

**Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní**

**Využití projektového řízení pro
organizaci festivalu**

Andrea Moličová

**Bakalářská práce
2012**

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Andrea Moličová**
Osobní číslo: **E09494**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management podniku - Management malých a středních podniků**
Název tématu: **Využití projektového řízení pro organizaci festivalu**
Zadávací katedra: **Ústav systémového inženýrství a informatiky**

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

- 1) Popis problematiky organizace festivalu
- 2) Analýza současného stavu
- 3) Vytvoření projektového plánu dalšího ročníku

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

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

Seznam odborné literatury:

- [1] ŠOBÁŇOVÁ, Petra. Projektové řízení. Vyd. 2. Ostrava : Ostravská univerzita v Ostravě, 2010. 81 s. ISBN 978-80-7368-749-6.
- [2] DVOŘÁK, Drahošlav. Řízení projektů : nejlepší praktiky s ukázkami v Microsoft Office : Desítky příkladů, rad a osvědčených tipů, manažerská desatera pro různé fáze projektu, efektivní využití aplikací Project, Excel, Visio, Word a Infopath. Vyd. 1. Brno : Computer Press, 2008. 244 s. ISBN 978-80-251-1885-6.
- [3] FIALA, Petr. Projektové řízení : modely, metody, analýzy. Vyd. 1. Praha : Profesional, 2004. 276 s. ISBN 80-86419-24-X.
- [4] Hübner, Miroslav a kol. Projektové řízení : příručka manažera. Praha : Tate International, 2005. 200 s. ISBN 80-86813-06-1.
- [5] Open Air program Hradec Králové [online]. 2011 [cit. 2011-06-30]. Open Air program Hradec Králové. Dostupné z WWW: <<http://www.pocoapoco.cz/>>.
- [6] MAREČEK, Petr. Festival vidělo přes 50 tisíc diváků : 16. ročník Divadla evropských regionů potvrdil kvalitu i vysoký standard hradeckých divadel. Mladá fronta Dnes - Královéhradecké vydání : Hradecký Dnes. 2010-07-06, Roč. 21, č. 154, s. 2 il. .
- [7] MAREČEK, Petr. Důležité je hledat hloubku a emoce : s Dominikou Špalkovou z královéhradeckého sdružení Poco & poco animato, které se snaží uvádět aktuální trendy živého umění, jež se právě tetelí v Evropě. Mladá fronta Dnes - Královéhradecké vydání : Hradecký Dnes. 2010-09-22, Roč. 21, č. 221, s. 1 il.


Vedoucí bakalářské práce:


Ing. Milan Tomeš

Ústav systémového inženýrství a informatiky

Datum zadání bakalářské práce: **3. října 2011**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2012**


doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

děkanka

L.S.

doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 3. října 2011

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako Školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. 4. 2012

Andrea Moličová

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce Milanovi Tomešovi, za jeho odbornou pomoc a cenné rady, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce. Ráda bych také poděkovala umělecké ředitelce festivalu Open Air program MgA. Dominice Špalkové a hlavní koordinátorce festivalu Martině Erbové za jejich vstřícné a přátelské jednání, poskytnuté materiály a možnost aktivně se podílet na vzniku festivalu Open Air program 2011. V neposlední řadě děkuji své rodině, která mi byla velkou oporou.

ANOTACE

Práce se zaměřuje na teorii projektového řízení a především na specifickou oblast řízení projektů - organizaci festivalů. Praktická část práce je zaměřena na analýzu konkrétního festivalu, zjištění nedostatků organizace festivalu a návrhu projektového plánu, který by tyto nedostatky eliminoval.

KLÍČOVÁ SLOVA

Projekt, projektové řízení, procesy projektového řízení, plán projektu, hierarchický rozklad projektu, analýza, divadelní festival.

TITLE

Use of project management for the organization of a festival event

ANNOTATION

This theses focuses on a theory of the project management and it also covers with specific areas of the project management – festival organization. The practical part of the theses brings attention to the Analysis of a particular festival, Deficiency of the festival and an Implementation plan to eliminate the weaknesses.

KEYWORDS

Project, project management, project management processes, project plan, work breakdown structure, analysis, theater festival.

OBSAH

ÚVOD	11
1 PROJEKT	12
1.1 ATRIBUTY PROJEKTU	12
1.2 PROJEKTOVÝ TROJIMPERATIV	12
1.3 KATEGORIE PROJEKTŮ	13
2 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ	15
2.1 ZAINTERESOVANÉ STRANY PROJEKTU	15
3 PROCESY PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ	16
3.1 INICIACE A ZAHÁJENÍ PROJEKTU	17
3.2 PLÁNOVÁNÍ PROJEKTU	17
3.2.1 <i>Projektové dokumenty</i>	17
3.2.2 <i>Hierarchický rozklad projektu</i>	18
3.2.3 <i>Časový rozpis projektu</i>	19
3.2.4 <i>Obsazení projektu</i>	21
3.2.5 <i>Rizika projektu</i>	22
3.3 REALIZACE PROJEKTU	22
3.4 MONITOROVÁNÍ A KONTROLA PROJEKTU	23
3.5 UZAVŘENÍ PROJEKTU	23
4 POSLEDNÍ TRENDY OVLIVŇUJÍCÍ ŘÍZENÍ PROJEKTŮ	25
4.1 GLOBALIZACE	25
4.2 OUTSOURCING	25
4.3 VIRTUÁLNÍ TÝMY	25
5 SOFTWAREVÉ NÁSTROJE PRO ŘÍZENÍ PROJEKTŮ	26
5.1 KLASIFIKACE SOFTWAREVÝCH NÁSTROJŮ	26
5.1.1 <i>Desktopové a webové aplikace</i>	26
5.1.2 <i>Obecná klasifikace SW nástrojů</i>	27
5.1.3 <i>Klasifikace SW nástrojů podle finanční náročnosti</i>	27
6 PROBLEMATIKA ORGANIZACE DIVADELNÍHO FESTIVALU	32
6.1 DIVADELNÍ PROJEKT, JEHO PŘÍPRAVA A REALIZACE	32
6.2 ATYPICKÉ DIVADELNÍ PROJEKTY - FESTIVALY	33
7 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ORGANIZACE FESTIVALU	34
7.1 POCO A POCO ANIMATO, O. S.	34
7.2 OPEN AIR PROGRAM	34
7.3 SOUČASNÝ STAV ORGANIZACE	35
7.3.1 <i>Organizační struktura</i>	36
7.3.2 <i>Harmonogram</i>	36
7.3.3 <i>Dokumentace</i>	37
7.3.4 <i>Komunikace</i>	38
7.3.5 <i>Nedostatky organizace</i>	38
7.4 NÁVRH ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ	39
7.4.1 <i>Kritéria na zpracování dat v MS Excel</i>	40
7.4.2 <i>Návrh konkrétního nástroje pro projektové řízení</i>	42
7.5 IMPLEMENTACE	43

7.5.1	<i>Implementace nástroje projektového řízení</i>	43
7.5.2	<i>Implementace správy dat v MS Excel</i>	44
7.6	ZHODNOCENÍ.....	46
7.6.1	<i>Zhodnocení projektového nástroje ZohoProjects</i>	46
7.6.2	<i>Zhodnocení automatické tabulky v MS Excel</i>	46
8	VYTVOŘENÍ PROJEKTOVÉHO PLÁNU FESTIVALU OAP 2012	48
8.1	ZAHÁJENÍ PROJEKTU.....	48
8.1.1	<i>Cíle projektu</i>	48
8.1.2	<i>Náklady projektu</i>	48
8.2	PLÁNOVÁNÍ PROJEKTU.....	49
8.2.1	<i>Hierarchický rozklad prací na projektu</i>	49
8.2.2	<i>Zdroje projektu</i>	51
8.2.3	<i>Časový rozpis projektu</i>	53
8.2.4	<i>Rizika projektu</i>	54
	ZÁVĚR	56
	POUŽITÁ LITERATURA	57

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Kategorie projektů.....	13
Tabulka 2: Ganttův diagram.....	20
Tabulka 3: Diagram milníků	20
Tabulka 4: Původní tabulka pro technika.....	41
Tabulka 5: Původní tabulka kontaktů.....	41
Tabulka 6: Kriteriaální tabulka	43
Tabulka 7: Zjednodušený WBS.....	50
Tabulka 8: Náklady na materiál.....	53

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Základna projektového managementu	13
Obrázek 2: Zjednodušený logický model procesů projektu	16
Obrázek 3: Grafický formát WBS	19
Obrázek 4: Matice odpovědnosti (V = vede a řídí, K = kontroluje, Z = zajišťuje).....	21
Obrázek 5: Webová aplikace Projectial.....	28
Obrázek 6: Webová aplikace TeamLab.....	29
Obrázek 7: Webová aplikace ZohoProjects.....	30
Obrázek 8: Program Microsoft Office Project Professional 2010.....	31
Obrázek 9: Organizační struktura festivalu OAP 2011	36
Obrázek 10: Časový rozvrh festivalu OAP 2012	37
Obrázek 11: Harmonogram festivalu v MS Excel.....	38
Obrázek 12: Řídící panel projektu v aplikaci ZohoProjects.....	44
Obrázek 13: Tvorba finální tabulky.....	45
Obrázek 14: Hierarchický rozklad prací projektu OAP v aplikaci ZohoProjects	49
Obrázek 15: Složka dokumentů v aplikaci ZohoProjects.....	52
Obrázek 16: Ganttův diagram v aplikaci ZohoProjects.....	53
Obrázek 17: Sestavy úkolu v aplikaci ZohoProjects	54

SEZNAM ZKRATEK

CRM	Řízení vztahů se zákazníky
IT	Informační technologie
MS	Microsoft
OAP	Open Air program
SW	Software
WBS	Hierarchická struktura činností

ÚVOD

V roce 2010 bylo v České republice uspořádáno 348 festivalů. Z toho 24 vícežánrových festivalů všech oborů a 203 mezinárodních festivalů.[1] Jedním takovým festivalem je i Open Air program, který spadá pod Mezinárodní festival Divadlo evropských regionů v Hradci Králové. Uspořádání festivalu takového formátu je časově, finančně i organizačně velice náročné. Často se při realizaci využívají zastaralé metody, které organizaci festivalu zpomalují a leckdy dokonce komplikují. V dnešní době přitom existuje mnoho moderních nástrojů pro řízení projektů, které mohou práci na projektu značně usnadnit, zpřehlednit a zefektivnit.

Cílem této práce je analyzovat současný stav organizace festivalu Open Air program, zjistit jeho slabé stránky a pokusit se navrhnout řešení v podobě projektového plánu pro následující ročník, který by tyto slabé stránky eliminoval.

Možnost aktivní roční spolupráce na projektu pomohla k uplatnění cenných informací v této práci. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části se seznámíme se základním pojmoslovím projektu a projektového řízení. Praktická část práce bude zpracovávat zadaný cíl práce.

V první části práce se seznámíme s teorií projektového řízení. První kapitoly popisují základní charakteristiku projektu a projektového řízení. Další kapitola se věnuje jednotlivým procesům projektového řízení: zahájení, plánování, koordinace, kontrola a uzavření projektu. Následující kapitoly jsou zaměřeny na poslední trendy ovlivňující řízení projektu a využití softwarových nástrojů pro projektové řízení. V závěru teoretické části práce je věnována pozornost problematice řízení specifického projektu - divadelního festivalu.

Praktická část práce analyzuje současný stav festivalu Open Air program. Analýza festivalu nás v první řadě informuje o občanském sdružení, které projekt Open Air program pořádá. Poté se seznámíme se samotným projektem a se současným stavem jeho organizace. Po zjištění nedostatků organizace festivalu se v další kapitole pokusíme navrhnout řešení, která by tyto nedostatky mohla odstranit. V další kapitole implementujeme navržené řešení do podmínek projektu. Předposlední kapitola praktické části práce zhodnotí implementaci navrhovaných řešení a posoudí, zda je sdružení bude využívat i v následujících letech. Kapitola devátá podrobně rozvádí implementaci navrhovaného řešení.

1 PROJEKT

Abychom se mohli zabývat projektovým řízením, musíme pochopit, co je to vlastně projekt. Projekt je nejdůležitější prvek projektového řízení. Přední světoví teoretikové interpretují definici projektu v různých formulacích. Zjednodušeně lze projekt definovat jako časově omezené úsilí vynaložené na vytvoření unikátního produktu, služby nebo výstupu. Pokud chceme podrobnější definici, můžeme charakterizovat projekt jako jakýkoliv jedinečný sled aktivit a úkolů, který má své dané atributy. Atributy, tvořící projekt, vymezuje následující kapitola.[2]

1.1 Atributy projektu

Mezi významné atributy, kterými definujeme projekt, patří:

- jedinečný účel (cíl),
- dočasnost,
- posloupnost procesů,
- zdroje, primární zákazník či sponzor
- a nejistota.

Každý projekt musí mít předem definovaný konkrétní cíl, ke kterému od počátku směřuje. Dočasností máme na mysli časový rámec projektu. Je třeba vymezit jednoznačný začátek a konec projektu. Zpočátku jsou projekty často definovány v širokém měřítku. Postupem času by se toto měřítko mělo zužovat a konkretizovat na jednotlivé detailní procesy, jež na sebe navazují. Proto by se projekty měly vyvíjet v souladu s časovým hlediskem. Zdroje, kterých projektový manažer využívá, jsou často z různých oblastí. Jedná se především o lidi, hardware, software a další majetek. Primární sponzor či zákazník projektu určuje jeho směr, poskytuje finance a vytváří hranice projektu. Přirozenou součástí každého projektu je i nejistota. Častokrát je obtížné definovat jednoznačně cíle a odhadnout, jak dlouho bude projekt trvat, určit finanční zátěž a podobně. I z toho důvodu je projektové řízení tak náročné.[2]

1.2 Projektový trojimperativ

Pokud má být zahájený projekt úspěšně dokončen, musí dodržovat 3 základní limity projektového trojimperativu, tzv. základny projektového managementu. Mezi tyto limity řadíme: čas, dostupnost zdrojů a náklady (viz obrázek 1). Manažer tedy musí při svém

rozhodování zvažovat alokaci zdrojů, čas a náklady. Zároveň musí tyto často protichůdné cíle uvést do souladu. Dedukcí dojdeme k závěru, že cílem úspěšného projektu je dosažení současně tří nezávislých cílů a ne pouze jednoho.[12]



Obrázek 1: Základna projektového managementu

Zdroj: [15]

1.3 Kategorie projektů

Jedním ze způsobů kategorizace projektů je dělení podle času, rozsahu činností a specifikací jednotlivých projektů.

Tabulka 1: Kategorie projektů

Kategorie projektů			
	Specifikace projektu	Rozsah činností	Časové hledisko
1.	jednoduché	menší množství činností	krátkodobé
2.	speciální	specifické činnosti (stavebnictví, inženýrství, IT)	střednědobé
3.	komplexní	velké množství činností z prolínajících se oblastí	dlouhodobé

Zdroj: vlastní zpracování

Doc. Ing. Vladimír Němec ve své knize Projektový management dělí projekty na komplexní, speciální a jednoduché. Podle složitosti projektu se odvíjí i jeho časové hledisko.

Z tohoto úhlu pohledu lze projekty kategorizovat na dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé (viz tabulka 1).[8]

Každý projekt je však jedinečný a ne vždy je možné přesně určit, do které kategorie ho zařadit. I přes to nám toto rozdělení může pomoci při rozhodování o složitosti problému. Budeme-li řešit jednoduchý problém, nasadíme pouze jednotlivce na jeho vyřešení. Avšak při složitém problému je třeba nasadit tým či celé týmy pracovníků, kteří by daný problém vyřešili. I přes to lze na všechny projekty aplikovat prakticky shodné principy a metody řízení.[9]

2 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ

Projektové řízení definujeme jako aplikaci znalostí, dovedností, nástrojů a technik na činnosti projektu tak, aby projekt splnil požadavky na něj kladené. Cílem projektového řízení je zajistit naplánování a realizaci úspěšného projektu.[15]

2.1 Zainterесované strany projektu

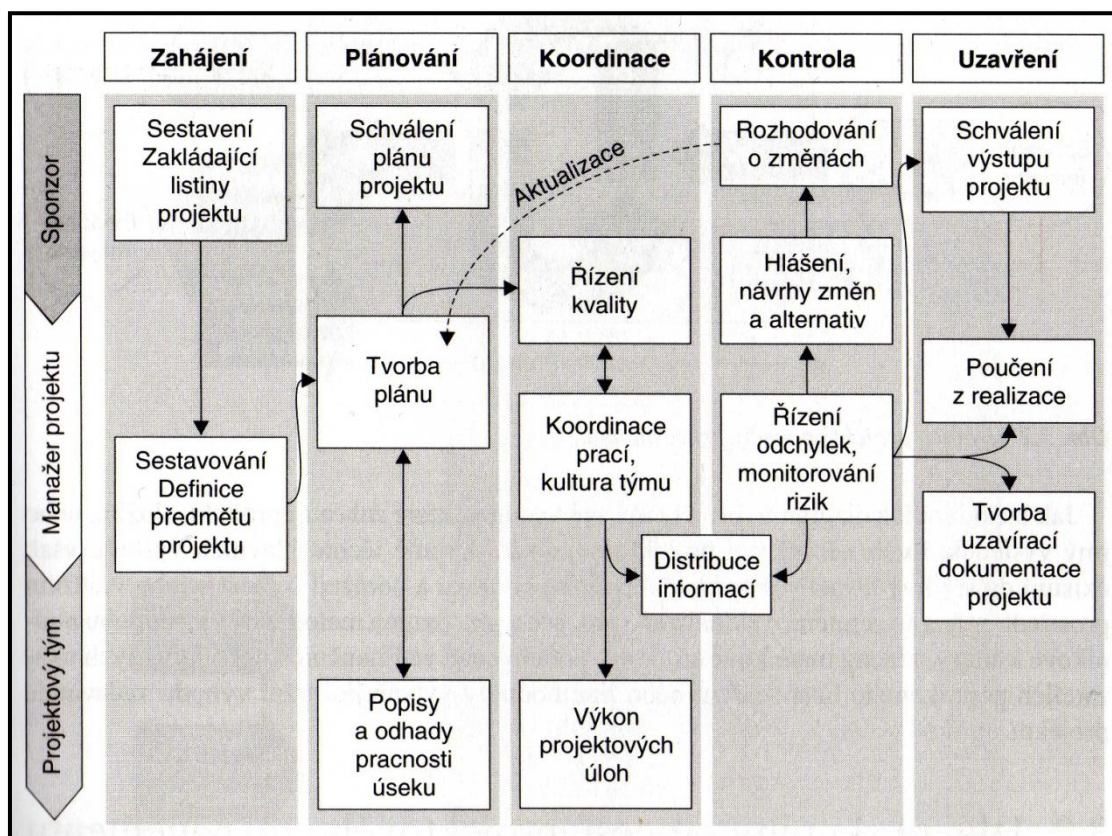
Pojem zainterесované strany projektu znamená osoby, které jsou zapojeny do projektu anebo se nějakým způsobem podílejí na projektové aktivitě. Mezi zainterесované strany podniku patří:

- sponzor projektu,
- projektový tým,
- podpůrný personál,
- zákazníci,
- uživatelé,
- dodavatelé,
- a oponenti projektu.

Úspěšný projektový manažer by měl udržovat se zainterесovanými stranami podniku kladné vztahy, aby mohl lépe vyhovět jejich požadavkům a očekáváním.[13]

3 PROCESY PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ

V kapitole 1.1 jsme uvedli, že projekt je tvořen posloupností na sebe navazujících procesů. Přesto, že na sebe jednotlivé procesy navazují, nelze je popsat jako jediný procesní tok. Charakteristické pro projekt je, že řada procesů probíhá souběžně a vzájemně na sebe působí anebo na ně navazuje celá řada dalších procesů. Pro snazší orientaci a přehlednost popisu je vhodné rozdělit si jednotlivé procesy podle jejich důležitosti, povahy, časového hlediska a způsobu ovlivňování celkového procesního toku.



Obrázek 2: Zjednodušený logický model procesů projektu

Zdroj: [15]

Na obrázku 2 je zachycen zjednodušený logický model. Model zachycuje detailní rozdělení procesů do skupin a jejich přiřazení k subjektům řízení projektu, kterým tyto činnosti podléhají. Vztahy mezi jednotlivými činnostmi a jejich pozice slouží k pouze obecné ilustraci, ze které můžou vycházet další rozborů. Ve skutečnosti bývají často interakce mezi procesy a jejich účastníky mnohem složitější. V dalších podkapitolách si podrobněji popíšeme jednotlivé procesy projektového managementu, zejména proces plánování. Důvodem pro rozšíření právě této kapitoly je její provázanost s praktickou částí této práce.[15]

3.1 Inicie a zahájení projektu

Předprojektová fáze spočívá v souboru činností zaměřených na stanovení globálního cíle, kterého má být realizací projektu dosaženo; a dále na vytvoření předpokladů nutných pro jeho realizaci. K průběhu zahájení projektu se pojí základní činnosti jako zvážení strategických potřeb podniku a vytyčení konkrétních cílů; rozhodnutí o zajištění těchto cílů; vymezení podmínek a předpokladů realizace projektu a jmenování odpovědných osob. Zároveň se sestavuje dokumentu, který specifikuje záměry o realizaci projektu: Zakládací listina projektu.[15]

3.2 Plánování projektu

Po iniciaci a zahájení projektu, začíná proces plánování. Plánování je aktivita směřující k vytvoření takového plánu cesty, který dosáhne cílů projektu prostřednictvím směřovaného pracovního úsilí s využitím disponibilních zdrojů. Některé činnosti spojené s plánováním projektu často začínají již v období zahájení a iniciace projektu, kdy je nutno stanovit realistické předpoklady časového plánu, potřeby realizačních zdrojů, odhadu rozpočtu a posouzení projektových rizik, neboť všechny tyto aktivity se potom objeví v ceně projektu. Plánování projektu zahrnuje především plány pro podrobný rozpis prací, časový rozpis prací, osazení projektu, plán pro řízení projektové komunikace, vytvoření rozpočtu projektu a plán řízení rizik.[15]

3.2.1 Projektové dokumenty

Mezi hlavní projektové plánovací dokumenty, na jejichž zpracování se procesní skupina soustředí, patří:

- **Definice předmětu projektu** prostřednictvím rozvedení cílů projektu do detailních popisů funkčních vlastností a specificky zaměřených činností; slouží pro komunikaci mezi projektovým týmem a veřejností.
- **Plán projektu** prostřednictvím detailních činností jednotlivých týmu pracujících na projektu; slouží pro vnitřní komunikaci v projektovém týmu případně i mezi managementem společnosti, která je kontraktorem projektu

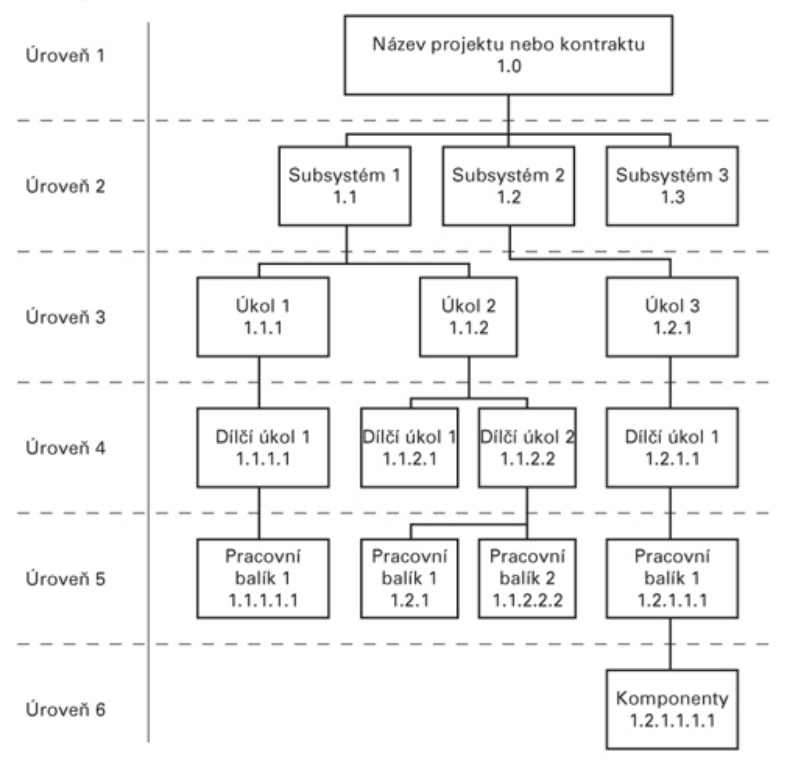
Plán projektu je sestaven na základě dokumentu Definice předmětu projektu. Říká, jak se bude v rámci projektu postupovat, aby projekt dosáhl stanoveného cíle. Plán projektu slouží jako souhrn všech aplikovaných pravidel, metod řízení, limitů a termínů; podklad pro průběžné řízení finančních toků a čerpání nákladů; vodítko pro manažera projektu; časový

přehled; opěrný bod při výkonu práce a informační zdroj pro zákazníka. Dále obsahuje jednotlivé dílčí plány:

- **Plán řízení projektu** se seznamem hlavních milníků, které mají vysokou závaznost.
- **Plán řízení předmětu projektu** obsahuje podrobný rozpis prací.
- **Plán řízení nákladů**, jehož stěžejní částí je rozpočet projektu.
- **Plán osazení projektu**, který určuje organizační strukturu projektu, popis rolí a odpovědností a kalendář zapojení lidských zdrojů.
- **Plán řízení projektové komunikace** definuje základní pravidla komunikace.
- **Plán řízení subdodávek**, pokud jsou součástí projektu.
- **Plán řízení rizik** definuje rizika projektu a metody pro jejich eliminaci.
- **Plán řízení kvality**, který může být velice variabilní.[15]

3.2.2 Hierarchický rozklad projektu

Hierarchický rozklad projektu (dále jen WBS) je jedním z nejužívanějších nástrojů projektového řízení. WBS je základem pro projektové plánování, stanovení termínů, rozpočet a controlling. James Taylor definuje WBS jako strukturovaný způsob rozložení projektu na různé komponenty: hardware, software, služby, dokumentaci, práci, zkoušky, dodávky a instalace. Jinými slovy je to formální způsob redukce projektu do nižších úrovní s detailnějším popisem činností. Jedná se o pracovní úkoly, které jsou spojené s osobou, zaměstnáním nebo s číslem rozpočtu. Úkoly jsou dělené do několika úrovní. Praxe dokazuje, že při práci s WBS se nejčastěji tvoří maximálně 5 úrovní.



Obrázek 3: Grafický formát WBS

Zdroj:[16]

WBS je nejčastěji prezentován dvěma způsoby: plánovací formou nebo stromečkovou formou. Plánovací formát, podobný formátu obsahu této práce, rozlišuje názvy svých úrovní tak, aby bylo možné každou úroveň snadno identifikovat. Patří mezi nejoblíbenější formáty WBS. Stromečková forma, zobrazená na obrázku 3, je vychází se stromového diagramu. Je to efektivní způsob zobrazení pro ty, kteří raději pracují s vizuální prezentací dat. Ovšem jeho vytvoření zabírá spoustu místa, což by u velkých a složitých projektů mohl být problém.[16]

3.2.3 Časový rozpis projektu

Harmonogram projektu je nedílnou součástí Plánu projektu. Obsahuje informace o jednotlivých krocích projektu, o termínech a časových sledech na sebe navazujících činností. K jednotlivým úsekům jsou přiřazeny realizační zdroje, ze kterých má být čerpáno a lidské zdroje, které jsou za konkrétní úsek zodpovědné. Časový rozpis projektu představují různé diagramy, jež přehledně zachycují velké množství informací potřebných pro řízení projektu. V minulých letech se využívaly zejména Ganttovy diagramy a Diagramy milníků. Za nedostatky těchto diagramů lze považovat zejména to, že nezobrazovali závislosti mezi jednotlivými segmenty a že nebraly v úvahu nastání změny v průběhu řízení projektu. Tyto problémy vyřešily síťové diagramy, z nichž si jmenujme například Metodu kritické cesty

anebo Metodu šipkových diagramů. Dnešní projektový management má k dispozici obrovské množství různých dalších nástrojů časového plánování. My si pro naše účely vymezíme dva základní nejpoužívanější diagramy a to již zmiňovaný Ganttův diagram a Milníkový diagram.

→ Ganttův diagram

Ganttovy diagramy slouží jako jednoduché a přehledné nástroje pro časový rozpis úkolů. Zobrazují sled úkolů, jejich začátky a konce, jak můžeme názorně vidět v tabulce 2. Úkoly jsou nejčastěji organizovány v posloupnosti od shora dolů, kdežto časová osa je znázorněna v horizontální linii. Tyto diagramy se v současnosti velmi často využívají. Mezi jejich přednosti patří: jednoduchost, přehlednost a dají se snadno vytvořit. Naopak nemožnost zobrazení závislosti mezi úkoly a změn řadíme mezi nedostatky těchto nástrojů.[15]

Tabulka 2: Ganttův diagram

ID	Název úkolu	Zahájení	Dokončení	Trvání	IV 2012																
					15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28			
1	Úkol 1	16.4.2012	19.4.2012	4d.	█																
2	Úkol 2	16.4.2012	13.6.2012	43d.	█																
3	Úkol 3	16.4.2012	16.4.2012	1d.	█																
4	Úkol 4	16.4.2012	11.5.2012	20d.	█																
5	Úkol 5	16.4.2012	26.4.2012	9d.	█																

Zdroj: vlastní zpracování

→ Diagram milníků

Existuje celá řada definic milníků. My si vybereme tu nejpodstatnější pro časový plán. Milník je jednoduchý časový údaj, který se vztahuje k nějaké události. Tyto události by měly být snadno ověřitelné jinými lidmi anebo schváleny před či po jejich dokončení. Touto definicí předejdeme tomu, aby se dokončení každé činnosti stalo samo o sobě milníkem. Diagram milníku, jak je vidět v tabulce 3, je velmi jednoduchý a přehledný výčet základních dat v projektu. Jedná se o data vztahující se k důležitým událostem - milníkům.[12]

Tabulka 3: Diagram milníků

Milník	Datum
Úkol A	1. 4. 2012
Úkol B	30. 4. 2012
Úkol C	1. 5. 2012
Úkol D	13. 6. 2012

Zdroj: vlastní zpracování

3.2.4 Obsazení projektu

Lidské zdroje představují vždy citlivou a komplikovanou stránku při realizaci projektu. Zejména při složitějších projektech zahrnujících celou řadu profesí, je zajištění lidských zdrojů jedním z nejsložitějších úkolů, kterým manažer musí čelit. Pro obsazení jednotlivých pozic jsou rozhodující následující skutečnosti:

- odbornost a úroveň kvalifikace pracovníka,
- časová flexibilita vzhledem k harmonogramu projektu,
- náklady na výkon pracovníka vzhledem k danému rozpočtu.

Kromě kvalifikace, osobních schopností a časové dostupnosti se očekává, že vybraní členové týmu přijmou svou úlohu na projektu. Toto přijetí je vyjádřeno rozsahem odpovědnosti na úkolu a přijetím osobního závazku. Osobním závazkem je míněno porozumění zadanému úkolu, dále souhlas s jeho plánovaným rozsahem a dalšími vyslovenými okolnostmi. Každý projekt je popsán po stránce řízení lidských zdrojů svou organizační strukturou. Ta by měla vycházet z podrobného rozpisu prací projektu.

Mezi nástroje vhodné k řízení lidských zdrojů patří například matice odpovědnosti zobrazená na obrázku 4. Matice odpovědnosti je sestavena z řádků a sloupců, v nichž jsou přiřazeny projektové úkoly těm lidem, kteří za ně mají odpovědnost.

	Manažer projektu	Projektový analytik	Projektový specialista	Odborný referent	IT analytik	IT specialista	Programátor	Webmaster
Úvodní studie								
Deklarace záměru	K		V	Z				
Odborný článek	K		V	Z				
Harmonogram	V, K	Z			Z			Z
Matice zodpovědnosti	V, K	Z			Z			Z
Analýza								
Návrh akceptačního testu	V, Z	Z			Z			
Analýza rizik	V, K	Z			Z			
Plán testů	K	V			V			
Testování	K		V	Z		V	K	Z
Plán řízení jakosti	V, K							
Akceptační test	V, Z							

Obrázek 4: Matice odpovědnosti (V = vede a řídí, K = kontroluje, Z = zajišťuje)

Zdroj: upraveno podle [7]

Dalším nástrojem pro obsazení projektu je histogram. Znázorňuje grafické vyjádření kumulovaných časových údajů a jejich vyobrazení na časové ose. Tento nástroj je součástí většiny softwarových programů podpory řízení projektů. Manažeři jej často využívají, protože dokáže účinně a přehledně vizualizovat odpovědnosti pracovníků na jednotlivých úkolech.[15]

3.2.5 Rizika projektu

Riziko projektu je možné obecně definovat jako událost, která se může vyskytnout s určitou pravděpodobností a projekt určitým způsobem ovlivní. Riziko a nejistota jsou přirozenou součástí všech projektů. Musíme s nimi počítat v každém kroku plánování projektu i při jeho samotné realizaci. Vždy tu totiž budou existovat neočekávané alternativy, nepředpokládané úkoly a nešťastné chyby. Jejich vliv může být vnímán negativně, tj. že mohou způsobit škodu. Vliv však může být chápán i pozitivně, a pak hovoříme o příležitosti, které je možno využít. Riziko se může vyskytovat v mnoha oblastech, například:

- Rozpočet a financování projektu – odhady nákladů.
- Časový harmonogram – odhady dob trvání činností.
- Rozsah projektu a požadavky na změny.
- Technické záležitosti – nevyzkoušené postupy.
- Personální záležitosti – odchod klíčového pracovníka.
- Obchodní záležitosti – plnění smluv, krach dodavatele.
- Podnikatelské, legislativní a environmentální riziko atd.[14]

Pro tyto případy by mělo být vytvořeno v rámci projektového týmu oddělení zabývající se procesem řízení rizik, tzv. krizový management. Krizovým managementem rozumíme tým pracovníků věnujících se aktivitám, kterými jsou použitím preventivních nebo korektivních zásahů odvráceny události a odstraňovány vlivy, jež by mohly ohrozit dosavadní průběh činností vykonávaných na projektu.[14]

3.3 Realizace projektu

Tato kapitola pojednává o fázi projektu, která následuje za plánovací fází. Obvykle se nazývá realizací projektu. Základní body realizace projektu jsou:

- Řízení projektu a koordinace.
- Výkonové procesy.

- Kontrola projektu.
- Měření projektu.
- Výkonnost projektu.
- Výkon řízení kvality.
- Řízení změn rozsahu.
- Obsazení, koordinace a rozvíjení projektového týmu.
- Správa projektové dokumentace.
- Vazba projektu na dodavatelské organizace.[15]

Realizace projektu obsahuje nejen procesy zaměřené na realizaci plánu, ale také koordinaci projektu. Jedná se o souhrn všech aktivit, které jsou zaměřeny na výkon, časování a sladění interakcí plánovaných prací a jejich realizací. Součástí této fáze je dále projektová komunikace, motivace členů týmu a řízení kvality. Do procesů této fáze je zahrnuta rovněž realizace veškerých změn, které jsou v průběhu projektu navrženy a schváleny ke zpracování. Změny s sebou přinášejí novou potřebu plánování. V praxi to znamená aktualizaci původních plánů a přehodnocení vlivů a dopadů změn.[14]

3.4 Monitorování a kontrola projektu

Jak bylo zmíněno v předešlé kapitole, kontrola a monitorování projektu jsou důležitou součástí realizace projektu. Důkladné monitorování projektu z pohledu postupného plnění dílčích cílů projektu zajistí, že bude naplněn celkový cíl projektu. Je třeba, aby projektový manažer vysvětlil pracovníkům význam kontroly. Měl by být chápán jako prostředek včasného varování před nesplněním termínu nebo překročením rozpočtu a ne jako prostředek pro kárání nebo potrestání zaměstnanců. Monitorování a kontrola projektu se skládají z třístupňového procesu:

- a) **Měření**, kdy zjišťujeme stanovené hodnoty projektu.
- b) **Hodnocení**, v tomto případě stanovujeme, jakou měrou hodnoty naplňují předpoklady stanovené plánem projektu.
- c) **Korekce** jsou činnosti, které napravují nežádoucí odchylky.[14]

3.5 Uzavření projektu

Proces ukončení projektu je poslední fází projektového cyklu a jako takový má rovněž své náležitosti. Uzavření projektu zahrnuje činnosti jako:

- ukončení všech běžících procesů,
- předání výstupů projektu a oficiální uzavření vztahů mezi dodavatelem a zákazníkem,
- uvolnění výkonných projektových sil (členů projektového týmu),
- provedení závěrečného hodnocení projektového týmu,
- ukončení používání všech materiálních a finančních zdrojů projektu,
- zpracování dosažených výsledků řízení projektu do hodnotících dokumentů,
- archivace dokumentace projektu.[15]

Častokrát se stává, že se projekt ukončí bez těchto vyjmenovaných náležitostí. U všech projektů by měly být všechny vyjmenované náležitosti provedeny, protože jedině tak může projektový manažer čerpat zkušenosti a být náležitě připraven na další projekty. U všech dobrých projektů by mělo být možno na závěr konstatovat, že projekt byl úspěšný.[14]

4 POSLEDNÍ TRENDY OVLIVŇUJÍCÍ ŘÍZENÍ PROJEKTŮ

V dnešní době se vše zrychluje, propojuje a modernizuje. Technologie se mění prakticky denně a celá společnost prochází dynamickými změnami. A právě rychlé změny v technologiích vytváří nutnost přizpůsobení se. Pokud manažer nesleduje současné trendy a novinky, může tak přijít o možnosti, které by mohli usnadnit jeho práci, či zefektivnit organizaci projektu. V současnosti se manažer musí potýkat především s faktory globalizace, outsourcingu a virtuálními týmy.

4.1 Globalizace

Digitální revoluce nám umožnila téměř nepřetržitě spolupracovat s miliardami lidí po celé planetě. Zapříčila ovšem i velkou soutěživost mezi jednotlivci, malými a středními podniky a velkými korporacemi. Klíčovým nástrojem při organizaci podniků i projektů se staly informační technologie. Většina významných firem překračuje své hranice a exponuje do globálního světa právě pomocí informačních technologií.[13]

4.2 Outsourcing

Termín outsourcing představuje zkráceně situaci, kdy si organizace najímá jiné podniky, aby vykonávaly její vedlejší a podpůrné činnosti. Jedná se o způsob dělby práce, kdy činnost vykonává cizí podnik na základě smlouvy. Typickými činnostmi outsourcingu jsou: úklid, správa informačních technologií, údržba nebo doprava. Vzhledem k rostoucímu využívání outsourcingu v informačních technologiích je důležité, ale se projektoví manažeři seznámili s problematikou vyjednávání smluv u dodavatelů při správě informačních sítí.[13]

4.3 Virtuální týmy

Globalizace a outsourcing způsobily rostoucí zájem o virtuální týmy. Virtuální tým je skupina jednotlivců, které spojují výhradně informační technologie. Každý jednotlivec spolupracuje z jiného místa v jiném časovém pásmu, i když společně mohou pracovat pro jednu společnost v jedné zemi. Součástí virtuálního týmu mohou být i konzultanti, dodavatelé a dobrovolníci poskytující své odborné znalosti projektu.[13]

5 SOFTWAREVÉ NÁSTROJE PRO ŘÍZENÍ PROJEKTŮ

Pro řízení projektu se používají obecné matematické a statistické nástroje, grafické metody a techniky. Výběr daných technik, nástrojů či metod se liší v závislosti na potřebách daného projektu. Jejich jednotlivé použití, a to zejména u komplexních a složitějších projektů, by mohlo být velkou administrativní zátěží pro vedoucího pracovníka projektu. Většina těchto metod bývá základem programů, které mohou pomoci manažerovi při vykonávání jeho funkce. Na trhu existuje celá řada podpůrných programů pro řízení projektů. Velká část programů bývá zaměřena na oblasti: plánování, koordinace a monitorování dílčích úseků projektu, grafické reprezentace, přehledné dokumentace, personálního pokrytí jednotlivých úkolů, podpory analýz časových atd.[15]

5.1 Klasifikace softwarových nástrojů

Softwarové (dále jen SW) nástroje lze klasifikovat mnoha způsoby. Pro naše účely si vymežeme tři druhy dělení SW nástrojů. V první řadě je důležité rozdělení SW nástrojů na desktopové a webové aplikace. Dále se SW nástroje dají dělit podle obecných kritérií a náročnosti projektů. Poslední dělení bude zaměřeno na finanční stránku nástrojů. Uvedeme si 4 konkrétní příklady SW nástrojů. Jeden z těchto nástrojů později uplatníme v praktické části práce. Nástroje byly vybírány dle možností zkoumaného projektu v praktické části práce.

5.1.1 Desktopové a webové aplikace

- a) **Desktopové aplikace** jsou programy, které lze spustit díky operačnímu systému na našem počítači. Využívají operační paměť a procesor pro veškerý běh aplikace.

Výhody:

- K jejich využití není zapotřebí připojení k síti, tudíž jsou vždy k dispozici.
- Z hlediska SW firem je snadné zpoplatnit licence za jejich používání.

Nevýhody:

- Nutnost aktuálního antivirového programu kvůli možnosti zavirování.
- Novou verzi je nutné opět stáhnout, koupit a nainstalovat.
- Nutnost vlastního zálohování dat.
- Týmová spolupráce není vždy k dispozici a často vyžaduje další speciální programy a školení týmu.[2]

b) **Webové aplikace** jsou programy, které lze spustit v okně prohlížeče webu. Webový prohlížeč načte kromě obsahu stránky také programový kód, který reaguje na naše zadané pokyny. Díky tomu můžeme v okně prohlížeče vytvářet vlastní dokumenty. Námí vytvářený obsah se většinou okamžitě přenáší na webový server, kde se vytvořené soubory automaticky ukládají.

Výhody:

- O program se stará majitel serveru, tudíž odpadá nutnost antivirových aktualizací.
- Data se automaticky ukládají na vzdáleném serveru.
- Možnost snadné týmové spolupráce skrz připojení k síti.
- Aplikace se zaplatí z reklam, takže jsou často pro uživatele zdarma.

Nevýhody:

- 100% závislost na velmi rychlém připojení k internetu.
- Webové aplikace jsou ve svém vývoji na počátku a nabízejí často méně nástrojů než 20 let vyvíjené desktopové programy.[2]

5.1.2 Obecná klasifikace SW nástrojů

Obecná kategorizace SW nástrojů určených pro projektové řízení je členěna podle jejich vlastností a funkcí. Alena Svozilová ve své knize Projektový management dělí SW nástroje do 3 klasifikačních úrovní:

- *Úroveň I*, kam patří jednoduché aplikace sloužící k vedení projektu, které zpravidla obsahují pouze základní nástroje analýzy dat.
- *Úroveň II*, kde nalezneme středně vybavené programové balíky, které jsou určeny pro komplexní řízení projektu.
- *Úroveň III*, kdy se jedná o plně vybavené programové balíky obsahující veškeré funkce a aplikace potřebné k řízení jednoho či více projektů zároveň.[13]

5.1.3 Klasifikace SW nástrojů podle finanční náročnosti

Následující konkrétní nástroje, byly vybrány s ohledem na potřeby občanského sdružení, pro které je zpracováván návrh projektového plánu v praktické části práce.

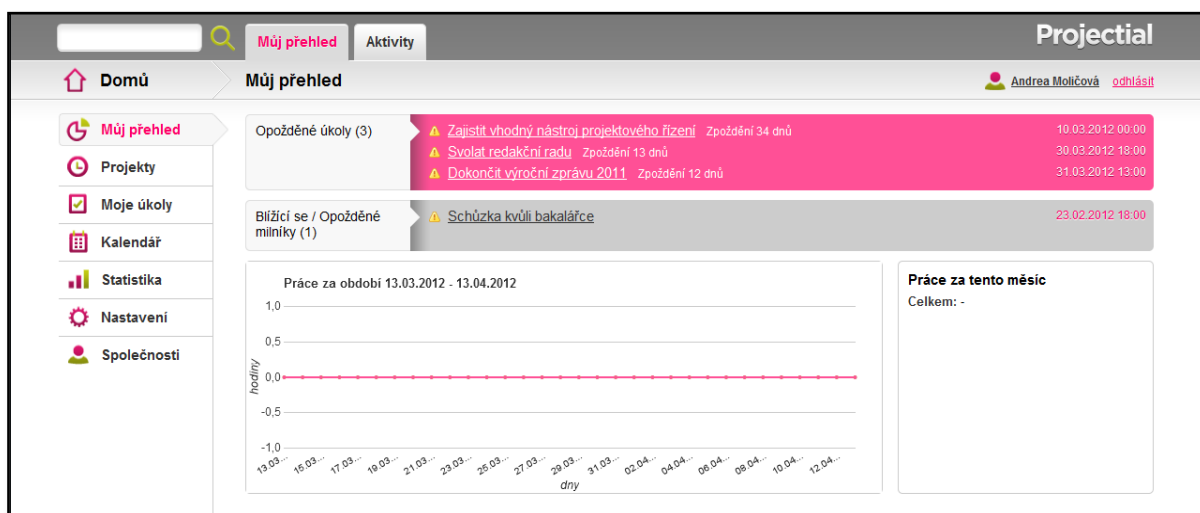
a) Neplacené softwarové nástroje

Otevřený (anglicky open source) software je počítačový software s otevřeným zdrojovým kódem. Otevřeností máme na mysli legální dostupnost kódu, práva spouštět program za

jakýmkoliv účelem, studovat, jak program pracuje a přizpůsobit ho svým potřebám a redistribuovat kopie dle svobodné vůle. Nelze jej ale využívat za účelem zisku.[10] Skýtá tedy především výhodu finanční, ale také možnost volné distribuce. Mezi nevýhody může patřit nedokonalost programu či absence některých důležitých funkcí. Pro naše potřeby si uvedeme dva open source nástroje:

→ PROJECTIAL

Projectial je organizační webová aplikace na řízení projektů, lidských zdrojů, financí a času. Umožňuje přehlednou organizaci a vedení lidských zdrojů, správu a řízení projektů, úkolů a zobrazení efektivity zaměstnanců i celé firmy. Svou jednoduchostí a intuitivním ovládáním je přístupná prakticky komukoli. Náhled aplikace Projectial je na obrázku 5.[11]



Obrázek 5: Webová aplikace Projectial

Zdroj: vlastní zpracování

Přínosy aplikace:

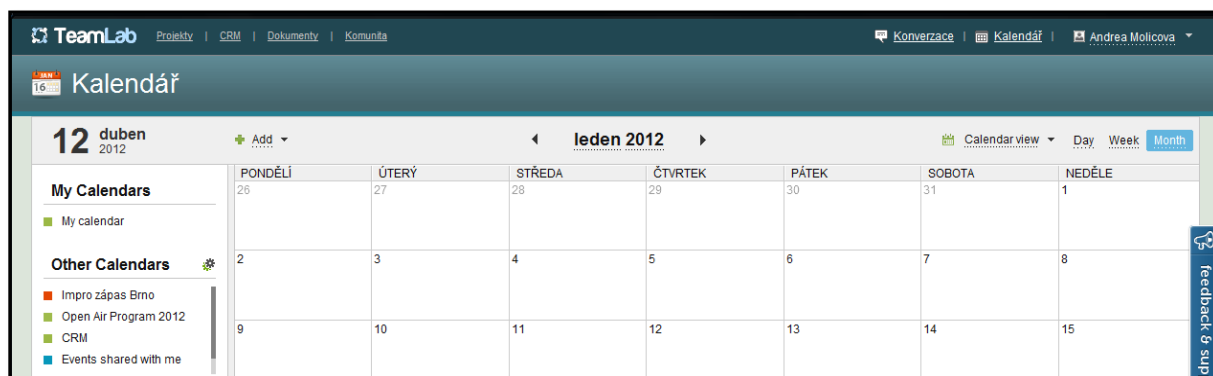
- Výkonnostní grafy a přehledy
- Předpokládaný vývoj projektů a úkolů, vizualizace projektování
- Přehlednost a intuitivní ovládání
- Rychlá komunikace

Nedostatky aplikace:

- Absence sdílení dokumentů
- Absence sledování nákladů

→ TEAMLAB

Webová aplikace TeamLab je určena k obchodní spolupráci, k projektovému řízení a sdílení dokumentů.[17] Skýtá v sobě podobné funkce, které poskytuje aplikace Projectial. Program TeamLab, vyobrazený na obrázku 6, je navíc rozšířen o sdílení dokumentů a fotografií.



Obrázek 6: Webová aplikace TeamLab

Zdroj: vlastní zpracování

Přínosy aplikace:

- Možnost CRM
- Možnosti upozornění a přehledu vývoje projektu
- Možnost sdílení dokumentů
- Snadné ovládání

Nedostatky aplikace:

- Absence sledování nákladů projektu
- Nekompletní lokalizace pro češtinu

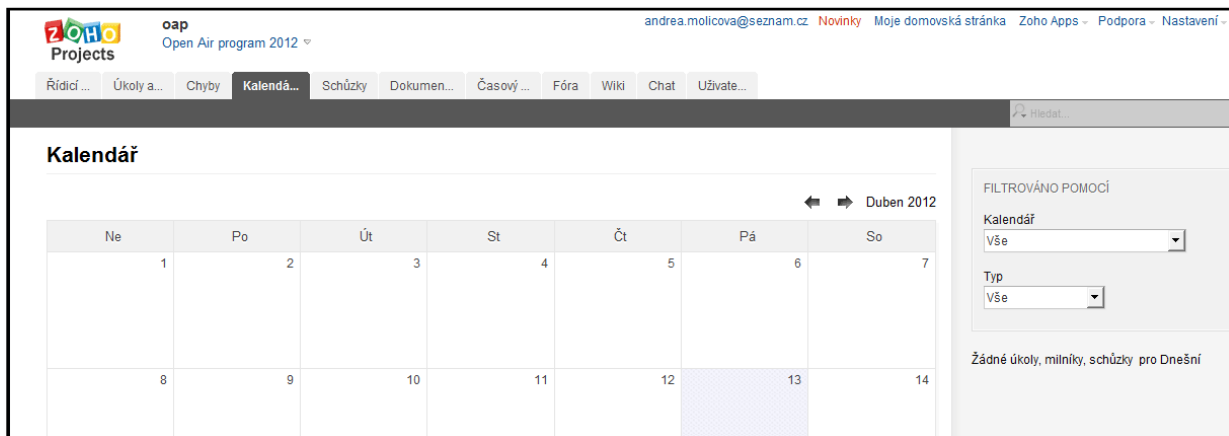
b) Placené softwarové nástroje

Další z možností nástrojů pro projektové řízení jsou placené softwarové nástroje. Existují dva typy placených nástrojů: shareware a komerční software. Shareware je software s autorským právem s povolením volně ho distribuovat. Uživatel má možnost software po určitou dobu zkusit, ale každý, kdo se rozhodne jej trvale používat, má povinnost zaplatit licenční poplatek. Poskytování počítačového programu jako shareware je dnes již běžným ekonomickým modelem, který je využíván velkým počtem softwarových společností.[10]

→ ZHO OFFICE SUITE

Zoho Office Suite, zkráceně Zoho, představuje kompletní kancelářský model pro menší firmy. Je k dispozici on-line a pro běžné užívání zdarma. Připlácí se pouze za nadstandardní služby. Nicméně již standardní balík, který je zobrazen na obrázku 7, nabízí poměrně široké možnosti využití a solidní úroveň zabezpečení. V modulu nalezneme nejen obligátní textový

editor či tabulkový procesor, ale také správu financí, plánování, CRM, wiki, sdílení souborů a mnoho dalšího. Aktuálně má služba více než 4 milióny uživatelů.[1]



Obrázek 7: Webová aplikace ZohoProjects

Zdroj: vlastní zpracování

Přínosy aplikace:

- Kompletní model pro menší firmy
- Sdílení souborů
- Přehlednost a intuitivní ovládání podobné MS Office
- Textový a tabulkový procesor
- Databáze klientů i zaměstnanců
- Možnost sledovat finanční zdroje
- Přehledné grafy
- Mnoho dalších doplňkových služeb

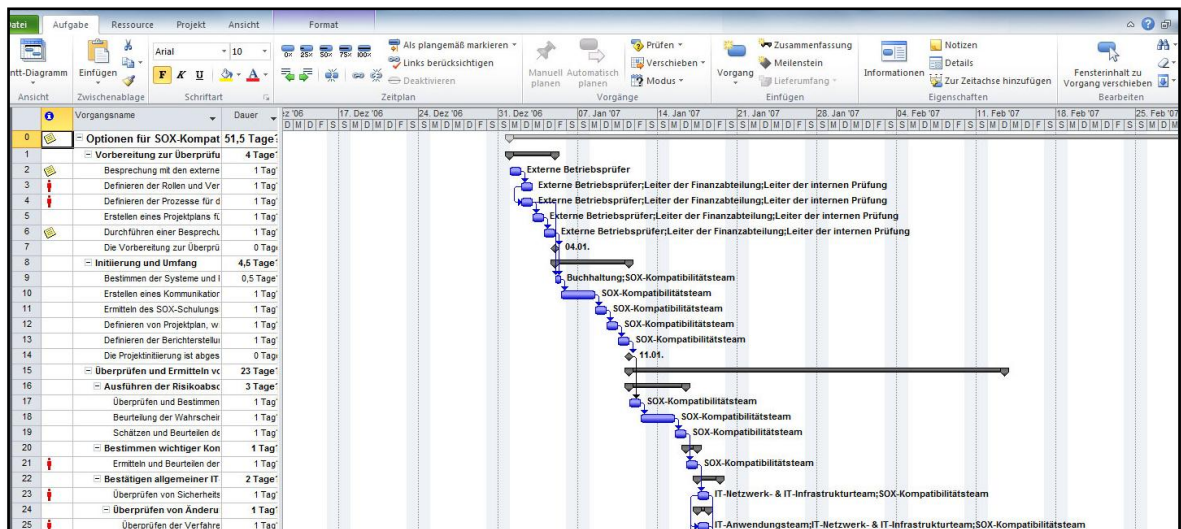
Nedostatky aplikace:

- Pokročilý stupeň aplikace ztrácí na přehlednosti

Komerční software je možné používat pouze po zaplacení licenčního poplatku. Příkladem komerčního softwaru je Microsoft Windows, Microsoft Office či Adobe Photoshop. Komerční aplikace, kterou si blíže popíšeme, bude jedna z aplikací Microsoft Office.

→ MS OFFICE PROJECT PROFESSIONAL 2010

Program Microsoft Project je jedním z nejrozšířenějších komerčních nástrojů při řízení projektů. Programu Project předcházela mnohaletý vývoj, díky němuž je nyní kompatibilní i s novějšími verzemi. V nabídce MS Project můžeme nalézt 3 typy desktopových aplikací, které slouží k různým potřebám organizací. Podstatně se liší i cena těchto tří aplikací.[6]



Obrázek 8: Program Microsoft Office Project Professional 2010

Zdroj:[8]

Přínosy aplikace:

- Kompletní model pro menší firmy
- Přehlednost a intuitivní ovládání
- Různé programové balíky dle náročnosti projektů
- Možnost sledovat finanční zdroje
- Přehledné grafy
- Mnoho dalších doplňkových služeb
- Komplexnost programu

Nedostatky aplikace:

- Program vyžadující vysoké náklady
- Pro on-line komunikaci nutnost zakoupit webovou aplikaci

6 PROBLEMATIKA ORGANIZACE DIVADELNÍHO FESTIVALU

„Podstatou divadelního podnikání jest umělecký instinkt, obchodní intuice a podnikatelská inspirace.“

KAREL HUGO HILAR

Jak vyplývá z citátu Karla Huga Hilara, divadelní podnikání stejně jako organizace divadelního festivalu je nejen manažerskou, ale i kreativní činností. Producent a organizátor divadelního manažerství by měl být svébytnou kreativní osobností s rozsáhlými odbornými znalostmi a uměleckou zkušeností z celé škály divadelních profesí a také přímo s vlastnostmi typickými pro umělce: odvaha, fantazie, představitivost, intuice, předjímaní, víra v úspěch, podnikavost, tvořivost apod. Stává se klíčovou osobností se zodpovědností za celý projekt a vybírající se ke spolupráci všechny ostatní spolupracovníky – režiséry, výtvarníky, skladatele, herce. Je chápán jako určující osobnost pro tvorbu nebo přímo jako tvůrce. A tak je brán i celý divadelní management. My si v následujících podkapitolách vysvětlíme, proč jsou divadelní prostředí a další atributy divadelních festivalů tolik specifické.[3]

6.1 Divadelní projekt, jeho příprava a realizace

Realizace divadelního projektu je považována za jednu z nejkreativnějších činností managementu divadla. Na začátku projektu stojí pořadatel – divadelní organizátor, producent nebo manažer. Ten má v úplném počátku projektu nějakou představu – vizi, kterou dále komponuje, strukturuje a hierarchizuje. S takovou představou přišli i Ivan Vyskočil a vznikla divadelní Reduta a později Nedivadlo. Další vizi měli Helena Phillipová, Ivan Vyskočil, Jiří Suchý, Vladimír Vodička a Ladislav Fialka pro Divadlo Na zábradlí, Jiří Suchý a Jiří Šlitr divadlo Semafor a tak by se dalo pokračovat ještě dlouhou dobu. Při plánování divadelního projektu zvažujeme celou řadu tvořivých kroků od vize a konceptu, přes volbu programu, tématu, profilace až po určení času, místa a kontextů. K nalezení dalších tvořivých kroků je třeba sbírat nové a nové nápady. Je žádoucí, aby projektoví manažeři propadli podnikatelskému nadšení a boji proti stereotypní rutině vytvořením systému sbírání nových nápadů. A to způsobem takovým, kdy každých 90 dnů shromáždí všechny zaměstnance na setkání báječných nápadů. Pro nový podnikatelský a umělecký záměr je třeba nejdříve vymyslet název. Ten by měl být snadno zapamatovatelný a také by se neměl dát splést s jiným názvem. Manažer divadla by měl dbát na propagaci projektu v souvislosti s identitou

společnosti, image, designem, značkou, logem, rozpočtem a dalšími věcmi, které se shodují s managementem běžných projektu.[3]

6.2 Atypické divadelní projekty - festivaly

Festival patří mezi poměrně rozšířenou formu atypického divadelního projektu. Jde o formu setkání a soutěže, interakce, komparace a konfrontace. Původně to byly oslavy svátků a slavností. V dávné historii bychom mohli dojít až k antickým Dionýsiím, dnešní prameny odkazují na rok 1879 k shakespearovskému festivalu ve Stratfordu nad Avonou. V současnosti mohou být festivaly takřka na každém větším a zajímavějším místě. Staly se dokonce významným lokálním ekonomickým faktorem. Rozvoj této formy prezentace divadla byl způsobem také marketingovými analýzami, které reflektovaly nečekaný finanční efekt pro místo konání festivalu. Už v roce 1988 bylo zaznamenáno: „Čím více festivalů, čím větší kvalita, tím více návštěvníků a zisků.“ To pochopili jako první místní podnikatelé a místní a okresní rady, především hotely, restaurace a služby. Množí se univerzitní výzkumy, které empirickými zkušenostmi potvrzují a ukazují, jak se investice do kvalitní kulturní nabídky vyplácejí.

Naše tradice divadelních festivalů dosud není souhrnně zpracována. Od 17. srpna 1931 evidujeme zahájení přehlídek amatérského divadla Jiráskův Hronov, bezpochyby našeho nejstaršího dosud existujícího festivalu. Z nových festivalů jmenujme například přehlídku Tanec Praha, Festival Mozart Open, Mezinárodní festival Divadlo evropských regionů v Hradci Králové a přehlídka orientovaná na zahraniční alternativní divadlo Čtyři dny v pohybu.

Divadelní festival je svým způsobem uměleckým dílem. Festivaly dnes totiž nejsou pouhé přehlídky těch nejlepších počinů z různých oborů a žánrů. Festivaly se stávají tvůrčími činy jejich uměleckých ředitelů, dramaturgů či kurátorů. Kurátoři těchto akcí jsou zárukou kvality a vkusu. Proto jsou dnes ve světě umělečtí šéfové velkých festivalů vysoce ceněni a slavní, proto se i u nás stala úloha dramaturga či kurátora určující.[3]

7 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ORGANIZACE FESTIVALU

V této kapitole aplikujeme získané zkušenosti z oblasti informačních technologií a ekonomických předmětů na konkrétní projekt. V první řadě si řekneme základní informace o občanském sdružení Poco a Poco animato. V další fázi se zaměříme na jejich hlavní projekt: Festival Open Air program, současný stav organizace festivalu a jeho hlavní nedostatky. Definujeme kritéria, která budou základním východiskem pro zlepšení stávajícího stavu organizace festivalu. V kapitole 8 potom navrhne projektový plán festivalu pro rok 2012.

7.1 Poco a poco animato, o. s.

Občanské sdružení Poco a poco animato bylo založeno v roce 2005 s cílem vytvořit v královéhradeckém kontextu prostor pro vytváření a prezentaci nekonformního a nového umění. Soustředí se zejména na podporu mladých umělců pořádáním pravidelných kulturních akcí a neperiodických workshopů. Cílem projektů je vytvoření otevřeného multikulturního prostoru pro realizaci kreativního potenciálu současných uměleckých tvůrců a zprostředkovat tak vznikající hodnoty obyvatelům Hradce Králové a celého regionu. Náplň a poslání o. s. Poco a poco animato vychází z „animace kultury“, opírá se o aktivní roli umělce ve smyslu rozpořádání kultury, rozvinutí vztahu mezi umělcem a divákem. Rovněž o. s. usiluje o vnímání kultury jako něčeho, co vytváří způsob a reflexi života, sociálních vazeb a prostředí. V neposlední řadě chce občanské sdružení připomenout kvalitu menšinových žánrů, o které - jak ukazuje například Open Air program festivalu Divadlo evropských regionů či přehlídka Velká inventura - je ve městě velký zájem.[5]

7.2 Open Air program

Open Air program je od roku 1999 tradiční součástí Mezinárodního festivalu Divadlo evropských regionů, který se každoročně koná v Hradci Králové ve dnech 21. – 30. 6. V roce 2012 se uskuteční již XVIII. ročník. Od XVI. ročníku festivalu spoluprací při přípravě festivalu tři subjekty: Klicperovo divadla o. p. s., Divadlo Drak o. p. s. a Poco a Poco animato o. s. Občanské sdružení Poco a Poco animato vystupuje jako samostatný subjekt festivalu a zajišťuje především venkovní program, proto i jeho název Open Air program (zkratka OAP). Jedná se o desetidenní nesoutěžní přehlídku tuzemského a zahraničního převážně divadelního umění, která má pro svou uměleckou otevřenost a diváckou přístupnost v rámci území ČR zcela výlučný charakter. Představení se odehrávají na téměř 20 scénách pod širým nebem, v historickém centru města, účastní se ho na 150 souborů či jednotlivců, kteří odehrají na 200

představení, venkovní část festivalu navštíví přibližně 50 tisíc diváků a jako takový nejvíce připomíná OFF program festivalu v Avignonu. OAP se řadí mezi přední české divadelní události a je zařazen mezi prestižní akce podporované městem Hradec Králové v programu Calendarium Regina. Od roku 2010 je jeho pořadatelem o. s. Poco a poco animato.[4]

Festival Open Air program v rámci mezinárodního festivalu Divadlo evropských regionů nemá v ČR obdoby – hodnoceno podle:

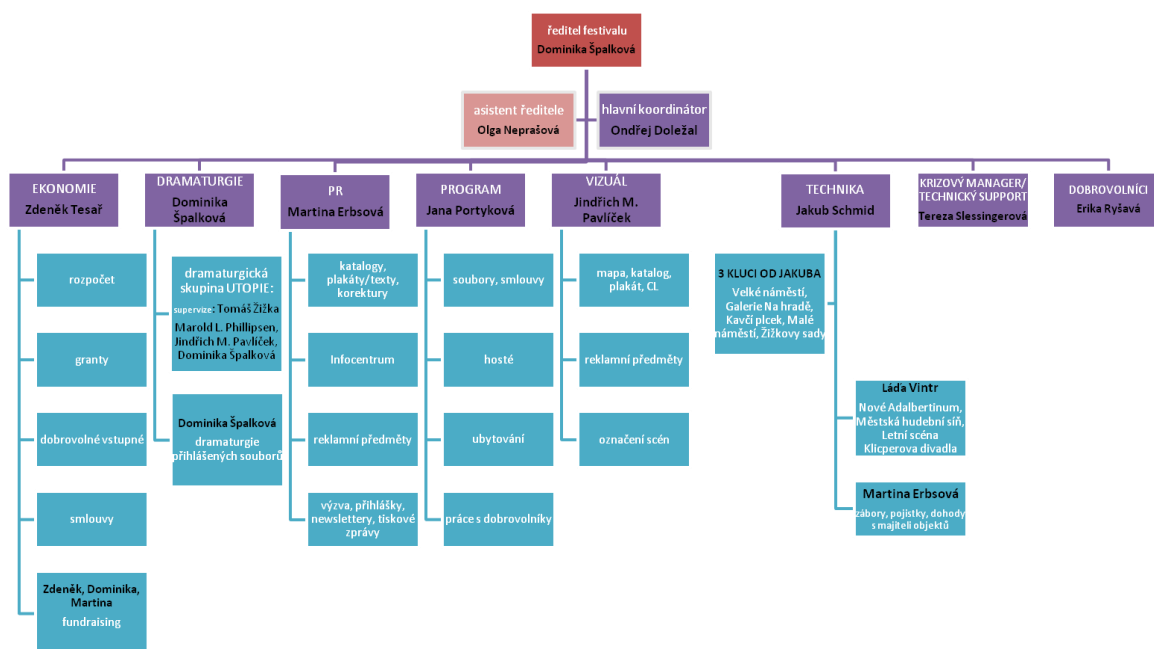
- a) tradice - 13. ročník,
- b) délky - 10 dní,
- c) atmosféry,
- d) otevřenosti,
- e) péčí o vystupující,
- f) skladbou představení.[5]

7.3 Současný stav organizace

Organizace festivalu Open Air program zahrnuje finanční zajištění, vypracování dramaturgické koncepce a časového plánu programu, vztahy s veřejností, reklamu, komunikaci s účastníky, technické zázemí, zajištění prostorů, ubytování pro účastníky, vybudování informačního centra a spoustu dalších doprovodných aktivit při samotné realizaci.

7.3.1 Organizační struktura

V roce 2011 se na organizaci festivalu Open Air program podílelo přibližně 46 osob. Z toho 30 osob byli dobrovolníci. Podle obrázku 9 se v roce 2011 pod top managementem (ředitelka festivalu, její asistentka a hlavní koordinátor) nacházelo 8 podsekcí: ekonomické oddělení, dramaturgie, public relations, komunikace s účastníky programu, reklamní a technické oddělení, krizový management a řízení dobrovolníků. Hlavní tým tvoří lidé z různých koutů České republiky. V roce 2011 na grafické stránce projektu spolupracoval i grafik a designér, pocházející z Německa. Tato spolupráce není pouze náhodná a vedení festivalu má v plánu do budoucna přizvat spolupracovníky z dalších zemí Evropské unie. V závislosti na vzdálenost členů projektového týmu je častokrát poměrně náročné být se všemi spolupracovníky v kontaktu.



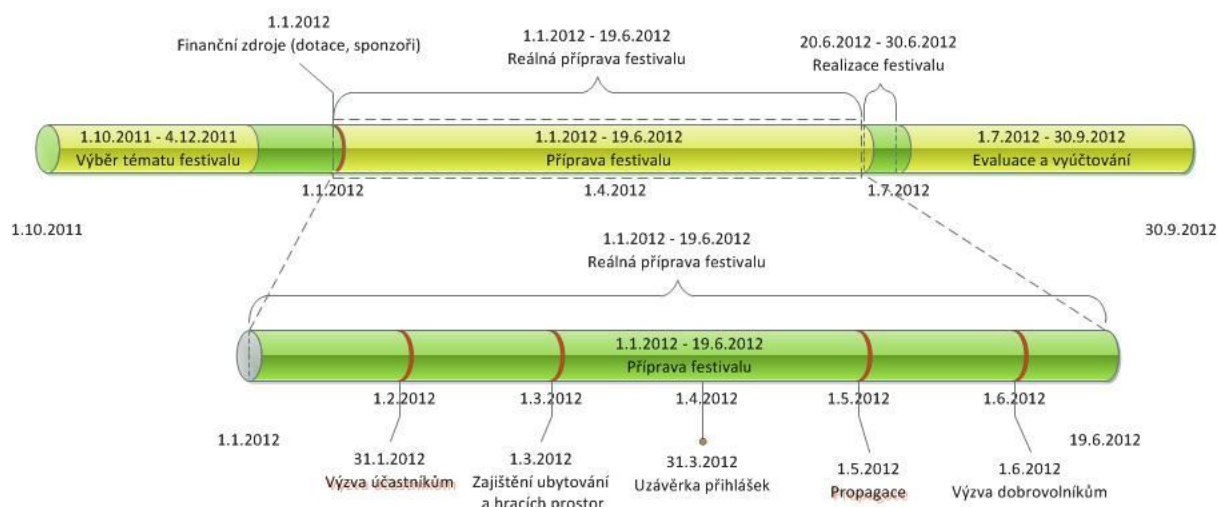
Obrázek 9: Organizační struktura festivalu OAP 2011

Zdroj:[5]

7.3.2 Harmonogram

Pokud se zaměříme na obrázek 10, zjistíme, že plánování festivalu je prakticky celoroční záležitost. V první fázi je koncentrováno úsilí na celkovou koncepci festivalu, na jeho téma. V druhé fázi se řeší získávání finančních zdrojů, dotací a podpory od kraje. Od ledna začíná reálná příprava festivalu: zábory, výzvy účastníkům, zajištění ubytování účastníkům, hracích prostor, propagace apod. Při samotném průběhu festivalu je dočasně pronajat prostor pro

informační centrum, kde se registrují účastníci. Je to také informační zdroj pro veřejnost, základna pro dobrovolníky a prodejna suvenýrů. Po skončení festivalu nastává třetí a poslední fáze: evaluace a vyúčtování.

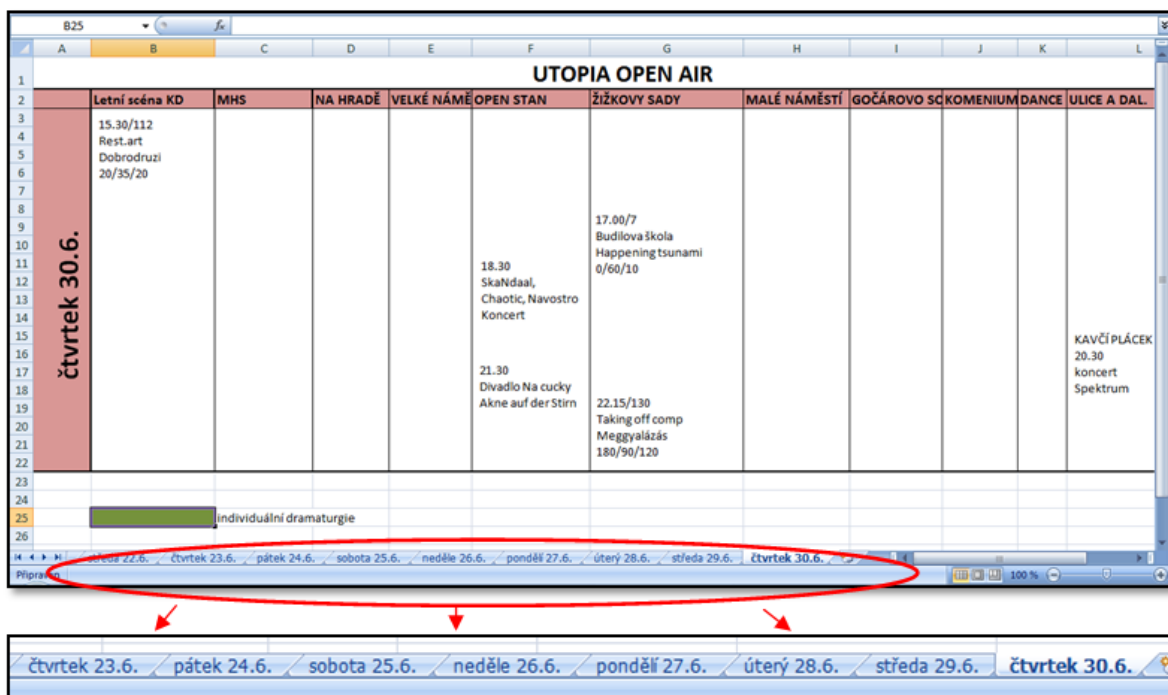


Obrázek 10: Časový rozvrh festivalu OAP 2012

Zdroj: vlastní zpracování

7.3.3 Dokumentace

Veškeré dokumenty jsou vedeny v papírové formě anebo v rutinních programech MS Office Excel a Word. Na obrázku 11 je jako příklad vyobrazena tabulka programu festivalu. Dolní lišta obsahuje 10 listů, které můžeme vidět v červeném kruhu. Každý list představuje jeden den festivalu. Celkem je na každém listu 11 sloupců a 20 řádků. Sloupce na každém listu jsou pojmenovány podle prostorů, kde se festival odehrává. Do řádků se vepisuje ručně chronologicky seřazený program festivalu – název a čas představení. Takových dokumentů existuje v organizaci několik: tabulka pro technika, pro dobrovolníky, tabulka kontaktů, harmonogram festivalu apod. Všechny tyto tabulky se nově vytvářejí ručně každý rok.



Obrázek 11: Harmonogram festivalu v MS Excel

Zdroj:[5]

Ke správě přihlášek využívalo o. s. platformu sdílených dokumentů serveru Google. V letošním roce začali používat na doporučení správce webu webovou aplikaci PandaForm, která jim v mnoha ohledech usnadnila práci. Tato aplikace umožňuje bezplatné sdílení dokumentů, vkládání a filtraci dat a fotografií. Velkým přínosem PandaForm je možnost exportu dat do programu MS Excel. Tím pádem, odpadá nutnost ručně opisovat zasláná data z přihlášek do všech vytvořených tabulek.

7.3.4 Komunikace

Pro komunikaci organizační tým využívá elektronický kontakt, především mail a zřídka i sociální sítě jako je Facebook. Dále se tým schází osobně alespoň jednou týdně. Intenzita komunikace se stupňuje s přibližujícím se termínem festivalu. V této rozvrstvené organizační struktuře ovšem neexistuje žádný společný nástroj pro komunikaci, který by byl přístupný všem uživatelům.

7.3.5 Nedostatky organizace

Z výše uvedených informací o současné organizaci festivalu vyplývá řada možných problémů:

- a) náročné a zdlouhavé sestavování programu

- b) nutnost kontroly chronologického a věcného plánu událostí
- c) chyby při ručním přepisování a vznik duplicitních informací
- d) neefektivní komunikace
- e) neudržitelná správa velkého množství záznamů v MS Excel a Word
- f) nemožnost včasné reagovat na jakoukoliv změnu v kterémkoliv oddělení

Sestavování programu podle žánrových, časových, prostorových a finančních kritérií je natolik specifické, že je vytvářeno ručně. Následné zpracování programu je prováděno v MS Excel bez žádných přidaných funkcí či kritérií. To způsobuje chaotické a nestrukturalizované shromažďování informací. Tím pádem se každý rok musí vytvářet nové tabulky, kde je program uveden dle chronologického uspořádání pro každý jednotlivý prostor. Tyto tabulky slouží pro techniky a dobrovolníky. To vše vede k zaměstnání více pracovníků, kteří tabulky ručně přepisují a kontrolují. Webové stránky pro návštěvníky zobrazují pouze vyhotovený program bez dalších detailních informací, což vytváří informační bariéru mezi návštěvníky a organizátory.

7.4 Návrh řešení problémů

Na základě uvedených nedostatků by bylo vhodné pro potřeby organizace Open Air program festivalu navrhnout konkrétní nástroj projektového řízení, který by dokázal zefektivnit komunikaci mezi organizátory. Další formou podpory by mohlo být zpracování dat v MS Excel, které by na základě vložených funkcí umožnilo automaticky vytvořit chronologickou a věcnou tabulku pro potřeby organizátorů. Tato tabulka by měla být funkční a použitelná nejen při letošním ročníku, ale i při ročnících následujících. Pokud bude tabulka navržena optimálně pro potřeby Poco a poco animato, zabrání každoročnímu nadbytečnému shromažďování dat, což povede k efektivnímu využití informací. Abychom mohli navrhnout konkrétní řešení pro o. s. Poco a poco animato, musíme definovat základní kritéria pro volbu vhodného nástroje projektového řízení a potřebná kritéria pro tvorbu automatické tabulky v programu MS Excel.

7.1.1 Kritéria na nástroj projektového řízení

Poco a poco animato si je vědomo svých organizačních nedostatků, z čehož vyplývá poměrně jasná představa o konkrétních požadavcích na navrhovaný nástroj projektového řízení. Po předchozím vzájemném dialogu byla navržena tato kritéria:

- a) možnost sdílení dokumentů on-line

- b) možnost on-line komunikace s uživateli nástroje (fórum, diskuze)
- c) možnost využití kalendáře s upozorněním
- d) možnost omezeného přístupu k informacím (zabezpečení dat)
- e) možnost využívat nástroj po celý rok
- f) intuitivní ovládání
- g) komunikační jazyk – čeština
- h) možnost využívat nástroj zadarmo

Návrh nástroje projektového řízení spadá pod dílčí plány projektu, konkrétně se jedná o Plán řízení projektové komunikace, který je obsažen v plánovacích dokumentech projektu a je používán jak v plánovací tak zejména v realizační fázi projektu. Jeho implementace ovlivní zejména komunikaci mezi členy projektového týmu. Což může mít za následek i zrychlení komunikace mezi vedoucími jednotlivých pracovních skupin organizační struktury projektu. Možnost rychlejší a efektivnější komunikace může zabránit rizikům projektu. Hlavní rizika, kterým může sdružení s návrhem nástroje předejít, jsou včasné dokončené klíčové úkoly projektu. To by vedlo ke zdárnému cíli projektu – uspořádání festivalu OAP 2012 v daném termínu: 20. 6. – 30. 6. 2012.

7.4.1 Kritéria na zpracování dat v MS Excel

Tabulky 4 a 5 jsou původní tabulky, které byly používány pro zpracování dat. Tabulka 4 slouží jako tabulka pro technika. Je vytvořena v MS Word. Obsahuje informace typu: název souboru a představení, kontakt, hrací prostor, hrací den, začátek představení, délka představení, doba stavby scény, doba bourání scény, minimální hrací prostor, technické požadavky a počet účastníků s žádostí o ubytování. Automatické řazení či filtrace zde není možná, jelikož MS Word tyto operace neumožňuje.

Tabulka 4: Původní tabulka pro technika

soubor název představení	kontakt	míst o	D.	Začá tek	délk a	sta vba	bo urá ní	pros tor	technické požadavky	Lůžka
studio DAMUZA 24. Baron Prášil / 14:30 25. dílny / 11 – 14 h. 25. Císařovy n. šaty/ 14:30 25. dílna II – 16 – 18 h. 26. dílny III / 10 – 12 h. 26. dílny IV / 16 – 18 h. 27. dílny V / 10 – 15 h.	Jan Bůbal 604 87 89 18	ZS stan	24. - 27	11 – 18 hod.	40 55	30	20	3x4	380 V, stan	8
Divadlo Bufet 21. Radio Ivo 19 h 21. Střídmi kulisáči 23 h. 22. Střídmi kulisáči 20 h 22. Řidič 23 h. 23. Jelení loje 20 h 23. projekce filmů 23 h. 24. střídmi kulisáči 20 h. 24. koncert 23 h. 25. koncert 23 h.	Petr Reif 723 26 69 14	AUTO BUF	21. – 25	19:00, 20:00, 23:00	60				Hrajeme ve vlastním prostoru AUTOBUF. Potřebujeme jen přívod 220V. Máme prosbu na ubytování. V souboru máme 2 ženy a ty mají malé dítě. Mohli by mít ubytování někde blíže Autobufu? Tj. 2 pokojky?	
Divadlo VOSTOŠ Stan' dartiní kabaret Teatromat		ZS Open stan	22 24 25 26 27	21:30 21:30 21:30 21:30 21:30	60 70	15	5	3x2	Stand' artní kabaret - standardní osvětlení	0

Zdroj:[5]

Tabulka 5 je vytvořena v MS Excel. Obsahuje e-mailové a telefonní kontakty na jednotlivé soubory. Počet řádků se každoročně liší podle počtu účinkujících souborů. Tato tabulka je z roku 2011 a počet řádků činí 86. Veškerá data v tabulkách jsou vepisovány ručně anebo kopírovány pomocí kláves Ctrl + C a Ctrl + V.

Tabulka 5: Původní tabulka kontaktů

1	čís	oficiální název souboru	název představení	mobilní telefon kontaktní osoby	e-mail
2	3	Bílé divadlo	Bílá lokomotiva	605135963	bile.divadlo@seznam.cz
3	4	Bohnická Company / Bohnická divad	Šílené etudy	777 64 84 02	ucik.martin@post.cz
4	5	Boršč	Boršč - Tentokrát seriálový		borsc.info@gmail.com
5	7	Budilova divadelní škola / Budil.o.s.	Happening Tsunami	732 257 009	produkce@budil.cz
6	9	Česká improvizací liga, o.s.	Improliga		andrea.molicova@seznam.cz
7	10	Dífa JAMU	Aucassin a Nicola	731 406 080	misa.sebestova@gmail.com
8	11	Dílna číslo šest (KSS FAMU)	Kinéma	736 605 815	cihak@famu.cz
9	12	Divadelní Duo Toť	Tabák aneb Rauchen	724 187 865	lada.klamovka@atlas.cz
10	17	Divadelní soubor Slunovrat	Cesta	724 168 338	violaf@seznam.cz
11	21	DIVADLO (bez záruky) PRAHA	Derek aneb příběh opravdového modela	420 739 542 720	slizek@bezzaruky.cz
12	23	Divadlo Bedřicha Kaněry	Čtyřnohá vrána		vilimkovadana@seznam.cz
13	24	Divadlo beze slov	Divadlo beze slov		prazak.neslkh@email.cz
14	25	Divadlo D'EPOG	Display Pastrana	731 406 080	misa.sebestova@gmail.com
15	26	Divadlo D'EPOG	Heteronym Nin	731 406 080	misa.sebestova@gmail.com
16	27	divadlo D'EPOG o.s.	Di sein	776666147	lucina11@yahoo.com
17	28	Divadlo DISK	hamlet /normalizace na prknech, která z	777210241	tereza.sochova@divadlodisk.cz
18	29	Divadlo DISK	Ubu Antikrist	777210241	tereza.sochova@divadlodisk.cz
19	30	divadlo DNO	30 minut na dně- co den dal	777868572	jura.jelen@seznam.cz
20	31	divadlo DNO	Hospodin, aneb kdopak by se boha Bar	777868572	jura.jelen@seznam.cz
21	32	divadlo DNO	Svět podle Fagi	777868572	jura.jelen@seznam.cz
22	154	Divadlo EXIL	Limonádový Joe		jan.misek@email.cz
23	34	Divadlo Kámen	Zvěstování Bohunce	606604875	petr.odo@divadlokamen.cz
24	36	Divadlo Kulich o.s.	Mravenec a Slon	728 223 042	kristyna.kamenicka@gmail.com
25	37	Divadlo Kulich o.s.	O zlaté rybce	728 223 042	kristyna.kamenicka@gmail.com
26	38	Divadlo Na cestě	O Plaváčkovci		info@divadlonaceste.com

Zdroj: [5]

V této fázi se jedná především o informace o vystupujících souborech. Vzhledem ke každoročnímu vytváření datových tabulek má Poco a poco animato poměrně jasnou vizi kritérií na správu dat. Záměr je vytvoření kompletní datové tabulky, která by obsahovala všechny informace předchozích dvou tabulek. Kritéria pro kompletní datovou tabulku:

- | | |
|------------------------|------------------------------|
| 1) název souboru | 8) čas na stavění scény |
| 2) název představení | 9) čas na bourání scény |
| 3) mobilní kontakt | 10) minimální plocha jeviště |
| 4) e-mailový kontakt | 11) nutnost zatemnění |
| 5) data představení | 12) hrací místo |
| 6) technické požadavky | 13) typ představení |
| 7) délka představení | 14) pořadí v tabulce |

Tyto informace importujeme z aplikace PandaForm. Ze základní datové tabulky budou čerpány informace pro tvorbu dalších tabulek, zejména pro tabulku technika a tabulku kontaktů. Bude navržena struktura tabulky technika a tabulky kontaktů. V této struktuře budou obsaženy vnořené funkce v MS Excel, které budou odkazovat na základní datovou tabulku. Pro každoroční použití by mělo stačit vložit data do základní datové tabulky z aplikace PandaForm a konkrétní tabulky (tabulka technika a tabulka kontaktů) se samy vyplní a aktualizují.

Úprava dosavadních tabulek v MS Excel spadá do WBS. Nejedná se sice o klíčovou činnost, nicméně je to činnost zabírající poměrně velké množství času. Vypracování tabulek má na starost hlavní koordinátorka festivalu Martina Erbová. Vzhledem k tomu, že se jedná o tabulky kontaktů a technických požadavků, tak jejich nedokončení ovlivní zejména tým techniků a tým dobrovolníků, který se stará o hostující soubory. To může mít za následek výskyt rizik ve smyslu technické nepřipravenosti a nemožnosti kontaktovat soubory v případě změn. Tato rizika mohou ohrozit jeden z cílů projektu a to uspořádání kvalitní přehlídky, kde je hostujícím souborům a festivalovým divákům nabízeno dobré zázemí a prostor pro vzájemné setkávání. Proto by bylo vhodné, aby této činnosti hlavní koordinátorka mohla věnovat co nejmenší procento času a zároveň aby odvedená práce byla stejně kvalitní jako v předešlých letech.

7.4.2 Návrh konkrétního nástroje pro projektové řízení

V teoretické části této práce jsme si jmenovali 4 nástroje vhodné pro projektové řízení. Z těchto 4 nástrojů jsme vyloučili program MS Project kvůli jeho finanční náročnosti. Zbývají nám tedy 3 aplikace: Projectial, TeamLab a ZohoProjects. Abychom mohli určit nejvhodnější nástroj pro o. s. Poco a poco animato, využijeme kriteriální tabulku 6. Do prvního sloupce zadáme 8 kritérií z kapitoly 4.4.1, které ohodnotíme u každé aplikace bodovou škálou od 0 do 10. Po rozdělení bodů, sečteme celkový počet bodů u jednotlivých aplikací. Po sečtení bodů

jsme zjistili, že nejlépe hodnocenou aplikací se stala: ZohoProjects s 68 body. Tento nástroj byl vybrán na základě kritériální tabulky jako návrh konkrétního nástroje pro projektové řízení o. s. Poco a poco animato.

Tabulka 6: Kritériální tabulka

Aplikace / Kritéria	Projectial	TeamLab	ZohoProjects
Možnost sdílení dokumentů	0	10	10
On-line komunikace	8	7	10
Kalendář s upozorněním	10	5	8
Chráněná data – zabezpečení	5	5	8
Celoroční využití nástroje	10	10	10
Intuitivní ovládání	10	7	6
Lokalizace v českém jazyce	10	6	8
Možnost využití zdarma	10	10	8
Celkem bodů	63	60	68

Zdroj: vlastní zpracování

POZNÁMKA: Hodnocení probíhalo na základě osobní zkušenosti autorky práce s jednotlivými aplikacemi.

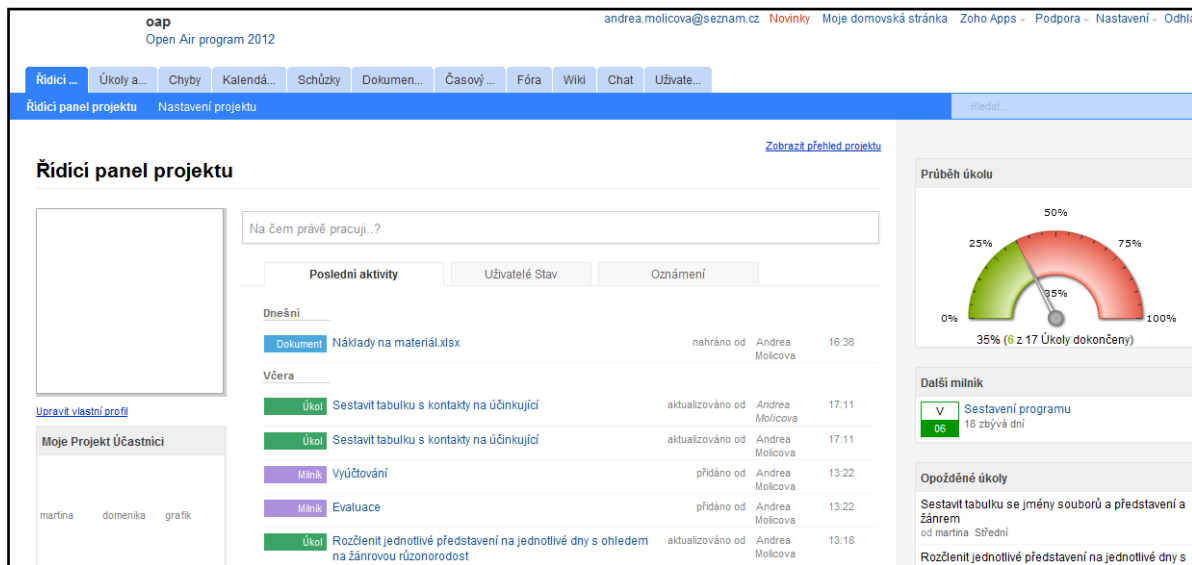
7.5 Implementace

V této fázi bakalářské práce realizujeme předešlý návrh na řešení problémů organizace festivalu o. s. Poco a poco animato. Vybraný nástroj projektového řízení a automatickou tabulku pro správu dat v Excelu otestuje hlavní koordinátorka festivalu, Martina Erbsová, která má na starost i komunikaci a fundraising. Na základě zpětné vazby potom rozhodneme, zda vybraná řešení budeme aplikovat pro letošní organizaci festivalu Open Air program 2012. Do vybraného nástroje byl implementován projektový plán festivalu pro ročník 2012. Detaily této implementace můžeme shlédnout v kapitole 5 s názvem: Vytvoření projektového plánu festivalu OAP 2012.

7.5.1 Implementace nástroje projektového řízení

Občanské sdružení Poco a Poco animato mělo k dispozici aktuální verzi webové aplikace ZohoProjectial po dobu pěti dní. Aplikaci testovala hlavní koordinátorka festivalu Martina

Erbsová. V tomto období testovala funkčnost a efektivitu zvoleného programu. Podle kapitoly 5 byl v aplikaci vytvořen nový projekt s názvem Open Air program 2012.



Obrázek 12: Řídicí panel projektu v aplikaci ZohoProjects

Zdroj: vlastní zpracování

K nově vzniklému projektu byli přiřazeni účastníci projektového týmu, byl sestaven WBS, zakládající listina projektu a tabulka nákladů na materiál. Do složky Řídicí panel projektu byly vloženy informace o občanském sdružení Poco a poco animato s jeho stručným popisem (viz obrázek 12). Hlavní koordinátorka festivalu, Martina Erbsová, v průběhu pěti dnů testovala možnosti vkládání a sledování úkolů a milníků, časový rozpis činností, procentuální vyjádření otevřených úkolů a milníků, vytváření dokumentů, prezentací a tabulek přímo v aplikaci, organizaci schůzek, oznamovací e-maily, kontaktování uživatelů projektu, diskusní fórum a chat aplikace ZohoProjects.

7.5.2 Implementace správy dat v MS Excel

Pro potřeby festivalu Open Air program byla vytvořena automatická tabulka v programu MS Excel na listu s názvem „finální tabulka“. Na základě vložených funkcí v jednotlivých sloupcích, sestavuje aktuální program seřazený chronologicky po dnech a jednotlivých časech představení. Vložené funkce odkazují na první dva listy, jež můžeme vidět červeně označené na obrázku 13. Nazveme si je pracovní listy. První pracovní list je pojmenovaný jako „kontakty“. V tomto listu nalezneme kontaktní údaje na jednotlivé divadelní soubory. Na druhém pracovním listu s názvem „technické požadavky“ jsou zaznamenány podrobnosti a technické požadavky ke každému představení. Informace z pracovních listů uchovává o. s.

v aplikaci PandaForm, ze které je může volně exportovat do programu MS Excel a tudíž i do těchto dvou pracovních listů.

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P
SOUBOR	KONTAKT	MÍSTO	DEN	ZAČÁTEK	DELKA	STAVBA	BOURÁNÍ	PROSTOR	TECHNICKÉ POŽADAVKY	LUŽKA					
DoJaJa, Divadlo Jesličky O princezně a dědečkovi, se kterým byla legrace	602778760, MasterFlu@gmail.com	Na Hradě	21.6.	18.00	20	10	10	4x3	4 židle, práce s ohněm (přicovačka) - je to bezpečné						
Průvod chůdalu: UTOPIA WALKERS		Velké nam	21.6.	18.00											
Pink Floyd revival: koncert Nehodnější medvědi Doubkova hote má		Kavčí pláček	21.6.	18.00											
Jesličky: kluci hadry ličení	602778760, MasterFlu@gmail.com	MHS	21.6.	19.30											
divadlo DNO: Svět podle Fagi	777868572, juraj	Open stan	21.6.	21.00	60	15	15	6x6	stůl, 2 židle						
Taneční vystoupení Tanečního divadla Honzy Pokusila: BUDO	774359666, mac	e Fabriq ue	21.6.	22.15	25	12			stupu, světelný pulz, více informací: Tomáš Roček tel.						
Nová síť: Já tady ty tam		Velké nam	21.6.	22.15						Velké nam.	21.6.	22.15			
TRIARIUS: Strange love		Malé nám	21.6.	22.15	120	45				Malé nám.	21.6.	22.15	120	4	
Jesličky: Osm žen		MHS	21.6.	22.15						MHS	21.6.	22.15			
Dj Johana:		Open stan	21.6.	22.30						Open stan	21.6.	22.30			

Obrázek 13: Tvorba finální tabulky

Zdroj: vlastní zpracování

Data, které do těchto dvou listů organizátoři festivalu exportují, se automaticky aktualizují ve „finální tabulce“. Export aktuálních dat do pracovních listů umožňuje každoroční využití automatické finální tabulky bez dalších zásahů. Občanské sdružení tím pádem nebude muset ztrácet čas s každoročním vytvářením tabulky pro technika a tabulky kontaktů.

Hlavní koordinátorka festivalu, Martina Erbsová, vyzkoušela v pěti dnech funkčnost tabulky. Aplikovala nová data získaná z aplikace PandaForm do pracovních listů. Do pracovního listu kontakty zkopírovala kontakty na soubory, které se letos přihlásily na přehlídku. Pracovní list s názvem technické požadavky obsahoval technické požadavky jednotlivých souborů. Poté Martina Erbsová zkontrolovala funkčnost dat ve finální tabulce. Vyzkoušela filtraci dat, podmíněné i nepodmíněné formátování a další základní úpravy tabulky.

7.6 Zhodnocení

Poslední fází analýzy organizace festivalu Open Air program je zhodnocení navržených řešení. Zhodnocení probíhalo na základě pětidenního testování obou navržených řešení. Po otestování byla sepsána zpětná vazba a na jejím základě bylo vytvořeno komplexní vyhodnocení záměru bakalářské práce. Nejdříve si probereme návrh nástroje pro projektové řízení a poté zhodnotíme možné využití automatické tabulky v programu MS Excel.

7.6.1 Zhodnocení projektového nástroje ZohoProjects

Hlavní koordinátorka si vyzkoušela základní funkce aplikace jako je zadávání úkolů, milníků, automatické rozesílání upozornění, posílání zpráv, týmovou komunikaci, kalendářní přehled apod. Po pěti testovacích dnech zaznamenala následující výhody a nevýhody nástroje.

Výhody aplikace

- jednoduché intuitivní ovládání
- user friendly aplikace
- lokalizace v českém jazyce
- přehlednost aplikace
- možnost on-line komunikace
- Ganttův diagram

Nevýhody aplikace

- nedostatečné zabezpečení dat
- omezené množství sdílených dat

I přes výraznou převahu pozitivních vlastností vybraného nástroje, byl návrh na jeho kompletní implementaci pro projekt Open Air program 2012 zamítnut. Zdůvodnění spočívalo zejména v personální neadaptabilitě ostatních spolupracovníků. Hlavní koordinátorka, Martina Erbsová, se domnívá, že by implementace ZohoProjects byla časově náročná a kladný výsledek jeho využití by nebyl zaručen. V minulosti se pokoušeli zavést společnou virtuální komunikaci přes portál Google, ale neochota pracovníků založit si nový e-mail na Googlu znemožnila tyto plány. Kompletní implementaci by si dovedla představit jedině v případě, že by viděla fungovat aplikaci v jiné společnosti. Bylo tedy rozhodnuto, že o. s. Poco a poco animato zůstane u klasické papírové komunikace doplněné o telefonní, e-mailový a osobní kontakt.

7.6.2 Zhodnocení automatické tabulky v MS Excel

Po prozkoumání finální tabulky, exportu dat do pracovních listů a funkčnosti automatické tabulky, konstatovala Martina Erbsová tyto skutečnosti:

Výhody automatické tabulky

- jednoduchost vkládání dat
- splnění požadovaných kritérií
- funkčnost tabulky
- automatické vytvoření potřebné tabulky ze zadaných dat
- značná úspora času

Nevýhody automatické tabulky

- úpravy v tabulce může provádět pouze školený personál
- nutnost vysoké počítačové gramotnosti uživatelů při úpravách funkcí

Vyhodnocením přínosů a nedostatků vytvořené tabulky, dospěla Martina Erbová k závěru, že by bylo používání automatické tabulky pro o. s. přínosem. V letošním roce bude tabulka otestována v běžném provozu při organizaci festivalu, a pokud se osvědčí, bude využívána i v dalších letech.

8 VYTVOŘENÍ PROJEKTOVÉHO PLÁNU FESTIVALU OAP 2012

V této kapitole vytvoříme projektový plán organizace festivalu OAP ročníku 2012. Plán bude vytvořen za pomoci zvoleného nástroje projektového řízení: ZohoProjects. Tato aplikace byla vybrána na základě kritériální tabulky pro implementaci do podmínek o. s. Poco a poco animato. Po jeho otestování hlavní koordinátorkou projektu OAP festivalu se rozhodne o jeho využití či nevyužití.

8.1 Zahájení projektu

8.1.1 Cíle projektu

Hlavním cílem tohoto projektu je uspořádání nesoutěžní divadelní přehlídky pod širým nebem s názvem Open Air program 2012. Další cíle jsou následující:

- 1) Uspořádání kvalitní divadelní přehlídky s žánrovou různorodostí: zařadit do programu od každého žánru minimálně 1 představení z přihlášených účinkujících.
- 2) Prohloubení kontaktů pro plnohodnotnou spolupráci se zahraničím (zejména v Polsku, na Slovensku): zařadit do programu festivalu alespoň 5 zahraničních představení.
- 3) Úzce spolupracovat s městem Hradec Králové na vytipování nových prostorů pro realizaci festivalu: zajistit 2 nové prostory.
- 4) Oslovit maximální počet veřejnosti a dostat se do povědomí širší skupiny lidí – převážně mladší generace: cílená propagace festivalu na sociální síti Facebook.

Projekt Open Air program je součástí Mezinárodního festivalu Divadlo evropských regionů, koná se každoročně posledních 10 červnových dnů v Hradci Králové: 20. 6. 2012 – 30. 6. 2012. Od roku 2010 je jeho pořadatelem o. s. Poco a poco animato.

8.1.2 Náklady projektu

Festival OAP pořádá organizační tým o. s. Poco a poco animato již třetím rokem, tudíž má s jeho organizací jisté zkušenosti. Od těchto zkušeností se odvíjí fakt, že náklady na projekt se pohybují okolo 450.000 Kč. Tato částka je ovšem pouze orientační a v průběhu projektu se může měnit v závislosti na průběhu projektu, počtu účinkujících, spolupracujících osob a společností.

Jelikož Poco a poco animato je občanským sdružením, čerpá finance ze sponzorských darů, dotací a grantů. Hlavním donátorem je Magistrát města Hradec Králové. Z veřejných

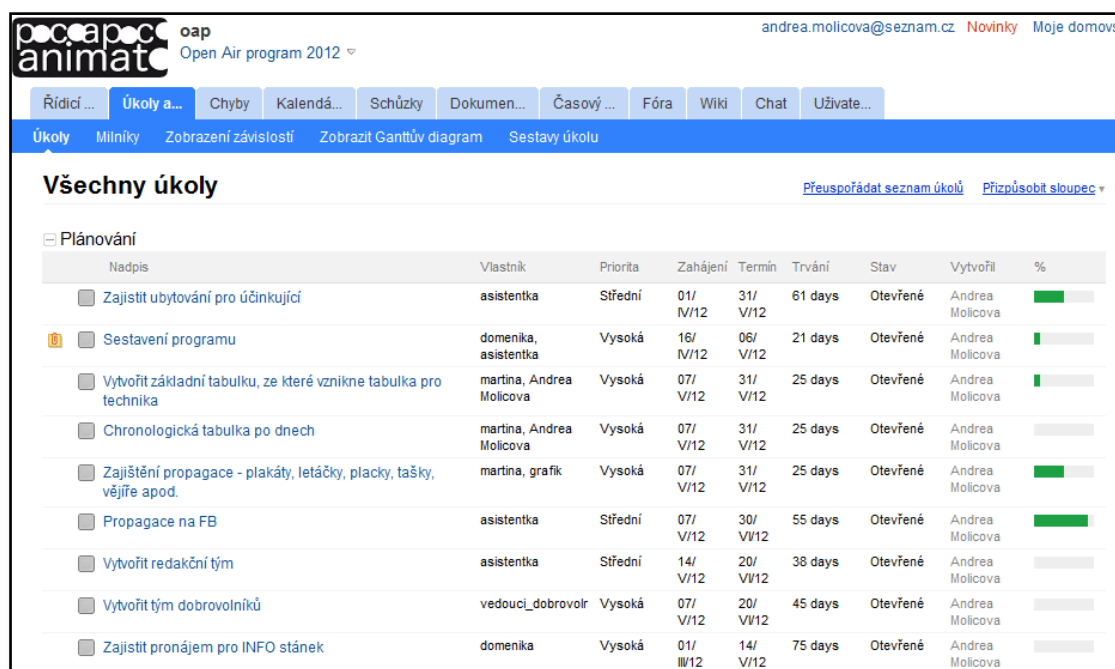
zdrojů pak přispíval královéhradecký kraj a nadace. Celý projekt je svou koncepcí postaven jako neziskový a jediné příjmy činí dobrovolné vstupné z pořádaných představení.

8.2 Plánování projektu

Fáze plánování zahrnuje všechny důležité činnosti, podle kterých se bude posléze projekt řídit. V aplikaci ZohoProjects vytvoříme hierarchický rozklad prací na projektu, ze kterého nám aplikace automaticky vytvoří časový rozpis projektu. Popíšeme jednotlivé druhy zdrojů projektu a jmenujeme si nejdůležitější a nejčastější typy rizik projektu OAP 2012.

8.2.1 Hierarchický rozklad prací na projektu

Jednou z klíčových činností při plánování projektu je vytvoření hierarchického rozkladu prací na projektu. Pro účely projektu Open Air program byl vytvořen WBS v aplikaci ZohoProjects. Celkem byly vytvořeny 4 hlavní úrovně: příprava, plánování, realizace a evaluace. Na obrázku 14 můžeme vidět část zadaných úkolů na úrovni plánování. Aplikace ZohoProjects nabízí možnost určení závislostí jednotlivých úkolů, čehož bylo také využito. Vytvořený WBS není zcela kompletní vzhledem k nedostatečným informacím ze strany zadavatele projektu. Jelikož aplikace ZohoProjects umožňuje další zásahy při tvorbě WBS, ponecháme tuto možnost pro testovací období aplikace.



Nadpis	Vlastník	Priorita	Zahájení	Termin	Trvání	Stav	Vytvořil	%
<input type="checkbox"/> Zajistit ubytování pro účinkující	asistentka	Střední	01/IV/12	31/V/12	61 days	Otevřené	Andrea Molicova	<div style="width: 100%;"></div>
<input type="checkbox"/> Sestavení programu	domenika, asistentka	Vysoká	16/IV/12	06/V/12	21 days	Otevřené	Andrea Molicova	<div style="width: 10%;"></div>
<input type="checkbox"/> Vytvořit základní tabulku, ze které vznikne tabulka pro technika	martina, Andrea Molicova	Vysoká	07/V/12	31/V/12	25 days	Otevřené	Andrea Molicova	<div style="width: 10%;"></div>
<input type="checkbox"/> Chronologická tabulka po dnech	martina, Andrea Molicova	Vysoká	07/V/12	31/V/12	25 days	Otevřené	Andrea Molicova	<div style="width: 0%;"></div>
<input type="checkbox"/> Zajištění propagace - plakáty, letáčky, placky, tašky, vějíře apod.	martina, grafik	Vysoká	07/V/12	31/V/12	25 days	Otevřené	Andrea Molicova	<div style="width: 100%;"></div>
<input type="checkbox"/> Propagace na FB	asistentka	Střední	07/V/12	30/VI/12	55 days	Otevřené	Andrea Molicova	<div style="width: 100%;"></div>
<input type="checkbox"/> Vytvořit redakční tým	asistentka	Střední	14/V/12	20/VI/12	38 days	Otevřené	Andrea Molicova	<div style="width: 0%;"></div>
<input type="checkbox"/> Vytvořit tým dobrovolníků	vedouci_dobrovoln	Vysoká	07/V/12	20/VI/12	45 days	Otevřené	Andrea Molicova	<div style="width: 0%;"></div>
<input type="checkbox"/> Zajistit pronájem pro INFO stánek	domenika	Vysoká	01/III/12	14/V/12	75 days	Otevřené	Andrea Molicova	<div style="width: 0%;"></div>

Obrázek 14: Hierarchický rozklad prací projektu OAP v aplikaci ZohoProjects

Zdroj: vlastní zpracování

Celkový WBS je příliš obsáhlý, proto je uveden níže v tabulce 7 zjednodušený rozklad projektu na jednotlivé činnosti. Přípravná fáze projektu zahrnuje zhodnocení předchozího ročníku. Po provedení evaluace nastává proces obstarávání finančních zdrojů. Občanské sdružení podává žádosti o vypsání dotace a granty. Jakmile jsou podány žádosti, začíná projektový tým vybírat téma celého festivalu. Výběr tématu je jedna z nejkreativnějších a nejdůležitějších činností celé přípravné fáze. Od výběru tématu se totiž odvíjí celá propagace akce. Je zvoleno logo a slogan, které fungují jako poznávací prvek celého projektu.

Tabulka 7: Zjednodušený WBS

Číslování	Popis	Úroveň
1	Open Air program 2012	1
1.1	Příprava	2
1.1.1	Finanční zdroje	3
1.1.2	Výběr hlavního tématu	3
1.2	Plánování	2
1.2.1	Zajištění účinkujících	3
1.2.1.1	Ubytování	4
1.2.1.2	Hrací prostory	4
1.2.2	Sestavení programu	3
1.2.3	Propagace	3
1.2.4	Nábor dobrovolníků	3
1.3	Realizace	2
1.3.1	Přípravy akce	3
1.3.2	Open Air program 2012	3
2	Ukončení projektu	1

Zdroj: vlastní zpracování

Po absolvování přípravné fáze se přesouváme k reálnému plánování. To zahrnuje zajištění účinkujících formou tiskové zprávy. Jakmile je vydána tisková zpráva, mají potenciální účastníci přibližně měsíc na to, aby se přihlásili do konkurzu. Projektový tým poté provede konečný výběr ze zaslaných přihlášek a informuje soubory či jednotlivce o výsledku konkurzu. Nyní má o. s. přesné počty účinkujících a může začít zajišťovat ubytování, konkrétní venkovní prostory, kde se bude festival odehrávat a sestavovat program festivalu. Jakmile je program kompletní, putuje k propagačnímu týmu, který se postará o jeho grafickou stránku a propagační předměty.

Těsně před samotnou realizací projektu probíhá nábor dobrovolníků a fyzická a materiální příprava festivalu. 20. června 2012 startuje desetidenní multizánrová divadelní přehlídka, která je ukončena 30. června. Během realizace projektu se dobrovolníci pod vedením projektového týmu starají o účinkující, hrací prostory, technické zázemí a podávají informace veřejnosti. Informační stánek, ve kterém projektový tým s dobrovolníky sídlí, funguje i jako

prodejní místo s propagačními předměty festivalu. V den ukončení festivalu probíhají úklidové a demontážní práce, na kterých se z velké části podílejí právě dobrovolníci.

8.2.2 Zdroje projektu

Zdroje jsou nedílnou součástí každého projektu. Ne jinak je to i u projektu OAP 2012. Sdružení, které projekt plánuje již třetím rokem, čerpá především ze svých praktických zkušeností z předchozích let. Využívané zdroje dělí na lidské, materiálové a finanční. Tyto tři prameny zdrojů se v různé míře závislosti prolínají a souvisejí spolu.

Lidské zdroje

Lidské zdroje projektu představují osoby, skupiny lidí a společnosti, které se na projektu podílejí. Lidské zdroje obstarávají zdroje materiální a jsou za to náležitě finančně ohodnoceni. Finanční ohodnocení nebylo do plánu projektu implementováno, protože se vyhodnocuje až na konci projektu podle výše získaných dotací a grantů. Tuto hodnotu momentálně nemáme k dispozici. Na projektu OAP 2012 se podílejí následující lidské zdroje:

a) Členové projektového týmu

Mezi uživatele projektu v aplikaci ZohoProjects byli zařazeni členové projektového týmu. Uživatelé se prakticky shodují s organizační strukturou předloženou na obrázku 9 v kapitole 7.3.1. Uvedené kontakty na uživatele jsou z velké části smyšlené, abychom ostatní členy týmu nezatěžovali oznamovacími zprávami, které se automaticky odesílají z aplikace. Vložením uživatelů projektu do aplikace se nám otevírá řada možností. Jednotlivým uživatelům či celým skupinám lze zadávat úkoly, milníky a sledovat jejich časový průběh. Více o těchto možnostech se dozvíme v další kapitole.

b) Ostatní lidské zdroje

Ostatní lidské zdroje představují zejména skupiny pracovníků, které pod sebou mají jednotliví členové projektového týmu. Jedná se zejména o dobrovolníky, redakční radu a techniky. Tyto zdroje nejsou v aplikaci ZohoProjects zobrazeny, jelikož nejsou klíčovými pracovníky na projektu. Do aplikace budou mít povolený vstup pouze členové projektového týmu, kteří mohou zde získané informace transformovat své pracovní skupině. Tímto omezením zabráníme chaotickému a nadbytečnému vkládání informací a dat do aplikace.

c) Dodavatelé

Mezi dodavatele patří ubytovací společnosti, vlastníci či nájemci prostoru informačního stánku, půjčovny stanů a další společnosti, které jsou pro aktuální ročník projektu potřeba.

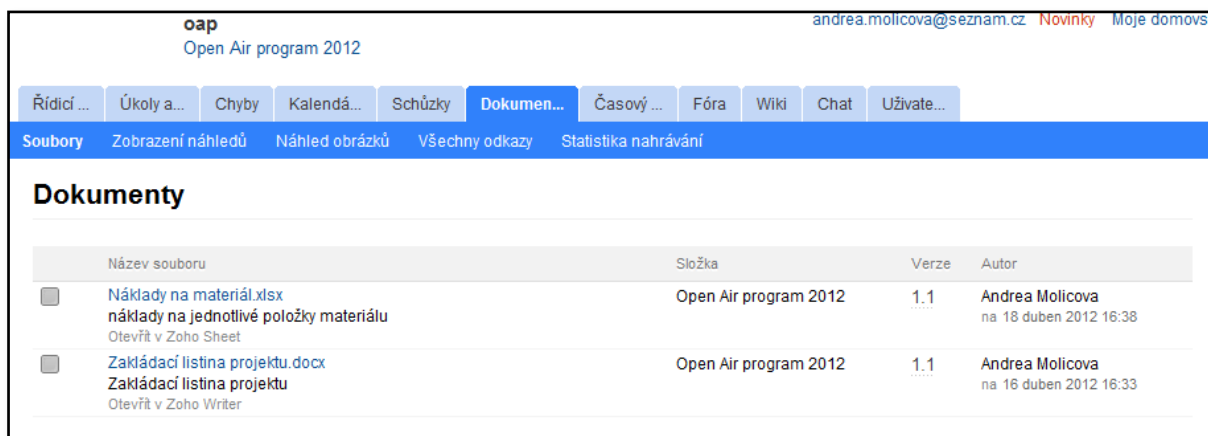
Náklady, které dodavatelským společností vzniknou při spolupráci s OAP 2012, jsou hrazeny z účtu sdružení či formou pozdní úhrady.

Materiální zdroje

Zdroje materiálového typu se liší od potřeb daného ročníku a tématu festivalu. Obecně k nim můžeme přiřadit:

- stany, ve kterých probíhají představení, workshopy a koncerty;
- techniku, využívanou v rámci festivalu;
- propagační předměty (letáky, programy, noviny, nápisy, plakáty, apod.);
- upomínkové předměty (odznaky, tašky, vějíře, samolepky apod.);
- a další.

Webová aplikace, ve které je projekt zpracováván, neumožňuje manipulaci s vyčíslením zdrojů. Existuje zde ale možnost vkládání dokumentů. Pro potřeby festivalu byla vytvořena jednoduchá vzorová tabulka s pěti položkami, které mohou být doplněny o další. Tabulka 8 je uložena spolu se zakládací listinou projektu v sekci dokumenty v aplikaci ZohoProjects, jak znázorňuje obrázek 16. Nicméně s ohledem na fázi plánování projektu není v tuto chvíli možné stanovit přesné náklady na materiální zdroje.



Název souboru	Složka	Verze	Autor
<input type="checkbox"/> Náklady na materiál.xlsx náklady na jednotlivé položky materiálu Otevřít v Zoho Sheet	Open Air program 2012	1.1	Andrea Mollicova na 18 duben 2012 16:38
<input type="checkbox"/> Zakládací listina projektu.docx Zakládací listina projektu Otevřít v Zoho Writer	Open Air program 2012	1.1	Andrea Mollicova na 16 duben 2012 16:33

Obrázek 15: Složka dokumentů v aplikaci ZohoProjects

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 8: Náklady na materiál

Číslo položky	Název položky	Cena za kus	Cena celkem	Poznámka
1	Pronájem stanů			
2	Pronájem infostánku			
3	Pronájem techniky			
4	Propagační předměty			plakáty, programy, letáky, atd.
5	Upomínkové předměty			odznáčky, tašky, samolepky, atd.
Celkem				Cena s DPH / bez DPH

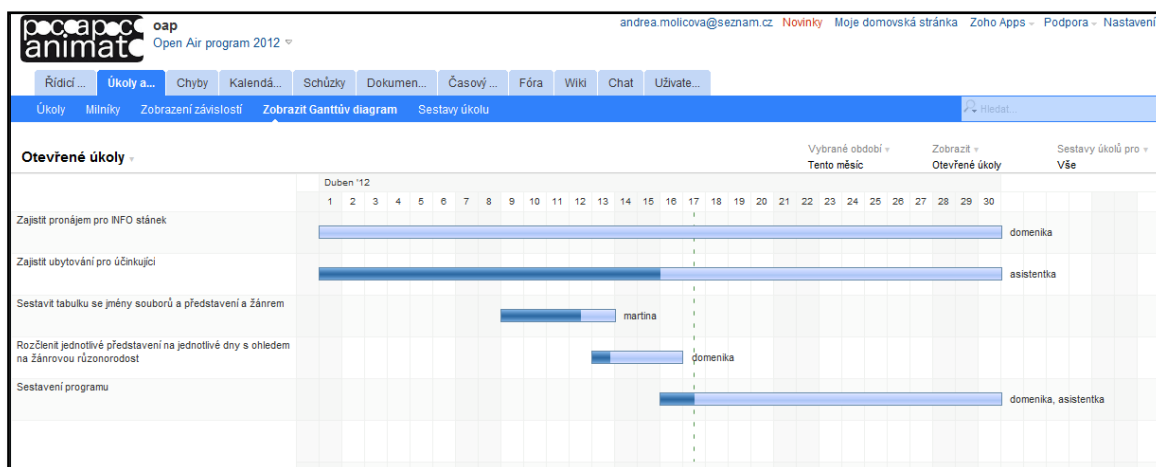
Zdroj: vlastní zpracování

Finanční zdroje

Pomocí finančních zdrojů se hradí veškeré aktivity, služby a materiál, jež slouží k podpoře realizace festivalu. Velká část finančních zdrojů putuje na uhrazení cestovních a ubytovacích nákladů účastníků. V této fázi plánování projektu nebyly vyčísleny přesné náklady na uvedené položky, takže nemůžeme předložit kompletní sazebník. Můžeme však konstatovat, s ohledem na předcházející ročníky, že na jednotlivé položky bude vymezena obdobná část finančních prostředků.

8.2.3 Časový rozpis projektu

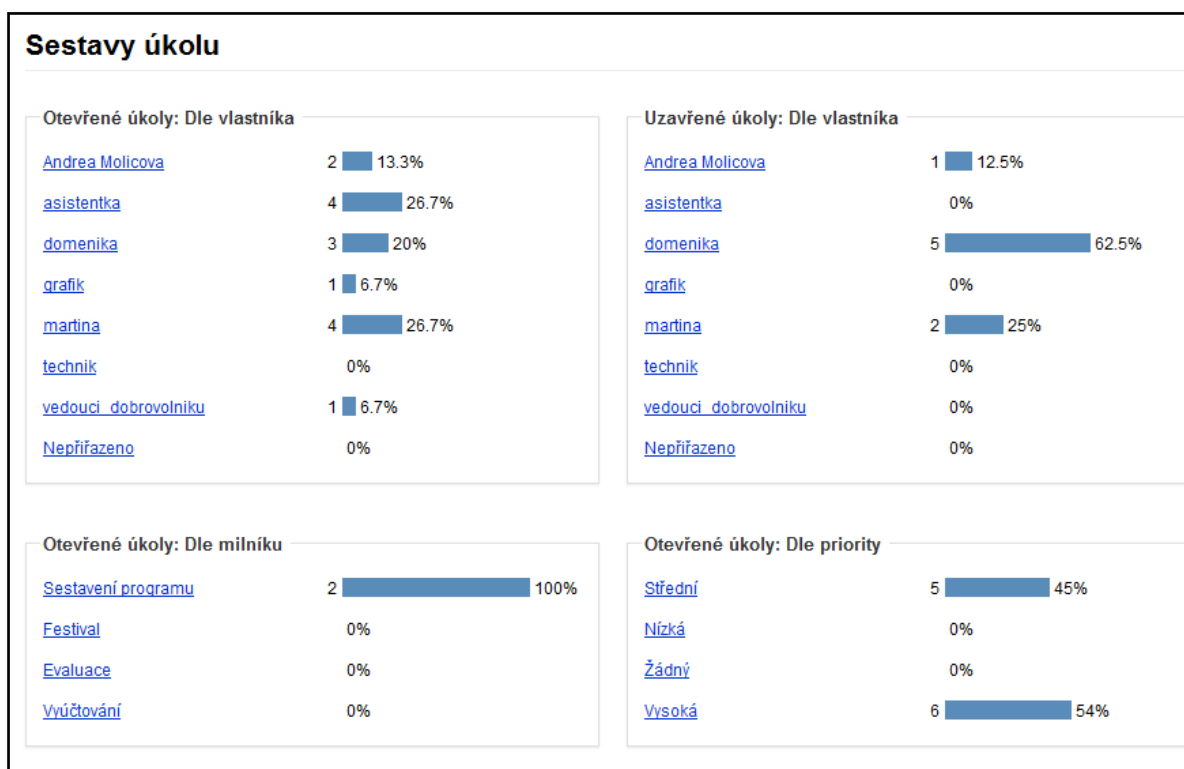
Časový rozpis projektu je důležitým nástrojem projektového manažera. Podle něj manažer sleduje plnění jednotlivých úkolů v souladu s časovou osou projektu. Nejdříve je nutné vytvořit WBS. WBS jsme vytvořili a popsali v kapitole 5.2.1. Jelikož jsme WBS vytvořili v aplikaci ZohoProjects, usnadnili jsme se v mnoha ohledech práci. ZohoProjects sama generuje Ganttův diagram zadaných prací. Umožňuje nastavení závislostí jednotlivých činností, které se posléze odrazí i v Ganttově diagramu.



Obrázek 16: Ganttův diagram v aplikaci ZohoProjects

Zdroj: vlastní zpracování

Na obrázku 17 můžeme vidět tzv. otevřené úkoly, které doposud nebyly dokončeny. Tmavě modrá barva znázorňuje procento dokončené práce, světle modrá barva naopak procento práce, která dosud nebyla dokončena. V horizontální liště je umístěna časová osa, kde je znázorněno časové období vymezené k dokončení daného úkolu. Každý úkol je přiřazen osobě nebo skupině osob, s čímž úzce souvisí matice odpovědnosti. Webová aplikace, kterou využíváme pro vytvoření projektového plánu, umožňuje sledovat průběh plnění úkolů z hlediska osob, které jsou za ně odpovědné.



Obrázek 17: Sestavy úkolu v aplikaci ZohoProjects

Zdroj: vlastní zpracování

Na obrázku 18 můžeme vidět, že aplikace umožňuje zobrazení procenta naplnění úkolů dle vlastníků, milníků nebo podle priority. Po kliknutí na modrou linii, znázorňující procento splnění úkolu, se manažerovi projektu zobrazí v novém okně všechny úkoly, náležící osobě, jež za ně odpovídá. Tato opatření umožňují manažerovi kontrolovat jednotlivé pracovníky. Manažer má tak přehled o veškerých aktivitách a odpovědných osobách.

8.2.4 Rizika projektu

Riziko a nejistota tvoří přirozenou součást každého projektu. Největším rizikem bývá skutečnost, že klíčové činnosti nebudou vykonány v daném časovém horizontu, a tím pádem nebude možné projekt uskutečnit. Mezi klíčové činnosti patří zejména milníky projektu:

přijímání přihlášek a sestavení programu. Jsou to činnosti, které na sebe bezprostředně navazují. Bez přijatých účastníků by nemělo smysl projekt pořádat, protože by postrádal svůj smysl. Na druhou stranu je nutné po selekci účastníků sestavit program, od něhož se odvíjí propagace, ubytování účastníků a další aktivity. Přijímání přihlášek je standardně zabezpečeno konečným termínem zasílání přihlášek a to do 30. 3. 2012. O sestavování programu se stará projektový tým, který má letité zkušenosti, takže pravděpodobnost nenaplnění těchto aktivit není příliš vysoká.

Pro případy rizikových situací je zřízen po dobu realizace projektu krizový management. Krizový management má na starosti nejen problémy s finanční stránkou projektu, ale funguje zejména jako podpora při nenadálých situacích v průběhu projektu. Velké množství potenciálních rizikových situací se odehrává především při realizaci samotného festivalu. Potenciálními rizikovými situacemi mohou být:

- absence divadelního (divadelních) souborů,
- nemožnost splnění technických požadavků souborů,
- nedostatečné množství finančních zdrojů,
- zrušení smlouvy na pronájem prostorů, kde sídlí informační stánek,
- nepříznivé vlivy počasí,
- a další.

Nedostatečné množství finančních zdrojů je jedno z největších rizik projektu. Častokrát se stává, že projektový tým sestavuje program a netuší, kolik peněz získá z dotací. To je způsobeno zdlouhavým administrativním procesem při přijímání dotací a grantů. Tento problém by se dal řešit sjednáním půjčky od bankovní instituce. Nicméně projekt OAP běží již od roku 1999 a řadí se mezi přední české divadelní události a je zařazen mezi prestižní akce podporované městem Hradec Králové, takže existuje jen malá pravděpodobnost, že by projekt od města Hradec Králové nedostal finanční podporu.

ZÁVĚR

Práce byla zaměřena na problematiku využití projektového řízení pro organizaci festivalu Open Air program. Důraz byl kladen na nalezení vhodného řešení, které by umožnilo snadnější a efektivnější organizaci festivalu v roce 2012.

Po odhalení nedostatků organizace festivalu a vymezení kritérií pro hledané řešení, byla navržena vhodná varianta. Návrh spočíval ve využití webové aplikace ZohoProjects a ve vytvoření automatické tabulky v MS Excel. Tyto dvě varianty byly otestovány hlavní koordinátorkou projektu, Martinou Erbsovou. Aplikace ZohoProjects byla vyhodnocena jako nepoužitelná pro podmínky festivalu, naopak automatická tabulka byla shledána jako vhodná pro každoroční použití při organizaci festivalu Open Air program. Nástroj ZohoProjets nebylo možné v o. s. Poco a poco animato zavést, jelikož po předešlých zkušenostech o. s. není jisté, zda by ho ostatní spolupracovníci akceptovali. Nicméně jim byla otevřena jedna z cest, po které by se v budoucnu mohli vydat. Co se naopak podařilo, je zavedení automatické tabulky v MS Excel, která o. s. ušetří mnoho času a energie.

Pokud bychom měli zhodnotit dosažení cílů práce, můžeme prokázat, že cíle práce byly naplněny. Podařilo se nám detailně analyzovat současný stav organizace festivalu Open Air program, nalézt jeho problémy a nedostatky a navrhnout vhodný nástroj projektového řízení, který by část z těchto problémů mohl odstranit. Nicméně po otestování byl nástroj zamítnut. Přesto se nám podařilo zjednodušit organizaci tohoto festivalu zavedením automatické tabulky, která bude využita nejen v letošním roce, ale i v letech následujících. V závěru práce tedy můžeme tvrdit, že cíle práce byly naplněny, i když v praxi uplatněny pouze částečně.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ČERNÝ, Michal. Zoho: Cloudové řešení pro firmu i jednotlivce. In: *DSL* [online], 2011. [cit. 2012-04-24]. Dostupné z: <http://www.dsl.cz/clanek/2381-zoho-cloudove-reseni-pro-firmu-i-jednotlivce>
- [2] *Desktopové a webové aplikace – rozdíl* [online]. WEBNODE AG. [cit. 2012-04-24]. Dostupné z: <http://sluzby-internet.webnode.cz/web/desktopove-a-webove-aplikace-rozdil/>
- [3] DVOŘÁK, Jan. *Kreativní management pro divadlo, aneb, O divadle jinak: kapitoly k tématu realizace divadla*. 2. vyd. Praha: Pražská scéna, 2004, 337 s. ISBN 80-86102-53-x.
- [4] *Festivaly* [online]. Klicperovo divadlo. [cit. 2012-04-24]. Dostupné z: <http://www.klicperovodivadlo.cz/festivaly.htm>
- [5] Interní zdroje Poco a poco animato, o. s.
- [6] KUBÁLEK, Tomáš a Markéta KUBÁLKOVÁ. *Řízení projektů v Microsoft Project 2010*: učebnice. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2010, 262 s. ISBN 978-80-251-3266-1.
- [7] Matice. In: *Vrstevnice* [online]. © 2011 jandora1 [cit. 2012-04-24]. Dostupné z: http://www.vrstevnice.com/akce/grandaction/vskola/5semestr/si2/Jandora1_www/img/matice.jpg
- [8] Microsoft Project Pro 2010 screenshot. *DOWN.CD* [online]. © 2001-2012 DOWN.CD [cit. 2012-04-24]. Dostupné z: <http://down.cd/7449/buy-Microsoft-Project-Pro-2010-with-SP1-x64-download/>
- [9] NĚMEC, Vladimír. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, 182 s. ISBN 80-247-0392-0.
- [10] *O open source* [online]. OSS ALLIANCE. [cit. 2012-04-24]. Dostupné z: <http://www.oss.cz/cs/open-source>
- [11] *Projectial* [online]. PANCÍŘ, Miroslav. [cit. 2012-04-24]. Dostupné z: <http://www.projectial.com/cs/>
- [12] ROSENAU, Milton D. *Řízení projektů*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2000, 344 s. ISBN 80-7226-218-1.

- [13] SCHWALBE, Kathy. *Řízení projektů v IT: kompletní průvodce*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011, 632 s. ISBN 978-80-251-2882-4.
- [14] SKALICKÝ, Jiří, Milan JERMÁŘ a Jaroslav SVOBODA. *Projektový management a potřebné kompetence*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2010, 389 s. ISBN 978-80-7043-975-3.
- [15] SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 380 s. ISBN 978-80-247-3611-2.
- [16] TAYLOR, James. *Začínáme řídit projekty*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007, 215 s. ISBN 978-80-251-1759-0.
- [17] *TeamLab* [online]. ASCENSIO SYSTEM SIA. [cit. 2012-04-24]. Dostupné z: <http://www.teamlab.com/>
- [18] *Základní statistické údaje o kultuře v České republice ..* Praha: NIPOS - Národní informační a poradenské středisko pro kulturu, Centrum informací a statistik kultury, 2010. Ročenka.