.000 Kč - 10.000 Kč - 130.000 Kč - 62.000Kč - 60.000 Kč - 33.000 Kč - 40.000 Kč - 40.000 Kč 	<ul style="list-style-type: none"> - 14 dní - 35 dní - 40 dní - 665 dní - 90 dní - 90 dní - 100 dní - 80 dní - 55 dní - 55 dní - 50 dní 	<ul style="list-style-type: none"> - Volba zkušených a zodpovědných členů projektového týmu - Kvalitní monitoring s následným výběrem nejvhodnějších umělců - Kvalitní podklady o projektu

- Spolupráce s firmou 7.	- 44.000 Kč	- 60 dní	
- Spolupráce s firmou 8.	- 35.000 Kč	- 70 dní	
- Spolupráce s firmou 9.	- 23.000 Kč	- 35 dní	
- Pozvání zástupců firem, které se do projektu zapojily na festival	- 1.000 Kč	- 1 den	
			- Schválení projektu

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

4.6 WBS

WBS je rozdělena na přípravnou, realizační a závěrečnou fázi. Díky tomuto rozdělení je možné přehledně zobrazit veškeré činnosti, které jsou v projektu potřeba uskutečnit a díky nimž, bude možné dosáhnout celkového cíle projektu, který je definovaný v logickém rámci.

Obrázek 4.2: WBS - první dva hierarchické stupně



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

4.6.1 Přípravná fáze

V přípravné fázi projektu jsou činnosti soustředěny převážně na získávání firem, zpracovávání podkladů pro oslovování firem a získávání umělců. Klíčové postavení v této části projektu má však činnost schválení projektu. Po oslovení vytipovaných umělců, kterým se současně zašlou podklady o projektu, se nějaký čas čeká na jejich reakce a zájem se do projektu zapojit. Další částí přípravné fáze projektu je pořádání prvního workshopu, na kterém má velkou zásluhu organizace TILLT, která v tomto workshopu přiblíží postupy, které byly praktikovány na již úspěšně ukončených projektech ve Švédsku. Následně dochází k oslovování firem. K této činnosti náleží několik podřadných činností. Nejprve jsou připraveny podklady pro oslovování firem a představování projektu, následně se zpracovávají prezentace, které firmy zašlou vedoucímu projektu, který poté vybírá podle prezentací firmy, které do projektu zapojí. V přípravné fázi se vybere pilotní firma. Jelikož projekt již byl zahájen, proběhl již výběr pilotní firmy, kterou se stala jazyková škola Polyglot. Po výběru proběhne školení umělců a produkčních na workshopu 2, na který budou všichni účastníci řádně pozváni, taktéž proběhne rezervace vhodné přednáškové místnosti, kde workshop proběhne. Větší důraz je kladen na školení produkčních, jelikož jsou vybíráni umělci, kteří již s nějakým podobným projektem mají již zkušenosti. Poslední částí přípravné fáze je meeting vedení firmy s umělci a produkčními, kde vedení vysloví své požadavky a představy o tom, kde by měli umělci pomoci firmě. Náhled přípravné fáze projektu viz příloha A.

4.6.2 Realizační fáze

V realizační fázi již dochází k implementaci přípravné fáze do praxe. Jsou zahájeny práce v jazykové škole Polyglot. Podle vyslovených požadavků na meetingu umělců a produkčních s vedením firmy je vybrán konkrétní umělec a produkční. Současně také probíhají konzultace s organizací TILLT, jelikož úspěšnost projektu v pilotní

firmě je pro budoucnost projektu velmi důležitá. Po plné realizaci projektu v pilotní firmě proběhne kontrola prací v jazykové škole a následně vedení firmy vyhotoví doporučení pro vedoucího projektu o spokojenosti a průběhu projektu ve firmě. Další částí realizační fáze je vybírání a realizace projektu v dalších firmách a spolupráce s nimi. Činnosti v dalších 8 firmách probíhají všechny podle jednotného plánu. WBS realizační fáze se nachází v příloze této práce kvůli lepší přehlednosti, viz příloha B.

4.6.3 Závěrečná fáze

Závěrečnou fází představuje účast na slavnostním festivalu, který ukončuje všechny projekty, které se uskutečnily v projektu Plzeň 2015 Evropské hlavní město kultury. Tento festival pořádá Plzeň 2015, o.p.s. a projektový tým a zástupci firem jsou pouze účastníci tohoto festivalu. Úkolem projektového týmu je pozvání zástupců firem, které se do projektu zapojily. Další organizaci na festivalu převezme hlavní organizátor projektu. Shrnutí projektu pronese Plzeň 2015, o.p.s. Účast projektového týmu na festivalu tedy není nutná.

Obrázek 4.3: WBS - závěrečná fáze



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

4.7 Činnosti na kritické cestě a Ganttův diagram

Činnosti, ležící na kritické cestě jsou takové činnosti, které nemají žádnou časovou rezervu a tím pádem se nemohou zpozdít, aniž by to ohrozilo celkový časový průběh projektu.

Kritické činnosti:

- workshop I.
- výběr umělce a produkčního pro spolupráci s 2. firmou,
- zahájení a realizace projektu ve firmě 2,
- kontrola výsledků projektu ve firmě 2,
- obdržení doporučení pro vedoucího projektu z firmy 2,
- závěrečná zpráva o úspěšnosti ve firmě 2,
- výběr umělce a produkčního pro spolupráci se 7. firmou,
- zahájení a realizace projektu ve firmě 7,
- kontrola výsledků projektu ve firmě 7,
- obdržení doporučení pro vedoucího projektu z firmy 7,
- závěrečná zpráva o úspěšnosti ve firmě 7,
- kontrola výsledků projektu ve firmě 9,
- obdržení doporučení pro vedoucího projektu z firmy 9,
- závěrečná zpráva o úspěšnosti ve firmě 9.

Časové rozvržení a doby trvání těchto činností lze dohledat v příloze C.

Workshop I. se nesmí zpozdít kvůli tomu, že se na něm vyjasňují postupy a plány celého projektu s organizací TILLT. Tento workshop se musí uskutečnit v daném termínu, protože při nedodržení naplánovaného termínu workshopu, by se muselo posunout zahájení projektových prací v pilotní firmě a tím by bylo nutné posunout celý projekt.

Činnosti mající spojitost s 2. firmou a ležící na kritické cestě, se nemohou zpozdít kvůli intervencím v dalších firmách, které na sebe časově navazují. To samé platí pro činnosti spojené s intervencí v 7 firmě.

Závěrečné práce v 9. firmě se nemohou zpozdít, jelikož je přesně stanovený datum závěrečného slavnostního festivalu a do té doby, musejí být všechny intervence ukončeny.

Ganttův diagram představuje činnosti v projektu v časovém sledu tak, jak na sebe navazují, společně s předchůdci a ostatními náležitostmi. Ganttův diagram byl vytvořen v programu MS Project a je, vzhledem ke své velikosti, uložen v příloze D.

4.8 Plán zdrojů

V tomto projektu se nacházejí zdroje pracovní a materiálové. Jednotlivé zdroje jsou ohodnoceny sazbou, kterou jsou odměňovány. Program MS Project umožňuje definovat jakoukoli odměnu. Zde byla využita sazba měsíční a hodinová. Manažerka projektu Monika pracuje na poloviční úvazek. Jan a Petr jsou odměňováni hodinovou sazbou, stejně jako stážisté. Odměny umělcům a produkčním hradí firma, ve které intervence proběhne, proto nejsou zahrnuty do projektu.

Materiálovými zdroji jsou výsledné dokumenty z monitoringu a cestovné. Monitoring je využíván při vyhledávání umělců a firem, které by se mohly do projektu

zapojit. Do cestovného je zahrnuta doprava po Plzni.

Obrázek 4.4: Zdroje projektu

	Název zdroje	Typ	Iniciály	Skupina	Maximální počet	Standardní sazba	Přesčasová sazba	Náklady na použití	Nabíhání nákladů	Základní kalendář
1	Monika	Pracovní	MB		100%	9 000,00 Kč/měsíc	0,00 Kč/hodina	0,00 Kč	Průběžně	Standardní
2	Jan	Pracovní	J		100%	120,00 Kč/hodina	120,00 Kč/hodina	0,00 Kč	Průběžně	Standardní
3	Petr	Pracovní	P		100%	120,00 Kč/hodina	120,00 Kč/hodina	0,00 Kč	Průběžně	Standardní
4	Stážista 1	Pracovní	S1		100%	40,00 Kč/hodina	0,00 Kč/hodina	0,00 Kč	Průběžně	Standardní
5	Stážista 2	Pracovní	S2		100%	40,00 Kč/hodina	0,00 Kč/hodina	0,00 Kč	Průběžně	Standardní
6	Stážista 3	Pracovní	S3		100%	40,00 Kč/hodina	0,00 Kč/hodina	0,00 Kč	Průběžně	Standardní
7	Stážista 4	Pracovní	S4		100%	40,00 Kč/hodina	0,00 Kč/hodina	0,00 Kč	Průběžně	Standardní
8	Umělec 1	Pracovní	U1		100%	0,00 Kč/hodina	0,00 Kč/hodina	0,00 Kč	Průběžně	Standardní
9	Umělec 2	Pracovní	U2		100%	0,00 Kč/hodina	0,00 Kč/hodina	0,00 Kč	Průběžně	Standardní
10	Umělec 3	Pracovní	U3		100%	0,00 Kč/hodina	0,00 Kč/hodina	0,00 Kč	Průběžně	Standardní
11	Umělec 4	Pracovní	U4		100%	0,00 Kč/hodina	0,00 Kč/hodina	0,00 Kč	Průběžně	Standardní
12	Umělec 5	Pracovní	U5		100%	0,00 Kč/hodina	0,00 Kč/hodina	0,00 Kč	Průběžně	Standardní
13	Umělec 7	Pracovní	U7		100%	0,00 Kč/hodina	0,00 Kč/hodina	0,00 Kč	Průběžně	Standardní
14	Umělec 8	Pracovní	U8		100%	0,00 Kč/hodina	0,00 Kč/hodina	0,00 Kč	Průběžně	Standardní
15	Umělec 9	Pracovní	U9		100%	0,00 Kč/hodina	0,00 Kč/hodina	0,00 Kč	Průběžně	Standardní
16	Produkční 1	Pracovní	P1		100%	0,00 Kč/hodina	0,00 Kč/hodina	0,00 Kč	Průběžně	Standardní
17	Produkční 2	Pracovní	P2		100%	0,00 Kč/hodina	0,00 Kč/hodina	0,00 Kč	Průběžně	Standardní
18	Produkční 3	Pracovní	P3		100%	0,00 Kč/hodina	0,00 Kč/hodina	0,00 Kč	Průběžně	Standardní
19	Produkční 4	Pracovní	P4		100%	0,00 Kč/hodina	0,00 Kč/hodina	0,00 Kč	Průběžně	Standardní
20	Monitoring	Materiál	M			10 000,00 Kč		0,00 Kč	Průběžně	
21	Cestovné	Materiál	C			200,00 Kč		0,00 Kč	Průběžně	
22	Umělec 6	Pracovní	U6		100%	0,00 Kč/hodina	0,00 Kč/hodina	0,00 Kč	Průběžně	Standardní

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

4.9 Plán nákladů

Vyhledem k tomu, že náklady projektu nejsou nijak složité, k jejich stanovení byla použita metoda hrubého odhadu. Celkové náklady projektu tvoří především odměny členů projektového týmu. Náklady na manažera projektu připadají měsíčně na 9000 Kč, jelikož manažerka pracuje pouze na poloviční úvazek, ale je placena paušálně každý měsíc, ostatní dva členové týmu jsou odměňováni ve výši 120 Kč/hodinu. Stážisté vykonávají práci za odměnu, 40Kč/hodinu, jelikož mohou zkušeností nabytých v projektu využít v praxi po dokončení studia. Stážisté jsou kontaktováni v případě potřeby, stážisté jsou pouze studenti. Odměnu umělcům a produkčním hradí firmy, ve kterých umělec a produkční vykonává předem smluvenou činnost. Toto je výčet personálních nákladů na projekt.

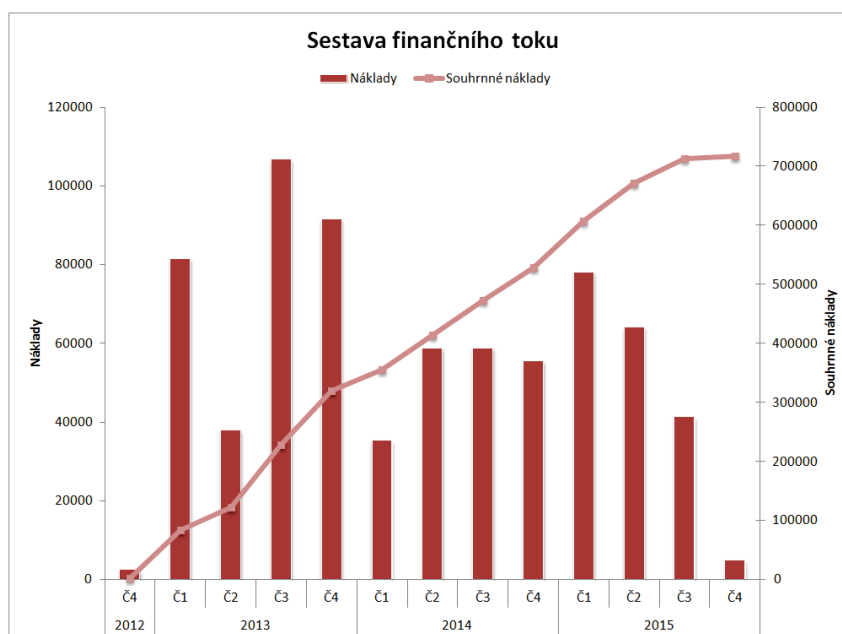
Další náklady tvoří cestovné a monitoring. Vzhledem k tomu, že firmy, které se do projektu zapojují, jsou se sídlem v Plzni, je hrubý odhad cestovného po Plzni

200 Kč.

Náklady na monitoring jsou ve výši 10 000 Kč, některé umělce vybírá sama projektová manažerka dle osobních zkušeností, ostatní vybírá externí firma za zmíněný poplatek. Fixní náklad v podobě pronájmu kanceláře pro projektové vedení zajišťuje produkční organizace, tedy Plzeň 2015, o.p.s. Výsledné dokumenty z monitoringu jsou poté materiálovým zdrojem projektu.

Plánované náklady byly odhadnuty již na počátku projektu v přípravné fázi. Celý projekt je financován z rozpočtu společnosti Plzeň 2015, o.p.s., do níž vkládá finanční prostředky Plzeňský kraj a stát ČR. Rozhodnutí o financování tvořilo první krok pro sestavení plánu nákladů. Dalším krokem bylo přiřadit jednotlivé náklady k činnostem projektu. To bylo provedeno v programu MS Project, který též umožní náhled na celkovou sumu nákladů na projekt. V tabulce 4.3 je možno vidět jednotlivé náklady rozepsané do čtvrtletí. Stejná data taktéž transformuje obrázek 4.5, který znázorňuje sestavu finančního toku projektu.

Obrázek 4.5: Sestava finančního toku projektu



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Tabulka 4.3: Tabulka celkových nákladů rozdělených do čtvrtletí

Rok	Čtvrtletí	Data (v Kč)	
		Náklady	Souhrnné náklady
2012	Č4	2570	2570
Celkem z 2012		2570	2570
2013	Č1	81550,0	84120,0
	Č2	37876,2	121996,2
	Č3	106743,8	228740,0
	Č4	91590,0	320330,0
Celkem z 2013		317760,0	320330,0
2014	Č1	35324,4	355654,4
	Č2	58885,6	414540,0
	Č3	58850,0	473390,0
	Č4	55540,0	528930,0
Celkem z 2014		208600,0	528930,0
2015	Č1	78020,0	606950,0
	Č2	64120,0	671070,0
	Č3	41320,0	712390,0
	Č4	5000,0	717390,0
Celkem z 2015		188460,0	717390,0
Celkový součet		717390,0	717390,0

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Celkové odhadované náklady projektu činí 717 390 Kč. Největší podíl nákladů připadá na rok 2013, kdy probíhá přípravná fáze projektu. Pokud by umělci a produkční byli doměňováni z rozpočtu projektu, byly by náklady na projekt vyšší. To, že umělce a produkční odměňuje firma, kde působí, mírně zkresluje sestavu finančního toku projektu.

4.10 Plán rizik

Rizikové faktory, které mohou ohrozit projekt, je nutné analyzovat, monitorovat a řádně na ně reagovat. Analýza rizik byla provedena metodou odhadu vlivu dopadu na projekt a pravděpodobnosti vzniku daného rizika. Výsledky analýzy byly převedeny do tabulky, pro větší přehlednost a dále transformována do grafu.

Tabulka 4.4: Definování dopadu a pravděpodobnosti vzniku rizikových faktorů

	1	2	3	4	5
Dopad	Zanedbatelný	Bez vlivu na trojimperativ	S možným vlivem na trojimperativ	S jistým vlivem na trojimperativ	Kritický
Pravděpodobnost vzniku	0-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%

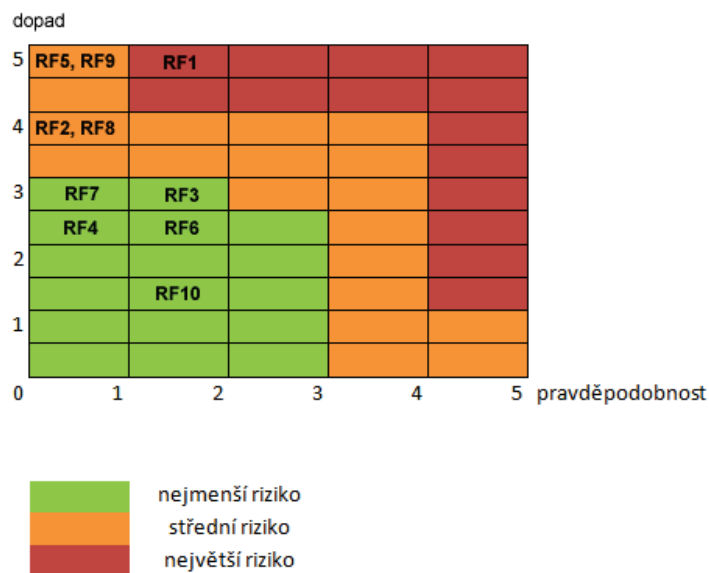
Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Tabulka 4.5: Tabulka rizikových faktorů

	Rizikový faktor	Pravděpodobnost	Vliv dopadu	Celkový dopad
1	Neochota firem spolupracovat	2	5	10
2	Nízký zájem z řad umělců	1	4	4
3	Nedostatek finančních prostředků na školení umělců a produkčních	2	3	6
4	Odchod člena projektového týmu	1	3	3
5	Nespokojenost pilotní firmy a negativní doporučení	1	5	5
6	Odstup partnerské organizace TILLT z projektu	2	3	6
7	Nedostatečná propagace projektu	1	3	3
8	Nesplnění pravidel a následná nutnost vrácení finančních prostředků	1	4	4
9	Odchod umělce z již běžícího projektu	1	5	5
10	Představa umělce se neshoduje s představou majitele firmy	2	2	4

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Obrázek 4.6: Graf rizikových faktorů



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

- RF 1 – Neochota firem spolupracovat

Pokud by nebylo dostatek firem, které by se chtěly zapojit do projektu, nebylo by možné projekt plně realizovat. Bud'to se může stát, že firmy nebudou chtít spolupracovat až po negativním průběhu projektu v pilotní firmě nebo je neosloví projektový záměr hned od začátku. Shrnutí průběhu projektu v pilotní firmě bude volně dostupné na webových stránkách společnosti Plzeň 2015.

Riziko znamená pro projekt kritické ohrožení.

Pravděpodobnost vzniku sice ne příliš vysoká (2. Stupeň, pravděpodobnost vzniku 21-40%), jelikož v dnešní době většina firem využije příležitosti se zviditelnit, avšak negativní dopad na projekt velmi značný (stupeň 5). Pokud by se firmy nechtěly do projektu zapojit, projekt by se nemohl realizovat.

Opatření: Toto riziko stále sledovat. Zjišťovat, co je pro firmy důležité a klíčové. Se všemi potenciálními firmami, které by o zapojení do projektu měly zájem komunikovat, veškeré postupy vysvětlovat a nenechávat nezodpovězené otázky bez objektivní odpovědi. Soustředit se na kvalitní a precizní práci v pi-

lotní firmě. Nejvhodnější reakcí na toto riziko je oslabení rizika a tím snížení pravděpodobnosti jeho vzniku.

- RF 2 – Nízký zájem z řad umělců

Pokud projekt nebude pro umělce dostatečně zajímavý, nebudou mít nutnost se účastnit. Tím pádem by byl ohrožen celkový cíl projektu, jelikož umělci hrají v projektu jednu z hlavních rolí.

Riziko působí na projektový trojimperativ s jistým vlivem. Pravděpodobnost vzniku 1 (0-20%) a dopad na projekt 4. Nízká pravděpodobnost vzniku je odvozena od faktu, že umělci rádi poznávají něco nového a neobvyklého, rádi se učí novým věcem a praktikám a nebojí se inovací. Pokud by však umělci neměli zájem o spolupráci, mělo by to na projekt špatný dopad, jelikož bez umělců projekt nelze realizovat. Počítá se ale s faktem, že vždy se najde nějaký umělec, který bude mít zájem, proto dopad 4 a ne 5.

Opatření: Umělce oslovovat v dostatečném časovém předstihu, aby měli čas si vše naplánovat a zorganizovat. Dostatečně je seznámit s projektovým cílem a plánem projektu. Velkou motivací pro umělce a produkční je jejich školení, které je hrazeno z financí Plzeňského kraje. Reakce na riziko je stejná jako u rizikového faktoru 1. Nejvhodnějším opatřením rizika je jeho oslabení.

Nákladem na opatření tohoto rizika může být motivace umělce v podobě finanční odměny za dobře odvedenou práci. Náklady lze vyčíslit na 2000 Kč na intervenci jednoho umělce.

- RF 3 – Nedostatek finančních prostředků na školení umělců a produkčních

Finanční zdroje jsou omezené, projekt by se neměl výrazně vzdálit od schváleného rozpočtu. Cílem projektového manažera je výběr již zkušených umělců a produkčních, ne vždy jsou ale zkušení umělci časově dostatečně flexibilní. V tomto případě je nutné vybrat umělce stejných kvalit avšak bez dostatečných zkušeností. Aby nebyla ohrožena kvalita projektu, je nutné poskytnout nejen umělcům, ale i produkčním dostatečné proškolení v daném oboru.

Toto riziko znamená pro projekt ohrožení s možným vlivem na trojimperativ. Vzhledem k tomu, že školení je hrazeno z financí Plzeňského kraje, je pravděpodobnost, že finance nebudou k dispozici nízká, proto stupeň pravděpodobnosti 2 (21-40%). Dopad na projekt je na stupni 3, jelikož neproškolené umělce nelze zařadit do projektu. Na druhou stranu již jsou umělci, kteří podobným školením již prošli nebo mají kvalifikaci na požadovanou činnost. Proto stupeň 3.

Opatření: Důkladný výběr umělců a produkčních, především těch osob, které již v nějakém podobném projektu účinkovaly, propočítávání si finančních prostředků a jejich správné využití. Strategií jak řešit riziko v tomto případě bude riziko akceptovat a zahrnout při plánování projektu do rozpočtu více finančních prostředků. Toto opatření by měla pokrýt rezerva ve výši 50 000 Kč.

- RF 4 – Odchod člena projektového týmu

Jelikož je projekt naplánován na delší dobu (2012-2015) může se stát, že projektový tým sestavený na začátku projektu, nedovede projekt do konce ve stejném personálním složení. S odchodem člena týmu je potřeba počítat, vše se ale odvíjí od komunikace v projektovém týmu a od vztahů v něm. Všichni členové projektového týmu jsou vázáni smlouvou na dobu určitou s řádnou výpovědní lhůtou, čili je prostor pro nábor nových členů.

Rizikový faktor s možným vlivem na trojimperativ projektu na stupni 3, protože v projektovém týmu jsou ještě další členové, kteří mohou nahradit odcházejícího člena. Pravděpodobnost vzniku rizika je 1 (0-20%), jelikož členové projektového týmu jsou vybíráni na dobu určitou (do roku 2015) a jsou na tuto dobu vázáni smlouvou. Velkou roli zde také hrají stážisté.

Opatření: Kvalitní výběr členů projektového týmu, výběr zodpovědných osob. Komunikace v týmu na výborné úrovni. Nejvhodnější strategií na řešení tohoto rizika je eliminace příčin vzniku rizika. Manažer projektu může členy týmu motivovat finančně, například za účast na všech intervencích projektu odměnit člena týmu nějakou prémie. Náklady na prémie členů týmu lze vyčíslit na 10000

Kč za účast na všech 9 spolupracích ve firmách.

- RF 5 – Nespokojenost pilotní firmy a negativní doporučení

Pokud by se v projektu něco pokazilo, představa umělce se nesetkala s představou vedení firem, výsledná cena za odměnu umělců se firmě zdála příliš vysoká, došlo by k neshodám v projektovém týmu, což by se projevilo na první realizaci projektu v pilotní firmě, mohlo by se stát, že by pilotní firma v závěru podala negativní doporučení, což by mohlo ovlivnit rozhodování dalších firem, které se do projektu chtějí zapojit. Riziko se řadí mezi kritická rizika projektu.

Úspěšnost projektu v pilotní firmě ovlivňuje v podstatě celý projekt. Je velmi důležité, aby byl projekt správně uveden a aby splnil očekávání. Kladná reakce a doporučení pilotní firmy, ve které je projekt poprvé realizován, může přesvědčit další firmy, aby se do projektu zapojily. Manažer projektu by se na toto riziko měl velmi soustředit. Pravděpodobnost vzniku tohoto rizika je 1 (0-20%). A dopad je kritický na stupni 5.

Opatření: Promyšlení a testování projektu ještě před realizací. Komunikace s přezkoušením umělců, vyslechnutí si představy umělce o tom, jak chce v dané firmě realizovat své nápady atd. Strategickým řešením tohoto rizika je eliminace příčin vzniku.

- RF 6 – Odstup partnerské organizace TILLT

Partnerská organizace TILLT stojí u zrodu projektového nápadu. Touto organizací byl projektový záměr inspirován. Organizace předává projektovému týmu mnoho poznatků a praktik, které je možné promítnout do projektu. Pokud by organizace odstoupila v zahajovací fázi, mělo by to na projekt podstatně větší dopad než při odstupu ke konci projektu.

Pokud by partnerská organizace z nějakého důvodu odstoupila, nemohl by se projekt dále vyvíjet za její pomoci a vše by musel řešit sám projektový tým. Pravděpodobnost vzniku tohoto rizika je 21-40%, stupeň 2 a dopad na projekt stupni 3 s možným vlivem na trojimperativ projektu.

Opatření: Podložení spolupráce smluvním vztahem. Dodržování podmínek TILLT a informování organizace o možných a zamýšlených změnách. Nejschůdnější strategií, kterou reagovat na tuto hrozbu je strategie oslabení rizika. Projektový manažer musí udržovat kladný vztah s organizací, aby organizace neměla důvod odstupovat od projektu.

- RF 7 – Nedostatečná propagace projektu

Propagace v dnešní medializované společnosti je velmi důležitou částí projektu. Výhodou tohoto projektu je to, že se jedná o podprojekt projektu Plzeň 2015 Evropské hlavní město kultury. Nicméně to může být i nevýhodou, jelikož projekt jako takový bude projektem Evropské hlavní město kultury zastíněn. Proto je velmi důležité, aby byl propagován i projekt samotný.

Vzhledem k tomu, že tento projekt spadá pod projekty realizované společností Plzeň 2015, o.p.s., je medializace neodmyslitelnou součástí projektu. Plzeň 2015 je široce známý pojem, tím pádem je i propagace projektu spojená právě s projektem Plzeň 2015. Pravděpodobnost nedostatečné propagace je na stupni 1, na nejnižším (0-20%). Možný dopad na projekt je na stupni 3 s možným vlivem na trojimperativ, protože pokud by toto riziko nastalo, musel by si projekt medializaci částečně hradit sám, jelikož společnost Plzeň 2015 o.p.s. do propagace projektu nevlóžila potřebné prostředky.

Opatření: Nepodcenit nutnou mediální podporu. Dostat se do povědomí firem pomocí novin, informačních serverů, osobních kontaktů. Vhodnou strategií může být v tomto případě je eliminace vzniku rizika.

- RF 8 – Nesplnění pravidel a následná nutnost vrácení finančních prostředků

Pokud by kontrolní rada přišla na to, že finanční prostředky nebyly využity na účel, na který byly určeny, má projektový tým povinnost veškeré finance vrátit zpět institucím, které měly danou činnost v projektu financovat.

Projekt je financován z rozpočtu společnosti Plzeň 2015, o.p.s. Před schválením projektu musí projektový manažer předložit plán financování projektu.

Pokud by finanční prostředky byly vynaloženy na jiný účel, než je uvedeno v plánu, může nastat situace, kdy bude muset projektový manažer dotaci vrátit. Pravděpodobnost vzniku je nízká, na stupni 1 (0-21%), dopad na projekt je již vyšší, na stupni 4, což znamená dopad s jistým vlivem na trojimperativ.

Opatření: Dodržovat předem sjednané finanční plány. Pokud by došlo k potřebě změnit plán, či účel financování, vše prokonzultovat s vedením Plzeň 2015, o.p.s. V tomto případě přichází v úvahu pouze strategie eliminace příčin vzniku rizika. Již od samého začátku plánovat projekt tak, aby bylo toto riziko omezeno, nejlépe zcela vyloučeno.

- RF 9 – Odchod umělce z již běžícího projektu

Stejně tak, jako odchod člena projektového týmu, může nastat situace, že odejde umělec. Pokud však odejde z právě běžícího projektu, stává se riziko ihned závažnějším.

Činnost umělce je klíčová v procesu realizace projektu. Jeho odchod není příliš pravděpodobný, proto stupeň 1 (0-20%), jelikož jsou vázáni k projektu smlouvou a navíc je jejich docházení do firmy pouze na jejich zvážení, převážně dochází umělec do firmy jednou v týdnu, zbytek komunikace a rad je řešeno přes elektronickou korespondenci. Záleží to však pouze a jen na zvážení umělce. Dopad tohoto rizika na projekt je však velmi vysoký, na stupni 5, čili kritický.

Opatření: Motivace umělců do práce, komunikace s nimi, sepsání smlouvy. Motivací může být finanční odměna umělci. Za kvalitně odvedenou intervenci nabídnout umělci odměnu ve výši 2000Kč, popřípadě jiné výhody. Nejvhodnějším řešením je riziko eliminovat a co nejvíce snížit možnost jeho vzniku.

- RF 10 – Představa umělce se neshoduje s představou majitele firmy

Umělec nastoupí do firmy, kde si nejprve vyslechne představu a potřeby vedení nebo přímo majitele firmy. Následně umělec zpracuje návrh, jak se dostat k požadovanému cíli. Může však nastat situace, kdy vedoucího nebo majitele

firmy nezaujme žádný z umělcových návrhů.

Rizikový faktor s nízkým vlivem dopadu na projekt. Představy umělců mohou být často příliš extravagantní a některé majitele spolupracujících firem může vyděsit. Pravděpodobnost vzniku je na úrovni 2 (21-40%) a dopad na projekt je na úrovni 2, což znamená dopad bez vlivu na trojimperativ projektu.

Opatření: Usměrnování umělcovi fantazie a apelování na komunikaci mezi umělcem a vedením nebo majitelem firmy. Nejvíce vhodnou strategií je strategie eliminace příčin vzniku rizika. Pokud bude mít projektový manažer o umělci pochybnosti, vše včas vyřešit a vyjasnit si veškeré neshody.

Vzhledem k identifikovaným rizikům a jejich analýze je projekt realizovatelný. Mezi kritické rizikové faktory patří RF1, RF5 a RF9. Na tyto rizikové faktory se musí manažer projektu zaměřit a nepodcenit jejich opatření. Ostatní rizikové faktory představují střední a nejmenší riziko pro projekt.

4.11 Zhodnocení projektu

Projektový záměr byl zahájen v prosinci roku 2012 a jeho předpokládaný konec je plánován na říjen roku 2015. Před příchodem nového projektového manažera do projektu, byla vybrána pilotní firma a umělec a produkční, který bude ve firmě působit. Projekt již byl schválen schvalovací komisí a podklady pro oslovování firem byly z větší části připraveny. Odpadá tedy riziko, že projekt nebude schválen. Mezi použité metody pro plánování projektu patří analýza SWOT a TOWS, logický rámec projektu, plán zdrojů, nákladů a komunikace a také plán rizik. Plán je seřazen chronologicky podle toho, jak se běžně v praxi postupuje.

Závěr

Hlavním cílem práce bylo naplánování projektu, jehož záměrem bylo propojení umělecké a podnikatelské sféry. Pojmy z projektového managementu byly z teorie převedeny do praktického využití a projekt byl naplánován.

Nejprve byl vytvořen registr zainteresovaných stran s následným plánem komunikace, kde jsou všichni stakeholderi rozděleni do skupin a je přesně navrženo, jak s kterými skupinami komunikovat. Vzhledem k tomu, že v době příchodu nového projektového manažera, byl projekt už částečně rozplánován, byly již některé činnosti v projektu jasně dané a stanovené. S přihlédnutím k tomu byl sestaven logický rámec a následně jeho klíčové činnosti převedeny do WBS. Zároveň byly sestavena analýza SWOT a TOWS společně s doporučením a strategiemi.

Podle logického rámce byly vyčleněny činnosti, které v projektu proběhnou, ty pak byly přeneseny do programu MS Project, kde k nim byly přiřazeno časové ohrazení, čímž vznikl celkový časový rozsah projektu. MS Project také umožnil náhled na činnosti kritické cesty, u kterých není možná časová prodleva bez dopadu na celý projekt a na Ganttův diagram. Pro plánování projektu nezbytné plány zdrojů a nákladů byly sestaveny posléze a jak náklady, tak zdroje byly přiřazeny k jednotlivým činnostem. V neposlední řadě došlo k analýze rizikových faktorů, která byla ohodnocena podle jejich možného vzniku a dopadu na projekt. Pro větší přehlednost byly rizikové faktory zakresleny do mapy rizik.

Pro podnikatelskou sféru znamená projekt nové možnosti, jak změnit zaběhnuté zvyklosti a dělat věci efektivněji, úsporněji a hlavně lépe než konkurence. Umělci vnášejí do firem nový vzduch a učí lidi, jak vidět věci jinak.

Možná právě z důvodu, že podobný projekt nebyl zatím ještě v ČR realizován je jeho podrobný a kvalitní plán to, co projekt povede ke zdárnému a úspěšnému konci, protože plánování by mělo být kostrou každého, byť sebemenšího, projektu.

Projekt byl naplánován a definován podle ověřených a v praxi často používaných metod. Teoretické poznatky byly převedeny do praxe a zapracovány do projektu.

Seznam obrázků

1.1	Projektový trojúhelník	10
1.2	Komunikace se skupinami zainteresovaných stran	11
2.1	TOWS matice	16
3.1	Graf rizikových faktorů	29
4.1	Komunikace se zainteresovanými stranami	36
4.2	WBS - první dva hierarchické stupně	45
4.3	WBS - závěrečná fáze	47
4.4	Zdroje projektu	50
4.5	Sestava finančního toku projektu	51
4.6	Graf rizikových faktorů	54

Seznam tabulek

2.1	Interpretace polí tabulky SWOT	14
2.2	Logický rámec	17
3.1	Tabulka rizikových faktorů	29
4.1	Hodnoty stakeholderů-vysvětlení	33
4.2	Logický rámec projektu	44
4.3	Tabulka celkových nákladů rozdělených do čtvrtletí	52
4.4	Definování dopadu a pravděpodobnosti vzniku rizikových faktorů	53
4.5	Tabulka rizikových faktorů	53

Literatura

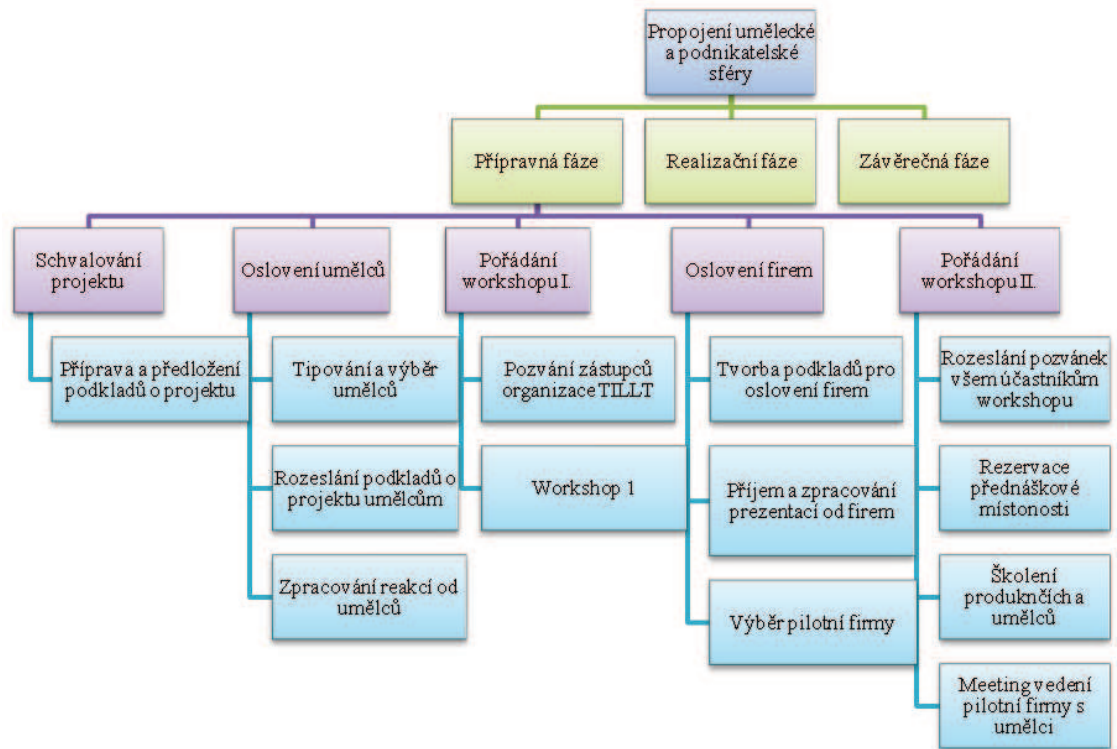
- [1] SKALICKÝ, Jiří, JERMÁŘ, Milan, SVOBODA, Jaroslav: *Projektový management a potřebné kompetence*
Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, Vydavatelství, 2010. ISBN 978-80-7043-975-3.
- [2] SVOZILOVÁ, Alena: *Projektový management*
Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1501-5.
- [3] DUNCAN, William R. (ed.): *A Guide to the Project Management Body of Knowledge. Pennsylvania*
PMI, 1996. ISBN 1-880410-12-5.
- [4] Jan, MÁCHAL, Pavel, LACKO, Branislav, A KOL. *Projektový management podle IPMA*
Computer Press, Praha 2000. ISBN 80-7226-407-9.
- [5] PLEVNÝ, Miroslav a ŽIŽKA, Miroslav: *Modelování a optimalizace v manažerském rozhodování*
Vyd. 2. Plzeň: ISBN 978-80-7043-933-3.
- [6] SYNEK, Miloslav: *Podniková ekonomika. 3. přepracované a doplněné vydání*
Praha: C. H. Beck, 2002, 479 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-717-9736-7.
- [7] MIKULÁŠTÍK, Milan: *Komunikační dovednosti v praxi. 2. doplněné a přepracované vydání*
Praha: Grada Publishing a.s., 2010, 328 s. ISBN 978-80-247-2339-6.
- [8] FIALA, Petr: *Projektové řízení: modely, metody, řízení*
1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004. ISBN 80-864-1924-X.

- [9] DOLEŽAL, Jan, KRÁTKÝ, Jiří, CINGL, Jiří: *5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*
1. vyd. Praha: Grada, 2013, 181 s. ISBN 978-80-247-4631-9.
- [10] NICHOLAS, John M. a Herman STEYN: *Project management for business, engineering, and technology: principles and practice*
3rd ed. Boston: Elsevier Butterworth Heinemann, 2008. ISBN 978-075-0683-999.
- [11] KOONTZ, Harold a Heinz STEYN: *Essentials of management: principles and practice*
8. Ed. New Delhi [u.a.]: McGraw-Hill, 2010, xxxviii, 707 p. ISBN 978-007-0144-958.

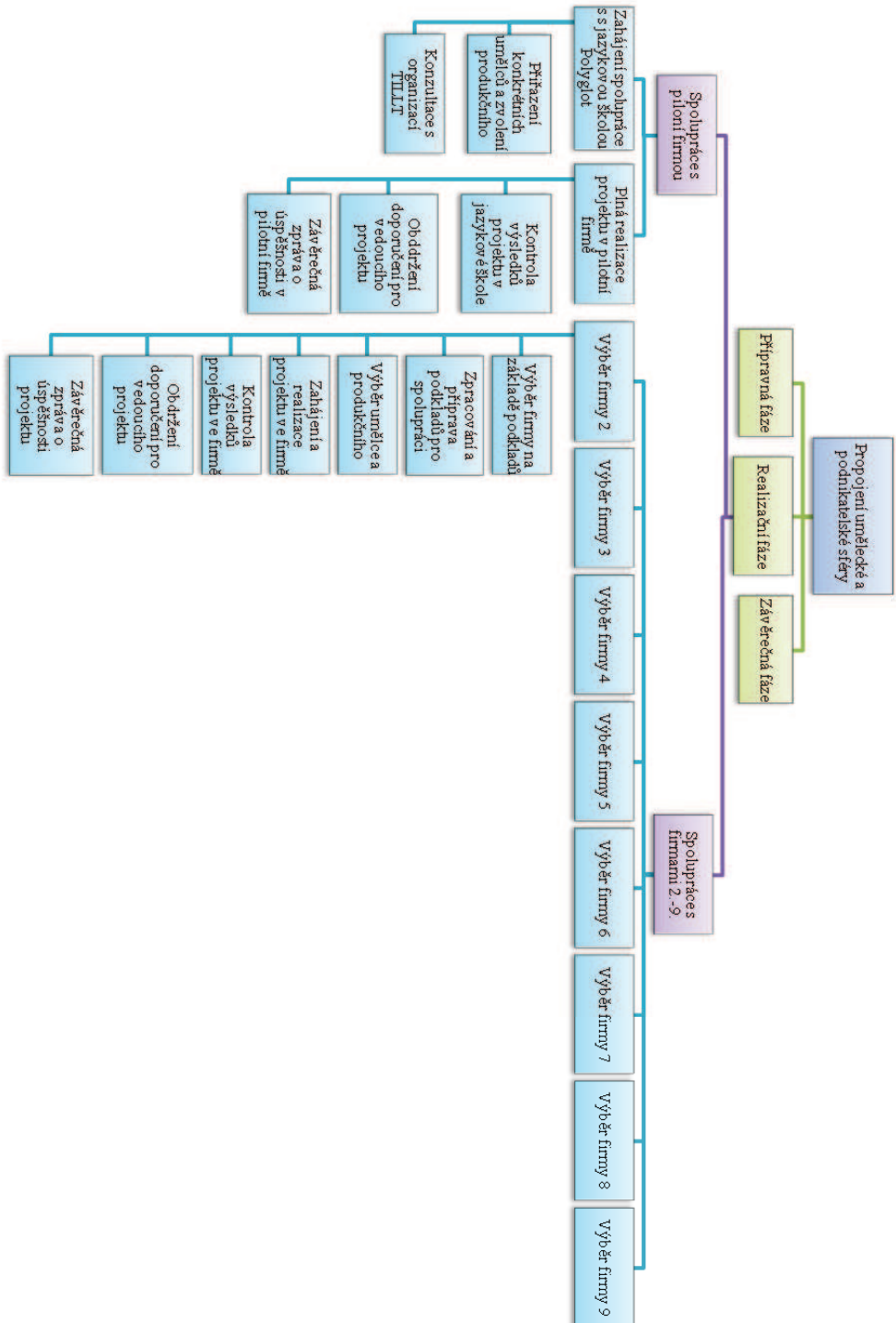
Seznam příloh

A	WBS projektu - přípravná fáze	68
B	WBS projektu - realizační fáze	69
C	Činnosti projektu s dobami trvání	70
D	Ganttův diagram	72

Příloha A WBS projektu - přípravná fáze



Příloha B WBS projektu - realizační fáze

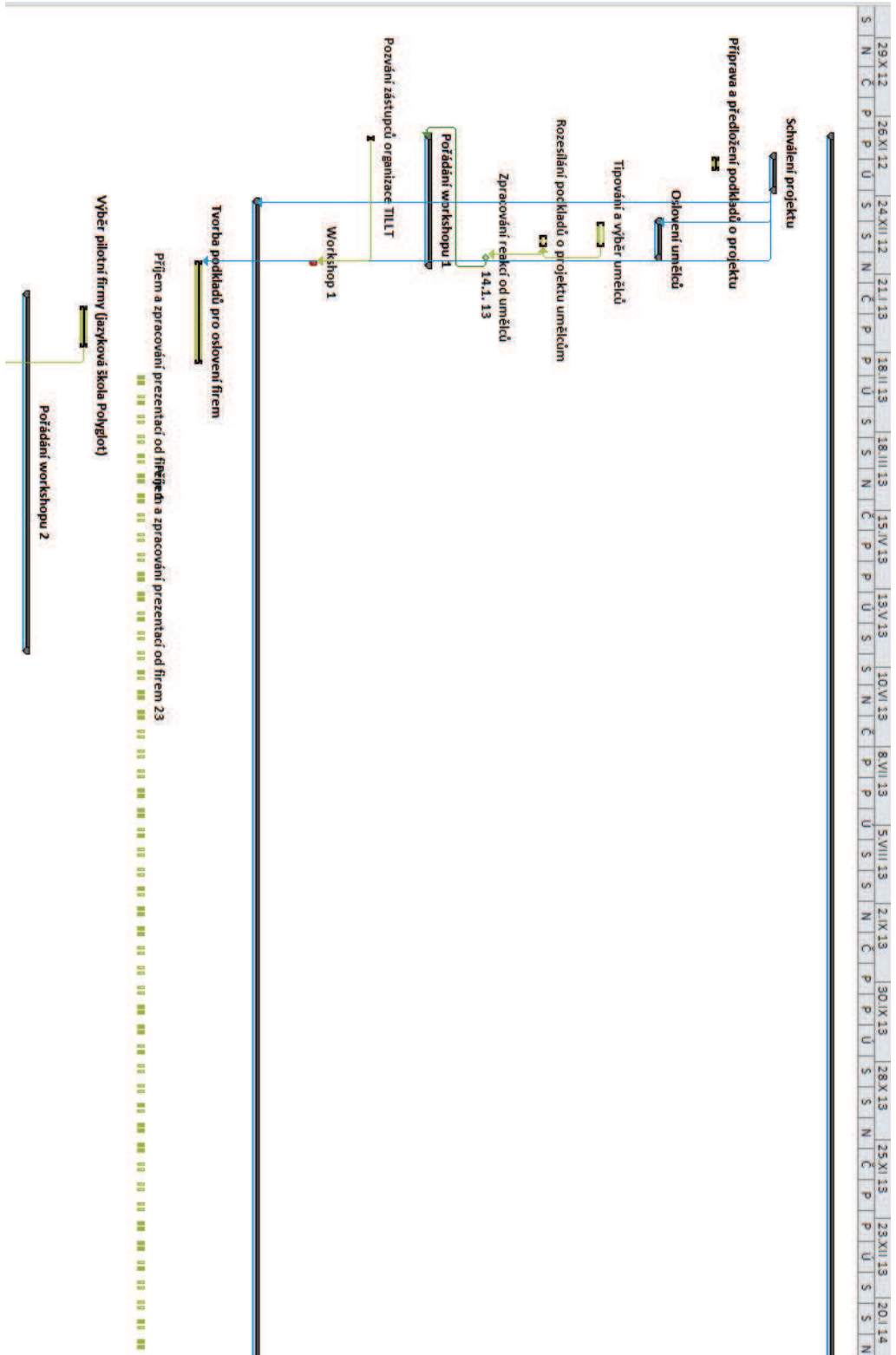


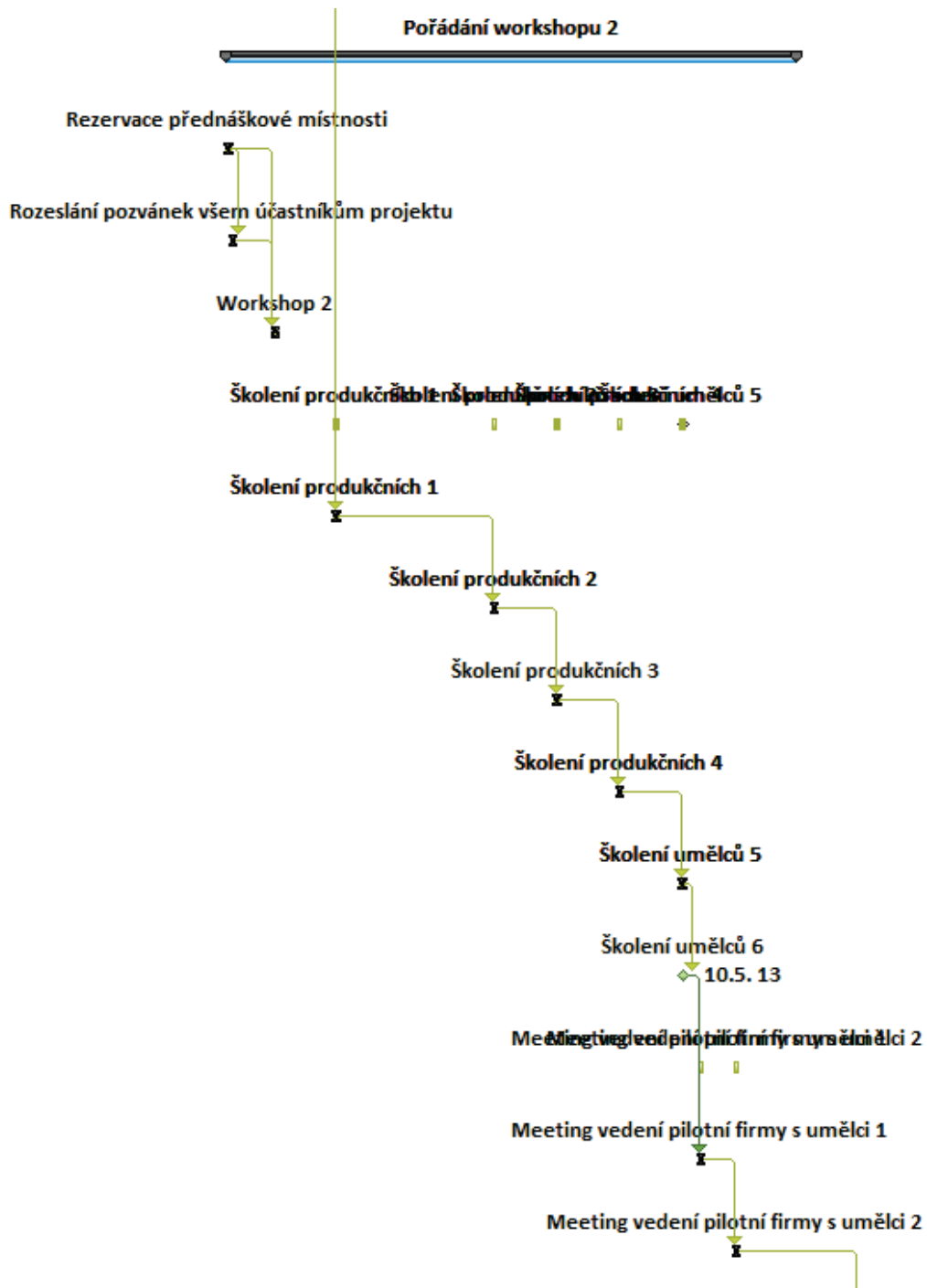
Příloha C Činnosti projektu s dobami trvání

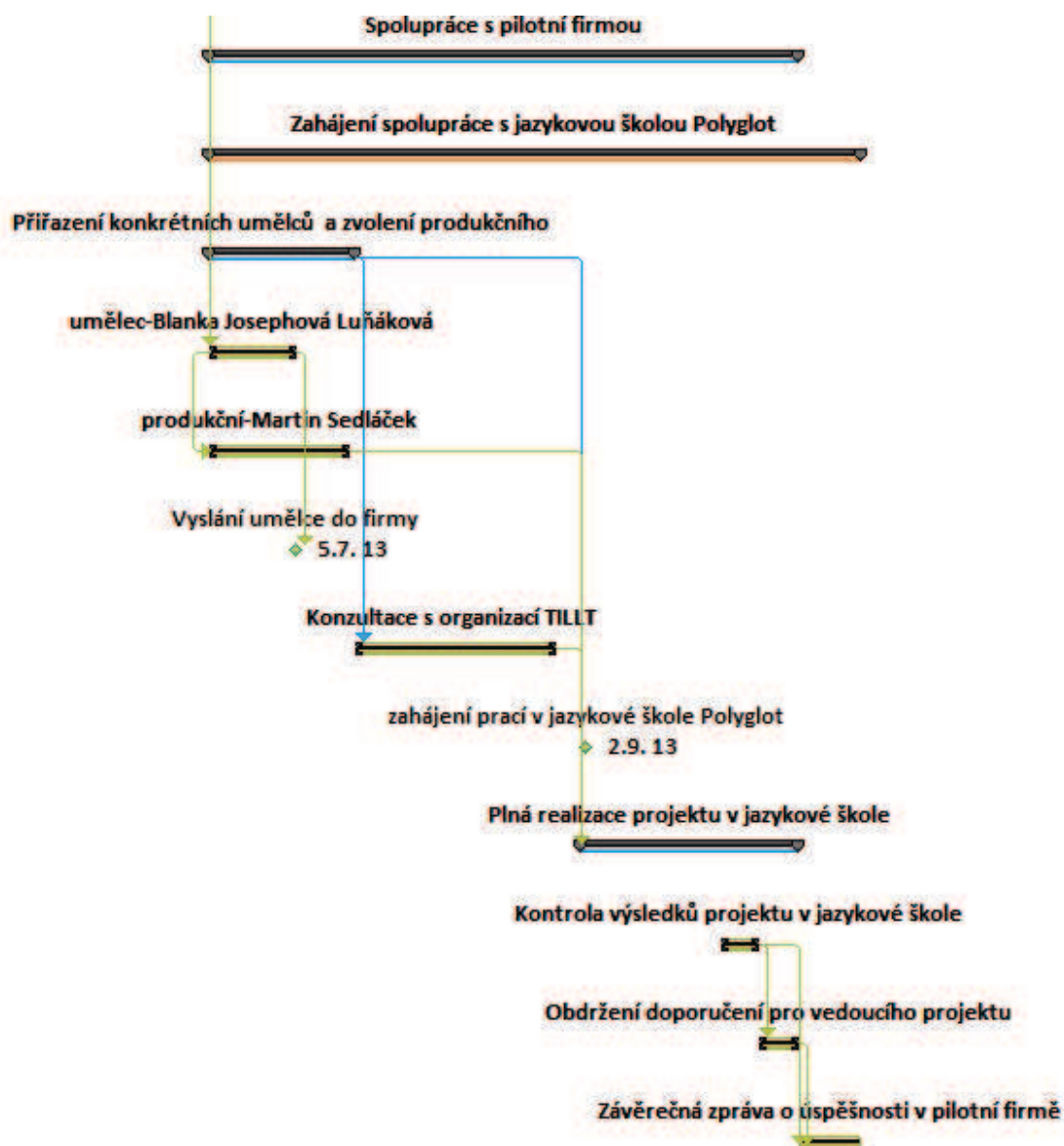
	Režim úkolu	Název úkolu	Doba trvání	Zahájení	Dokončení	Přechůdci	Návy zdrojů
1		Propojení umělecké a podnikatelské sféry	756 dny	10.12. 12	31.10. 15		
2	✓	Schválení projektu	10 dny	10.12. 12	21.12. 12		
3	✓	Příprava a předložení podkladů o projektu	5 dny	10.12. 12	14.12. 12		Monika
4		Oslovení umělců	9 dny	2.1. 13	14.1. 13	2	Jan
5		Tipování a výběr umělců	7 dny	2.1. 13	10.1. 13		Petr;Monitoring[1]
6		Rozeslání podkladů o projektu umělcům	4 dny	7.1. 13	10.1. 13	5FF	Stážista 4
7	✓	Zpracování reakcí od umělců	0 dny	3.1. 13	14.1. 13	6	Stážista 3;Stážista 1[50%]
8	✓	Pořádání workshopu 1	34 dny	3.12. 12	17.1. 13	7	
9	✓	Pozvání zástupců organizace TILLT	1 den	3.12. 12	3.12. 12		Stážista 3
10		Workshop 1	2 dny	16.1. 13	17.1. 13	9	Monika ;Cestovné[1];Produkční 4;Produkční 2;Produkční 1;Produkční 3
11		Oslovení firem	708 dny	26.12. 12	11.9. 15	2	
12	✓	Tvorba podkladů pro oslovení firem	27 dny	16.1. 13	21.2. 13	2	Petr;Monitoring[1]
13		Přijem a zpracování prezentací od firem	663 dny	26.2. 13	10.9. 15		
280	✓	Výběr pilotní firmy (jazyková škola Polyglot)	11 dny	1.2. 13	15.2. 13		Monika
281	✓	Pořádání workshopu 2	91 dny	28.1. 13	3.6. 13		
282	✓	Rezervace přednáškové místnosti	1 den	28.1. 13	28.1. 13		Stážista 1;Stážista 3
283	✓	Rozeslání pozvánek všem účastníkům projektu	1 den	29.1. 13	29.1. 13	282	Stážista 4
284	✓	Workshop 2	2 dny	7.2. 13	8.2. 13	282;283	Umělec 1;Umělec 3;Cestovné[1];Umělec 2;Umělec 4;Umělec 5;Umělec 7;Umělec 8;Umělec 9;Jan;Produkční 3;Produkční 1;Produkční
285	✓	Školení produkčních a umělců	57 dny	21.2. 13	10.5. 13		
286	✓	Školení produkčních 1	1 den	21.2. 13	21.2. 13	280	Monika ;Produkční 3;Produkční 1;Produkční 2;Produkční 4
287	✓	Školení produkčních 2	1 den	28.3. 13	28.3. 13	286	Monika ;Produkční 3;Produkční 1;Produkční 2;Produkční 4
288	✓	Školení produkčních 3	1 den	11.4. 13	11.4. 13	287	Jan;Produkční 3;Produkční 1;Produkční 2;Produkční 4
289	✓	Školení produkčních 4	1 den	25.4. 13	25.4. 13	288	Petr;Produkční 3;Produkční 1;Produkční 2;Produkční 4
290	✓	Školení umělců 5	1 den	9.5. 13	9.5. 13	289	Jan;Stážista 4;Umělec 1;Umělec 2;Umělec 3;Umělec 4
291	✓	Školení umělců 6	0 dny	10.5. 13	10.5. 13	290	Stážista 3;Umělec 5;Umělec 7;Umělec 8;Umělec 9
292	✓	Meeting vedení pilotní firmy s umělci	11 dny	20.5. 13	3.6. 13		
293	✓	Meeting vedení pilotní firmy s umělci 1	1 den	13.5. 13	13.5. 13	291	Stážista 3;Petr;Stážista 4;Umělec 3;Umělec 2;Umělec 1;Produkční 1
294	✓	Meeting vedení pilotní firmy s umělci 2	1 den	21.5. 13	21.5. 13	293	Stážista 4;Jan;Umělec 3;Umělec 2;Umělec 1;Produkční 1
295	✓	Spolupráce s pilotní firmou	88 dny	17.6. 13	16.10. 13		
296	✓	Zahájení spolupráce s jazykovou školou Polyglot	97 dny	17.6. 13	29.10. 13		
297	✓	Přifažení konkrétních umělců a zvolení produkčního	22 dny	17.6. 13	16.7. 13		
298	✓	umělec-Blanka Josephová Luňáková	14 dny	17.6. 13	4.7. 13	294	
299	✓	produkční-Martin Sedláček	21 dny	17.6. 13	15.7. 13	29855	
300	✓	Vyslání umělce do firmy	0 dny	5.7. 13	5.7. 13	298	Monika
301	✓	Konzultace s organizací TILLT	30 dny	17.7. 13	27.8. 13	297	Monika
302	✓	zahájení prací v jazykové škole Polyglot	0 dny	2.9. 13	2.9. 13		
303	✓	Plná realizace projektu v jazykové škole	33 dny	2.9. 13	16.10. 13	299;297;301	Jan;Petr;Stážista 4;Stážista 3;Produkční 1;Umělec 1
304	✓	Kontrola výsledků projektu v jazykové škole	6 dny	1.10. 13	8.10. 13		Monika
305	✓	Obrázení doporučení pro vedoucího projektu	6 dny	9.10. 13	16.10. 13	304	
306	✓	Závěrečná zpráva o úspěšnosti v pilotní firmě	9 dny	17.10. 13	29.10. 13	304;305	Monika
307		Spolupráce s firmou 2	98 dny	11.11. 13	26.3. 14		
308		Výběr firmy na základě podkladů	16 dny	11.11. 13	2.12. 13		Monika ;Monitoring[1]
309		Zpracování a příprava podkladů pro spolupráci	10 dny	3.12. 13	16.12. 13	308	Jan;Stážista 3
310		Výběr umělce a produkčního	26 dny	3.12. 13	7.1. 14	30955	Petr
311		Vyslání umělce do firmy	0 dny	7.1. 14	7.1. 14		
312		Zahájení a realizace projektu ve firmě	38 dny	8.1. 14	28.2. 14	308;310	Umělec 2;Produkční 2
313		Kontrola výsledků projektu ve firmě	5 dny	3.3. 14	7.3. 14	312	Monika ;Stážista 4
314		Obrázení doporučení pro vedoucího projektu	6 dny	16.3. 14	17.3. 14	313	
315		Závěrečná zpráva o úspěšnosti ve firmě	7 dny	18.3. 14	26.3. 14	313;314	Monika
316		Spolupráce s firmou 3	81 dny	1.4. 14	22.7. 14		
317		Výběr firmy na základě podkladů	9 dny	1.4. 14	11.4. 14		Monika ;Monitoring[1]
318		Zpracování a příprava podkladů pro spolupráci	11 dny	14.4. 14	28.4. 14	317	Petr;Stážista 3

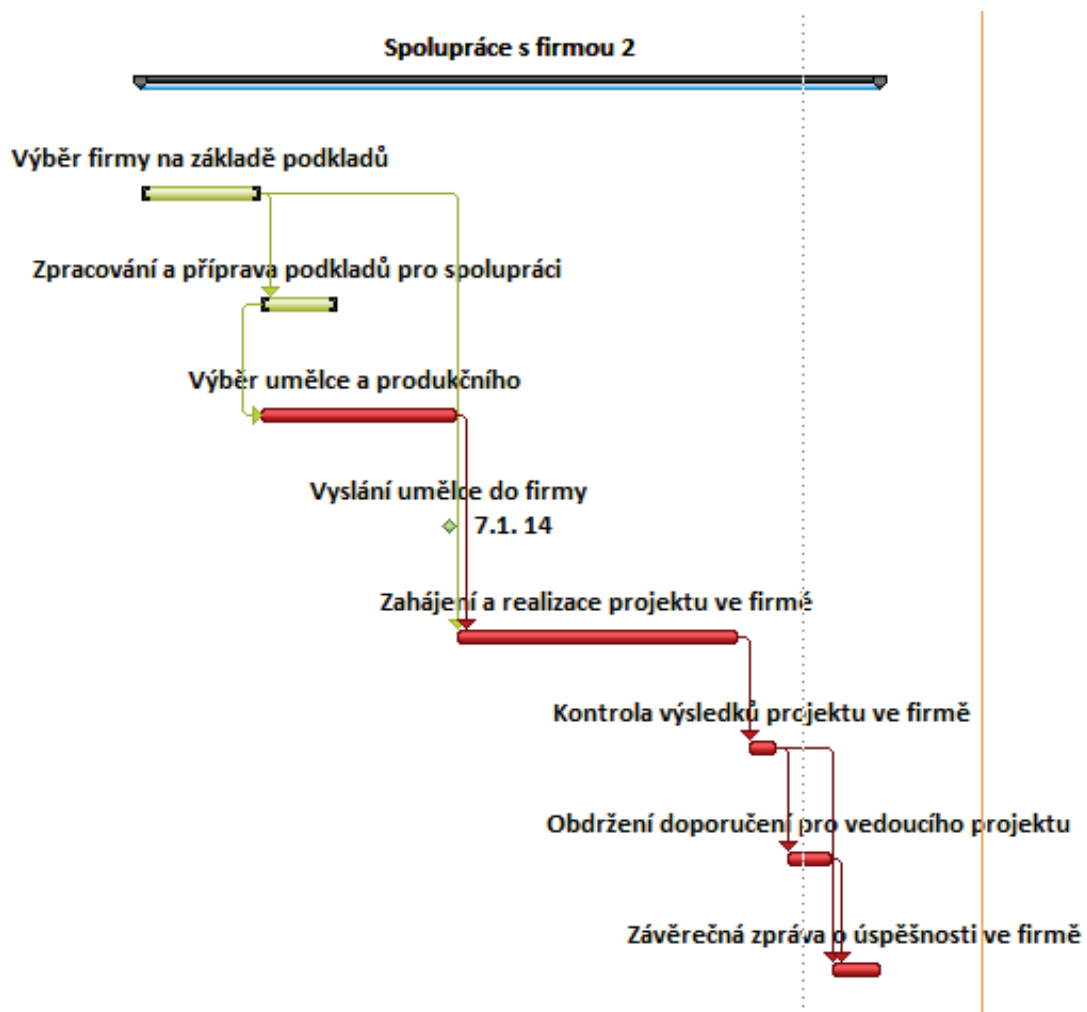
319	✚	Vyběr umělce a produkčního	14 dny	14.4.14	1.5.14	3185S	Jan
320	✚	Vyslání umělce do firmy	0 dny	1.5.14	1.5.14		
321	✚	Zahájení a realizace projektu ve firmě	42 dny	2.5.14	30.6.14	317;319	Umělec 3;Produkční 3
322	✚	Kontrola výsledků projektu ve firmě	5 dny	1.7.14	7.7.14	321	Monika ;Petr;Stážista 3
323	✚	Obdržení doporučení pro vedoucího projektu	6 dny	8.7.14	15.7.14	322	
324	✚	Závěrečná zpráva o úspěšnosti projektu	4 dny	16.7.14	21.7.14	323	Jan;Petr
325	✚	Spolupráce s firmou 4	54 dny	22.7.14	3.10.14		
326	✚	Vyběr firmy na základě podkladů	8 dny		31.7.14		Monika ;Monitoring[1]
327	✚	Zpracování a příprava podkladů pro spolupráci	7 dny	1.8.14	11.8.14	326	Jan;Stážista 4
328	✚	Vyběr umělce a produkčního	8 dny	1.8.14	12.8.14	3275S	Petr
329	✚	Vyslání umělce do firmy	0 dny	12.8.14	12.8.14		
330	✚	Zahájení a realizace projektu ve firmě	25 dny	13.8.14	16.9.14	328;326	Umělec 4;Produkční 4
331	✚	Kontrola výsledků projektu ve firmě	2 dny	17.9.14	18.9.14	330	Petr;Stážista 3
332	✚	Obdržení doporučení pro vedoucího projektu	5 dny	19.9.14	25.9.14	331	
333	✚	Závěrečná zpráva o úspěšnosti projektu	5 dny	26.9.14	2.10.14	332	
334	✚	Spolupráce s firmou 5	55 dny	6.10.14	19.12.14		
335	✚	Vyběr firmy na základě podkladů	7 dny	6.10.14	14.10.14		Monika ;Monitoring[1]
336	✚	Zpracování a příprava podkladů	4 dny	15.10.14	20.10.14	335	Stážista 3;Stážista 4
337	✚	Vyběr umělce a produkčního	9 dny	15.10.14	27.10.14	3365S	Jan;Petr
338	✚	Vyslání umělce do firmy	0 dny	27.10.14	27.10.14		
339	✚	Zahájení a realizace projektu ve firmě	25 dny	28.10.14	1.12.14	337;335	Umělec 5;Produkční 1
340	✚	Kontrola výsledků projektu ve firmě	5 dny	25.11.14	1.12.14	339FF	Monika ;Stážista 4
341	✚	Obdržení doporučení pro vedoucího projektu	5 dny	2.12.14	8.12.14	340	
342	✚	Závěrečná zpráva o úspěšnosti projektu	6 dny	9.12.14	16.12.14	341	Monika
343	✚	Spolupráce s firmou 6	50 dny	5.1.15	13.3.15		
344	✚	Vyběr firmy na základě podkladů	5 dny	5.1.15	9.1.15		Monika ;Monitoring[1]
345	✚	Zpracování a příprava podkladů	7 dny	12.1.15	20.1.15	344	Jan
346	✚	Vyběr umělce a produkčního	5 dny	12.1.15	16.1.15	3455S	Petr
347	✚	Vyslání umělce do firmy	0 dny	16.1.15	16.1.15		
348	✚	Zahájení a realizace projektu ve firmě	25 dny	19.1.15	20.2.15	344;346	Umělec 6;Produkční 2
349	✚	Kontrola výsledků projektu ve firmě	7 dny	23.2.15	3.3.15	348	Jan;Petr
350	✚	Obdržení doporučení pro vedoucího projektu	4 dny	4.3.15	9.3.15	349	
351	✚	Závěrečná zpráva o úspěšnosti projektu	3 dny	10.3.15	12.3.15	350	Monika ;Stážista 3
352	✚	Spolupráce s firmou 7	60 dny	23.3.15	12.6.15		
353	✚	Vyběr firmy na základě podkladů	7 dny	23.3.15	31.3.15		Monika ;Monitoring[1]
354	✚	Zpracování a příprava podkladů	8 dny	1.4.15	10.4.15	353	Jan;Stážista 3
355	✚	Vyběr umělce a produkčního	8 dny	1.4.15	10.4.15	3545S	Monika ;Petr
356	✚	Vyslání umělce do firmy	0 dny	10.4.15	10.4.15		
357	✚	Zahájení a realizace projektu ve firmě	33 dny	11.4.15	29.5.15	353;355	Umělec 7;Produkční 4
358	✚	Kontrola výsledků projektu ve firmě	3 dny	23.5.15	29.5.15	357FF	Monika
359	✚	Obdržení doporučení pro vedoucího projektu	3 dny	1.6.15	3.6.15	357;358	
360	✚	Závěrečná zpráva o úspěšnosti projektu	3 dny	8.6.15	12.6.15	359	Petr;Stážista 4
361	✚	Spolupráce s firmou 8	68 dny	15.6.15	16.9.15		
362	✚	Vyběr firmy na základě podkladů	10 dny	15.6.15	26.6.15		Monika ;Monitoring[1]
363	✚	Zpracování a příprava podkladů	5 dny	29.6.15	3.7.15	362	Stážista 3;Stážista 4
364	✚	Vyběr umělce a produkčního	4 dny	29.6.15	2.7.15	3635S	Petr;Jan
365	✚	Vyslání umělce do firmy	0 dny	2.7.15	2.7.15		
366	✚	Zahájení a realizace projektu ve firmě	41 dny	3.7.15	28.8.15	362;364	Umělec 8;Produkční 3
367	✚	Kontrola výsledků projektu ve firmě	5 dny	24.8.15	28.8.15	366FF	Monika ;Petr
368	✚	Obdržení doporučení pro vedoucího projektu	4 dny	31.8.15	3.9.15	366;367	
369	✚	Závěrečná zpráva o úspěšnosti projektu	3 dny	4.9.15	8.9.15	368	Jan
370	✚	Spolupráce s firmou 9	35 dny	14.9.15	30.10.15		
371	✚	Vyběr firmy na základě podkladů	4 dny	14.9.15	17.9.15		Monika ;Monitoring[1]
372	✚	Zpracování a příprava podkladů pro spolupráci	5 dny	18.9.15	24.9.15	371	Jan
373	✚	Vyběr umělce a produkčního	3 dny	22.9.15	24.9.15	372FF	Monika
374	✚	Vyslání umělce do firmy	0 dny	24.9.15	24.9.15		
375	✚	Zahájení a realizace projektu ve firmě	22 dny	25.9.15	26.10.15	373;371	Umělec 9;Produkční 2
376	✚	Kontrola výsledků projektu ve firmě	2 dny	26.10.15	27.10.15	373FF	Petr;Stážista 3;Stážista 4
377	✚	Obdržení doporučení pro vedoucího projektu	2 dny	26.10.15	27.10.15	376FF	
378	✚	Závěrečná zpráva o úspěšnosti projektu	4 dny	27.10.15	30.10.15	377	Monika
379	✚	Účast na slavnostním závěrečném festivalu	1 den	31.10.15	31.10.15		
380	✚	Pozvání zástupců firem na festival	1 den	1.10.15	1.10.15		Stážista 3;Stážista 4

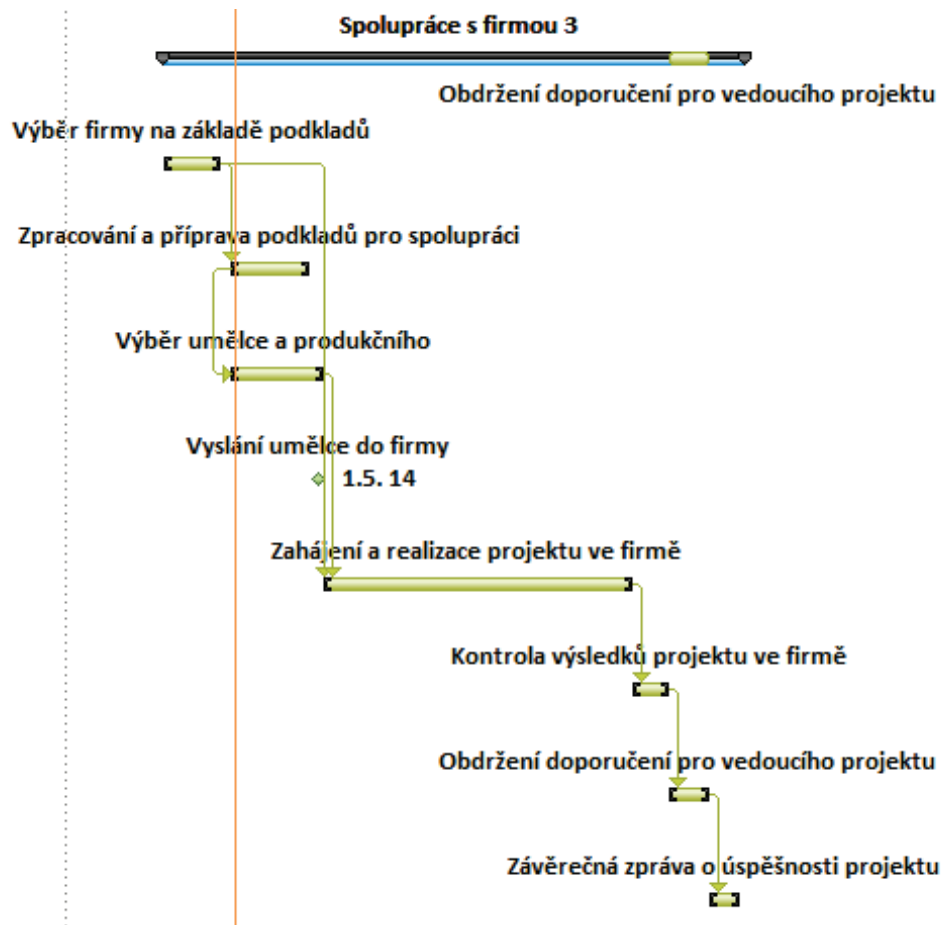
Příloha D Ganttův diagram



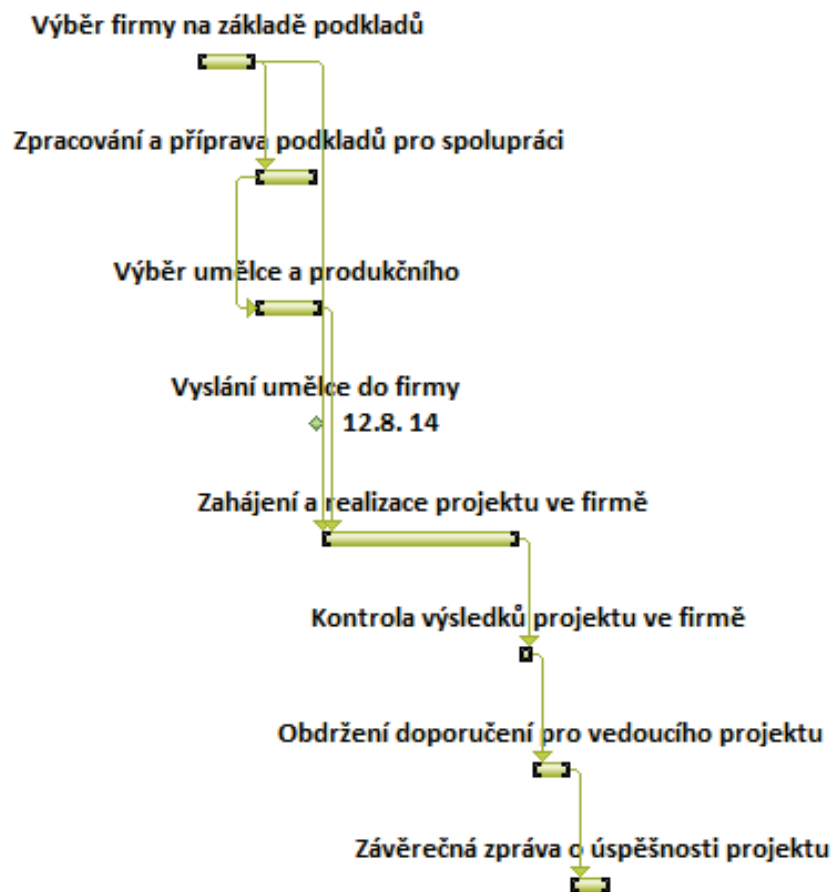




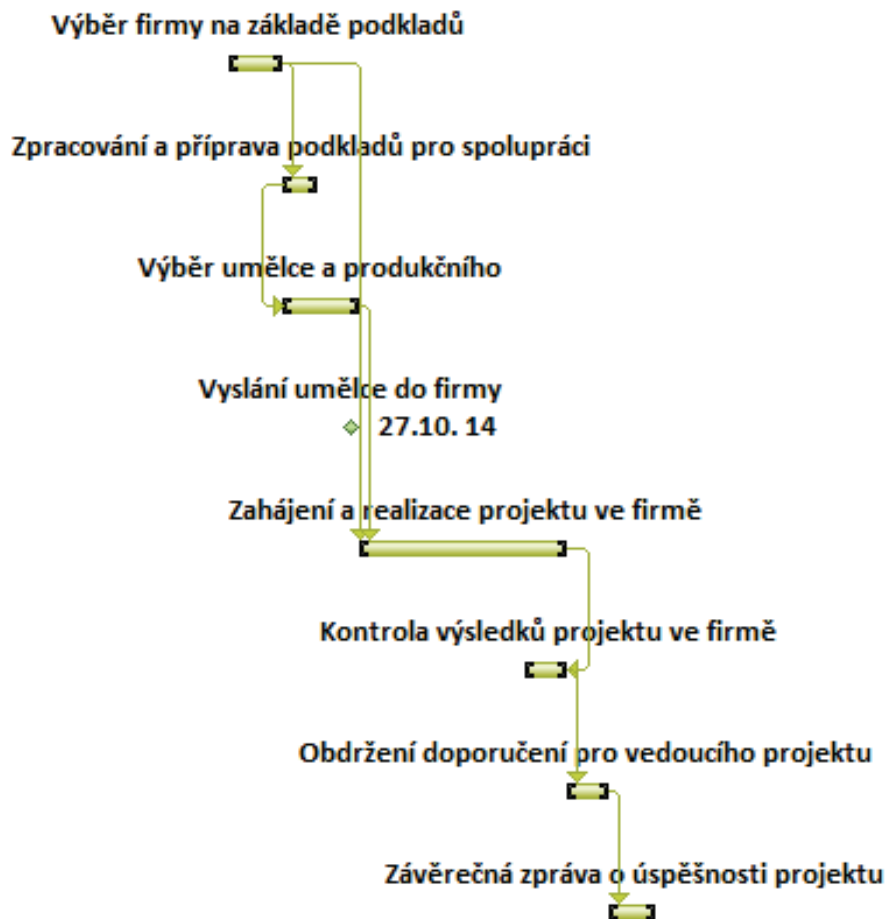




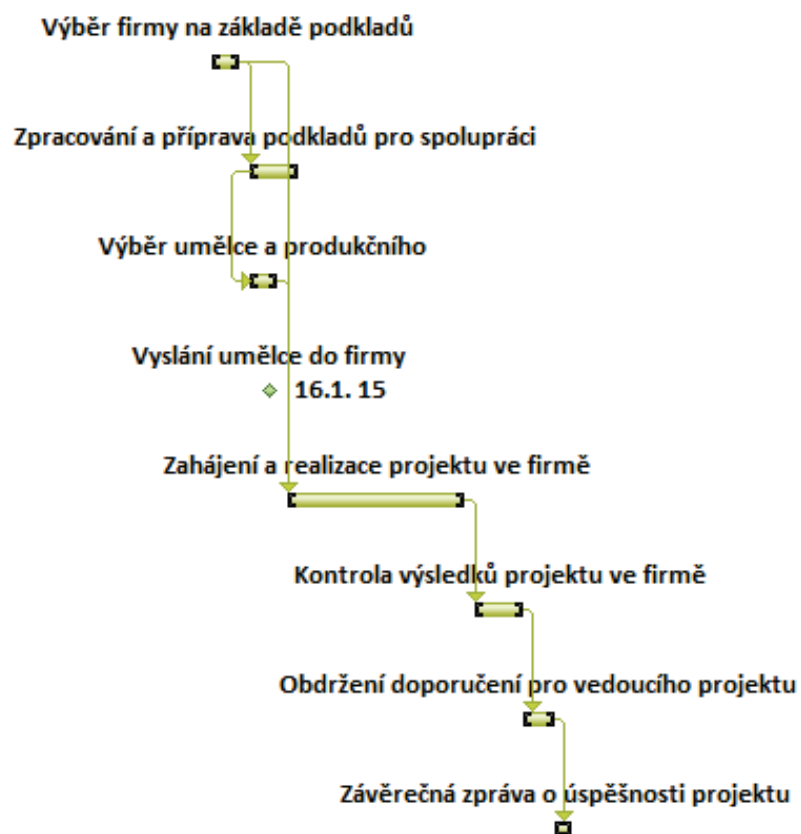
Spolupráce s firmou 4



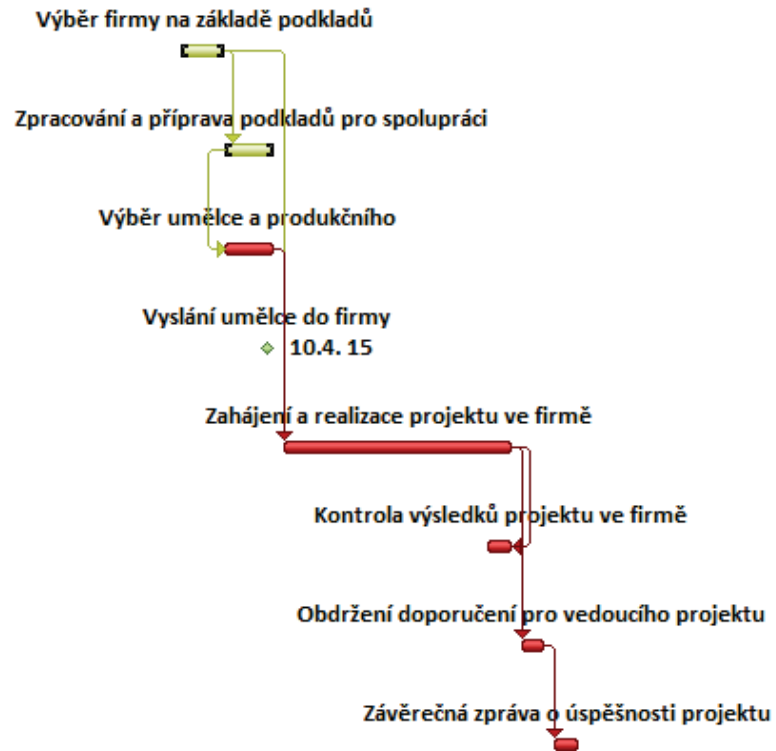
Spolupráce s firmou 5



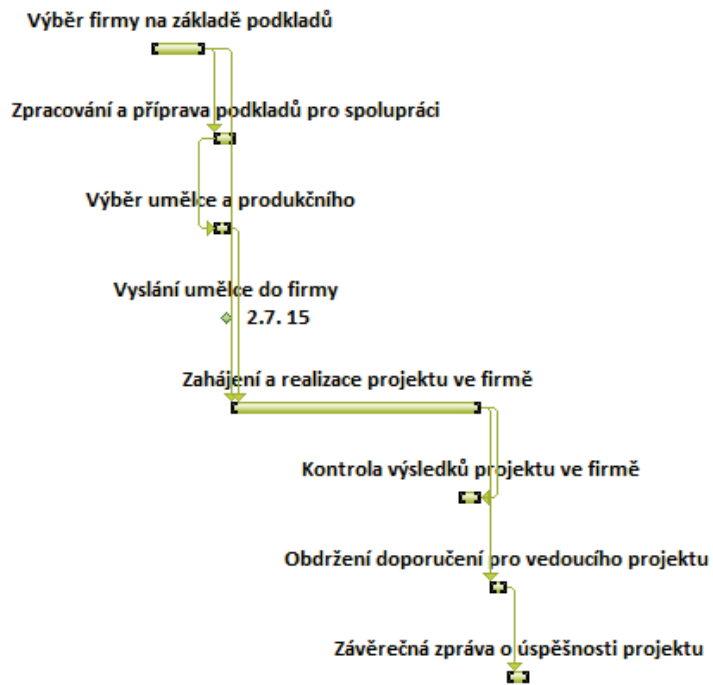
Spolupráce s firmou 6



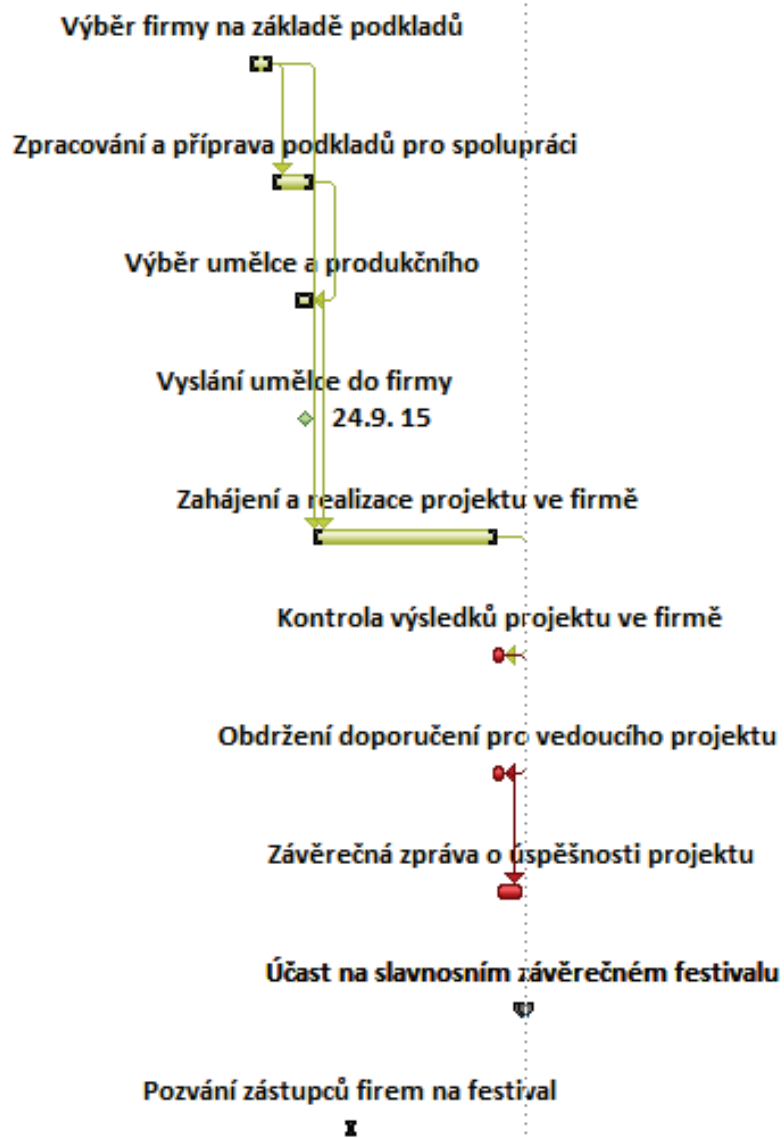
Spolupráce s firmou 7



Spolupráce s firmou B



Spolupráce s firmou 9



Abstrakt

BARTLOVÁ, Michaela. *Projekt a jeho plán*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 56 s., 2014

Klíčová slova: projektové plánování, WBS, logická rámcová matice, TOWS, umělecké intervence, Plzeň 2015

Cílem této bakalářské práce je propojování umělecké a podnikatelské sféry. Plán tohoto projektu byl zpracován z důvodu předcházení možným rizikům, která by mohla průběh projektu ohrozit. Byl sestaven podrobný plán projektu za pomoci metodických a teoretických podkladů z pojmů projektového managementu. Veškeré poznatky z teoretické části této práce byly aplikovány do praktického zpracování plánů. V plánování byl velkým pomocníkem program MS Project, který umožní přehledně plánovat činnosti v projektu, Ganttův diagram, síťový diagram a mnohé další. Výstupem práce se staly praktické poznatky a strategie, včetně plánu komunikace se zainteresovanými stranami, plánu předběžných nákladů, plánu zdrojů aj. Plán je realizovatelný v praxi, čímž byl splněn cíl této práce.

Abstract

BARTLOVÁ, Michaela. Project and it's plan. Bachelor's dissertation. Faculty of Economics University of West Bohemia, 56 s., 2014

Keywords: project planning, WBS, logical framework matrix, TOWS, artist intervention, Pilsen 2015

The goal of this work is the connecting of art and business. Plan of this project was created in order to prevent possible risks, which could significantly affect realization of the project. The detailed plan was created based on methodological and theoretical concepts of project management. All findings from theoretical part were applied into actual plan. MS Project was a great help while planning. In this program can be clearly planned: tasks, Gantt chart, network diagram and many others. As an outcome of this work were practical findings and strategies, including communication plan with stakeholders and planning of resources, costs, etc. The plan is feasible, which means, the work is meeting its objectives.