

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Projekt a jeho plán

Project and its plan

Petr Flaška

Plzeň 2017

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petr FLAŠKA**

Osobní číslo: **K14B0512P**

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**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod a cíl práce.
2. Uveďte teoretický základ plánování projektu.
3. Stručně popište konkrétní projekt a vypracujte logický rámec a jednotlivé plány projektu.
4. Proveďte hodnocení bakalářské práce.



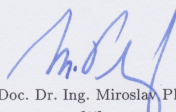
Rozsah grafických prací: **neuveden**
Rozsah kvalifikační práce: **40 - 60 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

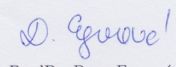
- **DOLEŽAL, Jan a kolektiv.** *Projektový management. Komplexně, prakticky a podle světových standardů.* Grada Publishing a. s., Praha: 2016. ISBN 978-80-247-5620-2.
- **MEREDITH, Jack R. and Samuel J. MANTEL.** *Project Management: A Managerial Approach. International Student Version. 7th. Edition.* USA: John Wiley & Sons, 2010. ISBN 978-0-470-40026-5.
- **SKALICKÝ, Jiří, JERMÁŘ, Milan, SVOBODA, Jaroslav.** *Projektový management a potřebné kompetence.* Plzeň: ZČU, 2010. ISBN 978-80-7043-975-5.

Vedoucí bakalářské práce: **Doc. Ing. Jiří Skalický, CSc.**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **21. října 2016**
Termín odevzdání bakalářské práce: **24. dubna 2017**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




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

V Plzni dne 21. října 2016

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Projekt a jeho plán“

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

V Plzni dne

.....

podpis

Poděkování

Tímto bych rád poděkoval vedoucímu bakalářské práce Doc. Ing. Jiřímu Skalickému, CSc. za cenné profesionální rady, připomínky a metodické vedení práce.

Obsah

Úvod.....	8
1 Definování projektu a jeho plánů	9
1.1 Základní pojmy	9
1.1.1 <i>Projektový management</i>	9
1.1.2 <i>Projekt a jeho vlastnosti</i>	10
1.1.3 <i>Projektový trojimperativ</i>	11
1.1.4 <i>Životní cyklus projektu</i>	12
1.1.5 <i>Účastníci projektu</i>	14
1.1.6 <i>Předprojektové studie</i>	15
1.2 Plánování projektu.....	16
1.2.1 <i>Definování projektu</i>	18
1.2.2 <i>Logický rámec projektu</i>	19
1.2.3 <i>Plán rozsahu projektu</i>	20
1.2.4 <i>Časový plán</i>	23
1.2.5 <i>Plánování zdrojů a nákladů</i>	26
1.2.6 <i>Plán řízení rizik</i>	29
1.2.7 <i>Plán kvality</i>	32
1.2.8 <i>Plán komunikace</i>	33
1.2.9 <i>Plán obchodní činnosti</i>	34
2 Projekt a jeho plán.....	36
2.1 Popis organizace	36
2.2 Popis projektu	37
2.3 Účastníci projektu.....	37
2.4 Předprojektové studie	39

2.4.1	<i>SWOT Analýza</i>	40
2.5	Definování projektu	41
2.6	Logický rámec	41
2.7	Projektový tým	43
2.8	Plán rozsahu projektu	43
2.8.1	<i>Struktura projektového produktu</i>	43
2.8.2	<i>Struktura projektového díla</i>	44
2.9	Časový plán	49
2.9.1	<i>Časový plán plánovací fáze</i>	50
2.9.2	<i>Časový plán realizační fáze</i>	52
2.9.3	<i>Časový plán ukončovací fáze</i>	52
2.10	Plán zdrojů a nákladů	53
2.10.1	<i>Rozpočet projektu</i>	54
2.10.2	<i>Financování projektu</i>	56
2.11	Plán komunikace	56
2.12	Plán kvality	58
2.13	Plán řízení rizik	59
2.14	Plán obchodní činnosti	62
	Závěr	64
	Seznam zkratk	65
	Seznam obrázků	66
	Seznam tabulek	67
	Seznam použité literatury	68
	Seznam příloh	69

Úvod

Má bakalářská práce na téma „Projekt a jeho plán“ se skládá ze dvou částí. V první části se soustředí na definice pojmů a přiblížení technik projektového managementu, aby rychle se rozvíjejícího manažerského odvětví v oblasti plánování projektů. Tento teoretický základ je vhodný k řešení projektů každého druhu, ať jej použije manažer malých, středních či velkých podniků na různě rozsáhlé a časově rozdílně trvající projekty, nebo jednatel, například k řízení svého podnikatelského plánu. Tyto metody jsou jakýmsi standardem pro úspěšnou práci s projekty a jejich využití je rozšířeno mezi projektovými manažery napříč státy a národnostmi. V druhé části se věnuji aplikaci teoretických základů, metod a technik na konkrétní projekt, který je realizovaný ve středně velké firmě. Projekt má podobu kulturního festivalu, má svého projektového manažera, své zdroje, časové omezení a jasnou definici. Tento projekt je mi velmi blízký, proto jsem si vybral dané téma a obchodní společnost. Pomocí metod projektového managementu vytvořím studii proveditelnosti, časový plán, plán rozsahu, plán zdrojů a nákladů, plán řízení komunikace, plán kvality a analýzu rizik. Zvolený projekt v praxi tyto plány nevytváří buď vůbec, nebo ne zcela podle zásad projektového managementu, ale vychází z předchozích zkušeností projektového manažera a jednatele společnosti. Tím se dostáváme k cíli mé bakalářské práce, kterým bude v první řadě vytvoření jednotlivých plánů projektu, tak jak je v projektovém řízení zvykem, a tím přispět vrcholovému managementu firmy ke kontrole daného projektu.

1 Definování projektu a jeho plánů

1.1 Základní pojmy

1.1.1 Projektový management

Tento poměrně mladý obor managementu definovaný až po období druhé světové války má velmi dávné kořeny. Všechny stavby, monumenty, budovy, paláce a další obdobné výtvary jsou typickými představiteli tohoto odvětví už od počátku věků, kdy člověk začal tyto organizačně složité projekty vytvářet. Dnešní doba rychlé komunikace a rozvíjejícího se vzdělání spolu s naléhavostí včasného a úplného splnění zadání začala tyto projekty daleko efektivněji řídit, čímž vznikla disciplína projektový management. V době, kdy je většina projektů nějakým způsobem omezena, ať už časově nebo zdrojově, přináší projektový management sadu znalostí, nástrojů a dovedností tak, aby byly splněny požadavky a očekávání projektu. Obsahuje celou řadu procesů od definování, plánování, monitorování, měření postupu projektu po hodnocení výkonnosti projektového týmu. Všechny tyto manažerské kroky by měl doprovázet systémový a metodický přístup, umění strukturovat daný problém, vhodný výběr dostupných metod, schopnost využití týmové práce, počítačové podpory a celkové integrace jednotlivých prvků projektu. Nesmíme ale vedle těchto praktik opomenout všeobecné manažerské dovednosti, jakými jsou komunikace, rozhodování a motivace pracovníků, které spolu s předchozími tvoří řídicí kompetence projektového manažera. Projektové řízení pak nepředstavuje pouze využití těchto technik, které by každý projektový manažer měl mít osvojené, představuje ve velké části určitý styl uvažování a způsob práce. Společně tyto vlastnosti tvoří jakousi filozofii projektového managementu (Doležal, 2016).

Spolu s vývojem informačních technologií se použití projektového řízení ještě více vštěpilo do podniků a firem, které jej často využívají například k řešení nutných technologických a organizačních změn, dále k řízení výrobních a plánovacích procesů, ale i k vedení velmi složitých a sofistikovaných projektů s vysokými cíli, jako jsou různé kosmické lety a další projekty tohoto typu (Doležal, 2016).

Další rozvoj komunikační techniky spolu s rozvojem výpočetní techniky podpořil rychlý přesun téměř bez mylných informací a dal příležitost, aby se projektový management stal teoretickou disciplínou a pomohl efektivnímu využití v praxi (Skalický, Vostracký, 2003).

1.1.2 Projekt a jeho vlastnosti

V praxi se projektový management zabývá jednotlivými projekty a jejich realizací. Pod pojmem projekt rozumíme takové činnosti, které vedou k vytvoření jedinečného produktu nebo služby. Projekt je vždy časově omezený, přičemž časová omezenost je definována jasným začátkem a jasným koncem, trvá tedy vždy jen dočasně. Začíná často smlouvou nebo předprojektovými studiemi a končí splněním cíle projektu. Jak bylo řečeno, projekt je jedinečný a jeho originalitu zaručuje vždy řešení nových otázek, ty totiž rozhodně neřeší běžné rutinní otázky. Je přitom nezbytné rozlišovat mezi procesem a projektem. Zatímco projekt je unikátní sám o sobě, ať už časem, zdroji, prostorem, výrobkem či službou, proces je na rozdíl od projektu opakovatelná operace. Příkladem projektu může být stavba elektrárny a jako ukázkou procesu je vhodné použít výrobu výrobku na montážní lince, kdy se jednotlivé kroky výroby i výroba samotná opakují (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010).

Projektem rozumíme takový proces, jehož povaha je jednorázová a usměřňuje všechny činnosti vně projektu ke zdárnému splnění definovaných cílů. Tyto činnosti jsou typickým příkladem přeměny vstupů na výstupy. Vstupy lze rozumět jednotlivé lidské zdroje projektu, finanční zdroje, technologie, ale také výrobní zařízení, materiál nebo suroviny. Výstupy činnosti jsou například hotové výrobky, polotovary a také služby. Plněním jednotlivých činností vně projektu podstupuje projekt určité fáze a etapy, s nimiž se mohou měnit jednotlivé úkoly, dochází k přerozdělování zdrojů vně projektu, ale také ke změnám organizačních struktur (Fiala, 2004).

K definování projektu uveďme příklady z literatury:

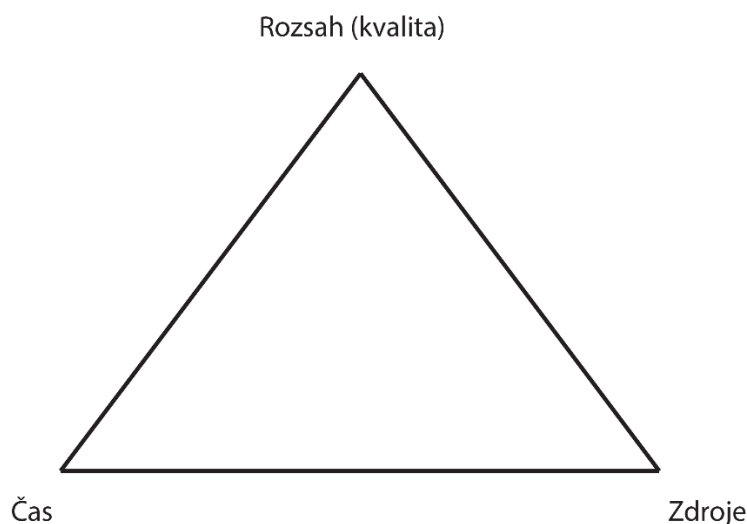
„Projekt je dočasné úsilí podniknuté pro vytvoření jedinečného produktu, služby nebo výsledku“ (Doležal, 2016, s. 17).

„Jsou pracovním úsilím, ve kterém jsou lidské a materiální zdroje organizovány novým originálním způsobem tak, aby zaručily realizaci jedinečného obsahu a rozsahu práce dle zadané specifikace, v rámci časových a nákladových omezení, postupem podle standardního (projektového) životního cyklu, a to tak, aby se dosáhlo přínosných změn definovaných kvantitativními a kvalitativními ukazateli“ (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010, s. 47).

1.1.3 Projektový trojimperativ

Projektový trojimperativ, znázorněný jako projektový trojúhelník, představuje základní řízené veličiny každého projektu, jimiž jsou rozsah, doba trvání a náklady. Rozsahem rozumíme definované výsledky projektu, jejich kvalitu nebo také kvalitativní stupeň, doba trvání představuje čas a zdroje přiřazují nákladovou položku. Jeho funkce spočívá v ideálním rozložení a nalezení optimální kombinace těchto tří veličin. Je tedy patrné, že tyto veličiny mají mezi sebou úzkou spojitost a z toho lze tvrdit, že pokud chceme změnit jednu veličinu, nutně to zasáhne i veličiny další. Tuto úvahu nemusíme vztahovat jen na pohled celého projektu, ale týká se i jednotlivých milníků a činností (Doležal, 2016).

Obr. č. 1: Projektový trojúhelník



Zdroj: vlastní zpracování podle knihy (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010, str.48), 2017

Příkladem tohoto vztahu může být situace, kdy v projektu došlo k prodlení v nějaké činnosti a projekt má jasný termín dokončení, který se podle plánu nedaří naplnit. Úkolem projektového manažera je vyhodnotit řešení dané situace, to má jednoznačné dopady právě do těchto tří veličin. Pokud se bude snažit dodržet termín, tedy neměnit časovou položku, jistě jeho rozhodnutím bude navýšení zdroje, tedy posílení například množství odvedené práce, což zasáhne jak zdroje pracovní, tak finanční. V této situaci se může změnit i kvalita požadovaných výstupů, jejich kvalitativní stupeň a zároveň změny těchto veličin zvyšují rizikovost (Doležal, 2016).

„Zvětšuje-li se rozsah projektu nebo se požaduje vyšší kvalitativní stupeň projektového produktu, většinou se zvyšují nároky na peníze a čas. Při omezených nákladech se musíme spokojit s jiným, levnějším provedením díla. A chceme-li provést projekt

v kratším termínu a na vysokém kvalitativním stupni, znamená to většinou zvýšení nákladů“ (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010, s.47).

1.1.4 Životní cyklus projektu

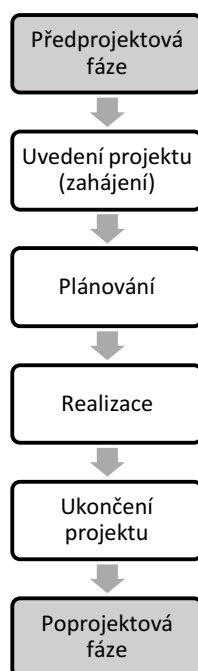
Projekt je možné dle manažerského pohledu rozvrhnout do několika částí. Tyto části nazýváme fáze a společně vytvářejí životní cyklus řízení projektu, lze je rozdělit na:

- předprojektovou fází - vznik nápadu, myšlenky, její prošetření,
- projektovou fází - uvedení projektu, plánování, realizace, ukončení,
- poprojektovou fází - vyhodnocování projektu (Jan Doležal, 2016).

„Při řízení projektu probíhají procesy, které úzce souvisí s životními fázemi projektu. Mezi základní patří:

- inicializační procesy – vedou k zahájení procesu či fáze,
- plánovací procesy – definují a zpřesňují cíle, identifikují nejlepší varianty dosažení cílů,
- realizační procesy – koordinují lidské a další zdroje pro plnění plánu,
- kontrolní procesy – monitorováním a měřením identifikují případné odchylky od plánu a realizují nápravná opatření,
- závěrečné procesy – formují převzetí projektu“ (Doskočil, 2003, s. 17).

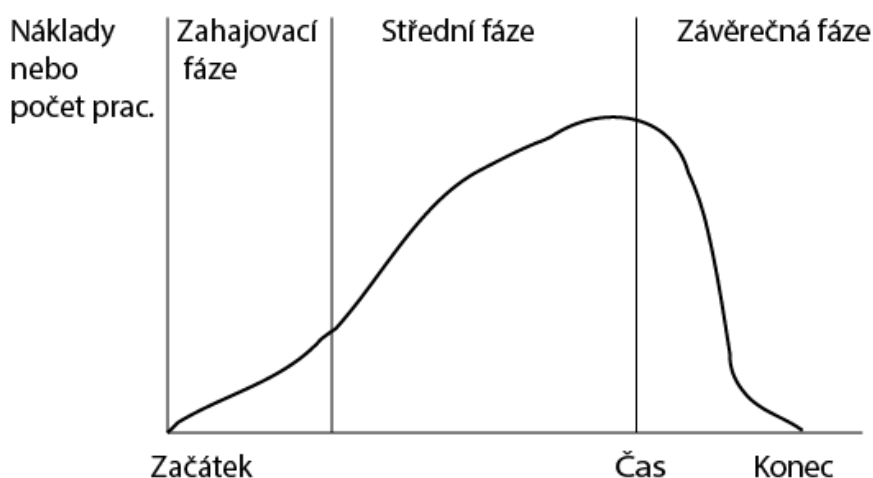
Obr. č. 2: Fáze projektu



Zdroj: vlastní zpracování podle knihy (Doležal, 2016), 2017

V čase je projekt omezen začátkem i koncem a jeho kontinuitu zaručuje návaznost jednotlivých činností. Názvy fází se často přizpůsobují jednotlivým projektům. Obecně ale platí, že náklady a počet zainteresovaných pracovníků jsou v zahajovací fázi velmi nízké, ve střední fázi se zvyšuje intenzita plánování, tento ukazatel roste a dosahuje maxima, když s blížící se závěrečnou fází rychle upadá do minima (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010).

Obr. č. 3: Náklady a pracovníci v čase



Zdroj: vlastní zpracování podle knihy (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010, str.53), 2017

1.1.5 Účastníci projektu

Účastníky projektu rozumíme všechny zainteresované strany, tedy osoby nebo organizace, které jsou zapojeny do dění projektu nebo nějaký způsobem ovlivňují realizaci projektu či jeho výsledek. Tyto zainteresované strany lze rozdělit následujícím způsobem podle jejich zastupované role:

- zadavatel projektu – jeho zájmem je realizace projektu (docílení požadovaného stavu),
- zákazník (uživatel) projektu – zájem osob, jež budou pracovat s výsledky projektu,
- vlastník (sponzor) projektu – autoritativní zájem osoby zodpovědné za rozhodování, organizaci a přínos projektu,
- realizátor (dodavatel) projektu – zájmy projektového týmu/organizace,
- investor projektu – zájem vlastníka finančních i jiných zdrojů, které souvisí s projektem,
- dotčené strany – nepatří do výše zmíněných, ale projekt se jich přímo nebo nepřímo týká.

Společně tyto zainteresované strany (mimo dotčených stran) tvoří řídicí výbor projektu, který má kompetenci řešit všechny otázky projektu a odráží zájmy jednotlivých stran.

Tyto zájmy doprovází jejich očekávání, je tedy dobré patřičně tyto strany identifikovat a analyzovat například vytvořením tabulky zainteresovaných stran doplněnou o jejich očekávání, případně vytvořením matice vliv-zájem (power/interest grid) a následným uvedením v registru zainteresovaných stran (Doležal, 2016).

Obr. č. 4: Matice vliv-zájem



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

1.1.6 Předprojektové studie

Vedle definování cílů a strategií projektu, jmenování manažerů a projektového týmu jsou v předprojektové fázi projektu plněny takzvané předprojektové studie. Často obsahují studie proveditelnosti (Feasibility study). Obsahem takové studie mohou být například studie projektové příležitosti (Opportunity study), cíle a historie projektu, marketingová strategie, technologie zajištění projektu, vliv na životní prostředí, organizační uspořádání, model řízení, plán implementace nebo finanční a ekonomické vyhodnocení projektu. Dolanský, Měkota a Němec uvádí: „Rozsah a podrobnost studie proveditelnosti jsou závislé na velikosti, specifčnosti a složitosti projektu“ (Dolanský, Měkota, Němec, 1996).

Předprojektové studie zprvu představují obecné posudky, které jsou později rozpracovány a zpřesňovány. Jako příklad studie příležitosti mohou být různé expertní odhady typu analýza trhu, příležitostí, hrozeb, problémů a základních předpokladů, využívají se sdružené informace o předchozích projektech, firmě a prostředí. Často se zpracovává jako SWOT analýza. V každém případě by závěrem takových studií mělo být stanovisko odkud a kam chceme dojít, tedy shromáždění námětů a požadavků, zvolení způsobu dosažení záměrného stavu a případné rozhodnutí o uskutečnění daného projektu (Doležal, 2016).

1.1.6.1 SWOT analýza

Tato manažery často užívaná technika se vyznačuje výčtem silných a slabých stránek podniku, výčtem příležitostí vně podniku a výčtem hrozeb. Z toho zkratka SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Analýza vnějšího prostředí (příležitostí a hrozeb) se soustřeďuje všeobecně na síly makroprostředí (ekonomické, demografické, politické, legislativní, sociální a kulturní), ovlivňující prospěch z dané činnosti, v našem případě z uskutečnění projektu. Hrozby prostředí vymezujeme na bázi nežádoucího směru (trendu) ve vnějším prostředí. Tyto hrozby by v případě eskalace nebo jejich aktuálnosti mohly směřovat k ohrožení projektu. Analýza vnitřního prostředí představuje výčet silných a slabých stránek (většinou sestavený vrcholovým managementem nebo externími poradci) v oblastech marketingu, financování, výroby nebo organizace. Na základě analýzy SWOT je možné definovat zcela nové charakteristické cíle (Kotler, 2001).

SWOT analýza by měla být skupinovou prací uvnitř projektového týmu, diskuzí a připomínkami je pak možné předejít její subjektivitě. Na jejím začátku je nutné definovat předmět analýzy a k čemu má být dále určena, čímž se zpřesní relevance vztahu k řešené otázce. Takové šetření můžeme realizovat k různým podnikovým subjektům (projektový tým, projekt, firma, řešený problém apod.) a jeho výstupy využíváme při formulování jednotlivých strategií a při řízení rizik projektu (Doležal, 2016).

Výčet jednotlivých položek je doplňován do polí tabulky SWOT.

Tab. č. 1: SWOT analýza

	Pozitiva	Negativa
Vnitřní prostředí	Silné stránky	Slabé stránky
Vnější prostředí	Příležitosti	Hrozby

Zdroj: vlastní zpracování 2017

1.2 Plánování projektu

Projektové plánování je neodlučitelnou složkou řízení projektu. Jádro plánovacího procesu tvoří vymezení cíle projektu a postupu směřujícího k dosažení těchto cílů. Záměrné definování postupu neboli cest tvoří sjednocený pohled mezi předprojektovou fází, požadovanou projektovou realizací až po jeho ukončení. Tato nejpracnější odvětví

řízení projektu pak také stanovují výsledný dopad projektu. Každý projekt je jedinečný svými plánovacími procesy, které jsou přiměřené jeho definici, obsahu a složitosti, nelze proto sledovat přesnou analogii ani počet těchto plánů (Dolanský, Měkota, Němec, 1996).

Významné je rovněž stanovení, do jaké míry projekty plánovat. Odpovědí je nám následná citace:

„Plánování by mělo být pouze tak podrobné, jak je nutné, nikoli tak, jak by bylo možné“ (Dolanský, Měkota, Němec, 1996, s. 85).

Plánovací fáze projektu nám klade základní otázky při řešení plánů projektu. Jaká je situace? Čeho je potřeba dosáhnout? Jak toho dosáhneme? Za kolik? Jakou kontrolu a jaké zdroje zvolím? K zodpovězení těchto otázek je potřebná analýza současného stavu. Platí tedy, že úlohu plánování uplatňujeme už v přípravné předprojektové fázi životního cyklu a oproti předchozím otázkám si klademe čtyři základní:

- Co?
- Kdy?
- Jak?
- Za kolik?

V další projektové části je podstatné specifikovat rozložení jednotlivých činností podrobněji. Lze v tomto smyslu rozdělit plánovací procesy na definiční, ty, které obsahují cíle a seznam jednotlivých činností, parametrů, organizační struktury, a popisné (přiřazovací), kdy k jednotlivým činnostem přiřazujeme příslušné zdroje, termíny, náklady apod. Tím vzniká několik dílčích plánů projektu, například:

- plán rozsahu,
- časový plán,
- plány zdrojů a nákladů,
- plány řízení rizik,
- plán komunikace,
- plán kvality (Dolanský, Měkota, Němec, 1996).

“Plánovací činnosti jsou pro řízení projektu rozhodující. Plány jsou simulací projektu, protože obsahují písemný popis toho, jak budou splněny parametry trojimperativu“ (Rosenau, 2007, s.55).

Výsledkem plánování projektu je jeden z nejdůležitějších dokumentů – Plán projektu. Tento plán doprovází projekt v celé jeho životnosti, tedy životním cyklu, opírá se o definici předmětu projektu a definuje, jak se v rámci dokumentu bude postupovat a obsahuje zmiňované dílčí plány projektu s jeho podrobnými částmi. Takový soubor plánů poté slouží jako souhrn všech určitých pravidel, metod řízení, rozdělování finančních toků, čerpání nákladů, kontroly postupu práce, časového přehledu, pokynů pro řízení změn, rizikových situací, ale také jako zdroj informací pro zákazníka. Kvalita plánu projektu ovlivňuje řízení projektu ve všech jeho odvětvích, avšak tento plán není neměnným dokumentem a je na místě jednotně s probíhajícími schválenými změnami tento plán aktualizovat (Svozilová, 2011).

1.2.1 Definování projektu

Definice každého projektu se liší svým jedinečným obsahem, velikostí a dosahem, vždy ale obsahuje název projektu, strategický cíl neboli jeho účel, cíl projektu, dále postupné cíle a projektové výstupy. Pro jasné definování je možné uvést také projektové omezení (časové nebo rámcové), zdrojové požadavky, kritéria úspěšnosti projektu nebo také předběžný rozpočet a jeho nákladovou analýzu. Odhadnuté projektové hodiny, náklady a odhadnutá doba projektu mohou být také jeho součástí. Vzniká jednáním účastníků projektu v přípravné fázi a je tedy patrné, že výsledkem definování projektu je dokument, který se vytváří v projektové fázi na úplném začátku. Tento dokument nazýváme Základní listinou projektu, nebo také jako Charta projektu (Doležal, 2016).

1.2.1.1 Definování cíle projektu

Už z definice projektu je patrné, že projekt vymezuje cíl, změnu či budoucí stav. Toto vymezení je výchozím zdrojem pro zaměření projektu a osvědčuje se působením projektu na své prostředí. „Cíl může mít povahu hmotnou (uvedení nového výrobku na trh, postavení elektrárny, apod.) nebo povahu nehmotnou (nová organizace podniku, organizace školství, uspořádání konference apod.)“ (Skalický, Vostracký, 2000,s.7).

Dále rozdělujeme cíle na strategické cíle projektu (goal – účel) a na cíle postupné (objectives – dílčí). Typickým strategickým cílem je například zvýšení prodeje

vybudováním nové pobočky. Tento cíl je nadřazený cíli projektu, k jeho dosažení může vést i několik projektů. Samotným cílem projektu rozumíme vystavění pobočky, tento cíl je samotný projektový produkt nebo služba. Úspěšným plněním postupných cílů (například vybudování základů pro danou pobočku) naplňujeme cíl projektu, těmito dílčími cíli jsou vlastní níže zmíněné atributy a společně tak tvoří pravidlo SMART (název podle prvního písmene anglických překladů):

- Určitost – specifičnost (Specific)
- Měřitelnost (Measurable)
- Dosažitelnost (Achievable)
- Realnost (Realistic)
- Časová určitost (Time-based)

Cíle projektu je potřebné nastavit tak, aby z jejich formulace bylo možné provádět kontrolu postupné realizace a poté posoudit stupeň jejich nabytí. Nejasné formulace často způsobuje ohrožení průběhu projektu nebo navýšení nákladů. Na základě řádně a reálně definovaných cílů je možné volit optimální řešení k jejich dosažení (Dolanský, Měkota, Němec, 1996).

1.2.2 Logický rámec projektu

Forma definování cílů projektu jako projektu samotného, používající se ve vyspělých zemích, ale i v mezinárodních organizacích, představuje logický rámec projektu (Logical Frame Matrix), ten slouží při přípravě projektu, tak i při jeho realizaci a následné kontrole. Je také uveden stručnými informacemi o projektu, následuje logická matice, která obsahuje čtyři sloupce. V prvním sloupci můžeme najít záměr (strategický cíl), cíl projektu, jednotlivé výstupy (často uváděné jako postupné cíle) a dále klíčové činnosti, tedy aktivity a jejich přiřazené zdroje. Druhý sloupec disponuje ukazateli dosažení cílů, ve třetím sloupci prameny pro ověření a ve čtvrtém jednotlivými podmínkami, respektive předpoklady pro dosažení cílů. Do čtvrtého sloupce se také vypisují jednotlivá rizika, která mohou cíle projektu ohrozit. Tyto informace mají mezi sebou vzájemné logické vazby, a to hned ve dvou směrech. Vertikálně ukazujeme hierarchické vazby mezi účelem, jednotlivými cíli a jejich aktivitami. Horizontálně jsou přiřazeny k jednotlivým úrovním zleva a doprava objektivně ověřitelné ukazatele a zdroje, ze kterých lze vyčíst

předpoklady a rizika, dále jednotlivé aktivity a k nim přiřazené zdroje, předpoklady a rizika. Důležitou vazbou je orientace zdola nahoru, která je dána vztahem příčiny a následku. Nejnižší vykonaným aktivitám jsou nadřazené výstupy projektu a plněním výstupů projektu získáváme cíl projektu, který naplňuje strategický cíl projektu - přínos. Obdobně postupujeme horizontálně, avšak začínáme u předpokladů celého projektu vpravo dole. Jakmile jsou splněny, přistoupíme o řádek výše vlevo a soustředíme se na aktivity a opět jejich předpoklady. Tak postupně plníme jednotlivé cíle a našim hlavním záměrem tohoto postupu je dosažení cíle projektu a dovedení projektu do zdárného konce spolu se snahou naplnit cíl strategický (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010).

Tab. č. 2: Logický rámec

Přínosy (účel, strategický cíl)	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Nevyplňuje se
Cíl	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Předpoklady, za kterých Cíl skutečně přispěje a bude v souladu s přínosy
Výstupy (postupné cíle)	ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Předpoklady, za kterých Výstupy skutečně povedou k Cíli
Klíčové činnosti	Zdroje (peníze, lidé,...)	Časový rámec aktivit	Předpoklady, za kterých Klíčové činnosti skutečně povedou k Výstupům
Zde některé organizace uvádějí, co NEBUDE v projektu řešeno			Případné předběžné podmínky

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Jan Doležal k tomu uvádí: „Jak je vidět na tomto příkladu, sestavení logického rámce by mělo vést i k položení otázek ohledně udržitelnosti, přínosu a smyslu projektu a zamezit tak neefektivním investicím“ (Doležal, 2016).

1.2.3 Plán rozsahu projektu

Aby bylo reálné sestavit časový rámec projektu, potřebujeme nejdříve stanovit výčet jednotlivých činností, které budou rozloženy do určitých dílů práce. Ty v ucelené formě představují plán rozsahu projektu, který je základním kamenem Projektového plánu (Svozilová, 2011).

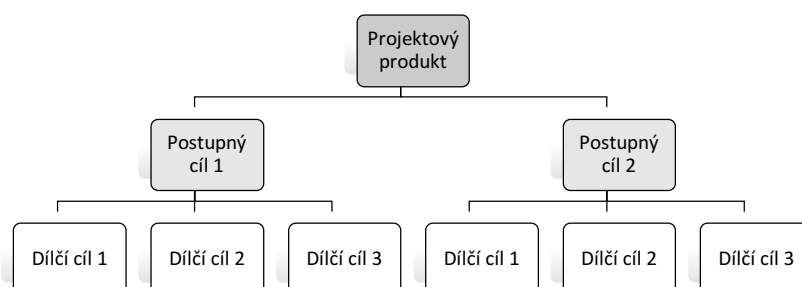
Projekty lze rozložit na části ze dvou různých pohledů. Prvním rozložením je struktura

projektového produktu, dalším struktura projektového díla.

1.2.3.1 Struktura projektového produktu

Tato struktura se používá u produktů velmi složitých. Její princip závisí na definování postupných výstupů projektu, aby byly splněny jeho nadřazené cíle. Jedná se o plán definiční, který odpovídá na otázku, CO je cílem všech postupných výstupů, které jsou v souvislosti s daným projektem a tvoří základ komunikace pro samotný projektový tým a účastníky projektu, nejčastěji mezi uživatelem a dodavatelem. Jednoduše řečeno struktura projektového produktu spočívá v činnosti opakovaného rozdělování nadřazených cílů na menší celky do potřebné míry. Závěrem takového rozdělení je grafický diagram pojmenovaný anglickým názvem Product Breakdown Structure (PBS), který je znázorněn na obr. č. 4 ve velmi zjednodušené formě (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010).

Obr. č. 5: Obecný příklad Product Breakdown Structure



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

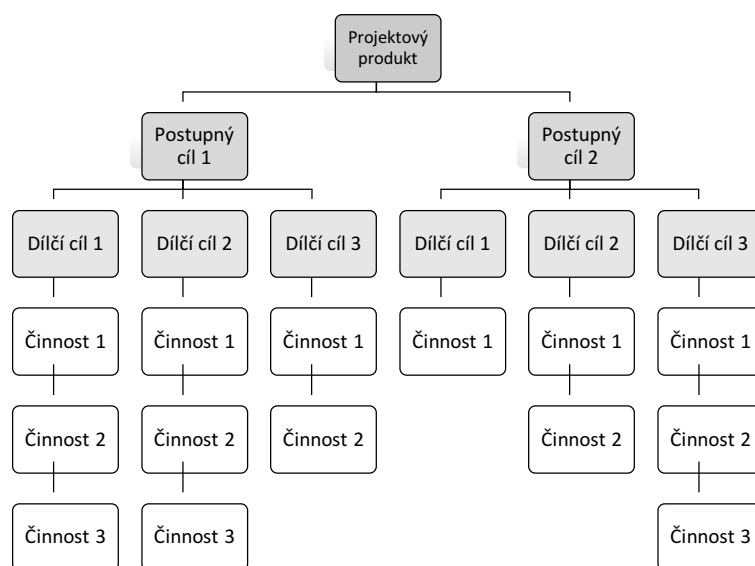
1.2.3.2 Struktura projektového díla

Struktura projektového díla je oproti struktuře projektového produktu naprosto běžnou součástí většiny projektů. Její anglický název Work Breakdown Structure (WBS) napovídá, že se jedná o rozvinutý plán struktury projektu, který WBS také obsahuje, avšak s přiřazením jednotlivých pracovních činností a řídicích procesů. Takový plán poté odpovídá na otázku nejen CO, ale také na otázku, JAK (jakým postupem) splníme jednotlivé dílčí cíle neboli výstupy projektu. Struktura projektového díla je tedy kombinací struktury produktu (projektu) a hierarchickým rozvržením pracovních

činností. Tyto činnosti dělíme tak, aby byly všem zúčastněným stranám srozumitelné a naprosto definované, dále je nutné, aby činnosti měly jednoznačně zodpovědnou osobu, transparentní náklady a byly prováděny jednou organizační složkou (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010).

Dolanský, Měkota a Němec ve své publikaci nepoužívají název WBS, ale hovoří o strukturované dekompozici činností projektu, která se značí logickým uspořádáním, zprůhledněním projektové práce a jejich vzájemných vazeb, zdrojů a nákladů. K takovéto dekompozici používá nejčastěji model shora dolů (TOP-DOWN) – hlavní je projektový cíl, který je nejvýše a je rozdělen na jednotlivé podsložky, ty jsou dále rozčleněné na jednotlivé činnosti. Realizace projektu poté probíhá logicky (BOTTON – UP) zdola nahoru, kdy jednotlivými nejjednoduššími činnosti postupně naplňujeme jednotlivé dílčí cíle projektu, kterými dosahujeme jeho stanoveného cíle. Lze tedy hovořit o analogickém postupu jako při tvorbě WBS (Dolanský, Měkota, Němec, 1996).

Obr. č. 6: Obecný příklad WBS (Work Breakdown Structure)



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Za vypracování uvedených plánů je zodpovědný vedoucí projektového týmu, avšak při tvorbě je součinnost projektového týmu na místě, protože málokdy zná vedoucí projektového týmu všechny podrobné činnosti a sounáležitosti jednotlivých úseků projektu. Dalším z důvodů vhodné součinnosti projektového týmu je fakt, že společným úsilím se vytvořená struktura stává kolektivním dílem a stoupá hladina významu jednotlivých zainteresovaných členů týmu.

Jednotlivé kroky k sestavení WBS jsou následující:

- Shromáždění dostupných materiálů a pramenů i z předchozích projektů.
- Provést brainstorming mezi klíčovými členy týmu.
- Projednat hlavní část a rozčlenit na části menšího celku.
- K jednotlivým částem přiřadit práci a tu rozdělit do menších úkolů.
- Dodat činnosti projektového řízení.
- Učinit kontrolu zdola nahoru, aby společným splněním jednotlivých částí došlo k realizaci projektu (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010).

1.2.4 Časový plán

Nedílnou částí Plánu projektu je časový rozpis kroků projektu. Jeho obsahem jsou údaje o termínech a časových posloupnostech prací projektu, které budou probíhat. V tomto plánu již přiřazujeme činnostem jednotlivé realizační zdroje, které nesou odpovědnost za provedení podle instrukcí zadaných ve specifikaci dílčích prací. Důležitým výstupem takového plánování jsou síťový graf a časový harmonogram (Ganttův diagram). Ty jsou základním souborem pro kompletní a uspořádanou evidenci veškerých rozsáhlých informací, nezbytných pro efektivní management projektu. Takovými informacemi jsou:

- milníky a termíny,
- racionální posloupnost prací transformovaných do časových sledů,
- informace o hypotetických délkách trvání jednotlivých sledů úloh,
- vztahy a souvislosti (vazby) úseků práce (nápomocné při zachování logiky při jejich změně),
- další údaje doplňující harmonogram, např. v oblasti koordinace a kontroly procesů (Svozilová, 2011).

Při tvorbě časového plánu navazujeme na strukturalizovaný plán rozsahu projektu – WBS, který určuje základ dalšího plánování, a postupujeme takto:

- Zkontrolujeme strukturalizovaný plán (WBS), pro ujištění o jeho platnosti.
- Vytvoříme tabulky úloh a odhadneme jejich dobu trvání.

- Zkompletujeme model časové návaznosti a posloupnosti (sít'ový graf).
- Určíme vazby mezi jednotlivými úlohami (vytvořením Ganttova grafu).
- Vypočteme časové rezervy a určíme kritickou cestu (dobu trvání projektu).
- Nezapomeneme vložit důležité milníky.

Doby trvání činností jsou v těchto krocích odhadnuty a naplánovány tak, jak jsou očekávány jejich délky trvání v časových veličinách (minuty, hodiny, dny, týdny). Zde je nutné počítat s obvyklým nasazením zdrojů daného úkolu, protože časový údaj je možné s proměnlivým přiřazením zdrojů měnit, je rovněž nutné brát v potaz používaný pracovní kalendář (osmihodinová pracovní směna, nepracovní dny apod.). Dalším možným výpočtem pracovní doby mohou být různé kvantitativní nebo expertní odhady.

Nutno zmínit, že při tomto plánování bereme v potaz dva důležité faktory. Buď víme, kdy chceme projekt začít, a našim cílem je určení, kdy může projekt co nejdříve skončit – podmínka ASAP (As Soon As Possible), nebo je nám známo datum, kdy projekt musí skončit, a hledáme takový časový úsek, kdy s projektem musíme začít – podmínka ALAP (At Last As Possible) (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010).

1.2.4.1 Sít'ový graf

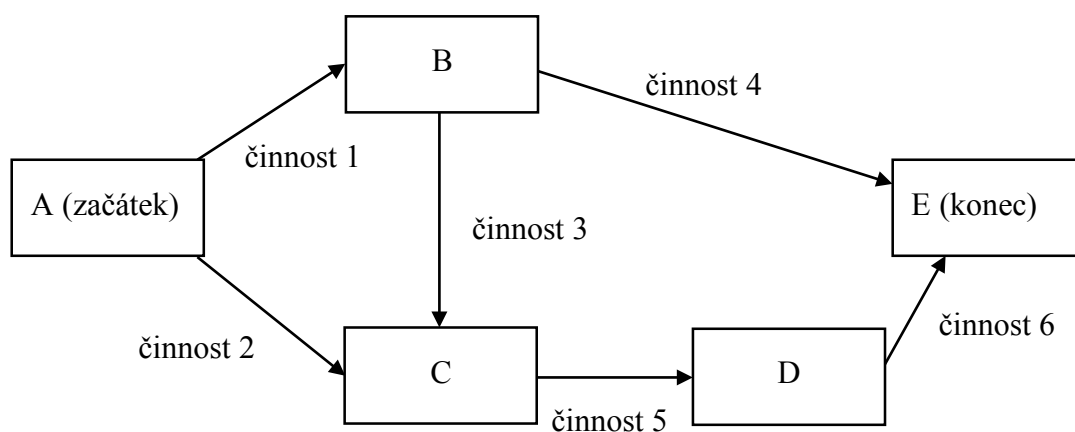
„Sít'ovým grafem rozumíme orientovaný, ohodnocený, souvislý, acyklický a konečný graf“ (Němec, 2002).

Při tvorbě sít'ového grafu se soustředíme na nalezení logických vazeb mezi činnostmi. Tyto logické vazby jsou určeny postupem práce, technologickým postupem nebo vnějšími dodávkami. Mezi nejpoužívanější se řadí:

- konec – začátek: aby nadcházející činnost mohla začít, musí předchozí činnost skončit;
- konec – konec: aby nadcházející činnost mohla skončit, musí skončit i činnost předchozí;
- začátek – začátek: aby nadcházející činnost mohla začít, musí začít i předcházející činnost;
- začátek – konec: aby nadcházející činnosti mohla skončit, musí předcházející činnost začít.

V další fázi přiřadíme činnostem odhadnuté doby trvání a nadále můžeme metodou kritické cesty (CPM – Critical Path Method) sestavit nejdříve možné začátky a konce, nejpozději přípustné začátky a konce, celkové rezervy (období, o které se činnosti může opozdit, přičemž neohrozí kritickou cestu), volné rezervy (období, o které se může činnost zpozdít a neohrozí nejdříve možný začátek dalších činností) a také kritickou cestu, tj. nejdelší cesta uvnitř grafu od počátku ke konci, která značí nejkratší možnou dobu trvání projektu, a jakákoli změna této cesty vede k změně trvání celého projektu (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2009).

Obr. č. 7: Příklad síťového grafu



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Další z používaných metod je PERT (Project Evaluation and Review Technique) – postupuje tvorbou a hodnocením síťových diagramů a související kontroly postupu projektu k plánovanému diagramu. Zhodnocení vyplývají z kombinace optimistických, běžných a pesimistických variant trvání jednotlivých částí projektu a dalších statistických výpočtů. Tato metoda je také vhodná k analytickému určení hodnot jednotlivých rizik projektu (Svozilová 2011).

1.2.4.2 Ganttův diagram

V dnešní době se častěji než síťové grafy užívají tzv. Ganttovy diagramy, jinak nazývané jako úsečkové grafy. Ty zobrazují činnosti v tabulkovém formátu chronologicky uspořádané (tabulková část Ganttova diagramu), ale také v zobrazení jako úsečky ve směru časové osy (diagramová část Ganttova diagramu), kde délka úsečky je úsekem doby trvání. Z časové osy je možné dohledat jednotlivé termíny a milníky (milníky jsou

značky k označení fáze nebo sledu činností, které spolu souvisejí a mají nulovou dobu trvání). Nechybí ani vazby mezi jednotlivými činnostmi pomocí spojovacích šipek, zobrazení kritické cesty nebo informace o zdrojích. Vzhledem k jeho přehlednosti a logickému uspořádání je používán nejčastěji. Velkou předností využití Ganttova grafu oproti síťovému grafu je již zmíněné zobrazení úseček v čase (dle kalendáře), jímž lze porovnávat skutečný průběh projektu s průběhem, který byl prvotně naplánován. Je možné do Ganttova grafu zavést i skutečně dosažené výstupy, tedy aktualizovat jeho průběh (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010).

1.2.4.3 Počítačová podpora při tvorbě časového plánu

„Sestavování časových plánů projektu může být značně náročnou záležitostí zejména tehdy, jedná-li se o rozsáhlé, komplexní a složité projekty, na nichž se podílí mnoho pracovníků na plný i poloviční úvazek. Naštěstí existují kvalitní počítačové programy, které jsou v tomto směru zdatnými pomocníky“ (Dolanský, Měkota, Němec, 1996, s. 115).

Je faktem, že každý používaný počítačový software určený k managementu projektů disponuje naprostou provázaností hierarchické struktury (WBS), časového plánu a celkového rozpočtu. Je tedy možné tyto plány realizovat, měnit, upravovat a vyobrazit ve více podobách při určitém zachování komfortu. Můžeme proto vytvořenou WBS nakopírovat do takového programu, vytvořit příslušné logické vazby několika způsoby, upravit časové hodnoty a přiřadit jednotlivé zdroje. Tyto manažerské projektově orientované programy jsou schopny zobrazit síťové grafy, úsečkové grafy (Ganttovy diagramy) ale i podrobné rozpočty s ohledem na jednotlivé zdroje a reagují tak jednoduše na jakékoli potřebné změny (Rosenau, 2007).

Jedním z takových programů je MS Project, ve kterém je v praktické části vypracován časový plán projektu.

1.2.5 Plánování zdrojů a nákladů

1.2.5.1 Plánování zdrojů

V předchozí kapitole jsme se již zmínili o zobrazení přiřazených zdrojů v úsečkovém diagramu, kterým se zabývá plánování zdrojů. Je to takové počínání, kdy se projektový manažer rozhoduje jaké zdroje a v jaké míře přiřadí k jednotlivým činnostem. Ve spojení

s časovým rozvrhem tímto způsobem vzniká termín rozvrhování zdrojů (Skalický, Vostracký, 2003).

Zdroje představují prostředky, kterými dosáhneme úspěšného provedení projektové činnosti, a lze je rozdělit na zdroje, které spotřebováváme (finance, materiál), a zdroje, které nespotebováváme (lidé, stroje).

Obr. č. 8: Typy zdrojů



Zdroj: vlastní zpracování podle knihy (Skalický, Jermář, Svoboda, 2003), 2017

Dále z pohledu projektového managementu, hlavně při práci v softwarových programech, rozdělujeme zdroje na pracovní (lidské zdroje, zařízení, stroje), materiálové (suroviny, materiál) a finanční.

O řízení lidských zdrojů se opírá projektová organizační struktura, která vychází z rozpisu prací vně projektu (Organizational Breakdown Structure). Organizační struktury projektu mohou být různé. Důležitým výstupem této struktury může být matice odpovědností – tj. soustava sloupců a řádků, díky kterým jsou k jednotlivým činnostem přiřazováni členové týmu s určitými specifickými schopnostmi a která určuje také odpovědnost za splnění dané činnosti.

Někdy je potřeba lidské zdroje optimalizovat. Rozumíme tím vhodné rozmístění práce mezi zdroji, aby nedošlo k jejich přetížení, nebo situaci, kdy projektový manažer musí vzdorovat různým technickým nárokům a limitům daného projektu. Obecně platí, že optimalizace je složitá manažerská disciplína, která vyžaduje vysoké schopnosti vyjednávání a vysokou míru flexibility, protože přináší řadu omezujících podmínek

a konfliktů priorit jednotlivých pracovníků. Důležitou schopností manažera v této fázi plánování je tedy efektivní přiřazení zdrojů k jednotlivým činnostem (Svozilová, 2006).

1.2.5.2 Plánování nákladů

Plánování nákladů je dalším krokem. Tyto náklady musíme nejdříve určit a poté přiřadit zdrojům. Zdroje (ať už pracovní, materiálové nebo finanční) plní v oblasti plánování nákladů roli nositele nákladu. Jedná se tak o určování výše nákladů jednotlivých činností projektu. Naproti tomu odhad celkových nákladů projektu se uskutečňuje už v předprojektové fázi formou studie proveditelnosti, jako jeden z předběžných návrhů projektu a uvažuje o možné realizaci projektu, nebo se celkové náklady stanovují formou rozpočtu právě v procesu plánování nákladů.

Stěžejní proces ve fázi plánování projektu je tedy definování nákladů na provedení projektových činností formou kalkulace ve vztahu k přiřazeným zdrojům. Tyto činnosti jsou pro každý projekt jedinečné a neexistuje univerzální postup. Metodami sloužícími k výpočtu nákladů jsou různé expertní odhady, matematické výpočty a již zmíněné kalkulace (Dolanský, Měkota, Němec, 1996).

„V rámci řízení projektových nákladů se odhadují náklady každého pracovního balíku, subsystému a celého projektu a tvoří se rozpočet pro celý projekt“ (Skalický, Jermář, Svoboda, 2003, s. 152).

1.2.5.2.1 Tvorba rozpočtu

Rozpočtem rozumíme součást Plánu projektu, který obsahuje všechny informace o plánu čerpání zdrojů. Rozpočet může být celkový (finální rozpočet projektu), detailní (položky podle nákladových druhů) a časový (časové rozložení podle čerpání zdrojů). Je také souborem, který dává souvislost časovým, množstevním a finančním informacím, které se vztahují k plánům a realizacím projektu. Jeho tvorba bývá součástí firemního know-how a v plánovací fázi projektu by měl mít již určitou přesnost. Součástí typického rozpočtu je podle Svozilové nákladové členění v následujícím rozvržení:

- Přímé náklady – přímo přidružené k projektu, jako zdroj na realizační procesy, příkladem jsou:
 - práce,
 - materiál,

- pronájem technologií,
 - licence,
 - subdodávky,
 - služby,
 - náklady na financování projektu.
- Nepřímé (režijní) náklady – často představují hodnoty, dosažené procentní kalkulací, například:
 - osobní náklady, platy managementu, odměny,
 - podpůrné funkce podniku (externí služby, marketing),
 - náklady na provoz budov,
 - daně a odvody.
 - Ostatní náklady – nejsou zahrnuty v předchozích kategoriích (Svozilová, 2006).

1.2.6 Plán řízení rizik

Rizikem projektu rozumíme nejistou událost, která jestliže nastane, může mít pro náš projekt negativní vliv (v první řadě na projektový trojúhelník). Řízení takových možných vlivů je označováno jako analýza rizik. Ta je ale jen částí celého procesu řízení rizik, který tvoří:

- plánování řízení rizik;
- identifikaci rizik;
- kvalitativní analýza rizik;
- kvantitativní analýza rizik;
- plánování odezvy na rizika (ošetření rizik);
- monitorování rizik (Doležal 2016).

1.2.6.1 Kvalitativní analýza

Výše zmíněné procesy spolu souvisejí a navzájem se prolínají. K závěrům využívají různé modely analýz, vždy je ale důležité určitě riziko správně identifikovat (např. popsat ve

formě hrozba – scénář – popis dopadu), je tedy na místě dbát na podrobný popis rizika. To lze považovat za kvalitativní analýzu rizik. S takovou analýzou věcně souvisí verbální vyjádření jako hodnocení závažnosti rizika. K popisu rizika slouží matice pravděpodobností a dopadu. Dle charakteristik přiřadíme dopadu a pravděpodobnosti určité bodové ohodnocení (bodová metoda) a jejich součinem získáme úroveň hodnoty rizika, ke kterému je nutné určit možné strategie reakcí na riziko. Výsledkem těchto procesů je registr rizik, který zatím pouze slovně ohodnocen (Doležal 2016).

Tab. č. 3: Matice pro určení hodnoty rizika

	Dopad			
Pravděpodobnost	Velmi malý (1)	Malý (2)	Střední (3)	Velký (4)
Velmi malá (1)	1	2	3	4
Malá (2)	2	4	6	8
Střední (3)	3	6	9	12
Velké (4)	4	8	12	16

Zdroj: vlastní zpracování podle knihy (Doležal, 2016, s. 203), 2017

1.2.6.2 Kvantitativní analýza

Dalším postupem při určení dopadu rizika je použití kvantitativní analýzy. Kvantitativní analýzou rizika rozumíme peněžní a číselné vyjádření hodnoty rizika. Častými metodami jsou například citlivostní analýza – zkoumá nákladové procentní změny při dopadu rizika, očekávaná finanční hodnota – zkoumá peněžní hodnotu rizika součinem možného procentuálního vyjádření pravděpodobnosti a dopadu, dále metoda modelování a simulace rizik nebo se v kombinaci s riziky užívá zmíněná PERT analýza (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010).

„Výstupem podprocesu Kvantitativní analýzy je aktualizovaný registr rizik obsahující přesnou kvantifikaci pravděpodobnosti vzniku rizika a hodnoty, která je jeho působením ohrožena. Registr rizik je nedílnou součástí Plánu projektu / Plánu řízení rizik“ (Svozilová, 2006, s. 278).

1.2.6.3 Reakce na rizika (ošetření rizik)

Finálním krokem plánu řízení rizik je rozhodnutí, která rizika mají být ošetřena a jakým způsobem. Ve své podstatě se jedná realizace strategií k omezení nebo regulaci rizika. Podle významnosti daného rizika je třeba rozhodnout, jakou strategii reakce projektový tým přijme.

Nejběžněji užívanými (Meredith, Mantel, 2012) jsou strategie následující:

- Vyhnut se riziku (Avoid) – Spočívá ve strategii vyhnout se rizika zcela. Zpravidla využitím alternativních řešení příhodných danému riziku. Tento postup může zahrnovat změny v různých plánech, v takovém případě by měl být konzultován s účastníky projektu.
- Přenést riziko (Trasfer) – Zde není cílem eliminovat riziko, ale vyhnout se potenciálnímu dopadu rizika převedením na „třetí stranu“ (příkladem je přenesení sankcí, záruk apod. na dodavatele, častým řešením je rovněž pojištění).
- Riziko oslabit (Mitigate) – Neboli také „zmírnit“ závažnost rizika a jeho dopadu. S touto strategií je spojená analýza a porozumění danému problému a případné uvolnění finančních zdrojů na zmírnění důsledků rizika.
- Přijmout riziko (Accept) - Riziko je v této strategii akceptováno, není totiž jiného možného řešení nebo jsou náklady na zmírnění nepřiměřeně vysoké. Je často používané u rizik s nejnižší závažností a jeho důsledek se řeší až tehdy, kdy se riziko uskuteční bez předchozího plánu – tj. pasivní přístup, nebo s předchozím plánem (například rezervní fond). Tento způsob se nazývá aktivní přístup (Meredith, Mantel, 2012).

1.2.6.4 Monitorování rizik a komunikace

Sledování rizik a jejich vyhodnocení bývá často předmětem pravidelných porad projektového týmu. Je totiž nutné flexibilně reagovat na změny prostředí a podmínek projektu. Jeho součástí mohou být různé kontroly projektových rezerv, analýzy trendů, odchylek, ale i procesů řízení projektu. Komunikace se všemi zainteresovanými stranami je při tvorbě registru rizik nezbytná, vytváří tak zocelený přístup k rizikům jednotlivými pohledy zúčastněných stran (Doležal, 2016).

1.2.7 Plán kvality

„Plán řízení kvality je místem, kde jsou popsány postupy, procedury a požadované limity měření kvality podle požadavků specifikovaných v Definicí předmětu projektu“ (Svozilová, 2006, s.170).

Smyslem plánu kvality je budovat kvalitu v průběhu projektu pomocí definic a metrik pro kontrolní procesy a může obsahovat:

- metodické pokyny a předpisy společnosti - společný přístup k budování kvality v rámci organizace,
- definice předmětu projektu - požadavky zákazníka, výstupy projektu,
- popisy a návrhy předmětu projektu - technické dokumenty,
- normy, standardy a regulace - ostatní obecná pravidla, hospodářská nařízení (Svozilová, 2006).

Je nezbytné rozlišovat základní dva pojmy. Prvním pojmem je kvalita. Kvalita projektového produktu i projektového řízení představuje míru splnění norem a limitů týkajících se daného projektu. Druhý pojem představuje kvalitativní stupeň – tj. míra splnění požadavků zákazníka. Vyjadřuje míru vykazování nějakých vlastností a funkcí produktu, kterou zákazník požaduje a očekává. Je možné říci, že kvalitativní stupeň má spíše subjektivní vlastnosti, na rozdíl od norem a předpisů, které určují kvalitu projektového produktu. K dosažení těchto vlastností kvality, ale i kvalitativních vlastností, je třeba angažovanosti všech členů projektového týmu na managementu kvality průběžně. K identifikaci všech norem a předpisů, ale také požadavků zákazníka jim slouží proces plánování kvality. Plánování i realizaci projektu doprovází různé kontroly týkající se zajištění kvality projektového produktu i projektového řízení, z nichž je příkladem:

- Zajištění kvality (Quality Assurance) – kontroluje kvalitu procesů v řízení projektu manažerem, zákazníkem nebo nezávislým kontrolorem.
- Kontrola kvality (Quality Control) – kontroluje aktivity a činnosti spojené s tvorbou produktu, slouží k ověření kritérií kvality.

1.2.8 Plán komunikace

Pro úspěšné řízení projektu je třeba se všemi zainteresovanými stranami úspěšně a efektivně komunikovat, informovat je o stavu projektu, ale také řídit jejich očekávání. Efektivní komunikace zabraňuje vzniku konfliktů a nepříjemných situací, předcházíme tak nečekaným překvapením zainteresovaných stran z průběhu projektu. Při řízení projektu je objem sdílených informací mezi členy projektového týmu značně obsáhlý. Potřeby projektového manažera informovat, delegovat a řídit souvisí s povahou projektu, vždy ale musí zajistit informovanost o stavu projektu a jeho potřebách napříč účastníky projektu. Plánování takové komunikace v sobě zahrnuje stanovení, kdo bude informován, kdy informaci bude potřebovat a jak mu bude předána. V souvislosti s tímto plánem je nutné analyzovat potřeby informovanosti jednotlivých účastníků projektu, zohlednit komunikační kanály, komunikační technologie (písemná forma, online) a vypracovat logický pohled na komunikaci (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010).

„Informace o nárocích na komunikaci (a tedy i o potřebných komunikačních kanálech) můžeme získat například z:

- organizačních struktur,
- popisů odpovědností v rámci projektu,
- oborů, oddělení a profesí zahrnutých do projektu,
- počtu a rozmístění lidí, kteří budou na projektu pracovat,
- interních (organizačních) požadavků na informace,
- požadavku na informace z registru zainteresovaných stran“ (Doležal, 2016, s.196).

S ohledem na cílové skupiny komunikace je vhodné komunikační technologie přizpůsobit dané komunikaci. Jako příklad možnosti komunikační technologie uvádíme:

- projektový tým – schůzky, porady, intranet, e-mail, sociální síť apod.,
- řídicí výbor – kontrolní dny, formální reporty, prezentace,
- cílové skupiny (zákazníci, široká veřejnost) – tiskové zprávy, webové stránky, marketingové kampaně (Doležal, 2016).

V souvislosti s předchozím rozdělením je možné komunikace na projektu rozdělit na tři typy. Povinná komunikace zahrnuje zprávy o stavu projektu, kontrolní porady a zákonem vyžádané zprávy, nepovinná (informační) komunikace obsahuje informace, které jsou nutné k provedení práce jednotlivých pracovníků na projektu a marketingová komunikace je vytvořena k vyvolání zájmu o projekt a jeho výstupy (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010).

Příklad komunikačního plánu je uveden v tab. č. 4.

Tab. č. 4: Komunikační plán

Komunikační plán					
Projekt	<i>Jaký je název či pracovní název projektu</i>	Zpracoval:	<i>Kdo je autorem dokumentu?</i>	Datum:	<i>Jaké je datum poslední aktualizace?</i>
Příjemce informace	Cíle komunikace	Klíčové sdělení	Formát/ Komunikační kanál	Zpětná vazba	Správce
<i>Kdo je příjemcem informace?</i>	<i>Čeho chcete komunikací dosáhnout?</i>	<i>Co chcete říct?</i>	<i>Jak to budete říkat? Jak často?</i>	<i>Jak poznáte, že to děláte dobře?</i>	<i>Kdo za to bude zodpovědný?</i>
.....					

Zdroj: vlastní zpracování podle knihy (Doležal, 2016, s. 197), 2017

1.2.9 Plán obchodní činnosti

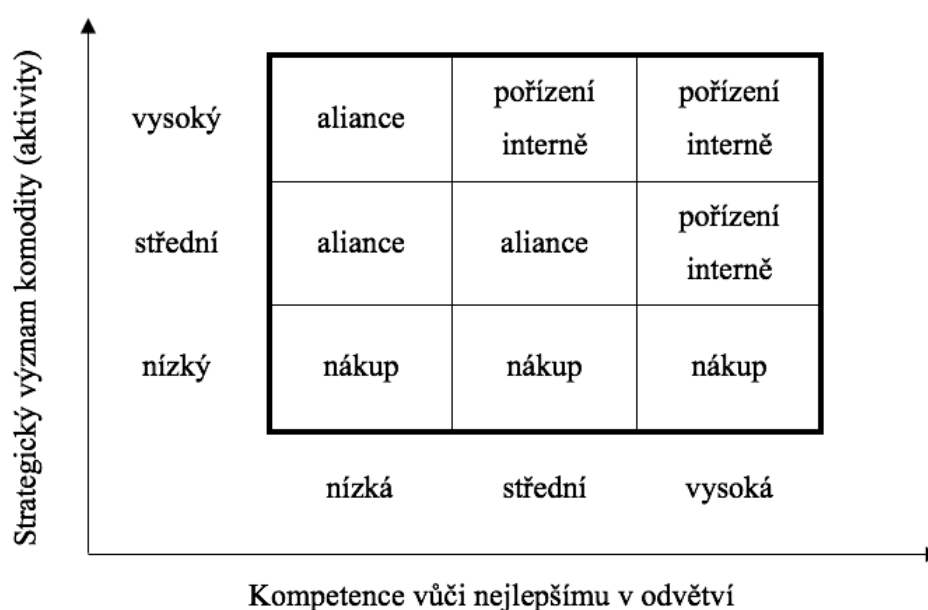
V tomto plánu je stěžejní zpracovat plán zajištění zboží nebo služeb od dodavatelů. Nechybí podrobná specifikace toho, co je předmětem nákupu a očekávání od daného dodavatele. Tento plán má na starosti nákupní a zásobovací tým nebo část projektového týmu. Takový tým spolu s projektovým manažerem identifikuje vhodné dodavatele, cenové nabídky nebo vyjednává dlouhodobé smlouvy (management smluvních vztahů je součástí plánu obchodních činností). Smyslem samotného nákupu je uspokojit zákazníka nákupu, a to v požadované kvalitě, v požadovaném čase, na požadované místo, s minimálním rizikem a co nejefektivněji, kde efektivnost představuje dosažení optimálního poměru mezi stupněm kvality a cenou. Často používanou metodou alternativ výběru je analýza vlastní síly versus nákup (častěji make or buy analýza). Další metody

jako Paretovu analýzu nebo matice komodita-riziko lze také použít k řízení a výběru nákupu subdodávek. Pokud je na základě šetření rozhodnuto nakoupit od externího dodavatele, nejčastějším kritériem při výběru dodavatele je nabídková cena, dalšími kritérii mohou být platební podmínky, dodací podmínky, záruční podmínky a již zmíněná kvalita zboží nebo služby.

1.2.9.1 Analýza vlastní síly versus nákup (make or buy)

Cílem této metody je určení, zda zdroj ve formě služby, komodity nebo dodávky, který je potřebný pro projekt, bude předmětem dodání od dodavatele nebo je výhodnější jej získat interně vlastní silou podniku. Příkladem takové analýzy a možných doporučení je Obr. č. 9 (Doležal, Máchal, Lacko, 2006).

Obr. č. 9: Volba alternativy



Zdroj: vlastní zpracování podle knihy (Doležal, Máchal, Lacko, 2006), 2017

2 Projekt a jeho plán

2.1 Popis organizace

Společnost KULTURA A SPORT CHOMUTOV s.r.o., se sídlem v ulici Boženy Němcové 552/32, 430 01 Chomutov, IČ 47308095, je obchodní společností s ručením omezeným, zřízenou dne 4. prosince 1992 městem Chomutov, které je jejím jediným vlastníkem.

Předmětem podnikání společnosti KULTURA A SPORT CHOMUTOV s.r.o. jsou tyto činnosti zapsané v obchodním rejstříku:

- poskytování tělovýchovných a sportovních služeb v oblasti tělesné výchovy a sportu
- masérské, rekondiční a regenerační služby
- provozování solárií
- hostinská činnost
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin

Společnost spravuje několik sportovních, kulturních a volnočasových zařízení, kterými jsou Sportovní hala, Sportovní areál Tomáše ze Štítného, Městské divadlo, Letní kino, Sauna, Rodinné centrum Rozmarýn, Zimní stadion s tréninkovou halou a šatním blokem, Oddychové a relaxační centrum, Kulturně společenské centrum, a v neposlední řadě fotbalový a atletický stadion, jež jsou součástí komplexu Letního stadionu s tréninkovým zázemím.

Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada tvořena radou města. Kontrolním orgánem je pak dozorčí rada, jež je složena z předsedy a čtyř radou města zvolených členů. Společnost zcela samostatně zastupuje jednatel společnosti, pod jehož vedení spadá úsek ekonomický, obchodní, technický a úsek vedoucích hospodářských středisek.

Společnost KULTURA A SPORT CHOMUTOV s.r.o. zastřešuje sportovní a kulturní aktivity města, zajišťuje sportovní vyžití pro veřejnost i zázemí pro soutěže vrcholové úrovně. Vytváří pestrou kulturní nabídku napříč všemi žánry. Za svou nejvýznamnější pravidelně pořádanou kulturní akci považuje vedení společnosti právě Multižánrový

festival Otevřeno.

2.2 Popis projektu

Multižánrový festival Otevřeno 2017 má na chomutovské kulturní scéně své pevné místo. Je pořádán každoročně již od roku 2004 a letos proběhne počtrnácté, jako obvykle na přelomu měsíce května a června. Jedná se o kulturně společenskou akci, která si svou ojedinělostí a výběrem velmi kvalitních divadelních a hudebních souborů v předchozích letech vybuodovala čelní pozici v kulturním kalendáři Chomutova i Ústeckého kraje. Jeho cílovou skupinou jsou všichni obyvatelé chomutovského regionu a Ústeckého kraje bez ohledu na věk či sociální status, široká kulturně smýšlející veřejnost, turisté a fanoušci ze zahraničí i zástupci médií.

Festival si po dobu existence stále zachovává svoji tvář. Kombinuje různé umělecké žánry, přičemž primární zastoupení má hudba mimomainstreamového či alternativního charakteru, doplněná o doprovodné aktivity z oblasti tanečního a divadelního umění. Důraz je kladen na výběr kvalitních umělců i na podporu začínajících talentů. Festival prezentuje rovněž amatérské hudební skupiny a neprofesionální hudební tvůrce. Nabízí tuzemským i zahraničním tvůrcům příležitost představit se v kamenných objektech i v otevřeném prostoru před širším publikem a spojuje návštěvníky z různě vzdálených míst. Do dramaturgie festivalu jsou tradičně zahrnovány prvky baletu v podání žáků Základní umělecké školy T. G. Masaryka Chomutov. V letošním ročníku Multižánrový festival Otevřeno 2017 vystoupí například skupiny MY BABY, E!E nebo Tři sestry. Doprovodný program tvoří Street Workout nebo sochařské sympozium.

Festival každoročně navštíví přibližně tři tisíce návštěvníků. Festival přispívá k podpoře místních živnostníků, propagaci a zviditelnění statutárního města Chomutova, ale i Ústeckého kraje a regionu Krušnohoří v České republice.

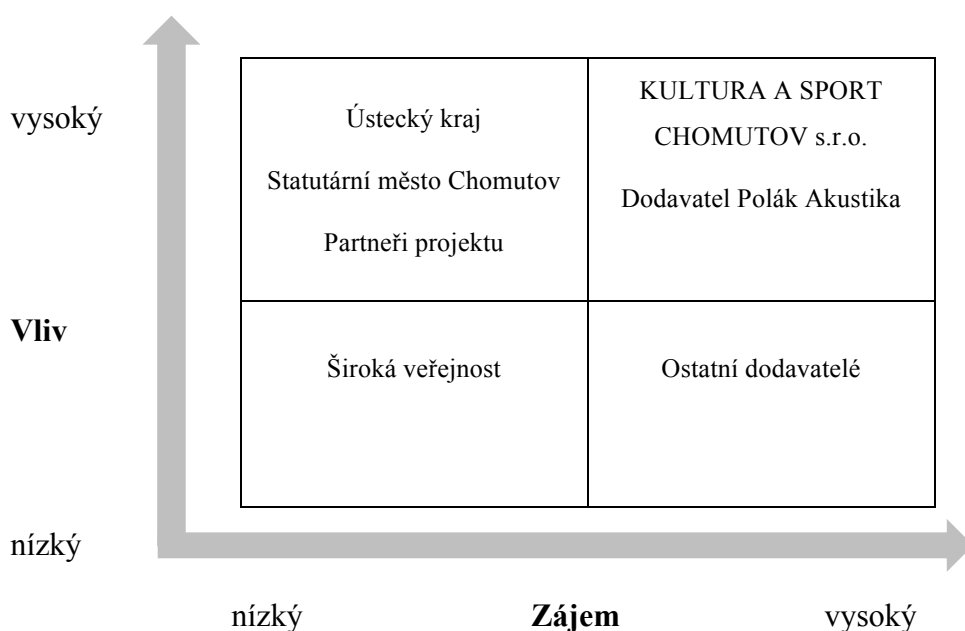
2.3 Účastníci projektu

Společnost KULTURA A SPORT CHOMUTOV s.r.o. v rozdělení účastníků na projektu plní hned několik funkcí. Jelikož projekt Otevřeno 2017 vzešel z iniciativy jednatele společnosti a je vlastněn a realizován danou společností, je zadavatelem, sponzorem a realizátorem projektu právě KULTURA A SPORT CHOMUTOV s.r.o., která plní také funkci řídicího výboru. Zákazníkem projektu je široká veřejnost, dotčenými stranami pak

Ústecký kraj, statutární město Chomutov, partneři projektu a dodavatelé, konkrétně:

- Polák akustika s.r.o. (zajištění technických zdrojů – podia, aparatura, světla)
- Tiskárna AKORD Chomutov, s.r.o. (tisk plakátů, letáků, vstupenek)
- SOPKO s.r.o. (přelep bannerů)
- Haug-land s.r.o. (vytvoření designu webových stránek)
- JASNÝ DESIGN (grafické zpracování)
- Technické služby města Chomutova, příspěvková organizace,
- RENGL, s.r.o. (výlep plakátů)
- Ondřej Kocholatý (inzerce na sociální síti Facebook)
- OHŘE MEDIA s.r.o. (inzerce v týdeníku Nástup)
- OSA – Ochranný svaz autorský pro práva k dílům hudebním, z.s.
- SECURITAS ČR s.r.o. (bezpečnostní agentura)
- Roman Šujan (občerstvení, catering)
- Agentury a interpreti (odvíjí se od volby dramaturgie)

Obr. č. 10: Matice vliv-zájem projektu



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Významným partnerem festivalu Otevřeno je Ústecký kraj, který pravidelně poskytuje společnosti KULTURA A SPORT CHOMUTOV s.r.o. dotaci na realizaci projektu. Jeho zásahy do dalšího průběhu jsou však minimální. Podobně postupuje statutární město Chomutov a partneři projektu, kteří si od KULTURY A SPORT CHOMUTOV s.r.o. pronajímají reklamní plochu. Tyto výnosy představují pro společnost značný příjem a strategií projektového týmu vůči těmto účastníkům je udržení stability a návštěvnického komfortu, projekt je totiž závislý v první řadě na tomto druhu příjmů. Vysokou míru zainteresovanosti registrujeme u dodavatele Polák Akustika s.r.o., jednoho z klíčových partnerů projektu a dodavatele zvukové a světelné techniky všech zařízení spojených s realizací hudebních a divadelních vystoupení. Uvedený zájem společnosti Polák Akustika s.r.o. vyplývá z obchodní činnosti, kterou prostřednictvím dodávaných služeb festival Otevřeno nabízí. Další účastník s nejvyšším vlivem a mírou zájmu je samotná KULTURA A SPORT CHOMUTOV s.r.o., která stojí za celým projektem. Strategií pro účastníky s vysokým zájmem i vlivem je intenzivní komunikace a řízení vztahů, je tedy nutné věnovat těmto subjektům mimořádnou pozornost. Účastníky s vysokým zájmem, ale nízkým vlivem, jsou ostatní dodavatelé. Vliv dodavatelů už není tak významný, je možné je jednoduše nahradit, avšak jejich zájem je enormní díky obchodní činnosti, kterou jim festival nabízí. K ostatním dodavatelům se váže strategie udržování informovanosti. Posledním účastníkem je uživatel projektu, tedy široká veřejnost. Ve fázi přípravy je řadíme mezi účastníky s nízkým zájmem a nízkým vlivem a užívanou strategií je monitorování této skupiny. Je pravděpodobné, že s blížící se fází realizace budou veličiny u této skupiny dosahovat vyšších hodnot.

2.4 Předprojektové studie

Společnost KULTURA a SPORT CHOMUTOV s.r.o. nevytváří na projekt Multižánrový festival Otevřeno 2017 zvláštní tým ani nejmenuje projektového manažera. Projektový tým i projektový manažer jsou součástí organizační struktury zaměstnanců a pracují na několika projektech současně. Společnost nevytváří studie proveditelnosti (Feasibility study) ani studie příležitosti (Opportunity study). V předprojektové fázi, tedy před začátkem akce, samotné plánování projektu společnost vychází z historických dat z předchozích ročníků festivalu - dřívějších marketingových strategií, organizačního uspořádání a finančních zdrojů pro zahájení plánování na dalším ročníku. Nelze ale říci, že organizátor vytváří předprojektový plán.

2.4.1 SWOT Analýza

Za účelem vyhodnocení síly vnitřního prostředí festivalu vzhledem k jeho externímu prostředí jsem se rozhodl zpracovat SWOT analýzu, jež analyzuje jeho silné i slabé stránky z vnitřního prostředí a příležitosti i hrozby z vnějšího prostředí:

Tab. č. 5: SWOT analýza projektu

	Pozitiva	Negativa
Vnitřní prostředí	<p>Silné stránky (Strengths)</p> <p>Podpora statutárního města Chomutova</p> <p>Podpora Ústeckého kraje</p> <p>Klíčová aktivita v kulturním kalendáři regionu</p> <p>Malá konkurence (užší zaměření festivalu)</p> <p>Kvalitní dramaturgie</p> <p>Dostatečná kapacita spravovaných areálů</p> <p>Pestrá nabídka příležitostí pro kulturní dění</p> <p>Kreativita pořadatele</p> <p>Vzájemná spolupráce městských organizací</p>	<p>Slabé stránky (Weaknesses)</p> <p>Závislost festivalu na finančních zdrojích</p> <p>Finanční participace sponzorů</p> <p>Vysoké honoráře zahraničních interpretů</p> <p>Nízká cena vstupného</p>
Vnější prostředí	<p>Příležitosti (Opportunities)</p> <p>Rozvoj Chomutova jako kulturního města</p> <p>Zajímavý potenciál pro cestovní ruch</p> <p>Povzbuzení zájmu obyvatel o kulturní dění</p> <p>Inspirace návštěvníků</p> <p>Podpora začínajících talentů</p>	<p>Hrozby (Threats)</p> <p>Nedostatečné finanční krytí</p> <p>Nepříznivé počasí</p> <p>Nezájem obyvatel</p> <p>Nízká návštěvnost</p> <p>Nemoc interpreta</p> <p>Změny v programu</p>

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Na základě této analýzy je možné konstatovat, že největší hrozbou pro konání festivalu je nedostatek finančních prostředků nezbytných ke krytí nákladů spojených s realizací festivalu, avšak silnými stránkami festivalu jsou podpora statutárního města Chomutova a Ústeckého kraje.

2.5 Definování projektu

Hlavním strategickým cílem a záměrem projektu je otevřít město Chomutov na několik dní hudbě, divadlu i tanci a ve městě tak přivítat interprety z různých koutů republiky i zahraničí, různých uměleckých oborů, věku a národnosti. Neméně důležitým záměrem projektu je inspirace mladých lidí, podpora cestovního ruchu a prezentace města Chomutova jako významného kulturního centra. Cílovou skupinou festivalu je široká kulturně smýšlející veřejnost. Hlavní přínos pro ni spočívá ve zvýšení kvalitní nabídky kulturních aktivit v severních Čechách, zvýšení zájmu obyvatel o kulturní denní i kulturu samotnou. Samotným cílem projektu je uspořádání společenské kulturní události – Multižánrový festival Otevřeno 2017. Záměr, cíl, postupné cíle, aktivity (činnosti) a jejich objektivně ověřitelné ukazatele úspěchu, prostředky pro ověření a předpoklady jsou vymezeny v logickém rámci projektu.

2.6 Logický rámec

Tab. č. 6: Logický rámec projektu

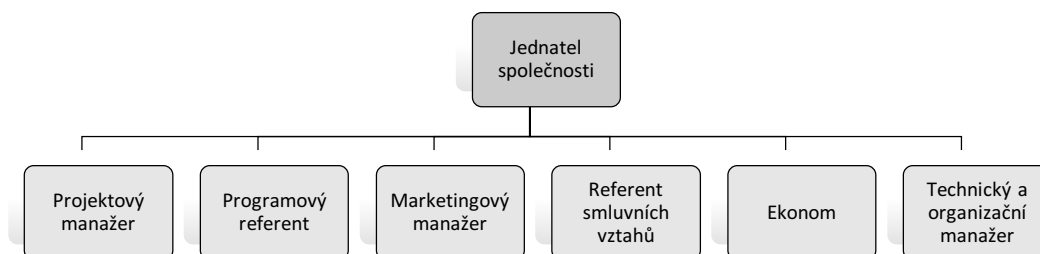
	Logika intervence	Objektivně ověřitelné ukazatele úspěchu	Zdroje a prostředky pro ověření	Předpoklady
Účel/záměr projektu	<i>Jaký je širší cíl, k němuž projekt přispěje?</i>	<i>Jaké jsou klíčové ukazatele vztahující se k záměru?</i>	<i>Jaké jsou zdroje informací pro tyto ukazatele?</i>	
	Povzbuzení zájmu obyvatel o kulturní dění ve svém okolí. Otevřít město hudbě, divadlu, tanci.	Zájem široké veřejnosti Pozitivní ohlasy Kladné hodnocení projektu	Zpětná vazba návštěvníků, města Chomutova a recenze v tisku.	NEVYPLŇUJE SE
Cíl projektu	<i>Jaký je specifický, konkrétní cíl?</i>	<i>Jaké jsou kvantitativní nebo kvalitativní ukazatele, které ukazují, zda a do jaké míry bude cíl dosažen?</i>	<i>Jaké existují zdroje informací nebo jaké informace mohou být shromážděny? Jaké jsou metody nutné k získání takových informací?</i>	<i>Jaké jsou faktory a podmínky, které jsou mimo přímou kontrolu projektu a jsou přitom nutné k dosažení těchto cílů? Jaká rizika je nutné brát v úvahu?</i>
	Uspořádání společenské kulturní události – Multižánrový festival Otevřeno 2017	Zájem návštěvníků (srovnání s předchozími ročníky) Zájem partnerů (srovnání s předchozími ročníky)	Návštěvnost Uzavřené smlouvy s partnery festivalu	Atraktivní dramaturgie, příznivé počasí, kulturní akce nenaruší žádná další kulturní událost v okolí. Průběh nenaruší další rizika projektu.

Dílčí výstupy projektu (postupné cíle)	<i>Jaké budou konkrétní výsledky, s nimiž se počítá pro dosažení hlavního cíle? Jaké jsou výstupy projektu? Jaké jsou postupné cíle?</i>	<i>Jaké jsou kvantitativní nebo kvalitativní ukazatele, které ukazují, zda a do jaké míry budou postupné cíle dosaženy?</i>	<i>Jaké jsou zdroje informací pro tyto ukazatele?</i>	<i>Jaké externí faktory a podmínky je nutné brát v úvahu, aby dosažení postupných cílů vedlo k dosažení hlavního cíle?</i>
	Projektové aktivity, dramaturgie, financování projektu, marketingová strategie, technické zabezpečení, smluvní vztahy, bezpečnost, ochrana životního prostředí, realizace	Počet návštěvníků v průběhu akce bude přibývat, počet osob zajímajících se o akci poroste - úderná marketingová kampaň, stav rozpočtu, smlouvy s dodavateli a partnery.	Pravidelné kontroly marketingové kampaně, kontrola prodejů, pravidelné porady projektového týmu, kontrola rozpočtu. Vyhodnocení stanovených cílů.	Marketingová kampaň bude efektivní, dramaturgie bude přitažlivá pro návštěvníky, dostaví se každý z interpretů. Zajistí se dostatečné finance. Festival proběhne bez technických, smluvních a bezpečnostních problémů.
Aktivity projektu (klíčové činnosti)	<i>Jaké klíčové skupiny aktivit musí být realizovány, aby bylo dosaženo postupných cílů?</i>	<i>Jaké finanční, technické a lidské zdroje jsou zhruba potřeba k realizaci těchto činností?</i>	<i>Jaký je hrubý odhad trvání jednotlivých skupin činností?</i>	<i>Jaké další podmínky je nutné splnit, aby bylo dosaženo postupných cílů?</i>
	Plánovací fáze: Projektové aktivity – vyhledávání potenciálních partnerů, zpracování žádosti o poskytnutí dotace, schůzky z partnery, tvorba Dramaturgie – návrh interpretů, vytvoření harmonogramu. Marketingová strategie – grafika festivalu, plakáty, letáky, internetová kampaň. Technické zabezpečení –, zajištění podia, zastřešení, zvuku, světel, přívod el. energie, postavení stánků. Bezpečnost – zajištění bezpečnostní agentury Smluvní vztahy – zpracování smluv Finance – zúčtování faktur	Lidské zdroje: jednatel, projektový manažer, ekonom, marketingový manažer, referent smluvních vztahů, programový referent, technický a organizační manažer, pracovní skupina. Finanční zdroje: Grafické zjištění 10 000 Kč Inzerce, reklama 6 500 Kč Propagační materiál, 15 000 Kč Webové stránky 10 000 Kč Honoráře, ubytování, doprava 300 000 Kč Technické zajištění 115 000 Kč ... Celkové finanční náklady Cca (500 000 Kč)	Dokončení jednotlivých činností v denních, týdenních až měsíčních intervalech podle časového plánu. 1 měsíc 4 měsíce 1,5 měsíce ...	Kvalitní projektový tým a efektivní organizační struktura, plnění jednotlivých stanovených činností, možnost reklamy, dostupnost prostorů, dostupnost technického zajištění, dostatečné množství prodejců s občerstvením, interpretů a partnerů projektu. Možnost spolupráce s technickými službami a dalšími dodavateli.
				X

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

2.7 Projektový tým

Obr. č. 11: Projektový tým projektu



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Projektový tým je tvořen projektovým manažerem, programovým referentem, marketingovým manažerem, referentem smluvních vztahů, ekonomem a manažerem technického a organizačního zabezpečení. V jejich čele je jednatel společnosti, který je na vrcholu organizační struktury také proto, že celý festival je jím iniciován a je hybnou silou celého projektového týmu. Tato organizační struktura je důležitou součástí plánování, protože je výchozím bodem pro tvorbu struktury projektového produktu, jak jednotlivých postupných cílů, tak dosažení cíle hlavního.

2.8 Plán rozsahu projektu

2.8.1 Struktura projektového produktu

Jak už bylo zmíněno, hlavním cílem projektových výstupů je uspořádání Multižánrového festivalu Otevřeno 2017, tvoří proto nadřazený celek struktury projektového produktu. Dále projekt dělíme na plánovací, realizační a ukončovací fázi. Postupné cíle, které je potřeba splnit v plánovací fázi, zde představují: projektové aktivity, dramaturgie, smluvní vztahy, marketingová strategie, finance, technické a organizační zabezpečení festivalu. Realizační fáze zahrnuje projektové aktivity, dramaturgie, finance, marketingová strategie a technické a organizační zabezpečení. Smluvní vztahy se už v realizační fázi neobjevují. Poslední fáze zahrnuje postupné cíle ve formě marketingové strategie, smluvních vztahů, financí a projektových aktivit.

Obr. č. 12: Struktura projektového produktu projektu



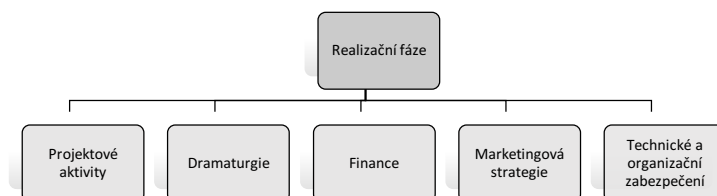
Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Obr. č. 13: Struktura projektového produktu projektu – plánovací fáze



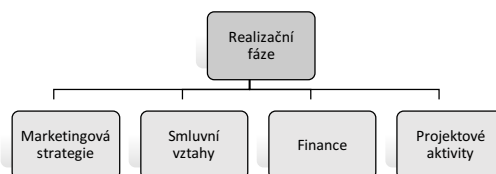
Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Obr. č. 14: Struktura projektového produktu projektu - realizační fáze



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Obr. č. 15: Struktura projektového produktu projektu - ukončovací fáze



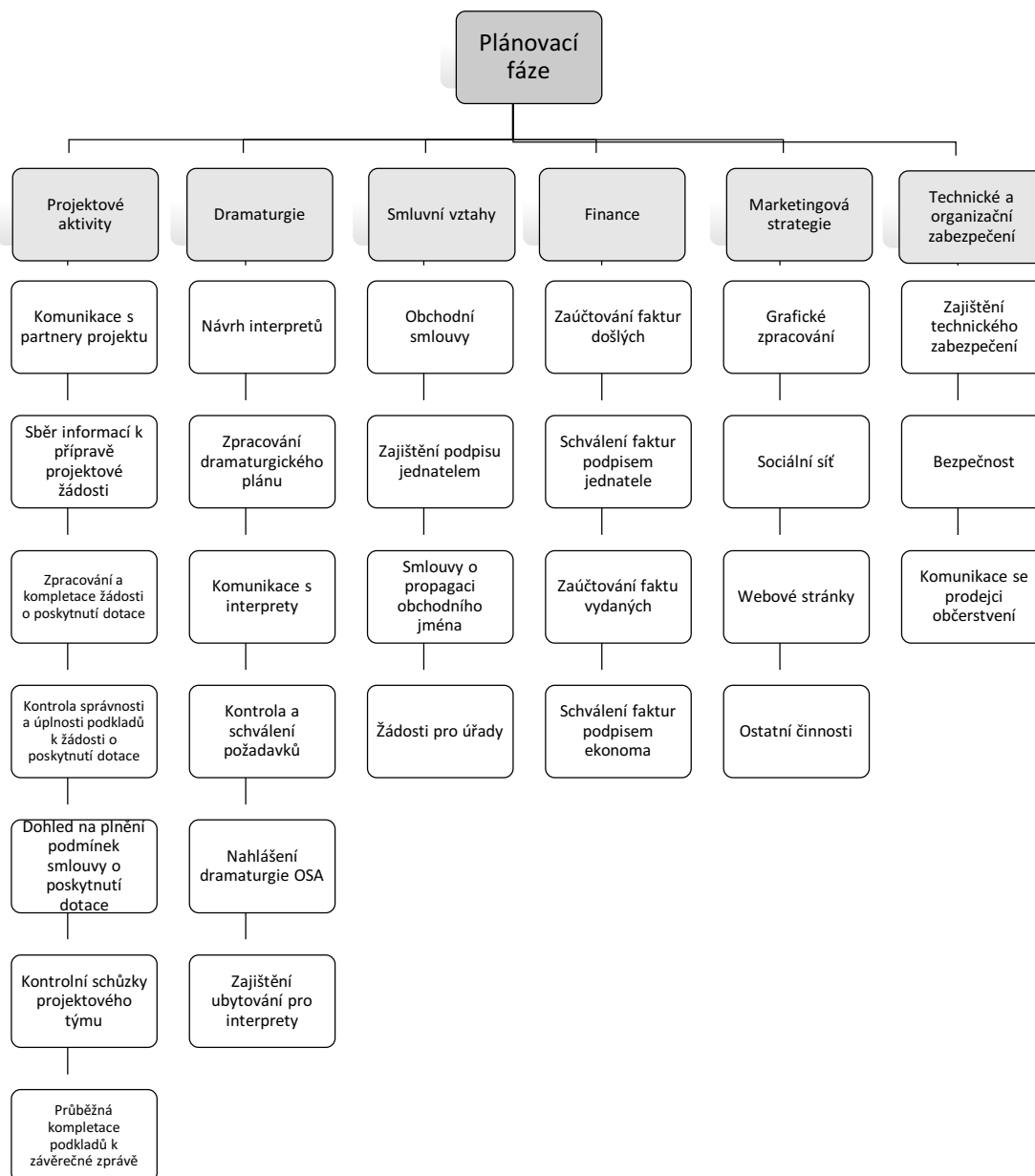
Zdroj: vlastní zpracování, 2017

2.8.2 Struktura projektového díla

K jednotlivým postupným cílům jsou přiřazeny jednotlivé činnosti nebo jejich soubory a je vytvořena struktura projektového díla WBS (Work Breakdown Structure).

2.8.2.1 Plánovací fáze

Obr. č. 16: Struktura projektového díla (WBS) projektu - plánovací fáze



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Do struktury projektového díla nebyly přidány další dílčí činnosti z důvodu přehlednosti. Kompletní seznam činností, které už dále nelze dál dělit, je popsán níže a uveden v příloze A.

V rámci projektových aktivit probíhá komunikace s partnery projektu, což zahrnuje následující činnosti: vyhledávání potenciálních partnerů, obchodní jednání s partnery a uzavírání obchodních smluv. Ty vykonává sám jednatel společnosti. Dále je potřeba

analyzovat informace k přípravě projektové žádosti a zpracovat a kompletovat žádosti o poskytnutí dotace, které zahrnují vyplňování formulářů, sestavení předběžného rozpočtu a kontrolu správnosti a úplnosti podkladů. Nezbytnou součástí této fáze je dohled na plnění podmínek smlouvy o poskytnutí dotace, pravidelné schůzky projektového týmu a průběžná kompletace podkladů k závěrečné zprávě. Tyto další projektové činnosti vykonává projektový manažer. Jiným postupným cílem je zpracování dramaturgie, kde je zapotřebí nejdříve navrhnout interprety, kteří se na projektu představí. Tento návrh a zpracování dramaturgického plánu vytváří jednatel společnosti. Poté je nutné komunikovat s interprety. Ke vzájemné komunikaci je třeba zajistit kontakty na interprety, případně zastupující agentury, kontaktovat je a získat podklady pro uzavření potřebných smluv a technické požadavky pro vystoupení interpretů. Následuje kontrola a schválení požadavků interpretů, nahlášení dramaturgie společnosti OSA (Ochranný svaz autorský pro práva k dílům hudebním) a zajištění ubytování pro interprety. Vše zajišťuje programový referent. Další oblastí jsou smluvní vztahy. Zde evidujeme jednak obchodní smlouvy, které provází činnosti zpracování obchodních smluv, kontrola věcné správnosti smluv s interprety a zajištění podpisu jednatelem, jednak smlouvy o propagaci obchodního jména, které doprovází zpracování smluv o propagaci obchodního jména a zaevidování smluv do interní evidence společnosti. Posledním podcílem je zpracování žádostí. Tato oblast zahrnuje přípravu žádosti o povolení zvláštního užívání komunikace, stanovení přechodné změny dopravního značení a žádosti o povolení zásahu do veřejné zeleně. Jejich zpracování provází konzultace s jednotlivými úřady, všechny smluvní vztahy řeší přitom referent smluvních vztahů. Ekonom má v gesci finance projektu. V rámci této oblasti je třeba zaúčtovat všechny došlé faktury, což zahrnuje kontrolu věcné a finanční správnosti, zavedení do evidence, označení číselnou řadou, schválení faktur podpisem jednatele, zaúčtování faktury, zajištění platebního příkazu a zapsání do knihy došlých faktur. Dále je nutné zpracovat faktury vydané – vystavením faktury, zapsáním do odeslaných faktur, zasláním originálu odběrateli, založením originálu, evidencí faktury, zaúčtováním pohledávky a schválením vydaných faktur signaturou ekonoma. Neméně důležitým cílem je zpracování marketingové strategie, v ní je důležité zajistit grafické zpracování základního vizuálního manuálu, z nichž vychází příprava plakátů, letáků, webových stránek a podkladů pro sociální síť. K sociálním sítím se váží další činnosti jako vytvoření samostatné události a následná komunikace s veřejností. Tvorba webových stránek zahrnuje získání informací o interpretech, výběr vhodných ilustračních

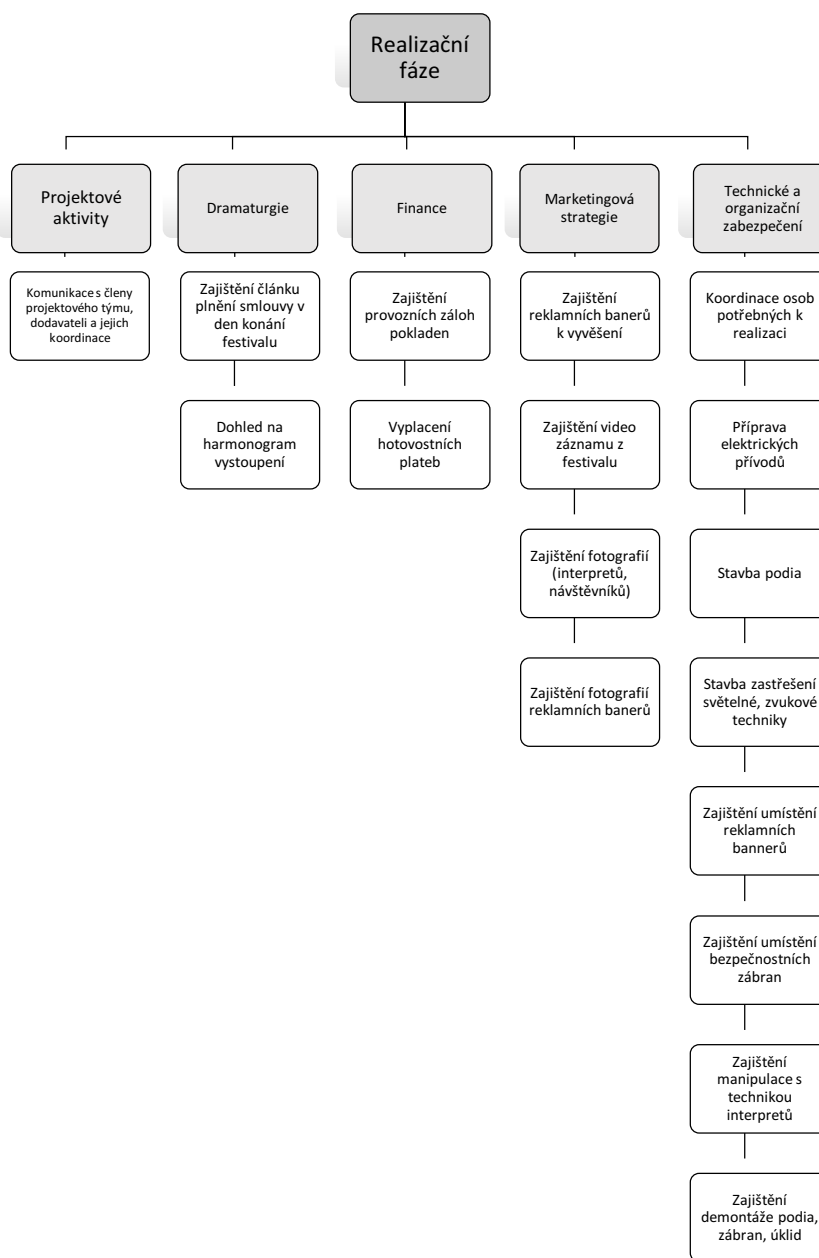
fotografií, úprava do vhodných formátů, odsouhlasení návrhů, následná vkládání na web a také pravidelné aktualizace webových stránek. Ostatní činnosti v oblasti propagace představují přípravu letáků, zajištění tisku plakátů, jejich distribuci, rozvoz po jednotlivých střediscích společnosti, zabezpečení propagace ve vývěsních skříních společnosti a zajištění reklamních poutačů od partnerů festivalu. Za marketingové aktivity je zodpovědný marketingový manažer. Posledním postupným cílem je technické a organizační zabezpečení, které představuje zajištění světelné a zvukové techniky a podia, zajištění stánkového prodeje, zapůjčení lavic pro všechna hlediště, personální zabezpečení jednotlivých produkcí (většinou pracovníci na DPP a dobrovolníci) a také zajištění přívodu elektrické energie či dalších požadavků plynoucích z jednotlivých smluv. V oblasti bezpečnosti návštěvníků i aktérů představuje prioritu komunikace s bezpečnostní agenturou a komunikaci s technickými službami a městskou policií. Dále se zde provádí také komunikace s prodejci občerstvení. Za technické a organizační zabezpečení je zodpovědný technický a organizační manažer.

2.8.2.2 Realizační fáze

V realizační fázi projektové aktivity souvisí hlavně s komunikací s členy projektového týmu a s dodavateli a jejich koordinací. V dramaturgické části jde především o zajištění článku plnění smlouvy v den konání festivalu (zahrnuje ubytování, občerstvení a šatny pro jednotlivé interprety) a dohled na dodržování harmonogramu vystoupení. Z finančního hlediska je nutné zajištění převodu provozních záloh do pokladen festivalu a vyplacení hotovostních plateb honorářů, pokud je druhou smluvní stranou tato forma platebního styku vyžadována. V oblasti marketingu je důraz kladen na zajištění reklamních poutačů pro jejich instalaci, zajištění obrazového záznamu z festivalu, zajištění pořízení fotodokumentace formou snímků interpretů a návštěvníků. Technické a organizační zabezpečení je jednou z hlavních priorit a nezbytným předpokladem úspěšné realizace celého projektu. Technický tým koordinuje veškeré činnosti potřebné k produkci na jednotlivých místech konání akce, tedy přípravu elektrických přívodů v místech konání, montáž podia, instalaci jeho zastřešení a světelné a zvukové techniky, zajištění umístění reklamních bannerů, zajištění transportu a instalace bezpečnostních zábran nebo zajištění manipulace s technikou a nástroji interpretů. Stejný důraz jako při přípravě jednotlivých produkcí klade organizátor na demontáž uvedených zařízení a komplexní úklid využívaných ploch po ukončení akce. Realizační fáze zahrnuje dobu

konání festivalu. Její struktura je znázorněna na obr. č. 17.

Obr. č. 17: Struktura projektového díla (WBS) projektu - realizační fáze



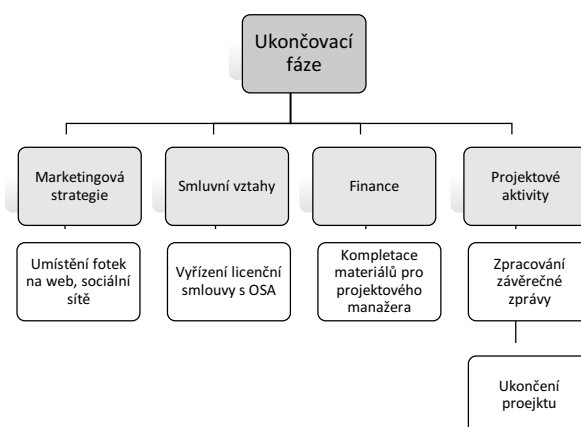
Zdroj: vlastní zpracování, 2017

2.8.2.3 Ukončovací fáze

Ukončovací fázi dominuje závěrečná marketingová strategie s umístěním fotografií na webové stránky a sociální sítě, dále dokončení povinností v oblasti smluvních vztahů, kdy je nezbytné finalizovat licenční smlouvu s OSA (provádí se po realizaci festivalu) a uzavřít finanční záležitosti. Tato činnost zahrnuje kompletaci materiálů pro

projektového manažera (pořízení kopií materiálů, kompletace výsledné zprávy, tisk analytických účtů, vyúčtování projektu a kompletace vyúčtování). Projektový manažer poté v rámci projektových aktivit zpracuje závěrečnou zprávu o realizaci projektu a tímto krokem jej ukončí.

Obr. č. 18: Struktura projektového díla (WBS) projektu - ukončovací fáze

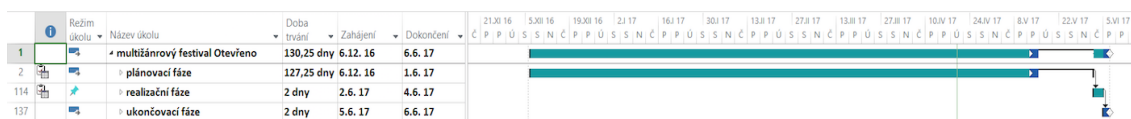


Zdroj: vlastní zpracování, 2017

2.9 Časový plán

Časové plánování vychází z klíčových milníků festivalu. Jeho hlavní program proběhne podle časového plánu 2.6.2017 až 4.6.2017. Realizaci předchází řada přípravných kroků. V první řadě se musela provést důkladná analýza jednotlivých činností podle WBS. Díky komunikaci se členy projektového týmu jsem zjistil časovou náročnost jednotlivých činností a díky komunikaci s jednatelem společnosti jsem identifikoval jejich vzájemné vazby. Následovala práce v MS PROJECT. Při tomto plánování se uplatňuje tzv. „plánování od konce projektu“, které spočívá v definici konce projektu a jednotlivé činnosti plánu vycházejí právě od tohoto data. Stanovil jsem tedy konečné datum na 6.6.2017 tak, že jsem k realizační fázi, kterou jsem ručně naplánoval na 2.6 - 4.6.2017, přičetl dobu ukončovací fáze, která činí 2 dny. Dále jsem do harmonogramu implementoval délky činností a určoval jednotlivé vazby. Činnosti by měly být chronologicky uspořádané, avšak díky vzájemné provázanosti vnitřních procesů společnosti to nebylo vždy reálné tento postup exaktně dodržet. V MS PROJECT bylo nutné nastavit dva kalendáře, jeden standardní, ve kterém členové projektového týmu pracují v rámci své pracovní doby, a další realizační, který je přizpůsoben době realizace festivalu.

Obr. č. 19: Časový plán projektu



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Z časového hlediska je nejdélejší fáze plánovací, trvá 130,25 dní, a to především díky návrhu dramaturgické skladby interpretů, jehož zpracování trvá zhruba 4 měsíce. Plánovací fáze určuje zahájení projektu na datum 6.12.2017. Realizační fáze trvá tedy od 2.6.2017 do 4.6.2017, přičemž je nutné respektovat, že některé činnosti byly naplánovány ručně. Ukončovací fáze poté trvá 2 dny. Dále následuje popis vztahů mezi vybranými činnostmi jednotlivých fází. Činnosti jsou plánovány podle potřeby, buď na omezení „co nejdříve“, nebo omezení „co nejpozději“, případně „dokončit před“. Kompletní Ganttův diagram je uveden v příloze B.

2.9.1 Časový plán plánovací fáze

V plánovací fázi začínáme projektovými aktivitami, které trvají 123,5 dne, zejména díky čtyřměsíčnímu vyhledávání a oslovování potenciálních partnerů. Následuje 1 týden obchodních jednání s partnery a milník 29.3.2017 – termín uzavírání smluv o propagaci obchodního jména, bylo by tedy podle plánu žádoucí mít kooperaci se všemi partnery projektu uzavřenu do tohoto data. Dva týdny trvá sběr informací k přípravě projektové žádosti, 3 dny zpracování a kompletace žádosti o poskytnutí dotace (obsahuje činnosti vyplňování formulářů – 1 den, sestavení rozpočtu – 2 dny), 2 týdny dohled a plnění podmínek smlouvy o poskytnutí dotace a 3 týdny průběžná kompletace podkladů k závěrečné zprávě. Pravidelné schůzky projektového týmu jsou každé pondělí 2 hodiny od 6.2.2017 do 1.6.2017. Současně s projektovými aktivitami je spuštěn časový plán dramaturgie, v jehož rámci je nutné navrhnout všechny interprety – 4 měsíce, sestavit dramaturgický plán – 2 týdny a komunikovat s interprety – 2 týdny (zjištění kontaktů – 1 den, kontaktování – 2 týdny, získávání smluv a technických požadavků na zajištění zvukové a světelné techniky – 3 dny). Komunikace s interprety probíhá dva týdny před skončením návrhu závěrečné podoby skladby interpretů. Všechny činnosti mají definovány příslušné vazby. Následuje kontrola a schválení požadavků – milník, nahlášení dramaturgie společnosti OSA – 1 hodina a zajištění ubytování pro interprety – 2 hodiny. Ihned po návrhu vystupujících interpretů je zahájena další soustava činností,

jimiž jsou smluvní vztahy. Zde je nutné zpracovat a zkontrolovat věcnou správnost všech obchodních smluv – 4,75 dne (zpracování obchodních smluv 30 hodin, kontrola 8 hodin), smluv o propagaci obchodního jména – 2,63 dne (zpracování – 15 hodin, zaevidování 6 hodin) a příprava žádostí pro příslušné úřady – 4,75 dne (15 hodin příprava žádosti o povolení zásahu do veřejné komunikace a 15 hodin příprava smlouvy o zásahu do veřejné zeleně, dále je nutná konzultace s jednotlivými orgány – 8 hodin). Poté, co jsou všechny smluvní vztahy ujednány, může začít finanční část projektu, kde je nutné zaúčtovat faktury došlé (2,13 dne - kontrola věcné správnosti, zavedení do evidence, schválení faktury podpisem jednatele, zajištění platebního příkazu, zapsání do knihy faktur) a zaúčtování faktur vydaných (0,63 dne -vystavění faktur, zapsání do odeslaných faktur, zaslání originálního výtisku, uložení kopie, evidence faktury, zaúčtování pohledávky, schválení vydaných faktur ekonomem). Zaúčtování faktur vydaných probíhá souběžně s vyúčtováním faktur došlých. Následuje technické a organizační zabezpečení, které začíná už po skončení dramaturgických činností a probíhá tedy souběžně se smluvními vztahy a finanční částí. Trvá 7,13 dny a první částí je technické zabezpečení. V jeho rámci je nezbytné zajistit světelnou a zvukovou techniku – 2 dny, zajistit stánkový prodej – 2 hodiny, zajistit lavičky a židle – 2 hodiny, zajistit personální zabezpečení produkci – 6 hodin a zajistit přívod energie – 1 hodina. Další oblast tvoří bezpečnost. Je nutné zaslat požadavky organizátora směrem k bezpečnostní agentuře – 2 hodiny, komunikovat s bezpečnostní agenturou – 2 hodiny, komunikovat s technickými službami – 2 hodiny a komunikovat se stánkaři – 3 dny. Poslední částí je marketingová strategie, která trvá 37,25 dní. Nejprve je nutné zajistit grafické zpracování základního vizuálního manuálu – 2 týdny, poté zajistit grafickou podobu plakátů a letáků, webu a sociální sítě – 5 dnů a zajistit výrobu reklamního spotu, který je v rámci marketingové kampaně významným prostředkem k propagaci obchodního jména partnerů v průběhu jednotlivých uměleckých produkcí – 1 hodina. Další aktivity představuje tvorba podoby webových stránek, jejíž součástí je monitoring informací o interpretech – 3 dny, výběr vhodných snímků – 3 dny, jejich následná úprava do požadovaných formátů – 2 dny, odsouhlasení návrhů – milník, vkládání na web – 1 den. Nedílnou součástí uvedených aktivit je aktualizace webových stránek, které jsou aktualizovány přibližně 5 hodin jednou týdně. Následují ostatní činnosti (7 dní), které zahrnují přípravu tištěných letáků – 3 dny, zajištění tisku plakátů – 1 den, zajištění distribuce na výlepové plochy – 1 den, rozvoz po střediscích společnosti – 1 den, i zajištění propagace ve vývěsních skříních. Současně

probíhá zajištění propagačních poutačů od partnerů festivalu – 1 týden. Posledními činnostmi jsou vytvoření události na sociální síti – 1 hodina a pravidelná komunikace s veřejností vždy 1 hodinu, a to každou neděli, středu a pátek.

2.9.2 Časový plán realizační fáze

V realizační fázi jsou na prvním místě ty projektové aktivity, v nichž figuruje komunikace se členy projektového týmu, dodavateli a jejich vzájemná koordinace – 2 dny. Tím začíná také dramaturgická část (zajištění článku plnění smlouvy v den konání festivalu – ubytování, občerstvení, šatny) a dohled nad harmonogramem vystoupení – 2 dny. Souběžně je nutné zajistit vklad provozních záloh do pokladen festivalu, po kterém následuje další z milníků, vyplacení hotovostních plateb. Paralelní oblastí je marketingová strategie. V jejím rámci je nutné zajistit reklamní bannery – 8 hodin, zajistit obrazový záznam z festivalu – 2 dny, zajistit fotografie účastníků a interpretů – 2 dny a v neposlední řadě zajistit fotografie instalovaných reklamních bannerů partnerů projektu v místech jeho konání – 2 dny. Všechny činnosti zde probíhají současně v rámci realizace festivalu. Nelze opomenout technickou a organizační část, která zahrnuje činnosti jako koordinace potřebných osob – 2 dny, příprava elektrických přívodů - 2 hodiny, instalace podia v místě konání - 6 hodin, montáž zastřešení světelné a zvukové techniky v místě konání – 6 hodin, zajištění umístění dočasných reklam – 2 hodiny, umístění bezpečnostních zábran – 3 hodiny zajištění manipulace s technikou - 2 dny, a zajištění demontáže podia, bezpečnostních zábran a úklidu – 8 hodin. Abychom diferencovali mezi stavbou podia a jeho demontáží, použili jsme vlastnosti naplánovat „co nejdříve“ u stavby a u bourání a úklidu naplánovat „dokončit před dnem“.

2.9.3 Časový plán ukončovací fáze

V rámci ukončovací fáze se nejprve věnujeme marketingové strategii, kdy je vhodné v co možná nejkratším časovém úseku umístit fotodokumentaci z festivalu na webové stránky, sociální síť a distribuovat ji mezi zástupci médií – 3 hodin. Oblast smluvních vztahů zahrnuje dokončení licenční smlouvy s OSA – 1 hodina. Finanční část obsahuje kompletaci materiálů pro projektového manažera (kopírování materiálů – 1 hodina, kompletace výsledné zprávy – 4 hodiny, tisk analytických účtů – 1 hodina, vyúčtování projektu – 3 hodiny a kompletace vyúčtování – 2 hodiny). Současně s finanční částí probíhají poslední projektové aktivity, jimiž jsou zpracování závěrečné zprávy o realizaci

projektu, která trvá dva dny, a milník – ukončení projektu.

2.10 Plán zdrojů a nákladů

Zdroje jsou rozděleny na pracovní a finanční. K materiálovým zdrojům bychom mohli řadit administrativní náklady na projekt, ty však společnost kompenzuje procentní sazbou z celkových administrativních nákladů na rok a byly tedy přiřazeny jako zdroj finanční. Tato částka se promítne až do vyúčtování projektu před jeho ukončením. Pracovní zdroje vycházejí z přibližné průměrné sazby na hodinu zaměstnanců. Odhady finančních zdrojů jsem získal ze závěrečné zprávy festivalu Otevřeno 2016, ty jsou zaokrouhlené, protože se každý rok mohou měnit.

Tab. č. 7: Seznam zdrojů projektu

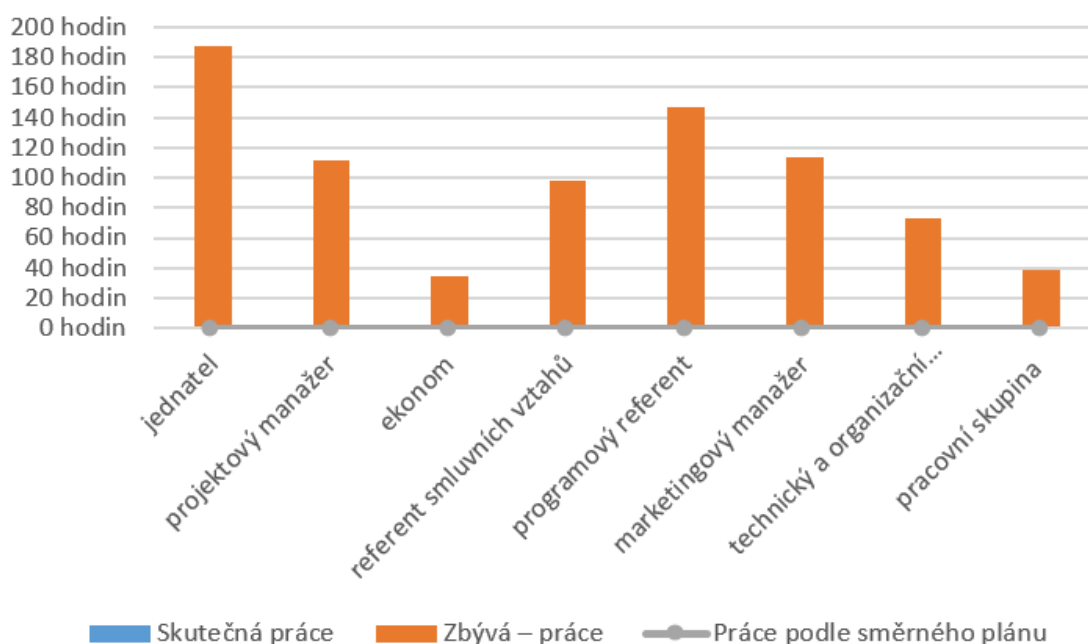
Pracovní zdroje	Sazba Kč/h	Finanční zdroje	Kč
Jednatel společnosti	300 Kč/h	Přelep bannerů	3 000 Kč
Ekonom	250 Kč/h	Vstupenky	2 000 Kč
Referent smluvních vztahů	150 Kč/h	Tisk plakátů	15 000 Kč
Marketingový manažer	200 Kč/h	Design webu	9 000 Kč
Technický a organizační manažer	200 Kč/h	Grafické zpracování	12 000 Kč
Pracovní skupina	800 Kč/h	Zapůjčení dopravního značení	2 000 Kč
Programový referent	150 Kč/h	Světelná a zvuková technika	115 000 Kč
		Výlep plakátů	10 000 Kč
		Inzerce na sociální síti	4 000 Kč
		Inzerce v týdeníku	2 000 Kč
		Autorský honorář OSA	8 000 Kč
		Bezpečnostní zajištění	15 300 Kč
		Občerstvení	5 000 Kč

Honoráře interpretů	300 000 Kč
Administrativní náklady	40 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Tyto zdroje jsem přiřadil v MS PROJECT jednotlivým činnostem, které se zdroji souvisejí. Pracovní zdroje byly často vytížené, protože jednotliví členové týmu někdy pracují na více činnostech současně, bylo tedy zapotřebí takové činnosti převést do „ručního plánování“, nastavit procentní rozvržení zdrojů a tím zdroje optimalizovat. Nebylo totiž vhodné měnit časovou hodnotu činností. Následující obrázek ukazuje dobu strávenou na projektu každým z pracovních zdrojů.

Obr. č. 20: Časové vytížení jednotlivých zdrojů projektu



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

2.10.1 Rozpočet projektu

Detailní rozpočet projektu je vytvářen až po skončení festivalu v celkovém vyúčtování a kompletaci závěrečné zprávy. Jednotlivé položky rozpočtu (například jednotlivé honoráře interpretů) jsou poté podrobně rozpracovány. V plánovacích procesech se nyní sestavuje rozpočet předběžný a uvedený rozpočet společnost sestavuje bez DPH.

Tab. č. 8: Rozpočet projektu

<u>Rozpočet projektu Multižánrový festival Otevřeno 2017 (v Kč)</u>	
Služby (dodávky)	
Přelep bannerů	3 000 Kč
Vstupenky	2 000 Kč
Tisk plakátů	15 000 Kč
Design webu	9 000 Kč
Grafické zpracování	12 000 Kč
Zapůjčení dopravního značení	2 000 Kč
Světelná a zvuková technika	115 000 Kč
Výlep plakátů	10 000 Kč
Inzerce na sociální síti	4 000 Kč
Inzerce v týdeníku	2 000 Kč
Autorský honorář OSA	8 000 Kč
Bezpečnostní zajištění	15 300 Kč
Občerstvení	5 000 Kč
Honoráře interpretů	300 000 Kč
Služby celkem	502 300 Kč
Administrativní náklady	40 000 Kč
Pracovní náklady	146 940 Kč
CELKOVÉ NÁKLADY PROJEKTU	689 240 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Pracovní náklady byly stanoveny po přiřazení zdrojů k činnostem v programu MS PROJECT. V případě tohoto projektu uvažujeme pracovní náklady jako hodinové sazby mezd a počty hodin jednotlivých členů projektového týmu a pracovního týmu. Tento projekt je výstupem převážně členů projektového týmu a byl vykonáván v rámci

pracovní doby zaměstnanců společnosti. Společnost KULTURA A SPORT CHOMUTOV s.r.o. nepřiznává žádné z pracovních nákladů, vzniklé práci zaměstnanců, k některému z projektů, které vytváří. Mzdy za odvedenou práci jednotlivých pracovníků vyplácí měsíčně za pracovní výkon v rámci jejich pracovní náplně a v rozsahu stanoveném platovým výměrem. Kvantifikace pracovních nákladů je tedy jedním z nových poznatků na projektu.

Většinu nákladů projektu lze považovat za přímé náklady, souvisí totiž věcně s projektem. Jedinou položkou nepřímou jsou právě firmou přiřazené administrativní náklady.

Přehled nákladů v čase vyjadřuje finanční tok (cash flow) projektu, který je uveden v příloze C.

2.10.2 Financování projektu

KULTURA A SPORT CHOMUTOV s.r.o. zajišťuje finanční prostředky na projekt z několika odlišných zdrojů. Stávající struktura příjmů je závislá zejména na nenáročných zdrojích – dotacích a grantech. Dotace tvoří významnou část rozpočtu, jejich hlavním poskytovatelem je statutární město Chomutov na základě smlouvy o závazku veřejné služby a vyrovnávací platbě za jeho výkon. Důležitá je rovněž podpora Ústeckého kraje, díky níž společnost touto cestou získává dotace na realizaci neinvestičních projektů.

Projekt samotný je financován pomocí dotace získané od Ústeckého kraje a výnosů z pronájmu reklamní plochy partnerům projektu a platby za vstupné.

2.11 Plán komunikace

Komunikace je nedílnou součástí projektu, přičemž dominantní je oblast koordinace projektového týmu při plánování i realizaci podobných aktivit. Důležitou součástí je také komunikace s dodavateli, partnery a příslušnými úřady. Ve spojení s marketingovou strategií a komunikací s širokou veřejností tak získáváme komunikační strategii všech zainteresovaných stran.

Vzájemný styk v projektovém týmu probíhá převážně formou nepovinné (informační) komunikace. Slouží totiž především k efektivní a rychlé koordinaci jednání členů týmu. Probíhá verbálně v rovině osobního styku (v rámci práce na projektu), písemnou formou (prostřednictvím elektronické pošty) a telefonicky. Takto specifikovaná komunikace se

netýká jen členů projektového týmu, ale i ostatních pracovníků, jejichž postup je třeba koordinovat. Projektový tým využívá pravidelné schůzky a porady převážně k určení dalšího postupu, ale i jako prostředek k provádění kontrolních činností k plnění vytčených dílčích úkolů. S dodavateli projektový tým jedná převážně elektronickou formou a telefonicky, nechybí ale i osobní jednání a schůzky, je-li nutné nároky blíže specifikovat a je-li konkrétní řešená problematika obsáhlejší a složitější. Velmi významná je forma komunikace s případnými obchodními partnery festivalu, v jejímž průběhu je nutné specifikovat a konkretizovat takovou možnou podobu jejich prezentace v průběhu akce, která je přesvědčí o efektivitě vynaložených prostředků a volbě právě této formy reklamy. Probíhá zpravidla formou schůzek a telefonicky v gesci jednatele společnosti. S příslušnými úřady a orgány místní samosprávy či státní správy komunikuje pořadatel hlavně pomocí osobních jednání a schůzek, které doplňují formulaci relevantních žádostí. Lze ji považovat za komunikaci obligatorní, protože její výstupy jsou pro konání kulturní akce ve veřejném prostoru nezbytné. V projektech tohoto typu – uspořádání festivalu - je třeba efektivně komunikovat s veřejností a probudit zájem o daný projekt ve dnes vysoce konkurenčním prostředí. K tomu slouží účinná marketingová komunikace (marketingová strategie), která spadá do kompetence odpovědného marketingového manažera a probíhá jak elektronicky formou webových stránek a sociální sítě, tak tradiční formou pomocí plakátů, tištěných letáků, reklamních poutačů apod.

Tab. č. 9: Komunikační plán projektu

Komunikační plán					
Projekt	<i>Multižánrový festival Otevřeno 2017</i>	Zpracoval:	<i>Projektový manažer</i>	Datum:	<i>13.3.2017</i>
Příjemce informace	Cíle komunikace	Klíčové sdělení	Formát/ Komunikační kanál	Zpětná vazba	Správce
<i>Partneři projektu</i>	<i>Zaujmout za účelem pronájmu reklamní plochy.</i>	<i>Zdůraznit atraktivitu festivalu.</i>	<i>Schůzky, jednání</i>	<i>Pronájem reklamní plochy se uskuteční</i>	<i>Jednatel společnosti</i>

<i>Dodavatelé</i>	<i>Vyjednat dobré podmínky dodávek.</i>	<i>Nabídnout spolupráci.</i>	<i>Schůzky, jednání, elektronicky.</i>	<i>Zájem spolupracovat</i>	<i>Jednatel společnosti, projektový manažer</i>
<i>Úřady</i>	<i>Zajistit příslušná povolení, dotace</i>	<i>Žádosti</i>	<i>Žádosti, jednání</i>	<i>Získání povolení, dotace</i>	<i>Technický a organizační manažer, projektový manažer</i>
<i>Projektový tým</i>	<i>Koordinovat projektový tým</i>	<i>Odpovědné činnosti, kontrola</i>	<i>Pravidelné schůzky</i>	<i>Efektivita projektového týmu</i>	<i>Projektový manažer, jednatel společnosti</i>
<i>Široká veřejnost</i>	<i>Zaujmout nabídkou festivalu</i>	<i>Atraktivita programu</i>	<i>Marketingová komunikace</i>	<i>Zájem účastníků o festival</i>	<i>Marketingový manažer</i>

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

2.12 Plán kvality

Plán kvality v projektovém managementu popisuje metriky, postupy a požadované limity měření kvality a kvalitativního stupně. V souvislosti s projektem tohoto typu lze jen s obtížemi definovat kvalitativní stupeň. Z pohledu posluchače či diváka je každý projekt typu festivalu a jemu podobné aktivity posuzován velmi subjektivně, v souvislosti s návštěvníkovým vkusem, zkušenostmi z podobných událostí a jeho celkovém rozhledu v kulturním dění i osobními preferencemi. I proto se festival snaží být multižánrovým a uspokojit co nejvíce návštěvníků pečlivě voleným dramaturgickým plánem, ale i doplňujícími aktivitami. Festival usiluje o vytvoření nabídky velmi širokého spektra kulturních aktivit a v rámci plánu kvalitativního stupně z pohledu zákazníka by tato skutečnost měla představovat jedno z ústředních kritérií, jak vyplývá už ze samotného názvu a definice projektu.

V rámci plánu kvality lze registrovat určité metodické pokyny a interní směrnice společnosti KULTURA A SPORT CHOMUTOV s.r.o. Společnost při jednání s partnery, dodavateli projektu, striktně vyžaduje úpravu smluv podle jejich vnitřních směrnic a zákonných kritérií, aby nedošlo k budoucím sporům, a kontroluje práci projektového týmu v průběhu pravidelných schůzek. Garantuje tak zajištění formální kvality i kontrolu kvality procesů v řízení projektu projektovým manažerem a celým projektovým týmem.

2.13 Plán řízení rizik

Plánování Multižánrového festivalu Otevřeno 2017 se neobejde bez důkladného analyzování možných rizik projektu. Ta mají různé podoby, v rámci jejich analýzy byla vybrána následující možná rizika:

- nízký počet návštěvníků,
- nepříznivé počasí,
- absence interpretů,
- špatný zdravotní stav projektového týmu,
- kolize s termínem jiné kulturní události ve stejný den,
- nedostatečná podpora ze strany partnerů festivalu,
- nedostatečné technické zabezpečení,
- neúspěšné dotační řízení,
- zamítnutí relevantních žádostí o povolení.

Pro přesnou identifikaci závažnosti rizik využijeme matici pro určení hodnoty rizika.

Tab. č. 10: Matice pro určení hodnoty rizika projektu

	Dopad			
Pravděpodobnost	Velmi malý (1)	Malý (2)	Střední (3)	Velký (4)
Velmi malá (1)		Kolize s termínem jiné kulturní události ve stejný den		Absence interpretů Nedostatečné technické zabezpečení Neúspěšné dotační řízení Zamítnutí žádostí o povolení
Malá (2)		Špatný zdravotní stav projektového týmu		Nedostatečná podpora ze strany partnerů

Střední (3)		Nízký počet návštěvníků Nepříznivé počasí		
Velké (4)				

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Vypracováním registru rizik blíže definujeme riziko, určíme možnou odezvu a kvantifikujeme celkovou závažnost rizika vynásobením hodnot pravděpodobnosti a dopadu.

Tab. č. 11: Registr rizik projektu

Riziko	Popis	Možná odezva	Pravděpodobnost	Dopad	Závažnost
Nízký počet návštěvníků	Nepřišel plánovaný počet návštěvníků	Promyslet marketingovou akci tak, aby přilákala co nejvíce návštěvníků.	3	2	6
Nepříznivé počasí	Nepříznivé počasí	Kontrolovat předpověď počasí několik dní dopředu a s předstihem na ni reagovat (zajistit zakrytí pódia a dostatek krytých stanů apod.).	3	2	6
Absence interpretů	Interpreti kteří mají vystupovat, nepřijedou nebo akci odřeknou.	Mít náhradníky, kteří mohou nastoupit, zajistit plnění smlouvy.	1	4	4
Špatný zdravotní stav projektového týmu	Několik členů týmu se necítí zdravotně dobře a nemůže dělat svou práci na 100%.	Motivovat členy týmu.	2	2	4
Kolize s termínem jiné kulturní události ve stejný den	Ovlivnění festivalu jinou kulturní akcí v okolí ve stejný den, narušení zájmu potenciálních účastníků.	Včasné zahájení marketingové kampaně, zajistit si plán akcí.	1	2	2
Nedostatečná podpora ze strany partnerů	Partneři nebudou mít zájem prezentovat své obchodní jméno na festivalu.	Maximální snaha o zaujetí partnerů	2	4	8
Nedostatečné technické zabezpečení	Festival nezvládne technické nároky interpretů	Zajistit vhodného dodavatele	1	4	4

Neúspěšné dotační řízení	Nezískáme dotaci	Zjistíme si veškeré podmínky pro získání dotace a kontrolujeme plnění podmínek.	1	4	4
Zamítnutí žádostí o povolení	Orgán státní správy odmítne vydat povolení	Včasně požádání o povolení a dodání všech potřebných informací	1	4	4

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Z registru rizik vyplývá, že rizikem s největší závažností pro projekt Multižánrový festival Otevřeno 2017 je nedostatečná podpora ze strany partnerů festivalu. Riziko má relativně malou pravděpodobnost, ale velmi vysoký dopad. Příjmy z pronájmu reklamní plochy totiž tvoří skoro polovinu příjmů festivalu, je tedy nutné věnovat tomuto aspektu značnou pozornost a dostatečně riziko eliminovat včasným vyhledáváním a vhodným zaujetím budoucích partnerů festivalu. Druhým nejzávažnějším rizikem je nepřízeň počasí. Pravděpodobnost je zde střední a dopad je malý. Tento faktor nelze nijak přímo ovlivnit, ale lze ovlivnit dopad vhodnou přípravou krycích ploch a stanů, používáme tedy opět reakci přijetí rizika s aktivním přístupem (plánem), kterým rozumíme včasné zakrytí vhodných ploch při příchodu rizikového faktoru. Další rizika mají stejnou závažnost a tvoří je absence interpretů, špatný zdravotní stav projektového týmu, nedostatečné technické zabezpečení, neúspěšné dotační řízení a zamítnutí žádosti o povolení od města. Absenci klíčových interpretů nelze zcela vyloučit, ale pravděpodobnost rizika je velmi malá s vysokým dopadem. Lze lpět na dodržení smluvních podmínek a zároveň připravit vhodné náhradníky. Špatný zdravotní stav členů projektového týmu nelze nijak ovlivnit, avšak je možné členy projektového týmu motivovat k práci, pokud není zdravotní indispozice závažného charakteru. Nedostatečné technické zabezpečení řeší festival hlavně přenesením rizika na dodavatele. Ten garantuje plnění technických požadavků jednotlivých umělců zapůjčením podia, aparatury, osvětlení a dalších technických prvků. Pokud festival nedostane přidělenou dotaci, přijde skoro o polovinu z rozpočtu, dopad takového rizika je tedy velmi významný, avšak Ústecký kraj dosud vždy festival podporoval, pravděpodobnost je tedy v tuto chvíli velmi malá. V rámci prevence tohoto rizika projektový manažer dohlíží na splnění podmínek k udělení dotace. Podobná situace nastává i při získání povolení od statutárního města Chomutov. Projekt zatím vždy povolení dostal, pravděpodobnost je zde tedy velmi malá, ale dopad by byl pro festival eliminující, proto je to riziko, se kterým lze za jistých podmínek také počítat a předejít

mu včasnou žádostí a splněním podmínek statutárního města Chomutov. Vůbec nejmenším rizikem s nejmenší závažností je konání jiné kulturní události ve stejný den v okolí, protože jde o již několikátý ročník festivalu konaného v pevném termínu každým rokem. Je proto velice nepravděpodobné, že by se konal jiný festival ve stejném městě nebo v blízkém okolí, toto počínání by bylo pro obě kulturní události ztrátové. Zmíněné riziko je ale třeba alespoň brát na zřetel, protože počínání konkurence může být nepředvídatelné.

2.14 Plán obchodní činnosti

Společnost KULTURA A SPORT CHOMUTOV s.r.o. využívá k realizaci Multižánrového festivalu Otevřeno 2017 řadu dodavatelů. Jejich výčet je uveden v kapitole 2.3. Účastníci projektu. K těmto partnerům, kteří dodávají především služby ve formě technického zajištění události, grafického zpracování vizuálu, výlepu plakátů, přelep bannerů, inzerce na sociálních sítích, vytvoření vizuálu webových stránek, inzerce v regionálním periodiku, bezpečnostní služby, občerstvení, hudební licence a dopravního značení, lze připojit i další dodavatele – interprety samotné, nebo agentury, které interprety zastupují. Skladba dodavatelů kulturních služeb se odvíjí od zvolené dramaturgie ročníku a lze je považovat za plnohodnotné obchodní partnery.

Za stálé dodavatele, kteří se na projektu dlouhodobě podílí, lze považovat zejména společnost Polák akustika s.r.o., která zajišťuje technické zabezpečení projektu ve formě podia, zvukové a světelné techniky a její bezproblémový chod. Polák akustika s.r.o. spolupracuje s KULTURA A SPORT CHOMUTOV s.r.o. na většině dalších projektů a lze zde mluvit o užší formě kooperace. Dalším stálým dodavatelem je Tiskárna AKORD Chomutov, s.r.o., která zajišťuje pro projekt tisk plakátů, vstupenek a letáků, JASNÝ DESIGN, který vytváří každoroční grafické zpracování, a SECURITAS ČR s.r.o., která představuje bezpečnostní agenturu a zajišťuje bezpečnostní sféru realizace projektu Multižánrový festival Otevřeno 2017, ale i jiných projektů, které KULTURA A SPORT CHOMUTOV s.r.o. vytváří.

V rámci analýzy „make or buy“ jsem uvedl jen několik dodavatelů jako příklad a námět možné zvážení další spolupráce. KULTURA A SPORT CHOMUTOV s.r.o. disponuje zároveň dostatkem interních zdrojů, které při dostatečném využití mohou nahradit některé dodavatele.

Polák akustika s.r.o. – strategický význam komodity je zde velmi vysoký, bez patřičných technických dispozicí firmy Polák akustika s.r.o. je Multižánrový festival Otevřeno 2017 prakticky nerealizovatelný a společnost by musela zajistit jiného dodavatele. Kompetence vůči nejlepšímu v odvětví společnosti KULTURA A SPORT CHOMUTOV s.r.o. je tedy velmi nízká. Podle analýzy je tedy vhodné udržovat nadále strategickou kooperaci se společností Polák akustika s.r.o., která získala v průběhu dosavadních ročníků dostatek zkušeností s plněním komplexního spektra požadavků ze strany všech zainteresovaných stran.

JASNÝ DESIGN – vytváří grafický design už od prvního ročníku. Zpracovává jej originálním způsobem a nikdo z pracovníků společnosti nemá takové dispozice konkurovat profesionálním realizacím. Strategický význam komodity je zde už nízký, společnosti by totiž mohla nakoupit grafický design od jiných dodavatelů, což však znamená změnu základního designu. Tento postup může mít pro festival jak pozitivní, tak negativní přínos. V každém případě se doporučuje tyto služby nakoupit od dodavatele, i když společnost tvoří řadu jiných plakátů a letáků na jiné projekty, nikoliv však v tak kvalitní formě zpracování jako je tomu u Multižánrového festivalu Otevřeno. Kompetence je tedy nízká.

U společností SOPKO s.r.o., RENGL, s.r.o., a Ondřeje Kocholatého se jedná o tyto činnosti: přelep bannerů, výlep plakátů, inzerce na sociální síti. Uvedené služby mají pro festival strategicky velký význam, zejména z pohledu marketingu, avšak společnost KULTURA A SPORT CHOMUTOV s.r.o., by při větším zapojení zdrojů mohla zvládnout tyto služby pořídit interně, podobně jako v případech svých menších projektů. Obdobně by mohla postupovat i při tisku plakátů, zároveň je nutné brát v potaz, zda společnost tímto způsobem nešetří čas na důležitější činnosti spojené s úspěšnou realizací Multižánrového festivalu Otevřeno 2017.

Závěr

V této práci jsem se zabýval plánem projektu Multižánrový festival Otevřeno 2017, sestavení plánu tohoto projektu bylo tedy samotným jejím cílem. Teoretickou částí jsem přiblížil techniky a metody projektového managementu, definoval projekt, projektové plánování a jednotlivé plány projektu za pomoci odborné literatury. Teoretická část je rovněž výchozím textem k části praktické.

V praktické části jsem popsal obchodní společnost i samotný konkrétní projekt. V rámci předprojektových studií jsem provedl SWOT analýzu a sestavil jednotlivé plány projektu Multižánrový festival Otevřeno 2017. Nejprve bylo nutné správně definovat projekt a vytvořit jeho logický rámec, následovala tvorba struktury projektového produktu a WBS. Časový plán byl vytvořen v programu MS PROJECT následně po tvorbě WBS. V dalším kroku jsem sestavil plán zdrojů a nákladů, který zahrnuje výpis zdrojů, jejich časové vytížení a rozpočet projektu. Vytvořen byl rovněž plán komunikace v rámci projektu, plán kvality, plán rizik a obchodní plán.

Ke všem informacím v praktické části jsem využíval osobních schůzek, telefonátů a komunikace prostřednictvím elektronické pošty především se zaměstnanci a jednatelem společnosti, ve které jsem projekt zpracovával.

V průběhu práce na projektu jsem dospěl k závěru, že v praxi společnost žádné plány nevytváří. Tato bakalářská práce tak pro ni představuje významný přínos, a to ať v podobě vyčíslení pracovních a mzdových nákladů na projekt nebo pro zdokonalení kontrolního systému u daného projektu. Vzhledem ke skutečnosti, že společnost vytváří více projektů, je možné tyto plány přizpůsobit právě těmto nově vzniklým i stávajícím obdobným projektům.

Touto činností jsem v praxi využil a prohloubil své znalosti z oboru projektového managementu k vytvoření plánu na reálném projektu, což bylo poměrně obtížné vzhledem k dosavadní absenci systematického a komplexního plánování v oblasti obsahově rozsáhlého projektu. Vytvořené plány mohou být i přes svou náročnost efektivním východiskem pro postup dalších subjektů v kulturním segmentu podnikatelských aktivit.

Seznam zkratek

Obr. – Obrázek

Tab. – Tabulka

Apod. – A podobně

Tj. – To jest

Např. – Například

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

ALAP – As last as possible

ASAP – As soon as possible

SMART – Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-based

PBS – Product breakdown structure

WBS – Work breakdown structure

CPM – Critical path method.

PERT – Project evaluation and review technique

S. r. o. – Společnost s ručením omezeným

OSA – Ochranný svaz autorský

DPP – Dohoda o provedení práce

MS – Microsoft

DPH – Daň z přidané hodnoty

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Projektový trojúhelník

Obr. č. 2: Fáze projektu

Obr. č. 3: Náklady a pracovníci v čase

Obr. č. 4: Matice vliv-zájem

Obr. č. 5: Obecný příklad Product Breakdown Structure

Obr. č. 6: Obecný příklad WBS (Work Breakdown Structure)

Obr. č. 7: Příklad síťového grafu

Obr. č. 8: Typy zdrojů

Obr. č. 9: Volba alternativy

Obr. č. 10: Matice vliv-zájem projektu

Obr. č. 11: Projektový tým projektu

Obr. č. 12: Struktura projektového produktu projektu

Obr. č. 13: Struktura projektového produktu projektu – plánovací fáze

Obr. č. 14: Struktura projektového produktu projektu - realizační fáze

Obr. č. 15: Struktura projektového produktu projektu - ukončovací fáze

Obr. č. 16: Struktura projektového díla (WBS) projektu - plánovací fáze

Obr. č. 17: Struktura projektového díla (WBS) projektu - realizační fáze

Obr. č. 18: Struktura projektového díla (WBS) projektu - ukončovací fáze

Obr. č. 19: Časový plán projektu

Obr. č. 20: Časové vytížení jednotlivých zdrojů projektu

Seznam tabulek

Tab. č. 1: SWOT analýza

Tab. č. 2: Logický rámec

Tab. č. 3: Matice pro určení hodnoty rizika

Tab. č. 4: Komunikační plán

Tab. č. 5: SWOT analýza projektu

Tab. č. 6: Logický rámec projektu

Tab. č. 7: Seznam zdrojů projektu

Tab. č. 8: Rozpočet projektu

Tab. č. 9: Komunikační plán projektu

Tab. č. 10: Matice pro určení hodnoty rizika projektu

Tab. č. 11: Registr rizik projektu

Seznam použité literatury

- DOLEŽAL, Jan a kolektiv. *Projektový management. Komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5620-2.
- DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2848-3.
- DOLANSKÝ, Václav, Vladimír MĚKOTA a Vladimír NĚMEC. *Projektový management*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-287-5.
- DOSKOČIL, Radek. *Metody, techniky a nástroje řízení projektů*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2013. ISBN 978-80-7204-863-2.
- FIALA, Petr. *Projektové řízení: modely, metody, analýzy*. Praha: Professional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-24-x.
- KOTLER, Philip. *Marketing management*. 10. rozš. vyd. Praha: Grada, c2001. Profesionál. ISBN 80-247-0016-6.
- MEREDITH, Jack. R., MANTEL, Samuel. J. *Project Management A managerial Approach: International student version*. 7th Edition. USA: John Wiley & Sons, 2010. ISBN 978-0-470-40026-5.
- NĚMEC, Vladimír. *Projektový management*. Praha: Grada, 2002. Poradce. ISBN 80-247-0392-0.
- ROSENAU, Milton D. *Řízení projektů*. Vyd. 3. Brno: Computer Press, c2007. Business books. ISBN 978-80-251-1506-0.
- SKALICKÝ, Jiří, JERMÁŘ, Milan., SVOBODA, Jaroslav. *Projektový management a potřebné kompetence*. Plzeň: ZČU, 2010. ISBN 978-80-70č3-975-5.
- SKALICKÝ, Jiří a Zdeněk VOSTRACKÝ. *Projektový management*. 2. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 2000. ISBN 80-7082-590-1.
- SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3611-2.

Seznam příloh

Příloha A: Kompletní seznam činností a jejich časové údaje

Příloha B: Kompletní Ganttův diagram

Příloha C: Finanční tok projektu

Příloha D: Žádost o povolení zvláštního užívání komunikace a stanovení přechodné změny dopravního značení.

Příloha E: Plakát projektu Multižánrový festival Otevřeno 2017

Příloha A: Kompletní seznam činností a jejich časové údaje

	Název úkolu	Doba trvání	Zahájení	Dokončení	Předchůdci
1	Multžánrový festival Otevřeno	130,25 dny	06.12.16	06.06.17	
2	plánovací fáze	127,25 dny	06.12.16	01.06.17	
3	projektové aktivity	123,5 dny	06.12.16	29.05.17	
4	komunikace s partnery projektu	81 dny	06.12.16	29.03.17	
5	vyhledávání potenciálních partnerů	4 měs.	06.12.16	28.03.17	
6	obchodní jednání s partnery	1 týden	22.03.17	29.03.17	5FS-4 dny
7	uzavírání smluv o propagaci obchodního jména	0 hodin	29.03.17	29.03.17	6
8	sběr informací k přípravě projektové žádosti	2 týdny	06.12.16	20.12.16	
9	zpracování a kompletace žádost o poskytnutí dotace	3 dny	20.12.16	23.12.16	8
10	vyplňování formulářů	1 den	20.12.16	21.12.16	8
11	sestavení rozpočtu	2 dny	21.12.16	23.12.16	10
12	kontrola správnosti a úplnosti podkladů k žádosti o poskytnutí dotace	0 dny	23.12.16	23.12.16	11
13	dohled na plnění podmínek smlouvy o poskytnutí dotace	2 týdny	23.12.16	06.01.17	11
14	průběžná kompletace podkladů k závěrečné zprávě	3 týdny	06.01.17	27.01.17	13
15	pravidelné schůzky projektového týmu	80,25 dny	06.02.17	29.05.17	
16	pravidelné schůzky projektového týmu 1	2 hodin	06.02.17	06.02.17	
17	pravidelné schůzky projektového týmu 2	2 hodin	20.02.17	20.02.17	
18	pravidelné schůzky projektového týmu 3	2 hodin	06.03.17	06.03.17	
19	pravidelné schůzky projektového týmu 4	2 hodin	20.03.17	20.03.17	
20	pravidelné schůzky projektového týmu 5	2 hodin	03.04.17	03.04.17	
21	pravidelné schůzky projektového týmu 6	2 hodin	17.04.17	17.04.17	
22	pravidelné schůzky projektového týmu 7	2 hodin	01.05.17	01.05.17	
23	pravidelné schůzky projektového týmu 8	2 hodin	15.05.17	15.05.17	
24	pravidelné schůzky projektového týmu 9	2 hodin	29.05.17	29.05.17	
25	dramaturgie	90 dny	06.12.16	11.04.17	
26	návrh interpretů	4 měs.	06.12.16	28.03.17	
27	sestavení harmonogramu	2 týdny	28.03.17	11.04.17	26
28	komunikace s interprety	14 dny	14.03.17	03.04.17	
29	zjištění kontaktů interpretů	1 den	14.03.17	15.03.17	26FS-2 týdny
30	kontaktování	2 týdny	15.03.17	29.03.17	29
31	získávání smluv, technických riderů	3 dny	29.03.17	03.04.17	30
32	kontrola a schválení požadavků	0 dny	03.04.17	03.04.17	31
33	nahlášení dramaturgie OSA	1 hodina	03.04.17	03.04.17	32
34	zajištění ubytování pro interprety	2 hodin	03.04.17	04.04.17	33
35	smluvní vztahy	12,13 dny	28.03.17	13.04.17	

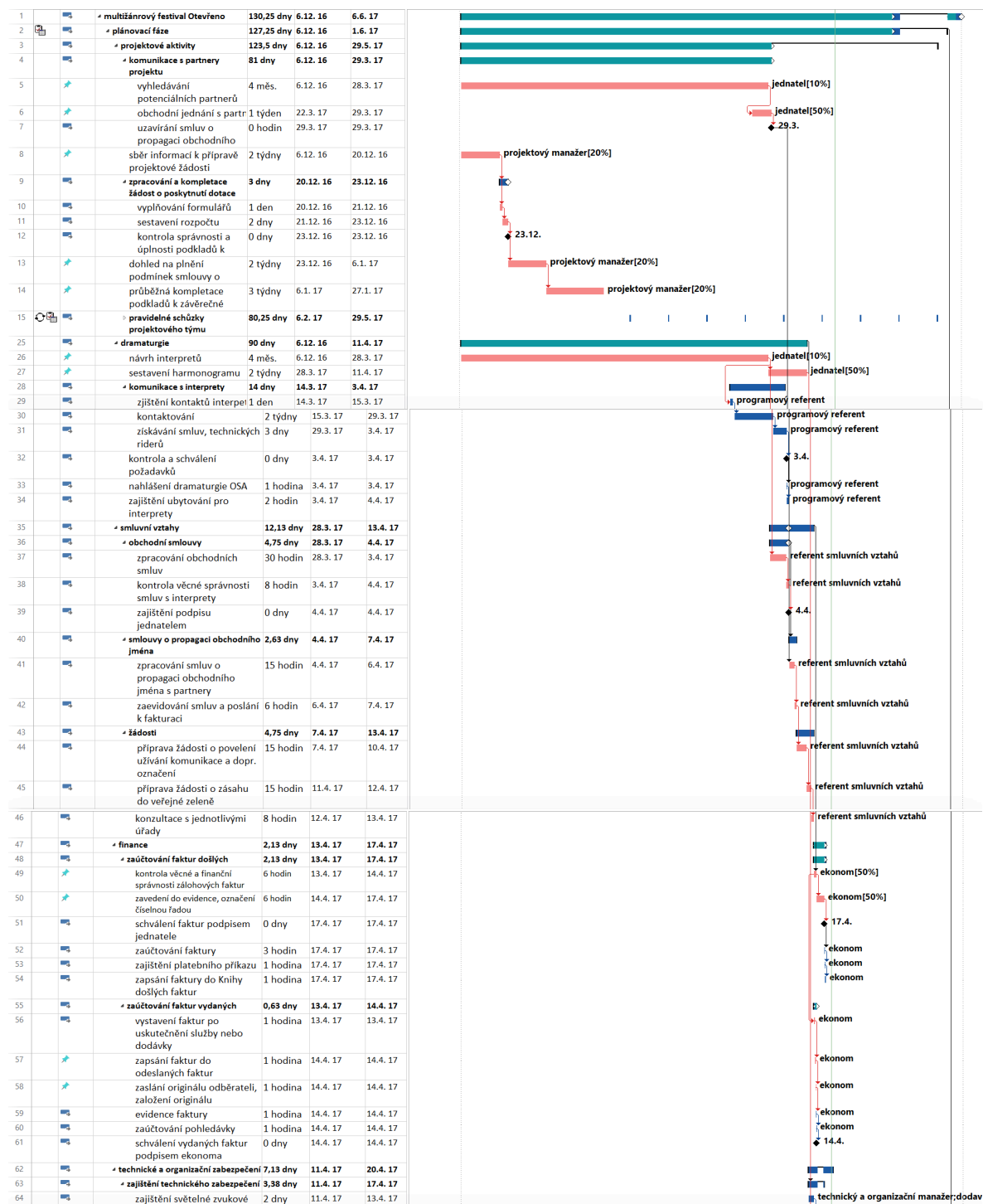
36	obchodní smlouvy	4,75 dny	28.03.17	04.04.17	
37	zpracování obchodních smluv	30 hodin	28.03.17	03.04.17	26
38	kontrola věcné správnosti smluv s interprety	8 hodin	03.04.17	04.04.17	37
39	zajištění podpisu jednatelem	0 dny	04.04.17	04.04.17	38
40	smlouvy o propagaci obchodního jména	2,63 dny	04.04.17	07.04.17	36
41	zpracování smluv o propagaci obchodního jména s partnery	15 hodin	04.04.17	06.04.17	7
42	zavedování smluv a posílání k fakturaci	6 hodin	06.04.17	07.04.17	41
43	žádosti	4,75 dny	07.04.17	13.04.17	
44	příprava žádosti o povolení užívání komunikace a dopr. označení	15 hodin	07.04.17	10.04.17	42
45	příprava žádosti o zásahu do veřejné zeleně	15 hodin	11.04.17	12.04.17	44
46	konzultace s jednotlivými úřady	8 hodin	12.04.17	13.04.17	45
47	finance	2,13 dny	13.04.17	17.04.17	
48	zaúčtování faktur došlých	2,13 dny	13.04.17	17.04.17	
49	kontrola věcné a finanční správnosti zálohových faktur	6 hodin	13.04.17	14.04.17	35
50	zavedení do evidence, označení číselnou řadou	6 hodin	14.04.17	17.04.17	49
51	schválení faktur podpisem jednatele	0 dny	17.04.17	17.04.17	50
52	zaúčtování faktury	3 hodin	17.04.17	17.04.17	51
53	zajištění platebního příkazu	1 hodina	17.04.17	17.04.17	52
54	zapsání faktury do Knihy došlých faktur	1 hodina	17.04.17	17.04.17	53
55	zaúčtování faktur vydaných	0,63 dny	13.04.17	14.04.17	
56	vystavení faktur po uskutečnění služby nebo dodávky	1 hodina	13.04.17	13.04.17	49SS
57	zapsání faktur do odeslaných faktur	1 hodina	14.04.17	14.04.17	56
58	zaslání originálu odběrateli, založení originálu	1 hodina	14.04.17	14.04.17	57
59	evidence faktury	1 hodina	14.04.17	14.04.17	58
60	zaúčtování pohledávky	1 hodina	14.04.17	14.04.17	59
61	schválení vydaných faktur podpisem ekonoma	0 dny	14.04.17	14.04.17	60
62	technické a organizační zabezpečení	7,13 dny	11.04.17	20.04.17	
63	zajištění technického zabezpečení	3,38 dny	11.04.17	17.04.17	25

64	zajištění světelné zvukové techniky, podia	2 dny	11.04.17	13.04.17	
65	zajištění stánkového prodeje	2 hodin	13.04.17	13.04.17	64
66	zajištění laviček, židly stolů	2 hodin	14.04.17	14.04.17	65
67	personální zabezpečení jednotlivých produkcí	6 hodin	14.04.17	14.04.17	66
68	zajištění přívodu el. Energie	1 hodina	17.04.17	17.04.17	67
69	bezpečnost	3,75 dny	17.04.17	20.04.17	
70	Zaslání požadavku na zabezpečení festivalu	2 hodin	17.04.17	17.04.17	68
71	komunikace s bezpečnostní agenturou	2 hodin	17.04.17	17.04.17	70
72	komunikace s technickými službami a MP (dopravní značení, nádoby na komunální odpad)	2 hodin	17.04.17	17.04.17	71
73	komunikace se stánkaři	3 dny	17.04.17	20.04.17	72
74	marketingová strategie	37,25 dny	11.04.17	01.06.17	
75	grafické zpracování	15,13 dny	11.04.17	02.05.17	
76	zajištění grafického zpracování základního vizuálu	2 týdny	11.04.17	25.04.17	27
77	zajištění grafického zpracování (plakáty, letáky, web, sociální síť, led monitor, projekce - kino, bannery)	5 dny	25.04.17	02.05.17	76
78	zajištění výroby reklamního spotu	1 hodina	02.05.17	02.05.17	77
79	webové stránky	15,75 dny	02.05.17	24.05.17	
80	získání informací o interpretech, divadlech	3 dny	02.05.17	05.05.17	78
81	výběr vhodných fotek	3 dny	05.05.17	10.05.17	80
82	úprava fotek do požadovaného formátu	2 dny	10.05.17	12.05.17	81
83	odsouhlasení návrhů	0 dny	12.05.17	12.05.17	82
84	vkládání na web	1 den	12.05.17	15.05.17	83
85	aktualizace webových stránek	11,63 dny	09.05.17	24.05.17	
86	aktualizace webových stránek 1	5 hodin	09.05.17	09.05.17	
87	aktualizace webových stránek 2	5 hodin	16.05.17	16.05.17	
88	aktualizace webových stránek 3	5 hodin	23.05.17	23.05.17	
89	aktualizace webových stránek 4	5 hodin	24.05.17	24.05.17	
90	ostatní činnosti	7 dny	02.05.17	11.05.17	
91	příprava letáků	3 dny	02.05.17	05.05.17	78
92	zajištění tisku plakátů	1 den	05.05.17	08.05.17	91
93	zajištění distribuce do výlepu	1 den	08.05.17	09.05.17	92
94	rozvoz po organizacích	1 den	09.05.17	10.05.17	93
95	zajištění propagace ve vývěsných skříních	1 den	10.05.17	11.05.17	94

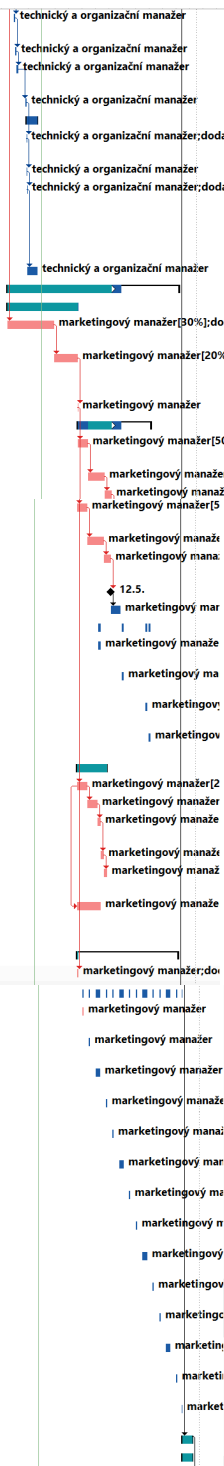
96	získání propagačních bannerů od partnerů festivalu	1 týden	02.05.17	09.05.17	91SS
97	sociální síť	22,13 dny	02.05.17	01.06.17	
98	vytvoření události na sociální síti, inzerce v novinách	1 hodina	02.05.17	02.05.17	78
99	komunikace s veřejností	22 dny	03.05.17	01.06.17	98
100	komunikace s veřejností 1	1 hodina	03.05.17	03.05.17	
101	komunikace s veřejností 2	1 hodina	05.05.17	05.05.17	
102	komunikace s veřejností 3	1 hodina	07.05.17	08.05.17	
103	komunikace s veřejností 4	1 hodina	10.05.17	10.05.17	
104	komunikace s veřejností 5	1 hodina	12.05.17	12.05.17	
105	komunikace s veřejností 6	1 hodina	14.05.17	15.05.17	
106	komunikace s veřejností 7	1 hodina	17.05.17	17.05.17	
107	komunikace s veřejností 8	1 hodina	19.05.17	19.05.17	
108	komunikace s veřejností 9	1 hodina	21.05.17	22.05.17	
109	komunikace s veřejností 10	1 hodina	24.05.17	24.05.17	
110	komunikace s veřejností 11	1 hodina	26.05.17	26.05.17	
111	komunikace s veřejností 12	1 hodina	28.05.17	29.05.17	
112	komunikace s veřejností 13	1 hodina	31.05.17	31.05.17	
113	komunikace s veřejností 14	1 hodina	01.06.17	01.06.17	
114	realizační fáze	2 dny	02.06.17	04.06.17	2
115	projektové aktivity	2 dny	02.06.17	04.06.17	
116	Komunikace s členy projektového týmu, dodavateli a jejich koordinace	2 dny	02.06.17	04.06.17	
117	dramaturgie	2 dny	02.06.17	04.06.17	
118	zajištění článku plnění smlouvy v den konání festivalu (ubytování, občerstvení, šatny apod.)	2 dny	02.06.17	04.06.17	116SS
119	dohled nad harmonogramem vystoupení	2 dny	02.06.17	04.06.17	
120	finance	1 den	02.06.17	03.06.17	
121	zajištění provozních záloh pokladen	1 den	02.06.17	02.06.17	119SS
122	vyplacení hotovostních plateb	0 hodin	03.06.17	03.06.17	
123	marketingová strategie	2 dny	02.06.17	04.06.17	
124	zajištění reklamních banerů k vyvěšení	8 hodin	02.06.17	02.06.17	
125	zajištění video záznamu z festivalu	2 dny	02.06.17	04.06.17	116SS
126	zajištění fotografií (interpretů, návštěvníků)	2 dny	02.06.17	04.06.17	125SS

127	zajištění fotografií reklamních banerů partnerů festivalu	2 dny	02.06.17	04.06.17	126SS
128	technické a organizační zabezpečení	2 dny	02.06.17	04.06.17	
129	koordinace osob potřebných k realizaci	2 dny	02.06.17	04.06.17	116SS
130	příprava elektrických přívodů v místech konání	2 hodin	02.06.17	02.06.17	129SS
131	stavba podia v místě konání	6 hodin	02.06.17	02.06.17	130
132	stavba zastřešení světelné, zvukové techniky v místech konání festivalu	6 hodin	02.06.17	02.06.17	131SS
133	zajištění umístění reklamních banerů	2 hodin	02.06.17	02.06.17	132SS
134	zajištění umístění bezpečnostních zábran	3 hodin	02.06.17	02.06.17	133
135	zajištění manipulace s technikou	2 dny	02.06.17	03.06.17	134
136	zajištění zbourání podia, bezpečnostních zábran a úklid	8 hodin	04.06.17	04.06.17	135
137	ukončovací fáze	2 dny	05.06.17	06.06.17	114
138	marketingová strategie	0,38 dny	05.06.17	05.06.17	
139	umístění fotek na web, sociální sítě	3 hodin	05.06.17	05.06.17	
140	smluvní vztahy	0,13 dny	05.06.17	05.06.17	
141	vyřízení licenční smlouvy s osa	1 hodina	05.06.17	05.06.17	
142	finance	1,38 dny	05.06.17	06.06.17	
143	kompletace materiálů pro projektového manažera	1,38 dny	05.06.17	06.06.17	
144	Kopírování materiálů	1 hodina	05.06.17	05.06.17	141
145	kompletace výsledné zprávy	4 hodin	05.06.17	06.06.17	144
146	tisk analytických účtů	1 hodina	06.06.17	06.06.17	145
147	Vyúčtování projektu - vstupné	3 hodin	06.06.17	06.06.17	146
148	kompletace vyúčtování	2 hodin	06.06.17	06.06.17	147
149	projektové aktivity	2 dny	05.06.17	06.06.17	
150	zpracování závěrečné zprávy o realizaci projektu	2 dny	05.06.17	06.06.17	
151	ukončení projektu	0 dny	06.06.17	06.06.17	150

Příloha B: Kompletní Ganttův diagram



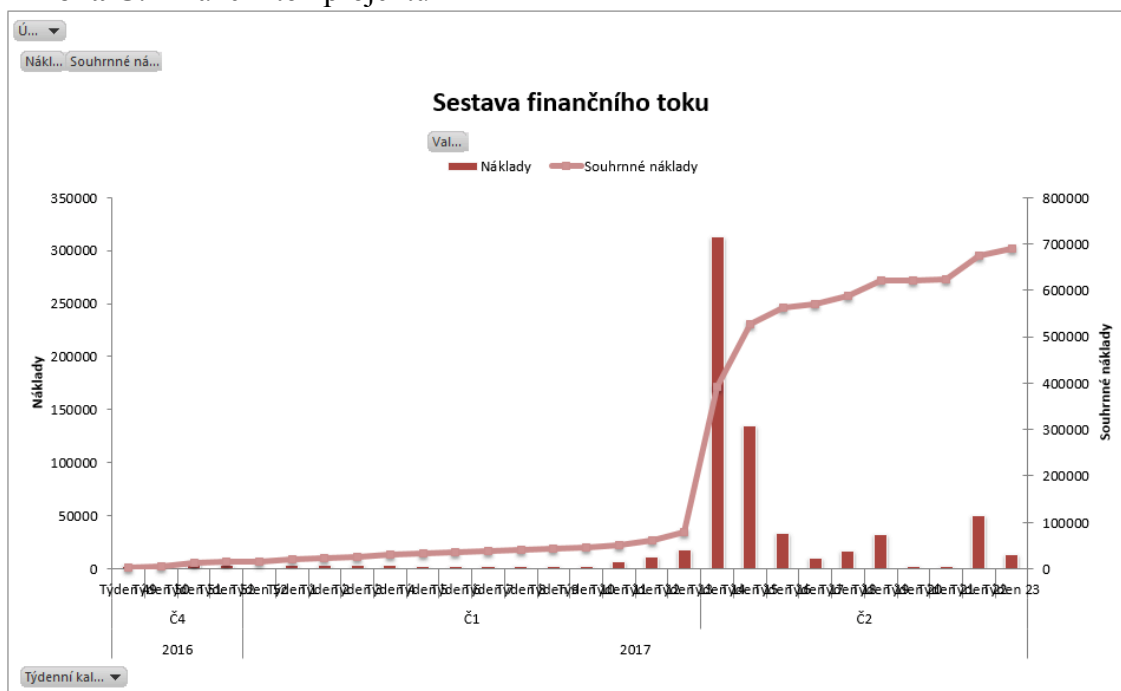
65		zajištění stánkového prodeje	2 hodin	13.4.17	13.4.17
66		zajištění laviček, židly sto	2 hodin	14.4.17	14.4.17
67		personální zabezpečení jednotlivých produkcí	6 hodin	14.4.17	14.4.17
68		zajištění přívodu el. Ener	1 hodina	17.4.17	17.4.17
69		▸ bezpečnost	3,75 dny	17.4.17	20.4.17
70		Zaslání požadavku na zabezpečení festivalu	2 hodin	17.4.17	17.4.17
71		kommunikace s bezpečnos	2 hodin	17.4.17	17.4.17
72		kommunikace s technickými službami a MP (dopravní značení, nádoby na komunální odpad)	2 hodin	17.4.17	17.4.17
73		kommunikace se stánkaři	3 dny	17.4.17	20.4.17
74		▸ marketingová strategie	37,25 dny	11.4.17	1.6.17
75		▸ grafické zpracování	15,13 dny	11.4.17	2.5.17
76		zajištění grafického zpracování základního	2 týdny	11.4.17	25.4.17
77		zajištění grafického zpracování (plakáty, letáky, web, sociální síť,	5 dny	25.4.17	2.5.17
78		zajištění výroby reklamní	1 hodina	2.5.17	2.5.17
79		▸ webové stránky	15,75 dny	2.5.17	24.5.17
80		získání informací o interpretech, divadlech	3 dny	2.5.17	5.5.17
81		výběr vhodných fotek	3 dny	5.5.17	10.5.17
82		úprava fotek	2 dny	10.5.17	12.5.17
80		získání informací o interpretech, divadlech	3 dny	2.5.17	5.5.17
81		výběr vhodných fotek	3 dny	5.5.17	10.5.17
82		úprava fotek do požadovaného formátu	2 dny	10.5.17	12.5.17
83		odsouhlasení návrhů	0 dny	12.5.17	12.5.17
84		vkládání na web	1 den	12.5.17	15.5.17
85		▸ aktualizace webových stránek	11,63 dny	9.5.17	24.5.17
86		aktualizace webových stránek 1	5 hodin	9.5.17	9.5.17
87		aktualizace webových stránek 2	5 hodin	16.5.17	16.5.17
88		aktualizace webových stránek 3	5 hodin	23.5.17	23.5.17
89		aktualizace webových stránek 4	5 hodin	24.5.17	24.5.17
90		▸ ostatní činnosti	7 dny	2.5.17	11.5.17
91		příprava letáků	3 dny	2.5.17	5.5.17
92		zajištění tisku plakátů	1 den	5.5.17	8.5.17
93		zajištění distribuce do výlepu	1 den	8.5.17	9.5.17
94		rozvoz po organizacích	1 den	9.5.17	10.5.17
95		zajištění propagace ve vývěsných skříních	1 den	10.5.17	11.5.17
96		získání propagačních bannerů od partnerů festivalu	1 týden	2.5.17	9.5.17
97		▸ sociální síť	22,13 dny	2.5.17	1.6.17
98		vytvoření události na	1 hodina	2.5.17	2.5.17
99		▸ komunikace s veřejností	22 dny	3.5.17	1.6.17
100		kommunikace s veřejností 1	1 hodina	3.5.17	3.5.17
101		kommunikace s veřejností 2	1 hodina	5.5.17	5.5.17
102		kommunikace s veřejností 3	1 hodina	7.5.17	8.5.17
103		kommunikace s veřejností 4	1 hodina	10.5.17	10.5.17
104		kommunikace s veřejností 5	1 hodina	12.5.17	12.5.17
105		kommunikace s veřejností 6	1 hodina	14.5.17	15.5.17
106		kommunikace s veřejností 7	1 hodina	17.5.17	17.5.17
107		kommunikace s veřejností 8	1 hodina	19.5.17	19.5.17
108		kommunikace s veřejností 9	1 hodina	21.5.17	22.5.17
109		kommunikace s veřejností 10	1 hodina	24.5.17	24.5.17
110		kommunikace s veřejností 11	1 hodina	26.5.17	26.5.17
111		kommunikace s veřejností 12	1 hodina	28.5.17	29.5.17
112		kommunikace s veřejností 13	1 hodina	31.5.17	31.5.17
113		kommunikace s veřejností 14	1 hodina	1.6.17	1.6.17
114		▸ realizační fáze	2 dny	2.6.17	4.6.17
115		▸ projektové aktivity	2 dny	2.6.17	4.6.17



115	📌	📌	• projektové aktivity	2 dny	2.6.17	4.6.17		
116	📌	📌	Komunikace s členy projektového týmu, dodavateli a jejich koordinace	2 dny	2.6.17	4.6.17		
117	📌	📌	• dramaturgie	2 dny	2.6.17	4.6.17		
118	📌	📌	zajištění článku plnění smlouvy v den konání festivalu (ubytování, občerstvení, šatny apod.)	2 dny	2.6.17	4.6.17		
119	📌	📌	dohled nad harmonogramem vystoupení	2 dny	2.6.17	4.6.17		
120	📌	📌	• finance	1 den	2.6.17	3.6.17		
121	📌	📌	zajištění provozních záloh pokladen	1 den	2.6.17	2.6.17		
122	📌	📌	vyplacení hotovostních plateb	0 hodin	3.6.17	3.6.17		
123	📌	📌	• marketingová strategie	1 den	2.6.17	4.6.17		
124	📌	📌	zajištění reklamních banerů k vyvěšení	8 hodin	2.6.17	2.6.17		
125	📌	📌	zajištění video záznamu z festivalu	2 dny	2.6.17	4.6.17		
126	📌	📌	zajištění fotografií (interpretů, návštěvníků)	2 dny	2.6.17	4.6.17		
127	📌	📌	zajištění fotografií reklamních banerů partnerů festivalu	2 dny	2.6.17	4.6.17		
128	📌	📌	• technické a organizační zabezpečení	2 dny	2.6.17	4.6.17		
129	📌	📌	koordinace osob potřebných k realizaci	2 dny	2.6.17	4.6.17		
130	📌	📌	příprava elektrických přívodů v místech konání	2 hodin	2.6.17	2.6.17		
131	📌	📌	stavba podia v místě konání	6 hodin	2.6.17	2.6.17		
132	📌	📌	stavba zastřešení světelné, zvukové techniky	6 hodin	2.6.17	2.6.17		
133	📌	📌	zajištění umístění reklamních banerů	2 hodin	2.6.17	2.6.17		
134	📌	📌	zajištění umístění bezpečnostních zábran	3 hodin	2.6.17	2.6.17		
135	📌	📌	zajištění manipulace s technikou	2 dny	2.6.17	3.6.17		
136	📌	📌	zajištění zbourání podia, bezpečnostních zábran a úklid	8 hodin	4.6.17	4.6.17		
137	📌	📌	• ukončovací fáze	2 dny	5.6.17	6.6.17		
138	📌	📌	• marketingová strategie	0,38 dny	5.6.17	5.6.17		
139	📌	📌	umístění fotek na web, soc	3 hodin	5.6.17	5.6.17		
140	📌	📌	• smluvní vztahy	0,13 dny	5.6.17	5.6.17		
141	📌	📌	vyřízení licenční smlouvy s	1 hodina	5.6.17	5.6.17		
142	📌	📌	• finance	1,38 dny	5.6.17	6.6.17		
143	📌	📌	• kompletace materiálů pro projektového manažera	1,38 dny	5.6.17	6.6.17		
144	📌	📌	Kopírování materiálů	1 hodina	5.6.17	5.6.17		
145	📌	📌	kompletace výsledné zprávy	4 hodin	5.6.17	6.6.17		
146	📌	📌	tisk analytických účtů	1 hodina	6.6.17	6.6.17		
147	📌	📌	Vyúčtování projektu - vstupně	3 hodin	6.6.17	6.6.17		
148	📌	📌	kompletace vyúčtování	2 hodin	6.6.17	6.6.17		
149	📌	📌	• projektové aktivity	2 dny	5.6.17	6.6.17		
150	📌	📌	zpracování závěrečné zprávy o realizaci projektu	2 dny	5.6.17	6.6.17		
151	📌	📌	ukončení projektu	0 dny	6.6.17	6.6.17		



Příloha C: Finanční tok projektu



Příloha D: Žádost o povolení zvláštního užívání komunikace a stanovení přechodné změny dopravního značení.

MAGISTRÁT MĚSTA CHOMUTOVA
odbor dopravních a správních činností
silniční správní úřad
Ing. Zita Kamišová, 3.p. – kancelář č. 309
Zborovská 4602
430 28 Chomutov

Žádost o :

- (zakroužkujte)
- a) **povolení zvláštního užívání komunikace** (vozovky, chodníku, parkoviště)
 - b) **povolení částečné uzavírky komunikace** (vozovky, chodníku, parkoviště)
 - c) **povolení úplné uzavírky komunikace** (vozovky, chodníku, parkoviště)
 - d) **dodatečné povolení zásahu do komunikace po opravě havárie** (inženýrské sítě)
 - e) **stanovení přechodné změny dopravního značení** (na vozovce, parkovišti)

v obci CHOMUTOV, v ulici ŽOZENY NEMLOVÉ na silnici číslo: _____

v místě (např. u čp. apod.) č.p. 552/32 PŘED MĚSTSKÝM ZVADLEM

v době od 1.6.2017 do 4.6.2017 10 HODIN, na celkové ploše _____ m²,

z důvodu řezání okraje „KULTURNÍ OKRAJ“ FESTIVAL OTEVŘENO 2017

Jméno a příjmení osoby, zodpovědné za organizaci, průběh a zajištění prací, adresa (u právnických osob uveďte i název společnosti podle výpisu z obchodního rejstříku, její sídlo a IČ):

ŽO. VĚTA PRYČDOVA, datum narození 13.12.1965

KULTURA A SPORT CHOMUTOV S.P.O., ŽOZENY NEMLOVÉ 552/32, IČ 47308095

telefonní číslo 774 266 822

žadatel: KULTURA A SPORT CHOMUTOV S.P.O.

adresa: ŽOZENY NEMLOVÉ 552/32

43009 CHOMUTOV

datum narození (nebo IČ) 13.12.1965

Podpis: 

Rozhodnutí nepožadují zaslat do datové schránky, ale vyzvednu si ho osobně.

Povinné přílohy k žádosti:

a), b), c), d., e) přesný plánek místa užívání + zákres záboru (okótovaný)

a), b), c), d., e) kopie ŽL nebo výpis z obch. rejstříku

b), c), e) návrh přechodného dopravního značení

a) doklad o úhradě správního poplatku – zaplatit v pokladně MMCH na ~~účet~~ **účet 100** (1 – 10 dnů=100,-Kč, 11 dnů - ½ roku=500,-Kč, na 1 rok=1 000,-Kč)

Přílohy:
k uzavírcce a dopravnímu značení
plánek místa s uzavírkou a objížďkou
návrh přechodného dopravního značení
harmonogram prací

Přílohy:
ke zvláštnímu užívání
přesný plánek místa užívání
živn. list nebo výpis z obch. rejstříku
doklad o úhradě správního poplatku

Přílohy:
po opravě havárie
plánek zájmového území
povolení k provozování
činnosti

Souhlas vlastníka komunikace :

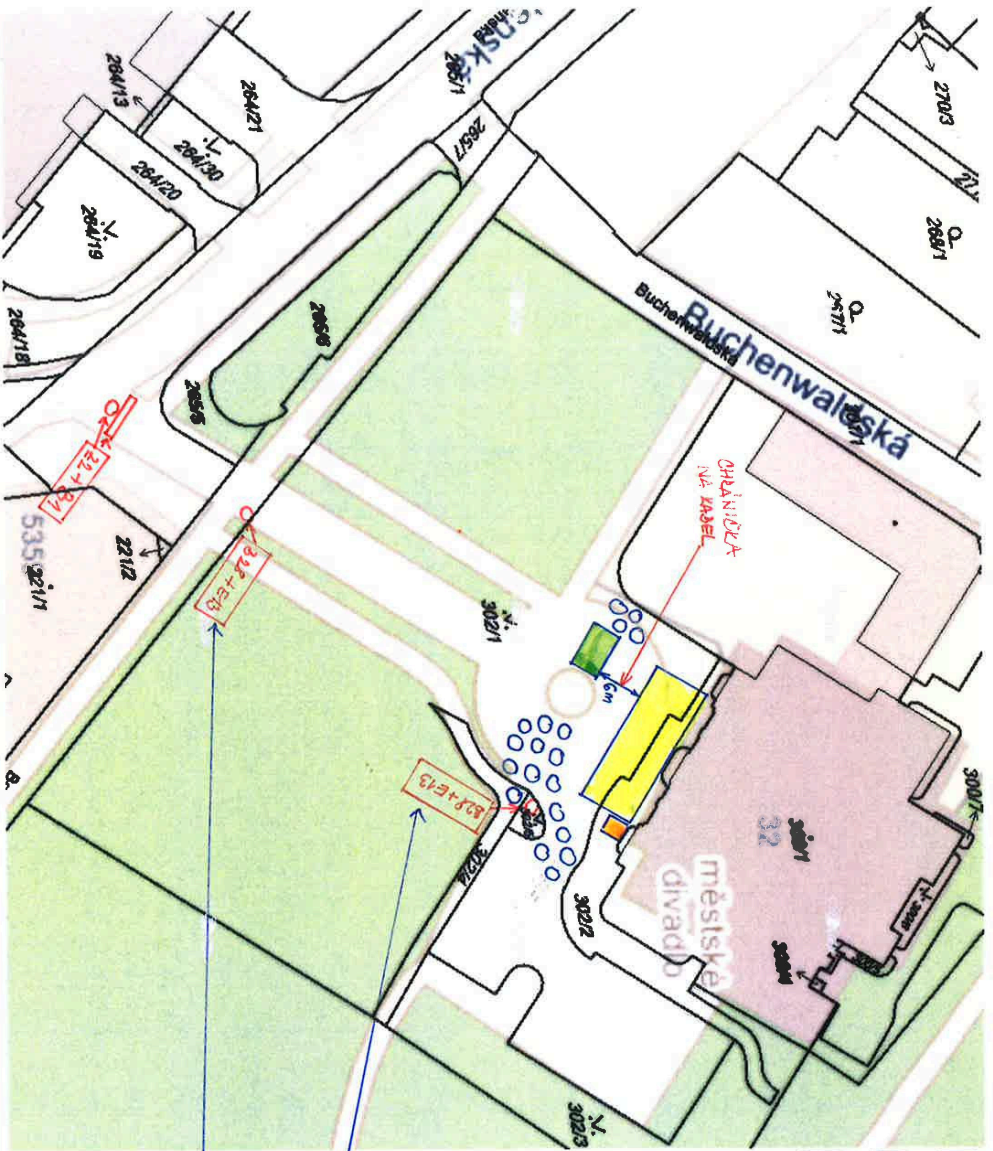
(u místních komunikací - TSmCh, tel. 474 628 396, p. Adamec – 731 411 774, nebo p. Kalný - 731 411 758 u silnic II. a III. tř. – SÚS Chomutov, tel. 474 628 627)

Stanovisko Dopravního inspektorátu Policie ČR Chomutov:
(tel. 974 447 253)

Vyjádření dopravního úřadu MMCH :

v případě, že si uzavírka vyžádá dočasné přemístění zastávek BUS nebo vede v trase linek trolejbusů, tel. 474 637 267

MULTIŽÁNROVÝ FESTIVAL OTVŘENO - ROZMĚRNĚNÍ 1.6.2017

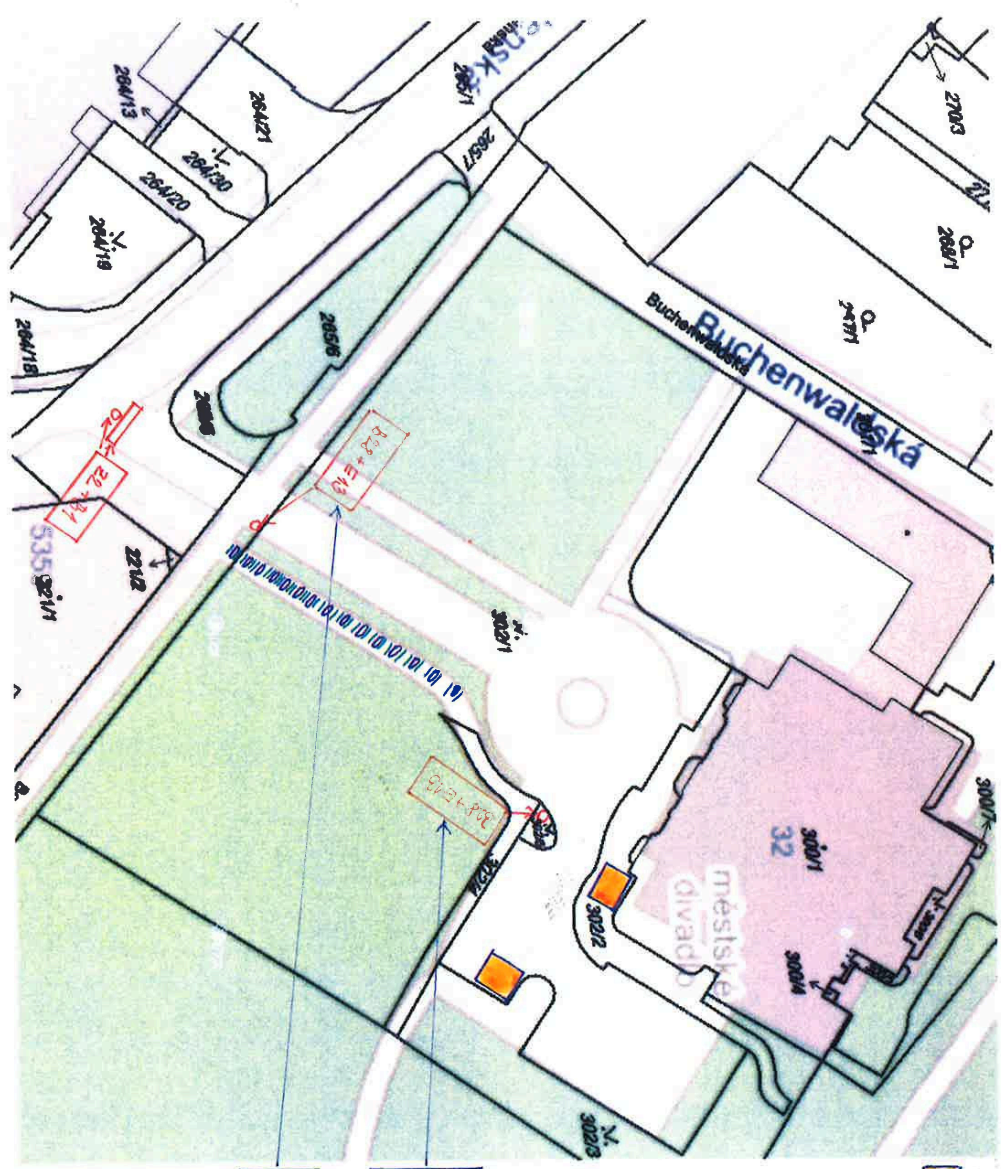


- PODIUM SCÉNA 12 x 6 m
- PODIUM SCÉNA 2 x 2 m
- TRÁVEK ZVONČÁK 6 x 3 m
- 20 LAVÍČEK 221 x 925 m NA PLOŠE 20 x 7 m

E13 = 1.6.2017
FESTIVAL OTVŘENO
PLATÍ NA CELEM
PÁTKOVNITTI

E13 = 1.6.2017
FESTIVAL OTVŘENO

HULTZÁNĚDOVÝ FESTIVAL OTVĚŘENÍ - ROZMÍSTĚNÍ 3.6.2017 DO 4.G.2017 10 HOJIN



ORANGE SQUARE STALLS PRODEJNĚ
5x4 m

0 15 STOLŮ 2,21 x 0,51 m

1 30 LAVULE 0,91 x 0,25 m

STOLY A LAVULE
NA PLOŠE 20x2,5 m

E13 = 3.6, 4.6. DO 10 HOJIN
FESTIVAL OTVĚŘENÍ
PLAŤ NA ČELEM
MĚSTANŮSTĚ

E14 = 3.6, 4.6. DO 10 HOJIN
FESTIVAL OTVĚŘENÍ

MULTIŽÁNROVÝ festival
CHOMUTOV

OTEVŘENO

26. **My Baby** NIZOZEMI/NOVÝ ZELAND
LETNÍ KINO

26. **E!E** LETNÍ KINO 350 Kč / CELÝ VEČER 2.6.

26. **DOCTOR P.P.** LETNÍ KINO

26. **TŘI SESTRY** RADEBAST TOUR 2017
LETNÍ KINO

26. **HighLife Night** HIP HOP
HighLifeBoyz První koncert v Chomutově po vydání alba. + DROGY D A DAVE COMBOT + ADAM EF Djs: Mistalée & Papichulo 20.00 HUĀC 50 Kč

3.6. **STREET HARD WORKOUT BATTLE** TRAMPOLINA PLOCHA PŘED MĚSTSKÝM DIVADLEM 11.00

3.6. **VÍTEZ REGION ROCKFESTU** 16.00-18.30 STAGE PŘED MĚSTSKÝM DIVADLEM

3.6. **TARATIBU** 14.30-15.30 STAGE PŘED MĚSTSKÝM DIVADLEM

3.6. **MUCHA** 50 Kč 16.30-17.30 KULISARNA

3.6. **GHOST OF YOU** 17.45-18.45 STAGE PŘED MĚSTSKÝM DIVADLEM

3.6. **KITTCHEN** 19.45-20.15 STAGE PŘED MĚSTSKÝM DIVADLEM

3.6. ***DISCO BALLS** 20.45-21.45 STAGE PŘED MĚSTSKÝM DIVADLEM

3.6. **DJ PIXIE & OTHERS** 50 Kč KULISARNA

3.6. **Buty** 22.30-23.30 STAGE PŘED MĚSTSKÝM DIVADLEM

KULISARNA

Kultura a Sport Chomutov Chomutov Ústecký kraj

www.otevreno-chomutov.cz www.kultura-sport.cz

Abstrakt

FLAŠKA, Petr. *Projekt a jeho plán*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 69 s., 2017

Klíčová slova: Projektový management, projekt, plán projektu, časový plán, WBS

Bakalářská práce je zaměřena na vytvoření plánu reálného projektu v konkrétní společnosti pomocí metod a technik projektového managementu. Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části je definován projektový management, projekt a další základní pojmy, dále projektové plánování a jednotlivé plány projektu. Z teoretické části vychází praktická část. V praktické části je popsána společnost, která projekt vytváří, i samotný projekt Multižánrový festival Otevřeno 2017. Nechybí analýza účastníků projektu a v rámci předprojektové studie byla vytvořena SWOT analýza. V praktické části dále figuruje definice projektu, logický rámec, organizační struktura projektového týmu a jednotlivé plány projektu představující plán rozsahu, časový plán, plán zdrojů a nákladů, plán komunikace, plán kvality, plán řízení rizik a plán obchodní činnosti. Závěrem je bakalářská práce shrnuta a je zhodnocen její přínos.

Abstract

FLASKA, Petr. *Project and its plan*. Bachelor thesis. Faculty of Economics, University of West Bohemia, 69 p., 2017

Key words: Project management, project, project plan, project scheduling, WBS

This bachelor thesis is focused on creation plan of real project in specific company based on project management techniques and methods. Bachelor thesis is divided into theoretical part and practical part. Project management, project itself and other basic terms are defined in in theoretical part, project planing and individual project plans then. Practical part is based on theretical part. The project Multžánrový festival Otevřeno 2017 and the company, which creates the project, is described in practical part. Analysis of participation members of the project is included and SWOT analysis is figuring in pre-project studies part. The project definition, logical frame matrix, organizational structure of project team and individual project plans in form of project structure, project scheduling, source and costs plan, communication plan, quality plan, risk management plan and business plan are part of practical part.