

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Projekt a jeho plán

Project and its plan

Lucie Šperlová

Plzeň 2020

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Lucie ŠPERLOVÁ**
Osobní číslo: **K19B0043P**
Studijní program: **B6209 Systémové inženýrství a informatika**
Studijní obor: **Systémy projektového řízení**
Téma práce: **Projekt a jeho plán**
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

1. Charakterizujte vybraný podnikatelský subjekt.
2. Proveďte rešerši metodik projektového řízení, porovnejte je a vyberte vhodnou pro zpracování daného projektu.
3. Představte projektový záměr.
4. Vytvořte plán projektu.
5. Proveďte analýzu rizik a vyhodnoťte je.

Rozsah bakalářské práce: **40 – 60 stran**
Rozsah grafických prací: **neuveđen**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- DOLEŽAL, Jan a kol. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2848-3.
- DUNCAN, William R. (ed.) *A guide to the project management body of knowledge: (PMBOK guide)*. 5th ed. Newtown Square: Project Management Institut, 2013. ISBN 978-1-935589-67-9.
- FIALA, Petr. *Projektové řízení: modely, metody, analýzy*. Praha: Professional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-24-x.
- MEREDITH, Jack R. a MANTEL, Samuel J. *Project management: a managerial approach*. 7th ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2009. ISBN 978-0-470-22621-6.
- SKALICKÝ, Jiří, JERMÁŘ, Milan, SVOBODA, Jaroslav. *Projektový management a potřebné kompetence*. V Plzni: Západočeská univerzita, 2010. ISBN 978-80-7043-975-3.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Martin Januška, Ph.D.**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **22. října 2019**
Termín odevzdání bakalářské práce: **22. dubna 2020**



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



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

V Plzni dne 22. října 2019

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Projekt a jeho plán“

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

V Plzni dne 6. 5. 2020

.....

Lucie Šperlová

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce panu Ing. Martinu Januškovi, Ph.D. za jeho cenné rady, připomínky a ochotu, kterou mi v průběhu zpracování bakalářské práce věnoval. Dále bych chtěla poděkovat T. J. Sokol Plzeň-Valcha za poskytnutí informací a podkladů nezbytných k vypracování této bakalářské práce.

Obsah

Úvod.....	8
1 Popis organizace T. J. Sokol Plzeň-Valcha.....	9
2 Projektové řízení.....	10
2.1 Projekt.....	10
2.1.1 Projekt Hudební léto.....	11
2.2 Projektové procesy.....	11
2.2.1 Projektové procesy Hudebního léta.....	13
2.3 Cíl projektu.....	13
2.3.1 Cíle Hudebního léta.....	14
2.4 Logická rámcová matice.....	14
2.4.1 Logický rámec Hudebního léta.....	18
3 Plán projektu.....	20
3.1 Plány rozsahu – hierarchické strukturní plány projektu.....	20
3.1.1 WBS (Work Breakdown Structure).....	22
3.2 Časový plán projektu.....	24
3.3 Síťový graf.....	26
3.4 Úsečkový (Ganttův) diagram.....	27
3.4.1 Časový odhad doby trvání činností.....	28
3.4.2 Ganttův diagram.....	29
3.5 Plánování zdrojů.....	30
3.5.1 Lidské zdroje projektu.....	32
3.6 Matice odpovědnosti.....	33
3.7 Plánování nákladů.....	34
3.7.1 Financování projektu.....	35
3.7.2 Žádost o dotace.....	37
3.7.3 Dotace.....	38
3.8 Rizika.....	38
3.8.1 Plán rizika Hudebního léta.....	42
3.8.2 Návrh opatření.....	42
3.8.3 Matice rizik.....	43
3.9 Zajištění akce.....	44

3.9.1	Zajištění účastníků a techniky	44
3.9.2	Sponzoři	45
3.9.3	Propagace	45
4	Přeplánování projektu.....	46
4.1	Nouzový stav	46
4.2	Získání dotace	47
4.3	Náhradní termín	47
5	Realizace projektu	48
5.1	Příprava prostranství	48
5.2	Uskutečnění akce	48
5.3	Závěrečné povinnosti	49
6	Závěrečná fáze	50
6.1	Hodnocení akce	50
6.2	Ukončení projektu.....	50
7	Vyhodnocení projektu	51
7.1	Hodnocení projektu	51
7.2	Návrh a doporučení pro organizaci	51
	Závěr.....	52
	Seznam použité literatury	53
	Seznam tabulek.....	54
	Seznam obrázků	55
	Seznam použitých zkratk	56
	Seznam příloh	57
	Přílohy.....	58

Úvod

Bakalářská práce je vypracována na téma „Projekt a jeho plán“. V dnešní době je projektový management velmi důležitý. Pokud chce organizace dosáhnout svého cíle, musí umět správně plánovat a řídit své projekty. Jelikož jsem členem T. J. Sokol Plzeň-Valcha a podílím se na jeho chodu, zvolila jsem si téma spojené s jeho činnostmi. Ve své bakalářské práci se budu věnovat organizování kulturní akce „Hudební léto“. Toto téma jsem si vybrala cíleně, jelikož loňský ročník se moc nedařilo a na jeho organizaci se snesla velká vlna kritiky. Věřím, že vytvořením správného plánu a kvalitním projektovým řízením dosáhnu lepších výsledků.

První část bakalářské práce je věnována obecným informacím o základních pojmech projektu. Jako je například definice projektu, jeho životní cyklus nebo cíle. Tato část je zaměřena na seznámení s organizací a s celým projektem.

Druhé části se věnuje plánování. Obsahem této kapitoly jsou důležité pojmy, jako WBS, Ganttův diagram nebo logický rámec. Dále se věnuje rizikům, která mohou znemožnit nebo jiným způsobem ohrozit realizaci projektu. Část je ukončena vypracováním plánu zdrojů a nákladů, a popisem žádosti o dotaci akce. Všechny činnosti popisované v této kapitole je třeba vypracovat před samotnou realizací projektu.

Ve třetí části je popsána samotná realizace akce. Zabývá se činnostmi nutnými pro úspěšnou a bezproblémovou realizaci akce, od přípravy prostranství, průběh události až po závěrečné povinnosti. Díky neočekávané situaci způsobené vypuknutím koronavirové pandemie, se věnuje i přeplánování akce. Tato část obsahuje také hodnocení akce a vyhodnocení celého projektu.

Sdružení T. J. Sokol Plzeň-Valcha v tento projekt velmi věří a očekává výrazné zlepšení oproti minulému nepovedenému ročníku.

1 Popis organizace T. J. Sokol Plzeň-Valcha

Česká obec sokolská s téměř 190 000 členy patří mezi 4. nejpočetnější sdružení v České republice. V současnosti čítá 170 členů od nejmenších dětí až po seniory. Členové reprezentují Sokol jak v krajských, tak i v celorepublikových soutěžích.

Počátky T. J. Sokol Plzeň-Valcha se datují k 30. letům minulého století. Již od začátku se sokol věnoval cvičení a sportovní činnosti od nejmenších dětí až po skupiny cvičících seniorů. T. J. Sokol Plzeň-Valcha nabízí spoustu aktivit. V současném areálu je možnost si zahrát volejbal, tenis nebo nohejbal. V zimě se hřiště promění v ledovou plochu na bruslení. Dále se v areálu nachází paintballové hřiště a tělocvična, která lze pronajmout. T. J. Sokol Plzeň-Valcha provozuje několik kroužků. Patří mezi ně volejbal, florbal, nohejbal, zumba, paintball, cvičení pro děti, malou kopanou a výtvarný kroužek. Mimo areál T. J. Sokol Plzeň-Valcha vlastní loděnici na Borský přehradě a chatu na Šumavě. Sokol Valcha každoročně pořádá několik akcí, jako jsou: dětský tábor, den dětí a několik tematických plesů.

Tabulka 1- Výpis informací z obchodního rejstříku

Datum vzniku:	12 června 1991
Datum zápisu:	1. ledna 2014
Název:	Tělocvičná jednota Sokol Plzeň - Valcha
Sídlo:	Plzeň 3, K zelené louce 90
Identifikační číslo:	16736168
Právní forma:	Pobočný spolek
Předmět podnikání:	tělovýchovná, sportovní, kulturní a společenská činnost
Název nejvyššího orgánu:	Valná hromada

Zdroj: vlastní zpracování (2020) na základě justice.cz

2 Projektové řízení

V projektovém řízení se uplatňují vědomosti, dovednosti, nástroje a metody řízení jednotlivých projektů tak, aby byl dosažen cíl v požadovaném čase a s požadovanými náklady (Skalický et al., 2010).

2.1 Projekt

Projekt je soubor činností, které jsou koordinovány a vedou k jasně definovanému cíli nebo výsledku. Jednou z jeho vlastností je čas. Je časově omezený. Tím je myšleno, že každý projekt má svůj začátek a konec. Konec nastane tehdy, když je splněn cíl, nebo když je projekt zrušen. Další základní rys je jedinečnost. Projekt nelze opakovat, každý je originální. Pokud je tato vlastnost porušena a opakuje se, nejedná se v tom případě o projekt, ale o proces (Skalický et al., 2010).

Projekty jsou charakterizovány jejich důležitostí, specifikou, konečným výsledkem, životním cyklem, komplexní vzájemnou závislostí, některými nebo všemi jedinečnými prvky, omezenými zdroji a vlivem na životní prostředí (Meredith & Mantel, 2009).

Další příklad definice z odborné publikace

„Projekt je dočasné úsilí vynaložené na vytvoření unikátního produktu, služby nebo určitého výsledku“ (Svozilová, 2016, str. 22).

„Projekt dočasně usiluje o vytvoření unikátního projektu nebo služby. Dočasně znamená, že každý projekt má definovaný začátek a konec. Jedinečný znamená produkt nebo služba se odlišuje od ostatních podobných produktů nebo služeb“ (Duncan, 1996, str. 4).

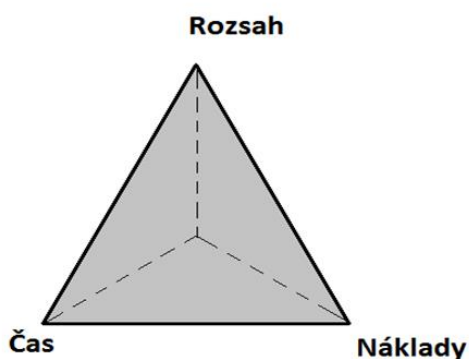
„Projekt je výsledkem materiální nebo nemateriální povahy, založený na strategickém plánu. Je navržený, organizovaný a realizovaný pod řízením někoho v zájmu vlastníka nebo zadavatele“ (Fiala, 2004, str. 12).

Projektový trojúhelník

Projekt má tři základní omezení, jinak rovněž nazývané jako projektový trojúhelník nebo trojimperativ. Jedná se o čas, náklady a rozsah. Tyto tři hlavní charakteristiky jsou propojeny vazbami, které jsou zobrazovány do rovnostranného trojúhelníku (viz obrázek 1), a to právě proto, že tři vrcholy trojúhelníku jsou na sobě závislé. Pokud

změníme rozsah projektu, změní se nám i jeho celkový čas a náklady. Rozsah, někdy také definován jako cíl projektu, se snažíme maximalizovat. Čas i náklady naopak minimalizovat (Skalický et al., 2010).

Obrázek 1: Trojimperativ projektu



Zdroj: vlastní zpracování (2020) na základě Doležal et al., 2009

2.1.1 Projekt Hudební léto

Česká obec sokolská byla založena za účelem zvyšování sportovní, kulturní a společenské činnosti. Tím se řídí i organizace T. J. Sokol Plzeň-Valcha, která se rozhodla uspořádat festival Hudební léto a obohatit tak kulturní a společenský život obce. Valšácké hudební léto je festival, který se bude konat 6. června 2020 v areálu T. J. Sokol Plzeň-Valcha. Představí se na něm několik kapel, které se budou střídát během celého dne. Zpestřením akce bude ochutnávka domácích pivovarů Plzeňského kraje. Nebude chybět ani občerstvení. V areálu bude připravena i zábava pro děti. Celý den obohatí soutěže pro děti i dospělé.

2.2 Projektové procesy

Každý projekt obsahuje několik procesů. Proces je souhrn aktivit, který vede v konečné fázi k cíli nebo výsledku.

Projektové procesy jsou většinou rozdělovány do 5 skupin:

1. Inicializační procesy – v první fázi projektu je důležité prokázat potřebu výstupu. Tato fáze obsahuje přínosy, zdroje, organizaci a technologie.
2. Plánovací procesy – v druhé fázi projektu se popisuje jeho rozsah a upřesňuje cíl. V této fázi se tvoří časový harmonogram, odhad nákladů, identifikace rizik.

3. Realizační procesy – ve třetí fázi se projekt realizuje.
4. Kontrolní procesy – ve čtvrté fázi probíhá kontrola (kolaudace) a zajištění dosažení cílů.
5. Závěrečné procesy – v závěrečné fázi projektu se předává výsledek zákazníkovi (Fiala, 2004).

Životní cyklus projektu

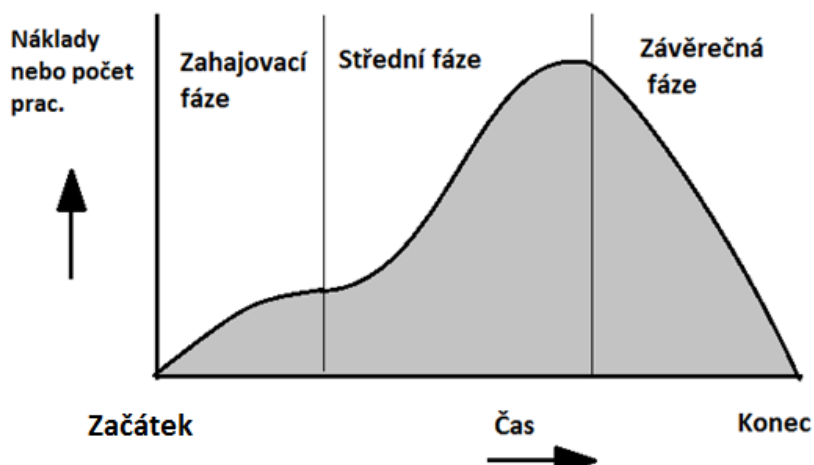
Projekt se v průběhu svého trvání vyvíjí a prochází různými cykly, které na sebe navazují. Každý cyklus má svůj začátek a konec a musí být ukončen dřív, než začne následující cyklus. Názvy jednotlivých projektových cyklů se obecně nazývají:

1. Zahajovací fáze (předprojektová) – plánování,
2. Střední fáze (projektová) – realizace,
3. Závěrečná fáze (poprojektová) – kontrola.

Názvy jednotlivých projektových cyklů se často liší podle druhu projektu. Přesto tyto cykly mají několik společných základních vlastností:

- Na začátku projektu jsou náklady a počet pracovníků nízký. Ve střední fázi dosáhnou maxima a v závěrečné fázi začnou ostře klesat.
- Rizika a nejistoty neúspěchu projektu jsou v zahajovací fázi velké. Postupem času klesají.
- Největší schopnost ovlivnit konečné vlastnosti cíle projektu mají účastníci na jeho začátku.
- Překážky způsobují pokles zaujetí účastníků na projektu (Skalický et al., 2010).

Obrázek 2: Životní cyklus projektu



Zdroj: vlastní zpracování (2020) na základě Skalický et al., 2010

2.2.1 Projektové procesy Hudebního léta

Projekt Hudební léto a jeho rozdělení do projektových procesů (viz tabulka 2). V tabulce je vidět datum zahájení, ukončení, fáze projektu a dané činnosti.

Tabulka 2: Projektové fáze Hudebního léta

Datum zahájení	Datum ukončení	Fáze události	Činnost
1. 9. 2019	30. 9. 2019	Inicializační procesy	Představení události Vytvoření organizačního týmu Definice cíle Rozpočet
1. 10. 2019	5. 6. 2020	Plánovací procesy	Odhad nákladů a zdrojů Žádost o dotace Identifikace rizik Zajištění kapel, pivovarů a techniky
6. 6. 2020	6. 6. 2020	Realizační procesy	Konání akce
7. 6. 2020	19. 6. 2020	Závěrečné procesy	Porovnání výsledků s cílem Hodnocení akce

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

2.3 Cíl projektu

Jak již bylo uvedeno, aby byl projekt projektem, musí mít jasně definovaný cíl nebo výsledek. Cíl můžeme rozdělit do dvou základních skupin. Může být hmotný, jako je například dokončený výrobek či postavení nové budovy, nebo nehmotný, například uspořádání konference (Skalický et al., 2010).

U projektu je stanovený strategický cíl a cíle postupné. Strategický cíl je zaměřen na výsledek a má dlouhodobý charakter. Na konci projektu lze určit přínosy organizace. Aby byl strategický cíl splněn, musí být splněny i cíle postupné. Ty musí mít vlastnosti, které určujeme pomocí techniky SMART.

SMART:

- S – Specific – Specifický = Cíl musí být jednoznačný, konkrétní. Musí jasně odpovídat na otázku co?
- M – Measurable – Měřitelný = Když je jasně definovaný cíl, musí být i měřitelný. Musíme zjistit, zda bylo cíle dosaženo.
- A – Agreed – Akceptovatelný = Všechny strany ví, o co se jedná, co je hlavním cílem a musí to akceptovat.
- R – Realistic – Reálný = Cíl musí být realistický. Jak vzhledem ke zdrojům a času, tak i proveditelnosti.
- T – Timed – Termínovaný = Cíl je časově omezen (Skalický et al., 2010).

2.3.1 Cíle Hudebního léta

Cílem projektu je uspořádání akce Hudební léto, proto ho řadíme mezi nehmotné cíle. Strategickým cílem je zvýšit spokojenost obyvatel v obci Plzeň-Valcha. Kvůli tomu T. J. Sokol Plzeň-Valcha pořádá kulturní akce, které nejsou zaměřeny na zisk, ale na spokojenost obyvatelstva. Postupné cíle jsou víceméně jasné. Hlavní postupný cíl, bez kterého nemůžeme projekt ani realizovat, je získání minimální dotace 20 000 Kč. Dalšími postupnými cíli jsou zajištění kapel, propagace či příprava prostranství.

2.4 Logická rámcová matice

Logická rámcová matice je nejlepší nástroj pro definování cílů, který se používá i během realizace a kontroly projektu. Základní parametry se projevují v tabulkové matici o 4 řádcích a 4 sloupcích. Nejdůležitějším aspektem logického rámce je propojenost základních parametrů (Doležal et al., 2009).

Pořadí logického rámce není náhodné, ale znázorňuje kauzální čili příčinný vztah. Pokud se navrhuje projekt pomocí logického rámce, vyslovují se následné hypotézy.

- Jestliže se řádně určí klíčové činnosti, pak budou vyprodukovány výstupy
- Jestliže budou vyprodukovány výstupy, pak bude dosaženo určitého cíle
- Jestliže bude dosaženo určitého cíle, pak je dosažen záměr (Doležal et al., 2009, str. 71)

Postup tvorby logické matice

Postup tvorby logické matice je pouhé doporučení od společnosti Team Technologies. Společnost doporučuje začít stanovením cíle projektu. Následně bychom si měli určit konkrétní výstupy projektu pro dosažení cíle. Ve třetím kroku doporučují stanovit skupiny klíčových činností pro dosažení každého výstupu. Další krok je vymezit záměr a ověřit dodržení vertikální logiky testem jestliže – pak. V sedmém kroku je potřeba stanovit objektivně ověřitelné ukazatele na každé úrovni. Následně se stanoví prostředky a způsob ověření. Poté navrhuji si určit náklady na provedení činnosti. V neposlední řadě je nutný provést kontrolní test dle návrhu seznamu kontrolních otázek a přehodnoťte návrh projektu z hlediska zkušenosti s podobnými projekty (Doležal et al., 2009).

První sloupec

V prvním sloupci je uvedený záměr projektu, cíl, výstupy (konkrétní výstupy) a aktivity (klíčové činnosti).

- **Záměr** nebo také strategický cíl je nepřímo dosažitelný cíl. Jde o popis přínosů po jeho realizaci. Odpovídá na otázku „**proč**“ chce dosáhnout níže uvedeného cíle.
- **Cíl (změna)** je konkrétní cíl. Objasňuje zaměření projektu. Odpovídá na otázku „**čeho**“ chce konkrétně dosáhnout?
- **Výstupy** odpovídají na otázku „**jak**“ chce změny docílit? Ve výstupech se uvádí vše, co bude potřeba fyzicky realizovat, aby bylo dosaženo cíle.
- **Aktivity** jsou klíčové činnosti, které ovlivňují realizaci konkrétních výstupů (Doležal et al., 2009).

Druhý sloupec

Ve druhém sloupci se nacházejí objektivně ověřitelné ukazatele a zdroje. Objektivně ověřitelné ukazatele nám dokazují, že záměru, cíle a konkrétních vstupů bylo dosaženo. Zdroje se nachází v posledním řádku vedle klíčových činností. Uvádí, co je potřeba pro realizaci dané skupiny aktivit. Zdroje mohou být materiální (stroje), finanční (peníze) nebo lidské (Doležal et al., 2009).

Třetí sloupec

Ve třetím sloupci je definován způsob ověření a časový rámeček. Způsob ověření popisuje, jak budou ukazatele předchozího sloupce zajištěny a kdo zodpovídá za ověření a náklady. Časový rámeček se nachází na posledním řádku vedle klíčových činností. Zde se odhaduje hrubý čas trvání určité skupiny aktivit (Doležal et al., 2009).

Čtvrtý sloupec

Čtvrtý sloupec obsahuje předpoklady, rizika a předběžné podmínky. Předpoklady a rizika jsou důležitou podmínkou pro realizaci projektu. Také definují rizika, která mohou ohrozit projekt. Ve čtvrtém sloupci se nevyplňuje první, ale přidaný poslední řádek – předběžné podmínky. Ty musí být splněny, aby vůbec bylo možné dosáhnout cíle. Pokud podmínky splněny nebudou, projekt by se neměl realizovat (Doležal et al., 2009).

Tabulka 3: Logický rámeček

Záměr (Strategický cíl)	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření	Nevyplňuje se
Cíl projektu	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření	Předpoklady a rizika
Výstupy (konkrétní výstupy)	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření	Předpoklady a rizika
Aktivity (klíčové činnosti)	Zdroje (peníze, lidé, materiál)	Zdroje informací k ověření	Předpoklady a rizika
Nevyplňuje se	Nevyplňuje se	Nevyplňuje se	Předběžné podmínky

Zdroj: Vlastní zpracování (2020) na základě Doležal et al., 2009

Logické vazby

Buňky v tabulce mají mezi sebou vazby a jsou provázány ve dvou směrech. Vertikální vazba vedoucí shora dolů ukazuje vazbu mezi strategickým cílem, postupnými cíli, výsledky projektu a výstupy činnosti projektu. Směr zdola nahoru zobrazuje vazbu příčin a následků. Pokud se splní klíčové činnosti, budou výsledkem konkrétní výstupy, které vedou k dosažení cíle. Horizontální vazby vedou zleva doprava. Zobrazují vazbu mezi záměry (cíli, výstupy), objektivně ověřitelnými ukazateli, způsoby ověření, předpoklady a rizika (Skalický et al., 2010).

Tabulka 4: Logické vazby

↑	Záměr	OOU	Způsob ověření	
	Cíl projektu	OOU	Způsob ověření	Předpoklady a rizika
	Výstupy	OOU	Způsob ověření	Předpoklady a rizika
	Aktivity	Zdroje	Způsob ověření	Předpoklady a rizika
				Předběžné podmínky

Zdroj: Vlastní zpracování (2020) na základě Doležal et al., 2009

Logický rámec by měl v úvodu obsahovat komplexní přehled nejdůležitějších informací o projektu. Mezi tyto informace řadíme:

- Název projektu
- Typ projektu
- Zadavatel projektu
- Projektový manažer
- Doba trvání projektu
- Celkové náklady projektu (Skalický et al., 2010).

2.4.1 Logický rámec Hudebního léta

Logický rámec byl využit i při realizaci Hudebního léta (viz obrázek 3). Úvodní část logického rámce vidíme v tabulce 5.

Tabulka 5: Úvod logického rámce

Název projektu	Festival Hudební léto
Typ projektu	Neziskový
Zadavatel projektu	T. J. Sokol Plzeň-Valcha
Projektový manažer	Lucie Šperlová
Doba trvání projektu	9. září 2019 - 29. června 2020
Předpokládané náklady projektu	140 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování (2020) na základě Skalický et al., 2010

V logické rámcové matici vidíme, že hlavní podmínkou pro spuštění realizace projektu je získání minimální dotace 20 000 Kč. Cílem projektu je samotné uspořádání Hudebního léta. Patrný je i strategický cíl, který má zajistit zvýšení spokojenosti členů T. J. Sokol Plzeň-Valcha a zdejších obyvatel. Celá matice logického rámce je znázorněna v příloze A.

Obrázek 3: Logický rámec Hudebního léta – Logika intervence a objektivně ověřitelné ukazatele úspěchu

	Logika intervence	Objektivně ověřitelné ukazatele úspěchu
Záměr/ strategický cíl	Zvýšení spokojenosti obyvatelů obce Plzeň - Valcha	Počet pozitivně ovlivněných osob
Cíl projektu	Úspořádání Hudebního léta	Hudební léto uspořádáno Počet návštěvníků
Konkrétní výstupy	1. Administrativní činnosti 2. Propagační činnost 3. Realizace akce	Dotace
Klíčové činnosti	1.1 Představení projektu 1.2 Vytvoření organizačního týmu 1.3 Definice cíle 1.4 Zpracování rozpočtů 2.1 Vytvoření plán zdrojů a nákladů 2.2 Podání žádostí do příslušných dotačních programů 2.3 Zajištění kapel 2.4 Zajištění pronájem stánků 2.5 Zajištění techniky 2.6 Tisk a roznos plakátů 2.7 Oslovení konkrétních rádií na propagaci spotu 3.1 Příprava prostranství 3.2 Zabezpečení techniky a elektřiny 3.3 Zajištění závěrečných povinností 4.1 Hodnocení akce	1.1 Jednatel 1.2 Výbor 1.3 Výbor 1.4 Člen TJ Sokol - Valcha 2.1 Člen TJ Sokol - Valcha 2.2 Člen TJ Sokol - Valcha 2.3 Člen TJ Sokol - Valcha 2.4 Člen TJ Sokol - Valcha 2.5 Člen TJ Sokol - Valcha 2.6 Dobrovolníci 2.7 Člen TJ Sokol - Valcha 3.1 Dobrovolníci 3.2 Dobrovolníci 3.3 Dobrovolníci 4.1 Výbor

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Obrázek 4: Logický rámec Hudebního léta – Zdroje a prostředky pro ověření a předpoklady

Zdroje a prostředky pro ověření	Předpoklady
Ohlasy na sociálních sítích	NEVYPLŇUJE SE
Závěrečná zpráva projektu Počet prodaných vstupenek	S akcí budou lidé spokojeni
Výkaz zisků a ztrát projektu	Dostatek kapel Dodržení smuv ze strany kapel
1.1 do 30.9 2019 1.2 do 30.9 2019 1.3 do 30.9 2019 1.4 do 30.9 2019 2.1 do 30.9 2019 2.2 Žádosti podány v termínu 4.11. 2019 2.3 Nejpozději do konce roku 2019 2.4 Nejpozději do konce roku 2019 2.5 Nejpozději do konce roku 2019 2.6 Plakáty vylepeny 20 dní před zahájením festivalu 2.7 Spoty vysílaný 7 dní před zahájením festivalu 3.1 6. června 2020 3.2 6. června 2020 3.3 6. června 2020 4.1 do 19. června 2020	Všichni účastníci se dostaví Získání dostatečně velké dotace pro konání festivalu - 20 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

3 Plán projektu

Plánem projektu lze stanovit souhrn činností, zacílených na vytvoření plánu cesty k dosažení cílů projektu.

Činnosti související s plánováním začínají během předprojektových studií a pokračují během doby definice a inicializace projektu. V této fázi je nutno vymezit realistické předpoklady časového plánu, potřeby realizačních zdrojů, odhad nákladů a posouzení rizik (Skalický et al., 2010).

Plánování projektu lze chápat jako proces, jehož výsledkem je sled kroků a činností směřujících k realizaci projektu. Záměr je jednotlivě naplánován z pohledu:

- Struktury,
- Času,
- Projektových zdrojů a technologií,
- Nákladů,
- Komunikací,
- Rizik,
- Obchodních zdrojů (Skalický et al., 2010).

Plánování projektu lze rozdělit do dvou skupin. Na základní plán a na doplňkové plány. Základní plán vychází ze tří základních dimenzí projektového trojúhelníku: rozsahu, času a zdrojů. Patří zde i náklady, které jsou odvozeny od zdrojů. Doplňkové plány se vztahují ke zbývajícím oblastem projektu, které je nutné předem zohlednit. Jedná se o projektovou komunikaci, kvalitu, obchodní činnosti a reakce na rizika (Skalický et al., 2010).

3.1 Plány rozsahu – hierarchické strukturní plány projektu

Cílem plánu rozsahu je, aby každý člen projektu věděl, co je a co není jeho náplní. Projekt se dělí na projektový produkt (CO?) a projektové řízení (JAK?). Nejdříve si je třeba odpovědět na otázku, co se požaduje a poté na otázku, jak toho dosáhneme. Těchto odpovědí dosáhneme pomocí hierarchických strukturálních plánů rozsahu projektu (Skalický et al., 2010).

- Struktura projektového produktu (Product Breakdown Structure PBS) – CO?
- Struktura projektového díla (Work Breakdown Structure WBS) – CO a JAK? (Skalický et al., 2010).

Struktura projektového produktu – PBS

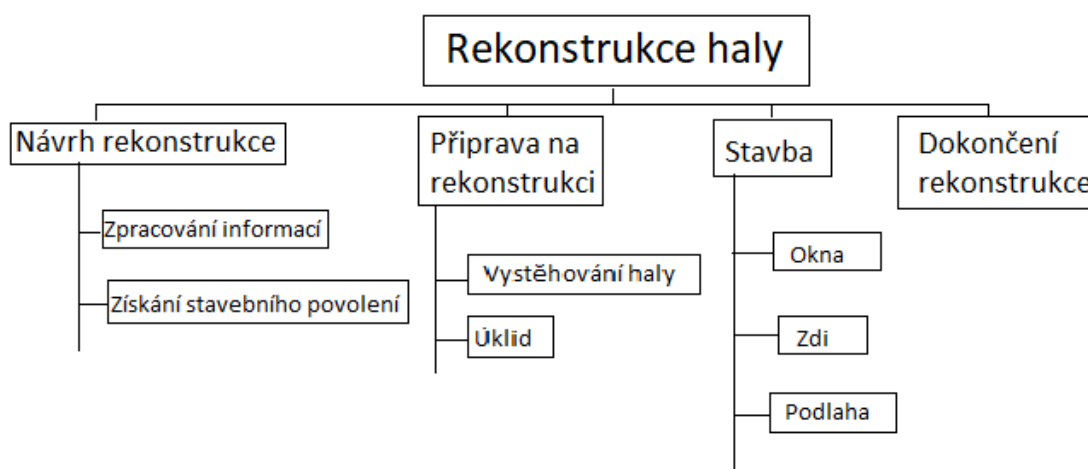
Struktura projektového produktu se uplatňuje zejména u komplikovanějších produktů. Aby se dalo odpovědět na otázku CO, je třeba znát jasné požadavky zákazníka. Zákazník dále také určuje cíl a konkrétní výstupy (Skalický et al., 2010).

Struktura projektového díla – WBS

Struktura projektového díla se uplatňuje u většiny projektů. WBS se uskutečňuje kvůli plánování projektu. První krok, který je nutné uskutečnit, je zodpovědět otázku CO dodat čili jaká bude struktura projektu. Poté se vytvoří množina aktivit, díky kterým se zrealizují postupné cíle a v závěru i konečný cíl projektu. Tímto krokem se zodpověděla otázka JAK. Princip hierarchické struktury projektových aktivit je založen na rozpadu větších aktivit na stále menší. Tento proces lze opakovat až do doby, kdy:

- „Činnost je všem zúčastněným stranám úplně jasná, jasně definovaná,
- Za činnost má jednoznačnou odpovědnost určená osoba,
- Jsou transparentní náklady,
- Provádí ji jedna organizační jednotka“ (Skalický et al., 2010 s. 128).

Obrázek 5: Příklad WBS – rekonstrukce haly



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

3.1.1 WBS (Work Breakdown Structure)

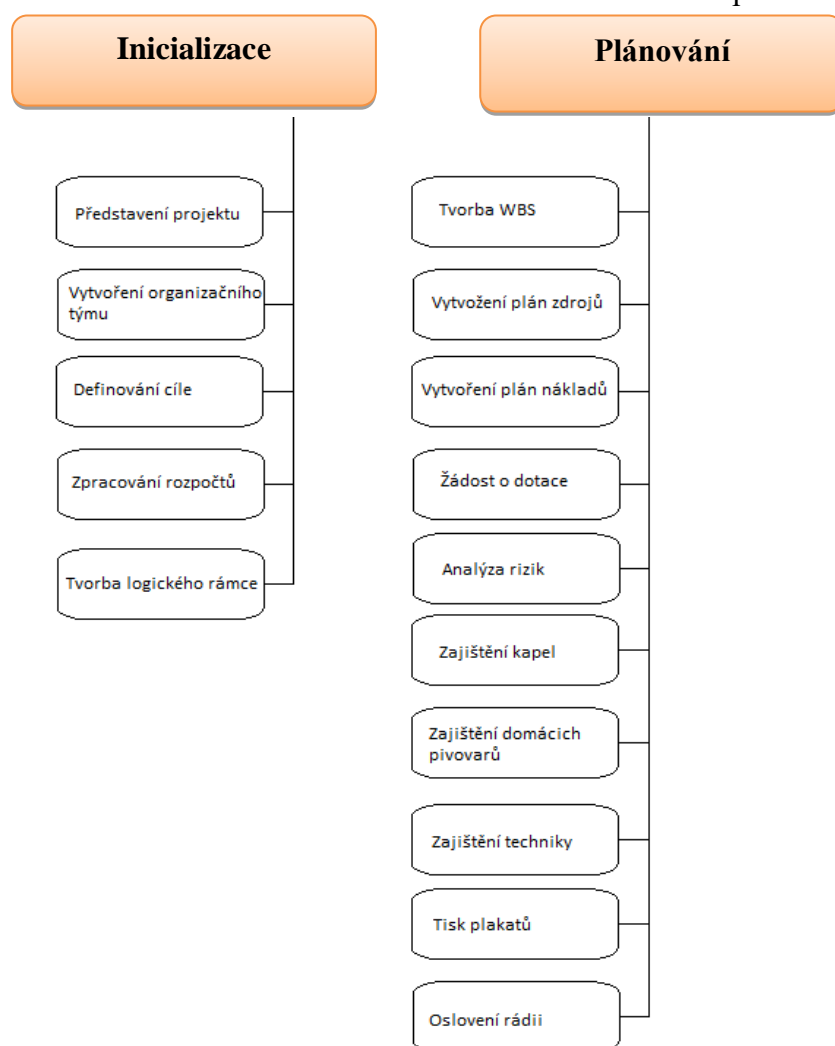
Hierarchická struktura činností je rozdělena na 4 fáze. Inicializace, realizace, plánování a závěrečná fáze projektu. Celá WBS je znázorněna v příloze B.

První fází je inicializace projektu. V této fázi je nejdůležitější si jasně definovat cíl a vytvořit rozpočet akce, aby se mohlo zažádat o dotace. Bez získaných finančních zdrojů by se tento projekt nemohl uskutečnit.

Druhou fází WBS je plánování. V této etapě je důležité zažádat o dotace a zajistit vše potřebné pro kulturní akce. To znamená zabezpečit dostatek kapel, pivovarů a také potřebnou techniku, jako osvětlení nebo zvukovou aparaturu. Třetí fáze představuje realizaci projektu, kdy se akce koná. V této fázi se nesmí zapomenout na přípravy potřebné k jejímu samotnému konání. To znamená připravit prostranství, zvukovou aparaturu a další potřebnou techniku. Po skončení akce je potřebné vše důkladně uklidit a vyrovnat se s účastníky.

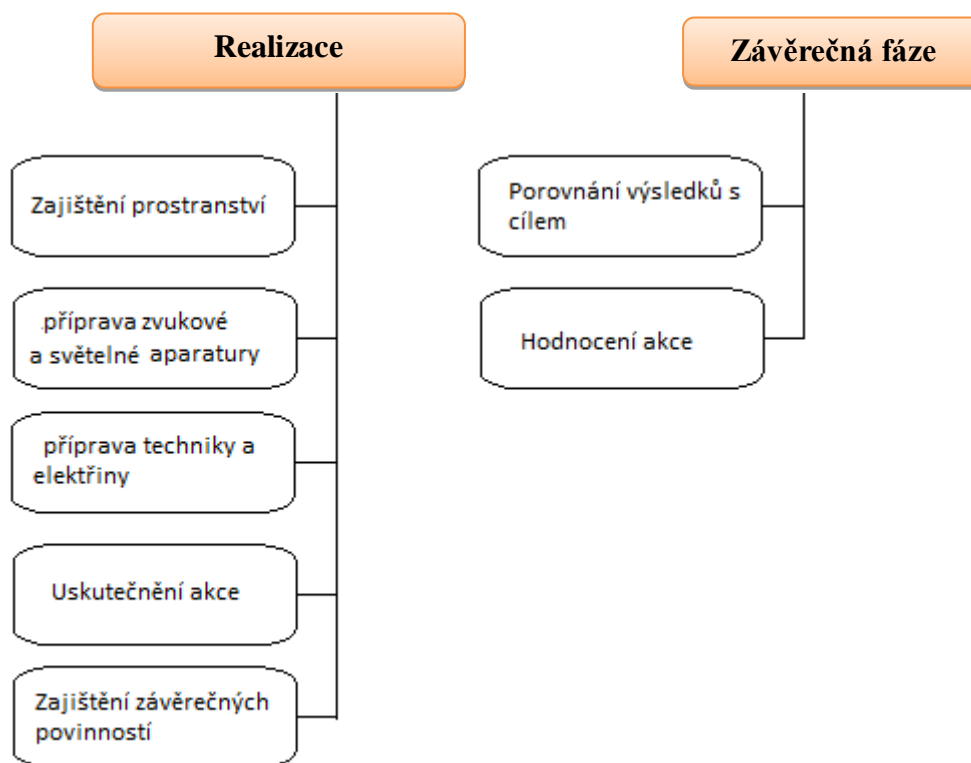
V závěrečné etapě dochází k vyhodnocení. Porovnává se, zda se dosáhlo cíle. Pokud ne, tak z jakého důvodu.

Obrázek 6: Hierarchická struktura WBS – inicializace a plánování



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Obrázek 7: Hierarchická struktura WBS – Realizace a závěrečná fáze



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

3.2 Časový plán projektu

Časový plán se pojí s rozsahem projektu. Jeho podmínkou je uspořádání činností projektu tak, aby byla vytvořena logická posloupnost. Výstupem časového plánu je síťový diagram, tabulka činností nebo Ganttův diagram (Skalický et al., 2010).

Postup tvorby časového plánu

První krok k vytvoření časového plánu je kontrola strukturálního plánu (WBS) pro ujištění, zda jsou výchozí údaje (činnosti WBS) platné. Následně je potřeba vytvořit tabulku činností a odhad jejich doby trvání. Poté se vytvoří časová sekvence (následnost a souslednost) činností – síťový graf. Dále se utvoří vazba mezi činnostmi – Ganttův diagram, výpočet časových rezerv činností a určení kritické cesty – určení doby trvání projektu. V poslední fázi dojde k vložení milníků do plánů a vyladění plánu (Skalický et al., 2010).

Časový plán projektu lze vytvořit způsoby ASAP (As Soon As Possible) nebo ALAP (As Late As Possible). Způsob ASAP se používá, pokud se ví, kdy má projekt začít a určuje se čas nejbližšího možného konce. U každé činnosti je žádoucí, aby začala a skončila co nejdříve. Způsob ALAP se využívá v případě, když se ví, kdy musí

projekt skončit. A na rozdíl od prvního způsobu se požaduje, aby činnosti začínaly a končily co nejpozději (Skalický et al., 2010).

Odhad doby trvání činnosti

Odhad a naplánování očekávané doby trvání činností je v této fázi důležitým krokem. Měří se v časových jednotkách (minuty, hodiny, dny atd.). Doby trvání činnosti lze odhadnout pomocí několika technických metod (expertní, analogické a kvantitativní). Z očekávané doby trvání je možno zjistit obsah použitelného zdroje na danou činnost (Skalický et al., 2010).

Techniky pro odhad doby trvání:

1. **Expertní odhad** – K nejpřesnějším odhadům patří expertní odhad. Je prováděn na základě zkušeností se stejnou nebo podobnou činností. Aby byl odhad co nejpřesnější a nedošlo k jednomu subjektivnímu názoru, je potřeba využít více expertů.
2. **Analogický odhad** – Podstatou analogického odhadu je podobnost s jinou činností, která byla uskutečněna v minulosti.
3. **Kvantitativní odhad** – Kvantitativní odhad je metoda, která je založena na výpočtu známých číselných dat (Skalický et al., 2010).

Metody časového plánování

Mezi nejznámější metody časového plánování patří metoda CPM (Critical Path Method), metoda PERT (Project Evaluation and Review Technique) a metoda kritického řetězce.

Metoda CPM

Mezi nejstarší a nejznámější metodu síťové analýzy je metoda kritické cesty (CPM). Základem této metody je najít a analyzovat kritickou cestu. Musíme tedy nalézt nejdelší sled činností projektu, které mají nulovou časovou rezervu. Činnosti sdělují celkovou dobu trvání doby projektu a termín jeho ukončení. Kritická cesta je posloupnost těchto činností. Činnosti, které leží na kritické cestě, označujeme jako kritické činnosti (Skalický et al., 2010), (Svozilová, 2016).

Metoda PERT

Metoda hodnocení a kontroly projektu (PERT) se používá u projektů, u kterých nevíme s jistotou jejich dobu trvání činnosti. Tato metoda je přesnější, ale o to složitější než metoda CPM. Rozdíl mezi metodou CPM je, že odhaduje dobu trvání deterministicky oproti metody PERT, která používá k odhadu činností statistiku. Metoda PERT pracuje s očekávanou hodnotou, kterou je možno definovat na základě tří odhadů (Skalický et al., 2010).

- **Optimistický odhad** vychází z předpokladu mimořádně kladných podmínek pro realizaci činnosti
- **Modální odhad** vychází z předpokladu běžných podmínek pro realizaci činnosti
- **Pesimistický odhad** vychází z předpokladu negativních podmínek pro realizaci činnosti (Fiala, 2004).

Kritický řetězec

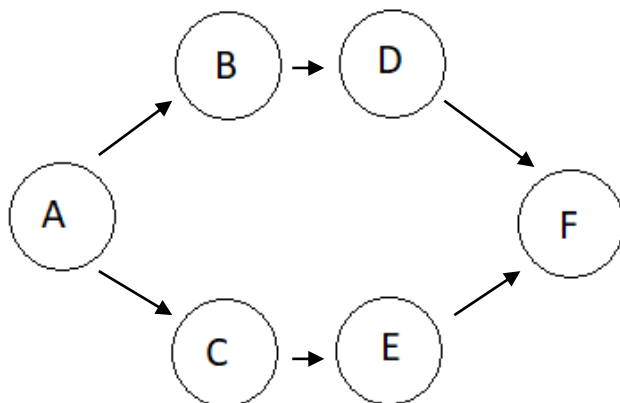
Metoda kritického řetězce vyjadřuje, že všechny časové odhady jsou nadhodnocené, proto se doporučuje všechny odhady zkrátit na polovinu nebo až třetinu počáteční hodnoty. Také sděluje, že v projektu nikdy nenastane situace, kdy bude nutnost využít všechny časové rezervy dob trvání činností. Vždy je tu možnost zpoždění projektu, proto se na každý konec větve síťového digramu vkládají časové rezervy (Feeding buffer) a na konec projektu se vkládá projektová rezerva (Project buffer) (Skalický et al., 2010).

3.3 Síťový graf

Síťový graf je matematický model projektu, který popisuje závislost mezi jednotlivými činnostmi. Rozděluje se na dvě základní skupiny modelů. Na hranově definované síťové grafy – hrany grafu znázorňují činnosti projektu a uzly vyjadřují události. A na uzlově definované síťové grafy – hrany grafu zachycují vazby mezi činnostmi a uzly zobrazují činnosti projektu. Podmínkou síťového grafu je návaznost činností. Žádná činnost nemůže začít, pokud neskončila ta předchozí (Fiala, 2004).

Na obrázku 8 je vyobrazen vrcholově ohodnocený síťový graf. V projektovém managementu se zejména uplatňuje tento typ grafu. Závislost mezi činnostmi znázorňují hrany. Samotné činnosti představují ohodnocené vrcholy (Doležal et al., 2009).

Obrázek 8: Vrcholově ohodnocený síťový graf



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

3.4 Úsečkový (Ganttův) diagram

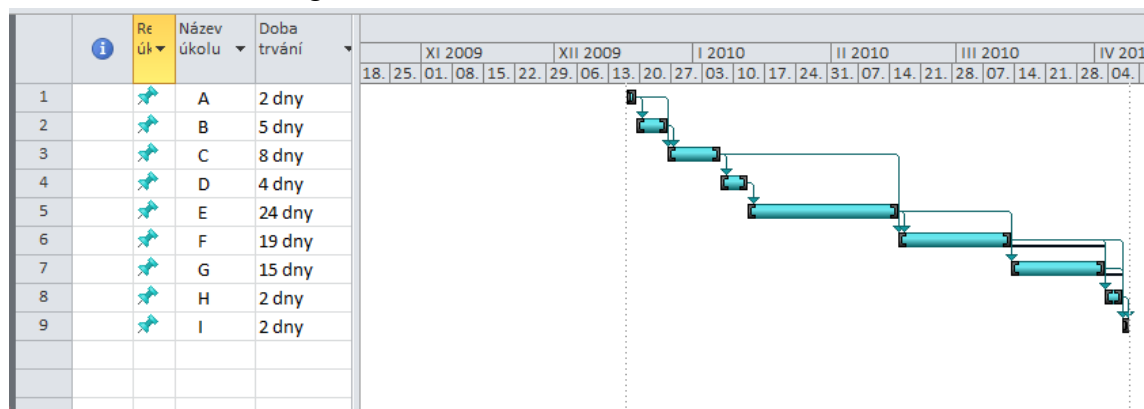
Úsečkový (Ganttův diagram) ztvárňuje chronologický sled činností, které jsou zobrazeny jako úsečky ve směru časové osy. Velikost úsečky zobrazuje dobu trvání činnosti. V úsečkovém diagramu jsou vztahy následnosti a souslednosti vyjádřeny pomocí spojovacích šipek (Skalický et al., 2010).

Výhodou Ganttova diagramu je přehlednost a zobrazení souhrnných činností. Další výhodou diagramu je možnost jeho vytvoření i bez počítačového zpracování. Lze ho tedy považovat za příhodný plánovací nástroj pro malé projekty. Výhodou počítačového zpracování je možnost filtrování činností (Skalický et al., 2010).

Kritická cesta

Kritická cesta označuje posloupnost činností, které nemají časovou rezervu. Pokud se tedy dána činnost opozdí, automaticky se zpozdí celý projekt. Je tedy nutno, v případě časově citlivého projektu, důkladně projekt plánovat a monitorovat. Kritická cesta se v projektu vyskytuje maximálně jedna a je znázorněna červenou barvou. (Skalický et al., 2010).

Obrázek 9: Ganttův diagram



Zdroj: vlastní zpracování (2020) na základě Doležal et al., 2009

3.4.1 Časový odhad doby trvání činností

Časový plán je tvořen na základě WBS. Každá činnost WBS má svůj dobu trvání, jeho nejdříve možný začátek a konec. Některé činnosti se můžou překrývat, jiné činnosti musí nejdříve skončit, aby mohla začít další (Skalický et al., 2010).

V tomto projektu je doba činnosti trvání odhadnuta pomocí analogického odhadu (viz tabulka 6). Projekt byl zahájen k 1. 9. 2019. Projektu obsahuje dva mezní termíny, které je nutné dodržet. První termín je 4. 11. 2019, do kdy se musí zažádat o dotace. Druhý termín je 6. červen, na kdy je tato akce plánovaná.

Tabulka 6: Časový odhad doby trvání činností

Činnost	Datum zahájení	Datum ukončení	Doba trvání
Inicializace	9. 9. 2019	24. 9. 2019	12 dní
Představení projektu	9. 9. 2019	9. 9. 2019	1 den
Sestavení organizačního týmu	10. 9. 2019	18. 9. 2019	7 dní
Definování cíle	10. 9. 2019	10. 9. 2019	1 den
Zpracování rozpočtu	11. 9. 2019	24. 9. 2019	10 dní
Vytvoření logického rámce	11. 9. 2019	24. 9. 2019	10 dní
Plánování	25. 9. 2019	6. 6. 2020	183 dní
Vytvoření WBS	25. 9. 2019	1. 10. 2019	5 dní
Vytvoření plán zdrojů a nákladů	25. 9. 2019	1. 10. 2019	5 dní
Žádost o dotace	25. 9. 2019	21. 10. 2019	19 dní
Analýza rizik	2. 10. 2019	29. 11. 2019	43 dní
Zajištění kapel a domácích pivovarů	2. 10. 2019	29. 11. 2019	43 dní

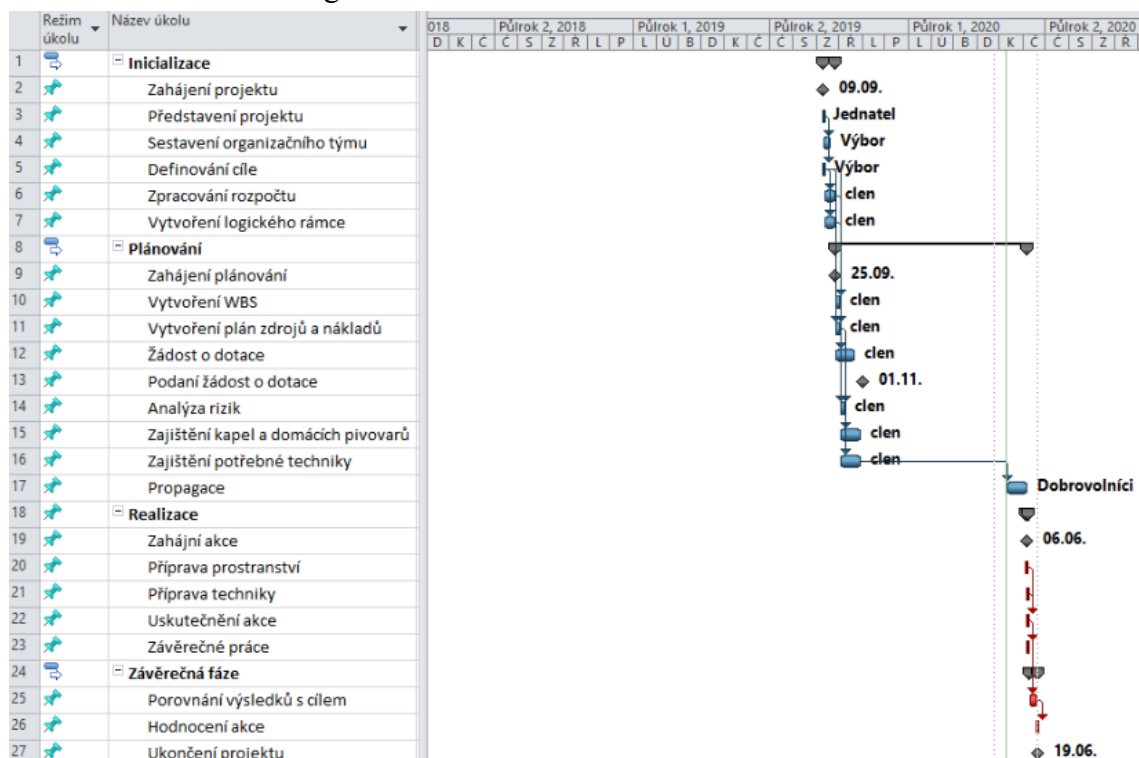
Zajištění potřebných technik	2. 10. 2019	29. 11. 2019	43 dní
Propagace	10. 5. 2020	6. 6. 2020	22 dní
Realizace	5. 6. 2020	6. 6. 2020	2 dny
Příprava prostranství	5. 6. 2020	6. 6. 2020	1 den
Příprava techniky	6. 6. 2020	6. 6. 2020	1 den
Uskutečnění akce	6. 6. 2020	6. 6. 2020	1 den
Závěrečné práce	7. 6. 2020	7. 6. 2020	1 den
Závěrečná fáze	10. 6. 2020	19. 6. 2020	8 dní
Porovnání výsledků s cílem	10. 6. 2020	18. 6. 2020	7 dní
Hodnocení akce	19. 6. 2020	19. 6. 2020	1 den

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

3.4.2 Ganttův diagram

Ganttův diagram (viz obrázek 10) je grafický harmonogram projektu, vypracovaný v programu Microsoft Project. Zobrazuje kritickou cestu, která je vyznačena červeně. V celém Ganttově diagramu jsou znázorněny činnosti, doba jejich trvání a celková doba trvání projektu (viz příloha C). Příloha D obsahuje náhled na část síťového diagramu, který byl vygenerován z programu Microsoft Project.

Obrázek 10: Ganttův diagram Hudebního léta



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Milníky

Podstatou časového plánu jsou milníky. Jsou to značky, používající se k určení událostí a výsledků. Mají nulovou dobu trvání a jsou učeny pouze ke kontrole projektu. Výhodou použití milníku je efektivnější možnost sledování projektu při vlastní realizaci. Pro přehlednost milníku se používá tzv. diagram milníků, který obsahuje přehled základních dat a termíny v projektu (Skalický et al., 2010).

Nejdůležitějším milníkem našeho projektu je podání žádosti o dotace (viz tabulka 7). Bez podání žádosti by nebylo dostatek finančních prostředků a pravděpodobně by celý projekt musel být předčasně ukončen.

Tabulka 7- Milníky projektu

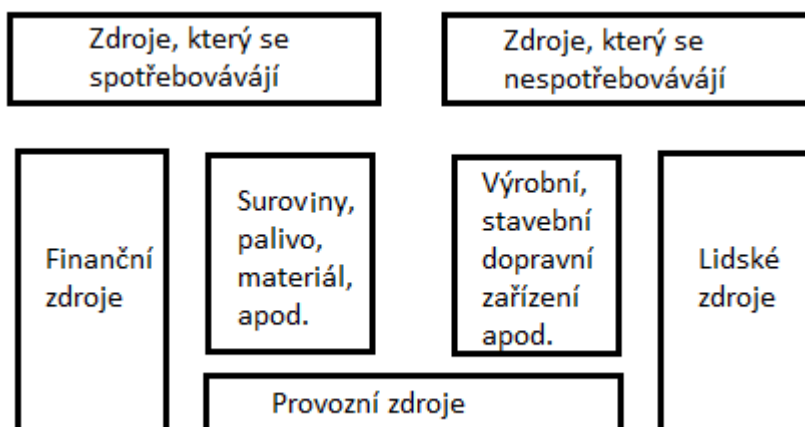
Milníky	Datum
Zahájení projektu	9. 9. 2019
Zahájení plánování	25. 9. 2019
Podání žádosti o dotace	1. 11. 2019
Zahájení akce	6. 6. 2020
Ukončení projektu	19. 6. 2020

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

3.5 Plánování zdrojů

Zdroje jsou prostředky, sloužící k realizaci a dosažení projektového cíle. Můžeme je rozdělit na spotřebovávající se a nespotebovávající se. Mezi zdroje, které se spotřebovávají lze zahrnout peníze a materiál. Nespotebovávajícími se zdroji jsou lidé, stroje a zkušební zařízení. V projektovém managementu obsahuje plánování zdrojů materiálové zdroje (stroje, zařízení, materiál), lidské zdroje (personál) a finance (Skalický et al., 2010).

Obrázek 11: Typy zdrojů



Zdroj: vlastní zpracování (2020) na základě Skalický et al., 2010

Management zdrojů je založen na identifikaci, plánování a přidělování zdrojů s přihlédnutím na nezbytné schopnosti. Management zdrojů se zabývá optimalizací využívání zdrojů v čase s ohledem na harmonogram projektu. Nezbytnou součástí je také nepřetržité monitorování a řízení zdrojů (Doležal et al., 2009).

Hlavní procesy kapacitní plánování, které uvádí Svozilová:

- Identifikace nezbytných zdrojů projektu a jejich nároky
- Vytvoření analýzy a plán zdrojů projektu

V praxi to znamená, že nejdříve ze všeho je třeba určit kolik zdrojů a kdy jsou potřeba k realizaci plánovaného kroku tak, aby byl proveden v souladu s časovým harmonogramem. Následně je nutno zjistit dostupnost těchto zdrojů a oba údaje porovnat (Skalický et al., 2010).

Pokud nalezneme rozdíl mezi dostupnými a požadovanými zdroji existuje několik řešení, které lze aplikovat.

- Změna časového harmonogramu – změna termínů činností tak, aby došlo k redukci časové rezervy, ale nevedoucí ke zpoždění celého projektu
- Přeplánování činnosti – Změna termínu činnosti vedoucí ke zpoždění projektu. Je důležité přijmout, že přeplánování činnosti pravděpodobně vyvolá dodatečné náklady. Například náklad obětovné příležitosti nebo penále

- Změna využívání zdrojů
 - Navýšení vytížení zdrojů – přesčasy pracovníků vedoucí k navýšení nákladů
 - Zvýšení kapacit – využití dalších pracovníků, pořízení nebo pronajmutí dodatečných strojů, přičemž dojde k navýšení nákladů
 - Outsourcing – Využití externího dodavatele také vede k navýšení nákladů (Skalický et al., 2010).

Postup plánování zdrojů

Při řízení programu nebo portfolia je plánování zdrojů obzvláště důležité. Plánování prochází třemi kroky:

- Určení potřebných zdrojů – Pro každou činnost určíme takové potřebné zdroje, aby mohla být činnost vykonána.
- Určení dostupných zdrojů – Pro každý zdroj je potřeba zjistit množství, které je v daný čas k dispozici.
- Porovnání potřebných a dostupných zdrojů – Pokud se objeví úzká místa, je možné zdroje upravit změnou časového plánu, přesunem termínu, změnou použití zdrojů nebo objednávkami prací u externího dodavatele (Skalický et al., 2010).

3.5.1 Lidské zdroje projektu

Vypracovat plán lidských zdrojů je proces identifikace a dokumentování projektových rolí, zodpovědností, požadovaných dovedností a vytvoření plánu řízení zaměstnanců. Plán lidských zdrojů dokumentuje projektové role a zodpovědnosti, organizační diagramy a plán řízení zaměstnanců včetně harmonogramu pro získávání a uvolňování zaměstnanců. Může také zahrnovat seznam vzdělávacích potřeb, plán team-buildingů, plán uznání a odměňování zaměstnanců, úvah o dodržování předpisů a bezpečnostních problémů (Duncan, 2013).

Jak již bylo uvedeno, rozeznáváme zdroje finanční, materiální ale i lidské. V tomto projektu převažují právě lidské zdroje, především členové T. J. Sokol Plzeň-Valcha (viz tabulka 8). Z důvodu dobrovolné činnosti budou náklady lidských zdrojů nulové.

Tabulka 8: Zdroje projektu

Činnost	Zdroj
Inicializace	
Představení projektu	Jednatel
Sestavení organizačního týmu	Výbor
Definování cíle	Výbor
Zpracování rozpočtu	Projektový manažer
Vytvoření logického rámce	Projektový manažer
Plánování	
Vytvoření WBS	Projektový manažer
Vytvoření plán zdrojů a nákladů	Projektový manažer
Žádost o dotace	Projektový manažer
Analýza rizik	Projektový manažer
Zajištění kapel a domácích pivovarů	Projektový manažer
Zajištění potřebné techniky	Projektový manažer
Propagace	Dobrovolníci
Realizace	
Příprava prostranství	Dobrovolníci
Příprava techniky	Dobrovolníci
Uskutečnění akce	Dobrovolníci
Závěrečné práce	Dobrovolníci
Závěrečná fáze	
Porovnání výsledků s cílem	Výbor
Hodnocení akce	Výbor

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

3.6 Matice odpovědnosti

Matice odpovědnosti se využívá k propojení činností a členů projektového týmu. Matice vyjadřuje všechny činnosti spojené s jednou osobou a všechny osoby spojené s jednou činností. Při přiřazování je důležité stanovit pravomoc odpovědných osob. Nejlepším

způsobem jak tuto působnost znázornit je pomocí RACI matice. Přiřazené zdroje můžeme zobrazit jako jednotlivce nebo skupiny (Duncan, 2013).

- R – Responsible – zodpovědná osoba za vykonání úkolu
- A – Accountable – zodpovědná osoba za výsledek úkolu
- C – Consulted – osoba, která může poskytnout konzultaci k úkolu
- I – Informed – osoba, informovaná o postupu plněného úkolu (Duncan, 2013).

RACI matici jsme také využili v našem projektu (viz tabulka 9). Jelikož se jedná o menší projekt, není potřeba sestavovat matici i pro ostatní oddíly

Tabulka 9: Matice RACI

RACI	Osoba			
	Aktivita	Projektový manažer	Výbor	Dobrovolníci
Zpracování rozpočtu	R, A	I	-	C
Žádost o dotace	R, A	-	-	I
Zajištění účastníků	R, A	C	-	I
Propagace	A	-	R	I
Příprava prostranství	A	I	R	I
Úklid prostranství	A	I	R	C
Hodnocení projektu	A	R	-	C

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

3.7 Plánování nákladů

Náklady projektu vyobrazujeme pomocí rozpočtu. Rozpočet je jednou z nejdůležitějších charakteristik projektu a zahrnuje informace o velikosti nákladů, které nezbytně musíme vynaložit, aby byl splněn projektový cíl (Svozilová, 2016).

Plánování nákladů lze definovat jako peněžně oceněnou spotřebu výrobních faktorů. Výstupem je pak rozpočet nákladů projektu. Plánování se pak dělí na přímé, nepřímé a ostatní náklady. Přímé náklady jsou spojeny s realizací projektu (materiál, náklady na pracovníky apod.), nepřímé zahrnují náklady celé společnosti (provoz budovy, daně

a poplatky apod.). Za ostatní náklady považujeme rezervy nebo vyplácené bonusy obchodníkům (Doležal et al., 2009). Pro určení nákladů se používají různé metody, které je potřeba odhadnout na všechny projektové fáze nebo na celý projekt. V zásadě je důležité vědět, že kromě pracovních obsahují i řídicí činnosti, které jsou dány procentním podílem z celkových nákladů (Skalický et al., 2010).

Důležitým krokem při používání technik nákladů je potřeba se zaobírat přesností odhadů, výstupy, metodami odhadování nákladů a dokumentováním nákladových odhadů (Skalický et al., 2010).

Metody odhadování nákladů

- **Analogické odhady** – Podstatou tohoto odhadu je srovnání s podobnými projekty nebo úkoly. Při analogickém odhadu se používá metoda shora dolů (top-down).
- **Odhad podle sazeb jednotlivých zdrojů** – Základem parametrického modelu je nalezení jednotkové ceny určitého parametru, pomocí které odhadneme projektové náklady.
- **Metoda zdola nahoru** – Princip metody zdola nahoru je odhadem nákladů pro jednotlivé činnosti, které se sečtou a výsledkem jsou náklady na celý projekt.
- **Parametrický odhad** – Jde o matematický model, který spočívá v nalezení jednotkové ceny parametru, pomocí kterého odhadujeme jednotkové náklady.
- **Analýza nabídek dodavatelů** – Podstatou je porovnání cen podle nabídek potencionálních dodavatelů.
- **Ostatní odhady (analýza rezerv)** – Jsou založeny na krytí negativních rizik (Svozilová, 2016).

3.7.1 Financování projektu

Rozpočet akce byl tvořen v počáteční fázi projektu. V tomto případě se jedná o zcela jednoduchý výpočet nákladů. Vzhledem k tomu, že celý projekt stojí na výběru kapel, bylo rozhodnuto, že největší investice bude vložena právě do nich. Důležité pro návštěvnost festivalu je zvolení správného headlinera. Ten určuje, jestli lidé dorazí nebo ne. Také je to jedna z nejvýraznějších položek v rozpočtu. Jen z rozpočtu pro kapely jde 60 % výdajů pro headlinera, který má jméno a jen 40 % pro všechny zbývající

doprovodné skupiny. V programu bude sedm kapel. Náklady na jednu jsou max. 5 000 Kč, kromě headlinera. Jednoduchým násobením se došlo k částce 60 000 Kč. Další důležitou položkou je propagace. Kromě vytváření událostí na sociálních sítích, které nejsou finančně náročné, se dále budou tisknout a roznášet letáky, což představuje částku 3 000 Kč (viz tabulka 10). Celkové náklady na hudební událost tak činí 140 000 Kč (viz tabulka 11).

Tabulka 10: Výpočet propagace

Název	Počet	Cena za KS	Celkem
Tisk plakátů	20 Ks	10 Kč (A3)	200 Kč
Tisk letáků	1000 Ks	2 Kč (A5)	2 000 Kč
Celkem			2 200 Kč

	Počet hodin	Mzda	Celkem
Roznos/brigádník	8	100/hod	800 Kč
Celkem:			3 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Tabulka 11: Rozpočet projektu

Rozpočet „Hudební léto“		
Číslo	Název položky	Náklady CZK
1	Kapely	60 000 Kč
2	Moderátor akce	3 000 Kč
3	Pódium, stavba a demontáž pódia	50 000 Kč
4	Světelná aparatura	7 500 Kč
5	Zvuková technika, obsluha	7 500 Kč
6	Propagace v rádiích	9 000 Kč
7	Propagace, grafika, tisk plakátů	3 000 Kč
Celkem:		140 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Na základě této částky bylo rozhodnuto, že se akce Hudební léto bude realizovat s pomocí financí z veřejných zdrojů. Uvažovalo se o dvou žádostech, a to o dotaci města Plzně pro podporu rozvoje a prezentace celoroční umělecké a kulturní činnosti a o dotaci městského obvodu UMO Plzeň 3 Podpora kultury, kulturních aktivit a oživení veřejného prostoru – Místo pro život (viz tabulka 12). Konečný termín pro

podání žádostí byl do 4. listopadu 2019. Další zdroj financování představuje pronájem prostor na samotné akci. A zbytek bude financovat sám T. J. Sokol Plzeň-Valcha.

3.7.2 Žádost o dotace

Město Plzeň

Na stránkách města Plzně lze nalézt několik grantů a dotací, vyhlášených městem Plzeň nebo jeho organizacemi. Pro projekt Hudebního léta byla vybrána dotace pro podporu rozvoje a prezentace celoroční umělecké a kulturní činnosti. Jedná se o neinvestiční dotaci, která může být poskytnuta žadatelům, kteří minimálně po dobu 1 předcházejícího roku prokazatelně poskytují činnosti, podporující kulturní aktivity a uměleckou tvorbu (vystoupení, koncerty atd.). O tuto dotaci muselo být požádáno do 4. 11. 2019. Výše dotace je omezena na 300 000 Kč, minimální částka je 20 000 Kč. Na každý grant a dotaci je na stránkách města formulář, který je třeba vyplnit (Město Plzeň, 2020).

Náležitosti žádosti

V žádosti se musí vyplnit rozpočet projektu, zdroje finančního krytí a finanční zdroje z veřejných rozpočtů. Dále je potřeba vyplnit místo a charakteristiku projektu, datum konání a komu je akce určena. Také je třeba doložit doklad o právní subjektivitě, identifikaci osob, reference žadatele, seznam všech dotací a grantů v oblasti kultury (Město Plzeň, 2020).

Městský obvod UMO Plzeň 3

Městský obvod UMO Plzeň 3 vypsal na rok 2020 celkem 7 dotačních programů. Dotační program Podpora kultury, kulturních aktivit a oživení veřejného prostoru – Místo pro život se týká i projektu Hudební léto. Žádost může podat jak fyzická, tak právnická osoba. Podmínkami akce je, že projekt musí být realizovaný na území Plzeň UMO 3 a musí být splněna 15% spoluúčast. Částka dotace není omezena. Pokud je vyšší než 50 000 Kč, musí být doloženy ostatní zdroje krytí (Městský obvod Plzeň 3, 2020).

Náležitosti žádosti

V žádosti je třeba vyplnit název organizace, jméno žadatele, IČ nebo rodné číslo a také bankovní účet. Pokud se jedná o právnickou osobu, je potřeba vyplnit osoby zastupující

organizaci (jméno, příjmení, adresa, telefon, e-mail). Dále se vyplňuje účel použití dotace, termín realizace, celkové náklady akce, požadovaná výše dotace, příspěvky a dary poskytnuté v předchozím kalendářním roce v rámci města, příspěvky a dary již poskytnuté v daném kalendářním roce od všech poskytovatelů v rámci města Plzně, přehled již podaných žádostí o poskytnutí peněžních prostředků na účel uvedený v žádosti. Také má být doložen stručný popis požadavku s popisem účelů, stručný popis žadatele. Právnícká osoba musí doložit kopie dokladů o právní subjektivitě. Pokud je žádost o dotaci nad 50 000 Kč, musí uvést ostatní zdroje krytí (Městský obvod Plzeň 3, 2020).

3.7.3 Dotace

Na základě usnesení rady MO Plzeň 3 číslo 70 ze dne 12. 2. 2020 byla poskytnuta dotace z dotačního programu č. 4 Podpora kultury, kulturních aktivit a oživení veřejného prostoru – Místo pro život z rozpočtu MO Plzeň 3 v roce 2020 ve výši 30 000 Kč. Tato informace je dostupná na portálu města Plzně. Dotace bude vyplacena po vyzvání a podepsání smlouvy o jejím poskytnutí.

Tabulka 12: Dotační program

Název	Dotační program	Požadovaná částka	Získaná částka
Město Plzeň	Pro podporu rozvoje a prezentace celoroční umělecké a kulturní činnosti	140 000 Kč	0 Kč
Městský obvod UMO Plzeň 3	Podpora kultury, kulturních aktivit a oživení veřejného prostoru – Místo pro život	50 000 Kč	30 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování (2020) na základě města Plzně (2020) a městského obvodu Plzeň 3 (2020)

3.8 Rizika

Každý projekt má kvůli své jedinečnosti i svá rizika. Riziko můžeme označit jako nejistou událost, která může nastat a má negativní dopad na celkový projekt. Pozitivní je pak riziko, které má kladný vliv na projekt. Můžeme ho také nazývat jako příležitost.

Cílem řízení rizik je minimalizace pravděpodobnosti, aby negativní riziko nenastalo, a maximalizace příležitosti (Skalický et al., 2010).

Každodenní činnost manažerů je rozhodování. Každé rozhodnutí manažera má vždy jistou míru nejistoty. Pokud jim tedy nebude věnovaná dostatečná pozornost, může se stát, že místo úspěchu nastanou události, které mohou zapříčinit katastrofu (Svozilová, 2016).

Rizika i nejistota můžeme definovat jako množství a kvalita informací, který má projektový manažer k dispozici. V této oblasti platí, že čím více kvalitních informací tím je menší nejistota a méně rizik v projektu. Riziko, nejistotu a jistotu můžeme popsat takto:

- Jistota je stav, kdy máme dostatek informací k uskutečnění rozhodnutí, kterým zajisté dosáhneme svého cíle.
- Nejistota je stav, kdy nemáme dostačující počet informací potřebných ke správnému rozhodnutí. V tomto případě nemůžeme odhadnout výsledek rozhodnutí
- Riziko znamená, že máme několik informací, ale není jich dostatečné množství, abychom měli jistotu dosažení správného výsledku (Svozilová, 2016).

Postup řízení rizik

- Identifikace rizik,
- Kvalitativní analýza rizik,
- Kvantitativní analýza rizik,
- Ošetření rizik,
- Monitorování rizik (Skalický et al., 2010).

Identifikace rizik

Důležitým a prvním krokem je správné určení rizika, které se může vyskytnout. Riziko může existovat uvnitř, ale i vně projektu. Může se vyskytovat i v oblastech obchodních, personálních, technických, ve financování projektu a v časových harmonogramech. Ze všech těchto oblastí je třeba se zaměřit pouze na významná rizika, která mohou mít

na projekt negativní dopad. To můžeme zjistit pomocí různých technik, jako je brainstorming, checklist nebo Deplioho metoda. Výstupem těchto procesů je seznam relevantních rizikových faktorů (Skalický et al., 2010).

Kvalitativní analýza rizik

Kvalitativní analýza rizika se vyjadřuje velikostí dopadu a pravděpodobností jeho výskytu. Při použití této analýzy se přiřadí k oběma veličinám určitý stupeň, který je vyjádřen slovně. Vliv a pravděpodobnost v případě tří-hodnotové škály může být nízká, střední nebo vysoká. V pěti-bodové škále může být velmi nízká až velmi vysoká (Skalický et al., 2010).

Pravděpodobnost výskytu rizikového faktoru se nachází mezi 0,0 (riziko nenastane) a 1,0 (riziko nastane). V případě nového rizika se pravděpodobnost určuje těžko, proto je vhodné využít expertního odhadu nebo dalších technik. Vliv rizika se určuje podle vlivu na trojimperativ (čas, náklady a kvalita) (Skalický et al., 2010).

Nástrojem kvalitativní analýzy rizik je matice rizik: na vodorovné ose se zobrazuje vliv rizika a na svislé ose pravděpodobnost rizika (Skalický et al., 2010).

Obrázek 12: Matice rizikových faktorů

Vliv \ Pravděpodobnost	Velmi nízká	nízká	Střední	Vysoká	Velmi vysoká
Velmi vysoká					
Vysoká			R1		
Střední					
Nízká		R2			R3
Velmi nízká					

Zdroj: vlastní zpracování (2020) na základě Skalický et al., 2020

Kvantitativní analýza rizik

Kvantitativní analýza rizik se řadí mezi časově i finančně náročné. Při použití této metody je potřeba znát číselné hodnoty jak pravděpodobnosti, tak i velikost dopadu rizika. Při využití této analýzy je nutné použít několik metod. Jako první se používá metoda statistické peněžní hodnoty. Spočívá ve vynásobení hodnoty dopadu rizika a pravděpodobnosti. Další metoda se nazývá citlivostní analýza. Udává potencionální vliv rizika události na určitý objekt. Je důležité tento objekt vyjádřit pomocí matematické formule. Pravděpodobnost rizika nelze posoudit v citlivostní analýze. Třetí metoda je diagram, který označujeme jako rozhodovací strom. Ten se využívá při rozhodování v případech nejistoty. Diagram zobrazuje následnost jednotlivých rozhodnutí a jejich očekávaných výsledků. Z výsledku diagramu se určí, zda se využije první nebo druhá alternativa. Poslední metodou je simulace. Spočívá ve vytvoření matematicko-logického modelu. Do kterého se poté vloží statistické rozdělení různých hodnot vstupních proměnných (Skalický et al., 2010).

Ošetření rizik

Ošetření rizika je plánovací proces, kdy je třeba rozhodnout, jaké úkony zvolit, abychom snížili hodnoty rizika.

Pro ošetření rizik existuje několik strategií, jak na událost reagovat.

1. **Nevšímat si rizika** – Tento přístup je nebezpečný pro významná rizika, proto se používá jenom u velmi malého rizika.
2. **Monitorovat riziko** – Pro rizika se středním vlivem a malou pravděpodobností se doporučuje rizika monitorovat. To má většinou na starosti projektový manažer nebo pověřený pracovník, který je musí sledovat a v případě zvýšení významu naplánovat odezvu na budoucí možné riziko.
3. **Vyhnout se riziku** – Tento plán spočívá v eliminování příčin a vzniku rizika. Rizika se eliminují například dobrou a naplánovanou komunikací mezi všemi stranami zúčastněnými na projektu.
4. **Přenesení rizika** – Základem strategie přenosu rizika je přenechat zodpovědnost třetí straně. Třetí strana je za to finančně ohodnocena.
5. **Zmírnění rizika** – Zmírnit riziko lze snížením stupně dopadu nebo pravděpodobností výskytu rizika.

6. **Akceptování rizika** – Negativní událost lze přijímat pasivně anebo aktivně. Pasivní přijetí znamená, že není vytvořen žádný plán ošetření, a tak ho přijmeme tak, jak je. Aktivní přijetí má připravený plán na ošetření, a tak lze riziko zmírnit (Skalický et al., 2010).

3.8.1 Plán rizika Hudebního léta

Rizika projektu mohou ohrozit konání celé akce, proto bychom jim měli předcházet. Je zapotřebí je identifikovat, analyzovat, ošetřit a poté průběžně monitorovat. Jestliže rizika nejsou přijatelná, musí se realizovat opatření, které je sniží. K přehlednosti jsou rizika zapsaná do tabulky (viz tabulka 13), která obsahuje dané riziko, jeho popis, pravděpodobnost a dopad.

Tabulka 13: Hodnocení rizik

ID rizika	Riziko	Popis	Pravděpodobnost	Dopad
R1	Nedostatek financí	Žádost o dotace bude zamítnuta	Vysoká	Velmi vysoký
R2	Kapela nedorazí včas	Z nějakého závažného důvodu nedorazí kapela včas	Nízká	Střední
R3	Vyšší moc	Z důvodu vyšší moci se akce nebude moct konat	Velmi nízká	Velmi vysoký
R4	Špatné počasí	Vždy je tu možnost špatného počasí	Nízká	Střední
R5	Personální zabezpečení	Nedostatečné množství dobrovolníků	Velmi nízká	Střední
R6	Bezpečnost akce	Díky uvolněné situaci může vzniknout roztržka mezi návštěvníky	střední	Velmi nízký

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

3.8.2 Návrh opatření

R1 – Nedostatek financí

Pokud bude žádost o dotace zamítnuta, bude se akce financovat ze vstupného. Náklady se v tomto případě navýší, protože se musí najmout člověk, který bude mít vstupné na starosti. Dále lze předpokládat nižší návštěvnost, než kdyby byla akce bez vstupného.

R2 – Kapela nedorazí včas

Toto riziko nebude mít vliv na rozpočet, protože podle smlouvy, pokud se kapela nedostaví včas, bude jí vyplácena krácená výplata. Takové situaci lze předejít tím, že se zajistí dostatečný časový předstih, případně se bude sledovat dopravní situace v okolí a kapela se doporučí jiná trasa. Pokud kapela nedorazí vůbec, bude zajištěn náhradní program, například soutěže, které jsou součástí programu. Kapele v takovém případě bude účtováno penále.

R3 – Vyšší moc

Zásah vyšší moci bude mít vliv na celý projekt. Toto riziko nelze přesně definovat, odvrátit ani nijak ovlivnit. Kdyby však náhodou přece jen nastalo, bude akce zrušena nebo přesunuta na jiný termín.

R4 – Špatné počasí

Toto riziko ovlivní rozpočet, protože bude nutné nakoupit další stany. Proto je třeba sledovat předpověď počasí a mít v záloze stany pro případné zastřešení stánků. Nepříznivé počasí může také ovlivnit celkový počet návštěvníků tudíž i její celkové hodnocení.

R5 – Personální zabezpečení

Pokud se nepodaří získat dostatečné množství dobrovolníků, nebude to sice mít vliv na rozpočet, ale na případné zpoždění akce. Tomuto riziku lze předejít včasným sháněním lidí a to mezi členy T. J. Sokol Plzeň-Valcha.

R6 – Bezpečnost akce

Špatným zabezpečením akce a vzniku konfliktu mezi účastníky festivalu může dojít k jeho zrušení v případě jeho eskalace, popřípadě vážnému zranění. Preventivní opatření proti tomuto riziku je proškolení všech členů podílejících se na organizaci akce jak konflikt roztrhnout a situaci uklidnit. Toto riziko neovlivní rozpočet projektu, jelikož se jedná o dobrovolníky.

3.8.3 Matice rizik

Všechna tato rizika jsou zanesena do dvourozměrné matice rizik (viz tabulka 14), která znázorňuje pravděpodobnost a dopad rizika. Pro přehlednost je matice barevná. Rizika

nacházející se v červené oblasti jsou největší. V oranžové oblasti jsou střední rizika a v bílé části rizika s nejmenším vlivem.

Tabulka 14: Matice rizik

Pravděpodobnost Dopad	Velmi nízká	Nízká	Střední	Vysoká	Velmi vysoký
Velmi vysoký	R3			R1	
Vysoký					
Střední	R5	R2, R4			
Nízký					
Velmi nízký			R6		

Největší riziko	Střední riziko	Malé riziko
-----------------	----------------	-------------

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Z matice rizik vyplývá, že největším rizikem projektu je nedostatek financí (R1). Pokud bude žádost o dotace zamítnuta, bude to mít na projekt velký dopad. Mezi střední rizika řadíme zpoždění kapely (R2), vyšší moc (R3) a špatné počasí (R4). Mezi malá rizika řadíme personální zabezpečení (R5) a bezpečnost akce (R6)

Dopad u vyšší moci je velmi vysoký. U rizika R2 a R4 je dopad střední. Personální zabezpečení, tedy malé množství dobrovolníků, se řadím mezi nejméně významná rizika. Je velice nepravděpodobné, že se nepodaří sehnat dost dobrovolníků.

3.9 Zajištění akce

3.9.1 Zajištění účastníků a techniky

Zajištění akce bylo rozděleno do dvou skupin, interní a externí. Interní skupina obsahuje dobrovolníky, zejména členy T. J. Sokol Plzeň-Valcha, kteří budou pomáhat s přípravou a později s úklidem prostranství. Budou k ruce kapelám a minipivovarům a organizovat soutěže pro děti a dospělé.

Externě budou využity služby kapel, domácích pivovarů a společností zabývajících se technikou (pódium, ozvučení, světla). Externím pracovníkům bude předložena smlouva, zavazující ke spolupráci s T. J. Sokol Plzeň-Valcha na akci Hudební léto. Smlouva obsahuje náležitosti, jako jsou účastníci, předmět smlouvy, platební, technické a storno podmínky, datum, místo a podpis stran. Smluvně bude také vázán pronájem prostor pro umožnění prodeje minipivovarům.

3.9.2 Sponzoři

Na festival je potřeba sehnat alespoň jednoho sponzora, který zaštití ceny do soutěží pro děti a dospělé. Žádost o sponzoring je psán v neformální podobě na e-mail společnosti. V žádosti je popsána celá událost a prosba jak o finanční, tak propagační předměty. Osloveny byly lokální firmy a velké korporace. Získání sponzorství pro neznámou akci je vždy velmi obtížné. Sponzorství festivalu bylo nabídnuto pouze lokální firmou Lureal s. r. o., která věnuje 5 000 Kč na ceny do soutěží (viz příloha E).

3.9.3 Propagace

Vinou nízké účasti na loňském Hudebním létě byl kladen důraz na důkladnou propagaci akce. Oslovili jsme pořadatele festivalu Benátské léto a požádali je o několik rad ohledně propagace, kterými jsme se řídili.

Bude vytvořen krátký spot v lokálních rádiích s hudební tematikou akce. Spot zábavně informuje o konání události. K jeho nahrání bude využito služby partnera T. J. Sokol Valcha, který spot nahraje bezplatně. Financovat se bude pouze reklama v rádiu.

Další a dnes nejspíše nejdůležitější forma propagace se odehrává na internetu. Bude tak vytvořena událost na sociálních sítích a reklama na webové stránce T. J. Sokol Plzeň-Valcha. V okolních obcích budou vylepeny plakáty a roznášeny letáky dobrovolníky z řad T. J. Sokol Valcha.

4 Přeplánování projektu

4.1 Nouzový stav

Dne 12. 3. 2020 byl na území České republiky vyhlášen nouzový stav kvůli šíření pandemie koronaviru Covid-19. Se zvyšováním počtu nemocných s Covidem-19 se zpříšňovala opatření, která zamezovala dalšímu šíření.

Opatření proti šíření:

- 10. března
 - Zákaz pořádání kulturních akcí s účastí nad 100 lidí
- 12. března
 - Zákaz školní docházky
 - Zákaz vstupu do ČR a zákaz vycestování do rizikových zemí
 - Zákaz pořádání kulturních akcí s účastí nad 30 lidí
- 13. března
 - Zákaz výjezdů občanů ČR do zahraničí
- 14. března
 - Zákaz maloobchodního prodeje a služeb
- 18. března
 - Nařízení používání ochranných prostředků dýchacích cest
- 24. března
 - Zákaz pobývání na veřejnosti v počtu větším 2 osob

V průběhu dubna vláda přišla s plánem ohledně rozvolňování zavedených opatření. Po jeho zveřejnění bylo jasné, že akce Hudební léto bude realizována v jiném než standardním termínu. Pořádání kulturních akcí je potvrzeno od 11. května do počtu 100 osob. Tento počet není dostatečný pro plánovanou účast (Vláda České republiky, 2020).

4.2 Získání dotace

Dne 16. 4. 2020 přišly informace z města Plzně ohledně prodloužení podepisování smluv do 31. 5. 2020. Smlouvy je možné podepsat po předchozím telefonickém objednání a za dodržení aktuálních hygienických pravidel. Každý příchozí musí mít zakrytá ústa, nos a musí dodržet 2 metrový odstup. Smlouva byla podepsána 22. 4. 2020 a předána k podpisu starostovi MO Plzně 3. Podepsána by měla být do 14 dnů.

4.3 Náhradní termín

Vzhledem k nastalé situaci, a to vypuknutí koronavirové pandemie a následnému vyhlášení nouzového stavu, je nutné festival Hudební léto přeplánovat. Po vyhlášení nouzového stavu bylo svoláno nejužší vedení T. J. Sokol Plzeň-Valcha, kde se řešilo konání všech plánovaných akcí včetně Hudebního léta. Výsledkem porady bylo, že všechny plánované akce budou tedy realizovány později. Předpokládaný termín pro Hudební léto byl určen na 29. 8. 2020. Toto datum není vzhledem k současné situaci definitivní.

Po vyřčení verdiktu o zrušení akce bylo třeba kontaktovat společnosti, které na ní měly vykonávat určitou činnost. Se všemi společníky a účinkujícími byla domluvena jejich účasti v náhradním termínu bez placení storno poplatků.

5 Realizace projektu

V této fázi projektu jde o vytváření samotného předmětu nebo události. Realizační fáze představuje řízení projektových aktivit tak, aby byly splněny plánované cíle s pomocí správného pracovního úsilí (Svozilová, 2016).

Realizace projektu Hudební léto je rozdělena na přípravu prostranství, uskutečnění akce a závěrečné povinnosti.

5.1 Příprava prostranství

Pro festival bude třeba zajistit stavbu pódia a instalaci ozvučení a světel, kterou zcela zastřešuje najatá firma. Mimo kompetenci organizátorů akce bude také stavba stánku s prodejem piva od minipivovarů, kterou si zajistí prodejci sami. Příprava prostranství, kterou musí zajistit organizátoři sami:

- stavba gastrosetů,
- stavba slunečníků,
- rozvedení elektřiny,
- příprava prostor pro soutěže.

Nejdříve ze všeho je třeba rozvést elektřinu, aby byla připravena pro další lidi z organizačního týmu. Tato činnost je zodpovědností údržby T. J. Sokol-Valcha. Pivní sety se slunečníky budou postaveny dobrovolníky akce. Soutěžní stanoviště si připraví lidé odpovědní za soutěže.

5.2 Uskutečnění akce

Začátek festivalu je plánován na 11 hod, kdy ho slavnostně zahájí moderátor, budou vysvětleny všechny detaily akce, jako je seznam minipivovarů, program kapel, soutěže pro děti a dospělé. Současně budou představení všichni sponzoři.

Kapely budou hrát dle programu. Mezi jednotlivými vystoupeními bude vždy návštěvníky bavit moderátor, popřípadě vystoupení členů T. J. Sokol-Valcha. Hlavní soutěž pro dospělé se uskuteční po dvou vystoupeních. Půjde o soutěž v držení tupláků piva s nataženými pažemi. Výherce dostane voucher na konzumaci piva ve stáncích

s minipivovary. Vyvrcholením večera bude vystoupení hlavní kapely, která se představí ve 21:00 hodin. Po jejím vystoupení bude akce moderátorem ukončena.

5.3 Závěrečné povinnosti

Po ukončení akce je třeba provést důkladný úklid areálu a uvést ho do původního stavu pro jeho normální chod. Do jednoho týdne od ukončení akce je nutno strhnout vylepené plakáty na neoficiálních místech. Dle smluvní dohody s účinkujícími je nutné se do tří dnů finančně vyrovnat.

6 Závěrečná fáze

Hlavním prvkem hodnocení projektu je jistě jeho "úspěch". Ve studii (Shenhar et. al., 1977) 127 projektových manažerů identifikovalo čtyři nezávislé dimenze úspěchu projektu. První a nejjednodušší dimenze je splnění rozpočtu a harmonogramu. Druhou a nejkompexnější dimenzí je vliv na zákazníka a jeho spokojenost. To zahrnuje splnění technických a provozních specifikací, ale zahrnuje také faktor loajality a dalších objednávek. Třetí dimenzí je obchodní úspěch měřený především z hlediska komerčního úspěchu a podílu na trhu. U interních projektů můžou být kritéria rozsáhlejší o body, jako jsou výnosy, doby cyklu, procesní kroky a kvalita. Poslední čtvrtou dimenzí je hodnocení budoucího potenciálu projektu. (Meredith & Mantel, 2009).

6.1 Hodnocení akce

S odstupem času zhodnotí akci vedení, zda byla z jeho pohledu úspěšná. Festival budou hodnotit i jeho samotní účastníci. Na stránkách T. J. Sokol Plzeň-Valcha a na facebookových stránkách bude vytvořen dotazník, zda se akce líbila a co by účastníci případně změnili (viz příloha F). Jejich feedback bude vyhodnocen a připomínky k festivalu budou implementovány do dalšího ročníku akce.

6.2 Ukončení projektu

Všechno jednou skončí, takže ani projekt se nevyhne ukončení. Občas je jeho ukončení rychlé a snadné, ale většinou jde o dlouhý proces, kdy je prakticky nemožné určit, že ukončení již nastalo. Fáze ukončení má ojedinele vliv na technický úspěch projektu, ale má hodně společného s postojem klientů nebo managementu a může zanechat dojem nedotažené akce (Meredith & Mantel, 2009).

Uzavření projektu znamená, že jsou ukončeny všechny aktivity, předány a schváleny výstupy projektu. Důležitým krokem je také ukončení všech administrativních záležitostí. V této fázi je také potřeba provést všechny inventury a vyhodnocení projektu (Svozilová, 2016)

Ukončením našeho projektu nastane v momentě, kdy splníme smlouvu o dotaci s ÚMO3 a doložíme potřebné doklady o uplatnění dotace. Tyto doklady později zaúčtujeme.

7 Vyhodnocení projektu

V závěrečném hodnocení se projednává o dosažení cílů a celkovému úspěchu projektu. Přes všechna úsilí projektového týmu, účastníků a sponzorů projektu se stává, že se nenaplní některé cíle projektu. Proto se hodnotí i neúspěšný projekt. Nalezení svých slabých stránek je významný zdroj informací pro nadcházející projekty. Pokud se neprovede vyhodnocení, může dojít k opakování chyb (Svozilová, 2011).

Projekt by měl být vyhodnocen co nejobjektivněji. Poznatky z vyhodnocení pomáhají k dalšímu zlepšení v řízení projektů (Doležal et al., 2009).

7.1 Hodnocení projektu

Bohužel vinou spuštění rizika R3 – zásahu vyšší moci (vypuknutí koronavirové pandemie), nelze hodnotit akci, která by byla nejlepším zrcadlem všech příprav v rámci projektu. K úplnému vyhodnocení dojde až v srpnu 2020, kdy se akce po přeplánování bude konat. Nicméně projekt jako takový a všechny přípravy v jeho rámci bych hodnotila kladně. Nenarazila jsem na žádné větší překážky ani během žádostí o dotace nebo při shánění sponzorů. Největším problémem se tak nakonec stalo získání umělců, kteří budou na akci účinkovat.

7.2 Návrh a doporučení pro organizaci

T. J. Sokolu Plzeň-Valcha bude doporučeno, aby se držela tohoto plánu při organizaci kulturní akce Hudební léto, ale i jiných podobných akcí. Pokud by tak neučinila, může se stát, že projekt bude mít zpoždění nebo může být ukončen dříve než by se podařilo uskutečnit cíl. Dále by se organizace měla více věnovat rizikům a jejich monitorování. Jak jsme se již v našem projektu přesvědčili, důsledky výskytu rizika mohou mít i velký dopad na konání akce.

Závěr

Cílem mé bakalářské práce bylo uspořádání festivalu Hudební léto. To se prozatím bohužel nepodařilo z důvodu koronavirové pandemie a následnému vyhlášení nouzového stavu uskutečnit. Akce bude realizována v náhradním termínu a pevně věřím v její úspěšnou organizaci a velkou návštěvnost.

Část mé bakalářské práce byla věnovaná teorii logického rámce, WBS, řízení rizik a dalších významných pojmů v projektovém managementu. Na teoretickou část ihned navazuje využití v praxi.

Chtěla bych vyzdvihnout splnění dílčích cílů, které se povedlo úspěšně dokončit. Největším dílčím úspěchem zajisté bylo, že jsme obdrželi dotaci na pořádání akce od Plzeň UMO 3 ve výši 30 000 Kč. Smlouva zatím není podepsána z důvodu nařízení ministerstva zdravotnictví. Za velký úspěch rovněž považuji získání sponzorského daru od společnosti Lureal.

Při vypracovávání této bakalářské práce jsem se mnohé naučila. Nejvíce oceňuji zkušenost ohledně přenesení teorie do praxe vyzkoušení procesu žádosti o dotaci. Plánování činností z Ganttova diagramu se v praxi ukázalo lehce komplikované, protože zodpovědnost kompetentních lidí za plnění termínů nebyla vždy 100%.

Tato bakalářské práce může sloužit jako návod pro další pořádání kulturních akcí ať už v rámci T. J. Sokol Plzeň-Valcha nebo jiným osobám pořádající kulturní akci. Při dalším plánování projektu se rozhodně více zaměřím na analýzu rizik a jejich případné řešení.

Pevně věřím, že příští rok bude akce opět konaná a velmi ráda se zhostím její organizace.

Seznam použité literatury

- Doležal, J., Máchal, P., & Lacko, B. (2009). *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada.
- Duncan, W. R. (ed.). (2013). *A guide to the project management body of knowledge: (PMBOK guide) (5th edition)*. Newtown Square: Project Management Institut.
- Fiala, P. (2004). *Projektové řízení: modely, metody, analýzy*. Praha: Professional Publishing.
- Justice.cz. Veřejný rejstřík a Sbírka listin (2020) - Ministerstvo spravedlnosti České republiky (online). Dostupné z:
<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrikfirma.vysledky?subjektId=198684&typ=PLATNY>
- Meredith, J. R., & Mantel, S. J. (2009). *Project management a managerial approach (7th edition)*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Město Plzeň. (2020). *Granty a dotace* (online). Dostupné z: <https://www.plzen.eu/urad/granty-a-dotace/>
- Městský obvod Plzeň 3. (2020). *Dotace obvodu* (online). Dostupné z: <https://umo3.plzen.eu/urad-a-samosprava/transparentni-urad/dotace-obvodu/>
- Skalický, J., Jermář, M., & Svoboda, J. (2010). *Projektový management a potřebné kompetence*. Plzeň: Západočeská univerzita.
- Svozilová, A. (2016). *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů (3. aktualizované a rozšířené vydání)*. Praha: Grada.
- T. J. Sokol Plzeň-Valcha (2020) Dostupné z: <https://sokolvalcha.cz>
- Vláda České republiky. (2020). *Vyhlášení nouzového stavu – co aktuálně platí* (online). Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/media-centrum/aktualne/vyhlaseni-nouzoveho-stavu-180234/>

Seznam tabulek

Tabulka 1- Výpis informací z obchodního rejstříku.....	9
Tabulka 2: Projektové fáze Hudebního léta.....	13
Tabulka 3: Logický rámec	16
Tabulka 4: Logické vazby.....	17
Tabulka 5: Úvod logického rámce	18
Tabulka 6: Časový odhad doby trvání činností.....	28
Tabulka 7- Milníky projektu	30
Tabulka 8: Zdroje projektu	33
Tabulka 9: Matice RACI.....	34
Tabulka 10: Výpočet propagace.....	36
Tabulka 11: Rozpočet projektu	36
Tabulka 12: Dotační program	38
Tabulka 13: Hodnocení rizik.....	42
Tabulka 14: Matice rizik.....	44

Seznam obrázků

Obrázek 1: Trojimperativ projektu.....	11
Obrázek 2: Životní cyklus projektu.....	13
Obrázek 3: Logický rámec Hudebního léta – Logika intervence a objektivně ověřitelné ukazatele úspěchu.....	19
Obrázek 4: Logický rámec Hudebního léta – Zdroje a prostředky pro ověření a předpoklady.....	19
Obrázek 5: Příklad WBS – rekonstrukce haly	21
Obrázek 6: Hierarchická struktura WBS – inicializace a plánování.....	23
Obrázek 7: Hierarchická struktura WBS – Realizace a závěrečná fáze	24
Obrázek 7: Vrcholově ohodnocený síťový graf.....	27
Obrázek 9: Ganttův diagram.....	28
Obrázek 10: Ganttův diagram Hudebního léta	29
Obrázek 11: Typy zdrojů	31
Obrázek 12: Matice rizikových faktorů.....	40

Seznam použitých zkratk

CZK – Koruna česká

IČ – Identifikační číslo

MO – Městský obvod

OOU – Objektivně ověřitelné ukazatele

PBS – Public Broadcasting Service

s. r. o. – společnost s ručením omezeným

T. J. – Tělovýchovná jednota

UMO – Úřady městských obvodů

WBS – Work breakdown structure

Seznam příloh

Příloha A: Logická rámcová matice

Příloha B: Hierarchická struktura činností (WBS) – Hudební léto

Příloha C: Ganttův diagram

Příloha D: Síťový diagram

Příloha E: Darovací smlouva

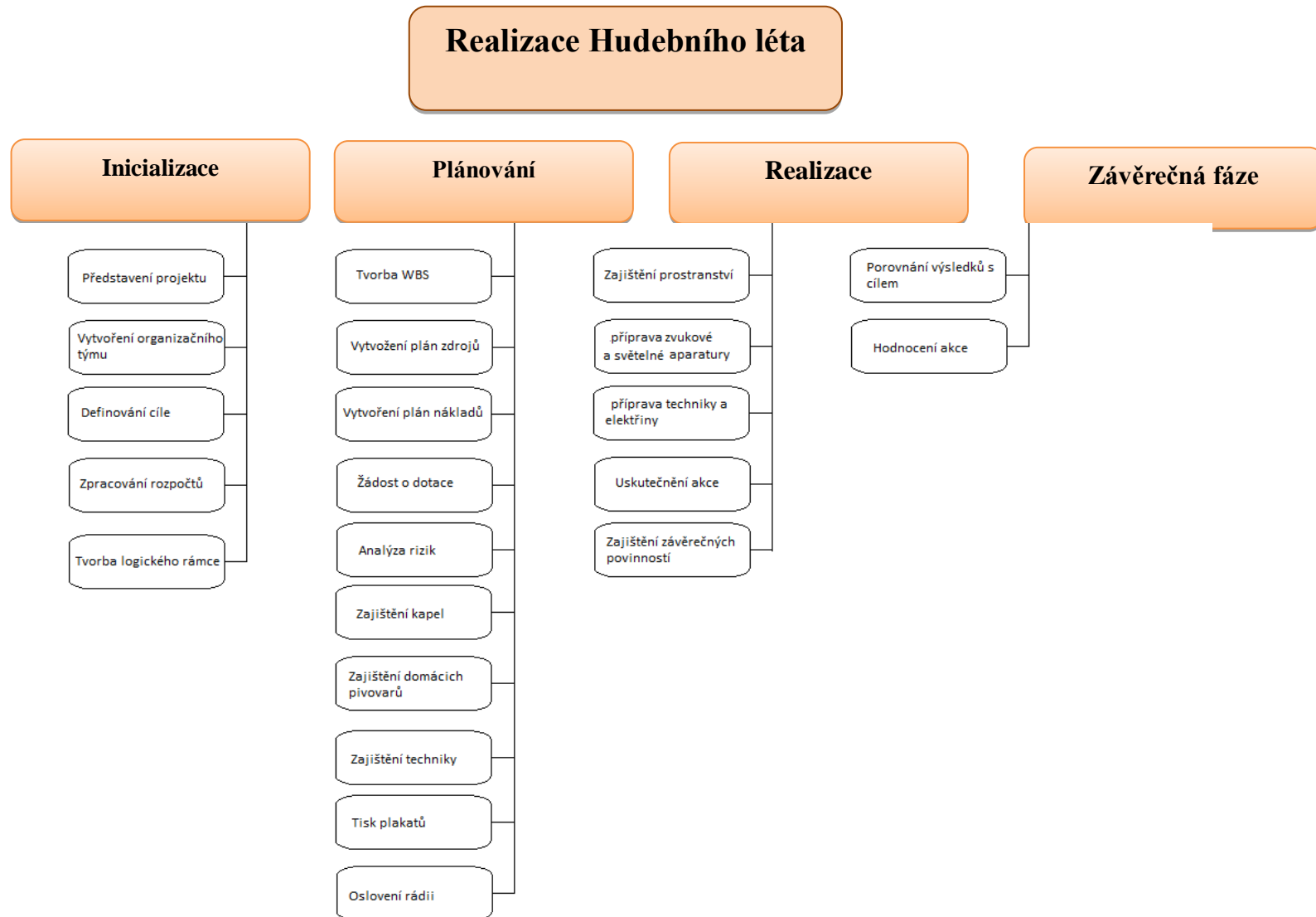
Příloha F: Hodnocení akce – Dotazníkové šetření

Přílohy

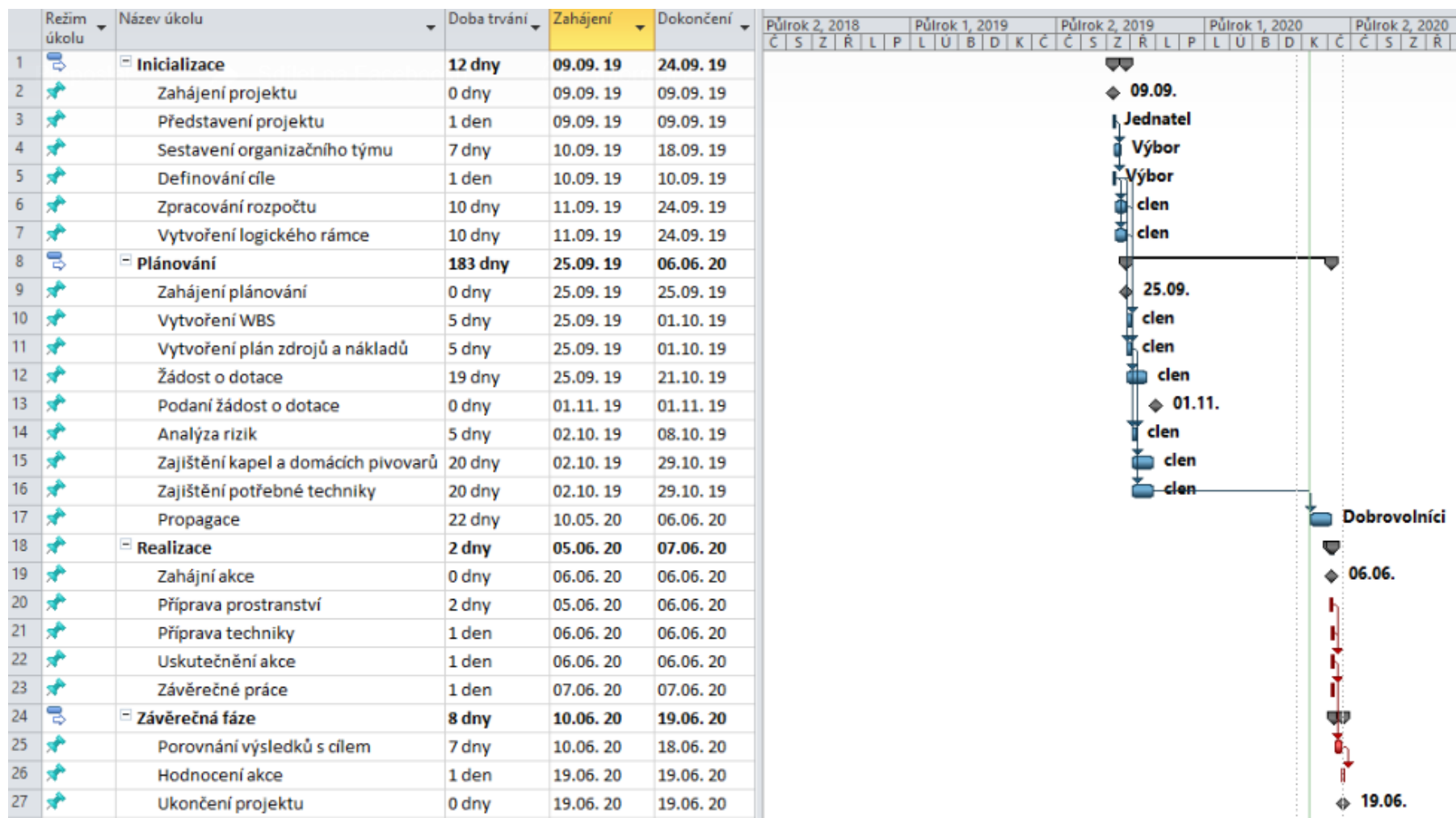
Příloha A: Logická rámcová matice

	Logika intervence	Objektivně ověřitelné ukazatele úspěchu	Zdroje a prostředky pro ověření	Předpoklady
Záměr/ strategický cíl	Zvýšení spokojenosti obyvatelů obce Plzeň - Valcha	Počet pozitivně ovlivněných osob	Ohlasy na sociálních sítích	NEVYPLŇUJE SE
Cíl projektu	Úspořádání Hudebního léta	Hudební léto uspořádáno Počet návštěvníků	Závěrečná zpráva projektu Počet prodaných vstupenek	S akcí budou lidé spokojeni
Konkrétní výstupy	1. Administrativní činnosti 2. Propagační činnost 3. Realizace akce	Dotace	Výkaz zisků a ztrát projektu	Dostatek kapel Dodržení smuv ze strany kapel
Klíčové činnosti	1.1 Představení projektu 1.2 Vytvoření organizačního týmu 1.3 Definice cíle 1.4 Zpracování rozpočtů 2.1 Vytvoření plán zdrojů a nákladů 2.2 Podání žádostí do příslušných dotačních programů 2.3 Zajištění kapel 2.4 Zajištění pronájmi stánků 2.5 Zajištění techniky 2.6 Tisk a roznos plakátů 2.7 Oslovení konkrétních rádií na propagační spotu 3.1 Příprava prostranství 3.2 Zabezpečení techniky a elektřiny 3.3 Zajištění závěrečných povinností 4.1 Hodnocení akce	1.1 Jednatel 1.2 Výbor 1.3 Výbor 1.4 Člen TJ Sokol - Valcha 2.1 Člen TJ Sokol - Valcha 2.2 Člen TJ Sokol - Valcha 2.3 Člen TJ Sokol - Valcha 2.4 Člen TJ Sokol - Valcha 2.5 Člen TJ Sokol - Valcha 2.6 Dobrovolníci 2.7 Člen TJ Sokol - Valcha 3.1 Dobrovolníci 3.2 Dobrovolníci 3.3 Dobrovolníci 4.1 Výbor	1.1 do 30.9 2019 1.2 do 30.9 2019 1.3 do 30.9 2019 1.4 do 30.9 2019 2.1 do 30.9 2019 2.2 Žádosti podány v termínu 4.11. 2019 2.3 Nejpozději do konce roku 2019 2.4 Nejpozději do konce roku 2019 2.5 Nejpozději do konce roku 2019 2.6 Plakáty vylepeny 20 dní před zahájením festivalu 2.7 Spoty vysílaný 7 dní před zahájením festivalu 3.1 6. června 2020 3.2 6. června 2020 3.3 6. června 2020 4.1 do 19. června 2020	Všichni účastníci se dostaví Získání dostatečné velké dotace pro konání festivalu - 20 000 Kč

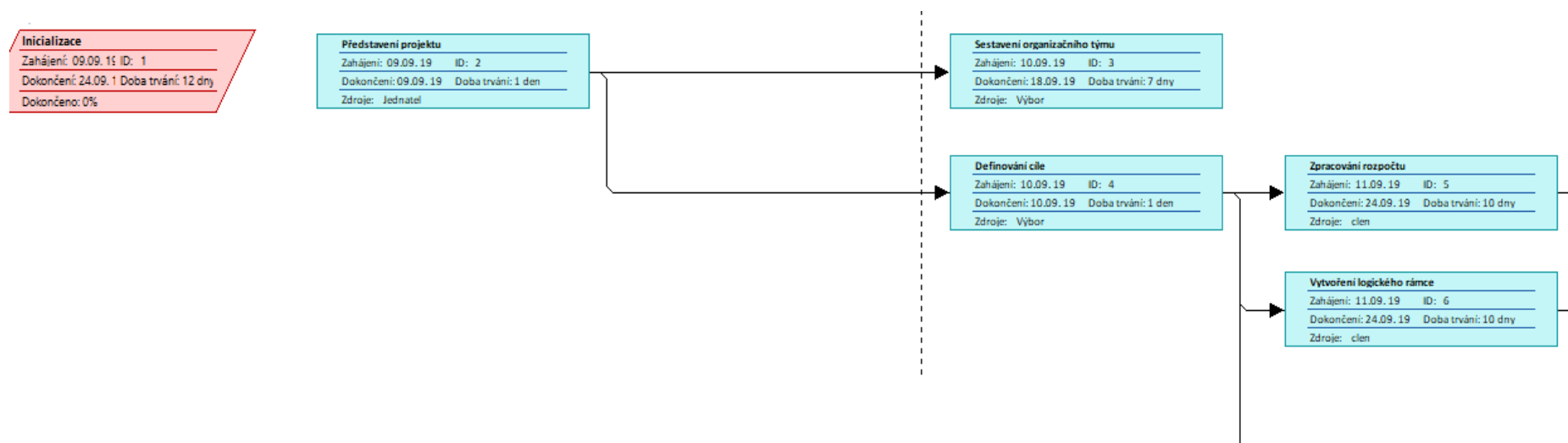
Příloha B: Hierarchická struktura činností (WBS) – Hudební léto



Příloha C: Ganttův diagram



Příloha D: Síťový diagram



Příloha E: Darovací smlouva

DAROVACÍ SMLOUVA

níže uvedeného dne, měsíce a roku uzavírají:

Lureal s.r.o.

se sídlem Východní 135/13, Plzeň,
zastoupena jednatelem Andreou Zachovou
IČO: 01969412
jakž „dárce“ na straně jedné

a

Tělocvičná jednota SOKOL Plzeň-Valcha

se sídlem K Zelené louce 90, 320 01 Plzeň,
zastoupená starostou jednoty Petrem Šperlem,
IČO : 16736168
jako „obdarovaný“ na straně druhé

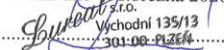
tuto

darovací smlouvu:

(podle § 2055 a násl. občanského zákoníku č. 89/2012 Sb. v platném znění)

- Dárce se tímto zavazuje obdarovanému bezplatně převést peněžitou sumu ve výši 5.000.- Kč (slovy: pět tisíc korun českých) (dále jen „dar“) a to za účelem použití k financování tělovýchovné a kulturní činnosti (Valšácké hudební léto)
- Obdarovaný nabídku dárce přijímá a zavazuje se dar použít k účelu uvedenému v odst. 1 této smlouvy, který je současně sjednán jako příkaz dárce, jehož se může dárce po splnění svého závazku k předání daru, dožadovat.
- Dárce se zavazuje předat obdarovanému dar do 30-ti dní od uzavření této smlouvy, a to převodem na účet č. 0721807349/0800
- Obdarovaný se zavazuje předat dárce do 10 dnů od přijetí daru písemné potvrzení o jeho přijetí
- V případě porušení výše uvedených povinností má dárce právo žádat na obdarovaném náhradu za porušení smlouvy, náhrada bude sjednána dle míry zavinění obdarovaného.
- Tato smlouva je vyhotovena ve dvou stejnopisech s platností originálu, z nichž každá ze smluvních stran obdrží po jednom stejnopisu. Smluvní strany prohlašují, že tuto smlouvu sepsaly svobodně a vážně, že jejímu obsahu rozumí a s tímto souhlasí. Na důkaz toho připojují své vlastnoruční podpisy.

V Plzni dne 12. března 2020


Lureal s.r.o.
Východní 135/13
301 00 Plzeň
IČO 019 69 412
Andrea Zachová

dárce

V Plzni dne 12. března 2020


TJ Sokol Valcha
obdarovaný

Příloha F: Hodnocení akce – Dotazníkové šetření



Hudební léto

Dobrý den,

věnujte prosím několik minut svého času vyplnění následujícího dotazníku.

SPUSTIT DOTAZNÍK

1. Vaše pohlaví*

Vyberte jednu odpověď

Žena

Muž

2. Váš věk*

Vyberte jednu odpověď

0 - 15

15 - 25

26 - 50

51 a více

3. Jste obyvatel Valchy?*

Vyberte jednu odpověď

Ano

Ne

4. Jak byste celkové ohodnotili celkové tuto akci.*

1 - velmi špatná; 2 - špatná; 3 - ucházející; 4- dobrá akce; 5 - výborná akce

★	★	★	★	★
1	2	3	4	5

5. Prosím ohodnoťte následující akci:*

Vyberte jednu odpověď v každém řádku

	Vynikající	Dobré	Průměrné	Ne moc dobré	Špatné
Seznam kapel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Domácí pivovary	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Parkování	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zábava	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jídlo a nápoje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Co se Vám na akci nejvíce líbilo?*

Napište jedno nebo více slov...

500

7. Co se Vám na akci nejméně líbilo?*

Napište jedno nebo více slov...

500

8. Máte nějaké návrhy, které by mohly vylepšit pořádání příštích akcí?*

Napište jedno nebo více slov...

500

Abstrakt

ŠPERLOVÁ, Lucie. *Projekt a jeho plán*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU. Plzeň, 57 s. 2020

Klíčová slova: Projekt, projektové řízení, plán, logický rámec, WBS

Bakalářská práce je založena na plánování festivalu Hudební léto.

V každé části projektového plánu je představena teoretická část, na kterou navazuje část praktická. První část je věnovaná představení organizace a projektovému řízení. Následuje inicializace projektu, kde se popisuje i samotný projekt. Třetí část je zaměřena na plánování akce. Nejdůležitější výstupem v této sekci je podání žádosti o dotaci. Ve čtvrté fázi se dozvídáme něco o realizaci festivalu. V neposlední řadě se práce věnuje vyhodnocení a ukončení projektu. Mezi nejdůležitější výstupy práce patří logický rámec, WBS, Ganttův diagram, plán zdrojů a nákladů, analýza rizik a rozpočet.

Abstract

ŠPERLOVÁ, Lucie. *Project and its plan*. Bachelor thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of Bohemia. Plzeň, 57 s. 2020

Key words: Project, project management, plan, logical framework, WBS

This bachelor thesis's content is about planning of the summer festival "Hudební léto". Each part of project plan is divided to theoretical part followed by practical one. First chapter introduces the organization and project management. Next chapter is focused to initialization and description of the project itself. Third part is focused to planning of the festival. The most important output of this section is an applyment for a grant. The fourth section is dedicated to the realization of the festival. Last but not least part is devoted to termination and evaluation of the project. The most important outputs are logical framework, WBS, Gantt chart, resource and cost plan, risk analysis and budget.