

# **Analýza projektového řízení a dokumentace multi- žánrového festivalu STARTfest**

Eva Gartnerová

---

Bakalářská práce  
2014

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací  
Ústav marketingových komunikací  
akademický rok: 2013/2014

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Eva Gartnerová**  
Osobní číslo: **K11129**  
Studijní program: **B7202 Mediální a komunikační studia**  
Studijní obor: **Marketingové komunikace**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza projektového řízení a dokumentace  
multižánrového festivalu STARTfest**

Zásady pro vypracování:

1. Na základě studia odborné literatury zpracujte teoretická východiska k řešení analyzovaného problému – rešerši na téma projektové řízení v oblasti multižánrových festivalů. Formulujte výzkumné otázky, cíle práce a metody pro zpracování práce.
2. Zpracujte analýzu projektového řízení a projektové dokumentace festivalu STARTfest a podobných projektů.
3. Na základě výsledků výzkumu porovnejte a vyhodnoťte, které nástroje projektového řízení přispěly ke zvýšení efektivity organizování projektů tohoto typu.
4. Vypracujte metodické doporučení pro zlepšení řízení projektu festivalu STARTfest v následujících ročnících.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

DOLEŽAL, Jan, Máchal Pavel, Lacko Branislav a kolektiv, Projektový management podle IPMA. Praha: Grada publishing, a.s., 2012. ISBN 987-80-247-4275-5

DOLEŽAL, Jan, Krátký Jiří, Cingl Ondřej, 5 kroků k úspěšnému projektu. Praha: Grada publishing, a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4631-9.

ROSENAU, Milton D., Řízení projektů. Brno: Computer press, a.s., 2007. ISBN 978-80-251-1506-0.

SVOZILOVÁ, Alena, Projektový management. Praha: Grada publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3611-2.

WYSOCKI, Robert K., Effective project management. London: Kogan Page, 2011. ISBN 978-0-7494-6157-7

Vedoucí bakalářské práce:

**Ing. Eva Šviráková, Ph.D.**

Fakulta multimediálních komunikací

Datum zadání bakalářské práce:

**31. ledna 2014**

Termín odevzdání bakalářské práce:

**25. dubna 2014**

Ve Zlíně dne 7. dubna 2014

doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.

*děkanka*



Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.

*ředitelka ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2)</sup>;
- podle § 60<sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60<sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užit své dílo – bakalářskou/diplomovou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně ..... 6. 4. 2014 .....

.....  
Jméno, příjmení, podpis

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevyděláčně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložil, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; plnění se přihlíží ke výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Tato bakalářská práce se zabývá obecným popisem projektového řízení a následnou aplikací nástrojů projektového managementu na multižánrový festival STARTfest Želeč. V teoretické části práce jsou vymezeny a definovány základní pojmy projektového managementu, v praktické části jsou vypracovány projektové dokumenty a poznatky z dotazníkového šetření. V závěru práce jsou nastíněna doporučení, která zefektivní projektové řízení festivalu STARTfest do dalších ročníků.

Klíčová slova: Projektové řízení, projektová dokumentace, STARTfest Želeč, projektové fáze, projektový manažer, projektový tým, projekt, efektivita, nástroje projektového managementu.

## **ABSTRACT**

Presented bachelor thesis deals with the analysis of STARTfest festival's project management. The first, theoretical part describes the general principles of the project management. It explains and defines the basic terms of the project management and describes the process of planning and managing the project execution. Project documentation and analysis of project management of STARTfest are drafted in the practical part of this thesis. The final part contains recommendations, which will streamline project management in the future.

Keywords: Project management, project documentation, STARTfest Želeč, project phase, project manager, realisation team, project, efficiency, project management's tools

Na tomto místě bych ráda poděkovala mojí skvělé vedoucí práce paní Ing. Evě Švirákové, Ph.D. , která mi s bakalářskou prací velice pomohla a dala mi cenné rady.

Dále bych zde velice ráda poděkovala celému organizačnímu týmu, který pro STARTfest prostě žije a bez něhož by tento festival nikdy nebyl.

No a v neposlední řadě zde musím zmínit moje rodiče a nejbližší přátele, kteří mě po celou dobu podporují, motivují a umožňují mi můj rozvoj a skvělý život.

**„ If you are not prepared to be wrong, you will never come up with anything original.“**

-Ken Robinson-

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

# OBSAH

<b>ÚVOD .....</b>	<b>9</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>10</b>
<b>1 ZÁKLADNÍ TERMINOLOGIE.....</b>	<b>11</b>
1.1 PROJEKT .....	11
1.1.1 Festival .....	11
1.1.2 Charakteristické rysy projektu .....	12
1.1.3 Úspěšný projekt .....	14
1.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA PROJEKTU .....	15
1.2.1 Projektový manažer .....	15
1.2.2 Asistent manažera projektu .....	16
1.2.3 Projektová kancelář.....	17
1.2.4 Projektový tým .....	17
• Komunikace v týmu .....	17
<b>2 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ.....</b>	<b>18</b>
2.1 HISTORIE .....	18
2.2 DEFINICE PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ .....	19
2.3 ROZDĚLENÍ PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU .....	20
2.4 ŽIVOTNÍ CYKLUS PROJEKTU .....	21
2.4.1 Předprojektová fáze (definiční).....	24
2.4.2 Projektová fáze (zahájení, příprava, realizace, ukončení) .....	25
2.4.3 Poprojektová fáze .....	27
<b>3 METODIKA PRÁCE.....</b>	<b>28</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>29</b>
<b>4 STARTFEST .....</b>	<b>30</b>
4.1 O FESTIVALU.....	30
4.2 HISTORIE .....	31
4.3 VIVID, z.s.....	32
<b>5 ANALÝZA PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ.....</b>	<b>33</b>
5.1 PŘEDPROJEKTOVÁ FÁZE .....	34
5.1.1 Manažer projektu.....	40
5.1.2 Organizační tým.....	41
5.1.3 Projektová kancelář.....	43
5.1.4 Komunikace.....	44
5.2 PROJEKTOVÁ FÁZE.....	45
5.2.1 Identifikační listina projektu .....	45
5.2.2 Registr rizik .....	45
5.2.3 Rozpočet projektu .....	46
5.2.4 WBS.....	47

5.2.5	Matice odpovědnosti.....	47
5.2.6	Harmonogram.....	47
5.2.7	Komunikační plán .....	48
5.2.8	Vyhodnocení projektu.....	49
5.3	POPROJEKTOVÁ FÁZE.....	50
5.3.1	Poučení z projektu .....	50
5.3.2	Přínosy a dopady .....	50
<b>6</b>	<b>SHRNUTÍ.....</b>	<b>51</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>55</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>56</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>58</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>59</b>
	<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>60</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>61</b>



## ÚVOD

Jako téma své bakalářské práce jsem si zvolila analýzu projektového řízení a dokumentace multižánrového festivalu STARTfest.

Myšlenka festivalu se zrodila v mé hlavě před třemi roky, kdy jsme také společně s mými kamarády zorganizovali první ročník multižánrového festivalu STARTfest v Želči. Od prvního ročníku se festivalu posunul o velký kus dopředu. Abychom neusnuli na vavřínech, snažíme se využívat nejnovějších marketingových trendů a zefektivnit naši práci pomocí nástrojů projektového managementu.

Projektový management je pro mě velice atraktivním oborem. Jeho nástroje se dají aplikovat na různé druhy projektů napříč obory, což shledávám velice přínosným pro mou budoucí kariéru.

Nebylo tedy nic lepšího než spojit festival, který chci rozvíjet a posunovat dopředu s projektovým managementem, který mi k tomu může výrazně dopomoci.

V teoretické části práce tedy nastíním terminologii a využití projektového managementu, kterou budu čerpat z odborné rešerše příslušné literatury. Následně pak budu tyto poznatky implikovat v části praktické na již výše zmíněný festival. Pro lepší přehled a možnost porovnání provedu dotazníkové šetření mezi projektovými manažery kulturních akcí, ze kterého následně vyvodím doporučení a vylepšení pro další ročníky STARTfestu i ostatních kulturních akcí, které využívají projektového řízení k lepší organizaci.

Cílem práce je tedy zefektivnit projektové řízení na základě odbornějšího využívání nástrojů, které nám, projektovým manažerům, disciplína projektového řízení nabízí.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 ZÁKLADNÍ TERMINOLOGIE

## 1.1 Projekt

Jak je již z názvu disciplíny jasné, je projekt klíčovým termínem projektového řízení. Slovo projekt vzniklo z latinského výrazu *proicere*, který značí hodit něco dopředu. Při detailnějším rozboru slova znamená: „To, co přijde před tím, než něco jiného nastane“. Jak je již v úvodu zmíněno, v každém oboru je za projekt považována jiná aktiva nebo sled úkolů, které jsou omezeny jakýmsi pravidly a definovány dle různých autorů a různých společností rozdílně.

Štefánek (2011) dále definuje projekt jako soubor konkrétních aktivit směřujících k naplnění jedinečného cíle. Projekt je vymezen časem, financemi, lidskými a materiálními zdroji. Projekt je realizován projektovým týmem v podmínkách nadprůměrné nejistoty za využití komplexních metod. Realizace projektu je realizací změny.

Se Štefánkem se shoduje i výkladový slovník IPMA ve kterém se píše, že projekt je časově, nákladově a zdrojově omezený proces realizovaný za účelem vytvoření definovaných výstupů (rámeček naplnění projektových cílů) co do kvality, standardů a požadavků. (MOTAL, HAJKR, PITAŠ, 2008)

Z výše zmíněných definic tedy vyplývá, že projektem mohou být aktivity a činnosti, které jsou součástí našeho běžného života. Jako projekt můžeme např. považovat dlouhodobou cestu do zahraničí, oslavu narozenin či svatbu. Tyto „každodenní“ projekty jsou ovšem z hlediska organizace a projektového řízení podstatně snazší než projekty prováděné organizacemi či neformálními skupinami, jež budou popisovat následující kapitoly.

### 1.1.1 Festival

Tato bakalářská práce se bude zabývat projektovým řízením multižánrového festivalu, který je také určitým typem projektu. Oxfordský slovník definuje festival jako: „Den nebo periodu dní oslavující náboženství nebo konající se z náboženských důvodů.“, ale také jako: „

Organizovanou sérii koncertů, her, či filmů, která se obvykle odehrává na jednom místě.“<sup>1</sup>  
(*Oxford dictionaries*, 2014)

### 1.1.2 Charakteristické rysy projektu

Aby mohl být projekt snáze rozlišen od jiných podnikatelských činností organizace, budou vymezeny atributy, které projekt charakterizují. Jelikož jsou charakteristické rysy projektů v literatuře nejednotné, ovšem všechny mají něco do sebe, bylo několik z rysů sloučeno. Jako charakteristické prvky jsou tedy považovány: Organizace, jedinečnost, zdroje, časové vymezení a cíl projektu. (PITRA, 2008)

**Organizace-** Všechny organizace pracující na projektech mají současně stanovený velký počet cílů. To může být z několika důvodů. Jedním z nich je například to, že součástí organizace je velký počet rozličných osob s různými ambicemi a hodnotami. Jelikož to nejsou jen zaměstnanci organizace, ale také návštěvníci či uživatelé projektu, kdo manažera ovlivňuje, může se cítit zaneprázdněný, frustrovaný a bezmocný ve snaze splnit projektové cíle. Projektové řízení je proto také z velké části zvládnání mezilidských konfliktů, které patří k složitým situacím uvnitř organizace.

**Zdroje-** Každý projekt potřebuje ke své realizaci zdroje, a to jak ty lidské, tak materiální. Vedení lidí je často nejsložitější částí projektového řízení. Úkolem manažera projektu je tedy řízení lidských zdrojů tak, aby byli efektivně a správně využity zdroje materiální.

**Jedinečnost-** Každý projekt je originální a jeho jedinečnost se vztahuje především ke stanoveným cílům projektu, které značí originalitu řešeného problému a také jedinečnost výstupu, který bude na konci projektu dodán.

**Časové vymezení-** Každý projekt má svůj začátek a konec. Je tedy vymezen časem a nemá nekonečné trvání. Po ukončení projektu se hodnotí, zdali bylo dosaženo předem definovaných cílů. Newton (2008) v jeho knize píše, že projekt začíná v určitém okamžiku a je uza-

---

<sup>1</sup> „A day or period of celebration, typically for religious reasons.”

„An organized series of concerts, plays, or films, typically one held annually in the same place.”

vřen, když je dosaženo výsledku, který si na počátku definujeme. Každý projekt je jedinečný a obsahuje specifický soubor aktivit.

(Rosenau, 2007; Pitra, 2008)

**Cíl projektu-** Každý projekt je realizován proto, aby směřoval k něčemu novému či naplnil určitá očekávání. Na začátku každého projektu je třeba definovat jasný cíl, kterého v rámci projektu chceme dosáhnout. Pitra (2008) ve své knize uvádí, že dosažení základního cíle projektu je podmíněno dosažením celé řady cílů dílčích. Je tedy důležité, aby manažer projektu přesně vymezil jak globální cíl, tak i cíle nižší úrovně hierarchie. Toto tvrzení je ovšem v rozporu se současnou literaturou projektového řízení, která říká, že cíl projektu může být pouze jeden. Cíle dílčí by mohli být v Pitrově případě nahrazeny dílčími výstupy, pomoci kterých dosáhneme našeho jednoho cíle. Jak uvádí Bendová (2012), je také velice důležité, aby cíl projektu byl vždy SMART(i).

- **SMART(i) znamená**

1) Specific – konkrétní

2) Measurable – měřitelný (ideálně číselné parametry, podle kterých na konci poznáme, zda bylo cíle dosaženo. Čím více specifické, tím lepší)

3) Accepted/ agreed– akceptovaný, odsouhlasený všemi zainteresovanými stranami

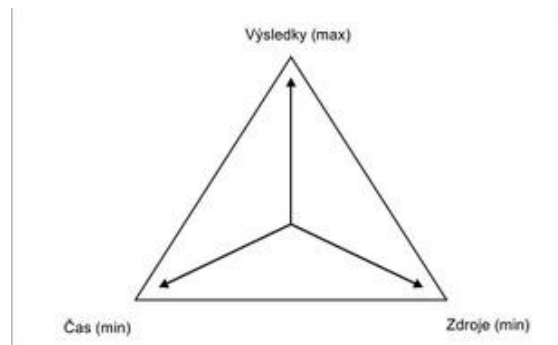
4) Realistic/relevant – reálný (zdali je možné projekt zrealizovat v souladu s pravidly, s možnostmi financování, atd.)

5) Trackable/ timed– načasovaný (sledovatelný, časově ohraničený)

6) integrated – integrovaný (sjednocený).

- **Trojimperativ projektu**

Projekty mají trojrozměrný cíl, který se označuje termínem trojimperativ. Trojimperativ projektu nebo také projektový trojúhelník definuje tři základní pojmy a to náklady, čas a rozsah. Základním poznatkem je provázanost všech tří veličin. Úspěšné řízení projektu vyžaduje, aby podmínky, které jsou v trojimperativu stanoveny, byly měřitelné a dosažitelné. Je opravdu důležité, aby organizační tým, který na projektu pracuje, věděl, jak cíle trojimperativu splnit. (Rosenau, 2007)



Obrázek 1, Trojimperativ (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2012)

### 1.1.3 Úspěšný projekt

Úspěšný projekt je velice těžké definovat, dalo by se říct, že pokud projekt splní trojimperativ, můžeme jej považovat za úspěšný. Co ale v případě, když je trojimperativ splněn, ovšem projekt je nepoužitelný? „Existují 3 základní soubory kritérií:

- Kritéria vlastníků projektu či zadávající firmy
- Tradiční kritéria konečného provozovatele
- Zisková kritéria financujících subjektů a dodavatelů

Obecně může být projekt považován za úspěšný pokud:

- Je projekt funkční
- Jsou splněny požadavky zákazníka
- Jsou splněna očekávání všech zainteresovaných stran
- Je výstupní produkt projektu na trhu včas
- Je výstupní projekt v plánované jakosti a ceně
- Je dosahována předpokládaná návratnost vložených prostředků
- Je vliv na životní prostředí obecně v normě

Tato kritéria mohou být nazývána tzv. tvrdými kritérii, jako kritéria měkká jsou označena např. motivace projektového týmu, kvalifikační připravenost obsluhy, atd.“ (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2012)

## 1.2 Organizační struktura projektu

I přesto, že nám dnešní doba nabízí mnoho rozsáhlých metodologií a nejrůznějších nástrojů PM, kvalita projektu a odvedené práce závisí na lidech. Projektový tým v čele s projektovým manažerem jsou tedy základem celého projektu. Aby bylo dosaženo maximálně efektivního řízení je třeba specifikovat role, určit vztahy mezi jednotlivými rolemi a rozdělit rozhodovací autoritu. Účelem organizační struktury jsou:

- koordinace a řízení projektových prací
- monitorování a kontroly procesů projektu
- veškeré odborné, řídicí a doprovodné projektové komunikace.

Pro snazší chod organizace a řízení má každý projekt svou organizační strukturu.

Základními subjekty PM jsou:

- manažer projektu
- asistent manažera projektu
- projektová kancelář
- projektový tým

Všechny tyto subjekty a jejich počet závisí na rozsahu projektu. (Svozilová, 2011 s. 27-31)

### 1.2.1 Projektový manažer

Jak ve své knize zmiňuje Richard Newton (2008), projektový manažer je pracovní titul, který může nést s pýchou ten, kdo opravdu ví, co znamená. Newton také zmiňuje, že projektový manažer je osoba, která má odpovědnost za předání všech částí projektu.

Náplň práce projektového manažera se v různých oblastech projektového managementu liší, ovšem základní odpovědnosti mohou být sjednoceny pro všechny. Jsou jimi: vymezení práce a její plánování, stanovení rozsahu potřebných zdrojů a zajištění těchto zdrojů. Jako další odpovědnosti můžeme uvést plnění úkolů, které jsou požadovány a zabezpečení toho, že v případě problémů, které mohou způsobit zpoždění či zastavení projektu, je bude projektový manažer řešit. Barker (2009) ve své knize definoval projektového manažera jasně a stručně. „ Projektový manažer řídí lidi, ne činnosti.“

Každý dobrý projektový manažer by měl vytvářet důvěru v samotný projekt a motivovat, či podněcovat členy týmu tak, aby ze sebe vydali to nejlepší.

Oblasti, na které by se každý úspěšný manažer měl zaměřit:

- Být příkladem- Vytvořit jakýsi standard, který by ostatní členové mohli následovat.
- Nic nevzdávat- Vytrvat u práce tak dlouho, dokud není dokončena.
- Být upřímný, ale zdvořilý.
- Být spravedlivý- dodržovat principy rovnoprávnosti a spravedlivého zacházení
- Být přesvědčivý (Barker, 2009)

Podle Svozilové (2011) mezi **hlavní úkoly** manažera patří:

- Zajistit vytvoření produktu projektu
- Dodržet stanovené limity spotřeby zdrojů a dosáhnout plánovaného profitu projektu
- Najít alternativy postupu a rozhodovat o nich v rozsahu pověření
- Zastupovat zájmy zákazníka, a to zároveň a v souladu se zájmy společnosti, která ho řízením projektu pověřila.

**Odpovědnosti** projektového manažera Svozilová rozděluje do tří skupin:

- Řízení zdrojů projektu- časových, finančních, lidských
- Plánování a kontrola projektu- snižování a předcházení rizik a konfliktů, efektivního využití subjektů zapojených do projektu
- Řízení ostatních subjektů a procesů- produktu, vztahu mezi projektem a jeho okolím, všech informací ohledně projektu.

### 1.2.2 Asistent manažera projektu

Pozice a počet obsazených pozic asistenta závisí na rozsahu projektu. Asistent manažera projektu vykonává úkoly manažera projektu samostatně nebo s nápomocí a pod vedením manažera projektu.

Hlavní úkoly asistenta manažera:

- Plánování dílčích aktivit
- Koordinace úkolů mezi členy projektového týmu
- Analýza stavu dílčích aktivit
- Podávání hlášení manažerovi projektu (Svozilová, 2011)



### 1.2.3 Projektová kancelář

Svozilová (2011) ve své knize popisuje projektovou kancelář jako podpůrný administrativní orgán řízení projektu. Projektová kancelář je zpravidla tvořena projektovým manažerem a jeho asistentem/ asistenty.

Projektová kancelář má za úkol obsloužit všechny administrativní potřeby projektu, zajistit hladký chod toku všech informací a také podporovat procesy kontroly manažera projektu.

### 1.2.4 Projektový tým

Nejdůležitějším výkonným článkem projektu je projektový tým. Jak píše Barker (2009) ve své knize- „Podstatná část úspěchu projektu závisí na tom, jaký výkon podávají lidé v týmu. Abychom dosáhli lepší kooperace, a efektivity projektu je třeba hned na počátku projektu specifikovat role a vymezit úkoly každému ze členů týmu.“ Po celou dobu projektu je velmi důležitá komunikace projektového manažera s ostatními členy týmu. Tato komunikace by se neměla omezovat pouze na sdílení plánu projektu.

- **Komunikace v týmu**

Komunikace v týmu by měla být naprosto přirozená, ale přesto plánovaná. Projektový manažer by měl informovat svůj tým v pravidelných časových intervalech a prostřednictvím jednotného kanálu. Celková komunikace, nejenom v týmu ale také v rámci publika souvisí s nasloucháním. Projektový manažer by se měl snažit naslouchat požadavkům svých kolegů či zákazníků a touto cestou zdokonalovat svou komunikaci. „Jít a poslouchat členy projektového týmu, to je nejlepší způsob, jak zjistit, co se momentálně v projektu děje.“ V rámci komunikace v týmu je důležité být vždy konkrétní. (Newton, 2008)

## 2 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ

V dnešní době vzniká obrovské množství různých projektů. Tyto projekty jsou vedeny lidmi z praxe, ale i nezkušenými amatéry. Mohlo by se tedy zdát, že takový projekt a jeho řízení je vlastně pro každého a nedá to vůbec žádnou práci.

Výsledky a výstupy projektů jsou poté ale různorodé. Nedodržení časového harmonogramu, problémy s hladkým průběhem, nedostatečné financování nebo špatná komunikace v týmu jsou jen strohým výčtem toho, co vše se může během plánování i samotné realizace přihodit, a dále pak narušit vývoj a cestu k úspěšnému projektu.

Především z tohoto důvodu vznikl v podstatě nový obor managementu, který se zabývá projektovým řízením a jeho nástroji, aby tak ulehčil manažerům a členům organizačních týmů práci.

Šviráková (2011) uvádí jako ověřené principy projektového managementu tyto:

- Systematický přístup- dodržování fází životního cyklu projektu
- strukturování problému
- strukturování v čase
- týmovou práci
- přiměřené prostředky
- systémový přístup
- počítačovou podporu

### 2.1 Historie

Projektové řízení je multidisciplinární a je využíváno napříč obory. Z marketingového úhlu pohledu jsou to především různé firemní akce, PR eventy či projekty kulturního či vzdělávacího rázu. V tomto směru či oboru je projektové řízení v podstatě mladou disciplínou, která se progresivně rozvíjí a ke které se neustále přiklání čím dál více lidí.

Samotný projektový management je tu ovšem už po několik století. Za projektové řízení totiž může být považována již stavba egyptských pyramid, výstavba Velké čínské zdi, či na území České republiky výstavba Karlova mostu.

Vznik projektového řízení jako samostatné disciplíny se řadí ale až do 60. let 20. století, kdy se poprvé definovaly termíny projektu a projektového řízení vůbec. Tento obor se rozšířil do dalšího odvětví hned o deset let později, kdy bylo projektovým manažerům umožněno využít k jejich práci nové technologie- počítače.

V průběhu 20. století také vznikly nejrůznější asociace sdružující projektové manažery a napomáhající rozvoji daného oboru. Jejich úlohou je především certifikace profesionálů, publikační činnost a podpora projektového managementu. Jednou z největších světových organizací je v současné době IPMA jejímiž členy je na 50 asociací projektového managementu. (*History of project management page, 2009; office.com, © 2014*)

## 2.2 Definice projektového řízení

Existuje několik definic projektového řízení a to nejen z toho důvodu, že projektové řízení má využití ve více oborech, ale také proto, že rozdílní autoři na projektové řízení pohlíží jinak. V následující kapitole bude uvedeno několik definic, které je možné najít v současné literatuře.

Jeden z předních odborníků v oboru projektového řízení Harold Kerzner (2006), říká že: „ Projektový management je souhrn aktivit spočívající v plánování, organizování, řízení a kontrole zdrojů společnosti s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven pro realizaci specifických cílů a záměrů.“

Druhá z definic je východiskem teorií celosvětově uznávaného sdružení projektových manažerů Project management institut, PMI. V této definici stojí: „ Projektový management je aplikace znalostí, schopností, nástrojů a technologií na aktivity projektu tak, aby tyto splnily požadavky projektu.“ (Kerzner, 2013)

Newton říká, že projektový management se od jiných stylů řízení odlišuje tím, že je úplně zaměřen na určitý výsledek a že přestává být potřeba a je ukončen, jakmile je tohoto výsledku dosaženo. (Newton, 2008)

Podle Mooze, Forsberga a Cottermana dochází v ideálním případě k organizované aplikaci znalostí a kombinaci metod na základě následujících pěti základních prvků PM:

- projektová komunikace - vhodné komunikační prostředí, efektivní přenos informací, provázanost přenosu v organizační struktuře týmu

- týmová spolupráce - budování společných hodnot, dosahování společných cílů, synergický efekt
- životní cyklus projektu - logické postupy a sled fází projektu za účelem dosažení co nejlepších podmínek pro plynulou realizaci změn
- organizační závazek - pověření manažera řízením projektu, podpora na základě organizační kultury, vyhrazené finanční a materiální zdroje, odpovídající technologie a metodologie
- techniky a nástroje řízení PM, aplikované v průběhu životního cyklu projektu (zadání projektu včetně požadavků, konceptů a omezení, možné kombinace organizačních struktur, projektový tým, metodika plánování a hodnocení vlivů a dopadů, formy projektové kontroly pro zajištění přehlednosti a měření okamžitého stavu fáze projektu za účelem včasné aplikace opravných opatření, styly řízení a motivace jednotlivců). (*Inflow*, © 2007- 2013)

### 2.3 Rozdělení projektového managementu

Projektové řízení neboli projektový management v sobě zahrnuje různé procesy řízení. Jak bylo již zmíněno výše, projektové řízení je velice rozmanité. V této kapitole bude popsáno, co všechno projektové řízení obsahuje. Pro lepší orientaci a snazší porozumění bylo zvoleno rozdělení dle Rosenau (2007), který projektový management dělí na:

- řízení a organizování lidských zdrojů,
- řízení a využití materiálních i nemateriálních zdrojů,
- řízení nákladů a ekonomických požadavků na efektivitu,
- řízení a koordinace procesů v čase.

PMI uvádí, že projektový management se skládá z následujících znalostních oblastí:

1. řízení integrace projektů (*Project Integration Management*) - zajišťuje integraci a návaznost na jiné projekty, zahrnuje metody a techniky pro plánování a koordinování, projektu, zejména pak zpracování požadavků na změnu a jejich následnou koordinaci.

2. řízení rozsahu projektů (*Project Scope Management*) – analyzuje rozsah projektu,

3. management času (*Project Time Management*) – plánování časových aspektů projektu ve vztahu k ostatním atributům (lidské zdroje, rozpočet, náklady atd.), odhadování času jednotlivých úkolů,

4. řízení nákladů (*Project Cost Management*) – plánování a řízení nákladů projektu, správa zdrojů, přehled všech zdrojových potřeb (materiál, finance a pracovníci).

5. řízení kvality (*Project Quality Management*)- ve smyslu zajištění kvalitního průběhu projektu a jeho kontroly,

6. management lidských zdrojů (*Project Human Resource Management*) - způsoby a procesy vyhledávání nových lidí, definování rolí, zlepšování výkonnosti týmů,

7. řízení komunikace (*Project Communications Management*) – týká se zejména integrace informací a jejich efektivního šíření a zajištění kvalitních zpráv o stavu projektu,

8. management rizik (*Project Risk Management*) – zahrnuje procesy identifikace rizika kvalifikace, zodpovědnosti za rizika a kontrola rizik,

9. řízení dodávky (*Project Procurement Management*) – mimo jiné zahrnuje výběr dodavatele, administrace a uzavírání smluv.” A Guide to the Project Management Body of Knowledge. (2000)

## 2.4 Životní cyklus projektu

Životní cyklus řízení projektu se skládá z projektových fází, ve kterých se projekt nachází v různých dobách své existence. Počet a pojmenování fází se liší autor od autora, organizace od organizace. Fáze projektu jsou podřízeny jeho typu a rozsahu a také potřebám jeho řízení. Cílem životního cyklu projektu je snadnější orientace všech členů projektového týmu, zlepšení kontroly jednotlivých procesů a zvýšení pravděpodobnosti celkového úspěchu. (Projektový management podle IPMA, 2012, str. 174)

„Fáze projektu je skupina logicky spolu souvisejících činností z hlediska řízení projektu. Jedná se o část životního cyklu řízení projektu, která slouží ke stanovení řídicích dokumentů projektu a řídicích procesů projektového řízení a jejich provádění. Fáze projektu je oddělený časový úsek v posloupnosti činností řízení projektu, který je zřetelně oddělen od ostatních takových úseků.“ (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2012, str. 166)

Součástí projektových fází jsou hlavní dodávané výstupy a rozhodnutí, na kterých se zakládá vykonávání další fáze. Fáze projektu mají určeny své cíle a také zadané časové rozmezí.

Časové plánování slouží k lepší orientaci, určuje, které činnosti nebo aktivity je potřeba vykonávat a kdy a tyto činnosti pak zanést a seřadit na časovou osu dle logické posloupnosti. (Doležal, Máchal, Lacko a kol, 2012, str. 166)

V každé jednotlivé fázi projektu se projektový manažer společně s projektovým týmem věnuje vypracování různých projektových dokumentů, na kterých se společně s dalšími nástroji projektového managementu zakládá celé projektové řízení projektu.

### Projektová dokumentace

Každý projekt, ať už malý, střední nebo velký, využívá k záznamům a celkové orientaci určité projektové dokumenty. Projekty méně profesionální a s menším rozsahem mohou nazývat svou dokumentací např. post-it papírky či bloky s poznámkami. Někde ve středu se mohou objevit projekty, které svou dokumentaci zaznamenávají do wordu, excelu, či jiných počítačových nástrojů, avšak nemají vesměs nic společného s dokumentací projektového managementu. Dokumentace projektového managementu má již své šablony, popřípadě vyvinuté nástroje, prostřednictvím kterých se dané dokumenty dají vypracovat. Jednotlivé dokumenty budou představeny v rámci popisu fází projektu.

Tabulka 1, Dokumentace, (podle: Doležal, Krátký Cingl, 2013,

upraveno: Gartnerová)

PROJEKTOVÁ DOKUMENTACE					
DOKUMENT		Malý projekt	Střední projekt	Velký projekt	
<b>Předprojektová f.</b>					
Studie příležitosti		Může	Musí	Musí	
Studie proveditelnosti		Musí	Musí	Musí	
Projektový záměr		Může	Může	Musí	
Logický rámec		Může	Může	Musí	
<b>Projektová f.</b>					
Identifikační listina projektu		Musí	Musí	Musí	
Registr zainteresovaných stran		Může	Může	Musí	
Tabulka souvislosti		Může	Může	Může	
WBS		Musí	Musí	Musí	
Plán řízení projektu		Může	Může	Musí	
Matice odpovědnosti		Musí	Musí	Musí	
Registr rizik		Může	Musí	Musí	
Organizační struktura		Může	Může	Musí	
Komunikační plán		Může	Může	Musí	
Rozpočet		Může	Musí	Musí	
Harmonogram		Může	Musí	Musí	
Zápisy z porady		Musí	Musí	Musí	
Report o stavu projektu		Může	Může	Musí	
Seznam bodů k řešení		Může	Může	Může	
Změnový požadavek		Může	Musí	Musí	
Seznam poučení		Může	Může	Může	
Akceptační protokol		Může	Musí	Musí	
Předávací protokol		Může	Může	Může	
Vyhodnocení projektu		Musí	Musí	Musí	
<b>Poprojektová f.</b>					
Poučení z projektu		Může	Může	Může	

Tabulka 2, Dokumentace, (podle Doležal, Krátký Cingl, 2013,

upraveno: Gartnerová)

Rozdělení dokumentů		
Fáze řízení projektu	Základní (nutné) dokumenty	Doplňkové dokumenty
Předprojektová fáze		Projektový záměr
	Studie příležitosti	Logický rámec
Projektová fáze	Identifikační listina projektu	
	WBS	Registr zainteresovaných stran
	Matice odpovědnosti	Tabulka souvislostí
	Registr rizik	Plán řízení projektu
	Rozpočet	Organizační struktura
	Harmonogram	Komunikační plán
	Zápis z porady	Report o stavu projektu
	Změnový požadavek	Seznam bodů k řešení
	Akceptační protokol	Seznam poučení
	Vyhodnocení projektu	Předávací protokol
Poprojektová fáze		Poučení z projektu

### Ostatní nástroje PM

Projektové řízení nabízí velké množství nástrojů, které slouží ke zvýšení efektivity, usnadnění a lepší orientaci v rámci organizace projektu. Jako ostatní nástroje tak v následující kapitole uvedu některé z metod projektového řízení a také typy softwarů, které mohou projektové týmy využít.

#### Software

V rámci softwaru, který je k dispozici všem projektovým manažerům, koordinátorům a členům týmu jsou nám k dispozici různé nástroje. Pomocí programů a aplikací se si tak můžeme usnadnit projektové řízení např. pomocí plánovacích a trasovacích nástrojů, grafické reprezentace, přehledu projektových dokumentů, balancování pracovních kapacit, podpory analýz, podkladů pro reporting či možnosti vzájemné koordinace projektů a programů. Nejznámějším a nejpoužívanějším softwarem je v současné době MS Project. (Svozilová, 2011, str. 50)

Existují také tyto: Asana, OpenProj, BaseCamp, JIRA, Planio, Primavera, Redmine, SIMA, Trello, atd. Soupis většiny softwarových programů či aplikací lze nalézt na webových stránkách Wikipedia.

### 2.4.1 Předprojektová fáze (definiční)

Do této fáze může být zahrnována již prvotní myšlenka, vize o projektu, který chceme zrealizovat. Následně je pak v předprojektové fázi prozkoumávána příležitost pro projekt, jeho proveditelnost a naše možnosti. V této fázi jsou zpracovány různé analýzy, studie a statistiky. Je zde také vyhodnoceno, zdali jsou cíle projektu SMART, analyzováno, jestli bude umožněno sehnat finanční i lidské zdroje a jsou připravovány podklady pro následnou realizaci.

V tomto období jsou 2 hlavní typy dokumentů.

Je jimi **studie příležitosti** (Opportunity Study), která odpovídá na otázku, zdali je vůbec správná doba navrhnout a realizovat zamýšlený projekt.

Druhým typem dokumentu je **studie proveditelnosti (Feasibility study)**, která by měla ukázat na nejvhodnější způsob realizace projektu, pokud projekt projde studií první. Měla by také upřesnit obsah projektu, plánovaný termín zahájení a ukončení projektu, odhadované náklady a potřebné zdroje.

V některých případech, především u méně náročných a menších projektů je možnost nahradit tyto dva dokumenty tzv. **předprojektovou úvahou**.

„Obecně bychom v této fázi měli dostat odpověď na strategické otázky projektu- odkud jdeme, kam chceme dojít, jakou cestu je vhodné zvolit a zda má vůbec smysl projekt realizovat. Odpověď nejdůležitější, zda projekt spustit, či nikoli je obvykle v rukou liniového managementu organizace, mimo předprojektovou fázi, které k rozhodnutí pouze dodává potřebné informace.“ (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2012, str.171)

V rámci předprojektové fáze bývá také navržen dokument logický rámec, který projekt blíže specifikuje. Úpravy a finální verze logického rámce jsou prováděny i ve fázi projektové.

#### Logický rámec:

Dokument logický rámec slouží jako nástroj pro strukturovanou formulaci hlavních parametrů projektu a jejich komunikaci s okolím. Logický rámec je definicí projektu včetně jeho plánovaných přínosů. (Doležal, Krátký, Cingl, 2013, str. 29)

V rámci vypracování a plánování projektových dokumentů mohou v předprojektové fázi posloužit manažerům např. metoda SMART, či Trojimperativ, jež jsou zmíněny a popsány výše.



### 2.4.2 Projektová fáze (zahájení, příprava, realizace, ukončení)

V této fázi řízení projektu je již vyžadováno mít sestavený organizační tým a jasně definovaný projekt, k čemuž může posloužit např. výše zmíněný Logický rámec či Projektový záměr. Na těchto dokumentech je založena také pro projekt velice důležitá Identifikační listina projektu. Na základě již vyhotovené projektové dokumentace je třeba podrobně definovat projekt např. pomocí WBS a vypracovat harmonogram projektu. S harmonogramem projektu souvisí také další nástroje a metody, které lze použít k lepší časové specifikaci. Z neznámějších mohou být jmenovány např. Ganttovy diagramy, metodu PERT či CPM. (Doležal, Máchal, Lacko, 2012, str. 172)

#### Identifikační listina projektu:

ILP je v podstatě kotvou celého projektu, jelikož obsahuje nejdůležitější informace o projektu jako rozpočet, harmonogram a v neposlední řadě také požadované výsledky.

Z identifikační listiny projektu potom vycházejí následné kroky přípravy a samotné realizace projektu. Jak je také zmíněno v knize 5 kroků k úspěšnému projektu, v literatuře je možno najít také alternativní označení ILP jako Zakládací listina projektu, Charta projektu, Zadání projektu apod. (Doležal, Krátký, Cingl, 2013, str. 29)

#### Registr zainteresovaných stran:

Výstup analýzy zainteresovaných stran. Cílem je uvědomit si skutečná očekávání jednotlivců či skupin spojených s projektem a zajistit tak jejich spokojenost.

#### Tabulka souvislostí:

Slouží k tomu, aby bylo jasné, kdo by měl o projektu vědět a jakým způsobem se jej bude projekt týkat.

#### Plán řízení projektu:

Stanovuje postupy a procesy, které zefektivňují řízení projektu.

#### Organizační struktura:

Slouží jako podpůrný prostředek pro zformování týmu a spolupracujících osob.

#### WBS:

Tento dokument se vypracovává z důvodů dekompozice celku na menší části a následně tak usnadnění plánování a řízení. „Výsledná WBS zahrnuje výsledky veškeré práce, kterou je na projektu třeba odvést, aby bylo dosaženo cíle. Pokrývá tedy 100% věcného rozsahu projektu.“ (Doležal, Krátký, Cingl, 2013, str. 29)

Harmonogram:

Popisuje, které úkoly a kdy budou probíhat a kdo je bude vykonávat. (Doležal, Krátký, Cingl, 2013, str. 29)

Samotnou realizaci projektu je vhodné zahájit tzv. kick-off meetingem, který je jakýmsi setkáním důležitých zainteresovaných stran. V průběhu realizace projektu je velmi důležité projekt kontrolovat a porovnávat jej s předem vypracovaným harmonogramem projektu.

Další z dokumentů, které by měly být v rámci řízení projektu vypracovány:

Maticе odpovědnosti:

Pro usnadnění projektového řízení a lepší orientaci v práci je třeba úkoly rozdělit mezi projektový tým tak, aby za daný úsek či úkol byla zodpovědná právě jedna osoba. Maticе odpovědnosti tak slouží pro vymezení kompetencí členů organizačního týmu. V odborné literatuře se můžeme setkat také s názvy RAM, RACI či RASCI.

Komunikační plán:

Účelem vypracování komunikačního plánu je stanovit, co, jak, kdy a kdo bude komunikovat o projektu do vnějšího prostředí či naopak v rámci týmu. Tento dokument činí komunikaci přehlednou a efektivní.

Rozpočet a finanční plán:

Slouží k detailnímu specifikování jednotlivých příjmů a výdajů projektu. Skládá se z plánu čerpání výdajů a plánů jejich krytí.

Registr rizik:

Je nástrojem, ve kterém sdružujeme informace o rizicích projektu jako např. jejich předvídaní, odhadování pravděpodobnosti, velikost dopadu, atd. (Doležal, Krátký, Cingl, 2013, str. 29)

Vyhodnocení projektu:

„Dokument, který sumarizuje výsledky dosažené projektem a porovnává je s kritérii úspěšnosti, jež byla formulována při zahájení projektu např. v identifikační listině projektu.“

V rámci projektu STARTfest jsou pravidelně zaznamenávány také zápisy z porad, reporty o stavu projektu a seznamy bodů k řešení.

### 2.4.3 Poprojektová fáze

Poprojektová fáze je stejně důležitá jako fáze předcházející, ovšem u mnohých projektů je také často opomíjena. Poprojektová fáze přináší řadu nových zkušeností a poznatků, které lze využít do nadcházejících ročníků či v jiných projektech. Účelem této fáze je analyzovat pozitivní a negativní zkušenosti. Ty dobré si poznačit, těmi negativními se poučit a do budoucna se jim vyhnout. Vyhodnocení projektů provádí kromě organizačního týmu také většinou jiná nestranná skupina lidí, aby byl projekt objektivně ohodnocen. (Doležal, Máchal, Lacko, 2012)

V poprojektové fázi bude v rámci festivalu STARTfest 2014 vypracován tento dokument, který zefektivňuje nadcházející řízení projektu:

#### Poučení z projektu:

„ Poučení z projektu neboli Lessons learned obsahuje strukturovaně zaznamenané zkušenosti, které nabil projektový tým v průběhu celého životního cyklu projektu. Je cenným zdrojem pro poučení pro týmy, které budou realizovat podobné aktivity či projekty.” (Doležal, Krátký, Cingl, 2013)

### 3 METODIKA PRÁCE

V rámci teoretické části bakalářské práce jsou vysvětleny základní pojmy projektového řízení, jeho rozdělení a životní cyklus projektu. Je zde také popsána a popsána projektová dokumentace a další nástroje projektového managementu.

Praktická část je zaměřena na multižánrový festival STARTfest. V první části je projekt detailně popsán včetně jeho historie. Další část práce je zaměřena na ročník STARTfest 2014, jeho projektové řízení, využívání nástrojů a projektové dokumentace. V rámci výsledků dotazníkového šetření tato část porovnává STARTfest s ostatními podobně zaměřenými projekty a na základě analýzy vyvozuje doporučení pro zlepšení efektivity organizace dalších ročníků.

Cíl práce:

Zanalyzovat nástroje projektového řízení a projektové dokumentace multižánrového festivalu STARTfest 2014 a doporučit vylepšení pro zvýšení efektivity řízení nadcházejících ročníků.

Výzkumné otázky:

V1: Jaký vliv má používání nástrojů PM a projektová dokumentace na úspěšnost projektu?

V2: Platí, že s vyšším počtem nástrojů PM roste úspěšnost projektu?

V3: Které z nástrojů PM zefektivňují projektové řízení projektu?

V4: Jaké projektové dokumenty jsou klíčové pro úspěšný projekt?

Pro zjištění situace projektového řízení u jiných projektů autorka využila metodu dotazníkového šetření. Forma dotazníků byla výhodná hned z několika důvodů. Současně s vypracováváním bakalářské práce autorka trávila čas na praxi v zahraničí. Online dotazníky tak ušetřili čas a zároveň vyřešily problém, jak získat výsledky o festivalech v České republice. Průzkumu se zúčastnilo 9 projektových manažerů různých kulturních festivalů z celé České republiky. Zodpovídali především otevřené, ale i uzavřené otázky v celkovém počtu 39 otázek. Ze sesbíraných výsledků bude na konci práce zhotovena srovnávací analýza, ze které jsou sestavena doporučení pro nadcházející ročníky STARTfestu.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 STARTFEST



Obrázek 2, Logo festivalu, (zdroj: vlastní)

### 4.1 O festivalu

STARTfest je multižánrový festival propojující kulturu a vzdělávání. Název STARTfest vychází z data konání festivalu, jež je každoročně soustředěno na první víkend v červenci. START léta, START prázdnin. Akce se koná v Želči, malé vesnici mezi Prostějovem a Vyškovem. Každoročně si organizační tým pronajímá areál želečského zámečku, který nabízí jak vnitřní, tak vnější prostory a celkově dotváří celkovou atmosféru samotného festivalu.

STARTfest 2014 nabídne návštěvníkům 2 hudební stage, které budou plné rozmanitých hudebních žánrů. Organizační tým STARTfestu se snaží podporovat lokální kapely, avšak tento ročník bude prvním, který bude hostit i celorepublikově uznávané interprety. Mix hudebních žánrů má přilákat různé skupiny posluchačů, čímž má být dosaženo zvýšení vzájemné tolerance a mezilidského respektu.

Druhou hlavní aktivitou projektu STARTfest je veletrh neziskových organizací. Bylo osloveno na 60 organizací, asociací či sdružení, ze kterých cca 25 přijalo nabídku prostoru na

prezentační stánek a potvrdilo účast. Kromě samotné prezentace budou mít organizace připraveny rozdílné aktivity pro děti a tematické workshopy pro dospělé. Veletrhem neziskových organizací má být dosaženo zvýšení povědomí o neziskovém sektoru a službách, které občanům nabízí. V rámci veletrhu budou také prezentovány projekty neziskových organizací, do kterých se mohou návštěvníci zapojit. Tímto je také podporováno aktivní občanství a v lidech vzbuzena touha pomáhat potřebným.

V rámci doprovodného programu jsou pro návštěvníky připravena také taneční a žonglérská vystoupení, na které navazují blokové workshopy. K dispozici bude také lukostřelba, airsoft, čtyřkolky, jízda na kánoji či triky na slack-line jejichž prostřednictvím jsou představovány alternativní sporty a možnosti volnočasových aktivit.

V rámci příprav areálu zámečku bude také letos poprvé uspořádán tzv. graffiti jam. V rámci této akce bude využito barterového daru barev a industriální hala tak bude v jeden den proměněna v legální zdi pro všechny pouliční nadšence a umělce.

## 4.2 Historie

Myšlenka uspořádat multižánrový festival vznikla v lednu roku 2012, kdy se současná manažerka projektu společně s dalšími členy rozhodla navázat na předchozí projekty, které se konaly v areálu želečského zámečku.

Srazy veteránů si získali přízeň nejenom místních obyvatel, ale také nadšenců z celé republiky. Veteránské prase a Staré herky byly organizovány partou mladých lidí, která se v roce 2011 rozpadla z důvodů odcestování členů do zahraničí.

První ročník festivalu se uskutečnil v létě 2012. Jedna stage a doprovodné aktivity přilákaly na 500 návštěvníků, kteří svou spokojeností utvrdili organizační tým v uspořádání dalšího ročníku.

STARTfest 2013 byl úspěšnější. Návštěvnost překročila 1000 lidí, zájem médií i fanoušků vzrostl. Více lidí, ovšem obnáší více práce a lepší organizace.

Přípravy STARTfestu 2014 jsou tedy mnohem poctivější a detailnější. Využívající nástrojů projektového řízení a projektové dokumentace, která bude popsána a rozebrána v následujících kapitolách.

### 4.3 VIVID, z.s.

Zapsaný spolek VIVID vznikl v dubnu roku 2014 v Želči u Prostějova. VIVID z.s. byl založen primárně s cílem obohacování kulturního života na venkově a pořádání kulturně-vzdělávacích akcí. VIVID bude nadále vystupovat jako nezisková organizace pořádající akce na lokální úrovni, ale také projekty v rámci programu ERASMUS plus pro mladé lidi převážně z vesnice.

V rámci zapsaného spolku VIVID je STARTfestu usnadněna organizace i mnohá komunikace. Hlavní výhodou je dobré povědomí veřejnosti o neziskovém sektoru, což usnadňuje shánění sponzorů a dalších partnerů akce. Žádosti o granty jsou také mnohem častěji schvalovány neziskovým organizacím raději, než fyzickým osobám, jak tomu doposud v případě STARTfestu bylo. Výtěžek ze STARTfestu půjde tedy primárně na chod a růst spolku VIVID, která bude pořádat i nadcházející ročníky festivalu.

Prezidentkou spolku VIVID je manažerka festivalu STARTfest a dalšími členy rady spolku jsou členové organizačního týmu.

*Doporučení:* V rámci příštích ročníků bude jménem spolku VIVID žádáno o další granty, které mohou podpořit finanční stránku projektu nejen na lokální úrovni. Spolek VIVID bude navazovat spolupráci s dalšími organizacemi ze zemí Visegrádské čtyřky, které se budou účastnit STARTfestu 2015 jako partneři akce a zprostředkovatele zahraničních interpretů.



## 5 ANALÝZA PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ

STARTfest Želeč je jako každý projekt unikátní. Každý rok se organizační tým snaží zaměnit hudební žánry, přidat nové aktivity a oslovit nové lidi. Každoročně musí být sestavován nový projektový plán, zvoleny vhodné nástroje PM a sepsány projektové dokumenty, o které se během plánování a realizace projektu může organizační tým opřít.

Řízení projektu STARTfest vychází z životního cyklu projektu, tedy jednotlivých aktivit, které se konají za účelem naplnění cíle projektu v průběhu jeho fází. V rámci projektu STARTfest je využíván životní cyklus projektu a rozdělení fází dle IPMA.

Tabulka 3, Rozdělení dokumentace, (podle Doležal, Krátký Cingl, 2013, upraveno: Gartnerová)

PROJEKTOVÁ DOKUMENTACE							
DOKUMENT		Malý projekt	Střední projekt	Velký projekt		STARTfest	
<b>Předprojektová f.</b>							
Studie příležitosti		Může	Musí	Musí		Ne	
Studie proveditelnosti		Musí	Musí	Musí		Ne	
Projektový záměr		Může	Může	Musí		Ne	
Logický rámec		Může	Může	Musí		Ano	
<b>Projektová f.</b>							
Identifikační listina projektu		Musí	Musí	Musí		Ano	
Registr zainteresovaných stran		Může	Může	Musí		Ne	
Tabulka souvislosti		Může	Může	Může		Ne	
WBS		Musí	Musí	Musí		Ano	
Plán řízení projektu		Může	Může	Musí		Ne	
Matice odpovědnosti		Musí	Musí	Musí		Ano	
Registr rizik		Může	Musí	Musí		Ano	
Organizační struktura		Může	Může	Musí		Ne	
Komunikační plán		Může	Může	Musí		Ne	
Rozpočet		Může	Musí	Musí		Ano	
Harmonogram		Může	Musí	Musí		Ne	
Zápisy z porady		Musí	Musí	Musí		Ano	
Report o stavu projektu		Může	Může	Musí		Ano	
Seznam bodů k řešení		Může	Může	Může		Ano	
Změnový požadavek		Může	Musí	Musí		Ano	
Seznam poučení		Může	Může	Může		Ano	
Akceptační protokol		Může	Musí	Musí		Ne	
Předávací protokol		Může	Může	Může		Ne	
Vyhodnocení projektu		Musí	Musí	Musí		Ano	
<b>Poprojektová f.</b>							
Poučení z projektu		Může	Může	Může		Ano	

## 5.1 Předprojektová fáze

Předprojektová fáze byla shledávána jako nejdůležitější v rámci prvního ročníku. V roce 2012, tedy v roce, kdy STARTfest vznikal, bylo zjišťováno, zdali bude o festival tohoto typu zájem. Zdali jsou kapacity, jak finančních, tak lidských zdrojů na případnou organizaci a zdali technické podmínky (prostor, zázemí, vybavení) umožňují se do organizace akce pustit.

V rámci prvního ročníku ani organizační tým pořádně nevěděl, že se nachází v předprojektové fázi, když bylo mezi známými zjišťováno, jestli by se jim taková akce líbila a zdali by se jí zúčastnili. Byl proveden vlastně takový menší ústní marketingový výzkum, díky kterému vzešla jasná odpověď- ANO, na které bylo poté možné stavět dál. Odborně by se tato část dala nazvat jako studie příležitosti. V rámci prvního ročníku nebyla vypracována ani studie proveditelnosti. Projekt neměl žádného velkého investora, který by tento dokument vyžadoval, a tak i vzhledem k dobrovolnickému charakteru projektu by mohl být právě první ročník jakousi studií proveditelnosti pro organizační tým nadcházejících ročníků.

Těmto listinám nebyla věnována pozornost a písemně nebyly vypracovány pro žádný z ročníků festivalu STARTfest. Avšak jak již bylo zmíněno, každý rok je prováděn menší průzkum veřejnosti a velký důraz je kladen také na zpětné vazby návštěvníků, které jsou pro organizační tým podkladem pro samotnou studii příležitosti. Tyto dokumenty byly organizačním týmem STARTfestu nahrazeny za předprojektovou úvahu.

Z výsledků dotazníkového šetření bylo zjištěno, že pouze jeden projektový manažer z dotazovaných se zabývá vypracováním studie příležitosti. Projektový tým, který studii příležitosti vypracovává, ovšem v roce 2014 pořádá svůj první ročník. Naopak všechny ostatní festivaly, které byly pořádány již v minulosti, uvedly, že studii příležitosti nevypracovávají. Téměř většina ale uvedla, že studii příležitosti vypracovala také v rámci prvního ročníku.

Letošní ročník již předprojektová fáze probíhala v rámci STARTfestu na mnohem vyšší úrovni. Z odezvy minulých ročníků bylo jasné, že je o akci stále zájem a že organizace a příprava je v rámci našich možností reálná.

Z pohledu festivalu STARTfest je za nejdůležitější dokument předprojektové fáze považován právě logický rámeček. Tento dokument je vypracován převážně manažerkou festivalu, ovšem jednotlivé body jsou diskutovány v rámci celého organizačního týmu. Logický rámeček

je pro projekt a celý projektový tým velice přínosný. Tento dokument je v roce 2014 vypracován poprvé. Díky vypracování (nejen) tohoto dokumentu jsou celému týmu ujasněny cíle a přínosy projektu, které mohou jednotliví členové navzájem jednoduše komunikovat.

Z výsledků dotazníků vyšlo najevo, že festivaly mají většinou alespoň jeden z výše zmíněných dokumentů, popřípadě projektový záměr. Tyto „startovací“ dokumenty jsou projektovými manažery považovány za jedny z nejdůležitějších. V těchto dokumentech (viz. příloha) je projekt blíže specifikován.

- **O jaký typ projektu se jedná?**

STARTfest je kulturně-vzdělávací komplexní projekt.

- **Cíle projektu**

Hlavním cílem projektu je zvýšit vzájemnou toleranci a mezilidský respekt.

S- Jednodenní multižánrový festival, který se bude konat 5. 7. 2014 na zámečku v obci Želeč.

M- Projekt bude úspěšný, pokud přijde alespoň 700 návštěvníků. Na financování projektu je třeba získat alespoň 130 000 Kč.

A- Sestavení organizačního týmu. Přípravy festivalu začnou již v září. Sestavení potřebného plánu a projektové dokumentace. Rozdělení úkolů mezi členy týmu.

R- STARTfest je možné zorganizovat. Máme prostory, máme lidské i částečné finanční zdroje. Pořadatelem akce je zapsaný spolek Vivid.

T- STARTfest se odehraje 5. 7. 2014. Na jeho přípravy je potřeba cca 11 měsíců. Přípravy započnou v září a skončí v červenci.

V rámci realizace a naplnění hlavního cíle, kterým je podpora vzájemné tolerance a mezilidského respektu, má STARTfest také cíle dílčí.

Jsou jimi rozvoj kultury a vzdělávání na venkově, kterých bude dosaženo pomocí hudebního festivalu a veletrhem neziskových organizací. V rámci hudebního festivalu bude představeno na 13 kapel s rozdílnými hudebními žánry, které mají své specifické fanoušky, kteří budou na jednom místě společně s jinak zaměřenými skupinami a tímto bude dosaženo zvýšení tolerance a respektu. V rámci veletrhu neziskových organizací bude návštěvníkům nenásilnou formou (veletrh) představeno na 20 organizací s rozmanitým zaměřením, které

budou nabízet své služby, popřípadě projekty, do kterých bude možnost se zapojit. Tímto bude podpořen neziskový sektor a jeho propagace a zároveň aktivní občanství.

- **Rozsah projektu**

Rozsah projektu je splnit jednotlivé aktivity, kterými bude dosaženo uspořádání samotného festivalu. Jsou jimi: nábor a oslovení neziskových organizací, výběr a potvrzení hudebních interpretů na dvě hudební stage, oslovení a výběr ostatních vystupujících (tanenčníci, žongléři, divadelníci, psovodi, ...), graffity jam a samotný den festivalu.

- **Omezení projektu**

Projekt STARTfest má jako každý jiný projekt určitá omezení. V tomto případě se jedná především o *lidské a finanční zdroje*. Z důvodu nedostatku financí, které jsou sháněny prostřednictvím grantů a finanční podpory od fyzických i právnických osob, není projektové manažerce ani organizačnímu týmu umožněno platit osoby vzdělané v projektovém managementu. Projektový tým se skládá pouze z dobrovolníků, kteří si za svou práci nenarukují žádný honorář, avšak nemají patřičné vzdělání v daném oboru. Autorka práce, jakožto manažerka projektu, má základy projektového řízení v rámci studií marketingových komunikací. V rámci projektového týmu manažerka představuje různé nástroje a dokumenty, jejichž vysvětlování ovšem zabírá čas, který by v případě odborněji zaměřených členů týmu mohl být použit již k samotným přípravám.

V případě STARTfestu může být i lokace do určité míry omezením projektu. Želeč je sice nedaleko Prostějova a Vyškova, ale meziměstské spoje do vesnice nejsou tak frekventované. Organizační tým se toto omezení snaží eliminovat poskytnutím stanového městečka a sestavením infopacku pro návštěvníky, který popisuje rozdílné způsoby dopravy do vesnice.

V ročníku 2014 je organizační tým také omezen *studijním zatížením*, jelikož 2 členové týmu skládají státní zkoušky a píšou bakalářskou práci a další člen je na studijním pobytu v zahraničí.

- **Kritéria úspěchu**

Pro letošní ročník byla jak kritéria úspěchu zvolena tato:

- Míra návštěvnosti- více než 700 platících návštěvníků.
- Projekt nebude ztrátový.

- Zvýšení povědomí na sociálních sítích a na internetu. Tzn. zvýšit počet fanoušků facebookové stránky na 450, zvýšit návštěvnost webových stránek alespoň o 500 unikátních návštěvníků (dle Google Analytics).

- **Předpokládané přínosy**

Hlavní přínos má festival STARTfest primárně pro vesnici Želeč. Vesnice samotná má zajištěnou propagaci a zvýšení viditelnosti, což povede ke zvýšení turismu a návštěvnosti vesnice. Ve vesnici se nachází koupaliště a nové cykloturistické stezky, které mohou pomocí nových turistů přispět ke zlepšení ekonomické situace na vesnici. Tímto způsobem je také propagován celý Olomoucký kraj, který zároveň akci finančně podporuje.

Samotné výstupy festivalu mají přínos přímo pro obyvatele vesnice Želeč i vesnic okolních. Díky nízkému vstupnému a jedinečnosti projektu se na festival sjíždí primárně obyvatelé okolních vesnic, kteří by normálně neměli možnost seznámit se s rozmanitými tématy neziskových organizací a služeb, které jim jsou nabízeny. Přínosem nesporně bude i to, že se návštěvníci festivalu zapojí do dobrovolnické činnosti a začnou využívat služeb neziskových organizací. (Např. pomoc při odvykání z drogové závislosti, odborné poradenství v rámci ekologie, snazší vyrovnání se s homosexualitou- jak pro dítě, tak pro rodiče a v rámci prezentace i celkově pro společnost na vesnici). V rámci hudebního festivalu bude přínosem rozšíření povědomí o různých žánrech a také zvýšení tolerance k různým kontroverzním tématům, které jsou součástí textů písní. (Homosexualita, marihuana, globální problémy,...)

STARTfest poskytuje pomoc také pro samotný areál zámečku. Z financí a grantů je organizačnímu týmu umožněno vyčlenit finance na úpravy a opravy prostor. V rámci STARTfestu 2014 bude ze sponzorského daru nově vymalována jedna z budov areálu, opraveno pódium a upraveny prostory zahrady.

Velkým přínosem pro organizační tým je pak souhrn zkušeností a informací během organizace projektu a rozšíření kontakt listu. Nemalou výhodou pro sponzory festivalu STARTfest je jejich propagace a budování CSR v rámci spolupráce na veletrhu neziskových organizací.

Majoritní aktivum projektu se však dostaví až po ukončení festivalu, některé v rozmezí několika dní, některé přijdou později, avšak budou dlouhodobější. Dosáhnutí přínosů je do jisté míry měřitelné. Organizační tým kontaktuje po ukončení festivalu neziskové organizace a získá od nich statistiky z festivalu o tom, kolik lidí se zajímalo, jaký počet návštěvníků

se zapojil. Dále může být měřena návštěvnost koupaliště, která bude následně porovnána s předešlými lety. V rámci dlouhodobých přínosů budou pozorovány zpětné vazby od návštěvníků festivalu a obyvatel obce Želeč.

- **Hlavní výstupy projektu**

Hlavním výstupem projektu je samotný festival a také graffity jam, který mu bude předcházet.

- **Cílové skupiny projektu**

Primární cílová skupina: Návštěvníci různých věkových kategorií se zájmem o hudbu, umění a neziskový sektor.

Detailněji rozepsáno: *obyvatelé obce Želeč*. Želeč je vesnice, která má 500 obyvatel, každý se navzájem zná a většina obyvatel obce je otevřena kulturním akcím různého zaměření. Občané se svou přítomností snaží podpořit místní spolky nebo v případě festivalu zapsaný spolek VIVID. Cílovou skupinou je i ta druhá menšinová část obce, která si stěžuje na zvýšený hluk a nepořádek na vesnici.

*Rodiny s dětmi*: Odpolední program festivalu je koncipován primárně pro rodiny s dětmi-aktivity neziskových organizací, soutěže, hry, trampolína či výlet na lodičce.

*Dospělí 18-60*: V rámci hudebního programu jsou voleny kapely, které mají zaujmout stejnou věkovou skupinu, jako je organizační tým. V rámci této věkové kategorie se také očekává, že bude aktivnější v oblasti neziskového sektoru.

Sekundární cílová skupina: Neziskové organizace, které se chtějí v rámci festivalu prezentovat.

- **Odhadované náklady projektu**

Odhadované náklady projektu dosahují částky 130000 Kč.

- **Odhadované počty lidských zdrojů**

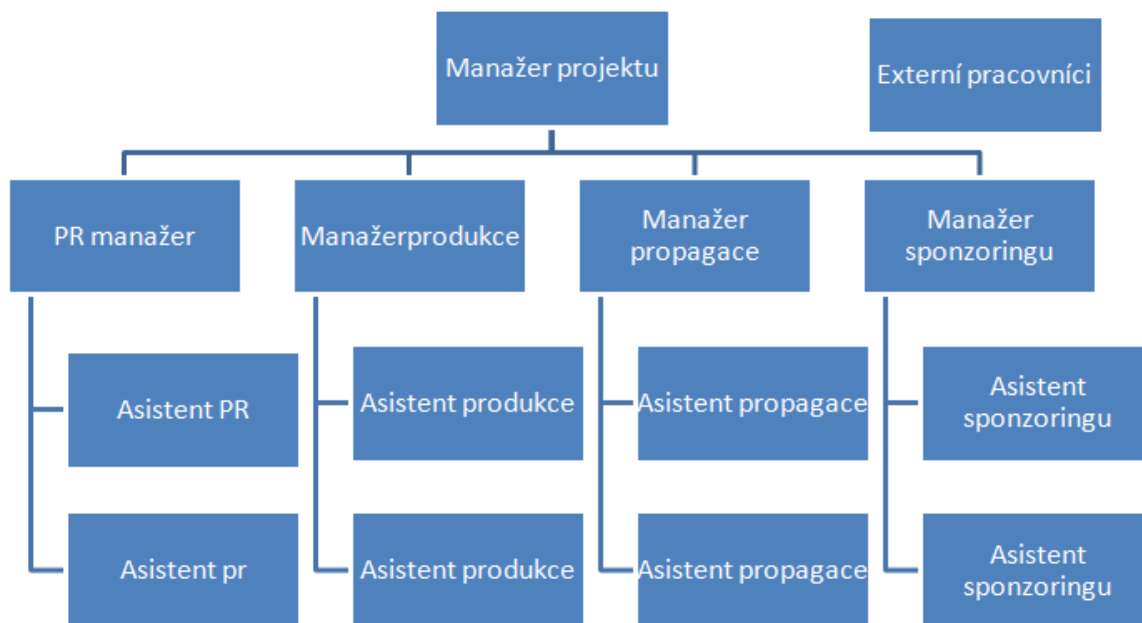
Na bezproblémovou organizaci festivalu STARTfest je dle zkušeností autorky potřeba:

1 manažer projektu

5 kvalifikovaných liniových manažerů (produkce, propagace, PR, sponzoring, web/grafika)

1-2 členové do každé sekce.

Další lidské externí zdroje budou potřeba v rámci příprav areálu festivalu (navážení stolů, židlí, stavba podia, úklid areálu,...), v den festivalu (ochranka, personál u vstupného, personál na parkovišti, úklidová četa,...) a po konci festivalu (úklid, odvoz technického vybavení, atd.)



Obrázek 3, Organizační struktura projektu, (zdroj: vlastní)

- **Hlavní rizika projektu**

V předprojektové fázi byla nastíněna možná rizika. Jejich definicí a následnou eliminací se autorka bude konkrétněji zabývat ve fázi projektové, kde je současně také vypracován dokument, který se nazývá Registr rizik (viz. Příloha).

- **Zdroje financování**

STARTfest je financován z těchto zdrojů:

Partneři projektu- Granty: Olomoucký kraj, Obec Želeč

Sponzoři projektu- fyzické či právnické osoby- finanční a věcné dary

Nájemci prostor- Stánkaři (občerstvení, keramika, bižuterie, koktejly)

Vstupné na festival

100 Kč dospělá osoba

70 Kč student/ ZTP/ senior/ děti nad 12 let

Děti do 12 let zdarma

### 5.1.1 Manažer projektu

Součástí předprojektové fáze je určení manažera projektu a následné sestavení týmu. STARTfest to měl doposud jednoduché. Původně bylo založení a uspořádání festivalu myšlenkou jeho manažerky, projekt řídila první i druhý rok, nyní připravuje již třetí ročník. Hlavní nevýhodou manažerky zůstává skutečnost, že vztahy v týmu jsou založeny na přátelství, což může festivalu škodit. Důvodem této skutečnosti je to, že ani festival STARTfest se nevyhnul problémům, které jsou s kamarádskými vztahy v týmu spojeny: malá důslednost v tlaku na dodržování lhůt pro odevzdávání práce, nízká disciplína, vysoká tolerance vůči méně kvalitní práci členů týmu STARTfest. Manažerkou prvního, druhého i třetího ročníku je autorka bakalářské práce.

Z výsledků dotazníku vzešlo také najevo, že ani jeden z dotazovaných manažerů nevlastní certifikaci projektového manažera, ovšem všichni se shodli, že mají v této oblasti jisté vzdělání. Vysoké školy, semináře či školení jsou tedy zřejmě dostatečným vzděláním na uspořádání kulturního/ hudebního festivalu. Ani manažerka STARTfestu nemá certifikát projektového manažera. Informace a trendy v rámci projektového řízení čerpá ze studia na vysoké škole a s ní spojené praxe.

Manažerka STARTfestu je zapojena do více projektů najednou, což na jednu stranu škodí, jelikož není plně koncentrována na jeden projekt a svůj čas musí přerozdělit i mezi ostatní projekty. Na stranu druhou je to obrovským přínosem a přílivem nových informací, kontaktů a rad, které mohou být z jiných projektů aplikovány na multizánrový festival STARTfest. Podobně to vidí i respondenti dotazníku.

V dotazníkovém šetření (viz. Příloha) byli projektoví manažeři mimo jiné tázáni na jejich názor, jak ovlivňuje počet projektů, do kterých jsou zapojeni, efektivitu projektového řízení jednotlivých projektů.

Jeden z respondentů uvedl, že si myslí, že angažovanost ve více projektech zajisté zlepšuje a zvyšuje efektivitu jeho práce. Zkušenosti, které jsou partikulárně načerpány během jednoho projektu a jsou úspěšné, může poté implikovat do projektů dalších a tím zvyšovat efektivitu projektového řízení. Respondent také uvedl, že zatím se mu projekty nekryly natolik, abych nějaký z nich zanedbával.



Další z respondentů ovšem uvedl zápornou odpověď. Dle jeho názoru má zapojení do více projektů negativní vliv na projektové řízení a to především kvůli nedostatku času. Navrhuje tedy si prvně velmi dobře naplánovat harmonogramy své práce a tímto se vyhnout následnému přetížení.

S tímto názorem polemizuje další z respondentů, dle jehož názoru právě časový nátlak zefektivňuje pracovní postupy- práci zvládá rychleji a zlepšuje se i v procesu projektového řízení.

*Doporučení:* Do dalších ročníků je nutno přivést a zapojit nové členy týmu. Je doporučeno tyto nové členy zapojit jako liniové manažery a současné asistenty projektového manažera dát do specifických sekcí. Autorka je přesvědčena na základě zkušeností z minulých ročníků festivalu, že tato obměna by přispěla k zefektivnění projektového řízení projektu. Tito noví členové by měli být kvalifikovaní v oboru, kde se předpokládá, že jejich organizační dovednosti urychlí a usnadní práci. Pro členy sekcí budou tito „profesionálové“ motivací k práci, jelikož k nim budou mít větší respekt, jakožto k neznámým a novým a budou mít příležitost naučit se novým věcem. Tato nová struktura organizačního týmu velice usnadní práci i manažerovi projektu. V důsledku nedostatečné kvalifikace a znalosti jednotlivých sekcí vykonává manažerka projektu zároveň taky funkci liniových manažerů v sekcích Public Relations, produkci a částečně i sponzoringu. Oživením a obnovením projektového týmu by manažerka projektu ubyla práce „liniového“ manažera a měla by tak čas soustředit se jen a pouze na činnosti projektového manažera.

### 5.1.2 Organizační tým

Organizační tým STARTfestu se skládá z 1 manažera projektu, 6 asistentů manažera a jednoho grafika. Tento počet lidí se aktivně podílí na přípravách festivalu, účastní se pravidelně celotýmových schůzek, popřípadě koordinuje lidi pod sebou. Jak již bylo zmíněno, organizační tým STARTfestu je složen z dobrovolníků, kteří se na organizaci akce podílí ve svém volném čase. Kromě užšího projektového týmu, má STARTfest ovšem další nepostradatelné členy, kteří pomáhají po většinou s technickými přípravami (roznos plakátů, sdílení akce na sociálních sítích, příprava areálu, úklid areálu, participace v promočních videích, atd.). Tito členové jsou většinou kamarádi, příbuzní či známí užšího organizačního týmu.

Jelikož je tato akce jedinou svého typu v okolí, jsou na ni obyvatelé vesnice Želeč patřičně hrdí a neváhají pomoci s přípravami. Organizační tým spolupracuje společně s obcí Želeč a všemi místními spolky (Sbor dobrovolných hasičů, sportovci, myslivci, zahrádkáři), které se zapojují do organizace např. propůjčením stanů, stolů a ostatního technického vybavení.

Nikdo z organizačního týmu není certifikovaným projektovým manažerem a pouze jeden člen má vzdělání v oblasti projektového řízení- manažerka projektu.

Z projektových týmů, které byly dotazovány v rámci dotazníkového šetření, nemá ani jeden nikoho s certifikátem ověřujícím projektové řízení a pouze část týmu má vzdělání v oboru či absolvovaná školení a semináře.

Užší organizační tým se na rozdíl od ostatních týmů v projektech nedělí specificky na liniové manažery, což autorka shledává velkým problémem. Jako důvody jsou zmíněny: především nedostatek osob a taky neúplné vzdělání ve vykonávaných sekcích. V porovnání se STARTfestem mají ostatní projekty také podstatně vyšší počet členů organizačního týmu, v průměru 15.

V rámci dotazníku byla respondentům položena také otázka ohledně blízkých vazeb mezi členy organizačního týmu, konkrétně jak tyto vazby ovlivňují efektivitu řízení projektu.

„Ano, zatím však pozitivně. Umím si ale představit, že by to mohlo být problematické.

Hlavně v tom případě, pokud by se členové týmu nepohodli v osobním životě. Obávám se, že nikdo z našeho týmu by nebyl schopný oddělit osobní problémy od pracovních a myslím si, že organizace festivalu by byla tímto velmi znevýhodněna. Dokonce si myslím, že bychom museli kompletně změnit projektový tým.“

Další z respondentů se dívá na přátelské vazby velice pozitivně:

„Přátelským vazbám u nás v týmu dávám obrovský palec nahoru. Pro mě jako hlavního organizátora projektu jsou právě přátelské vazby obrovskou pomocí. Svým přátelům mohu důvěřovat a vím, že se na ně mohu spolehnout, proto jsem si je také vybral jako spolupracovníky. Jelikož každého z nich znám déle jak 5 let, mohu u nich předvídat i chování a reakce na jisté situace, kterým se mohu popřípadě vyhnout. Víím také, jak je motivovat a co na ně funguje jako tzv. podpůrný motor.“

„Komunikace s přáteli, jež jsou členy mého projektového týmu, usnadňuje řízení našeho festivalu. Jelikož se před sebou nestydíme a vzájemně před sebou nemáme žádná tajemství, řekneme si všechno na rovinu. Co je dobře, co je špatně. Otevřenost je u nás v týmu na

denním pořádku. Na druhou stranu, přijde-li nějaká sporná otázka a máme se společně rozhodnout jsou přátelé v týmu lehce na obtíž. Snažíte se dělat to nejlepší pro váš projekt a zároveň pro Vaše přátele, přijdou ale momenty, kdy to nepůjde skloubit a vy se musíte postavit jako skvělý projektový manažer vůči přátelům, což je občas z lidského hlediska nemožné, a tak nechám strádat radši projekt. V těchto situacích si přeji, abych byl obklopen cizími lidmi.“

*Doporučení pro další ročníky:* Vyhradit finanční prostředky pro zajištění alespoň 2-3 kvalifikovaných pracovníků, kteří zefektivní a urychlí práci na festivalu. Zaměřit se na studenty FMK Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně pocházejících z Olomouckého kraje, kteří mají s organizováním podobných akcí bohaté zkušenosti a jejich nároky na finanční odměnu nejsou zdaleka tak vysoké jako u profesionálních projektových manažerů. Dalším řešením by mohla být webová platforma [umsemumtam.cz](http://umsemumtam.cz), která sdružuje neziskové organizace a profesionální pracovníky. Spolek VIVID by tak na tyto webové stránky mohl podat žádost o projektového manažera, či koordinátora projektu, který by mohl být trenérem a kaučem pro celý projektový tým následujících ročníků. Další možností, opět propojený se zapsaným spolkem VIVID, je získat akreditaci mezinárodního programu ERASMUS plus a v rámci klíčových aktivit být hostitelskou organizací EDS neboli Evropské dobrovolné služby. Podrobnější informace o programu zde: <http://www.naerasmusplus.cz/cz/mobilita-osob-mladez/>.

Do dalších ročníků by bylo vhodné také proškolit projektový tým v oblasti projektového řízení.

### **5.1.3 Projektová kancelář**

Oficiální projektovou kancelář organizační tým nevlastní především z finančních důvodů.. Avšak jeden ze členů týmu, vlastníci areál želečského zámečku, na kterém se festival pořádá, pravidelně poskytuje jeho prostory, aby bylo umožněno pořádat celotýmové schůzky, teambuildingy a brainstormingy. Pokud by tyto prostory nebyly k dispozici, byla by týmová komunikace mnohem složitější.

Pouze jeden z dotazovaných projektových manažerů odpověděl kladně na otázku, zdali vlastní projektovou kancelář. Z odpovědí respondentů vyšlo také najevo, že projektová kancelář není v rámci řízení projektu nezbytným prvkem.

#### 5.1.4 Komunikace

V předprojektové fázi je také důležité nastavit si milníky a kanály komunikace. V rámci projektu STARTfest dělí autorka komunikaci na interní a externí.

##### INTERNÍ KOMUNIKACE

V průběhu příprav projektu je ke komunikaci mezi členy týmu využíváno následujících nástrojů:

Facebook- Na FB je kromě klasických zpráv využívána také uzavřená skupina. Uzavřená skupina byla vytvořena pro urychlení a usnadnění komunikace, jelikož většina členů týmu používá FB v rámci průběhu celého dne. Výhodou skupiny také je, že na ní můžeme sdílet potřebné dokumenty, fotky či videa.

Email- Každý z členů užšího organizačního týmu má svůj email s doménou STARTfestu. Smlouvy či věci, které souvisí s kontextem předchozí emailové komunikace (s partnery, vystupujícími, atd...) jsou tedy navzájem zasílány emailem. Prostřednictvím emailu také manažerka projektu zadává liniovým manažerům jejich úkoly a doporučení k jejich vypracování. Správce webové domény umožňuje přeposílat všechny příchozí emaily určené pro ostatní členy týmu také na email manažerky projektu. Ostatní členové jsou s tímto faktem seznámeni a souhlasili s ním. Manažerka projektu má tak lepší přehled o řešených věcech či případných nabídkách.

Osobní schůzky- Celotýmové schůzky jsou pořádány alespoň jednou do měsíce. Blíží-li se začátek festivalu (cca od konce března), celotýmové schůzky jsou frekventovanější cca 2-3 do měsíce. Mimo to se také konají osobní schůzky manažerky s jednotlivými asistenty, kde se řeší věci týkající se specifické sekce. Výhodou osobních schůzek je přímý kontakt. Manažerka projektu tak může členy lépe motivovat a celková komunikace je usnadněna, jelikož se lépe vyhýbá nedorozuměním, která mohou vznikat písemnou formou projevu.

Skype- Jelikož všichni členové týmu studují a pracují v různých městech, či cestují do zahraničí, je třeba čas od času celotýmovou schůzku udělat online. K tomuto je využíváno programu SKYPE, který umožňuje konferenční bezplatné hovory.

##### EXTERNÍ KOMUNIKACE

Externí komunikace bude popsána v rámci projektové fáze.

## 5.2 PROJEKTOVÁ FÁZE

Projektová fáze začala v rámci STARTfestu 2014 již v říjnu loňského roku. Oproti loňským ročníkům je tak náskok cca 4 měsíce a je to znát.

V rámci projektové fáze jsou dokončeny a více konkretizovány dokumenty: Identifikační listina projektu a logický rámec. Nově sepsanými jsou registr rizik, rozpočet projektu, wbs a matice odpovědnosti.

### 5.2.1 Identifikační listina projektu

Z logického rámce vychází jeden z nejdůležitějších dokumentů projektu, kterým je identifikační listina (viz. Příloha). Ta byla v rámci festivalu STARTfest vypracována manažerkou projektu za spolupráce ostatních členů týmu. V případě STARTfestu je ILP schvalována členskou radou pořadajícího spolku VIVID. Z ILP byly postupně vytvořeny i následující dokumenty k multižánrovému festivalu STARTfest.

### 5.2.2 Registr rizik

Registr rizik (viz. Příloha) byl vypracován v rámci celého organizačního týmu pro objektivnější a širší pohled na věc. Z registru rizik je možno vyčíst, že největšími hrozbami jsou nepřízeň počasí a ztrátový projekt, se kterým je spojeno riziko nezájmu investorů. Registr rizik je velmi dobrým nástrojem k přípravám festivalu STARTfest, jelikož je možno v rámci organizačního týmu se předem připravit a rizikům předejít. Nejhorší riziko, které mu je velmi obtížné se bránit a také jej nelze do jisté míry ovlivnit, je počasí.

Identifikace rizik					
ID	Popis rizika	Vlastník rizika	Pravděpodobnost (1-nejnižší, 5- nejvyšší)	Dopad (1-nejnižší, 5- nejvyšší)	Skóre (1 až 25)
	Finanční postih (hygiena, hluk)	Lenka	2	4	8
	Nepřízeň počasí	Eva	3	4	12
	Nízká návštěvnost	Eva	2	4	8
	Technické problémy	Libor	2	5	10
	Odcizení majetku	Eva V.	2	3	6
	Nezájem investorů	Veronika	3	4	12
	Projekt bude ve ztrátě	Eva	3	5	15
	Konflikt	Eva V.	2	3	6
	Újma na zdraví	Milan	2	3	6
	Odfeknutí účinkujících	Veronika	1	3	3

### 5.2.3 Rozpočet projektu

Rozpočet projektu je nepostradatelným dokumentem pro organizační tým. Především sponzoring má pomocí rozpočtu projektu jasně definováno, jaké prostředky jsou třeba sehnat k zorganizování určitého výstupu, popřípadě přemýšlet jaká aktivita by se namísto finanční podpory dala vyzískat z barterové spolupráce.

Rozpočet na STARTfest 2014 (viz. Příloha) je téměř dvojnásobný oproti minulým ročníkům a to hlavně z důvodu rozšíření hudební scény - pozvání známých interpretů a lepšího zajištění areálu, které obnáší profesionální ochrannou službu a lepší hygienické podmínky.

Do rozpočtu nejsou počítány nejisté příjmy jako vstupné a případný výtěžek z prodeje občerstvení. Toto závisí na počtu návštěvníků, ten zase na počasí atd., a tento výtěžek je tedy nepředvídatelný. Do rozpočtu byla ovšem započtena finanční částka 50000 Kč, která bude v průběhu května žádána pomocí crowdfundingového portálu HitHit. Bude-li tato částka získána, příjmy a výdaje budou téměř vyrovnané, což je pro realizaci projektu z našeho pohledu ideální situace.

V rozpočtu také není zahrnuta finanční odměna žádného ze členů organizačního týmu, neboť tyto interní náklady jsou nulové díky dobrovolnictví členů.

Rozpočet pro rok 2014 dosahuje 130000 Kč. Předpokládá se, že částka ještě do samotné realizace, tedy do 5. 7. 2014 ještě naroste.

#### **5.2.4 WBS**

WBS slouží v podstatě jako mapa projektu. WBS festivalu STARTfest (viz. Příloha) je členěna na hlavní výstupy projektu a jim náležející aktivit, které je nutno splnit, aby tak bylo dosaženo předem stanoveného cíle projektu

WBS byla vypracována projektovou manažerkou, která si práci usnadnila využitím softwarového nástroje Xmind, který umožňuje rychlé a snadné zpracování WBS.

Na základě vypracování WBS se také velmi ulehčilo vypracování dalšího z dokumentů a to Matice odpovědnosti.

#### **5.2.5 Matice odpovědnosti**

Matice odpovědnosti je velice užitečným dokumentem. Tento dokument vypracovává opět manažerka projektu a poté jej rozesílá členům organizačního týmu. Každý má tedy přehled o tom, jaké má povinnosti a za co zodpovídá. Z matice odpovědnosti je také vidět, který ze členů týmu se jak zapojuje. (Viz. Příloha)

#### **5.2.6 Harmonogram**

Harmonogram je úskalím projektu STARTfest 2014 od samého začátku. Tento dokument nebyl zpracován na začátku ani v průběhu projektové fáze. Byl nahrazen pouze milníky a předem stanovenými deadliny, které ovšem nebyly zapracovány do jednotného dokumentu a nebyli ani zveřejněny na jedno společné místo. Tímto tedy vznikla některá časová zpoždění a nedodržení termínů, jelikož se deadliny ztratili v komunikaci v rámci několika nástrojů. Nevypracování harmonogramu je tak shledáno jako jednou z největších chyb.

### 5.2.7 Komunikační plán

Ani komunikační plán není nikde jasně ukotven a sestaven. Zde se za důvod shledává především nedostatek lidí, kteří by samotnou komunikaci zajistili. Komunikace s veřejností tedy probíhá většinou velice spontánně a v ne předem stanovených intervalech. V rámci festivalu STARTfest 2014 jsou používány tyto komunikační kanály:

- Webové stránky: Webové stránky festivalu jsou určeny především pro veřejnost. V říjnu byly aktualizovány a na stránkách tak bylo možné najít již datum konání dalšího ročníku a základní informace, které byly doplněny později. Aktivní komunikace na webových stránkách byla spuštěna v průběhu ledna/ února, kdy byly na stránku postupně uveřejňováni interpreti, kteří v rámci festivalu vystoupí. Od března bylo tedy na stránkách možno nalézt kompletní program, ceny vstupného, podrobnější informace o stanovém městečku atd. Větší aktivitu a propojenost s fanoušky ale pořád zastává facebook.
- Facebook: Facebook STARTfestu byl založen již v rámci ročníku 2013 a v současné době má 400 fanoušků. Na facebookové stránce festivalu jsou uveřejňovány články o vystupujících, které odkazují na naše webové stránky, fotky z minulých ročníků, vtipné obrázky či písničky od interpretů. Kromě stránky samotné je založena také událost, prostřednictvím které je alespoň rámcově sledováno, kolik lidí může STARTfest 2014 očekávat.
- Twitter: Dalším z kanálů je Twitter, který je ale komunikačně mrtvý. Je to především z toho důvodu, že není ze strany organizačního týmu tak frekventovaně komunikován, ale především z důvodu naší cílové skupiny. Většina našich fanoušků účet na Twitteru nemá, a tak jediným sociálním médiem, které spojuje STARTfest s jeho fanoušky je stále Facebook.
- Plakáty: V průběhu května budou vytištěny plakáty a letáky na STARTfest 2014, které budou pomocí členů organizačního týmu, jejich přátel a známých budou distribuovány do okolních vesnic a nejbližších měst- Prostějov, Vyškov, Kojetín, Přerov.



- Tiskové zprávy: STARTfest má také velkou podporu od lokálních médií. Tiskové zprávy jsou tak uveřejňovány zdarma v rámci regionu Prostějovska a Vyškovska.
- Word of mouth: Nejúčinnější a nejlepší komunikační kanál, který má snad každá akce. Dobré slovo a doporučení od známých řekne většinou mnohem víc než plakáty či jiná inzerce.

Jelikož je STARTfest pořádán jako nízkonákladová akce, nemůže si dovolit placenou reklamu např. v rádiích či pomocí jiných marketingových nástrojů.

### 5.2.8 Vyhodnocení projektu

Vyhodnocení projektu bude obsahovat závěrečné zprávy ze všech sekcí. Sponzoři, kontakty na ně, výška darované částky/ barterové spolupráce, popřípadě tipy na partnery pro další rok budou shromážděny do jednoho dokumentu v rámci sekce sponzoringu.

Do sekce propagace bude zahrnut logo vizuál, vizuály plakátu a zmapování, kde byly promo materiály umístěny. Vyhodnocena bude také návštěvnost webových stránek pomocí Google Analytics, zanalyzovány budou nejčastěji využívaná klíčová slova a odkazující webové stránky. Bude provedena také analýza insights na Facebooku.

V rámci produkce bude vyhodnocena, jaká vystoupení by se mohla hodit pro další ročníky a jaká byla s jednotlivými vystoupeními spokojenost. To samé bude provedeno v oblasti veletrhu neziskových organizací. Bude vytvořen seznam kontaktů na zvučení, osvětlení a další technické věci, stejně jako na zajištění hygieny či bezpečnosti.

V oblasti PR bude vytvořen report o tom, kde a s jakou frekvencí proběhla zmínka o festivalu STARTfest. Bude vytvořen kontakt list na zúčastněné žurnalisty.

Z dotazníkového šetření vzešlo najevo, že ne všechny projektové týmy vypracovávají projektovou dokumentaci. Nejčastěji vypracovanými dokumenty v projektové fázi jsou dle respondentů: rozpočet, harmonogram a registr rizik, které jsou (dle rozměru projektu) doplněny o další dokumenty jako organizační struktura, WBS či plán řízení projektu. Jeden z projektových manažerů uvedl, že v projektové fázi nepoužívají žádnou dokumentaci.

*Doporučení:* Následující ročník se zaměřit na vypracování harmonogramu projektu a zpracování komunikačního plánu. Usnadní a ujasní komunikaci v rámci týmu i navenek.

### 5.3 POPROJEKTOVÁ FÁZE

Jelikož se STARTfest 2014 ještě nekonal, bude v následující kapitole zmíněno pouze doporučení, jaké dokumenty by měli být po realizaci projektu vypracovány. Poprojektová fáze je velice důležitá a je často opomíjena. Tato fáze slouží k vyhodnocení projektu a především k identifikaci chyb, které se během organizace projektu staly. Je tedy mnohými autory knih-zkušenými projektovými manažery doporučeno věnovat poprojektové fázi dostatek času.

#### 5.3.1 Poučení z projektu

Chyby, které byly způsobeny a mohou být napraveny. Je třeba udělat seznam nedostatků a chyb, na základě kterého bude umožněno jejich výskyt v nadcházejících akcích eliminovat. Poučení z projektu vyplní každý člen organizačního týmu.

#### 5.3.2 Přínosy a dopady

Po zorganizování festivalu bude každému obyvateli obce Želeč rozdán tištěný dotazník, kde budou kladeny otázky ohledně spokojenosti, doporučení a také kritiky. Tento samý dotazník bude uveřejněn na webových stránkách STARTfestu a také na jeho Facebooku, aby i ostatní návštěvníci měli možnost vyjádřit se k celkovému zorganizování akce. Z těchto dotazníků budou po té vyhodnocena další doporučení pro následující STARTfest či jiné aktivity zapsaného spolku VIVID.

## 6 SHRNU TÍ

V následující kapitole budou rozebrány a zodpovězeny výzkumné otázky a také zpracovány odpovědi projektových manažerů. Z těchto informací budou následně vypracována doporučení pro další ročníky festivalu STARTfest, popřípadě jiné kulturní festivaly.

*Jaký vliv má používání nástrojů PM a projektová dokumentace na úspěšnost projektu?*

Nástroje projektového managementu výrazně ulehčují práci celému projektovému týmu, speciálně pak manažerovi projektu. Pomocí metody SMART lze jasně a efektivně určit, zdali je vhodně zvolen cíl projektu, na kterém závisí celá další organizace projektu. Metoda Ganttových diagramů usnadňuje manažerovi projektu orientaci v časové ose projektu. Lze tedy sledovat, zdali projektový tým dodržuje předem stanovené deadliny a zdali jsou naplněny milníky projektu. Ganttovy diagramy by tedy mohli výrazně pomoci k sestavení harmonogramů festivalu STARTfest v dalších letech a pomoci tak sledovat, splněné, probíhající a nastávající úkoly. Dalším efektivním nástrojem je softwarový program Asana, či jemu podobné programy. Program Asana byl mezi projektovými manažery hodnocen velice kladně. Nejnovější verze programu je ke stažení zdarma na internetu. Tento program disponuje velice snadným ovládáním a předpokládá se, že by byl tedy vhodný i pro členy týmu STARTfest, kteří nemají s obdobným programem zkušenosti. Díky tomuto softwaru by tak byla veškerá interní komunikace přesunuta na jedno místo. Sjednocení by přispělo k lepší orientaci všech členů projektového týmu, předcházelo by tak i nedorozuměním, ke kterým v rámci komunikačního šumu dochází.

Stejně jako výše zmíněné nástroje i projektová dokumentace má výrazný vliv na projektové řízení. Elektronické či tištěné verze dokumentů jsou neustále k dispozici k nahlédnutí. Dojde-li tedy k nejasnostem či sporům může je kdokoli, kdykoliv využít a opět předejít chybám. V porovnání s mírou nástrojů a dokumentace projektového řízení minulých ročníků STARTfestu, je v roce 2014 vidět velký posun projektu dopředu a to právě díky používání nástrojů a dokumentace.

*Platí, že s vyšším počtem nástrojů PM roste úspěšnost projektu?*

Ne. Každý projekt má jiný rozměr, jiný cíl a potřebuje jiné nástroje a dokumenty. Ke zvýšení úspěšnosti projektu je tedy třeba zvolit vhodné dokumenty a nástroje, kterých bude bě-

hem organizace projektu využíváno. Je na manažerovi projektu, aby si zvolil, které projektové dokumenty jsou pro něj na daný projekt důležité. Vždy by měli být ovšem vypracovány základní dokumenty, které jsou uvedeny v tabulce č. 1.

*Které z nástrojů PM zefektivňují projektové řízení projektu?*

Z výsledků průzkumu vzešlo najevo, že nejvíce projektových manažerů využívá právě softwarové nástroje pro interní komunikace a zadávání úkolů. Tento nástroj dle projektových manažerů výrazně šetří čas a usnadňuje orientaci v zadávání a plnění úkolů. Jako další nástroje, které jsou využívány k zefektivnění projektového řízení, byly uvedeny metoda SMART, Metoda kritické cesty, Ganttovy diagramy, metoda PERT a také trojimperativ projektu. Existuje mnoho dalších nástrojů, které jsou využívány v projektovém managementu, ale jak již bylo uvedeno výše, je třeba je přizpůsobit rozsahu a charakteru projektu. Třeba právě vyšší angažovanost a projektová aktivita manažerky STARTfestu představí nové nástroje, které budou využívány v dalších letech festivalu.

*Jaké projektové dokumenty jsou klíčové pro úspěšný projekt?*

Ani v rámci hudebních/ kulturních festivalů nelze jednoznačně určit, který dokument zvýší efektivitu projektového řízení. V rámci dotazníkového šetření projektoví manažeři uváděli rozdílné dokumenty, které jsou pro ně v rámci jejich projektu klíčové. Tyto dokumenty záleží na rozsahu projektu a také vzdělání projektového manažera. Jedinec, který v průzkumu uvedl, že jeho vzdělání v oblasti projektového managementu není dostatečné, neměl například povědomí ani o dokumentech jako je registr rizik, který byl naopak dalšími manažery vyhodnocen spolu s ILP jako jeden z hlavních dokumentů projektu. Pro festival STARTfest jsou jimi stejně jako v případech jiných hudebních festivalů především registr rizik a také rozpočet.

Prostřednictvím průzkumu byla projektovým manažerům položena otázka, co by podle nich pomohlo zefektivnit projektové řízení.

„Více angažovaných členů týmu, kteří umí hledat zdroje; větší systematická propagace projektu.“

„ Vyšší rozpočet umožňující větší počet organizátorů a plnohodnotné zapojení nástrojů projektového řízení.“

„Kdyby tomu někdo skutečně rozuměl tolik, že by vypracovávání dokumentů a práce se software byla ulehčení místo ztráty času nad něčím, co se nakonec stejně nepovede a nedá se tím řídit. Takže lepší znalosti.“

„Kdyby šlo o lidi za peníze.“

Výsledné odpovědi respondentů z dotazníkového šetření výrazně odrážejí i situaci na festivalu STARTfest. Předpokládá se, že pokud by byly dostupné finance, bylo by umožněno dovolit si zkušenější a profesionálnější tým, který by zefektivnil řízení projektu. V případě, že by současní organizátoři za práci byli placeni, je velmi pravděpodobné, že by byli více motivováni jak k práci, tak i ke zvýšenému samovzdělávání v projektovém řízení prostřednictvím konferencí, workshopů či různých seminářů.

V rámci odpovědí projektových manažerů byla zpracována srovnávací analýza (viz. příloha), která je výsledným doporučením nejen pro nadcházející ročníky festivalu STARTfest, ale také pro všechny další projekty, které chtějí zvýšit efektivitu projektového řízení festivalu.

Tabulka 4, Srovnávací analýza, (zdroj: vlastní)

ID	Název aktivity	Popis	Současný stav	Potřebná akce	Očekávaný nový stav
1	Liniioví manažeři	Zajistit manažera pro každou sekci- PR, propagace, produkce, fundraising	Neděje se	Získat vzdělané manažery v oboru projektového řízení	Vyšší kvalita projektu, vyšší efektivita práce, lepší orientace v projektu, lepší projektové řízení
2	Vypracování harmonogramu	Vypracování časového harmonogramu, mílniky aktivit, dodržení deadline	Neděje se	Vypracuje manažer produkce	Zvýšení efektivity řízení projektu, dodržování deadline
3	Vypracování komunikačního plánu	Vypracování komunikačního plánu, seznam médií-kontakt list, širší propagace	neděje se	Vypracuje manažer PR	Lepší propagace projektu, zvýšení povědomí o festivalu
4	Použití programu Asana	Využití softwarového nástroje Asana, interní komunikace přesměrována na Asanu	neděje se	Obeznamenat organizační tým o programu	Jednotná komunikace, lepší orientace v předešlé komunikaci/úkolech, vyšší efektivita projektového řízení
5	Finanční odměna pro organizátory	Mzda pro projektový tým	neděje se	Získat finance (granty, sponzoři)	Vyšší motivace projektového týmu, vyšší zájem o práci na projektu

6	Vypracování vyhodnocení projektu	doporučení a rady pro další ročníky	neděje se	vypracuje manažerka projektu společně s projektovým týmem	zlepšení projektového řízení nadcházejících ročníků, zvýšení efektivity projektového řízení
7	Vypracování harmonogramu a seznamu aktivit v den festivalu	úkoly a časové vymezení pro každého člena organizačního týmu	neděje se	vypracuje manažer produkce	jasné rozdělení úkolů, lepší orientace v práci, zvýšení efektivity projektového řízení
8	Certifikace projektového manažera	Projít školením projektového manažera, získat certifikaci	neděje se	školí se manažer projektu	Vyšší profesionalita, lepší informace, efektivnější vedení týmu
9	Vzdělání projektového týmu v oblasti projektového řízení	Zajistit semináře, školení, konference pro projektový tým	neděje se	Zajistí manažerka projektu, zúčastní se jednotliví členové projektového týmu	Vyšší informovanost v oblasti projektového řízení, trendy. Vyšší efektivita práce. Nové zkušenosti a vylepšení projektu.
10	Angažovanost projektového manažera ve více projektech	Manažer projektu je manažerem či členem organizačního týmu v dalších projektech	Děje se	Manažerka je součástí celkem 2 hudebních festivalů a dalších 2 kulturních projektů	Nové informace, zkušenosti. Vylepšení projektového řízení STARTfestu
11	přátelské vazby v organizačním týmu	Snižít riziko vyšší tolerance nedochvilnosti a nepozornosti blízkých přátel v org.týmu. Zajistit „cizí“ liniové manažery	Neděje se	Zajistí Manažerka projektu	Vyšší dochvilnost a zodpovědnost za úkoly. Dodržování deadline.
12	Projektová kancelář	Zajistit projektovou kancelář	V procesu	Zajistí manažerka projektu	Jednotné prostředí pro práci. Možnost dělat celotýmové schůzky. Vyšší profesionalita.
13	Celotýmové schůzky	Celotýmové schůzky alespoň 2 krát do týdne 4 měsíce před zahájením festivalu	Částečně naplněno	Zajistí manažerka projektu	Vyšší informovanost členů organizačního týmu o dění v projektu. Zvýšení efektivity projektového řízení.
14	Počet členů organizačního týmu	Zvýšit počet členů organizačního týmu. Přijmout nové dobrovolníky. Zaplatit profesionály.	Neděje se	Zajistí manažerka projektu	Lepší organizace práce. Rychlost. Vyšší efektivita.

## ZÁVĚR

V rámci mé bakalářské práce jsem provedla podrobnou analýzu projektového řízení festivalu STARTfest, což pro mne, jako manažerku mělo obrovský význam. Poprvé za tři roky byla vypracována projektová dokumentace, která výrazně ulehčila orientaci a přehled v rámci projektu. Během analýzy projektového řízení, ale také při porovnání s výsledky z dotazníku, který byl vyplňován dalšími projektovými manažery, jsem si uvědomila, že nejdůležitější na celé organizaci je sestavit dobrý projektový tým. V týmu mohou být blízké vazby, avšak členové týmu musí být zároveň motivovaní k práci. Schopnost motivovat je jedna z nejdůležitějších znalostí projektového manažera, který vede tým lidí, o to více, pokud na mzdové ohodnocení nejsou finance. V porovnání s ostatními projekty a v rámci analýzy jsem také přišla na to, co a jak zefektivnit v následujících ročnících festivalu STARTfest.

Výzkumné otázky byly naplněny taktéž v rámci analýzy projektového řízení v kombinaci s názory ostatních projektových manažerů.

Do příštího ročníku bych chtěla sestavit nový projektový tým, který by byl rozšířen alespoň o 3 profesionály z oblasti projektového řízení či marketingové komunikace. Zde ovšem záleží na finanční situaci či motivaci dalších dobrovolníků, kteří by se na projektu podíleli. V tomto případě vidím finance jako největší omezení a překážku. Projektu by to ovšem velice prospělo. Pro příští ročník budu určitě následovat vypracování projektových dokumentů. Případně bych se ráda naučila pracovat se softwarovými nástroji jako Asana, MS Project, OpenProj či Xmind. Od projektového týmu se bude odvíjet celý další rozvoj festivalu. Budeme-li mít akčního člověka na fundraisingu, budeme si moct dovolit rozšířit program, propagaci festivalu atd.

Tuto bakalářskou práci shledávám jako obrovský krok vpřed v oblasti projektového řízení festivalu STARTfest i v rámci rozvoje mých vědomostí. Práce mi pomohla ujasnit si přínosy festivalu, stanovit si jasné cíle a záměr pořádání festivalu, odkryla mi také chyby, kterých se jako projektová manažerka dopouštím. Byla určitě přínosem nejenom pro projekt STARTfest, ale i pro ostatní akce a festivaly, kterých budu v budoucnosti součástí.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- BARKER, Stephen. *Projektový management pro praxi: [jak se stát mistrem projektového managementu]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 155 s. ISBN 978-80-247-2838-4.
- BENDOVIÁ, Klára. *Základy projektového řízení*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012. ISBN 978-80-244-3124-6
- DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 526 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.
- DOLEŽAL, Jan, Jiří KRÁTKÝ a Ondřej CINGL. *5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 380 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4631-9.
- KERZNER, Harold. *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. 9th ed. New York: Wiley, c2006. ISBN 04-712-2577-0.
- MOTAL, Michael, Josef HAJKR a Jaromír PITAŠ. *Slovník PM* [online]. 2008[cit. 2014-03-26]. Dostupné z: [http://www.ipma.cz/dokumenty\\_spr/SlovníkPM.pdf](http://www.ipma.cz/dokumenty_spr/SlovníkPM.pdf)
- NEWTON, Richard. *Úspěšný projektový manažer*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 255 s. ISBN 978-80-247-2544-4
- PITRA, Zbyněk. *Podnikový management*. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-372-0.
- ROSENAU, Milton D. *Řízení projektů*. Vyd. 3. Brno: Computer Press, c2007, x, 344 s. ISBN 978-80-251-1506-0.
- SKALICKÝ, Jiří, Milan JERMÁŘ a Jaroslav SVOBODA. *Projektový management a potřebné kompetence*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2010. ISBN 978-807-0439-753.
- SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 380 s. ISBN 978-80-247-3611-2.
- ŠTEFÁNEK. *Projektové řízení pro začátečníky*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011, vi, 304 s. ISBN 978-80-251-2835-0



ŠVIRÁKOVÁ, Eva. *Dynamika projektu: uplatnění systémové dynamiky v řízení projektu*. 1. vyd. Zlín: Verbum, 2011. ISBN 978-808-7500-071.

History of project management page. *Lesson-from-history.com* [online]. 2009 [cit. 2014-03-27]. Dostupné z: <http://lessons-from-history.com/history-project-management/history-project-management-page>

Stručná historie řízení projektů. *Office.com* [online]. © 2014 [cit. 2014-03-27]. Dostupné z: <http://office.microsoft.com/cs-cz/project-help/strucna-historie-rizeni-projektu-HA010351563.aspx>

A Guide to the Project Management Body of Knowledge. (2000) ed. Newtown Square, Penn., USA: Project Management Institute, c2000, x, 216 p. ISBN 19-306-9910-7.

Implementace metod projektového managementu v knihovnách obecný úvod. In: KOSEK, Jiří. *InFlow* [online]. 2007- 2013 [cit. 2014-03-26]. Dostupné z: [http://www.inflow.cz/implementace-metod-projektoveho-managementu-v-knihovnach-obecny-uvod#\\_ftn12](http://www.inflow.cz/implementace-metod-projektoveho-managementu-v-knihovnach-obecny-uvod#_ftn12)

*A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide): a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. 5th ed. Newtown Square: Project management institute, c2013, xxi, 589 s. ISBN 978-1-935589-67-9.

Definition. *Oxford dictionaries* [online]. c 2014 [cit. 2014-01-24]. Dostupné z: <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/festival>

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

PM Projektový management

FB Facebook.

FMK Fakulta multimediálních komunikací, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.

ILP Identifikační listina projektu

WBS Work breakdown structure

PERT Program Evaluation and Review Technique

CPM Critical Path Metod

CSR Corporate Social Responsibility

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1, Trojimperativ (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2012).....	14
Obrázek 3, Logo festivalu, (zdroj: vlastní) .....	30
Obrázek 4, Organizační struktura projektu, (zdroj: vlastní) .....	39

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1, Dokumentace,(podle: Doležal, Krátký Cingl, 2013, .....	22
Tabulka 2, Dokumentace, (podle Doležal, Krátký Cingl, 2013, .....	23
Tabulka 3, Rozdělení dokumentace, (podle Doležal, Krátký Cingl, 2013,.....	33
Tabulka 4, Srovnávací analýza, (zdroj: vlastní) .....	53

## SEZNAM PŘÍLOH

PI: IDENTIFIKAČNÍ LISTINA PROJEKTU

PII: LOGICKÝ RÁMEC

PIII: MATICE ODPOVĚDNOSTI

PIV: REGISTR RIZIK

PV: ROZPOČET

PVI: WBS

PVII: DOTAZNÍK

PVIII: CD S VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ, SROVNÁVACÍ ANALÝZA

## PŘÍLOHA P I: IDENTIFIKAČNÍ LISTINA PROJEKTU

### Identifikační listina projektu (ILP)

<b>Název projektu:</b>	STARTfest Želeč
<b>Identifikační číslo projektu:</b>	-
<b>Záměr:</b>	Zlepšení kulturního života na venkově. Zvýšení povědomí o neziskovém sektoru v ČR. Zvýšení povědomí o obci Želeč.
<b>Cíl projektu:</b>	Uspořádat hudební festival ve spojení s veletrhem neziskových organizací 5. 7. 2014.
<b>Výstupy projektu:</b>	a) Multižánrový festival zrealizován b) Veletrh neziskových organizací proběhl c) Grafity jam proběhl
<b>Plánované interní náklady:</b>	0 Kč
<b>Plánované externí náklady:</b>	130000 Kč
<b>Plánovaný termín zahájení:</b>	Říjen 2013
<b>Plánovaný termín dokončení:</b>	Srpen 2014
<b>Hlavní milníky:</b>	a) Konec prosince: Prostory (zahrada) zajištěny b) Konec února: Zajištěn line-up kapel c) Konec ledna: Crowdfundingový projekt spuštěn d) Konec února: Partneři osloveni e) Konec února: Neziskové organizace osloveny f) Konec března: Vystoupení zajištěna g) Konec dubna: Podium zajištěno h) Konec května: Partneři uzavřeni i) Konec května: Tištěné materiály vytištěny
<b>Lokalizace projektu:</b>	Želeč 12, 79807, okres Prostějov
<b>Kritéria úspěšnosti:</b>	a) Návštěvnost alespoň 700 lidí b) Prodej výrobků a služeb neziskové sektoru bude vysoký c) Sehnané finance od partnerů pokryjí náklady projektu
<b>Schválené výjimky:</b>	-
<b>Zadavatel projektu:</b>	Eva Gartnerová
<b>Sponzor projektu:</b>	Obec Želeč
<b>Další členové řídicího výboru:</b>	Milan Hadáček (majitel areálu), p. Školný (správce objektu)
<b>Manažer projektu:</b>	Eva Gartnerová
<b>Tým řízení projektu:</b>	Veronika Lankašová Lenka Prnková Libor Tichý Libor Hanslík Milan Hadáček Eva Vágnerová

Schválení projektu	
Schváleno dne: 1. 12. 2013	
Schvalovatel	Podpis
Eva Gartnerová	
Prezident VIVID z.s.	

## PŘÍLOHA PII: LOGICKÝ RÁMEC

### Logický rámec

	Popis	Objektivně ověřitelné ukazatele	Způsob ověření	Předpoklady realizace
Záměr	Zlepšení kulturního života na venkově. Zvýšení povědomí o činnostech neziskového sektoru ČR. Zvýšení povědomí o obci Želeč.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Návštěvnost festivalu bude vyšší než 500 návštěvníků.</li> <li>Zvýšení prodeje výrobků a služeb neziskových organizací v průběhu festivalu.</li> <li>Želeč je chápána jako atraktivní vesnice.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Počet vstupenek</li> <li>Zájem investorů</li> <li>Zvýšení návštěvnosti na dalších akcích obce</li> <li>Anketa mezi promotéry neziskových organizací</li> </ol>	----
Cíl	Hlavním cílem projektu je zvýšit vzájemnou toleranci a mezilidský respekt.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Návštěvnost alespoň 700 lidí</li> <li>Prodej výrobků a služeb navýšen o 30 %</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Anketa mezi promotéry neziskových organizací</li> <li>Zvýšení návštěvnosti na dalších akcích obce/koupališti</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dostatečná finanční podpora</li> <li>Bezproblémová technika</li> <li>Zájem ze strany návštěvníků</li> <li>Zájem neziskových organizací</li> </ul>
Výstupy projektu	<ol style="list-style-type: none"> <li>Prostory zajištěny 31. 12. 2013</li> <li>Areál zabezpečen do 31. 4. 2013</li> <li>Crowdfunding spuštěn do 31. 1. 2014</li> <li>Sestaven line-up kapel do 28. 2. 2014</li> <li>Neziskové organizace zajištěny do 28. 2. 2014</li> <li>Podium zajištěno do 30. 4. 2014</li> <li>Partneři zajištěni do 31. 5. 2014</li> <li>Materiály vytištěny do 31. 5. 2014</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Vysoká návštěvnost</li> <li>Účast alespoň 10 neziskových organizací</li> <li>Zajištění alespoň 10 partnerů</li> <li>Účast alespoň 7 kapel</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Počet zakoupených vstupenek</li> <li>Zisk</li> <li>Zájem médií</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Zájem veřejnosti o festival</li> <li>Zájem médií o festival</li> <li>Zajištění kvalitního ozvučení</li> <li>Zajištění lepšího podia</li> <li>Zajištění dostatečných financí</li> </ol>
Hlavní skupiny činnosti		Zdroje	Hrubý časový rámec	
	<ol style="list-style-type: none"> <li>Prostory <ul style="list-style-type: none"> <li>-osloven majitel objektu</li> <li>-osloven správce projektu</li> </ul> </li> <li>Areál <ul style="list-style-type: none"> <li>-Zajistit toalety</li> <li>-Zajistit ochranku</li> <li>-Zajistit elektriku</li> </ul> </li> <li>Crowdfunding <ul style="list-style-type: none"> <li>-oslovit neziskovky</li> <li>-získat výrobky</li> <li>-zveřejnit grant</li> <li>-rozposlat grant mezi přátele</li> </ul> </li> <li>Kapely <ul style="list-style-type: none"> <li>-oslovit kapely</li> <li>-zajistit backstage (občerstvení)</li> </ul> </li> <li>Neziskovky <ul style="list-style-type: none"> <li>-oslovit neziskové organizace</li> <li>-zajistit zázemí</li> </ul> </li> <li>Podium <ul style="list-style-type: none"> <li>-zajistit pronájem podia</li> </ul> </li> <li>Partneři <ul style="list-style-type: none"> <li>-oslovit potenciální partnery</li> <li>-zajistit reciproci</li> </ul> </li> <li>Tisk <ul style="list-style-type: none"> <li>-zajistit grafiku plakátů</li> <li>-zajistit tisk</li> <li>-zajistit rozvěšení plakátů</li> </ul> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Zajištěn sponzorský dar, areál je zdarma</li> <li>Toalety 8000 Kč</li> <li>Ochranka 5000 Kč</li> <li>Elektrika 8000 Kč</li> <li>Kapely: 70000 Kč</li> <li>Pronájem podia 15000 Kč</li> <li>Plakáty 2500 Kč</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Prostory <ul style="list-style-type: none"> <li>-Majitel osloven 18. 12. 2013</li> <li>-Správce osloven 19. 12. 2013</li> </ul> </li> <li>Areál <ul style="list-style-type: none"> <li>-Toalety zajištěny od 22. 4. - 30. 4. 2014</li> <li>-ochranka zajištěna od 22. 4.- 30. 4. 2014</li> </ul> </li> <li>Crowdfunding <ul style="list-style-type: none"> <li>-výrobky sehnány od 10. 12.- 20. 1. 2014</li> <li>-grant vypracován od 20. 1. - 31. 1. 2014</li> <li>-projekt spuštěn 1. 2.- 30. 4. 2014</li> </ul> </li> <li>Kapely <ul style="list-style-type: none"> <li>-kapely zajištěny od 10. 12.- 28. 2. 2014</li> </ul> </li> <li>Neziskovky <ul style="list-style-type: none"> <li>- Neziskovky osloveny od 10. 12. - 31. 3. 2014</li> </ul> </li> <li>Podium 10. 12. - 31. 3.</li> <li>Partneři <ul style="list-style-type: none"> <li>-osloveni od 10. 12.- 31. 1. 2014</li> <li>-zajištění od 31. 1.- 31. 3.</li> </ul> </li> <li>Tisk <ul style="list-style-type: none"> <li>-grafika od 31. 3. - 2. 4.</li> <li>- tisk 27. 5.- 31. 5. 2014</li> </ul> </li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zajištění dostatečných zdrojů</li> <li>Projektový tým bude postupovat v konkrétním naplňování výstupů realisticky a systematicky <ul style="list-style-type: none"> <li>Kvalitní spolupráce a komunikace s účinkujícími médii a sponzory</li> <li>Spolupráce s obcí Želeč</li> </ul> </li> </ul>
V projektu nebude řešeno			Předběžné podmínky	
			ILP bude schválena před začátkem první aktivity. Projekt bude schválen obcí Želeč, majitelem arálu. Uzavřené smlouvy se sponzory a mediálními partnery.	

# PŘÍLOHA PIII: MATICE ODPOVĚDNOSTI

## MATICE ODPOVĚDNOSTI

Název projektu	STARTfest Želeč 2014						
Datum aktualizace	19/4/14						
Osoba	Eva G.	Lenka P.	Veronika L.	Milan	Eva V.	Libor T.	
<b>Balík práce</b>							
Odeslat STAGE plány a technické itineráře	P						
Zajistit ozvučení a osvětlení 1 stage	P						
Zajistit ozvučení a osvětlení 2 stage	P			K		K	
Zajistit podium 1 stage	S					P	
Zajistit podium 2 stage	S					P	
Zajistit interprety	P, S	P	P	P	P		
Sepsat smlouvy s interprety	S, P	K	P				
Smlouvy o pronájmu	S		P	K			
Zajistit občerstvení pro interprety	P	P	P				
Zajistit personal do barů	S		P			P	Tomáš M.
Zajistit backstage 2	S		P	P		P	
Oslavit neziskové org	P, S	P					
Zajistit stoly a židle	P, S		P	P	P	P	
Rozjet HiHiC	S	P					
Zajistit hygienu	P						
Elektrika zajištěna	S			K		P	
Pojištění zajištěno	S		P				
Stany pronajmuty	S					P	
Židle stoly zajištěny	S		P			P	
OSA informována	P						
sponzoři osloveni	S		P				
žádosti o grant podány	P						
kommunikace zajištěna	P					P	
grafity jam zajištěn	P	P					Bob
Zajistit ochranku	P						
Druhy odpovědnosti:	S - Schvalování	P - Provádí	K - Konzultace	I - Informován			

S - Schvalování: Osoba s právem schválit výstup daných činností. Výstupy z každé činnosti (balíku prací, oblastí) podléhají schválení toho, kdo za něj nese faktickou odpovědnost. Každou činnost musí schvalovat právě jedna osoba. V angličtině A - Accountable.

P - Provádí: Osoba pověřená provedením daných činností. Je to ten člen týmu, kterému přísluší provedení nebo je odpovědný za zajištění provedení činnosti. K jednomu balíku může existovat více osob s tímto vztahem. Zároveň je možné kombinovat P - Provádění a S - Schvalování. V angličtině R - Responsible.

K - Konzultace: Osoba, se kterou má být postup prací konzultován. V angličtině C - Consulted.

I - Informován: Osoba je informována o průběžném stavu a výstupech z dané oblasti. Jedná se zejména o členy týmu, kteří potřebují znát stav prací. V angličtině I - Informed.



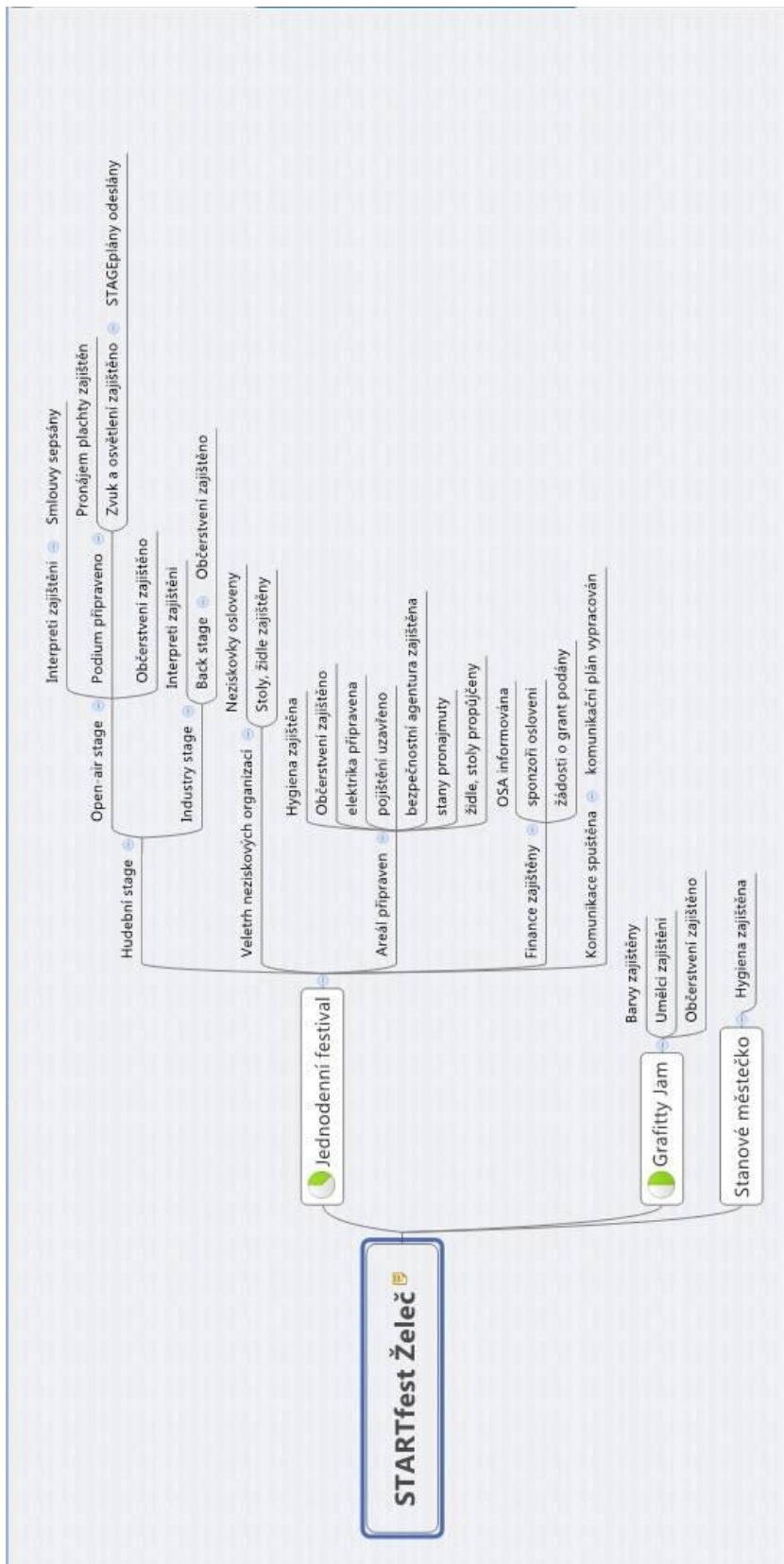
## PŘÍLOHA PIV: REGISTR RIZIK

		Identifikace rizik				Jak se budeme chovat ve vztahu k riziku		Jak se budeme chovat, pokud se riziko změní v realitu	
ID	Popis rizika	Vlastník rizika	Pravděpodobnost (1-nejnižší, 5- nejvyšší)	Dopad (1-nejnižší, 5- nejvyšší)	Skore (1 až 25)	Odezva	Plán pro odezvu, přijatá opatření	Spouštěč (jak poznáme, že se riziko změnilo v realitu)	Plán nápravných akcí/scénář, který realizujeme, pokud riziko nastane
	Finanční postih (hygiena, hluk)	Lenka	2	4	8	eliminace	kontrola hygieny, informace okolí o konání akce	Udání	Odvolaení se, organizace sbírky
	Nepřízeň počasí	Eva	3	4	12	akceptace	zajištění stánů, vnitřních prostor	děšť, vítr	Zabezpečení techniky, přesun do vnitřních prostor
	Nízká návštěvnost	Eva	2	4	8	sňžení	Lepší propagace, přijatelná cena vstupného	málo návštěvníků festivalu	Online komunikace zvýhodněního vstupného
	Technické problémy	Libor	2	5	10	eliminace	Zajištění zvukařů a technického personálu, zajištění vyššího elektrického výkonu	Vypadek elektriny	Spuštění náhradního generátoru, elektrikař v místě konání festivalu
	Odcizení majetku	Eva V.	2	3	6	přenesení	Pojištění, bezpečnostní agentura	Ztráta	Zavolání policie
	Nezájem investorů	Veronika	3	4	12	sňžení	Zvýšení propagace a visibility projektu, renomé projektu	Nedostatek financí	Nabídnout lepší partnerské nabídky
	Projekt bude ve ztrátě	Eva	3	5	15	eliminace	Zajištění investorů, žádosti o granty, vysoká míra propagace-zaujetí fanoušků	Nedostatek financí	Změna organizačního týmu, vylepšení komunikace
	Konflikt	Eva V.	2	3	6	přenesení	Zajištění bezpečnostní agentury	Alkohol, agresivita	Telefonát na policii, zapojení ochranné služby
	Ujma na zdraví	Milan	2	3	6	přenesení	Pojištění akce, zabezpečení areálu, zdravotník na místě	Alkohol, nepozornost	První pomoc, přivolání ambulance
	Odfeknutí účinkujících	Veronika	1	3	3	eliminace	Uzavřené smlouvy, stanovené sankce	Nemoc, komplikace	Povolání náhradních kapek

## PŘÍLOHA PV: ROZPOČET

STARTfest Želeč 2014			
Náklady		Příjmy	
Zvučení 1	7000	Olomoucký kraj	25000
Zvučení 2	5000	Obec Želeč	10000
TOI TOI	10400	Vyškovský pivovar	10000
Elektrřina	6000	Revital plus	5000
Grafika plakát	1500	ACMT	5000
Tisk plakáty	4000	Svět dřeva	5000
Pásky na vstup	2400	Airsoft	3000
Ochranka	7500	Stavebniny	5000
Pojištění	5000	Marek Furst	5000
Benzín	4000	HitHit	50000
Ostatní potřeby	1000	Turbo Mošt	4000
Pytle na odpadky	500	Vege stánek	500
Toaletní papír	500	Výrobky THAO	1000
Podium	1000	<b>Celkem</b>	128500
PRAGO UNION	25000		
Hotel	1200	<b>Odhadované další příjmy:</b>	
The High Corporation	5000	Vstupné	30000
Strangers in the city	500	Občerstvení	20000
Boldrik	2000	Pronájem prostor	5000
MessenJah	2500		
Mic-key Dreadalist	2000		
Mc ChiCha	500	<b>Rozdíl</b>	
Suppařly	500	Příjmy- Náklady	-301 Kč
SVERVOU	1500		
The Linings	3500		
Helemese	6000		
Relax	3000		
Panická ataka	500		
Off Axis	3000		
Dejsi	1000		
Redy Krýgl	800		
Team Arboria	500		
TK Flow	500		
Jahanara	0		
Doména	200		
Zapsaný spolek	1500		
OSA	1000		
Pronájem	1		
Občerstvení	10000		
PPC reklama	300		
Moderátor	500		
<b>Celkem</b>	128801		

# PŘÍLOHA PVI: WBS



## PŘÍLOHA PVII: DOTAZNÍK

- 1.) Věk?
- 2.) Pohlaví?
- 3.) Nejvyšší dosažené vzdělání?
- 4.) Současné zaměstnání?
- 5.) Jaké jsou odhadované výdaje v rámci Vašeho festivalu (v Kč)?
- 6.) Kolik dní trvá Váš festival?
- 7.) Kolik hlavních manažerů má Váš festival?
- 8.) Jste certifikovaný projektový manažer?
- 9.) Máte vzdělání v oblasti projektového řízení? (VŠ, školení, semináře, workshopy,...)
- 10.) Pokud ano, jaké?
- 11.) Jak dlouho se pohybujete na pozici projektového manažera?
- 12.) Do kolika projektů současně jste zapojen/a?
- 13.) Pokud jste odpověděl/a více jak dva, myslíte si, že to nějak ovlivňuje Vaši efektivitu práce? Jak?
- 14.) Kolik členů má organizační tým Vašeho festivalu?
- 15.) Mají členové týmu vzdělání v oblasti projektového řízení?
- 16.) Myslíte si, že vzdělání organizačního týmu má vliv na efektivitu řízení projektu?
- 17.) Mají členové organizačního týmu velmi blízké vazby? (Dobří přátelé, páry,...)
- 18.) Jak to ovlivňuje projektové řízení Vašeho festivalu?
- 19.) Sestavujete každoročně nový projektový tým?
  
- 20.) Pokud ano, myslíte si, že to má vliv na projektové řízení?
- 22.) Vlastníte projektovou kancelář?
- 23.) Jak to ovlivňuje organizaci festivalu?
- 24.) Jak často míváte celotýmové schůzky?
- 25.) Používáte k interní komunikaci některý ze softwarů projektového managementu?
- 26.) Pokud ano-který?
- 27.) Jaké kanály používáte k interní komunikaci?
- 28.) Které z těchto dokumentů vypracováváte v předprojektové fázi?
  - Studie příležitosti
  - Studie proveditelnosti
  - Projektový záměr
  - Logický rámec
  - Jiné
- 29.) Které z těchto dokumentů vypracováváte v projektové fázi?
  - Identifikační listina projektu
  - Registr zainteresovaných stran

- Tabulka souvislostí
- WBS
- Plán řízení projektu
- Matice odpovědnosti
- Organizační struktura
- Komunikační plan
- Rozpočet
- Registr rizik
- Harmonogram
- Předávací protokol
- Akceptační protocol
- Jiné

30.) Jaké z dokumentů vypracováváte v poprojektové fázi?

- Vyhodnocení projektu
- Poučení z projektu

31.) Které z dokumentů jsou ve Vašem projektu nejdůležitější a proč?

32.) Které z ostatních nástrojů využíváte během příprav?

- Metoda SMART
- Metoda PERT
- Ganttovy diagram
- Metoda kritické cesty
- Jiné

33.) Vyhodnocujete dopady a přínosy festivalu?

34.) Vypracováváte doporučení pro další ročníky na základě poučení se z chyb?

35.) Jaké z nástrojů projektového managementu považujete za klíčové pro zvýšení efektivity a proč?

36.) Jste spokojeni s řízením festivalu?

37.) Využíváte nějaký software v rámci projektového řízení? Zefektivňuje to projektové řízení? (MS Project, Asana, OpenProj...)

38.) Jste spokojeni s vývojem projektu?

39.) Co by podle Vás přispělo lepší organizaci a větší efektivitě projektového řízení Vašeho festivalu?

**PŘÍLOHA PVIII: CD- VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ,  
SROVNÁVACÍ ANALÝZA**