

Návrh řešení projektového řízení ve vybrané videoprodukci

Bc. Martina Dočekalová

Diplomová práce
2023



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Martina Dočekalová**
Osobní číslo: **M21640**
Studijní program: **N0413A050031 Management a marketing**
Specializace: **Design management**
Forma studia: **Prezenční**
Téma práce: **Návrh řešení projektového řízení ve vybrané videoprodukci**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Představte východiska kulturních a kreativních průmyslů.
- Vypracujte literární rešerši vztahující se k problematice projektového řízení.

II. Praktická část

- Popište a analyzujte současný stav řízení projektů ve vybrané organizaci.
- Představte hlavní rozvojové problémy řízení projektů ve vybrané organizaci.
- Na základě analýzy navrhnete projekt vedoucí ke zlepšení.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

FIELDING, Paul J. *Jak správně řídit projekty: osvojte si nezbytné dovednosti pro časově a finančně efektivní řízení projektů*. V Brně: Lingea, 2020, 250 s. ISBN 978-80-7508-622-8.
GIDO, Jack, James P. CLEMENTS a Rose BAKER. *Successful project management*. Seventh edition. Australia: Cengage Learning, 2018, 521 s. ISBN 978-1-337-09547-1.
LARSON, Erik W. a Clifford F. GRAY. *Project management: the managerial process*. Seventh edition. New York: McGraw-Hill Education, 2018, 659 s. ISBN 978-1-259-25387-4.
SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016, 421 s. ISBN 978-802-7100-750.
ŽÁKOVÁ, Eva a kol. *Mapování kulturních a kreativních průmyslů v ČR* [online]. Praha: Institut umění – Divadelní ústav, 2015, 296 s. ISBN 978-80-7008-332-1. Dostupné z: <https://search.mlp.cz/cz/titul/mapovani-kulturnich-a-kreativnich-prumyslu-v-cr/4224350/#/getPodobneTituly=deskriptory-eq:177240871-amp:key-eq:4224350>.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Lukáš Danko, Ph.D.**
Ústav regionálního rozvoje, veřejné správy a práva

Datum zadání diplomové práce: **10. února 2023**
Termín odevzdání diplomové práce: **21. dubna 2023**

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 10. února 2023

**PROHLÁŠENÍ AUTORA
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské 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;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou 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;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s přípuští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: MÁRTINA DOČEKALOVÁ

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Cílem této práce je zefektivnění projektového řízení ve vybrané videoprodukci s využitím softwarového nástroje. V úvodu práce jsou definovány kulturní a kreativní průmysly. Dále je vysvětlen pojem projekt a projektové řízení i se specializací na kreativní projektový management. Také je popsán význam využití softwarových nástrojů pro projektové řízení v této oblasti. Praktická část se věnuje charakteristice společnosti a analýze zásadních rozvojových problémů v řízení projektů. Následně jsou představeny nejčastěji používané nástroje pro projektové řízení a je popsána konkrétní aplikace vybraného nástroje pro projektové řízení ve videoprodukci. Na závěr jsou zhodnoceny výstupy použití zvoleného nástroje a doporučení pro možné rozšíření aplikace do dalších oblastí projektového řízení.

Klíčová slova: projektové řízení, projekt, projektový manažer, softwarové nástroje, videoprodukce, komunikace, kreativní průmysl

ABSTRACT

The aim of this thesis is an efficiency improvement of project management in a chosen video production, with the use of a software tool. In the introduction of the thesis, cultural and creative industries are defined. Secondly, the concept of a project and project management is described, along with the creative project management specialization. We also specify the basis of using software tools in terms of project management in the given area. In the practical part, the chosen company is defined, and the analysis of the crucial project management development issues is conducted. Next, the most often used tools in video production project management are introduced. Finally, we evaluate the outputs of the use of a chosen tool and the recommendations for a possible application expansion into the other areas of project management.

Keywords: project management, project, project manager, software tools, video production, communication, creative industries

Především bych zde chtěla upřímně poděkovat mému vedoucímu práce panu Ing. Lukášovi Dankovi, Ph.D. za jeho cenné rady, ochotu a čas, který mi věnoval při vedení mé diplomové práce. Další poděkování zároveň patří jednateři společnosti za poskytnutí podkladů a osobních zkušeností, které mi umožnili práci zpracovat. A velké poděkování náleží mé rodině a přátelům, kteří mě podporovali při psaní této práce i během celého studia.

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

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 VÝCHODISKA KULTURNÍCH A KREATIVNÍCH PRŮMYSLŮ	13
1.1 DEFINICE KKP PRO ČESKOU REPUBLIKU	13
1.2 KULTURNÍ A KREATIVNÍ ODVĚTVÍ	14
1.3 KREATIVNÍ EKONOMIKA.....	14
1.4 KREATIVNÍ TŘÍDA.....	15
2 PROJEKT	17
2.1 DEFINICE PROJEKTU	17
2.2 ATRIBUTY PROJEKTU.....	18
2.3 CÍL PROJEKTU.....	19
2.4 ŽIVOTNÍ CYKLUS PROJEKTU	20
2.4.1 Projektové fáze.....	20
3 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ	23
3.1 VYMEZENÍ PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ	23
3.2 STANDARDIZACE K PROJEKTOVÉMU ŘÍZENÍ	24
3.2.1 PRINCE2.....	24
3.2.2 IPMA Competence Baseline (ICB).....	24
3.2.3 ISO 21 500	25
3.2.4 PMBOK podle PMI.....	25
3.2.5 Kombinace přístupů	25
3.3 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	25
3.3.1 Zainteresované strany.....	26
3.3.2 Projektový manažer.....	26
3.3.3 Projektový tým.....	27
3.4 RIZIKA V PROJEKTOVÉM ŘÍZENÍ	29
3.4.1 Proces řízení rizik.....	29
3.4.2 Příčiny neúspěšných projektů	30
4 KREATIVNÍ PROJEKTOVÝ MANAGEMENT	32
4.1 KREATIVNÍ PROJEKT	32
4.2 POSTUPY PROJEKTOVÝCH MANAŽERŮ V KREATIVNÍCH ODVĚTVÍCH.....	33
4.3 VIDEOPRODUKCE DLE CZ-NACE	33
4.3.1 Specifika projektů ve videoprodukci	34
4.3.2 Projektový tým ve videoprodukci	35
5 SOFTWARE PRO PODPORU ŘÍZENÍ PROJEKTŮ	37

5.1	PARAMETRY VÝBĚRU SOFTWAREVÝCH NÁSTROJŮ	37
5.2	KLASIFIKACE SOFTWAREVÝCH NÁSTROJŮ	37
5.3	NEJZNAMĚJŠÍ SOFTWAREVÉ NÁSTROJE	38
II	PRAKTICKÁ ČÁST.....	39
6	PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE.....	40
6.1	PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ DLE CZ-NACE	40
6.2	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	40
6.3	VÝVOJ POČTU ZAMĚSTNANCŮ	41
6.4	EKONOMICKÁ VÝKONOST FIRMY	41
6.5	NABÍZENÉ SLUŽBY	41
6.6	ZÁKAZNÍCI	42
6.7	VÝROBNÍ PLÁN.....	42
6.8	TECHNICKÉ VYBAVENÍ	43
6.9	VOZOVÝ PARK.....	43
7	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ŘÍZENÍ PROJEKTŮ V ORGANIZACI	44
7.1	POUŽÍVANÝ SOFTWARE	44
7.2	KOMUNIKAČNÍ NÁSTROJE.....	44
7.3	ANALÝZA PODNIKOVÉHO PROJEKTU	47
7.3.1	Identifikace.....	48
7.3.2	Přípravná fáze a plánování	48
7.3.3	Realizace	52
7.3.4	Ukončení	53
7.4	SWOT ANALÝZA	53
7.4.1	Analýza interních faktorů.....	54
7.4.2	Analýza externích faktorů	55
7.4.3	Matematický model SWOT analýzy.....	56
7.4.4	Vyhodnocení SWOT analýzy	58
8	HLAVNÍ ROZVOJOVÉ PROBLÉMY ŘÍZENÍ PROJEKTŮ	60
8.1	ABSENCE PROJEKTOVÉHO MANAŽERA.....	60
8.2	KOMUNIKAČNÍ PROBLÉMY	60
8.3	NEDOSTATEČNÉ PLÁNOVÁNÍ.....	61
8.4	KAPACITA PRO PŘIJÍMÁNÍ PROJEKTŮ	61
8.5	ABSENCE SOFTWARE PRO PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ.....	61
9	PROJEKT ZAVEDENÍ SOFTWAREVÉHO NÁSTROJE PRO ZEFEKTIVNĚNÍ PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ VE VYBRANÉ ORGANIZACI	62
9.1	POŽADAVKY SPOLEČNOSTI NA SOFTWARE.....	63

9.2	PLÁNOVÁNÍ A PŘÍPRAVA	63
9.2.1	Cíl projektu a požadavky	64
9.2.2	Výběr softwaru.....	65
9.2.3	Komparace softwarových nástrojů.....	72
9.2.4	Vyhodnocení	74
9.3	IMPLEMENTACE.....	74
9.3.1	Instalace a konfigurace.....	74
9.3.2	Testování	76
9.3.3	Školení a podpora zaměstnanců	77
9.3.4	Přechod na plný provoz nového systému.....	77
10	ČASOVÁ ANALÝZA	78
11	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	80
12	ANALÝZA RIZIK	81
13	ZHODNOCENÍ PROJEKTU	87
	ZÁVĚR	88
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	89
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	94
	SEZNAM OBRÁZKŮ	95
	SEZNAM TABULEK.....	96
	SEZNAM PŘÍLOH	97

ÚVOD

Výrazně proměnlivé tržní podmínky v současné době značně ovlivňují organizace a jejich podnikatelské aktivity, pro které musejí hledat účinné nástroje a prostředky, jak tyto situace řešit. Zejména při řešení komplexních projektů zahrnujících lidské, časové i finanční zdroje.

V dnešní době se poptávka po kvalitních video produktech neustále zvyšuje, což způsobuje i nárůst počtu konkurenčních firem v této oblasti. Na základě zmíněných skutečností přichází i potřeba efektivního projektového řízení, proto aby společnosti dokázaly rychle a zároveň efektivně reagovat na změny. Řízení projektů se týká mnoha firem s různými obory podnikání, ale tato práce je zaměřena výhradně na projektové řízení ve videoprodukcí a jeho specifikám.

Videoprodukce je velmi jedinečný obor spadající do kulturních a kreativních průmyslů, který vyžaduje mnoho různých schopností a znalostí pro výkon své práce. Mezi tyto schopnosti se řadí umělecká zručnost, technické znalosti, organizační dovednosti i schopnost efektivně řídit projekty. Projektové řízení je totiž klíčovým faktorem při plánování a realizaci kvalitních videoproduktů a pokud ho společnost nedokáže řídit efektivně, nedokáže tak konkurovat ostatním firmám.

Tématu projektového řízení je věnována teoretická část práce, včetně vymezení východisek kulturních a kreativních průmyslů pro přiblížení tohoto oboru podnikání. Dále se věnuje definování pojmu projekt a jeho specifikům v kreativním sektoru, kreativnímu projektovému řízení a softwarovým nástrojům podporujícím projektové řízení v organizacích.

Úspěšné zvládnutí všech těchto oblastí vyžaduje správné plánování, organizaci projektu, dodržování termínů a koordinaci činností, které umožní projektovému týmu dosáhnout stanovených cílů a uspokojit všechny zúčastněné strany. Zlepšení projektového řízení je možné dosáhnout použitím softwarových nástrojů pro řízení projektů, kterých na trhu existuje mnoho a umožňuje jednoduchý způsob plánování, řízení a koordinace týmových aktivit. Zahrnují mimo jiné snadné sledování času, rozpočtu, úkolů, zdrojů, a proto je jim věnována velká část praktické části práce.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce bude zpracovat návrh řešení projektového řízení ve vybrané videoprodukci. Návrh bude vypracován na základě analýzy současného stavu řízení projektů a nabídky softwarů pro projektové řízení. Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část a k vypracování teoretické části byly využity české i zahraniční zdroje.

V začátku teoretické části se práce věnuje oblastem kulturních a kreativních průmyslů, kreativnímu projektovému managementu a softwaru pro podporu řízení projektů. Také definuje projekt a projektové řízení.

V praktické části bude využita metoda dotazování, kde dotazovaným bude jednatel společnosti. Začátek této části bude věnován charakteristice společnosti a analýze interních dat a dokumentů. Výstupem hlavního cíle práce bude vyhodnocení analýzy současného stavu projektového řízení, zhodnocení a zjištění hlavních rozvojových problémů společnosti v řízení projektů. Následně proběhne navržení možností jejich řešení. K analýze společnosti bude využita SWOT analýza.

Na základě zjištěných dat ze SWOT analýzy bude vytvořen návrh projektu pro zefektivnění projektového řízení ve vybrané společnosti. Prvotním krokem bude provedení analýzy dostupných softwarových nástrojů pro projektové řízení. Následné kroky povedou k výběru nejvhodnějšího nástroje a jeho implementaci, která bude završena provedením nákladové, časové a rizikové analýzy.

Časová analýza projektu bude zpracována pomocí Ganttova diagramu a pro analýzu rizik bude použita metoda RIPRAN. Na závěr práce bude zpracováno zhodnocení projektu.

Společnost nechce být jmenována pro udržení firemního tajemství, a proto jsou některá data upravena nebo vynechána.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VÝCHODISKA KULTURNÍCH A KREATIVNÍCH PRŮMYSLŮ

V České republice jsou Kulturní a kreativní průmysly, dále jen KKP, definovány jako oblast, která zahrnuje všechny ekonomické aktivity spojené s tvorbou, produkcí, distribucí a propagací s využitím kulturních a kreativních produktů. Celý systém KKP se skládá jak z neziskových, tak ziskových, veřejných i soukromých subjektů pohybujících se na hranici mezi kulturou, uměním, podnikáním a technologiemi. KKP jsou rozdělovány do několika kategorií, včetně literatury, hudby, divadla, filmu a televize, vizuálního umění, designu, módy, reklamy a vzdělávání v oblasti kultury. (Bakule, c2019 – 2019)

KKP jsou oblasti ekonomiky, které mají významný dopad na rozvoj kulturního a společenského života. Tyto oblasti jsou charakterizovány především vysokou mírou kreativity a inovacemi. Jsou důležitým zdrojem zaměstnanosti, podnikání a zároveň přispívají k ekonomickému růstu a rozvoji společnosti. (Šviráková, 2014, s. 10)

Včetně ekonomických přínosů KKP, je podle Švirákové (2014, s. 9) nutné poukázat na jejich systémy, díky kterým realizují své činnosti. Funkčnost těchto systémů zajistí pouze jejich komplexnost a provázanost, čímž je dosaženo vyšší kvality naší společnosti. Systém KKP je tvořen sektory a odvětvími, v nichž se nachází množství subjektů vykonávajících kulturní a kreativní činnosti. Za tyto subjekty lze považovat subjekty veřejné, tržní, neziskové, vzdělávací a výzkumné. Z toho vyplývá, že pro kvalitní a efektivní infrastrukturu, která je podmínkou pro rozvoj kultury, je třeba podílení se a vzájemná spolupráce firem a umělců.

Šviráková (2014, s. 9) spojuje KKP s konceptem kreativity, a tím i s inovacemi, které jsou do těchto průmyslů zaváděny prostřednictvím nástrojů projektového managementu. KKP jsou svým způsobem vázané na projektový management, jelikož se pojí s vlastnostmi pro něj charakteristickými. Kvalitní projektový management přispívá ke kreativě aktérů a inovacím, směřujících k ekonomickému potenciálu firem.

1.1 Definice KKP pro Českou republiku

Česká republika stále pracuje na svém vymezení KKP. Hlavním tématem jsou především možnosti podpory a rozvoje KKP nebo také Kulturních a kreativních odvětví (KKO). Byl proto sestaven tým, který má ve své kompetenci definování KKO v ČR, a také vypracování plánů podpory KKO z národních i nadnárodních zdrojů. Prvním výstupem byla právě formulace definice KKO pro Českou republiku. (Žáková, 2015, s. 21)

Návrh definice Ministerstva kultury z roku 2014 zní následovně:

„Kulturní a kreativní odvětví (KKO) zahrnují činnosti, jejichž základem je lidská kreativita, dovednosti a talent. KKO jsou založena na kulturních hodnotách, uměleckých a kreativních projevech. Mají potenciál vytvářet bohatství a pracovní místa zejména využitím duševního vlastnictví. Zahrnují činnosti (služby, díla, výkony a produkty) veřejné, neziskové a tržní bez ohledu na druh a způsob financování subjektu, který je provádí.“ (Žáková, 2015, s. 21)

Tento odstavec, jak uvádí Žáková (2015, s. 21), vychází především z podkladů od Evropské komise a Velké Británie. Obsahuje pouze obecnou charakteristiku činností KKO, ale již více nespécifikuje jejich význam, dopady na hospodářství a další odvětví. Také zde chybí výčet všech odvětví, které do KKO spadají, a proto se na definici neustále pracuje a v budoucnu může být opět modifikována.

1.2 Kulturní a kreativní odvětví

Bakule (c2019 – 2019) uvádí, že přístup ke kulturním a kreativním odvětvím prošel během posledních 30 let značně rychlým vývojem. Jsou v něm zahrnuty především změny přístupů k rozvíjení KKO a vzhledem k pestrosti činností tvůrců není toto odvětví stále jasně vymezeno. Evropské společenství klasifikuje KKO dle ekonomických činností (tzv. NACE). Nicméně z důvodu absence nižších úrovní činností jsou NACE kódy nespolehlivým identifikátorem, jak uvádí i Cikánek (2013, s. 74). Tudíž je těžké rozlišit, zda daný subjekt spadá do KKO či nikoliv.

Nejednoznačnost definice KKO není problémem pouze ČR, ale se složitostí jejich vymezení se potýkají i v zahraničí. Každý stát ke KKO přistupuje jiným způsobem podle toho, zda se zaměřuje na ekonomický aspekt KKO, nebo na jejich společenské a kulturní hodnoty. Státy jako Jižní Korea a USA se shodují na tom, že není vhodné tyto aspekty oddělovat, nýbrž je kombinovat a docílit tak rozvoje komunit. Některé země dokonce nahrazují koncept KKO za pojem kreativní ekonomika. (Bakule, c2019 – 2019)

1.3 Kreativní ekonomika

Kreativní ekonomika je novým a inovativním přístupem k hospodářskému růstu, který se zaměřuje na využití kreativity, uměleckého myšlení a inovací jako klíčových faktorů rozvoje. Kreativní ekonomika se zaměřuje na všechny oblasti, které mají vazbu na kreativitu, jako jsou například kreativní průmysly, výtvarná umění, hudební průmysly, design, móda, hudba a film. Tyto oblasti mají obvykle velký potenciál pro inovace a tvorbu nových

produktů a služeb. S tím se pojí i tvorba nových pracovních míst a generace finančních prostředků pro budoucí ekonomický růst. (Kloudová, 2010, s. 21)

Za zdroj kreativní ekonomiky Kloudová (2010, s. 23) označuje právě lidskou kreativitu neboli tvořivost, již se v minulosti zabývali zejména psychologové. Postupem času se tento pojem zařadil i do vědeckých disciplín, ekonomie, managementu, umění, řízení a dalších oblastí. Mikuláščík (2010, s. 18) ve své knize uvádí, že tvořivost spočívá v schopnosti generovat nové myšlenky, řešit problémy a hledat nová řešení. Tvořivost není jenom vlastností některých jedinců, ale je to schopnost, kterou si může každý osvojit a rozvíjet, protože v dnešní době se jedná o klíčovou schopnost pro úspěch a růst v mnoha oblastech.

Kreativní průmysly mají vysoké tempo růstu právě z toho důvodu, že se řadí mezi jedny z nejdynamičtějších sektorů a poskytují tak velké množství pracovních míst po celé EU. Aby si například města a regiony mohly udržet konkurenční výhodu, musí vyhledávat a získávat kvalifikované lidi, jinak řečeno tzv. kreativní třídu. Kreativní třída se obvykle definuje jako skupina lidí, kteří pracují v kreativních odvětvích, mají vysokou úroveň vzdělání a specializovaných znalostí. Tito lidé tak utvářejí jádro kreativní ekonomiky a přispívají k růstu a rozvoji tohoto sektoru. (Šviráková, 2014, s. 13)

Kromě kreativní třídy existuje také pojem Kreativní firma, která působí v kreativním odvětví a vyrábí či distribuuje kreativní produkty nebo služby. Tyto firmy se obvykle odlišují od jiných firem tím, že kladou důraz na kreativitu a inovaci. Často mají týmy, které se specializují na návrh a vývoj nových produktů. Podíl zaměstnanců s kreativní náplní práce představuje většinu z celkového počtu a další charakteristikou kreativní firmy je produkce speciálního produktu zvaného kreativní produkt. Jedná se o produkt nebo službu, která se vyznačuje vysokou mírou kreativity a inovace. Tyto produkty často využívají design, umění nebo jiné formy kreativity k tomu, aby se odlišily od konkurence a oslovily zákazníky svou originalitou a kvalitou. (Šviráková, 2014, s. 13)

1.4 Kreativní třída

Kreativní třída se obecně vztahuje na pracovníky, kteří mají kreativní myšlení a jsou zodpovědní za tvorbu nových nápadů, konceptů a inovací. V kreativní třídě najdeme například designéry, umělce, copywritery, programátory, architekty, hudebníky atd. Kreativita těmto lidem umožňuje se adaptovat na různorodá prostředí a zpravidla se snaží vyhledávat profese, které jsou náročnější a jsou pro ně výzvou. (Šviráková, 2014, s. 17)

Protikladem kreativní třídy může být manažerská třída, která se obecně vztahuje na pracovníky, kteří mají schopnost řídit a organizovat lidi a projekty. Manažerská třída se často zabývá plánováním, koordinací a řízením lidí a procesů, aby dosáhli stanovených cílů a splnili očekávání vedení. Protože kreativní třída a manažerská třída mají odlišné role a odpovědnosti, mohou se často dostat do konfliktů během spolupráce na projektech. (Šviráková, 2014, s. 17)

Nicméně, dále uvádí následující: „*Vhodný průnik těchto společenskovedních přístupů k filosofii managementu může být krokem vedoucím k rozvoji kreativního projektového managementu.*“ (Šviráková, 2014, s. 19)

Dalším typickým znakem pracovníků kreativní třídy je jejich životní styl a to, že se často řídí svým vlastním rozvrhem a pracují s omezeným dohledem. Jejich čas se nedělí na pracovní dobu a volný čas, protože ve své podstatě pracují během celého dne. Aby mohli tvořit, využívají čas, kdy jsou v tvůrčím rozpoložení. Takové období nemusí během pracovní doby vůbec nastat, a proto často tráví svůj volný čas prací. Účastní se převážně pro ně zajímavých aktivit, které dokážou rozvíjet jejich budoucí kreativitu, ovšem musí mít i zájem spolupracovat s ostatními členy projektového týmu, a to pokud možno efektivně. (Šviráková, 2014, s. 18)

2 PROJEKT

Projektové řízení i projekty samotné jsou v KKP výrazně odlišné od jiných průmyslů. Každá organizace si řídí projekty účinně v rámci jejich oboru podnikání s využitím různých technik a nástrojů. Nicméně charakteristiky projektu, jeho fáze, životní cyklus a celý proces řízení vycházejí stále ze stejných principů.

2.1 Definice projektu

Na rozdíl od běžně probíhajících operací je projekt řízeným a dočasným procesem, který má svůj jasně stanovený začátek a konec. Navíc je ovlivňován pravidly a regulacemi, jinak by se jednalo pouze o sled úkolů. Zjednodušeně lze říct, že běžné operace zajišťují každodenní funkčnost organizace, zatímco projekty organizaci posouvají dál k vytýčeným cílům. (Svozilová, 2016, s. 20)

Slovo projekt nemá pouze jednu všeobecně platnou definici. Konkrétní formulace projektu se u jednotlivých světových teoretiků odlišují, nicméně význam mají všechny více či méně totožný. (Svozilová, 2016, s. 20)

Svozilová (2016, s. 20) ve své knize uvádí základní definici od profesora Kerznera:

„Projekt je jakýkoliv jedinečný sled aktivit a úkolů, který má:

- *dán specifický cíl, který má být jeho realizací splněn;*
- *definováno datum začátku a konce uskutečnění;*
- *stanoven rámec pro čerpání zdrojů potřebných pro jeho realizaci.“*

Druhá definice, kterou Svozilová (2016, s. 20) zmiňuje vychází z PMI (Project Management Institute):

„Projekt je dočasné úsilí vynaložené na vytvoření unikátního produktu, služby nebo určitého výsledku.“ (Svozilová, 2016, s. 20)

Definic projektu najdeme opravdu mnoho, ale i přesto je zvykem, že si každá organizace formuluje svoji vlastní definici. Je to logické vzhledem k různorodým oborům a činnostem, kterými se společnosti zabývají. Nicméně je nutné ji definovat správně na základě obecně známých, využívaných definic a stanovit si v organizaci skutečný význam pojmu projekt. (Řeháček, 2019, s. 13)

2.2 Atributy projektu

Doležal (2023, s. 26) tvrdí, že projekt je nejjobecněji vymezen jako jedinečný proces změny z výchozího stavu do stavu cílového. Gido (2018, s. 5) představuje projekt jako snahu dosáhnout předem stanoveného cíle pomocí efektivního využití zdrojů a souboru vzájemně navazujících činností. Jelikož je většina definic, stejně jako tyto, velmi široká, postupem času vznikly hlavní charakteristické znaky projektu.

Projekt je brán jako unikátní nebo jednorázový počín financovaný sponzorem či zákazníkem, který poskytne prostředky potřebné k jeho realizaci. K provádění činností během projektu jsou využívány různé zdroje zahrnující lidi, nejlépe skupinu pracovníků s potřebnými dovednostmi a znalostmi daného oboru, dále sem patří vybavení, materiály a zařízení. Také má projekt stanoven časový rámec, tzn. čas zahájení a termín dokončení. Projekty se tak mohou pohybovat v řádech minut, hodin, měsíců či let v závislosti na zadání a složitosti provedení projektu. (Gido, 2018, s. 5)

Jako další atribut Gido (2018, s. 5) uvádí jasný cíl stanovující čeho má být dosaženo. Můžeme si ho představit i jako konečný produkt, který má být vyroben a dodán projektovým týmem. Dalším atributem je dle něj fakt, že se projekt provádí prostřednictvím činností na sobě vzájemně závislých, které se neopakují, a musí se provést ve stanoveném pořadí, tak aby bylo cíle projektu úspěšně dosaženo. Stejně tak Švecová (2021, s. 203) a Doležal (2023, s. 27) ve svých knihách zmiňují jedinečnost cíle a komplexnost projektu, právě z důvodu rozsáhlosti a množství různých vzájemně navazujících činností, které je nutné pro dosažení cíle vykonat.

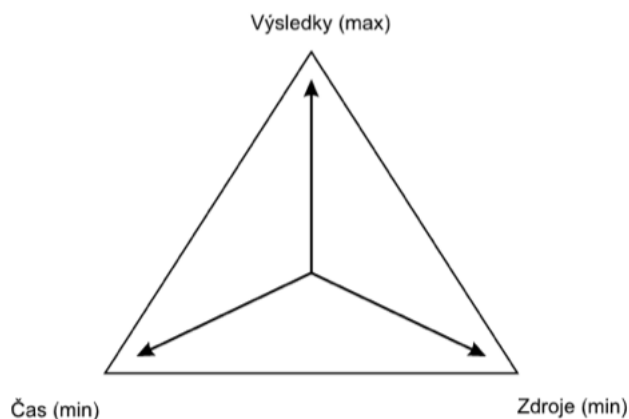
V souvislosti s časem a zdroji autor Křivánek (2019, s. 14) poukazuje na omezení, která projekt přímo ovlivňují. Konkrétně jde o délku trvání projektu, jeho ukončení a dostupnost zdrojů potřebných k realizaci jednotlivých činností. Dále faktory ovlivňující zdraví a bezpečnost pracovníků, případně možné sociální nebo ekologické dopady. Spadají sem i zákony a legislativní požadavky. Gido (2018, s. 6) ve své knize také zahrnuje určitou míru nejistoty tvořenou vysokým množstvím vzájemně závislých činností, které se pojí s vymezeným časem pro danou činnost a zdroji potřebnými k realizaci cíle, jejich dostupností a náklady.

Právě složitost a komplexnost odlišuje projekt od běžné činnosti. Vzhledem k množství lidí, zdrojů a omezenosti času je pravděpodobné, že během realizace může dojít ke komplikacím. Proto se Doležal (2023, s. 27) ve své knize věnuje rizikům a jisté míře nejistoty, která je

s projektem vázáná i z toho důvodu, že stejný projekt nikdy nikdo nerealizoval. Švecová (2021, s. 203) s ním souhlasí a dodává, že právě na základě těchto výše zmíněných faktorů by řízení rizik mělo být součástí projektového řízení každé organizace, čemuž je věnována kapitola 3.4 Rizika v projektovém řízení.

2.3 Cíl projektu

Projekt představuje výzvu a zároveň příležitost vytvořit něco nového a jedinečného. Doležal (2023, s. 181) říká, že projektový cíl by měl mít výsledek, čas (termín) a náklady (zdroje). Nazývá to tzv. trojimperativem projektového řízení, jehož účelem je vyvážení těchto tří požadavků. Pro názornější představu se trojimperativ vyobrazuje jako trojúhelník, který je na obrázku níže (Obrázek 1).



Obrázek 1 Trojimperativ projektu (Doležal, 2023, s. 181)

Stejně tak Řeháček (2019, s. 14) ve své knize mluví o trojrozměrném cíli, jenž by měl mít každý projekt. Dle něj je třeba současně plnit časový plán, rozpočtové náklady a požadavky na věcné provedení, protože jsou na sobě závislé a při změně jednoho se musí tato změna projevit i u zbylých dvou. Imperativu projektu se věnuje i Křivánek (2019, s. 126) a zahrnuje do něj náklady na projekt, čas a rozsah projektu, jímž se rozumí kvalita výsledku a termín dodání. Uvádí fakt, že jsou pro daný projekt fixované a tím představují rizika pro jeho řízení. Pokud máme např. fixovaný čas a rozpočet, ale během realizace dojde k navýšení nákladů nebo překročení časového harmonogramu, bude to mít za následek snížení kvality výsledku nebo změnu rozsahu projektu. Jakákoliv změna v trojimperativu znamená změnu celého projektu, poněvadž se jedná o změnu podmínek zadání, která by měla být prokonzultována a odsouhlasena pro umožnění pokračování v realizaci.

V současné proměnlivé době není formulace cíle snadná, ale pro úspěšný projekt je žádoucí jeho přesné vymezení, čehož lze dosáhnout pomocí různých metod. Doležal (2023, s. 160) uvádí jako jednu z nejpoužívanějších techniku SMART, podle které by měly být cíle konkrétní. Tedy specifikované do detailu tak, aby každý pochopil, jak jich má být dosaženo, a zároveň aby byly formulovány srozumitelně. Pro zhodnocení, zda se podařilo cíle dosáhnout a v jaké míře, by měl být měřitelný. Zároveň měřitelnost může plnit i funkci motivace pro projektový tým. Cíl musí být rovněž akceptovaný všemi zainteresovanými stranami pro vzájemnou kooperaci a úspěšnost realizace projektu. Důležité je stanovení realistického cíle, který odpovídá schopnostem projektového týmu, a určení, čeho chceme opravdu dosáhnout. Poslední písmeno T znamená termínovaný cíl, jelikož bez stanovení časového horizontu ho nejsme schopni dosáhnout.

2.4 Životní cyklus projektu

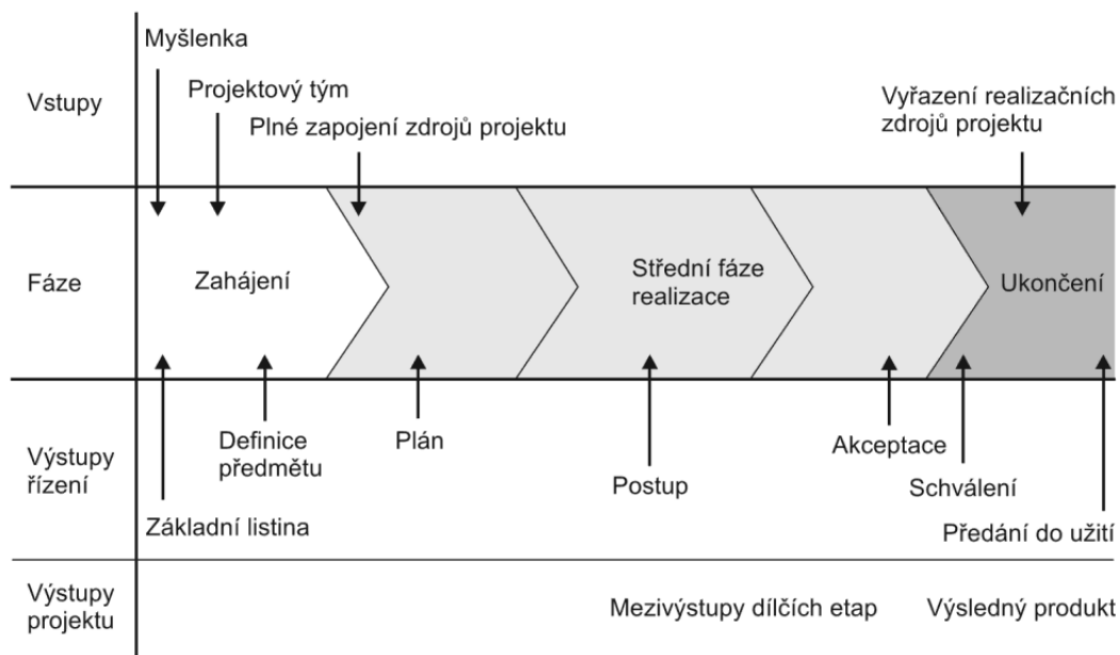
Životní cyklus projektu je možné si představit jako skupinu sekvenčně za sebou jdoucích fází vyjadřujících jeho průběh. Strukturu těchto fází si každá organizace volí sama, podle potřeby a rozsahu projektu. Pokud byl specifikovaný cíl projektu, stanoví se jeho začátek a konec. Veškeré činnosti, které nastanou v tomto časovém rozmezí dělíme do jednotlivých fází, popř. etap. Etapy zajišťují lepší kontrolu a dohled nad průběhem činností. (Křivánek, 2019, s. 124)

2.4.1 Projektové fáze

Řeháček (2019, s. 14) rozděluje projekt do základních čtyř fází - přípravné, plánovací, realizační a fáze ukončení. Stejného názoru je i Švecová (2021, s. 208), která ve své knize uvádí, že každý projekt prochází těmito fázemi a nazývá je životním cyklem. Doležal (2023, s. 38) souhlasí s dělením projektu do čtyř fází, ale kromě toho má dle něj cyklus ještě fázi předprojektovou a poprojektovou. V předprojektové fázi vznikají myšlenky a ověřování originality a proveditelnosti. Fáze projektová obsahuje již zmíněnou přípravu, plánování, realizaci a ukončení. A poprojektová navazuje na ukončovací fázi projektu, kdy se provádí vyhodnocení přínosů.

Fáze projektu podle Svozilové (2016, s. 38) definují druh práce, který má být v rámci této fáze vykonán. Rovněž kdo ho vykonává, jaké výstupy v této fázi vznikají a jak jsou kontrolovány a hodnoceny. Na obrázku níže (Obrázek 2) jsou ukázány přechody

stanovených fází. Následující fáze je možné dosáhnout, pokud je u předchozí dosaženo předem stanoveného stavu či výsledku.



Obrázek 2 Rozložení fází životního cyklu projektu (Svozilová, 2016, s. 39)

O stejné struktuře cyklu mluví i Gido (2018, s. 10) a specifikuje fázi zahájení, kde se vybírá a detailně identifikuje projekt. Stanovuje se rozsah, potřebné zdroje, vypracovává se rozpočet, časový harmonogram a hledají se nejpravděpodobnější rizika. Výstupem této fáze je projektový plán. Švecová (2021, s. 208) označuje výsledek této fáze jako rozhodnutí o řešení problému, který byl prvotním impulsem vzniku projektu. Konečným produktem se stává zakládací listina upřesňující parametry projektu, též definuje cíl a stanovuje projektového manažera.

Plánovací fázi vysvětluje Řeháček (2019, s. 15) jako rozhodující, jelikož plány popisují způsob plnění kritérií projektu a svým způsobem simulují průběh projektu. Měli by zahrnovat plán provedení, tedy jak bude vypadat struktura činností a vazby mezi nimi. Spadá sem i sestavení časového harmonogramu a finančního rozpočtu v podobě kalkulace. Součástí této fáze by měl být i výběr a oslovení dodavatelů pro zajištění potřebných zdrojů. Švecová (2021, s. 209) do této fáze přidává ještě zhotovení plánu lidských zdrojů, tzn. množství lidí, jejich kvalifikaci a dovednosti. Efektivní komunikaci mezi velkým množstvím zapojených osob usnadní komunikační plán a v neposlední řadě se zpracuje plán řízení rizik.

Pokud máme po zvážení všech variant jasnou představu o výstupu, sestaví se jednotlivé plány a harmonogram projektu, pro který se v praxi využívají různé techniky, např. Ganttův diagram nebo síťová analýza. Celý proces plánování je potřeba provést důkladně a nepodcenit žádnou jeho část, neboť na této fázi závisí většina úspěchu projektu. (Švecová, 2021, s. 210)

Třetí fází je fáze realizace. Projektový tým postupuje podle vytvořeného plánu a vykonává činnosti ke splnění cíle a vytvoření všech výstupů pro uspokojení zákazníka. Součástí fáze je i využívání různých zdrojů, které se mění podle druhu projektu. (Gido, 2018, s. 12)

Pokud je kvalitně odvedená práce ve fázi plánovací, tak podle Švecové (2021, s. 210) realizační fáze vytváří jako jediná přidanou hodnotu projektu. Řeháček (2019, s. 15) k této fázi navíc přidává kontrolu odchylek oproti plánu a aplikování nápravných opatření.

Výsledkem poslední fáze životního cyklu by měl být podle Řeháčka (2019, s. 15) hotový požadovaný produkt a sestavení vyhodnocení projektu, včetně porovnání plánu a skutečnosti. Gido (2018, s. 14) do ukončovací fáze zahrnuje i provádění plateb, hodnocení zaměstnanců a vyhodnocení řízení celého projektu. Nicméně může dojít i k předčasnému ukončení projektu v momentě, kdy není možné naplnit stanovené cíle nebo je záměr již bezpředmětný.

3 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ

Dnes jsou na kvalitu projektového řízení dle Řeháčka (2019, s. 11) kladeny stále vyšší nároky, jelikož je brána za klíčovou při řešení komplexních a složitých projektů zahrnující lidské, časové i finanční zdroje. Kerzner (2015, s. 141) tvrdí, že projektové řízení může fungovat dobře, pokud jsou požadavky na projekt a projektového manažera realistické. V dnešní době silně narůstá tlak na projektové manažery z důvodů vysokých požadavků od zákazníků, kteří chtějí stále kvalitnější produkty. Projektové cykly a čas na výrobu produktů se tudíž zkracují a společnosti jsou nuceny přijímat stále komplexnější a rizikovější projekty jako nezbytnost pro přežití.

3.1 Vymezení projektového řízení

Projektové řízení je proces plánování, organizace, vedení, kontrolování zdrojů a sledování projektů od začátku až do konce tak, aby byl dosažen cíl projektu v rámci stanovených časových, finančních a kvalitativních omezení. (Gido, 2018, s. 15)

Gido (2018, s. 15) dělí proces řízení na dvě hlavní části, sestavení plánu a jeho následné provedení. Plánování v sobě zahrnuje rozsah, co je třeba udělat, jak se toho dosáhne, kdo se bude podílet, jak dlouho to zabere a kolik za to zaplatíme. Řeháček (2019, s. 13) dodává, že bez správně připraveného plánu není možné projekt správně řídit.

Struktura procesu plánování je uváděna dle Gida (2018, s. 15 a 18) následovně:

1. Stanovení projektového cíle
2. Definování rozsahu projektu
3. Struktura rozpisu práce
4. Přidělení odpovědností
5. Definování konkrétních činností
6. Posloupnost aktivit
7. Určení a alokace potřebných zdrojů
8. Délka trvání aktivit
9. Časový harmonogram
10. Analýza nákladů

11. Sestavení rozpočtu

Jakákoliv odchylka od původního očekávání, změna zadání či jiná událost může mít výrazný vliv na průběh projektu. Proto je nutné, aby byla zajištěna funkčnost procesů projektového řízení a byl vypracován plán pro řízení změn a rizik. (Řeháček, 2019, s. 13)

3.2 Standardizace k projektovému řízení

Standardizace se v projektovém řízení týká zavedení standardních postupů a metodik pro efektivní a úspěšné řízení projektů. Standardy mohou být vytvořeny buď v rámci organizace, nebo mohou být stanoveny nadnárodními organizacemi, jako je například Mezinárodní organizace pro normalizaci (ISO). (Řeháček, 2019, s. 26)

3.2.1 PRINCE2

Prvním příkladem standardu pro projektové řízení je PRINCE2 (PROjects IN CONTROLLED ENVIRONMENTs), který byl vyvinut v britské vládě a je nejrozšířenějším standardem v Evropě. PRINCE2 se zaměřuje na řízení projektů v různých prostředích a obsahuje sedm hlavních principů, sedm procesů a sedm témat. (Řeháček, 2019, s. 26)

Šviráková (2014, s. 42) zdůrazňuje, že v projektu musí být dodrženy všech sedm principů, které jsou následující:

„1. Neustálé zdůvodňování opodstatněnosti

2. Učení se ze zkušeností

3. Definované role a odpovědnosti

4. Řízení po etapách

5. Řízení na základě výjimek

6. Zaměření na produkty

7. Přizpůsobení řízení prostředí projektu“ (Šviráková, 2014, s. 42–44)

3.2.2 IPMA Competence Baseline (ICB)

IPMA Competence Baseline (ICB) je standard, který definuje kompetence potřebné pro řízení projektů a programů. Jedná se o mezinárodně uznávaný standard, který byl vyvinut Mezinárodní asociací pro řízení projektů (IPMA). (Doležal, 2023, s. 405)

ICB poskytuje rámec pro hodnocení a vývoj kompetencí projektových manažerů, který zahrnuje 29 kompetencí rozdělených do 3 kategorií: technické kompetence, kontextové kompetence a behaviorální kompetence. Každá kompetence je dále rozdělena na úrovně, které se liší podle stupně zkušeností a dovedností projektového manažera. (Doležal, 2023, s. 405)

ICB je využíván v různých oblastech, jako je například certifikace projektových manažerů, vzdělávání a rozvoj projektových týmů a hodnocení kompetencí. (Řeháček, 2019, s. 32)

3.2.3 ISO 21 500

ISO 21 500 je mezinárodní norma pro řízení projektů, která byla vydána v roce 2012. Tato norma poskytuje obecný rámec pro řízení projektů a zahrnuje základní principy, procesy a terminologii používanou v oblasti řízení projektů. Zaměřuje se na řízení projektů bez ohledu na velikost, typ a složitost projektu. Může být použita jak pro vnitřní řízení projektů v organizaci, tak pro řízení projektů externě v rámci kontraktů. Je vhodná pro různé druhy organizací a průmyslových odvětví. (Řeháček, 2019, s. 33)

3.2.4 PMBOK podle PMI

Standard PMBOK (Project Management Body of Knowledge), který byl vytvořen společností Project Management Institute (PMI) a je nejvíce uznávaným standardem v oblasti projektového řízení. PMBOK obsahuje standardizovaný postup pro řízení projektů v pěti hlavních skupinách: řízení integrovaného projektu, řízení rozsahu projektu, řízení času projektu, řízení nákladů projektu a řízení kvality projektu. (Řeháček, 2019, s. 41)

3.2.5 Kombinace přístupů

Včetně výše zmíněných standardů existuje mnoho dalších. Vzniká zde otázka, zda je dobré se striktně držet jednoho standardu, nebo je lepší je kombinovat. Po letitých zkušenostech se jako nejlepší varianta jeví se držet jen jedné, každopádně pokud je možné vybrat z jiného standardu nějakou dobrou praxi, je dobré toho využít a aplikovat na projekt. (Křivánek, 2019, s. 115)

3.3 Řízení lidských zdrojů

Křivánek (2019, s. 15) zdůrazňuje, že projekty jsou vytvářeny pro lidi, a proto jsou i na lidech závislé. Lidé realizující projekt je nutné nejenom řídit, přidělovat jim práci a koordinovat je, ale především je vést. Řízení lidských zdrojů projektu zahrnuje procesy,

kteří zajišťují, že projektový tým má správné lidi se správnými dovednostmi, znalostmi a zkušenostmi k dokončení projektu úspěšně.

3.3.1 Zainterесované strany

Doležal (2023, s. 191) vymezuje zainterесované strany (anglicky stakeholders) jako osoby nebo organizace, které mají zájem nebo vliv na určitou situaci, rozhodnutí nebo projekt. Zatímco Svozilová (2016, s. 25) je nazývá zájmovými skupinami, které nejen ovlivňují průběh projektu, ale zároveň mohou být projektem sami ovlivněny. Dle Řeháčka (2019, s. 87) se může jednat o interní i externí zainterесované strany, mezi které řadí například manažera projektu, sponzory, zákazníky, členy projektového týmu a další. Doležal (2023, s. 191) dále uvádí dodavatele a odběratele. A kromě těchto zmíněných subjektů existuje mnoho dalších, kteří mohou projekt ovlivnit. Záleží na tom, o jaký typ projektu se jedná, a jaké zainterесované strany jsou do něj zapojeny. (Svozilová, 2016, s. 27)

Každá ze zainterесovaných stran disponuje jinou úrovní odpovědnosti na projektu a usiluje o dosažení individuálního nebo skupinového cíle. Je důležité zainterесované strany zahrnout do procesu plánování a řízení projektů, aby byly zohledněny jejich zájmy a aby se minimalizovaly případné konflikty a neshody. Tím může být dosaženo lepšího výsledku projektu a větší spokojenosti všech zainterесovaných stran. (Svozilová, 2016, s. 25)

„Pro úspěšné řízení projektu je tedy důležité:

- *identifikovat všechny zájmové skupiny;*
- *porozumět rozsahu jejich autority a odpovědnosti;*
- *popsat jejich požadavky a očekávání;*
- *dokázat odhadnout rizika, která jejich individuální cíle mohou pro projekt představovat;*
- *vhodně komunikovat potřeby a stavy projektu v jeho průběhu a chránit tak projekt před případnými negativními vlivy.“* (Svozilová, 2016, s. 26)

3.3.2 Projektový manažer

Jednou ze zainterесovaných stran je projektový manažer, který s ostatními zainterесovanými stranami spolupracuje. Projektoví manažeři jsou odpovědní za plánování, koordinaci, motivaci, kontrolu a řízení projektů. Zajišťují přímou komunikaci se zákazníky a musí koordinovat přání zákazníka s tím, co je možné a reálné pro zajištění výsledku. Jedinečnost

jejich práce oproti ostatním manažerům spočívá ve zvládnání dočasných a neopakujících se činností, které zajistí úspěšné dokončení projektu. (Larson, 2018, s. 9)

Křivánek (2019, s. 16) uvádí hlavní kompetence, kterými by měl projektový manažer disponovat. Znalosti znamenají informace, které člověk má o určitém tématu nebo oblasti. Dovednosti jsou praktické schopnosti a jsou nutné pro vykonávání úkolů nebo pracovních činností. Posledními jsou schopnosti, díky kterým je manažer schopen využívat své znalosti a dovednosti s použitím přirozeného talentu a nadání. Znalosti jsou potřebné pro porozumění a plánování projektu, dovednosti jsou nezbytné pro praktické vykonávání úkolů a schopnosti zajišťují efektivní řešení problémů a týmovou spolupráci. Tyto tři prvky jsou navzájem propojené a spolu formují základ pro úspěšné manažerské výkony.

Úlohou projektového manažera je zajistit, aby byl projekt dokončen v souladu s plánem a očekáváním zainteresovaných stran, s využitím omezených zdrojů, a to co nejefektivněji. Projektový manažer musí jasně porozumět cílům projektu a být schopen se zaměřit na kroky potřebné k jejich dosažení. Především by se měl soustředit na výsledek, a s ním spojené hodnocení kvality, a na přínosy pro zainteresované strany. (Křivánek, 2019, s. 17)

Křivánek (2019, s. 17) klade důraz na zajištění efektivnosti procesu projektu a na to, aby členové týmu měli potřebné zdroje a podporu pro dosažení výsledku. Dle Larsona (2018, s. 9) je projektový manažer zodpovědný za vedení, koordinaci a sjednocení projektového týmu a za úspěšné dokončení projektu.

3.3.3 Projektový tým

Fielding (2020, s. 148 a 149) uvádí čtyři nejčastější zdroje pro zajištění projektového personálu. Zdroje interní neboli zaměstnanci, kterým jsou činnosti na projektech obvykle přiřazovány zaměstnavatelem. Dále se jedná o podporu ze strany zákazníka, který na určité projektové činnosti poskytne své zaměstnance. Nebo mohou na projektu pracovat i nově najatí pracovníci, kteří mají plnit konkrétní funkci. A jako poslední je možné oslovit dodavatele či odborné agentury, jejichž prací je lidské zdroje dodat, a zároveň je i řídit.

Z jednotlivých zdrojů je následně složen projektový tým. Doležal (2023, s. 67) charakterizuje tým jako skupinu lidí se společným cílem, vzájemnou odpovědností, dosahováním cílů společnými silami, konstruktivním řešením konfliktů, vzájemnou důvěrou, otevřeností, informovaností a společným sebeuvědoměním. Pro fungování týmu je vedení manažerem neodmyslitelné, ale přesto jsou některé týmy schopné se řídit sami. (Doležal, 2023, s. 66)

Na druhou stranu existují i skutečnosti, které znemožňují budování týmu a jeho rozvoj. Například v nepřátelském organizačním prostředí se tým nedokáže dlouhodobě udržet. Obecně platí, že menší týmy jsou obvykle efektivnější a flexibilnější, zatímco větší týmy mohou mít tendenci se s přibývajícími členy rozpadat. Při určování velikosti týmu je také důležité zvážit dovednosti, znalosti a zkušenosti a schopnost vzájemně si předávat informace. Otevřenost znalostí pracovníků bývá často z jejich strany minimální, protože odmítají své znalosti předávat ostatním. Projektovým týmům neprospívá ani velká stabilita, jelikož nedokážou vykonávat rutinní práce. Potřebují mít stanovené zajímavé cíle a své myšlenky utvářet v zajímavém prostředí. (Doležal, 2023, s. 68)

Aby bylo zabráněno výše zmíněným skutečnostem, je nutné tým důkladně sestavit. Jedním z autorů, který v minulosti popsal fáze správného vývoje týmu, je Bruce Tuckman. Jeho první fází je formování (forming), kdy se tým sestavuje a členové se seznamují s ostatními a s úkolem, který mají vykonat. V této fázi obvykle panuje vysoká míra nejistoty a závislosti na vedení projektu. Ve fázi bouření (storming) začíná tým vyslovovat své názory na projekt a názory na plán projektu. Zde může dojít k prvním konfliktům mezi členy týmu. Ustálení (norming) spočívá v hledání společného řešení problému, k vytváření jasně definované role a odpovědnosti. Výkon (performing) znamená, že se členové týmu začínají soustředit na svůj úkol a plní ho efektivně. Pracují společně bez větších problémů a podporují jeden druhého. K poslední fázi rozpuštění (adjourning) dochází v momentě dokončení projektu. (Doležal, 2023, s. 71–75)

Každý člen zastupuje v týmu určitou roli. Typologií týmových rolí existuje od různých autorů hned několik. Mohou se lišit v počtu daných rolí, jejich názvech a popisu. Jednou z nejznámějších je typologie od Mereditha Belbina, jehož teorie popisuje 9 různých týmových rolí. V české literatuře se objevují rozdílné překlady, každopádně Doležal (2023, s. 81) za vedoucí roli považuje roli formovače. Jeho práce je delegovat úkoly ostatním členům a poskytovat rady při realizaci. Vyhledávač se zaměřuje na komunikaci s externími zdroji a na zajištění zdrojů a informací pro tým. Koordinátor usiluje o organizaci a koordinaci práce celého týmu a dohlíží na poskytování svobody projevu pro všechny členy. Týmový pracovník udržuje dobré vztahy mezi členy týmu a podporuje vzájemnou spolupráci. Role inovátora se vyznačuje schopností přinášet nové a originální nápady. Vyhodnocovač se soustředí na analýzu, hodnocení nápadů a rozhodnutí týmu. Specialista využívá své odborné znalosti a dovednosti v určité oblasti nebo oboru a podporuje tak průběh celého projektu. Realizátor neustále uskutečňuje nápady a plány týmu. A závěrečná role

dotahovače dokončuje úkoly a zaměřuje se na splnění stanovených cílů. (Doležal, 2023, s. 81 a 82)

Podle Belbina jsou nejúspěšnějšími týmy ty, které mají reprezentaci všech těchto rolí. V praxi to znamená, že projektový manažer by měl zohlednit rozmanitost týmu při jeho sestavování a zajistit, aby byly všechny potřebné role zastoupeny. (Doležal, 2023, s. 82)

„Pro obsazení jednotlivých rolí projektového týmu bývají rozhodující následující skutečnosti:

- 1. odbornost vzhledem k požadovanému výkonu;*
- 2. dostupnost v čase vzhledem k harmonogramu;*
- 3. náklady na výkon činnosti podle popisu vzhledem k rozpočtu.“* (Svozilová, 2016, s. 33)

3.4 Rizika v projektovém řízení

Jak již bylo výše zmíněno, rizikům se ve své knize věnuje Doležal (2023, s. 27) i Švecová (2021, s. 203), která zdůrazňuje, že řízení rizik by mělo být součástí projektového řízení každé organizace. Řeháček (2019, s. 18) souhlasí s riziky a problémy, které mohou mít vliv na úspěšnost projektu, a dle něj je pro úspěšnost budoucích projektů mnohem více zajímavá analýza problémových projektů, důležitá pro zjištění slabých míst. Pro rizikovou analýzu se podle Křivánka (2019, s. 15) využívají určité nástroje, techniky, znalosti a dovednosti, tak aby byli lidé za projekt zodpovědní schopni reagovat na rizikové události.

3.4.1 Proces řízení rizik

Larson (2018, s. 210) uvádí zahájení procesu řízení rizik vždy vytvořením seznamu všech možných rizik, která by projekt potenciálně mohla ohrozit. Seznam případných rizik má na starosti projektový tým vedený manažerem. Případně se do něj mohou zapojit i zainteresované strany, pokud jsou pro danou situaci relevantní. Pro stanovení rizik je efektivnější práce ve skupině než u jednotlivce, protože díky technice brainstormingu dokáží identifikovat ty nejpravděpodobnější rizika snadněji. Není dobré se soustředit pouze na rizika ohrožující cíl projektu, ale na celý průběh projektu a jednotlivé činnosti.

Druhým krokem je posouzení, zda identifikovaná rizika projekt ohrožují nebo je lze ignorovat. Potenciální rizika jsou hodnocena celým týmem z hlediska pravděpodobnosti, že daná událost nastane, a z hlediska dopadu, který by na projekt mohla mít. Tímto způsobem

lze identifikovat a řešit rizika s vysokým dopadem a vysokou pravděpodobností, jakož i rizika s nízkým dopadem a nízkou pravděpodobností. Pro pravděpodobnost i dopad se stanoví stupnice závažnosti a následně jsou např. zpracovány formou matice hodnocení rizik. (Larson, 2018, s. 212 a 213)

Pokud je riziko identifikováno a důkladně posouzeno, na řadě je navržení opatření k eliminaci rizika. Je třeba připravit plán, který obsahuje seznam rizik, a odpovídající reakce na každé riziko. Tento plán by měl také obsahovat zodpovědnosti a termíny pro provedení jednotlivých reakcí. Strategie pro snížení rizika může být buď snížení pravděpodobnosti, nebo snížení dopadu. Aby se případným rizikům předešlo, je dobré nejprve provést testování. Díky testování je možné najít různé příčiny vzniku rizik a sestavit plán jejich řešení ještě před implementací. (Larson, 2018, s. 216)

3.4.2 Příčiny neúspěšných projektů

Lidské zdroje

Lidské zdroje jsou jedním z hlavních faktorů neúspěšných projektů. Pokud projektový tým nemá potřebné zkušenosti, kvalifikaci nebo motivaci, může to vést k nedostatečnému nasazení, nízké kvalitě výkonu práce nebo dokonce k odchodu z týmu. Špatný výběr týmu nebo špatné řízení mohou také ovlivnit výkon projektu. (Řeháček, 2019, s. 18)

Nedostatky dodavatelů

Nedodání zboží nebo služby včas může způsobit zpoždění v projektu a narušení časového plánu. Pokud jsou dodavatelé špatně informováni či nedostatečně motivováni, mohou mít negativní dopad na kvalitu výstupu projektu. (Larson, 2018, s. 216)

Profesionální nedostatky

Pokud členové týmu nejsou dostatečně kvalifikováni nebo nemají potřebné zkušenosti, může to vést k nízké kvalitě výkonu práce a špatným výsledkům projektu. Kromě toho, pokud projektový manažer neumí efektivně řídit svůj tým, dokáže tak způsobit neúspěch projektu. (Řeháček, 2019, s. 18)

Finanční komplikace

Překročení projektového rozpočtu může znamenat, že nebude možné dokončit projekt, nebo budou muset být zkráceny některé aspekty projektu. To může vést k nespokojenosti zákazníka nebo k odchodu členů týmu. (Řeháček, 2019, s. 18)

Problémy s organizací

Zde se může jednat o zvolení nevhodné organizační struktury, nedostatečného vybavení a podpory odběratele. Pokud projektový manažer neplánuje a neorganizuje projekt efektivně, může to vést k narušení časového plánu, kvality výkonu práce a nesplnění cílů projektu. (Řeháček, 2019, s. 18)

Časový plán

Jedním z největších problémů v projektovém řízení je nesprávný plán projektu. Plánování projektu je klíčovým krokem, který zahrnuje odhad času, nákladů a zdrojů potřebných pro dokončení projektu. Pokud není projekt efektivně naplánován nebo pokud se vyskytnou neočekávané zpoždění, může to mít dopad na celkové tempo projektu. (Řeháček, 2019, s. 19)

Řeháček (2019, s. 19) dále uvádí, že možnou příčinou problému může být nesplnění předem stanovených výsledků, technologické problémy či političtí aktéři, kteří mohou mít vliv na rozhodování a priority projektu.

4 KREATIVNÍ PROJEKTOVÝ MANAGEMENT

„Kreativní projektový management je způsob tvorby nové hodnoty, který je založen na jedinečné talentované osobnosti jejího tvůrce směřující k vytvoření kvalitního produktu ve stanovených mezích. (Šviráková, 2014, s. 11)

Jedním z hlavních rozdílů mezi tradičním a kreativním projektovým řízením neboli managementem je, že kreativní přístup k projektovému řízení klade důraz na pružnost a adaptabilitu vůči změnám, zatímco tradiční projektové řízení se zaměřuje na plánování, sledování a kontrolu projektu v souladu s předem stanovenými plány. Projektový management se obecně zaměřuje na řízení projektů pomocí standardizovaných postupů, metodik a nástrojů. Kreativní projektové řízení na druhé straně zahrnuje experimentování, týmovou spolupráci a pružné plánování pro dosažení nejlepších výsledků s maximálním využitím kreativity a inovace.

Nynější používané nástroje a techniky pro projektové řízení jsou postaveny na předpokladu, že je předem znám rozsah, harmonogram, rozpočet a konečný cíl projektu. Nicméně u kreativního projektového řízení je obtížně předem přesně určit výstup projektu. Projektové řízení v kreativních odvětvích je proto nuceno nechat během realizace projektu prostor na případnou improvizaci, jelikož účel projektu může být upřesněn až během této fáze realizace. (Bérubé, 2023)

Celkově lze říct, že styl projektového managementu v kreativních odvětvích je spíše intuitivní a improvizací. Často je mezi hodnotami projektového managementu a hodnotami uměleckými tvořeno silné napětí. Nicméně použití tradičních nástrojů a technik v kreativních projektech je velmi důležité pro jejich dlouhodobou udržitelnost. (Bérubé, 2023)

4.1 Kreativní projekt

„Kreativní projekt je dočasnou organizací, která je vytvořena za účelem dodání originálních a formálně dokonalých produktů obsahujících duševní vlastnictví, dodávaných v souladu s předem odsouhlaseným cílem a ve stanovených mezích.“ (Šviráková, 2014, s. 12)

Kreativní projekt se od ostatních projektů příliš výrazně neodlišuje, ale své specifické charakteristické znaky má. U kreativního projektu se díváme spíše na porovnání skutečnosti oproti plánu, kdežto běžně řešíme, zda projektový tým správně pracuje. Kreativní projekty se dále vyznačují značnou omezeností zdrojů, potřebných pro jejich realizaci. Pokud nastane

situace, která by měla přímý vliv na výsledek projektu, je nutné tuto změnu včas reflektovat a případné změny schválit všemi zúčastněnými stranami. V tomto okamžiku se totiž nejedná o drobný zásah nebo úpravu, ale kompletní změnu smyslu původního projektového cíle. (Šviráková, 2014, s. 12)

Bérubé (2023) uvádí tři základní charakteristiky projektů vznikajících v kreativních odvětvích. Za prvé kreativní projekty spoléhají na schopnost kreativců umět improvizovat. Za druhé jsou příležitostí ke kombinování a přepracování dříve vzniklých projektů za účelem vzniků nových nápadů. A za třetí se i díky tomu se stávají středem konfliktů a rivality.

4.2 Postupy projektových manažerů v kreativních odvětvích

Bérubé (2023) dále ve svém článku popisuje konkrétní postupy řízení kreativních pracovníků, které si během své práce vyvinuli samotní projektoví manažeři. Zaprvé je důležité dokázat se přizpůsobit stylu práce kreativních pracovníků, např. tím že jim manažeři zadávají falešné časové termíny. Jelikož tito lidé většinou nejsou schopni řídit svůj čas, není jim poskytnuta informace o skutečném časovém plánu projektu, a manažeři si tak zajišťují na konci projektu určitou rezervu.

Na podobném principu fungují i každodenní kontroly s kreativními pracovníky, kdy jim projektový manažer přidělí úkol, a následně jeho splnění ten den společně vyhodnotí. Dochází zde ke zbavení odpovědnosti za řízení svého času pracovníkem a ve své podstatě jeho čas řídí sám projektový manažer. (Bérubé, 2023)

Posledním trik projektových manažerů spočívá ve vytvoření pocitu naléhavosti mezi pracovníky. Přišli na to, že pokud je pracovník vystaven jistému tlaku, dostane ze sebe ty nejlepší nápady. Samozřejmě je potřeba znát své pracovníky a vědět, že na každého platí jiná míra vyvíjeného tlaku, a že někteří dokážou pracovat pouze pokud mají dostatek času na danou činnost, jinak jsou více ve stresu a svou práci nezvládají. (Bérubé, 2023)

„In the same vein, an art director explains that the project manager is responsible for the administrative aspects of projects so that creative workers can exploit their full potential for creativity.“ (Bérubé, 2023)

4.3 Videoprodukce dle CZ-NACE

CZ-NACE je číselníkový systém používaný pro klasifikaci ekonomických aktivit používaný v České republice. Pro videoprodukci lze použít kód CZ-NACE 59.1. Tento kód zahrnuje

činnosti spojené s tvorbou a výrobou filmů, videí, televizních programů, nahrávání zvuku, hudby a dalšími souvisejícími službami. (Cikánek, 2013, s. 77)

V rámci této kategorie (59.1) jsou zahrnuty i další činnosti spojené s filmem:

„59.11 Produkce filmů, videozáznamů a televizních programů

59.12 Postprodukce filmů, videozáznamů a televizních programů

59.13 Distribuce filmů, videozáznamů a televizních programů

59.14 Promítání filmů“ (Žáková, 2015, s. 247)

4.3.1 Specifika projektů ve videoprodukci

Díky rostoucímu vlivu videa na digitální marketing, online vzdělávání, zpravodajství a sociální sítě, se tento obor neustále rozvíjí. V oblasti videoprodukce je důležitá kreativita, inovativnost a schopnost produkovat kvalitní a poutavá videa, která osloví cílovou skupinu a splní požadavky klienta. Kromě toho je také klíčové umět pracovat s moderními technologiemi a softwarovými nástroji pro editaci a postprodukci videa. Klienti také uvítají přívětivou cenu, kvalitní komunikaci a široké portfolio nabízených služeb. (Pařízek, 2022)

Ve videoprodukci vzniká mnoho projektů s různými cíli. Konkrétní výstup projektu závisí na požadavcích klienta, koncovém publiku, a na tom, co mu má vzniklý produkt sdělit. Proces tvorby video projektů je rozdělen do tří fází - preprodukce, produkce a postprodukce. Každý krok v jednotlivých fázích musí být pečlivě naplánován a proveden tak, aby byl splněn ve stanoveném termínu. (What is Video Production, c2023)

Formáty výsledného díla jsou různé. Hlavní dělení je komerční a nekomerční tvorba. Záměrem může být zvýšení povědomí o značce nebo podpora prodeje. Také může jít o formu informativní, edukativní, zachycení nějakého zážitku nebo významného okamžiku. (Pařízek, 2022)

Pařízek (2022) mezi hlavní projekty videoprodukce řadí reklamní projekty, které zahrnují výrobu reklamních videí pro televizi, internet, sociální média nebo jiná média. Tyto projekty mají za cíl propagovat produkt nebo službu, zvýšit prodeje a zlepšit povědomí o značce. Méně využívaný, ale oblíbený formát pro svou praktičnost a efektivitu, je rozhovor či podcast. Tady se jedná se o rozsáhlejší reklamu, je zapotřebí sdělit více informací a být osobnější. Pro propagaci hudebního umělce a jeho písně jsou produkována krátká videa, která mají za cíl posílit hudební image a zvýšit prodej hudebních nosičů. (Pařízek, 2022)

Může se jednat i o videa sdílená na sociálních sítích, která zažívají rychlý nárůst popularity. U takového formátu videa je podstatné, aby dokázalo diváka přilákat, zaujmout, přivedlo ho k propagované akci, či ho motivovalo k dalšímu sdílení. Jejich účelem je udržení stávajících zákazníků, získávání nových zákazníků, a hlavně vyprávění příběhu o dané značce velkému množství uživatelů. Dalším typem videí mohou být videa instruktážní, kdy se jedná o krátké a snadno srozumitelné video návody, které vysvětlují např. používání nějakého produktu k dosažení maximální spokojenosti. (What is Video Production, c2023)

Videoprodukce může být také využita pro vzdělávací účely. Projekty v oblasti vzdělávání zahrnují výrobu školících videí, vzdělávacích programů a dalších vzdělávacích materiálů. Dále se může jednat o filmové projekty zahrnující výrobu celovečerních filmů, krátkometrážních filmů, dokumentárních filmů a dalších filmových projektů. Tyto projekty mají za cíl zaujmout, zabavit diváky, a často jsou vytvářeny za účelem výdělků. Oblíbené jsou v dnešní době i projekty týkající se produkce virálních videí, která jsou určena ke sdílení mezi širokou částí populace na sociálních sítích. Tyto projekty mají za cíl získat co nejvíce zhlédnutí a zvýšení povědomí o značce. (Pařízek, 2022)

4.3.2 Projektový tým ve videoprodukci

Projektový tým ve videoprodukci, též štáb, se skládá z několika členů s různými specifiky a zodpovědnostmi, kteří spolupracují na vytvoření videa. Obvykle se v něm nachází produkční, který je zodpovědný za celkové řízení projektu a zajištění včasného dokončení projektu. A to na základě předem daného rozpočtu a s kvalitou, která odpovídá očekáváním. Produkční spolupracuje s klienty a zodpovídá za vytvoření plánu a rozvrhu výroby videa. (What is Video Production, c2023)

Režisér je zodpovědný za vizuální styl a celkovou úroveň videa. Řídí herecké výkony, umisťuje kamery, řídí pohyby a záběry. Kameraman je zodpovědný za zachycení obrazu, rozhoduje o pozici kamery a nastavení parametrů kamery, jako jsou clona, ohnisková vzdálenost a expoziční čas. Osvětlovač je osoba, která se specializuje na osvětlení scény nebo prostoru. Práce osvětlovače může být velmi různorodá a závisí na konkrétním projektu, který se bude osvětlovat. Zvukař má na starosti kvalitu zvuku. Instaluje a nastavuje mikrofony, mixuje a synchronizuje zvuk s obrazem. (What is Video Production, c2023)

Za sestřih videa je zodpovědný střihač, který vybere vhodné záběry, synchronizuje je se zvukem a sestaví je v požadovaném pořadí. Také může přidávat speciální efekty a korekce. V týmu se může nacházet také grafik, jehož úkolem je vytváření grafických prvků, jako jsou

animace, titulky a loga. U filmu má svoji roli i scénograf, který navrhuje a realizuje scénu, ve které se video natáčí. Dává pozor na osvětlení, výzdobu, rekvizity, a vytváří atmosféru potřebnou pro daný projekt. (What is Video Production, c2023)

Velikost týmu se může lišit v závislosti na velikosti a rozsahu filmové produkce, stejně jako na rozpočtu a typu výsledného produktu. Může se jednat o tým tvořený čtyřmi lidmi, deseti, padesáti a v případě celovečerních filmů se tým může skládat i ze 100 členů. V každém případě je důležité, aby všichni členové týmu spolupracovali a komunikovali směrem k vytvoření kvalitního výsledku. (How to determine the appropriate size for your film crew, c2022)

5 SOFTWARE PRO PODPORU ŘÍZENÍ PROJEKTŮ

Softwarové nástroje pro řízení projektů jsou dnes nezbytným prvkem pro efektivní plánování, koordinaci a sledování projektů v organizaci. S jejich pomocí mohou týmy lépe fungovat, protože nástroje umožňují vytvářet, spravovat, plánovat a prioritizovat úkoly, a sledovat jejich aktuální stav.

5.1 Parametry výběru softwarových nástrojů

Na trhu existuje mnoho nástrojů pro podporu řízení projektů. Každý má svá specifika a je vhodný pro jiný projektový tým. Záleží na oboru podnikání společnosti a na projektech, které v rámci podnikání realizuje, jejich vlastnostech a požadovaných zdrojích. (Svozilová, 2016, s. 52)

Důvodem pořízení softwarového nástroje je především harmonogram činností, kdy některé nástroje nabízejí i sdílené kalendáře, různé diagramy a fáze projektu pro pochopení, v jakém stavu projekt je, a kolik zbývá času do jeho dokončení. S tím souvisí i přehled úloh prováděných během realizace projektu, schopnost tyto úlohy přiřadit ke zdrojům a aktualizovat jejich stav. Dále se mezi základní požadované funkce řadí reporting umožňující neustálou aktualizaci progresu projektu a kontrolu toho, zda jsou zadané úkoly plněny správně. (TOP 21 - nejlepší systémy na projektové řízení, 2020)

Pokud má projekt stanovený rozpočet, je žádoucí, aby software umožňoval správu financí a dokázal je nejen rozplánovat, ale i sledovat a především vyhodnocovat. Nezbytností v projektovém managementu je komunikace mezi členy projektového týmu i zadavatelem projektu a dalšími zainteresovanými stranami. Efektivní komunikace znamená rychlé reakce na případné problémy. Důležitým požadavkem je i možnost sdílených souborů a virtuálních uložišť, sloužících pro sdílení a organizování projektových dokumentů. (TOP 21 - nejlepší systémy na projektové řízení, 2020)

5.2 Klasifikace softwarových nástrojů

„Obecně se softwarové nástroje kategorizují podle svých vlastností a funkcionalit do tří úrovní:

- *úroveň I – jednoduché programy pro vedení projektu, které zpravidla obsahují pouze nepřilíh propracované nástroje analýzy dat a nejsou schopny automatických úprav při změnách v diagramu nebo souvisejících datech;*

- *úroveň II – středně vybavené programové balíky, které obsahují plný rejstřík požadovaných funkcionalit pro plánování a optimalizaci, ale nebývají vybaveny pro náročné automatizované kontrolní úlohy;*
- *úroveň III – plně vybavené programové balíky obsahující všechny funkcionality potřebné pro plánování, optimalizace i kontrolu při současném vedení více projektů.“ (Svozilová, 2016, s. 52)*

5.3 Nejznámější softwarové nástroje

Při výběru správného softwaru je důležité brát v úvahu různé faktory, jako je velikost podniku, počet uživatelů, nabízené funkce, které bude nezbytné využívat, a zejména jasně definované krátkodobé i dlouhodobé cíle. (Svozilová, 2016, s. 52)

Pro potřeby videoprodukce se na trhu nachází řada zahraniční nástrojů jako je např. Asana, Trello, ClickUp, Wrike, Frame.io a Teamwork. Z českých nástrojů jsou známé nástroje Easy Project a Lamael. Všechny zmíněné nástroje jsou jednoduché, intuitivní, a umožňují projektovým manažerům snadněji sledovat a spravovat projektové úkoly, komunikovat s týmem a zajistit dokončení projektu v čas, v souladu s rozpočtem a s cíli projektu.

PRAKTICKÁ ČÁST

6 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE

Videoprodukce, ve které bude probíhat návrh na zefektivnění projektového řízení má právní formu s ručením omezeným a vznikla v roce 2017. Původně byla společnost založena se záměrem nabízení služeb z oblasti postprodukce videa a poradenství s počítačovými sestavami, ale během posledních tří let se společnost přebudovala výhradně na videoprodukcí spadající do oblasti kulturních a kreativních průmyslů.

6.1 Předmět podnikání dle CZ-NACE

00 Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

59.1 Činnosti v oblasti filmů, videozáznamů a televizních programů

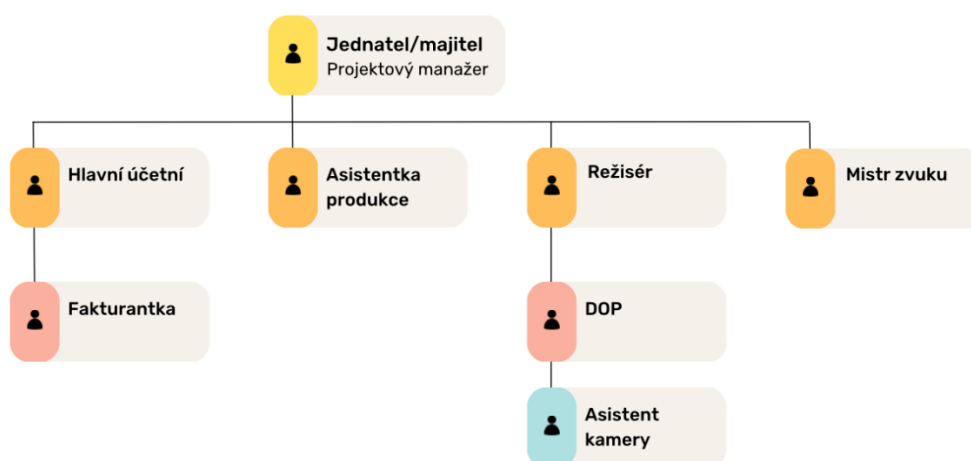
59.11 Produkce filmů, videozáznamů a televizních programů

59.12 Postprodukce filmů, videozáznamů a televizních programů

59.13 Distribuce filmů, videozáznamů a televizních programů

6.2 Organizační struktura

Společnost má velmi jednoduchou organizační strukturu právě díky své velikosti. Momentálně v její organizační struktuře (Obrázek 3) najdeme 8 pozic včetně jednatele, který je zároveň i projektovým manažerem a v současné době zastává i funkci vedoucího produkce. Pod jednatele následně spadá pozice hlavní účetní, asistentky produkce, režiséra a mistra zvuku. K hlavní účetní patří pozice fakturantky a režisér má pod sebou osvětlovače (DOP) a jednoho asistenta kamery.



Obrázek 3 Organizační struktura společnosti (vlastní zpracování)

V čele managementu je jednatel, který jak již bylo zmíněno je zároveň i projektovým manažerem a má na starosti veškeré organizační záležitosti a chod firmy. V současné době zaměstnává nejvyšší množství zaměstnanců od doby založení společnosti a s přibývajícými projekty pociťuje silnou zátěž ve vykonávání své funkce. Je si vědom silných nedostatků v oblasti Time managementu a řízení probíhajících projektů spojených s vedením lidí a organizací jejich práce.

6.3 Vývoj počtu zaměstnanců

Následující tabulka (Tabulka 1) prezentuje vývoj počtu zaměstnanců společnosti od roku 2017 do roku 2022. Od založení společnosti v roce 2017, kdy se zde nacházel pouze jednatel, se počet zaměstnanců v jednotlivých letech zvyšoval, až do současného počtu.

Tabulka 1 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2017–2022 (vlastní zpracování)

Rok	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Počet zaměstnanců	1	2	2	3	5	7

Všichni tito pracovníci jsou zaměstnáváni na hlavní pracovní poměr. Společnost pro své projekty dále využívá externisty, kteří nejsou zaměstnanci společnosti, ale jsou najímáni jako externí pracovníci na dohodu o provedení práce případně smlouvu o dílo.

6.4 Ekonomická výkonnost firmy

Firma v posledních letech prosperuje. S nárůstem zaměstnanců zaznamenali i meziroční nárůst obratu, jak lze vidět v tabulce (Tabulka 2). Vzhledem z aktuálnímu počtu zaměstnanců je tento podnik kategorizován jako mikropodnik, který ročně zaměstnává méně než 10 zaměstnanců a jeho roční obrat je nižší nebo rovný hodnotě 2 miliony EUR.

Tabulka 2 Celkový obrat společnosti v letech 2017–2022 (vlastní zpracování)

Rok	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Obrat (v tis. Kč)	340	540	760	1 700	3 540	5 400

6.5 Nabízené služby

Společnost poskytuje audiovizuální služby od vytvoření konceptu, scénáře, sestavení kompletní cenové nabídky na danou zakázku až po její realizaci včetně střihové postprodukce. Zabývá se především tvorbou komerčních zakázek jako jsou televizní

reklamy a pořady, hudební videoklipy, podcasty a filmy. Jejich produktové portfolio dále umožňuje zapůjčení kamerové a osvětlovací techniky, kterou mimo jiné sami využívají pro realizaci projektů. Společnost je schopna sestavit individuální nabídku na jakýkoliv projekt s konkrétními přáními a potřebami zákazníka.

6.6 Zákazníci

Společnost kategorizuje zákazníky dle jejich požadavků do čtyř hlavních skupin. Do první skupiny patří zákazníci, kteří chtějí kompletní výrobu včetně zapůjčení techniky. Další skupina poptává pouze lidský faktor pro výkon práce na určité pozici, která jim v týmu chybí a k tomu opět poskytnutí technického vybavení. Následující skupina zákazníků si obvykle pronajímá pouze natáčecí techniku a poslední skupinou jsou zákazníci, kterým chybí člen do jejich týmu a poptávají ho pro výkon práce na konkrétní pozici.

6.7 Výrobní plán

Výroba v tomto odvětví je velmi nepředvídatelná, individuální a vždy na zakázku. Společnost nemá a ani není schopna vytvořit pevné schéma výroby, protože každý produkt nebo službu, kterou poskytuje jsou něčím specifické.

Výrobní postup jedné zakázky byl sestaven na základě rozhovoru s jednatelem společnosti a může vypadat např. takto:

- Kontakt od klienta
- Vytvoření individuální nabídky a předběžný návrh scénáře
- Telefonická nebo osobní schůzka, jejíž předmětem jsou informace od klienta, požadavky na výsledný produkt, výše rozpočtu, časové možnosti, lidské zdroje atd.
- Sestavení kompletní nabídky včetně finálního scénáře
- Odsouhlasení nabídky klientem
- Schůzka se zaměstnanci ohledně možností provedení projektu: rozdělení práce, časový plán, zajištění techniky a dalších skutečností
- Realizace výroby
- Presentace výstupů klientovi
- Finanční vypořádání

6.8 Technické vybavení

Portfolio služeb zahrnuje i stříhový software pro postprodukcí videa, s jehož pomocí se stříhá a upravuje natočený materiál. Vedle toho vlastní kamerovou techniku, světla, produkční techniku a různé doplňkové produkty. V seznamu techniky, se kterou disponují se aktuálně nachází 35 položek v různých množstvích. Všechny položky mají zaznamenány ve wordovském dokumentu a v případě poptávky, ho posílají pro náhled zákazníkovi. Nicméně by dle majitele ocenili možnost mít seznam vytvořen v jiném programu s možností jednodušší tvorby nabídky s konkrétními položkami.

Během svých projektů obvykle využívají pouze část technického vybavení a ostatní potřebné položky si pronajímají z půjčovny filmářské techniky.

6.9 Vozový park

Vozový park je v oblasti videoprodukce důležitým faktorem pro zajištění přepravy lidí a technického vybavení na místo natáčení. Mají ho vybavený moderními a spolehlivými vozidly, které umožňují rychlou a bezpečnou přepravu.

Management vozového parku společnost řadí mezi jednu z hlavních položek v rámci řízení projektů. Struktura vypadá následovně: 2 firemní dodávky a 3 osobní automobily, které jsou využívány pro soukromé i pro pracovní účely.

Pokud získá firma zakázku, jsou výkonem práce pověřeni odpovědní zaměstnanci a přísluší jim k tomu vůz a technika dle požadavků zákazníka. Pokud není vyžadována potřeba dodávky, dopraví se vlastními vozy. Kvalitní vozový park je schopný zajistit efektivnější přepravu a zvyšuje celkovou spolehlivost a kvalitu práce.

7 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ŘÍZENÍ PROJEKTŮ V ORGANIZACI

Jak již bylo zmíněno, řízení společnosti má na starosti pouze jeden člověk, a tím je samotný jednatel. Dokázat vést všechny projekty není jednoduché, a proto dochází k mezerám a nedostatkům v managementu. Společnost nemá jednotný informační systém, ale využívá několik různých nástrojů a aplikací pro řízení celé společnosti.

7.1 Používaný software

Všechna používaná zařízení byla pořízena od společnosti Apple. Jedná se o stolní počítače, služební notebooky a telefony. Pracují tedy se systémem macOS (dříve OS X) pro počítače a iOS pro mobilní zařízení. K tomu používají balíček nástrojů Microsoft Office, účetní a fakturační program Money S3 a iDoklad. Postprodukci videa a jiných materiálů realizují v programech od Adobe. Adobe Photoshop, Adobe Illustrator, Adobe Premiere Pro a Adobe After Effects.

Pro sdílení informací a různých dokumentů mají aktuálně přizpůsoben virtuální disk od společnosti Google a sdílený kalendář. Z důvodu narůstajícího počtu zaměstnanců se používané nástroje stávají nedostačujícími. Je obtížné zadávat jednotlivcům úkoly a následně je kontrolovat. Totožná je situace s přibývajícím počtem projektů a jednatelem dochází energie na jejich řízení. Proto uvažuje o zajištění vhodnějšího systému pro sdílení informací a celkové řízení projektů, který by mu i jeho zaměstnancům usnadnil práci.

7.2 Komunikační nástroje

Komunikační nástroje společnosti zahrnují různé technologie a metody, které se používají ke komunikaci se všemi cílovými skupinami, včetně zaměstnanců, zákazníků, dodavatelů a partnerů. Denní formou interní i externí komunikace je telefonování přes mobilní telefon či psaní zpráv sms. Dalším hlavním komunikačním nástrojem společnosti je e-mail společnosti, o jehož správu se stará jednatel a používá se primárně pro komunikaci se zákazníky a dodavateli. Firmu je možné kontaktovat na Messengeru a Instagramu, čehož využívají především mladší generace a současní tvůrci. Tyto platformy zabezpečují opět i komunikaci mezi zaměstnanci a externisty společnosti.

7.2.1 Komunikace se zákazníky a dodavateli

Firma si zakládá na referencích, dobrém jméně a pověsti. Většinou zákazníci přicházejí na základě doporučení od spokojených zákazníků. Společnost vlastní webové stránky, které obsahují kontaktní formulář. Nicméně jsou nejméně používaným nástrojem pro komunikaci. Z kontaktního formuláře se zpráva odešla na e-mail majitele, který následně reaguje

V současnosti marketingový trh ovládá Instagram a v tomto odvětví se zákazníci při zájmu o spolupráci jako první dívají na obsah sociálních sítí společnosti a pokud se jim prezentace společnosti líbí, kontaktují ji prostřednictvím dané sociální sítě. Stejně tak mohou kontaktovat kohokoliv ze zaměstnanců, když je osloví jejich tvorba. Napíšíou základní představu a požadavky projektu a na základě této zprávy se domluví případná spolupráce s firmou.

7.2.2 Interní komunikace

Interní komunikace je klíčovým faktorem pro úspěšné fungování firmy. Pokud je nastavena efektivně dokáže výrazně zlepšit celý pracovní proces a tím i produktivitu práce, díky čemuž je možné dosáhnout i zvýšení spokojenosti zaměstnanců a jejich loajality.

Společnost pro komunikaci mezi svými zaměstnanci využívají primárně sociální sítě, tzn. Messenger a Instagram, dále telefonování, e-mail a sdílený kalendář od společnosti Apple. K tomu dále využívá služeb uložiště Google drive a Google Calendar, pro sdílení různých firemních dokumentů, informací a důležitých termínů projektu. Veškeré podklady připravují v nástroji MS Word a MS Excel, kdy se jedná především o tvorbu nabídek, soupis potřebné techniky, úprava smluv, tabulek a dalších.

Sdílený kalendář

Společnost Apple nabízí jako jednu ze svých aplikací sdílený kalendář, který umožňuje uživatelům sdílet své kalendáře s ostatními uživateli Apple. Jelikož společnost využívá pouze Apple zařízení, mohou své kalendáře sdílet mezi všemi svými zaměstnanci a na všech zařízeních. Sdílení je velice snadné a intuitivní, každý si může kalendář přizpůsobit podle vlastních potřeb, což zahrnuje nastavení připomínek, upozornění a celkové zobrazení. V kalendáři dochází k automatické synchronizaci všech sdílených dat na všech zařízeních a tím uživatelům výrazně usnadňuje pracovní spolupráci. Někteří zaměstnanci rádi pracují s aplikací Google Calendar, kterou lze propojit s Apple kalendářem.

Nicméně tento kalendář nenabízí tolik funkcí, jako jiné kalendáře, a momentálně ho firma není schopna propojit s ostatními aplikacemi, které pro své projektové řízení využívá. Společnosti chybí nástroj pro tvorbu kompletního časového harmonogramu, kde by si rozplánovala každý projekt na jednotlivé činnosti od začátku až do konce. Celkem mají vytvořené 3 kalendáře, které mezi sebou sdílí, jde o kalendář pro techniku, vozový park a jednotlivé členy týmu. Do kalendáře jsou naplánovány pouze termíny natáčecích dnů a každý pracovník je v kalendáři barevně označen, podle toho, na jakém projektu pracuje, případně s jakou technikou a vozem.

Google Drive

Cloudové úložiště Google Drive je platformou pro sdílení souborů od společnosti Google. Zaměstnanci si zde mohou ukládat, organizovat soubory a dokumenty pomocí složek a sdílet je online. Spolupráce probíhá v reálném čase a soubory se všem uživatelům synchronizují na jejich zařízeních. Google Drive si společnost oblíbila právě díky těmto funkcím, jednoduchému ovládání a nízkým pořizovacím nákladům.

K přístupu k souborům v Google Drive je nezbytné internetové připojení, tudíž v případě ztráty signálu se není možné k souborům dostat. Jelikož se jedná o online nástroj, hrozí zde riziko ztráty dat např. při zapomenutí hesla nebo zásahu hackera. Podporuje širokou škálu souborových formátů, ale některé soubory mohou mít omezenou podporu. Při potřebě většího úložného prostoru nebo specifických funkcí může být Google Drive dražší než některá jiná cloudová úložiště.

MS Excel

MS Excel je jedním z nejrozšířenějších nástrojů pro tabulkové zpracování, který mnoho týmů používá pro správu a řízení projektů. Nicméně, používání Excelu v oblasti projektového řízení může být problematické a vést k řadě problémů. Zprvce nenabízí příliš mnoho funkcí pro projektové řízení, jako jsou sledování času a plánování projektů. Může být problematický při zobrazování a sdílení informací o projektu s ostatními členy týmu. To může zapříčinit neúplné porozumění projektu a problémům s komunikací. Navíc není integrován s dalšími nástroji, jako jsou kalendáře nebo e-mailové aplikace.

Excel je problematický pro spolupráci mezi členy týmu, zejména pokud se v projektu podílí více lidí. Vzhledem k tomu, že každý pracovník má svoji vlastní úpravu v MS Excelu a zpracovává určitou část projektu, může být mnohdy pro ostatní jeho soubor nepřehledný. To následně může vést k nedorozuměním a zpožděním v projektu. I když Excel může být

užitečný pro malé projekty a jednoduché plánování, pro složité projekty s mnoha členy týmu a různými aspekty projektu jsou potřebné sofistikovanější nástroje na projektové řízení, které nabízejí širší spektrum funkcí a umožňují lepší organizaci a spolupráci.

Shrnutí využívaných nástrojů komunikace

Všechny výše zmíněné aplikace, se kterými firma pracuje jsou pro ni v rámci dostupnosti a finanční nenáročnosti vyhovující. Majitel je přesvědčen, že svým zaměstnancům poskytuje jasné a srozumitelné informace. Nicméně s vyšším počtem zaměstnanců a přibývajícimi projekty vzniká problém v nepřehlednosti a informace nejsou dostupné pro všechny na jednom místě. Problémových oblastí se nabízí více, ale v současnosti se dle slov jednatele nejvíce potýkají s problémem managementu projektů, komunikací se zaměstnanci a sdílení informací. Uvítali by systém, který by sjednotil správu všech aktuálně využívaných nástrojů.

7.3 Analýza podnikového projektu

Na začátek je nutné podotknout, že všechny projekty společnosti mají velmi totožný cyklus. Nejdelší fází je vždy fáze přípravná a plánovací. Samotná realizace ve většině případů zabere pouze jeden den, maximálně dva až tři dny u velmi malého procenta rozsáhlejších projektů. Pokud výroba zahrnuje i fázi postprodukce, fáze realizace je prodloužena o čas na ni potřebný. Následně je projekt ukončen a zúčastněné strany jsou vyrovnány.

V současnosti je ve společnosti rozpracovaných zhruba 6 projektů. Průměrná doba trvání jednoho projektu je jeden měsíc. Společnost provádí i krátkodobější projekty a malé procento projektů trvá i několik měsíců. Za každý projekt je zodpovědný jednatel, který garantuje kvalitu výsledného produktu a provádí veškerou komunikaci se zákazníkem. Organizuje schůzky a vypracovává materiály pro zákazníka. Zajišťuje průběh celého projektu od začátku až do konce. Dbá na dodržování časového harmonogramu a zadává úkoly ostatním členům týmu. Po ukončení projektu jednatel vyhodnocuje vzniklé výstupy, dodržení časového plánu, nákladů apod.

Výrobní postup zakázky se vždy odvíjí od jejího typu. Pro detailnější vysvětlení je v této kapitole rozebrán jeden konkrétní projekt, který obsahuje kompletní výrobu pro zákazníka s využitím zdrojů společnosti. Detailní průběh projektu zahrnuje mnoho kroků a fází, které je třeba řádně plánovat a řídit.

7.3.1 Identifikace

1. Kontakt od klienta

Kontaktování klientem je prvním impulsem pro získání zakázky. Klient se ozve s předběžným návrhem spolupráce. Pošle základní informace a materiál. Většinou komunikace probíhá přímo s majitelem, který reaguje a ujistí se, zda je pro jeho tým reálné projekt přijmout. V některých případech klient kontaktuje jednoho ze zaměstnanců a ten informaci následně předá. Pokud se dohodnou na spolupráci, sjednají si s klientem schůzku pro upřesnění požadavků.

2. Schůzka s klientem

Schůzka s klientem je klíčovým bodem v obchodním procesu a může pomoci posílit vztah mezi zákazníkem a dodavatelem služeb. Schůzky se účastní vždy majitel a spolu s ním v ideálním případě i režisér. Důležitá je připravenost a profesionalita ze strany společnosti. Klient upřesní své požadavky a návrhy na realizaci výsledného produktu. Majitel s režisérem si na základě předem poskytnutých informací a představ klienta společně nachystají předběžné návrhy, které klientovi prezentují. Během schůzky jsou projednávány různé záležitosti týkající se produktu nebo služby, jako například cena, specifikace, termíny dodání, náročnost na provedení a další požadavky zákazníka pro nalezení realistického řešení situace.

7.3.2 Přípravná fáze a plánování

3. Tvorba námětů

Jedním z nejdůležitějších prvků při tvorbě námětu je jasná definice cíle projektu a toho, co by měl projekt dosáhnout. Poté zaměření na cílovou skupinu a analýza, co by pro ni bylo zajímavé, užitečné nebo potřebné.

Následuje brainstorming a generování nápadů. To může být individuální proces nebo se může konat v týmu. Během tohoto procesu je cílem vytvořit co nejvíce nápadů. Náměty jsou pro zákazníka vždy vypracovány ve třech variantách, závislých především na finančních prostředcích. Klientovi jsou předloženy a vysvětleny všechny tři varianty, ze kterých si vybere, který je dle něj ideální.

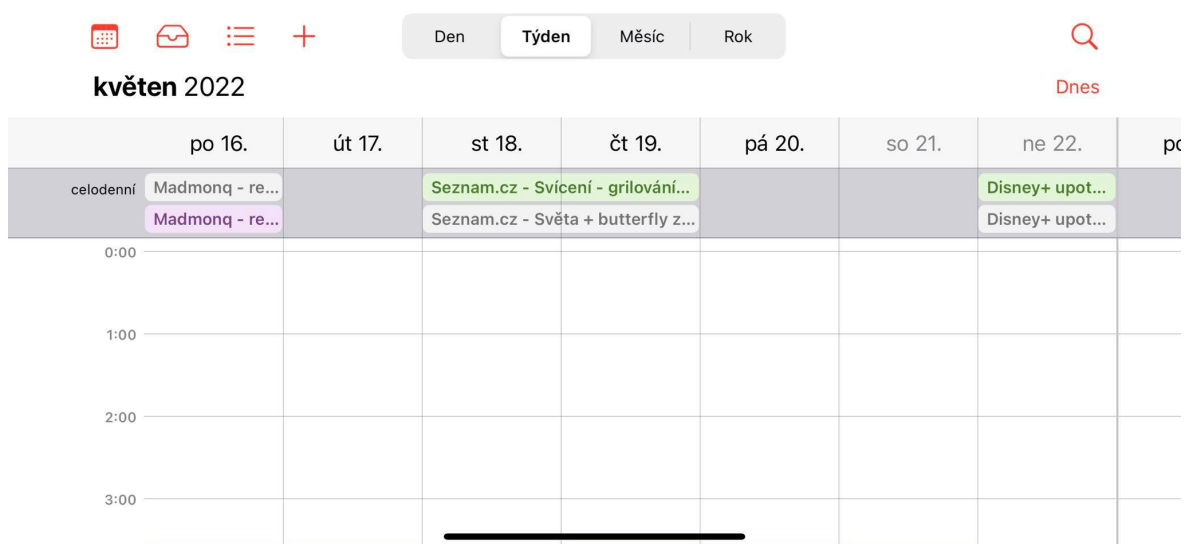
4. Vypracování cenové nabídky

Cenovou nabídku zpracovává vždy jednatel společnosti na základě sjednaných podmínek se zákazníkem. Do cenové nabídky je zahrnut pronájem a amortizace filmové techniky, kterou společnost vlastní a cena za pronájem techniky vypůjčené z půjčovny. Následuje orientační kalkulace fáze preprodukce, tzn. psaní scénáře, obhlídka lokací, účast na castingu, příprava technického scénáře, pronájem techniky, míst na natáčení a další. Dále cena za produkci, která zahrnuje cenu za práci jednotlivých zaměstnanců a externistů. Postprodukcí je míněn střih, zvuk, barvení záběrů, speciální efekty a případná tvorba grafických návrhů. Celková cena se uvádí za počet natáčecích dní a nabídka se odesílá klientovi.

5. Odsouhlasení nabídky klientem a podpis smlouvy

Pokud je klient s nabídkou spokojen, je dohodnut termín konání natáčení a proběhne podpis smlouvy. V případě výhrad k předložené nabídce, je nabídka upravována do doby, než jsou obě strany spokojeny.

Termín natáčení jednatel zapíše do sdíleného kalendáře (Obrázek 4), kam napíše jméno klienta nebo název společnosti, pro kterou se projekt bude realizovat. Doplní základní informace o tom, jaké činnosti projekt zahrnuje, jaká technika bude použita a zda bude na přepravu dostačující osobní automobil či dodávka. Kdo bude na projektu spolupracovat určuje barevné označení události.



Obrázek 4 Sdílený kalendář (interní zdroj)

6. Vypracování literárního scénáře

Vypracování literárního scénáře obvykle zahrnuje několik kroků. Prvním krokem je vytvoření základního konceptu a plánu příběhu, včetně vypracování postav, prostředí a hlavních dějových linií. Tuto fázi má na starosti režisér, se kterým se probírá klientův námět a představy o výsledném díle. Režisér má za úkol sepsat literární scénář na základě poskytnutých informací a s majitelem si dohodnout termín do kterého by měl mít scénář hotový. Bohužel i zde jde pouze o ústní dohodu, jak jsou zvyklí a termín dokončení se nikam neuvádí.

Po dokončení prvního návrhu scénáře se provádí revize a úpravy, aby byl příběh co nejefektivnější a nejvíce poutavý pro diváky. Tento proces může být opakován několikrát, dokud není dosaženo optimální verze scénáře. Konečný scénář je připraven k prezentaci a měl by obsahovat všechny potřebné informace pro tým, klienta i herecké obsazení.

7. Zajištění lokací a rekvizit

Během tvorby scénáře majitel společně s jeho asistentkou zajišťují lokace neboli místa, kde bude natáčení probíhat. Některá místa si vyžádá sám klient a další místa s ním jsou na základě tvorby scénáře konzultována. Postupně se vhodná místa hledají na mapách a dalších dostupných zdrojích. V momentě nalezení ideálního místa, je kontaktován majitel daného objektu, zda je zde natáčení možné a za jakou cenu. V ideálním případě se dohodnou, odsouhlasí si termín natáčení a lokace je zajištěna.

Podobně je to s rekvizitami, což jsou předměty, které slouží k podpoření atmosféry příběhu v průběhu natáčení. Může se jednat o různé předměty jako oblečení, nábytek, dekorace, zbraně, dopravní prostředky, nástroje, dokumenty atd. Zpravidla jsou buď zapůjčené od propůjčovatele rekvizit, nebo jsou vytvořené speciálně pro potřeby filmu.

Ojedinele se v projektu mohou vyskytovat i zvířata, pro jejichž zajištění je třeba oslovit speciální organizace či tréninková centra a domluvit se na spolupráci.

8. Zajištění lidí a jejich organizace

Pro zajištění hladkého průběhu natáčení je důležité sestavit kvalitní štáb, který bude mít dostatečné zkušenosti a schopnosti. Štáb je tvořen týmem zaměstnanců společnosti a případnými externisty, které je třeba zajistit. Dále se jedná o získání herců, komparzu, obsluhy některé techniky nebo majitele rekvizit či zvířat. Během natáčení musí být také

poskytnuto dostatečné množství jídla a pití pro všechny pracovníky. To znamená oslovení cateringové společnosti či vlastní zajištění občerstvení.

9. Výběr a rezervace techniky

Pro natáčení filmu jsou potřebné různé nástroje a zařízení, jako jsou kamery, světla, mikrofony, stoly a židle, vozidla a další technické vybavení. Je třeba zajistit, aby všechny potřebné předměty byly na místě včas.

Některé položky vlastní přímo samotná společnost. Majitel vybere položky, na kterých se se zákazníkem dohodli a pokud nabídka obsahovala i techniku z půjčovny, rezervují ji na konkrétní den. Je nutné si ji také vyzvednout, což je možné den předem nebo v ranních hodinách v den natáčení. Tento úkol je vždy zadán jednomu ze zaměstnanců, který si sám naplánuje kdy ji vyzvedne, aby byl na místě natáčení v čas. Termín vyzvednutí techniky je zapsán do kalendáře s odpovědným pracovníkem a vozidlem.

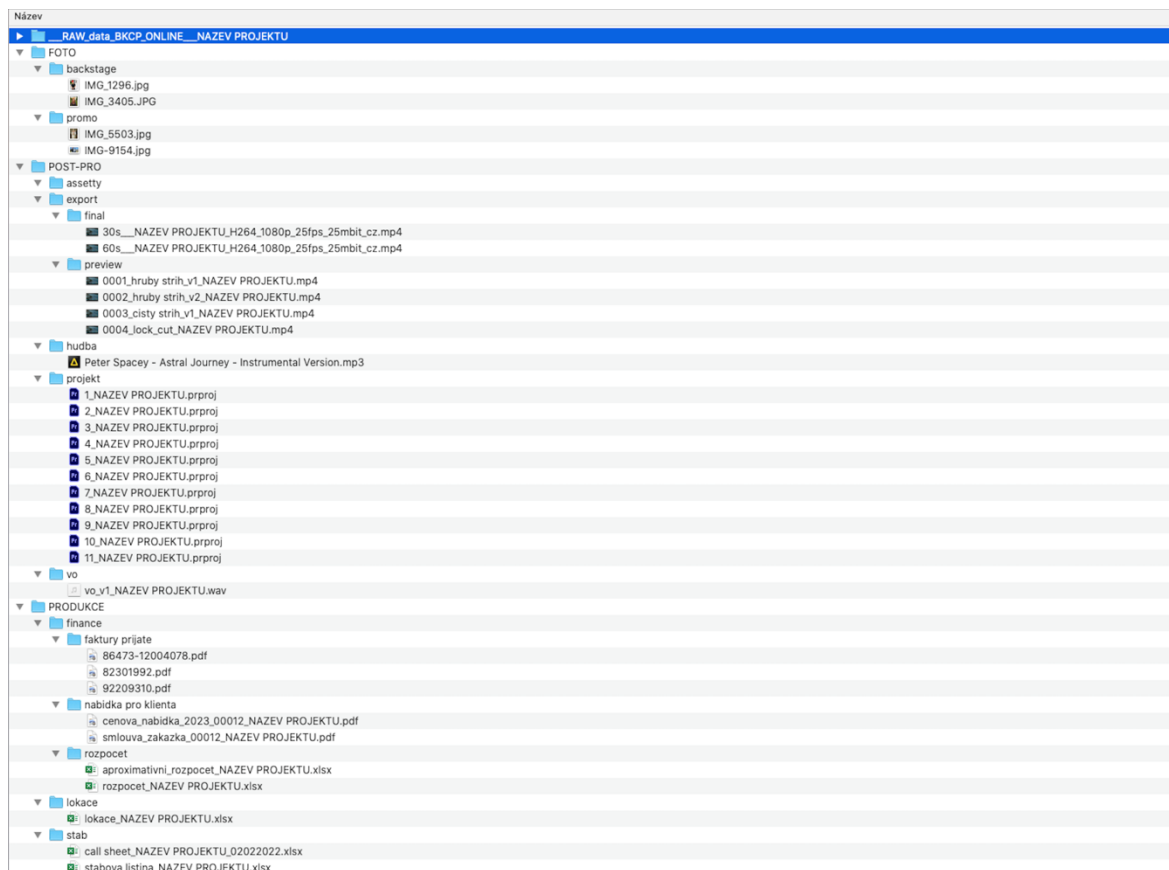
S ohledem na rozsah a délku natáčení je třeba vytvořit pečlivý harmonogram, aby všichni pracovníci mohli být na místě včas a aby se všechny potřebné scény stihly natočit, nicméně je toto jeden ze zásadních nedostatků v řízení společnosti.

10. Tvorba finálního rozpočtu

V tomto kroku jsou zohledněny všechny výše zmíněné skutečnosti. Finální rozpočet je reálnou kalkulací projektových nákladů, jako jsou náklady na herce, výrobu, lokace, techniku, honoráře týmu a ostatní náklady. Celkově je třeba pečlivě zvážit všechny faktory a vypočítat náklady na každou položku v rozpočtu, tak aby byl realistický a odpovídal výši financí, které jsou k dispozici pro daný projekt.

11. Projektová dokumentace

Na obrázku níže (Obrázek 5) je ukázka adresářové struktury na sdíleném disku. Obrázek je ilustrační, jsou zde vidět pouze šablony souborů z důvodu uchování firemního tajemství. Každému projektu je přidělena složka, v níž jsou další podsložky s klíčovými částmi projektu. Celý tým zde může vytvářet, vkládat a upravovat dokumenty a podklady k projektu. Název souboru obsahuje vždy název projektu pro snadné vyhledávání a názvy souborů se zachovávají ve všech projektech naprosto stejně, aby se dalo v souborech snadno vyhledávat.



Obrázek 5 Adresářová struktura projektu (interní zdroj)

7.3.3 Realizace

Den před natáčením jsou jednatelem vytvořeny dispozice, které představují harmonogram na daný den. Určují, kdo má kde být, v kolik hodin a co bude potřeba zajistit. Pokud se během natáčení tým přesouvá na několik lokací, je to nezbytností pro organizaci jednotlivých členů.

12. Den natáčení

Obecně platí, že den natáčení začíná s příchodem štábu na určené místo, kde se připravuje vše potřebné pro natáčení. To zahrnuje sestavení technického vybavení, osvětlení, stavbu dekorací, přípravu kostýmů a make-upu, a další úkoly, které jsou potřebné pro zajištění kvalitního natáčení.

13. Postprodukce

Již během této fáze se materiál upravuje, stříhá, barví, přidávají se zvukové efekty, hudba a vše ostatní, co je potřebné k dokončení finální verze. Zákazníkovi jsou posílány pracovní verze pro schválení. Pokud chce zákazník provést ještě nějaké změny, v této fázi je to možné a výsledné dílo může vypadat jinak, než se na začátku projektu dohodli. Celý proces

postprodukce může trvat od několika týdnů až po několik měsíců, v závislosti na rozsahu a náročnosti projektu.

7.3.4 Ukončení

Na konci celého procesu dochází k předání výsledného díla zákazníkovi. Než se tak stane je ještě vše kontrolováno majitelem a prováděny poslední úpravy. Jsou mu poskytnuty veškeré materiály, na kterých se dohodli a proběhne finanční vypořádání. Projekt je tedy tímto ukončen.

Výše uvedený projekt je popsán vcelku idealisticky. Organizace se pohybuje v oboru, kde se většina záležitostí okolo projektů řeší operativně. Velmi zřídka se podaří realizovat celý projekt tak, jak bylo naplánováno. Často se klient ozve pár dní dopředu, že má naplánovaný projekt, kde mu schází členové do týmu a byl by rád za pomoc. Sdělí základní fakta a možná pár detailů, ale většinou se detaily doladují v průběhu dalších dní těsně před natáčením.

Problém také nastává v momentě, kdy se klient neozve pouze majiteli, ale často jedná s konkrétním zaměstnancem, se kterým například již v minulosti spolupracoval. Tudíž některé informace má majitel a některé klient probírá s konkrétním zaměstnancem. Pokud si informaci v čas nepředají, dochází k komplikacím celého řízení projektů. Tento problém vyžaduje řešení pomocí nějakého systému, kde by si mezi sebou interně tyto informace předávali, vždy když by se objevilo něco nového, mohli to sdílet, a tak by to bylo přístupné pro všechny kdykoliv a kdekoliv a nevznikali by poté problémy s dohodnutými časy, honoráři nebo vypůjčenou technikou.

7.4 SWOT analýza

SWOT analýza je zaměřena na podrobné hodnocení projektového řízení společnosti. Poukazuje na interní faktory, současné silné a slabé stránky, které společnost dokáže ovlivnit. Silné stránky je potřeba vhodně využít proti potenciálním hrozbám nebo využití příležitostí a slabé stránky naopak eliminovat nebo na nich více pracovat a pokusit se je přeměnit v silné stránky. Příležitosti jsou společně s hrozbami externími faktory, na které společnost nemá vliv. Příležitostí může společnost využít, ale hrozby jí mohou neplánovaně ohrozit. Jednotlivé faktory je potřeba správně identifikovat a všechny brát na vědomí, co se týče zefektivnění projektového řízení. Pro vytvoření SWOT analýzy byly využity informace z interních zdrojů společnosti a z rozhovorů s jednatelem společnosti.

7.4.1 Analýza interních faktorů

Silné stránky

- Vysoká odbornost zaměstnanců
- Jednoduchá organizační struktura
- Kvalitní hardwarové vybavení
- Široké portfolio služeb
- Individuální přístup k zákazníkům
- Dobré reference

Mezi hlavní silné stránky společnosti se řadí určitě kvalifikovaní zaměstnanci, kteří jsou klíčoví k vytváření kvalitních video produktů. Zaměstnanci s vysokou odborností a specializací mají schopnost vytvořit vysokou kvalitu videa, což zabezpečuje spokojenost zákazníků a zvýšení zisku. Díky malému množství zaměstnanců má společnost jednoduchou organizační strukturu, která umožňuje rychlejší rozhodování a zajišťuje, že všechny činnosti jsou vykonávány efektivně. Je třeba zmínit i kvalitní hardwarové vybavení, které umožňuje nabídku vysoké kvality vytvořeného videa. Například, pokud má videoprodukce k dispozici profesionální kameru, mikrofony, osvětlení a střihový software, může vytvořit vysoko kvalitní video produkty. S tím souvisí i široké portfolio služeb, díky kterému mohou zákazníkům nabídnout výběr z různých typů videí odpovídajícím jejich potřebám. Zaměřují se především na individuální přístup k zákazníkům, a tím mohou být schopni lépe porozumět potřebám zákazníků a poskytnout jim přesně to, co potřebují. Vysoká spokojenost zákazníků zajišťuje dobré reference, které mohou potenciálním zákazníkům poskytnout důvěru pro budoucí spolupráce a posílit postavení společnosti na trhu.

Slabé stránky

- Absence softwaru pro projektové řízení
- Malé množství zaměstnanců
- Komunikace mezi zaměstnanci
- Neefektivní Time management
- Kapacita pro přijímání projektů

Absence softwaru pro projektové řízení je velmi podstatnou slabostí, která omezuje efektivitu a kvalitu práce společnosti. Videoprodukce si platí moderní softwarové nástroje pro střih a editaci videa a vlastní software pro účetní operace. Jak již bylo zmíněno výše, využívají různé nástroje, které kombinují se snahou řídit projekty. Komplexní nástroj pro řízení projektů by značně ovlivnil chod celé firmy a další faktory. Potýkají se i s nedostatkem personálu, zejména jim chybí hlavní produkční a práci projektového manažera zastává sám jednatel. Na koordinaci práce a úspěšné dokončení projektů má vliv také komunikace mezi zaměstnanci. Nedostatečná komunikace může vést ke zpožděním nebo chybám, což může mít negativní dopad na celkovou kvalitu projektu. Společnost pro řízení času pracovníků využívá sdílený kalendář, nicméně jeho funkce nedokážou zajistit jeho efektivitu. Z důvodu nízkého počtu zaměstnanců mají omezené kapacity pro přijímání nových projektů. Pokud by ale projektové řízení fungovalo lépe, bylo by možné i se stávajícím počtem zaměstnanců dokázat projektů realizovat více.

7.4.2 Analýza externích faktorů

Příležitosti

- Softwarové nástroje pro projektové řízení
- Rostoucí poptávka po kvalitě
- Nabídka spolupráce od nových partnerů
- Možnost rozšíření působnosti na nové trhy

Pořízením nástroje pro projektové řízení by docílili zlepšení efektivitu a produktivity práce, což může vést ke zlepšení kvality výstupu, celkové spokojenosti zákazníků i zaměstnanců a úspore času. Na trhu se vyskytuje mnoho nástrojů nabízející různé funkce a je tedy možné vybrat nástroj na míru dané společnosti. Rostoucí poptávka po kvalitě práce videoprodukce může znamenat větší objem zakázek a zvýšení ziskovosti. Ze silných stránek společnosti je vidět, že jsou schopni vysokou kvalitu zajistit, jsou ovšem limitováni počtem zaměstnanců, který se snaží kompenzovat zaměstnáváním externistů. Spolupráce s novými partnery může znamenat získání nových zákazníků a vytvoření nových obchodních příležitostí. Videoprodukce může využít své odbornosti a vynikajících referencí k získání nových partnerů. Rozšíření působnosti na nové trhy představuje vstup do nových regionů nebo oblastí, zajímavých pro společnost z hlediska poptávky a růstu. Pro tento vstup by ale nejprve měla zefektivnit řízení projektů, aby dosáhla vyšší kapacity a produktivity práce.

Hrozby

- Vysoké náklady na pořízení softwaru
- Hrozba konkurence
- Neplacení pohledávek od odběratelů
- Investice do technologického pokroku
- Odchod zákazníků ke konkurenci

Náklady na pořízení softwaru mohou být vysoké a způsobit ztrátu ziskovosti a konkurenční výhody. Pořízení softwaru však může pro firmu představovat konkurenční výhodu z důvodu efektivního řízení projektů. Videoprodukce by měla pečlivě zvažovat své náklady na software a hledat efektivní způsoby, jak tyto náklady snížit nebo minimalizovat. Vstup nové konkurence na trh může znamenat ztrátu zákazníků a snížení tržního podílu pro videoprodukci. Videoprodukce by měla sledovat trh, zákaznické preference a snažit se udržet si konkurenční výhodu nabízením vysoké kvality služeb, širokého portfolia, individuálního a inovativního přístupu.

Neplacení pohledávek od odběratelů může znamenat ztrátu příjmů a pokles likvidity. Videoprodukce by měla mít vždy vypracované finanční plány a postupy pro správu svých pohledávek a rizikových situací. Investice do technologického pokroku může být drahá a může způsobit vysoké náklady na výzkum a vývoj. Společnost by měla pečlivě zvažovat své investice do technologického pokroku a hledat efektivní způsoby, jak tyto investice minimalizovat.

Ztráta stávajících zákazníků může způsobit pokles tržeb a ztrátu tržního podílu. Společnost by měla být schopna udržovat své zákazníky spokojené nabízením vysoké kvality služeb a pečlivou komunikací s nimi. Každá firma musí sledovat změny na trhu a měnit svůj přístup v případě potřeby udržení stávajících zákazníků a přilákání nových.

7.4.3 Matematický model SWOT analýzy

Matematický model SWOT analýzy umožňuje vizuálně přehledně zobrazit všechny faktory, které jsou relevantní pro SWOT analýzu, a umožňuje snadno porovnat a kontrastovat silné a slabé stránky společně s příležitostmi a hrozbami, které se vyskytují na externím trhu. V tabulce (Tabulka 3) je v případě pozitivních vazeb mezi faktory uvedeno znamínko +, pokud jsou vazby záporné, je označeno znaménko -. Pokud vzájemná vazba neexistuje, jde

o neutrální volbu, tedy označení 0. Následně se sečtou všechny + a – v řádcích i ve sloupcích a udělá se rozdíl v absolutní hodnotě. Výstupem modelu by mělo být nalezení nejslabší stránky společnosti, která by měla být za pomoci určitých nástrojů eliminována. Dále přináší skutečnosti, kterým by měla být věnována pozornost.

Tabulka 3 Matematický model SWOT analýzy (vlastní zpracování)

	Příležitosti				Hrozby				+	-	Rozdíl	
	Softwarové nástroje pro projektové řízení	Rostoucí poptávka po kvalitě	Nabídka spolupráce od nových partnerů	Možnost rozšíření působnosti na nové trhy	Vysoké náklady na pořízení softwaru	Hrozba konkurence	Neplacení pohledávek od odběratelů	Investice do technologického pokroku				Odchod zákazníků ke konkurenci
Silné stránky												
Vysoká odbornost zaměstnanců	0	+	+	+	0	0	0	0	0	3	0	3
Jednoduchá organizační struktura	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kvalitní hardwarové vybavení	0	+	+	+	0	0	0	-	0	3	1	2
Široké portfolio služeb	0	+	+	+	0	-	0	0	0	3	1	2
Individuální přístup k zákazníkům	0	+	+	+	0	-	0	0	0	3	1	2
Dobré reference	0	+	+	+	0	-	0	0	-	3	2	1
Slabé stránky												
Absence softwaru pro projektové řízení	-	0	-	-	-	-	0	0	-	0	6	6
Malé množství zaměstnanců	0	0	-	-	0	-	0	0	0	0	3	3
Komunikace mezi zaměstnanci	-	-	0	-	0	0	-	0	-	0	5	5
Neefektivní Time management	-	-	-	-	0	-	0	0	0	0	5	5
Kapacita pro přijímání projektů	0	0	-	-	0	-	0	0	-	0	4	4
+	0	5	5	5	0	0	0	0	0	30		
-	3	3	4	5	1	7	1	1	4		57	
Rozdíl	3	2	1	0	1	7	1	1	4			

7.4.4 Vyhodnocení SWOT analýzy

Z matematického modelu SWOT analýzy (Tabulka 3) byly zjištěny následující skutečnosti, které společnost výrazně ovlivňují.

Příležitosti

- Softwarové nástroje pro projektové řízení
- Rostoucí poptávka po kvalitě

Hlavní silné stránky:

- Vysoká odbornost zaměstnanců
- Kvalitní hardwarové vybavení
- Široké portfolio služeb
- Individuální přístup k zákazníkům

Velkou příležitostí společnosti je zavedení komplexního softwarového nástroje pro projektové řízení. Zavedení softwarového nástroje by mohlo přinést zlepšení komunikace a efektivnosti práce ve firmě, což může do budoucna zabezpečit plynulý chod firmy při rostoucí poptávce po kvalitě. Dle zjištěných informací společnost zaměstnává zkušené odborníky s letitými zkušenostmi a díky tomu je schopna nabízet opravdu široké portfolio služeb a zákazníkům se věnovat individuálně. Disponuje také kvalitním hardwarovým vybavením, které při tvorbě zakázek usnadňuje práci a přispívá tak k vysoké kvalitě výsledných služeb. Příležitosti, které by měla společnost využít je poptávka zákazníků po kvalitě, kterou by jim společnost byla schopna poskytnout při efektivnějším řízení projektů nebo při rozšíření počtu pracovníků.

Faktory, které mohou firmu ohrozit:

- Hrozba konkurence
- Odchod zákazníků ke konkurenci

Hlavní slabé stránky:

- Absence softwaru pro projektové řízení
- Komunikace mezi zaměstnanci
- Neefektivní Time management

Jako největší slabá stránka společnosti vyšla z matematického modelu SWOT analýzy absence softwaru pro projektové řízení. Společnost vlastní kvalitní hardwarové vybavení, ovšem softwarové nástroje pro projektové řízení jsou nedostačující. Pokud by využili příležitosti a pronajali si komplexní nástroj pro řízení svých projektů, dokázali by tak efektivněji řídit práci. Došlo by k výraznému usnadnění práce celého týmu a zaměstnanci by se tak mohli věnovat především tvůrčí činnosti. Pokud by byly všechny informace na jednom místě, dojde ke zlepšení komunikace a Time managementu celého týmu. Při kvalitním řízení projektů by dokázali být více konkurenceschopní a hrozba konkurence je i díky jejich silným stránkám nemůže natolik ohrozit. Stejně tak nebude docházet k odchodu zákazníků ke konkurenci, protože jim budou schopni zajistit kvalitní službu a díky nástroji pro řízení projektů, by mohli být schopni realizovat současně více projektů, než tomu bylo doposud.

8 HLAVNÍ ROZVOJOVÉ PROBLÉMY ŘÍZENÍ PROJEKTŮ

Na základě analýzy současného stavu jsou v této kapitole blíže popsány hlavní rozvojové problémy řízení projektů v dané organizaci.

8.1 Absence projektového manažera

Absence projektového manažera může mít negativní dopad na projekt, zejména pokud je projekt rozsáhlý a složitý. Projektový manažer má klíčovou roli při plánování, organizování a řízení projektu, a také při koordinaci členů týmu a zajištění, aby byly cíle projektu splněny včas a v souladu s očekáváními stakeholderů. Ve společnosti se momentálně nenachází projektové oddělení ani pozice projektového manažera. Za celý proces řízení projektů odpovídá jednatel společnosti a jednotliví zaměstnanci. Jde především o jejich přístup a iniciativu zapojit se do projektového řízení. Pokud chybí projektový manažer, může dojít k problémům s nejasným stanovením cíle projektu, což může vést k nedorozuměním a neefektivnímu využívání zdrojů. Nedostatečné řízení rizik, které mohou mít vliv na projekt a další níže zmíněné problémy. Společnosti by prospělo přijmout jednoho zaměstnance na pozici hlavní produkční, čímž by majiteli ušetřilo množství času, který by mohl věnovat zefektivňování projektového řízení a svým povinnostem, co by jednatele.

8.2 Komunikační problémy

Projektový manažer hraje klíčovou roli v komunikaci s členy týmu a stakeholdery projektu. V případě absence projektového manažera může dojít k nedostatečné a neefektivní komunikaci, a způsobit nedorozumění a konflikty v týmu.

Jednoduchá organizační struktura společnosti podporuje vnitropodnikovou komunikaci. Převážná část komunikace probíhá za pomoci mobilních telefonů a komunikačních kanálů jako je email, Messenger a Instagram, stejně jako komunikace se zákazníky a dodavateli. Nicméně v rámci používání velkého množství komunikačních kanálů dochází ke ztrátě některých informací. Informace se mnohdy nedostanou ke všem členům projektového týmu nebo jsou nedokonalé. Ve společnosti nejsou zavedeny žádné pravidelné porady ani pravidelné meetingy. Meeting se svolává pouze když je potřeba prokonzultovat konkrétní projekt. Meeting se dělá se všemi zaměstnanci pracujícími na projektu nebo jen s některými pracovníky odpovědnými za určitou fázi projektu v přítomnosti zákazníka. Nedostatečná komunikace mezi členy týmu nebo mezi týmem a klientem může vést k nedorozuměním,

neúspěšnému dodání produktu a zklamání klienta. Proto je důležité mít jasnou komunikační strategii a být v pravidelném kontaktu s klientem a všemi členy týmu.

8.3 Nedostatečné plánování

Nedostatečné plánování může mít vážné důsledky pro projekt. U kvalitního plánování je žádoucí dokončit projekt včas, v rozpočtu a s výsledky odpovídajícími očekáváním. Nedostatečné plánování může způsobit zpoždění, protože projektový tým nebude mít jasnou představu o čase potřebném pro dokončení jednotlivých fází projektu. Také to může vést ke zvýšení nákladů na projekt, protože projektový tým nebude mít informace o nákladech na jednotlivé fáze projektu. S tím souvisejí špatné výsledky, jelikož projektový tým nebyl dostatečně připraven, a dokonce to může způsobit i celkové selhání projektu.

Je důležité mít kvalitní projektový plán a pravidelně ho aktualizovat a přizpůsobovat se měnícím se podmínkám. Projektovému týmu tak zajistí jasnou představu o tom, co je třeba udělat a jaký časový a finanční rámec je potřebný pro úspěšné dokončení projektu.

8.4 Kapacita pro přijímání projektů

S plánováním také souvisí kapacita pro přijímání projektů. Je důležité, aby organizace měla jasnou představu o své kapacitě a aby byla schopna plánovat své aktivity v souladu s touto kapacitou. V době psaní práce probíhá ve firmě zároveň přibližně 6 projektů. Každý projekt má pouze rámcový plán a všechny plány jsou udržovány na sdíleném disku v jednotlivých složkách. Management společnosti tudíž nemá žádnou ucelenou představu o dostupnosti zdrojů a personální, technologické a finanční kapacitě.

8.5 Absence softwaru pro projektové řízení

Společnost nevlastní komplexní a jednoduchý nástroj, který by dokázal sledovat jednotlivé aktivity v projektech, řídit a kontrolovat zaměstnance a sledovat progresy. Aktuálně jsou schopni projekty realizovat, ale vzniká zde komunikační šum. Pokud není nějaká informace dostupná na sdíleném disku nebo ve sdíleném kalendáři, vše se komunikuje přes majitele. Pokud je majitel zaneprázdněn a není schopný okamžité reakce, projekt se dostává do časového skluzu. Aby k těmto situacím nedocházelo, projekty musí být důkladně plánovány se všemi informacemi dostupnými pro všechny členy týmu, kteří na projektu spolupracují.

Softwarový nástroj by usnadnil práci všech zaměstnanců společnosti, včetně efektivního plánování, sledování projektů, správy rozpočtu, sdílení informací a zlepšení komunikace.

9 PROJEKT ZAVEDENÍ SOFTWAREVÉHO NÁSTROJE PRO ZEFEKTIVNĚNÍ PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ VE VYBRANÉ ORGANIZACI

Zavedení softwarového nástroje pro projektové řízení v této společnosti je dlouhodobý proces, který v sobě musí zahrnovat všechny etapy životního cyklu projektu, kam spadá i výběr vhodného nástroje a jeho testování. Délka trvání projektu je stanovena podle odhadu časové náročnosti jednotlivých činností, tedy na celý jeden rok. Projekt je vypracován za účelem představení zlepšení projektového řízení pomocí využití softwarového nástroje.

Softwarový nástroj dokáže společnosti umožnit efektivní správu projektů a přehlednou organizaci úkolů. Tím se snižuje riziko ztráty informací a zvyšuje se efektivita práce, což může vést k větší produktivitě a úspěšnosti projektů. Také může sloužit jako centrální místo pro sdílení informací a dokumentů mezi členy týmu a usnadnit tak komunikaci a spolupráci vedoucí ke zlepšení kvality výstupů projektu. Díky snadnějšímu plánování a řízení projektů, může dojít ke snížení nákladů a času potřebného na dokončení projektů. Například, může nástroj pomoci s přiřazováním úkolů, sledováním času stráveného na projektech a snižováním času potřebného k hledání potřebných informací. Poskytuje také přehled o stavu probíhajících projektů a umožňuje snadné sledování pokroku. Dokáže usnadnit identifikaci problémů a umožňuje řešení včas, což může vést ke zlepšení výstupů projektu.

Softwarový nástroj dokáže společnosti umožnit efektivní správu projektů a přehlednou organizaci úkolů. Nabízí zlepšení v podobě snadnějšího plánování, pomáhá přiřadit úkoly, sledovat strávený čas na projektech, dokáže identifikovat problémy a slouží jako centrální místo pro sdílení informací a dokumentů mezi všemi zaměstnanci. Také nabízí sledování pokroků všech projektů i každého člena týmu. Tyto výhody mají pozitivní dopad na úspěšnosti projektů, včasné řešení nastalých problémů, snižování nákladů, času na komunikaci i hledání informací o zakázkách, a především na zlepšení kvalitního výstupu společnosti.

Díky implementaci softwarového nástroje pro projektové řízení společnost získá jistou výhodu oproti konkurenci a efektivnější řízení jí zajistí realizovat více projektů současně. Pro úspěšnost projektu je zásadní podpora ze strany pana majitele a spolupráce všech členů týmu.

9.1 Požadavky společnosti na software

K výběru nástroje majitel společnosti stanovil několik kritérií, která projekt musí splňovat. Majitel hledá levnou variantu řešení aplikace, která umožní sjednocení všech momentálně používaných nástrojů do jednoho. Pokud by nástroj umožňoval integraci nástroje Google Drive a Google Calendar značně by usnadnil import dat do vybraného nástroje a tím ušetřil čas potřebný na zavádění. Preferuje desktopové a mobilní aplikace s jednoduchým a uživatelsky přívětivým prostředím pro intuitivní práci. Pokud by software umožňoval i tvorbu nabídek, velice by to panu majiteli usnadnilo práci, jelikož každou nabídku vytváří v nástroji Microsoft Word a jednotlivé položky vypisuje i kalkuluje ručně. Celkově společnost usiluje o zvýšení produktivity a kvality práce.

Na celý projekt byla vyhrazena maximální výše rozpočtu, který je stanoven na 10 tis. korun. Tento finanční obnos by měl pokrýt náklady na pronájem softwaru, případná školení a další finanční výdaje s projektem spojené. Zahrnuje pouze finanční prostředky potřebné na dobu trvání projektu, nikoliv náklady po jeho ukončení. Časový harmonogram byl stanoven na jeden rok. V této době by měla nejprve proběhnout komparace dostupných nástrojů, následné testování a proškolení zaměstnanců. Závěrečnému zavedení nástroje do podniku byly vyhrazeny dva měsíce a zbytek času na zhodnocení.

Stávající situace bude řešena pořízením softwaru pro projektové řízení. Na trhu se v současnosti nachází široké množství nástrojů pro podporu řízení projektů ve společnostech zabývajících se videoprodukcí. Dle slov majitele by uvítali komplexní software, který bude obsahovat plánování projektů, plnění úkolů, databázi s kontakty, možnost tvorby nabídek a výhodou by byla i možnost okamžité fakturace zakázek a snadnější tvorbu nabídek s možností výběru položek z technického vybavení. Majitel společnosti by rád zavedl program nejdříve jako zkušební verzi a po osvědčení by následně tento software začali využívat všichni členové týmu.

Od projektu společnost očekává srovnání nabízených variant a výběr té nejvhodnější na základě zmíněných požadavků. Zpracování kompletního plánu projektu zahrnující výběr, testování a implementaci nástroje se zpracováním nákladové, časové i rizikové analýzy.

9.2 Plánování a příprava

Fáze přípravy a plánování je první fází projektu, která zahrnuje stanovení cíle projektu, identifikuje zainteresované strany a sestavuje se zde projektový tým. V rámci přípravy

proběhne srovnání možných nástrojů a výběr nejvhodnější varianty. Vychází se z analýzy současného stavu řízení projektů ve společnosti a hlavních rozvojových problémů. Po vyhodnocení této fáze naváže fáze implementace.

9.2.1 Cíl projektu a požadavky

Na základě požadavků majitele na software byla vytvořena akceptační kritéria, která jsou určena pro rozhodování o úspěšnosti projektu. Se souhlasem managementu společnosti byly vymezeny následující cíle:

- zefektivnění projektového řízení ve vybrané společnosti s využitím vhodného softwarového nástroje pro řízení projektů
- nástroj bude umožňovat verzi desktopové aplikace na Apple zařízení
- rozpočet projektu nepřesáhne 10 tis. Kč
- doba potřebná na testování bude trvat maximálně 2 měsíců od zahájení projektu

Následně budou zvolená kritéria vyhodnocena v poslední fázi projektu.

Zainteresované strany

Před zahájením projektu je nezbytné definovat zainteresované strany, kterou mohou průběh projektu ovlivnit. Jako první je nutné uvést management společnosti, představován jednatelem, který s projektem zavedení softwaru souhlasí. Uvědomuje si jeho významnost pro zefektivnění práce, komunikace a s ní spojené úspory času a nákladů.

Z pohledu zaměstnanců je projekt vítaný z důvodu zjednodušení a urychlení práce při plnění zadaných úkolů, jejich jednoznačnost a zpřesnění povinností. Nicméně jsou zde obavy ze školení a práce v neznámém prostředí.

V důsledku zefektivnění projektového řízení dochází i ke zlepšení spolupráce s dodavateli a zvýšení potřeby dodavatelských služeb a počtu objednávek.

Zadavatelé projektů, tedy zákazníci, pocítí změnu v komunikaci se společností a produktivitě práce. Společnost se stane více důvěryhodnou, díky čemuž si zajistí opětovnou spolupráci se zákazníky a příležitost oslovit nové.

Předběžný rámec projektu

Na základě zjištěných informací jsou zde sepsány základní představy o průběhu projektu. Po sestavení projektového týmu a výběru vhodného softwarového nástroje bude provedeno testování. Fázi testování má na starosti sestavený projektový tým a zahrnuje instalaci softwaru na zařízení všech členů, seznámení s prostředím a funkcemi. Jakmile bude testovací fáze vyhodnocena a ukončena, vytvoří se školící materiály pro ostatní zaměstnance a nástroj bude implementován do všech zařízení v rámci organizační struktury. Proběhne školení ostatních zaměstnanců pověřenou osobou a budou se v nástroji učit pracovat. V závěru projektu budou zpracovány nákladová, časová a riziková analýza.

Projektový tým

Projektový tým je tvořen manažerem projektového týmu, v tomto případě pozici zastává majitel. Dále je do týmu zařazena asistentka produkce a osvětlovač. Tento trojčlenný tým bude provádět testování vybraného softwaru a jeho nástrojů. Následně bude pověřen jeden ze členů zpracováním školících materiálů pro ostatní zaměstnance.

9.2.2 Výběr softwaru

Vzhledem k vysloveným požadavkům majitele je v této podkapitole provedeno srovnání možných kandidátů představených v teoretické části. Jedná se o nástroje Asana, Trello, ClickUp, Wrike, Frame.io, Teamwork, Easy Project a Lamael. Každý z těchto nástrojů nabízí různé služby a má své výhody a nevýhody pro společnosti realizující kreativní projekty. Proto jsou zde nejdříve všechny nástroje stručně představeny včetně jejich funkcí a uživatelského prostředí a následně porovnány z hlediska cen, funkcí a kompatibility s operačním softwarem.

Asana

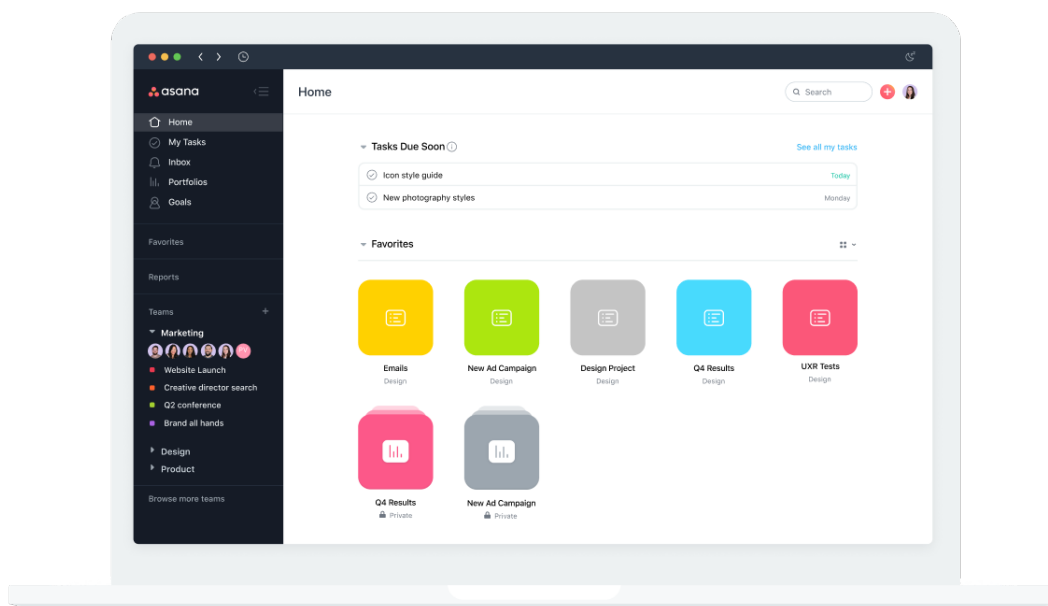
Asana je moderní nástroj pro projektové řízení, který je vhodný pro týmovou spolupráci a sledování pokroku projektů. Umožňuje vytváření projektů, úkolů, termínů a plánování, a také poskytuje mnoho dalších funkcí. Dokáže kategorizovat projekty, delegovat úkoly, nabízí kalendář projektů a sleduje pokroky. Umožňuje integraci s dalšími nástroji, díky čemuž tým dokáže snadno sdílet dokumenty a informace. (Asana, c2023)

Aplikace je dostupná ve formě aplikace na různé operační systémy včetně aplikace do mobilních telefonů se systémem Android i iOS. Stačí se pouze přihlásit na webu pomocí e-

mailu. Vše se automaticky synchronizuje jak na webu, tak v mobilním telefonu i aplikaci pro stolní počítače. (Desktop app, c2023)

Umožňuje integraci více než 200 aplikací včetně Google Drive, Adobe Creative Cloud, YouTube, Gmail, Outlook a jiné. Všechny tyto nástroje je možné propojit a tým je může společně využívat. (App integrations, c2023)

Nástroj je dostupný zdarma ve verzi Basic, určené pro jednotlivce nebo začínající týmy. Dále nabízejí verzi Premium za 257,56 Kč měsíčně za uživatele. Tato verze umožňuje týmům spolehlivě řídit jejich projekty. Pro týmy nebo společnosti s komplexnějšími projekty mají verzi Business za 585,66 Kč měsíčně za uživatele. (Pricing, c2023)



Obrázek 6 Ukázka uživatelského prostředí nástroje Asana (Asana for Mac, c2023)

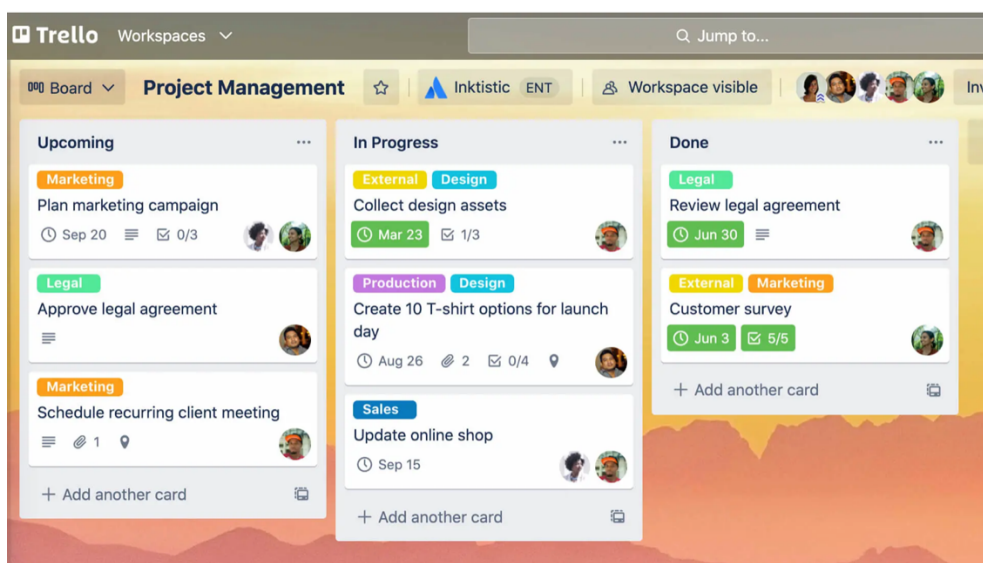
Trello

Trello je webová aplikace pro řízení práce, která umožňuje uživatelům plánovat a organizovat své projekty pomocí interaktivních nástěnek a seznamů. Každý projekt může mít vlastní nástěnku, na které jsou umístěny karty s úkoly, poznámkami, přílohami a dalšími informacemi. Uživatelé mohou snadno přetahovat a upravovat karty a seznamy, přiřazovat je k jednotlivým členům týmu a sledovat průběh projektu. (Give work a new look with Trello views., c2023)

Trello je oblíbený zejména pro svou jednoduchost a intuitivní rozhraní, které umožňuje uživatelům snadno začít a rychle se orientovat v aplikaci. Je dostupný online ve formě webové aplikace, desktopové aplikace a aplikace na mobilní zařízení. Umožňuje synchronizaci mezi různými platformami, což může být značnou výhodou. (Trello works seamlessly wherever you are., c2023)

Trello umožňuje integraci mnoha aplikací, mezi něž se řadí aplikace Google Drive i Google Calendar. (Connect Trello to everything, c2023)

Na svých webových stránkách nabízí základní funkce zdarma, ale pro pokročilejší funkce, jako jsou například šablony projektů, oznámení o změnách a větší úložiště, je nutné zakoupit placenou verzi. Balíček Standard zabezpečí řízení činností malých týmů za cenu 107,01 Kč. Pro potřeby větších týmů, které realizují více projektů nabízí verzi Premium za 214,02 Kč a pro organizace, které potřebují zajistit spolupráci napříč týmy, nabízení balíček Enterprise za 374,40 Kč. Všechny ceny jsou uvedeny za jednoho uživatele na měsíc. (Trello your way., c2023)



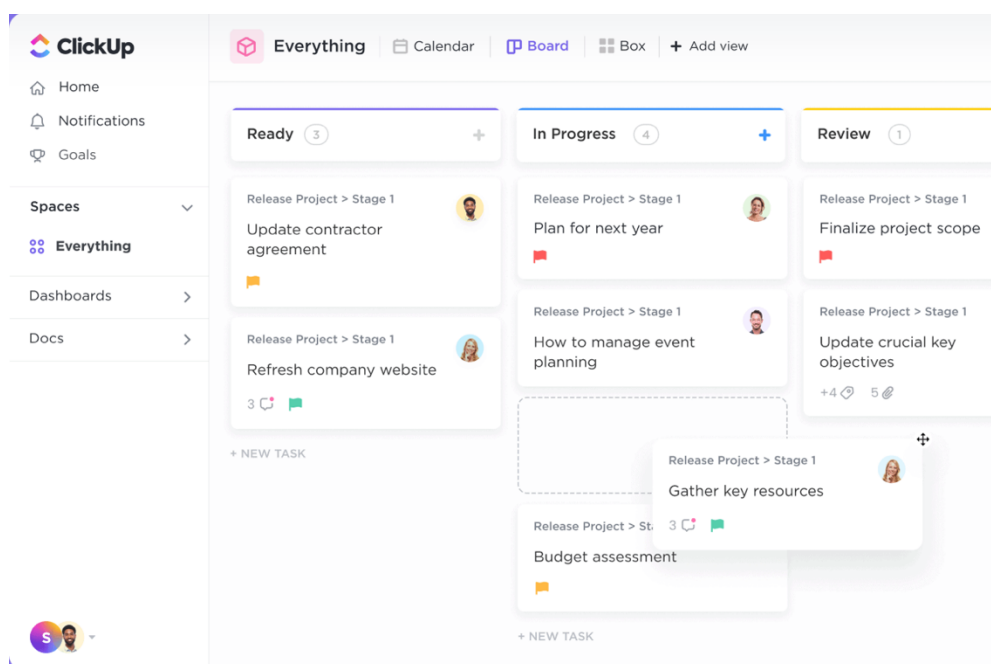
Obrázek 7 Ukázka uživatelského prostředí nástroje Trello (Learn Trello board basics, c2023)

ClickUp

ClickUp je nástroj pro řízení projektů a produktivity, který umožňuje týmům spravovat své úkoly, projekty a plány na jednom místě. Nabízí několik funkcí, jako jsou úkoly a pod úkoly, kalendář, časové plánování, sledování průběhu projektu, komunikace a mnoho dalšího. Umožňuje týmům pracovat společně na úkolech a projektech v reálném čase. (But wait, there's more., c2023)

Poskytuje možnost integrace s různými externími aplikacemi, jako jsou Slack, Google Drive, Google Calendar, YouTube a další. (Native integrations, c2023)

ClickUp je vhodný pro různé typy týmů a projektů, ať už se jedná o malé týmy nebo velké korporace. Nabízí bezplatnou verzi s omezenými funkcemi, stejně jako placené verze s rozšířenými funkcemi a možnostmi. Verze Unlimited je k dostání za 192,43 Kč, Business 406,24 Kč, Business Plus za 620,05 Kč a Enterprise, kdy se cena stanovuje individuálně. Všechny ceny jsou uvedeny za jednoho uživatele za měsíc. (The best work solution, for the best price., c2023)



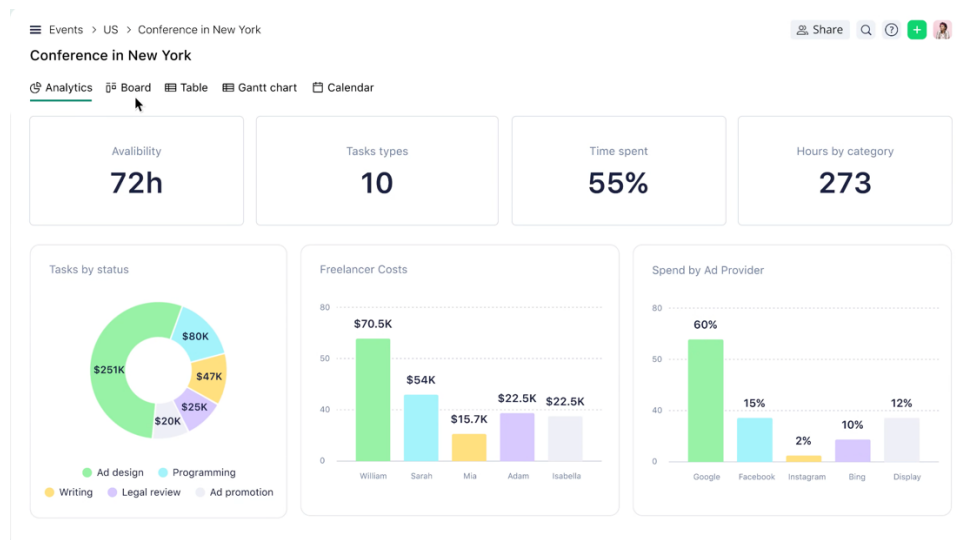
Obrázek 8 Ukázka uživatelského prostředí nástroje ClickUp (ClickUp Overview., c2023)

Wrike

Na platformě Wrike lze vytvářet projekty, rozdělovat úkoly, plánovat termíny a sledovat pokrok. Wrike nabízí různé nástroje pro spolupráci, včetně diskusních fór, sdílení souborů a integrací s dalšími aplikacemi a službami, jako jsou Google Drive, Dropbox nebo Microsoft Office. Platforma také poskytuje různé zobrazení projektů, jako jsou Ganttovy diagramy, Kanbanové tabule, kalendáře a další. (Faster Productivity With Powerful Work Management, c2006-2023)

Ceny cenové balíčky pro začínající týmy jsou zdarma, pro rostoucí týmy nabízení verzi Team za 209,39 Kč na měsíc za uživatele. Balíček Business je sestaven pro řízení několika týmů v rámci organizace a je k dostání za 530 Kč na měsíc za uživatele. Pro velké týmy

nabízejí balíček Enterprise, kdy se cena určuje na základě domluvy. To stejné platí u balíčku Pinnacle pro týmy se specifickými potřebami. (The best work solution, for the best price., c2023)



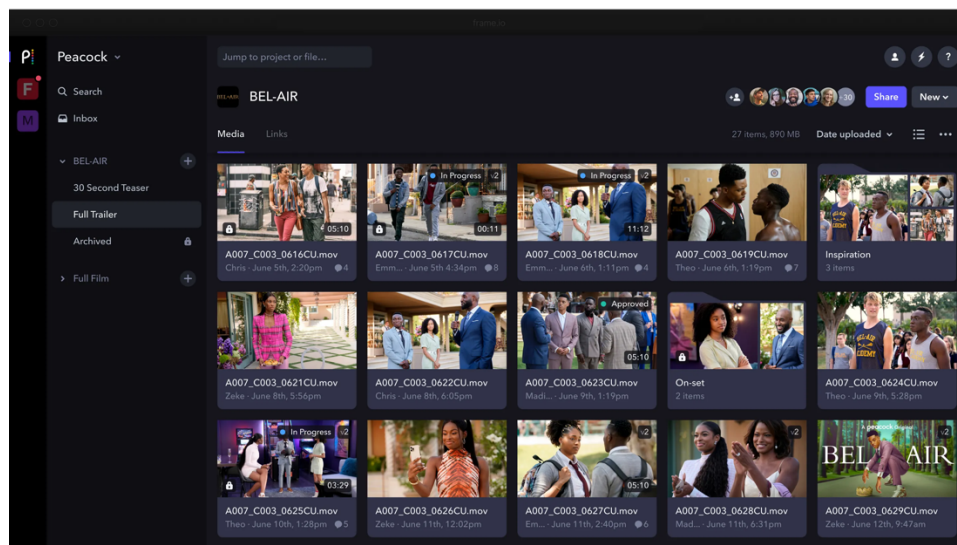
Obrázek 9 Ukázka uživatelského prostředí nástroje Wrike (Transform the way you work with Wrike, c2006-2023)

Frame.io

Frame.io je cloudová platforma pro spolupráci na videoprojektech, která umožňuje týmům sdílet, komentovat a schvalovat svá videa v reálném čase. Umožňuje týmům sledovat pokrok projektů, úkolů a sdílet své soubory v jednom bezpečném prostředí. Mezi jeho funkce a výhody patří například sdílení souborů vysoké kvality, přidávání a sdílené komentářů, bezpečné prostředí pro sdílení souborů a sledování historie projektů. (Frame.io, c2022)

Integruje se s řadou nástrojů pro práci s videem, jako jsou například Adobe Premiere Pro, Final Cut Pro, Avid Media Composer, After Effects, ale i Google Drive a mnoho dalších. (All Integrations, c2022)

Pro spolupráci dvou uživatelů nabízejí verzi Free zdarma. Verze Pro umožňuje spolupráci až pěti uživatelů za 320,74 Kč za uživatele na měsíc a verze Team zahrnuje až 15 uživatelů za 534,58 Kč za uživatele měsíčně. (The perfect plan for every size business, c2022)

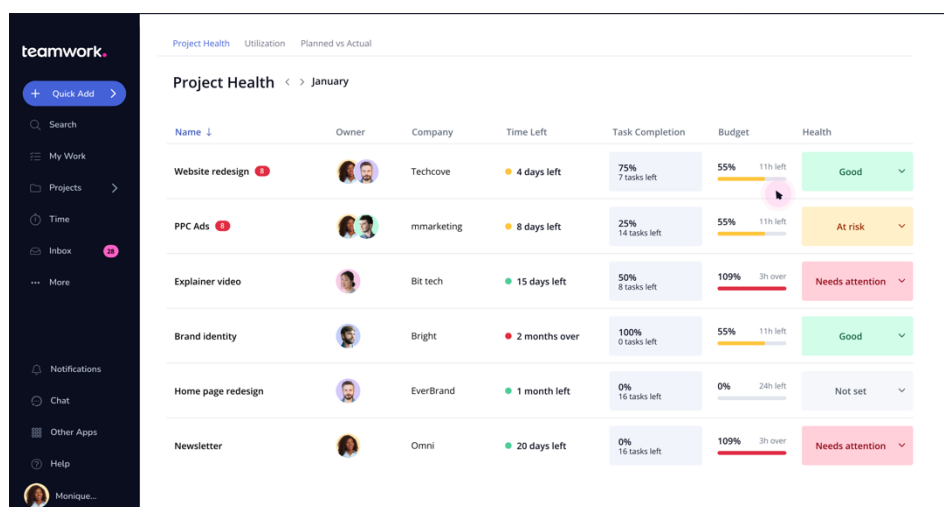


Obrázek 10 Ukázka uživatelského prostředí nástroje Frame.io (A platform that scales with you., c2022)

Teamwork

Teamwork je webová aplikace, která umožňuje týmům vizuálně organizovat a sledovat své projekty a úkoly. Nabízí nástroje pro plánování, sledování času, správu dokumentů a komunikaci. Umožňuje také vytvářet a přizpůsobovat workflow a sledovat pokrok projektů a úkolů. Poskytuje propojení s dalšími nástroji jako je např. Goggle Drive a Google Calendar. (Trusted task management tools, c2023)

Teamwork nabízí různé plány a cenové balíčky, včetně bezplatného plánu (Free forever) pro malé týmy a plného plánu s pokročilými funkcemi a podporou pro větší týmy a projekty. Plán Starter stojí 140,31 Kč, Deliver 234 Kč a Grow 468,24 Kč na měsíc za jednoho uživatele. (Take control of client work., c2023)

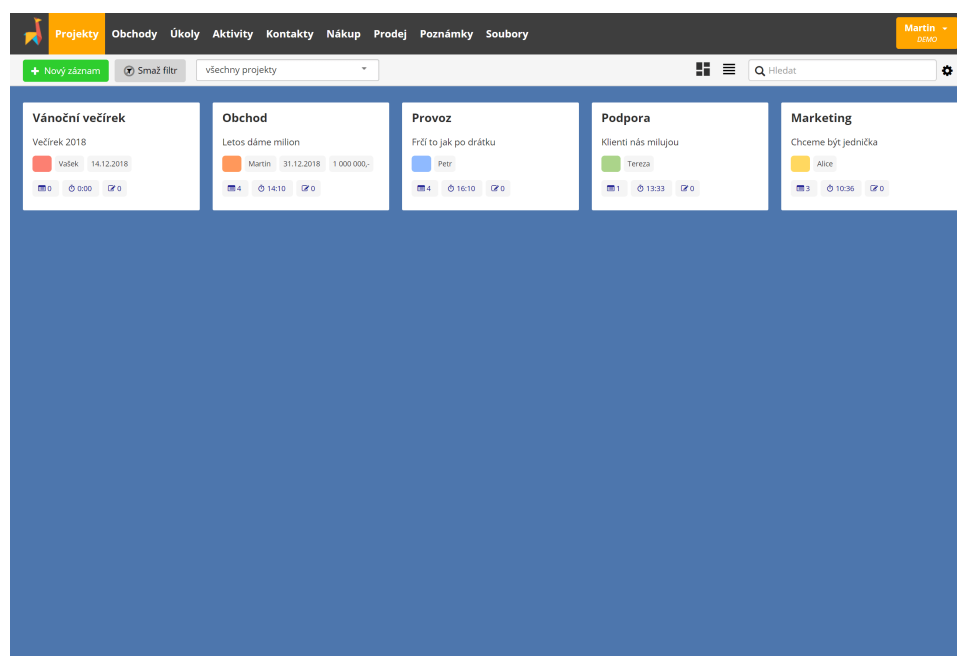


Obrázek 11 Ukázka uživatelského prostředí nástroje Teamwork (Teamwork, c2023)

Lamael

Lamael je jedním z českých nástrojů vyvinutý na základě reálných podnikatelských potřeb, který umožňuje nejen organizaci týmů, ale nabízí kompletní nástroje pro řízení projektů. Efektivní práci zajišťují zejména funkce projekty, úkoly, výkazy, kontakty, kalendář, prodej, nákup, soubory, chat, nástěnka a mobilita. (O nás, [2023])

Ceník služeb nabízejí ve verzi měsíčního i ročního předplatného. Měsíční balíček LITE nabízejí za 350 Kč za uživatele, PREMIUM za 590 Kč za uživatele a BUSINESS za 950 Kč za uživatele. Roční balíček LITE vychází levněji za 290 Kč, Premium za 490 Kč a Business 790 Kč. Všechny částky jsou kalkulovány za jednoho uživatele na měsíc. (Ceník, [2023])

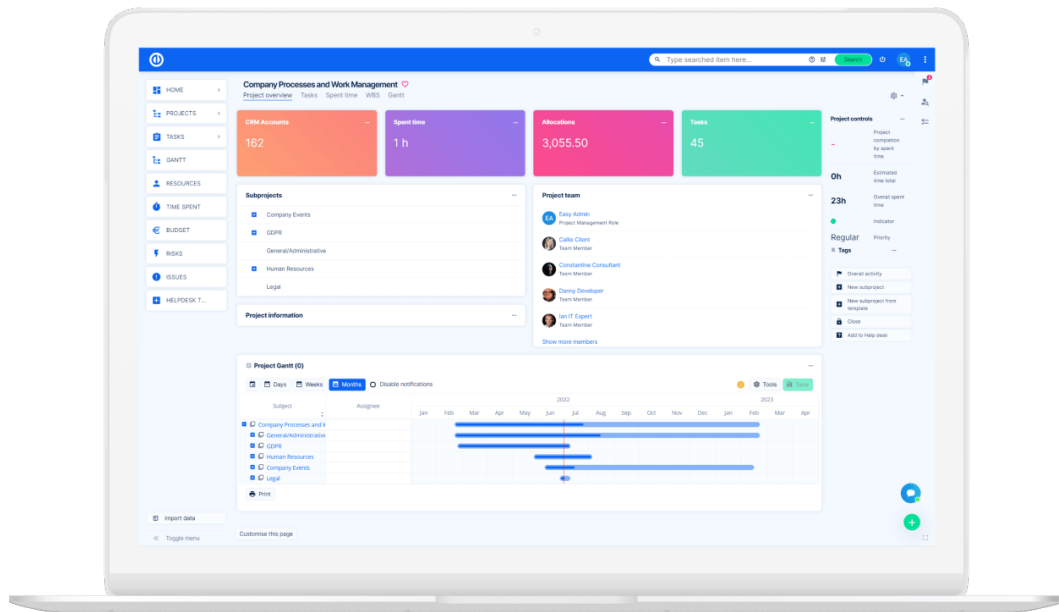


Obrázek 12 Ukázka uživatelského prostředí nástroje Lamael (Projekty, [2019])

Easy Project

Tento opět český nástroj umožňuje projektové řízení díky různým nástrojům, kam spadá i plánování a řízení úkolů a k nim potřebných zdrojů, sledování času, reporting a finanční řízení. Týmy mohou spolupracovat a sledovat pokrok projektů a úkolů. (Plánujte, spravujte a sledujte své projekty, c2005 - 2023)

Easy Project je možné si vyzkoušet po dobu 30 dní zcela zdarma. Jinak nabízejí plán zvaný Essentials za 149 Kč, Business za 290 Kč a Platform za 590 Kč, vše je uvedeno za jednoho uživatele na měsíc. (Ceník, c2005 - 2023)



Obrázek 13 Ukázka uživatelského prostředí nástroje Easy Project (Vyzkoušejte Easy Project na 30 dní zdarma, c2005 - 2023)

9.2.3 Komparace softwarových nástrojů

Komparace softwarových nástrojů představuje proces porovnávání různých softwarových produktů za účelem zjištění podobností a rozdílů mezi nimi a výběrem nejlepší varianty mezi několika alternativami. Srovnání je provedeno na základě různých faktorů, jako jsou funkce, uživatelské rozhraní, spolehlivost, výkon, cena a různé další služby. Při komparaci je důležité také brát v úvahu, že každý uživatel může mít odlišné požadavky a preference, a proto byl k výběru přizván i majitel společnosti.

Nejdříve jsou porovnány všechny nástroje – Asana, Trello, ClickUp, Wrike, Frame.io, Teamwork, Lamael a Easy Project. Základním kritériem je možnost instalace desktopové aplikace na Apple produkty se systémem macOS a mobilní aplikace na telefony se systémem iOS. Dále zda nabízejí doplňkovou funkci integrace nástrojů Google Drive a Google Calendar, které firma pro řízení projektů momentálně využívá.

Z tabulky níže (Tabulka 4) lze jednoznačně říct, že nástroje Asana, Trello, ClickUp, Wrike a Teamwork splňují všechna stanovené požadavky. Umožňují instalaci desktopové aplikace i mobilní aplikace na zařízení od společnosti Apple a také dokážou propojit současně používané nástroje Google Drive a Google Calendar. Pro nástroj Frame.io zatím nebyla mobilní aplikace pro iOS vyvinuta, stejně jako pro nástroj Lamael. Easy Project je dostupný pouze ve formě webové aplikace, nikoliv aplikace pro desktop s možností měsíčního

pronajímání. Dále ani jeden z těchto tří nástrojů neumožňuje současně integraci Google Drive a Google Calendar.

Tabulka 4 Podporovaný software a integrace (vlastní zpracování)

Název	Desktopová aplikace na systém macOS	Mobilní aplikace na systém iOS	Integrace Google Drive a Google Calendar
Asana	ano	ano	ano
Trello	ano	ano	ano
ClickUp	ano	ano	ano
Wrike	ano	ano	ano
Frame.io	ano	ne	pouze Google Drive
Teamwork	ano	ano	ano
Lamael	ano	ne	ne
Easy Project	ne	ano	pouze Google Calendar

Z výsledků porovnání bylo vybráno 5 nástrojů, které jsou označeny zelenou barvou. Nyní proběhne další srovnání, kdy jsou za kritéria zvoleny ceny nabízených balíčků služeb společně s jejich obsahem. Následně jsou hlavními kritérii výběru služby – zadávání úkolů, fakturace, kalendář, počet projektů a uložení souborů na uživatele.

V tabulce uvedené v přílohách práce (Příloha P I), jsou porovnány vybrané nástroje Asana, Trello, ClickUp, Wrike a Teamwork. Ze všech uvedených balíčků byly po důkladném srovnání vybrány dva. Asana Premium za 257,56 Kč na měsíc za uživatele zahrnující zadávání úkolů, kalendář, neomezený počet projektů a neomezené uložení souborů. Druhým nástrojem je Trello balíček Premium, který splňuje stejná kritéria jako Asana, pouze cena 214, 14 Kč na měsíc za uživatele je nižší než u Asana Premium.

Ostatní nástroje mají omezený počet projektů a velikost uložení souborů pro jednotlivé uživatele. Z tohoto důvodu byly majitelem upřednostněny nástroje Asana a Trello.

9.2.4 Vyhodnocení

Na základě požadavků firmy bylo provedeno porovnání softwarů, ze kterého jako dva nejlepší vyšly nástroje Asana Premium a Trello Premium, které jsou si velmi podobné. Odlišují se primárně cenou, která u nástroje Asana činí 257,56 Kč a u nástroje Trello 214,14 Kč za uživatele na měsíc.

Vytváření nabídek neumožňuje ani jeden z nich. Rozhodujícím faktorem mezi nástroji Asana a Trello nakonec bylo uživatelské prostředí, kdy majitele více oslovilo prostředí nástroje Asana, které je dle jeho preferencí uživatelsky přívětivější a intuitivní.

9.3 Implementace

Po úspěšném výběru vhodného nástroje následuje fáze plánování implementace, která zahrnuje stanovení harmonogramu a vytvoření plánu komunikace s týmem. Před samotnou implementací by mělo proběhnout testování. Tím lze získat užitečné informace o funkčnosti softwaru a zda vyhovuje potřebám společnosti a jejích zaměstnanců. Stejně tak je třeba zajistit, aby všichni členové týmu byli řádně vycvičeni v používání nového softwaru pomocí poskytnutých školení, ukázek a průvodců. Teprve potom dochází k zahájení implementace nového softwaru.

Fáze implementace zahrnuje instalaci vybraného nástroje, import dat a testování všech poskytnutých funkcí. Implementaci softwaru bude provádět sám jednatel, který má v této oblasti bohaté zkušenosti. V každém případě mají při výskytu komplikací k dispozici externího IT technika.

9.3.1 Instalace a konfigurace

Instalace

Dle požadavků byl jako nejvhodnější vybrán nástroj Asana Premium. Cena balíčku Premium na měsíční pronájem je dle současného ceníku 257,56 Kč na uživatele. Jelikož tato verze zahrnuje všechny požadované služby, není nutné zkoušet finančně náročnější balíček. Program se bude instalovat celkem na 5 zařízeních. Stolní počítač majitele a jeho telefon, dále na notebook a mobilní telefon osvětlovače a telefon asistentky produkce.

Pro úspěšnou instalaci softwaru je zapotřebí nejdříve zjistit, zda má společnost dostatečné požadavky na hardware a software pro nový nástroj pro projektové řízení. To znamená kontrolu požadavků operačního systému a hardwarových požadavků, které byly ověřeny

během výběru nástroje. Následuje stažení nástroje z oficiálních stránek a instalace dle pokynů v instalačním průvodci. Určitě není dobré podceňovat instrukce během probíhající instalace a zvolit správné nastavení a možnosti.

Před spuštěním aplikace software vyžaduje nastavení vstupních údajů, jako jsou jména uživatelů, hesla a další doplňující údaje, jinak přihlášení do nového nástroje nemožné. Nastavení lze přizpůsobit podle potřeb a požadavků projektu a uživatelů. Například, je možné upravit nastavení zobrazení projektů, nastavit pravidla pro upozornění na plánované události a jiné.

Dalším krokem je kontrola funkčnosti nového softwaru a jeho základních funkcí. Pokud vše pracuje správně přichází na řadu import dat z předchozích softwarů pro projektové řízení.

Import dat

Import dat do nového softwarového nástroje zahrnuje přesunutí informací o projektech a úkolech z jiného z dosavadních používaných nástrojů nebo souborů. Tyto informace zahrnují probíhající projekty, plánování, termíny, odpovědné osoby, dokumenty a další detaily.

Import dat do nového softwaru může být někdy složitý proces, zejména pokud jsou data uložena v jiném formátu než ten, který používá nový software. Nicméně, je nejprve třeba zjistit, zda nový software umožňuje import dat. Mnoho softwarových programů umožňuje importovat data z různých zdrojů. Pokud jsou data uložena v jiném formátu než ten, který používá nový software, může být nutné je nejprve konvertovat do vhodného formátu.

Před importem dat do nového softwaru, je nezbytné provést zálohu původních dat, z důvodu eliminace nežádoucích ztrát v případě problémů s importem. V závislosti na množství a složitosti dat může být import poměrně časově náročný. Během této fáze je zásadní sledovat postup importu, zda byla data importována správně. To samé je nezbytné provést i po dokončení importu a zkontrolovat správnost a úplnost zobrazení dat. Pokud jsou některá data po importu neúplná nebo nesprávná, je nutné je upravit.

V rámci importu se provede i integrace nástrojů Google Drive a Google Calendar, kterou vybraný nástroj umožňuje.

Služby

Nástroj Asana Premium zahrnuje následující funkce: Formuláře, Vlastní pole, Závislosti úkolů, Počáteční termíny, Časovou osu, Šablony vytvořené společností Asana, Vlastní

šablony, Milníky, Aktualizace stavu během několika sekund, Poskytuje vlastní grafy v reálném čase, Uložené pokročilé vyhledávání, Nastavení ochrany osobních údajů a Administrátorské ovládací prvky. (Learn about Asana Premium features, c2023)

Před zahájením testování je důležité provést kontrolu, zda všichni uživatelé, kteří budou používat nový software pro projektové řízení, dostali přístupová práva. Nastavení a konfiguraci lze upravit dle potřeby. Pokud by vznikly nějaké komplikace během nastavování nového softwaru, je možné využít technickou podporu přímo od poskytovatele softwaru.

9.3.2 Testování

Nový systém by měl být nasazen postupně a měl by být sledován, aby se zjistily případné problémy nebo nedostatky, které by měly být vyřešeny. Nejdříve bude ve společnosti probíhat testování vybraného softwaru po dobu dvou měsíců. Testování nástroje bude zabezpečovat testovací tým složený ze 3 členů – Majitele, jakožto projektového manažera, asistentky produkce a osvětlovače. Všichni členové byli vybráni, tak aby otestovali a pokryli všechny procesy, které během projektů probíhají. Cíleně byl vybrán osvětlovač, jehož se týká největší množství projektů, aby si vyzkoušel práci s vybraným nástrojem.

Nejdříve bude uspořádán meeting všech členů testovacího týmu. Během meetingu proběhne základní nastavení nástroje, seznámení s uživatelským prostředím, vytváření projektů, zadávání a plnění úkolů. Součástí testování je i postupné ladění a úpravy nástroje v souladu s potřebami zaměstnanců. Ke konci proběhne zkontrolování připravenosti systému k provozu a pověření pracovníka k zabezpečení podpory uživatelů a zajištění materiálů pro dodatečné školení ostatních zaměstnanců.

Dva následující týdny byly vybrány k tvorbě dokumentace a manuálu pro představení softwaru ostatním zaměstnancům s cílem vytvořit takový dokument, díky kterému nebude vyžadováno další školení pro práci s programem, ale všichni zaměstnanci budou proškoleni v rámci jednoho pracovního týdne.

Hlavním úkolem testovacího týmu je zjistit, jak lze nástroj co nejefektivněji využít v rámci řízení projektů v této specifické společnosti. Zda jim bude program vyhovovat a případně zjistit jeho nedostatky. Pokud by po ukončení nebo v průběhu fáze testování došli k závěru, že jim software nevyhovuje, mohou zvolit nástroj, který v komparaci vyšel jako druhý nejlepší. Nicméně by to znamenalo prodloužení celého časového rámce projektu o čas potřebný na testování jiného nástroje.

9.3.3 Školení a podpora zaměstnanců

Po dvou měsíčním testování bude probíhat proškolení všech ostatních zaměstnanců, kteří budou s novým nástrojem pracovat. Jedná se o pozici režiséra, asistenta kamery a zvukaře. Hlavní účetní a fakturantka do projektu nejsou zapojené, protože se na projektovém řízení přímo nepodílí.

Software je hodně intuitivní a naučí se s ním pracovat rychle, nicméně zajištění dostatečné komunikace se zaměstnanci o zavedení nového softwaru je pro firmu klíčové. I z toho důvodu proběhne nejprve testování, na jehož základě budou vytvořeny dokumenty na proškolení ostatních zaměstnanců. Tyto materiály by měly být srozumitelné a přehledné a k dispozici všem během školení.

Organizaci školení by měla být věnována velká pozornost. Školení by mělo být přizpůsobeno konkrétním pracovním pozicím a zahrnovat praktické ukázky použití nového softwaru. Také by mělo být dostatečně dlouhé, aby zaměstnanci mohli získat potřebné znalosti a dovednosti.

Společnost zvolila samostudium programu jakožto levnou variantou pro proškolení zaměstnanců, nicméně je nutné pověřit člena týmu přípravou školicích materiálů a proškolením všech zaměstnanců.

9.3.4 Přejít na plný provoz nového systému

Po úspěšném testování a přípravě zaměstnanců je možné nový nástroj uvést do plného provozu. V tomto okamžiku by měly být minimalizovány případné komplikace, plně nasazen systém a měl by být k dispozici pro všechny uživatele. Zaměstnanci jsou seznámeni s prostředím systému, jeho funkcemi a ovládním.

10 ČASOVÁ ANALÝZA

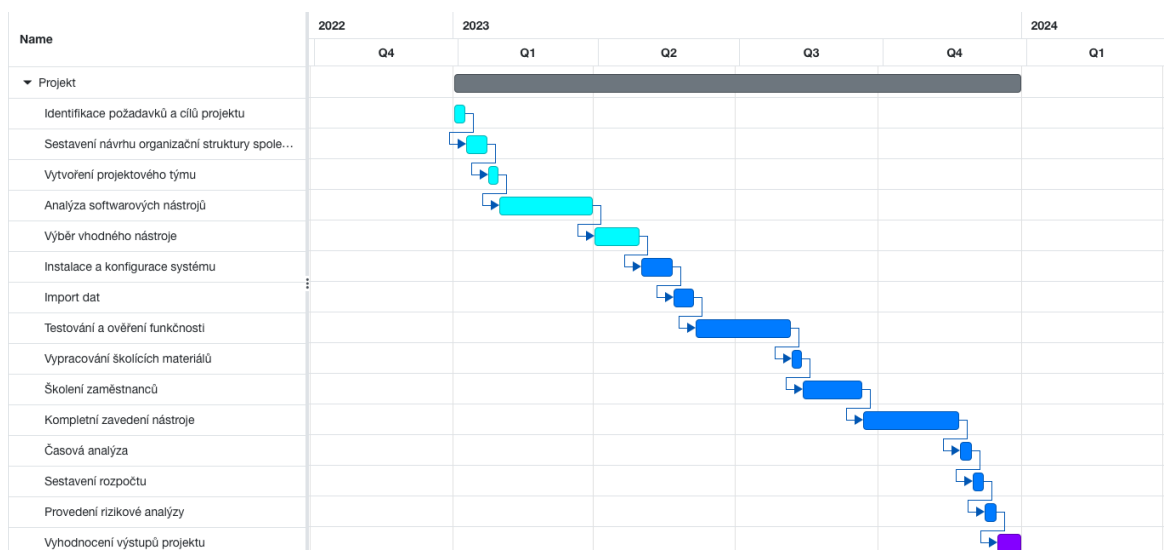
Pro zpracování časové analýzy je nutné stanovit všechny činnosti, které jsou nezbytné pro realizaci projektu. Zahájení projektu je plánováno na 1. 1. 2023 a ukončení 31. 12. 2023. Celková doba realizace bude trvat dohromady 365 dnů včetně víkendů. V tabulce níže (Tabulka 6) jsou uvedeny jednotlivé činnosti s daty zahájení a ukončení společně s dobou trvání. Také je zde naznačena posloupnost činností, díky které bylo možné harmonogram zpracovat graficky.

Tabulka 5 Časová analýza projektu (vlastní zpracování)

Označení činnosti	Název činnosti	Datum zahájení	Datum ukončení	Doba trvání (dny)	Předcházející činnosti
Plánování a příprava					
A	Identifikace požadavků a cílů projektu	1. 1. 2023	8. 1. 2023	8	-
B	Sestavení návrhu organizační struktury společnosti	9. 1. 2023	22. 1. 2023	14	A
C	Vytvoření projektového týmu	23. 1. 2023	29. 1. 2023	7	B
D	Analýza softwarových nástrojů	30. 1. 2023	31. 3. 2023	61	C
E	Výběr vhodného nástroje	1. 4. 2023	30. 4. 2023	30	D
Implementace					
F	Instalace a konfigurace systému	1. 5. 2023	21. 5. 2023	21	E
G	Import dat	22. 5. 2023	4. 6. 2023	14	F
H	Testování a ověření funkčnosti	5. 6. 2023	5. 8. 2023	62	G

I	Vypracování školicích materiálů	6. 8. 2023	12. 8. 2023	7	H
J	Školení zaměstnanců	13. 8. 2023	20. 8. 2023	39	I
K	Kompletní zavedení nástroje	21. 8. 2023	21. 10. 2023	62	J
L	Časová analýza	22. 10. 2023	29. 11. 2023	8	K
M	Sestavení rozpočtu	30. 11. 2023	7. 12. 2023	8	L
N	Provedení rizikové analýzy	8. 12. 2023	15. 12. 2023	8	M
Ukončení					
O	Vyhodnocení výstupů projektu	16. 12. 2023	31. 12. 2023	16	N

Pro vyobrazení harmonogramu projektu byl využit Ganttův diagram (Obrázek 14). Vodorovná osa znázorňuje sloupce s časovým obdobím a na vertikální jsou v řádcích vypsané činnosti, které je nutné v rámci projektu vykonat. Jelikož každá činnost vždy navazuje na činnost jí předcházející, z grafu lze vidět kritická cesta projektu, která zahrnuje všechny činnosti. Pokud by tedy došlo ke zpoždění jedné z nich, doba trvání všech ostatních by se prodloužila a projekt by byl zpožděn o dobu rovnou zpoždění dané činnosti.



Obrázek 14 Ganttův diagram (vlastní zpracování)

11 NÁKLADOVÁ ANALÝZA

Veškeré náklady na zavedení softwaru pro projektové řízení jsou v této kapitole podrobeny nákladové analýze. U inovativních projektů, jako je zavedení softwaru pro projektové řízení, je nutné zvážit jeho přínosy, zda budou vyšší než vynaložené náklady. Nicméně vyčíslení výnosů u takového projektu momentálně není možné, jelikož nelze tyto přínosy měřit a vyčíslit v korunách.

Náklady projektu zahrnují primárně náklady na pronájem softwarového nástroje. Projekt je plánovaný na celý jeden rok. Během fáze realizace dojde k instalaci a testování vybraného nástroje. Testování ověřování funkčnosti bude probíhat dva měsíce a na tyto dva měsíce bude pronajat software pro všechny členy testovacího týmu. To vyžaduje zakoupení balíčku Asana Premium pro tři osoby. Následně budou proškoleni zbývající 3 zaměstnanci, a bude provedena celková implementace softwaru. Pro tuto fázi musí být software pronajat celkem pro 6 lidí po dobu dalších dvou měsíců.

Náklady na aktivity jsou uvedeny v tabulce níže (Tabulka 6). Testování softwaru zahrnuje náklady na pořízení pro 3 osoby po dobu dvou měsíců, což celkově vychází na 1 545,36 Kč. Celková implementace se týká ostatních zaměstnanců, bude probíhat opět 2 měsíce a dohromady to firmu bude stát 4 636,08 Kč.

Testovací náklady: $3 \cdot 2 \cdot 257,56 = 1\,545,36$

Celková implementace: $6 \cdot 2 \cdot 257,56 = 4\,636,08$

Tabulka 6 Náklady na pořízení softwaru (vlastní zpracování)

Nákladová položka	Projektové náklady	Náklady v Kč
Pronájem softwaru	Testování softwaru	1 545,36
	Celková implementace	4 636,08
Celkem	Projektové náklady	6 181,44

Jelikož testování a implementace nástroje probíhá v běžné pracovní době zaměstnanců, nejsou v tabulce zahrnuty mzdové náklady. Tyto náklady by společnost zaplatit stejně musela, ale samozřejmě by se místo tohoto projektu mohli věnovat svým dalším projektům a z nich dosáhnout vyšších zisků.

Pokud by se nástroj osvědčil, roční provoz nástroje pro všech 6 zaměstnanců by pro firmu znamenal investici ve výši 18 544,32 Kč.

12 ANALÝZA RIZIK

Analýza rizik je velmi podstatnou částí projektu. Jedná se totiž o situace, které mohou během realizace projektu nastat a ohrozit jej. Každé potenciální riziko je potřeba podrobně identifikovat a určit míru pravděpodobnosti a dopadu rizika na průběh projektu.

Míra pravděpodobnosti v tabulce (Tabulka 7) byla stanovena na základě vlastních zkušeností z předchozích realizovaných projektů. Pro kvantifikaci rizika je využito číselné vyjádření pravděpodobnosti na škále od 1 do 5 a zároveň i slovní hodnocení.

Tabulka 7 Pravděpodobnost výskytu rizika (vlastní zpracování)

5	Velmi vysoká	81-100 %
4	Vysoká	61-80 %
3	Střední	41-60 %
2	Nízká	21-40 %
1	Velmi nízká	1-20 %

Tabulka níže (Tabulka 8) definuje verbální hodnoty dopadů na projekt. Opět je pro určení dopadu využita škála od 1 do 5, kdy číslo 5 vyjadřuje téměř jistý dopad rizika na projekt. Zatímco číslo 1 představuje zanedbatelný dopad.

Tabulka 8 Verbální hodnoty dopadů na projekt (vlastní zpracování)

5	Téměř jistý dopad	Ohrožení cíle projektu, možnost výrazného překročení rozpočtu
4	Vysoký dopad	Četné množství výpadků v procesu, prodloužení projektového času, ohrožení zdrojů
3	Střední dopad	Nutnost mimořádného zásahu do projektového plánu, ohrožení termínu a nákladů
2	Malý dopad	Nápravná opatření vyžadují spolupráci několika členů týmu, dochází k ohrožení termínu dokončení projektu
1	Zanedbatelný dopad	Nedostatky nemají vliv na chod projektu, dostačující jsou běžná preventivní opatření

Na základě stanovení pravděpodobnosti výskytu rizika a jeho dopadu na chod projektu, jsou v tabulce (Tabulka 9) identifikována potenciální rizika projektu. Každé riziko je označeno číslem a jsou mu přiřazeny hodnoty pravděpodobnosti a dopadu, které po vynásobení vyjadřují významnost vlivu daného rizika pro projekt.

p = pravděpodobnost výskytu rizika

d = dopad rizika na projekt

v = významnost vlivu rizika ($p \cdot d$)

Tabulka 9 Hodnocení závažnosti rizik (vlastní zpracování)

Číslo rizika	Riziko	p	d	v
1	Výběr nevhodného softwaru	2	5	10
2	Neproškolený personál	3	4	12
3	Ztráta dat během implementace	2	5	10
4	Nedostatečná integrace používaných nástrojů	3	2	6
5	Nepřesná analýza potřeb společnosti	2	5	10
6	Nedodržení časového harmonogramu	3	3	9
7	Překročení rozpočtu	3	3	9
8	Odmítání softwaru ze strany zaměstnanců	4	4	16
9	Nekompatibilita s operačním systémem	1	4	4
10	Odchod klíčového zaměstnance	2	5	10

Charakteristika identifikovaných rizik

1. Výběr nevhodného softwaru

Použití nevhodného softwaru může vést k nemožnosti plnění projektových požadavků a k neefektivnímu projektovému řízení. Je důležité zvolit software, který splňuje specifické potřeby projektu a projektového týmu. Pravděpodobnost vzniku je sice nízká, ale pokud by byl zvolen nevhodný nástroj, znamenalo by to téměř jisté ohrožení realizace projektu.

2. Neproškolený personál

Pokud uživatelé nejsou dostatečně školeni, mohou být náchylnější k chybám a mohou mít problémy s efektivním používáním softwaru. Dochází tak ke špatnému využití nebo dokonce

k chybám v procesu. S tímto rizikem se pojí střední míra pravděpodobnosti a vysoký dopad na projekt a jeho průběh.

3. Ztráta dat během implementace

Software pro projektové řízení je nezbytné dostatečně zabezpečit a zálohovat, jinak může dojít ke ztrátě důležitých dat, což může způsobit problémy s plánováním projektu a řízením jeho průběhu. Pokud budou data zálohována před implementací existuje nízká pravděpodobnost ztráty dat, nicméně dopad tohoto rizika by byl na celý projekt velmi závažný.

4. Nedostatečná integrace používaných nástrojů

Pokud není software pro projektové řízení dobře integrován s dalšími nástroji a systémy, může to vést k problémům s koordinací a spoluprací týmu. Problémy mohou nastat i s přenosem dat mezi různými aplikacemi. Nicméně pokud software integraci neumožňuje je nutné informace přenést jiným způsobem, který zřejmě ohrozí termín dokončení projektu.

5. Nepřesná analýza potřeb společnosti

Při provedení nedostatečně přesné analýzy potřeb společnosti, může být vybrán nevhodný software, což může vést k dalším problémům a nedostatkům. Toto riziko je málo pravděpodobné, ale pokud by nastalo, znamenalo by to selhání projektu či velkou časovou ztrátu.

6. Nedodržení časového harmonogramu

Nedodržení časového harmonogramu znamená, že dojde k jeho překročení a způsobí to navýšení rozpočtu. Riziko času představuje střední pravděpodobnost vzniku i střední dopad na projekt.

7. Překročení rozpočtu

Přesáhnutí původního rozpočtu bude mít negativní dopad na celkovou finanční situaci společnosti. Pokud by došlo k jeho navýšení, společnosti silně vzrostou náklady a prodlouží se celková doba trvání projektu.

8. Odmítání softwaru ze strany zaměstnanců

Zaměstnanci jsou klíčovým faktorem pro úspěšné zavedení softwaru. Jestli nový software odmítají, mohou odmítat účast na školení a práci v novém softwaru. Tudíž je toto riziko vyhodnoceno jako jedno z nejzávažnějších.

9. Nekompatibilita s operačním systémem

Kompatibilita softwaru s operačním systémem je zásadní při jeho výběru. Nekompatibilní software neumožní instalaci softwaru a bude muset být opětovně provedena analýza dostupných nástrojů.

10. Odchod klíčového zaměstnance

Odchod člena týmu, který má na starost klíčové činnosti v rámci projektu způsobí výrazné zpoždění a zvýšení nákladů. Pokud nový zaměstnanec není schopen plně nahradit klíčového zaměstnance, může to vést ke snížení výkonnosti celého týmu a společnosti jako celku. Není dobré podceňovat fázi sestavování projektového týmu a s jednotlivými členy vést rozhovor o plánovaném projektu a postupech.

Mapa rizik

Na základě hodnoty významnosti rizika jsou vytvořeny tři stupně významnosti (Tabulka 10). Každý stupeň vyžaduje jinou míru reakce.

Tabulka 10 Stupeň významnosti rizika (vlastní zpracování)

Hodnota	Významnost vlivu	Reakce
Hodnota ≥ 16	Vysoká	Vyhnutí se riziku
$9 \leq \text{hodnota} \leq 15$	Střední	Vytvoření rizikového plánu
Hodnota < 9	Nízká	Akceptování rizika

V tabulce (Tabulka 11) níže je pracovaná mapa rizik. Tento způsob zobrazení umožňuje snadné určení priorit jednotlivých rizik, pomocí barev. Zelená barva označuje rizika, která mají nízkou hodnotu významnosti, a proto jsou akceptována. Žlutá barva představuje středně významná rizika vyžadující vytvoření rizikového plánu a červená rizika jsou rizika kritická, kterým je třeba se v projektu vyhnout, jinak budou mít na cíl projektu i jeho průběh velmi vážný dopad.

Tabulka 11 Mapa rizik projektu (vlastní zpracování)

Pravděpodobnost	5					
	4				8	
	3		4	6; 7	2	
	2					1; 3; 5; 10
	1				9	
		1	2	3	4	5
Dopad						

Nyní přichází na řadu sestavení opatření k jednotlivým rizikům podle stupně jejich významnosti (Tabulka 12).

Tabulka 12 Opatření k eliminaci rizika (vlastní zpracování)

Číslo	Riziko	Opatření
1	Výběr nevhodného softwaru	Správné stanovení požadavků od společnosti, důkladná analýza nástrojů, testování softwaru před implementací
2	Neproškolený personál	Zajištění dostatečného školení a času na přípravu všech členů týmu, zajištění školicích materiálů
3	Ztráta dat během implementace	Zálohování dat na zabezpečeném uložišti před zahájením implementace, kontrola přístupu jednotlivých členů týmu, provádění pravidelných kontrol

4	Nedostatečná integrace používaných nástrojů	Akceptace rizika
5	Nepřesná analýza potřeb společnosti	Provedení detailní analýzy současného stavu společnosti z poskytnutých materiálů a rozhovorů s vedením
6	Nedodržení časového harmonogramu	Stanovení realistických cílů, důkladné naplánování projektu a dodržování harmonogramu, stanovení časových rezerv pro případné úpravy
7	Překročení rozpočtu	Pečlivé naplánování projektu, průběžné sledování a aktualizace rozpočtu během přípravné fáze
8	Odmítání softwaru ze strany zaměstnanců	Důkladné vysvětlení důvodu realizace projektu, zajištění kvalitního školení, motivace a komunikace
9	Nekompatibilita s operačním systémem	Akceptace rizika
10	Odchod klíčového zaměstnance	Analýza spokojenosti zaměstnanců, osobní rozhovor se zaměstnancem o projektu a jeho průběhu

13 ZHODNOCENÍ PROJEKTU

Následující text obsahuje vyhodnocení výstupů projektu a jeho úspěšnost v souladu s původními cíli a očekáváními.

Hodnocení projektu by mělo proběhnout na základě implementace softwaru do společnosti. Po zavedení by měl být nový systém zhodnocen, aby se zjistilo, zda splňuje požadavky následujících kritérií, jež byla stanovena na začátku projektu:

- zefektivnění projektového řízení ve vybrané společnosti s využitím vhodného softwarového nástroje pro řízení projektů
- nástroj bude umožňovat verzi desktopové aplikace na Apple zařízení
- rozpočet projektu nepřesáhne 10 tis. Kč
- doba potřebná na testování bude trvat maximálně 2 měsíce

Lze konstatovat, že kritérium zefektivnění projektového řízení je po zavedení vhodného softwaru splněno, protože společnost získává nad svými projekty větší kontrolu. Vybraný nástroj mimo jiné umožňuje zavedení ve formě desktopové aplikace i mobilní aplikace pro zařízení od společnosti Apple. Došlo i k dodržení rozpočtu projektu, který byl stanoven na 10 tis. Kč. Finanční prostředky si společnost zajišťuje z vlastních zdrojů a při pořízení vybraného nástroje jsou náklady nižší, než bylo předpokládáno. Stejně tak bylo dodrženo i kritérium pro dobu potřebnou na testování.

Výstupem projektu je doporučení monitoringu používání nového softwaru a reagování na případné problémy. Pokud se ukáže, že je nějaká část software obtížná nebo komplikovaná, měla by být zvážena možnost, jak ji vylepšit nebo zjednodušit. Nesmí být opomenuty ani pravidelné návratové vazby od zaměstnanců ohledně nového softwaru, což umožní neustálé zlepšování a zdokonalování jeho použití v souladu s požadavky zaměstnanců a projektů.

Doporučením pro možné rozšíření aplikace do dalších oblastí projektového řízení je možnost přidání funkcionality pro správu dodavatelů a subdodavatelů projektu, včetně plánování, sledování a hodnocení výkonu. Dále funkce plánování a sledování zdrojů projektu, jako jsou pracovní síly, materiály a finanční prostředky nebo přidání modulu pro identifikaci, hodnocení a řízení rizik spojených s projektem. Je důležité zvážit, které z těchto oblastí jsou nejdůležitější pro vaše podnikání a projekty a poté přizpůsobit aplikaci podle potřeb.

ZÁVĚR

V dnešním vysoce konkurenčním prostředí kreativních průmyslů je důležité umět rychle reagovat na měnící se tržní podmínky. Při složitosti projektů kreativních firem a při širokém portfoliu služeb, které nabízí, je dodržení správného Time managementu a vysoké kvality služeb základem dobré prosperity firmy. Proto je velmi vhodné využít adekvátní softwarové nástroje vytvořené pro firmy z oblasti kreativních průmyslů.

Hlavním cílem této práce bylo navržení řešení projektového řízení v konkrétní firmě zabývající se videoprodukcí. Návrh byl vypracován na základě analýzy současného stavu řízení projektů a nabídky softwarů pro projektové řízení.

V začátku teoretické části se práce zabývala oblastmi kulturních a kreativních průmyslů, kreativním projektovým managementem, a také různými typy softwaru pro podporu řízení projektu. Byly definovány termíny projekt a projektové řízení.

V praktické části byla základem metoda dotazování, provedená s jednatelem společnosti zaměřené na projektové řízení ve videoprodukcí. Tato společnost nechtěla být jmenována kvůli udržení firemního tajemství, a proto byla některá data vynechána či upravena. Byla zpracována charakteristika společnosti a analýza interních dat a dokumentů. Hlavním výstupem práce bylo vyhodnocení analýzy současného stavu projektového řízení, zhodnocení a zjištění hlavních rozvojových problémů společnosti v řízení projektů. Byla provedena SWOT analýza. Časová analýza projektu byla zpracována pomocí Ganttova diagramu a pro analýzu rizik byla použita metoda RIPRAN. Na základě takto zjištěných dat byl vytvořen návrh projektu pro zefektivnění projektového řízení. Důležitým krokem bylo provedení analýzy dostupných softwarových nástrojů pro projektové řízení. Byl vybrán nejvhodnější software, s jehož pomocí byl zpracován celý projekt. Následovala nákladová, časová a riziková analýza.

Závěrem lze říct, že projektové řízení je klíčové pro úspěšnou videoprodukcí. Návrh řešení projektového řízení v této oblasti by měl být založen na důkladné analýze potřeb, zdrojů a cílů projektu. Efektivní řízení projektů by mělo zahrnovat vytvoření projektového plánu, pravidelnou komunikaci a použití moderních technologií. V konečném důsledku se správné projektové řízení ve videoprodukcí projeví v lepší kvalitě výsledného produktu, větší spokojenosti klientů a větší konkurenceschopnosti firmy na trhu. Proto je toto téma nejen důležité, ale i klíčové pro úspěšnou videoprodukcí v dnešní době.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

All Integrations, c2022. *Frame.io* [online]. [cit. 2023-03-20]. Dostupné z: <https://frame.io/integrations>.

A platform that scales with you., c2022. In: *Frame.io* [online]. [cit. 2023-03-19]. Dostupné z: <https://frame.io/enterprise>.

App integrations, c2023. *Asana* [online]. [cit. 2023-03-10]. Dostupné z: <https://asana.com/apps>.

Asana [online], c2023. [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://asana.com>.

Asana for Mac, c2023. In: *Asana* [online]. [cit. 2023-03-10]. Dostupné z: <https://asana.com/download>.

BAKULE, Jakub, Tereza MAROŠKOVÁ, Petr PEŘINKA a kol., c2019 – 2019. Strategie rozvoje a podpory kulturních a kreativních odvětví. In: *Strategie kulturních a kreativních odvětví: Dokumenty ke stažení* [online]. Praha [cit. 2023-02-07]. Dostupné z: https://strategiekkp.mkcr.cz/download/strategie_rozvoje_a_podpory_KKO.pdf.

BÉRUBÉ, Julie a Jacques-Bernard GAUTHIER, 2023. Managing projects in creative industries: a compromise between artistic and project management values. *Creative Industries Journal*. 16(1), 76-95. ISSN 1751-0694. Dostupné z: doi:10.1080/17510694.2021.1979278.

But wait, there's more., c2023. *ClickUp* [online]. [cit. 2023-02-19]. Dostupné z: <https://clickup.com/features>.

Ceník, [2023]. *Lamael* [online]. [cit. 2023-03-13]. Dostupné z: <https://www.lamael.cz/cenik/>.

Ceník, c2005 - 2023. *Easy Project* [online]. [cit. 2023-03-07]. Dostupné z: <https://www.easyproject.cz/ceny/ceny-a-nakup>.

CIKÁNEK, Martin, 2013. *Kreativní průmysly: příležitost pro novou ekonomiku II*. Nové, rozš. a rev. vyd. V Praze: Institut umění, 165 s. ISBN 978-80-7008-274-4.

ClickUp Overview., c2023. In: *ClickUp* [online]. [cit. 2023-03-19]. Dostupné z: <https://clickup.com/features>.

Connect Trello to everything, c2023. *Trello* [online]. [cit. 2023-03-19]. Dostupné z: <https://trello.com/integrations>.

Desktop app, c2023. *Asana* [online]. [cit. 2023-03-10]. Dostupné z: <https://asana.com/download>.

DOLEŽAL, Jan, 2023. *Projektový management*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 426 s. ISBN 978-80-271-3619-3.

Faster Productivity With Powerful Work Management, c2006-2023. *Wrike* [online]. [cit. 2023-04-19]. Dostupné z: <https://www.wrike.com/features/#featureStatic-4>.

FIELDING, Paul J., 2020. *Jak správně řídit projekty: osvojte si nezbytné dovednosti pro časově a finančně efektivní řízení projektů*. V Brně: Lingea, 250 s. ISBN 978-80-7508-622-8.

Frame.io [online], c2022. [cit. 2023-03-20]. Dostupné z: <https://frame.io>.

GIDO, Jack, James P. CLEMENTS a Rose BAKER, 2018. *Successful project management*. Seventh edition. Australia: Cengage Learning, 521 s. ISBN 978-1-337-09547-1.

Give work a new look with Trello views., c2023. *Trello* [online]. [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://trello.com/views>.

How to determine the appropriate size for your film crew, c2022. *Beverly Boy Productions* [online]. [cit. 2023-04-09]. Dostupné z: <https://beverlyboy.com/film-crew/how-to-determine-the-appropriate-size-for-your-film-crew/>.

KERZNER, Harold, 2015. *Project management 2.0: leveraging tools, distributed collaboration, and metrics for project success*. Hoboken: John Wiley, 316 s. ISBN 978-1-118-99125-1.

KLOUDOVÁ, Jitka, 2010. *Kreativní ekonomika: Trendy, výzvy, příležitosti*. Praha: Grada, 224 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3608-2.

KŘIVÁNEK, Mirko, 2019. *Dynamické vedení a řízení projektů: systémovým myšlením k úspěšným projektům*. Praha: Grada, 208 s. ISBN 978-80-271-0408-6.

LARSON, Erik W. a Clifford F. GRAY, 2018. *Project management: the managerial process*. Seventh edition. New York: McGraw-Hill Education, 659 s. ISBN 978-1-259-25387-4.

Learn about Asana Premium features, c2023. *Asana* [online]. [cit. 2023-04-19]. Dostupné z: <https://asana.com/guide/team/advanced/premium-overview>.

Learn Trello board basics, c2023. In: *Trello* [online]. [cit. 2023-02-10]. Dostupné z: <https://trello.com/guide/trello-101>.

MIKULÁŠTÍK, Milan, 2010. *Tvořivost a inovace v práci manažera*. Praha: Grada, 208 s. ISBN 978-80-247-2016-6.

Native integrations, c2023. *ClickUp* [online]. [cit. 2023-02-19]. Dostupné z: <https://clickup.com/integrations>.

O nás, [2023]. *Lamael* [online]. [cit. 2023-04-20]. Dostupné z: <https://www.lamael.cz/o-nas/>.

PAŘÍZEK, Václav, 2022. Co jste nevěděli o videoprodukci?. *Zábavná média* [online]. Praha: Zábavná média, 17/03/2022 [cit. 2023-03-23]. Dostupné z: <https://zabavnamedia.tv/co-jste-nevedeli-o-videoprodukci/>.

Plánujte, spravujte a sledujte své projekty, c2005 - 2023. *Easy Project* [online]. [cit. 2023-04-20]. Dostupné z: https://www.easyproject.cz/easy-project-software-pro-řízení-projektu?utm_campaign=ep-cze-brand&gclid=CjwKCAjwov6hBhBsEiwAvrvN6GIPQnVcyFMDIHYmD8gE709EwJ0cfKt57qqQVbsuTdGIwHlHQ-yYsBoCiOYQAvD_BwE.

Pricing: Easily organize your work. Start free., c2023. *Asana* [online]. [cit. 2023-02-20]. Dostupné z: <https://asana.com/pricing>.

Projekty, [2019]. In: *Lamael* [online]. [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://www.lamael.cz/wp-content/uploads/2019/02/lamael-projekty-1.png>.

ŘEHÁČEK, Petr, 2019. *P3M: řízení projektu, řízení programu, řízení portfolia*. Jesenice: Ekopress, 219 s. ISBN 978-808-7865-491.

SVOZILOVÁ, Alena, 2016. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 421 s. ISBN 978-802-7100-750.

ŠVECOVÁ, Lenka a Jaromír VEBER, 2021. *Produkční a provozní management*. Praha: Grada Publishing, 343 s. ISBN 978-80-271-1385-9.

ŠVIRÁKOVÁ, Eva, 2014. *Kreativní projektový management*. Zlín: VeRBuM, 151 s. ISBN 978-80-87500-58-3.

Take control of client work., c2023. *Teamwork* [online]. [cit. 2023-03-09]. Dostupné z: <https://www.teamwork.com/pricing/>.

Teamwork: Run your client work in the only platform that's actually built for it., c2023. In: *Teamwork* [online]. [cit. 2023-04-19]. Dostupné z: <https://www.teamwork.com>.

The best work solution, for the best price., c2023. *ClickUp* [online]. [cit. 2023-02-13]. Dostupné z: https://clickup.com/pricing?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=gs_cpc_t4_nnc_brand_trial_all-devices_cpc_lp_x_all-departments_alpha_kd-brand-t4-20220710&utm_content=all-countries_kw-target_text_all-industries_all-features_all-use-cases_clickup%20pricing_exact&utm_term=e_clickup%20pricing&utm_custom1=&utm_custom2=&gclid=CjwKCAjw0N6hBhAUEiwAXab-TYyImaM7yJiEqf6C2CQPOqQa6Gu8I143n1WwqE8BTE5qEA1M0HmGVhoC36QQA vD_BwE.

The perfect plan for every size business, c2022. *Frame.io* [online]. [cit. 2023-04-03]. Dostupné z: <https://frame.io/pricing>.

TOP 21 - nejlepší systémy na projektové řízení, 2020. *FLOWii* [online]. 27 OCT 2020 [cit. 2023-03-18]. Dostupné z: <https://www.flowii.com/cz/blog/top-21-nejlepsi-systemy-na-projektove-rizeni>.

Transform the way you work with Wrike, c2006-2023. In: *Wrike* [online]. [cit. 2023-04-19]. Dostupné z: <https://www.wrike.com/tour/>.

Trusted task management tools, c2023. *Teamwork* [online]. [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://www.teamwork.com/solutions/task-management-software/>.

Trello works seamlessly wherever you are., c2023. *Trello* [online]. [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://trello.com/platforms>.

Trello your way., c2023. *Trello* [online]. [cit. 2023-02-05]. Dostupné z: <https://trello.com/pricing>.

Vyzkoušejte Easy Project na 30 dní zdarma, c2005 - 2023. In: *Easy Project* [online]. [cit. 2023-04-13]. Dostupné z: <https://www.easyproject.cz/sluzby-pro-rizeni-projektu/vlastni-firemni-vzhled-easy-projectu>.

ŽÁKOVÁ, Eva a kol, 2015. *Mapování kulturních a kreativních průmyslů v ČR* [online]. Praha: Institut umění – Divadelní ústav, 296 s. ISBN 978-80-7008-332-1. Dostupné z: <https://search.mlp.cz/cz/titul/mapovani-kulturnich-a-kreativnich-prumyslu-v-cr/4224350/#/getPodobneTituly=deskriptory-eq:177240871-amp:key-eq:4224350>.

What is Video Production, c2023. *Sparkhouse* [online]. [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://thesparkhouse.com/what-is-video-production/>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

KKP	Kulturní a kreativní průmysly
KKO	Kulturní a kreativní odvětví
PMI	Project Management Institute
PRINCE2	PRojects IN Controlled Environments
ICB	Individual Competence Baseline
ISO	International Organization for Standardization
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
PMI	Project Management Institute
IPMA	International Project Management Association
DOP	Director of Photography
SW	Software

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Trojimperativ projektu (Doležal, 2023, s. 181).....	19
Obrázek 2 Rozložení fází životního cyklu projektu (Svozilová, 2016, s. 39).....	21
Obrázek 3 Organizační struktura společnosti (vlastní zpracování)	40
Obrázek 4 Sdílený kalendář (interní zdroj).....	49
Obrázek 5 Adresářová struktura projektu (interní zdroj).....	52
Obrázek 6 Ukázka uživatelského prostředí nástroje Asana (Asana for Mac, c2023).....	66
Obrázek 7 Ukázka uživatelského prostředí nástroje Trello (Learn Trello board basics, c2023)	67
Obrázek 8 Ukázka uživatelského prostředí nástroje ClickUp (ClickUp Overview., c2023)	68
Obrázek 9 Ukázka uživatelského prostředí nástroje Wrike (Transform the way you work with Wrike, c2006-2023).....	69
Obrázek 10 Ukázka uživatelského prostředí nástroje Frame.io (A platform that scales with you., c2022)	70
Obrázek 11 Ukázka uživatelského prostředí nástroje Teamwork (Teamwork, c2023).....	70
Obrázek 12 Ukázka uživatelského prostředí nástroje Lamael (Projekty, [2019]).....	71
Obrázek 13 Ukázka uživatelského prostředí nástroje Easy Project (Vyzkoušejte Easy Project na 30 dní zdarma, c2005 - 2023).....	72
Obrázek 14 Ganttův diagram (vlastní zpracování).....	79

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2017–2022 (vlastní zpracování)	41
Tabulka 2 Celkový obrat společnosti v letech 2017–2022 (vlastní zpracování)	41
Tabulka 3 Matematický model SWOT analýzy (vlastní zpracování).....	57
Tabulka 4 Podporovaný software a integrace (vlastní zpracování).....	73
Tabulka 5 Časová analýza projektu (vlastní zpracování)	78
Tabulka 6 Náklady na pořízení softwaru (vlastní zpracování).....	80
Tabulka 7 Pravděpodobnost výskytu rizika (vlastní zpracování).....	81
Tabulka 8 Verbální hodnoty dopadů na projekt (vlastní zpracování)	81
Tabulka 9 Hodnocení závažnosti rizik (vlastní zpracování).....	82
Tabulka 10 Stupeň významnosti rizika (vlastní zpracování).....	84
Tabulka 11 Mapa rizik projektu (vlastní zpracování).....	85
Tabulka 12 Opatření k eliminaci rizika (vlastní zpracování)	85

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Srovnání balíčků SW nástrojů

PŘÍLOHA P I: SROVNÁNÍ BALÍČKŮ SW NÁSTROJŮ

Nástroj	Balíček	Cena za uživatele na měsíc (v Kč)	Zadávání úkolů	Fakturace	Kalendář	Počet projektů	Uložiště souborů na uživatele
Asana	Basic	0	ano	–	ano	∞	∞ (100 MB/soubor)
	Premium	257,56	ano	–	ano	∞	∞
	Business	585,66	ano	–	ano	∞	∞
Trello	Free	0	ano	–	–	250	∞ (10 MB/soubor)
	Standard	107,03	ano	–	–	1000	∞ (250 MB/soubor)
	Premium	214,14	ano	–	ano	∞	∞
	Enterprise	374,75	ano	–	ano	∞	∞
ClickUp	Free forever	0	∞	–	ano	100	100 MB
	Unlimited	192,39	∞	–	ano	200	∞
	Business	406,16	∞	–	ano	400	∞
	Business plus	620	∞	–	ano	1000	∞
	Enterprise	–	∞	–	ano	∞	∞
Wrike	Free	0	ano	–	–	–	2 GB
	Team	209,39	ano	–	ano	∞	2 GB
	Business	530	ano	–	ano	∞	5 GB
	Enterprise	–	ano	–	ano	∞	10 GB
	Pinnacle	–	ano	–	ano	∞	15 GB
Teamwork	Free forever	0	ano	ano	ano	2	100 MB
	Starter	140,31	ano	ano	ano	100	50 GB
	Deliver	234	ano	ano	ano	300	100 GB
	Grow	468,24	ano	ano	ano	600	250 GB