

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

PROJEKT FILMOVÉHO FESTIVALU

Diplomová práce

2010

Alžběta Smejkalová

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

PROJEKT FILMOVÉHO FESTIVALU

Řízení filmového festivalu s využitím metod projektového managementu

Bakalářská diplomová práce

Studijní program: Francouzština se zaměřením pro aplikovanou ekonomii

Vedoucí práce: Doc. Ing. Jaromír Novák, Ph.D.

Autor: Alžběta Smejkalová

Olomouc 2010

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma: "Řízení filmového festivalu s využitím metod projektového managementu" vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce a uvedl/a jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne.

Podpis.....

Ráda bych poděkovala všem, kdo mě trpělivě podporovali při práci na mé bakalářské práci. Zejména pak Doc. Ing. Jaromíru Novákovi, Ph.D. za pečlivě poskytované rady, konzultace a vedení mé práce.

Obsah

| | |
|---|-----------|
| 1. <u>Úvod</u> | 7 |
| 2. <u>Funkce a přínos filmového festivalu ve filmovém průmyslu, umění a kultuře</u> | 9 |
| 2.1 <u>Stručná charakteristika pojmu filmový festival</u> | 9 |
| 2.2 <u>Funkce filmového festivalu</u> | 9 |
| 3. <u>Řízení filmového festivalu s využitím metod projektového managementu</u> | 10 |
| 3. 1 <u>Systemový přístup</u> | 10 |
| 3. 2 <u>Proces a projekt</u> | 11 |
| 3. 3 <u>Identifikace projektu</u> | 13 |
| 3. 4 <u>Vypracování</u> | 15 |
| 3.4.1 Popis projektu | 15 |
| 3.4.1.1 <i>Definice cílů</i> | 16 |
| 3.4.1.2 <i>Trojimperativ projektu</i> | 17 |
| 3.4.1.3 <i>Definice zdrojů</i> | 19 |
| 3.4.2 Analýza projektu | 20 |
| 3.4.2.1 <i>Analýza SWOT</i> | 20 |
| 3.4.2.2 <i>Metoda logického rámce</i> | 24 |
| 3.4.3. Plánování projektu | 31 |
| 3.4.3.1 <i>Projektový plán</i> | 32 |
| 3.4.3.1.1 <i>Definice cílů a rozsahu</i> | 33 |
| 3.4.3.1.2 <i>Milníky</i> | 33 |
| 3.4.3.1.3 <i>Hierarchická struktura činností</i> | 39 |
| 3.4.3.1.4 <i>Síťový graf</i> | 40 |
| 3.4.3.2 <i>Rozpočet</i> | 46 |
| 3.4.4 Realizace projektu | 47 |
| 3.4.4.1 <i>Projektový tým</i> | 48 |
| 3.4.4.2 <i>Program festivalu</i> | 48 |
| 3.4.4.3 <i>Kontrola a změny v projektu</i> | 49 |
| 3.4.4.4. <i>Ukončení projektu</i> | 50 |
| 4. <u>Závěr</u> | 52 |

| | |
|--|----|
| <u>Resumé</u> | 54 |
| <u>Seznam tabulek</u> | 55 |
| <u>Seznam obrázků</u> | 56 |
| ANOTACE..... | 57 |
| <u>Použitá literatura a internetové zdroje</u> | 59 |
| <u>Poznámkový aparát</u> | 60 |

1. Úvod

Jako téma své bakalářské diplomové práce jsem si zvolila realizaci jednoho ročníku fiktivního filmového festivalu. Přípravu této kulturní akce jsem se rozhodla pojmout z hlediska předmětu projektového managementu. Projektový management se zabývá metodami, které jsou v současné době čím dál častěji využívány k řízení podniků, organizací a projektů v rámci jejich působnosti. „Projektové myšlení je nejvíc potřebné, když se snažíme realizovat nové, ještě nevyzkoušené myšlenky a když se toho snažíme dosáhnout efektivně, jen s takovými zdroji a lidskými investicemi, které jsou nezbytně nutné.“¹ Využití těchto metod umožňuje efektivní řízení, vede ke zkvalitnění nabízených služeb a produktů, k úsporám potřebných zdrojů (lidských, materiálních, finančních,...).

Podnětem mého rozhodnutí byla osobní zkušenost. Jako divák jsem se účastnila několika ročníků různých filmových festivalů. V roce 2008 jsem měla možnost podílet se na organizaci filmového festivalu Academia Film Olomouc, který se koná každoročně pod záštitou Univerzity Palackého v Olomouci. Tato zkušenost pro mě byla velice obohacující a v kombinaci se studovaným předmětem Projektový management mě inspirovala ke zvolení si výše uvedeného tématu jako zadání mé bakalářské práce.

Cílem mé práce je aplikovat metody projektového managementu na přípravu filmového festivalu a dokázat tak, že tyto metody lze uplatnit při řízení projektů různorodého charakteru a v různých oblastech, tedy i kultuře.

Předmětem mé kvalifikační práce je fiktivní filmový festival, který se věnuje problematice tzv. trezorových filmů. V úvodu své práce zdůvodním, co si představit pod pojmem festival, jaké funkce plní konkrétně filmový festival a proč by mu měla být v socio-kulturní oblasti věnována pozornost. Hlavní, praktickou část práce bude tvořit samotný projekt filmového festivalu. Jeho iniciace a kroky vedoucí k jeho realizaci.

Jednotlivé kapitoly budou ilustrovat přesný postup realizace projektu. Budu využívat metody procesního řízení a budu je aplikovat na konkrétních úrovních projektu. Tento způsob jsem si zvolila, protože realizace festivalu je pro mě něco nového a chtěla bych ji vypracovat správně a efektivně, což umožňuje právě projektové řízení.

Uskutečnění filmového festivalu bude probíhat pod záštitou fiktivní organizace, jejíž náplní je podpora kulturního vzdělání v Olomouckém kraji. Filmový festival

zprostředkovává vzdělání v oblasti kultury, je tedy v souladu se strategickými cíli organizace.

Realizátory tohoto festivalu bude projektový tým. Pro označení realizačního týmu budu v textu používat osobní zájmeno „my“. To bude označovat, že rozhodnutí uvedená v projektu jsou výsledkem shody několikačlenného týmu. Neznamená to však, že by za touto bakalářskou diplomovou prací stálo více lidí, jedná se pouze o označení projektového týmu.

Festival ponese název: *Promluv*. Jedním z hlavních cílů navrhovaného festivalu je rozšíření vzdělání laické i odborné veřejnosti ve filmovém odvětví. Film bychom rádi podporovali, protože si myslíme, že tato oblast není v České republice dostatečně podporována a není jí věnována dostatečná pozornost. Předpokládáme, že připravovaný projekt by měl být realizovatelný do 8 měsíců. S jeho uskutečněním počítáme v září roku 2010.

Při vypracovávání své bakalářské diplomové práce jsem ke své inspiraci využívala především odborné publikace: *Řízení projektů* od Miliona D. Rosenaua a *Management umění*, od autorky Marty Smolíkové. Z těchto knih jsem čerpala poznatky o jednotlivých metodách, ale i o projektovém řízení jako celku. S jejich využitím jsem také snáz sestavila strukturu své práce. Inspirací pro mne byla také diplomová práce Martina Pošty, ředitele festivalu Fresh Film Fest, který se ve své práci zabývá organizací filmového festivalu na území České republiky. Jeho práce mě upozornila na některé aspekty, které by bylo snadné opomenout.

2. Funkce a přínos filmového festivalu ve filmovém průmyslu, umění a kultuře

2.1 Stručná charakteristika pojmu filmový festival

Ve slovníku cizích slov najdeme pro pojem festival vysvětlení: „Obvykle pravidelně se opakující národní nebo mezinárodní kulturní slavnost, soutěž nebo přehlídka.“²

Z historického hlediska, festival vychází z náboženských oslav, které byly spojeny s různými svátky. Součástí těchto oslav byly přehlídky rozličných exhibic, performancí, také hereckých či hudebních vystoupení. Tyto doprovodné události se od náboženských oslav časem osamostatnily a daly základ festivalům, jak je známe dnes.

Náplní filmových festivalů jsou přehlídky a prezentace filmů v kinech, a na jiných projekčních místech. Uváděné filmy jsou obvykle tematicky orientované, a to dle celkového zaměření festivalu. Jak jsem již uvedla, hlavní program filmového festivalu zajišťují projekce filmů, mimo to tvoří součást festivalu i doprovodný program, který často zahrnuje hudební a divadelní představení, výstavy či workshopy. Filmový festival bývá zpravidla doplněn soutěží, pokud je festival nesoutěžní, jedná se o přehlídku filmů. Soutěž pomáhá při prezentaci a propagaci jednotlivých filmových děl. Nejen u filmových festivalů je obvyklé každoroční opakování.

2.2 Funkce filmového festivalu

Filmový festival plní několik funkcí zároveň. Bezpochyby mezi ně můžeme zařadit funkci společenskou, propagační, kritickou nebo vzdělávací.

Jedním z hlavních záměrů filmového festivalu je prezentace samostatných filmových děl i jejich tvůrců. Na festivalu mohou být promítány snímky jak nově nastupujících režisérů, tak již dobře známých a uznávaných režisérů. Na tento záměr festivalu přirozeně navazuje jeho propagační funkce, která režisérům poskytuje možnost zviditelnění. Uvedením filmu na festivalu se nejen dílu samotnému, ale i jeho tvůrcům dostává mediální pozornosti, na základě které mohou být snímky dále konfrontovány například s odbornou kritikou či distribučními společnostmi.

Nedílnou součástí filmových festivalů jsou přednášky, diskuze nebo odborně komentované projekce a workshopy. Tyto doprovodné akce zajišťují vzdělávací stránku festivalu. Poskytují vzdělání v rámci filmových dějin, teorie, kritiky a nových filmových technologií široké i odborné veřejnosti.

Mimo jiné jsou filmové festivaly příležitostí zhlédnout filmy, které se nedostanou do běžné distribuční sítě, často kvůli jejich specifickému zaměření. Jsou nepochybně prostředkem, který rozšiřuje kulturní oblast.

V neposlední řadě festivaly plní vedlejší, společenskou funkci. Festivaly dávají prostor nejen k setkávání a seznamování, ale i k mezinárodním kulturním výměnám. Mimo to v jejich rámci dochází k reflexi mezi tvůrci, diváky, filmovými kritiky a odbornou veřejností. Filmové festivaly dávají možnost vzniku diskuze, ať už laické či odborné.

Na první pohled se může zdát, že festivaly obecně plní hlavně funkci zábavní, že jejich primárním cílem je přinášet vytržení ze všedního života. My jsme si ale ukázali, že festivaly, v našem případě festival filmový, jsou jedním ze vzdělávacích prostředků. Hrají významnou roli v kulturním kontextu. Filmový festival přináší komplexní náhled na film, zohledňuje jeho estetickou, psychologickou a sociální funkci. Je nepostradatelným nástrojem v šíření uměleckého a kulturního povědomí a všeobecného vzdělání. V neposlední řadě je také nezbytným pomocníkem pro rozvoj filmového průmyslu.

3. Řízení filmového festivalu s využitím metod projektového managementu

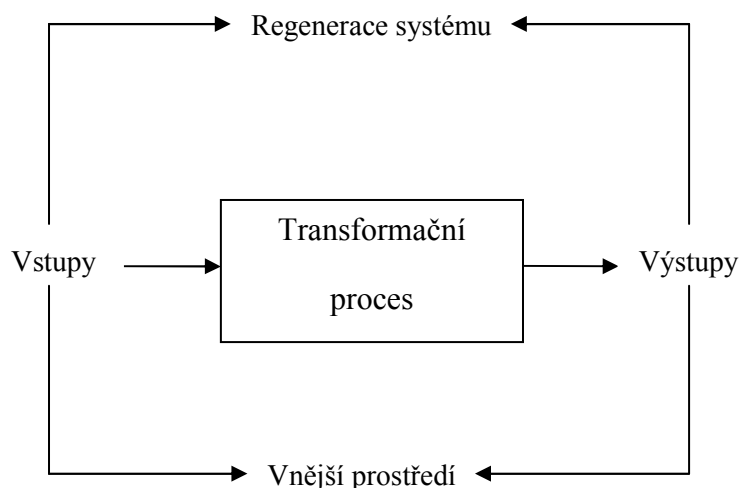
Nyní následuje praktická stránka méj bakalářské diplomové práce. Ta bude částí stěžejní. Jako první, zde vysvětlím teoretické pojmy, které je nutno znát pro správné porozumění a pochopení textu. Následně přejdu k praktickému zpracování projektu a aplikaci konkrétních metod projektového řízení.

3.1 Systémový přístup

V průběhu každého projektu mohou vznikat problémové situace. V okamžiku jejich vzniku je pro ně třeba hledat optimální řešení. V praxi existuje množství různých variant řešení. Podaří-li se nám vybrat optimální variantu, pak jsme na nejlepší cestě, jak problém odstranit. Takovéto situace řeší systémový přístup, který je zahrnut v předmětu projektového managementu.

V odborné literatuře najdeme pro pojmy jako systémové řízení, systémový přístup či systémové myšlení vždy stejné vysvětlení. Zásada systémového přístupu vychází z faktu, že projekt, na kterém pracujeme, tvoří systém složený z uspořádaných prvků, mezi kterými existují definované vztahy.

Cílem systémového přístupu je pracovat se všemi součástmi systému v rámci vnějšího okolí, ve kterém existuje a hledat vhodná řešení problémů, které v průběhu projektu vznikají. Systémový přístup umožňuje nalézt optimální alternativu řešení vzniklého problému.



Obrázek 1 – Vztah mezi organizací a vnějším prostředím (GRASSEOVÁ, Monika. *Procesní řízení ve veřejném sektoru: teoretická východiska a praktické příklady*, zdroj vlastní)

3.2 Proces a projekt

Dříve než se začneme zabývat samotným plánováním filmového festivalu, je nutné se seznámit s některými teoretickými pojmy, které souvisejí s disciplínou projektového managementu.

Projektový management vysvětluje fungování procesního řízení. V rámci procesního řízení se setkáváme s pojmy **proces** a **projekt**. V následujícím textu bych ráda objasnila, jaký je mezi danými pojmy rozdíl. V publikacích, které se věnují projektovému managementu nalezneme velké množství definic výše zmiňovaných pojmů. Všechny tyto definice vycházejí z normy ISO 10006 *Směrnice jakosti v managementu projektu*.

V soustavě procesního řízení je projekt většinou součástí, podjednotkou hlavního, (dlouhodobého) procesu. A naopak projekt může být tvořen a v hierarchické struktuře rozkládán do podpůrných (krátkodobých) procesů. Proces i projekt můžeme považovat za jakési základní stavební prvky procesního řízení, které společně vytváří pevně stanovený

system. Jsou vzájemně provázány vnitřními vztahy, časově na sebe navazují a zároveň vstupují do interakce s okolními subjekty. V okamžiku, kde končí jeden proces, jedna část projektu, navazuje na ni, začíná další část. Tu označujeme jako rozhraní procesu. Rozhraní procesu určuje, který proces předcházela a který bude navazovat na ten právě probíhající. V jejich průběhu dochází ke změnám a výsledkem jsou buď meziprodukty, které jsou dále zpracovávány v navazující části projektu, nebo rozhodovací místa, jejichž výsledky většinou podmiňují další pokračování projektu. Tento způsob práce můžeme přirovnat k předávání štafet. Se štafetovým během má projektové řízení společně i to, že každou část „uběhne“ někdo jiný. Za každou částí stojí jiný vykonavatel.

Proces i projekt jsou činnosti, které dávají přidanou hodnotu vstupům, při využití zdrojů a přeměňují je na výstupy, které mají svého zákazníka. Pro oba pojmy také platí, že mají přesně vymezený začátek a konec. Hlavní rozdíl mezi oběma pojmy najdeme v čase a možnosti opakování. Proces využívá stále stejné vstupy, výstupy i zdroje. Pro proces je typické, že je dlouhodobého charakteru: jeho doba realizace je delší než jeden rok, není to však podmínkou. Jednotlivé procesy musí mít mezi sebou stanovenou jednoznačnou návaznost, tzn. konkrétní proces má procesy předcházející a následující bezprostředně po jeho ukončení.

Pro projekt naopak platí, že jde o jednorázovou akci. Na rozdíl od procesu, jeho trvání obvykle nepřesahuje jeden rok. Projekty trvající déle než jeden rok jsou považovány za rizikové. Nejčastější chyby, ke kterým u nich dochází, je prodlužování termínů a navyšování rozpočtu. U projektu také nelze předpokládat, že bude realizován opakovaně. Je určen pouze pro jedno použití, nikdy nevyužívá stejné vstupy ani zdroje, rovněž výstupy jsou rozdílné a většinou za ním stojí jiná skupina lidí. Návaznost pro projekty není podmínkou. Projekt můžeme slovně vyjádřit také jako unikátní, jednorázový proces. Je pro něj charakteristické spojení s přívlastky jedinečný a inovativní. Když říkáme, jedinečný, myslíme tím, že jeho cílem bude vývoj určitého stavu věcí, kterými se projekt zabývá nebo bude usilovat o zajištění něčeho nového. Přívlastek inovativní znamená, že projekt by měl přinášet kvalitativní změnu věcí. Pokud o našem projektu nemůžeme říct, že je jedinečný a inovativní, znamená to, že bude širokou veřejností považován za neúčelný a za zdroj zbytečného plýtvání penězi a lidskými zdroji.

Z výše uvedeného nám logicky vyplývá, že plánování filmového festivalu ztotožníme s pojmem PROJEKT. Přestože by se dalo namítnout, že festivaly obecně jsou

opakovanou akcí, nikdy nejsou identické. Při organizaci každého jednotlivého ročníku jsou využívány jiné vstupy a zdroje a liší se i jeho výstupy. Přesněji řečeno, každý rok se může měnit například realizační tým, datum konání festivalu i jeho program. Pořadatelé se nikdy nesnaží uspořádat dva stejné, po sobě následující ročníky festivalu. Naopak, jejich cílem je vytvořit jedinečnou, neopakovatelnou akci, jejíž program a samostatný průběh se odlišuje od předešlých ročníků a od všech ostatních festivalů, potencionálních konkurentů. Dalším důvodem, proč klasifikovat festival jako projekt, je časové hledisko. Příprava festivalu zpravidla netrvá déle než jeden rok a samotná akce proběhne během několik dní.

3.3 Identifikace projektu

V další části mé práce se budu věnovat iniciaci projektu. Ta se odehrává před samotným zahájením realizace projektu.

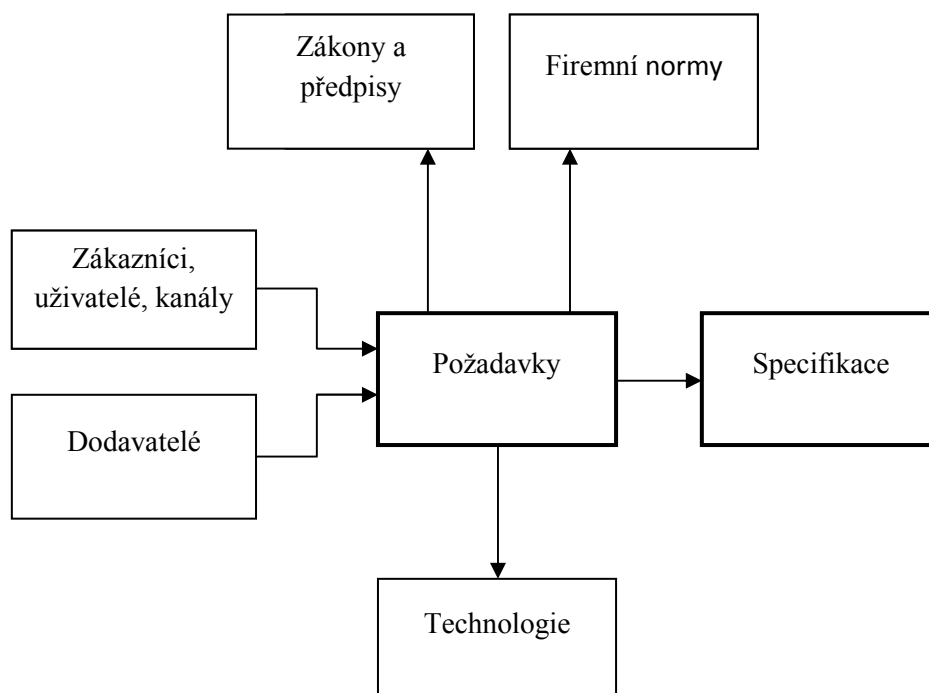
Samotným začátkem této fáze je identifikace, tedy ztotožnění se s cíli. Organizace má vizi, jíž by chtěla v určitém časovém horizontu dosáhnout. V tomto okamžiku pro nás bude podstatné dát našemu záměru konkrétní parametry. Výsledkem tohoto procesu je vypracování projektového návrhu. Naše instituce bude muset do jeho zpracování investovat určité množství finančních prostředků a práce. Proto musíme dobře zvážit, zda cíl, kterého plánujeme dosáhnout je v souladu se směřováním organizace, a zaručuje návratnost vložených prostředků.

Představme si schůzi realizačního týmu s vedením organizace, během které musí dojít k jejich vzájemné shodě. Musí být zodpovězeny základní otázky spojené s přípravou projektu. Realizační tým se musí ztotožnit s vizí navrhovanou vedením organizace. Společně se shodují na tom, čeho a jakým způsobem chtějí svým snažením dosáhnout. Jsou definovány cíle a rozsah projektu, jeho specifikace. Jsou určena měřitelná kritéria, jejichž prostřednictvím lze ověřit, že požadovaný výsledek odpovídá zadání. „Obecně platí, že realizační tým pojmenuje výsek skutečnosti, jemuž se chtějí věnovat, co vidí jako umělecký, společenský nebo ekonomický problém, který dosud nebyl řešen anebo nebyl řešen způsobem, o který se tento tým chce pokusit.“³

Při jednání o výsledné podobě projektu, nesmíme zapomenout zohlednit všechny okolní subjekty, které projekt mohou ovlivnit. V první řadě se jedná o zákony a legislativní předpisy, které mnohdy přímo určují výslednou podobu projektu, ať jsou jeho výsledkem produkty či služby. V případě realizace filmového festivalu je pro nás závazný zákon

273/1993 Sb. ze dne 15. října 1993 o některých podmínkách výroby, šíření a archivování audiovizuálních děl, o změně a doplnění některých zákonů a některých dalších předpisů.

Dále musí být navrhovaný projekt v souladu se strategií organizace a odpovídá jejímu zaměření. Následující obrázek znázorňuje další okolní subjekty, které mají vliv na sestavování návrhu a na samotný projekt.



Obrázek 2 - Vliv okolních subjektů na návrh projektu (ROSENAU, Milton D., *Řízení projektů*, zdroj vlastní)

Ideální situace je, když pracovníci účastníci se jednání o projektu, se na něm podílí i v jeho realizační fázi. Závěry, které vzejdou z této schůze, musí být schváleny vedením organizace.

Tato fáze je důležitá z důvodu, že, když víme čeho a jakým způsobem chceme dosáhnout, stává se pro nás projekt smysluplným. Včasná identifikace cíle projektu navíc značně usnadňuje postup do jeho dalších fází. Pokud ještě před začátkem projektu nedojde ke stanovení jeho přesných cílů a postupů, má to obvykle negativní dopad. Platí zásada, že pokud víme co je naším problémem, respektive, co je příčinou našeho problému, jsme schopni ji buď zcela odstranit, nebo na ni působit, takovým způsobem, aby se problém vyřešil.

Primárním cílem této kapitoly bude vytvořit konkrétní podobu festivalu. Jeho rozčlenění na hlavní a doprovodný program. Koncept všech složek festivalu a definování činností, které dovedou projekt až do jeho závěrečné části – realizace. Mimo definici hlavního cíle je nutné určit zdroje a provést analýzu projektu.

Identifikační fázi projektu zakončíme vypracováním projektového záměru. Projektový záměr je dokument, který tvoří přechod mezi identifikační a přípravnou fází. Sepsáním tohoto dokumentu jsou formálně zahájeny práce na projektu.

3.4 Vypracování

3.4.1 **Popis projektu**

Do dnešní doby v České republice vznikly více než čtyři desítky filmových festivalů. Jejich zaměření je různorodé. Věnují se např. amatérským, animovaným, dokumentárním či hraným filmům. Žádný z festivalů se však zatím nezaměřil na problematiku tzv. trezorových filmů. Pod označením trezorové filmy chápeme snímky, jejichž promítání bylo v letech 1968 až 1989 zakázané. Tvorba těchto snímků začala již v šedesátých letech 20. století. Ve filmografii toto období pojmenováváme jako *Nová vlna*.

Náš festival se bude věnovat jednomu určitému tématu, navíc se bude omezovat na československou tvorbu. Můžeme tedy říct, že jde o kombinaci festivalu jednoho žánru a festival tvorby konkrétní země.

Náš projekt si klade za cíl úspěšnou realizaci filmového festivalu, který nese název *Promluv*. Místem konání festivalu bude město Olomouc. Festival se uskuteční během měsíce září a bude trvat pět dní. Filmový festival obohatí kulturní život města Olomouce. Stane se novou příležitostí k setkávání, kulturního obohacování a vzdělávání.

Filmový festival se bude podrobněji zabývat výše uvedeným tématem. Primárním cílem filmového festivalu je seznámit širokou veřejnost se snímky natočenými v letech 1960 až 1989. Filmy budou zařazeny do historického kontextu a do tvorby jednotlivých režisérů. Program festivalu bude koncipován tak, aby divákovi zajišťoval celkový pohled na filmy. Chceme dosáhnout historického zařazení filmů, tedy charakterizovat dobu, která přecházela vzniku filmů (poválečné období, 50. léta), období, ve kterém filmy vznikaly (60. - 80. léta) a nakonec dobu, která následovala (porevoluční období, léta 90.). Dále

budou filmy zařazeny do tvůrčích období jednotlivých režisérů. A posledním kritériem bude všeobecné zhodnocení filmu, tedy jeho žánrové zařazení.

3.4.1.1 *Definice cílů*

Cílem projektu je jednoznačně definovaný stav, změna, to, co bude existovat po ukončení projektu. V rámci projektu rozlišujeme hlavní neboli strategický cíl, který se skládá z dílčích cílů. Toto sestupné rozdělení na nižší cíle nám usnadňuje vytvoření struktury projektu.

Při definování cílů vycházíme ze zásady SMART. To jsou kritéria, které cíl musí splňovat:

Specific = specifikace cíle: cíl je formulován konkrétně a jednoznačně bez možnosti více výkladů, cíl jasně ukazuje výsledek projektu

Measurable = měřitelnost cíle: jsou stanoveny ukazatele, podle kterých lze zhodnotit, do jaké míry bylo cíle dosaženo

Assignable = akceptovatelnost cíle: cíle jednotlivých úrovní jsou přidělovány jedinému subjektu, který se s nimi musí ztotožnit, nese odpovědnost za výkon rozhodnutí

Realistic = reálnost cíle: cíle mají být dosažitelné, musí respektovat všechny známé omezující podmínky a využívat pouze disponibilní zdroje. Při potenciálním nedostatku zdrojů musí být stanovena priorita cílů.

Time-bound = dosažitelný v daném čase: cíle jsou časově ohraničené, je určen termín splnění každého cíle

Jak přesně by tedy měla znít definice našeho cíle, aby splňovala kritéria zásady SMART?

S: organizace prvního ročníku filmového festivalu - v daný termín proběhne pětidenní filmový festival, proběhnou všechny naplánované projekce filmů, uskuteční se doprovodný program ve formě workshopů, koncertů, přednášek a diskuzí

M: návštěvnost, ohlas, medializace – po ukončení fáze plánování festivalu a všech přípravných činností bude festival po organizační stránce zabezpečen. Těsně před jeho zahájením a v jeho průběhu bude možné monitorovat divácký zájem, a to prostřednictvím akreditace a prodaných vstupenek. Za vedlejší měřitelná kritéria můžeme považovat média (tisk, internet, televizi, rádio) a jejich prostřednictvím můžeme sledovat ohlasy festivalu.

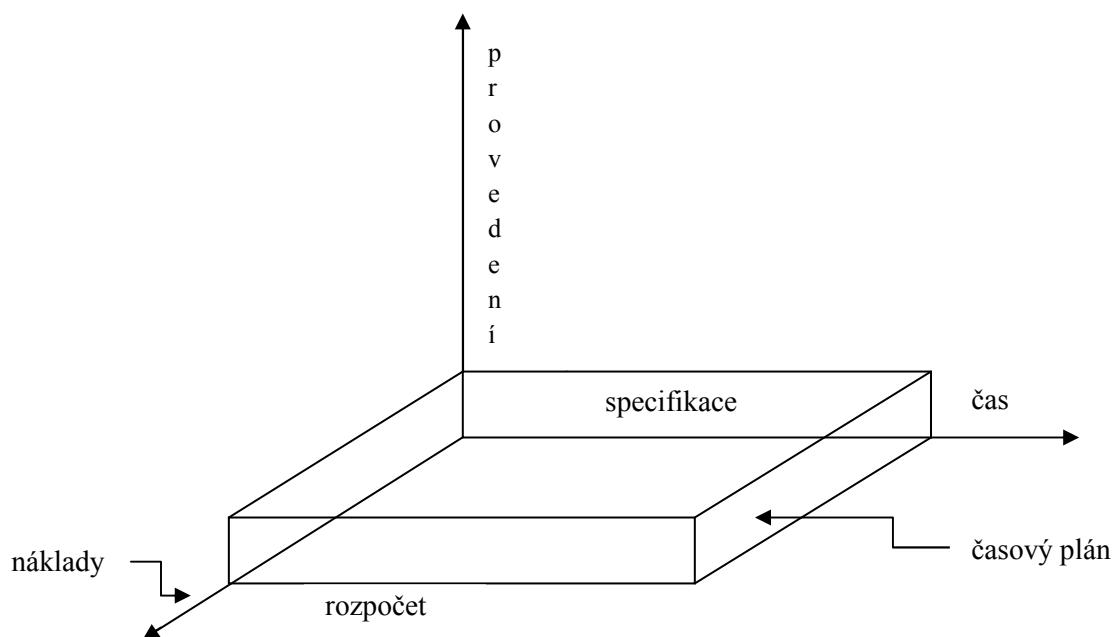
A: za strategický cíl je odpovědný celý realizační tým, dílčí úkoly spadají pod jednotlivé složky realizačního týmu – úkoly jsou mezi jednotlivé složky realizačního týmu rovnoměrně rozděleny, tzn. každému úkolu se věnuje potřebný počet pracovníků s adekvátní kvalifikací. Pracovníci se se svými cíli seznámili a identifikovali už v identifikační fázi projektu.

R: jednotlivé úkoly jsou pracovníkům přidělovány tak, aby byly dosažitelné v plánovaném časovém horizontu a plně kvalifikovanou pracovní silou. Realizační tým respektuje omezení, která mu udává zákon a legislativní nařízení.

T: pro dílčí cíle bude vypracován přesný časový plán, který bude třeba dodržovat, plán bude vypracován tak, aby splnění úkolů bylo reálné, splněním jednotlivých cílů se dopracujeme k uskutečnění strategického cíle

3.4.1.2 Trojimperativ projektu

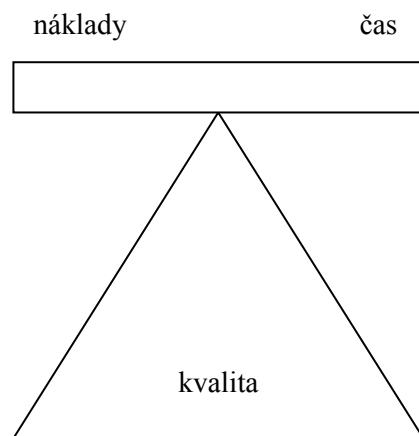
První z nástrojů projektového řízení, který použijeme, se nazývá trojimperativ. Každý projekt má trojrozměrný cíl. Právě trojimperativ vyjadřuje tyto tři stránky projektu. Jinými slovy můžeme trojimperativ definovat jako potřebu dosáhnout současně tří nezávislých cílů: 1. požadovaných parametrů činnosti, 2. ve stanoveném časovém horizontu, a to 3. při dodržení schválených rozpočtových nákladů. Tuto závislost zobrazuje následující obrázek. Zjednodušeně je trojimperativ projektu tvořen otázkami: CO? KDY? a ZA KOLIK?



Obrázek 3 - Trojimperativ (ROSENAU, Milton D., *Řízení projektů*, zdroj vlastní)

Během plánování projektu musíme vždy myslet na to, že je nutné udržet rovnováhu mezi jednotlivými složkami: časové omezení projektu, celkový objem vložených finančních prostředků a kvalita výstupů musí být v rovnovážném stavu. Nepoměr mezi jednotlivými složkami může mít za následek, že se projekt ocitne v problémové situaci. Například se nám nepovede zajistit výstupy v plánované kvalitě nebo některé ze zdrojů nebudou dostačující, a nám se proto nepodaří projekt dokončit. „Platí, že je lepší projekt nerealizovat, než jej realizovat za situace, kdy jsou tyto proporce v rámci trojimperativu projektu narušeny tak zásadním způsobem, že mohou ohrozit zdárnou realizaci projektu.“⁴

Zásadním požadavkem, který trojimperativ vyjadřuje, je potřeba dosáhnout všech tří složek současně!



Obrázek 4 – rovnovážný stav složek trojimperativu (BARKER Stephen, COLE Rob. *Projektový management pro praxi*, zdroj vlastní)

Co? = specifikace provedení, odpovědí na tuto otázku je co je výsledkem projektu? V našem případě je to pětidenní filmový festival probíhající v měsíci říjnu.

Kdy? = určuje časový plán projektu, časově ohraničuje jeho trvání, tedy do kdy má být projekt uskutečněn? Doba konání festivalu je naplánovaná na říjen 2010. Všechny přípravné činnosti musí být ukončeny nejpozději den před začátkem festivalu.

Za kolik? = náklady, jaký objem finančních prostředků budeme mít k dispozici? Náklady mohou být vyjádřeny v jakémkoliv měně, ale také počtem odpracovaných hodin.

3.4.1.3 *Definice zdrojů*

Ze všeho nejdříve si musíme vysvětlit, co všechno si můžeme představit pod slovem zdroj. Zdroje jsou všechny veličiny vstupující do projektu. Jako první většinu z nás napadnou finance. Ty často bývají tím, co rozhoduje o realizaci projektu. Pokud nemáme zdroj, případně zdroje na financování projektu, můžeme mít vypracovaný sebelepší plán, ale nedostatek financí nám neumožní zajistit ostatní potřebné zdroje pro jeho realizaci. Projekt může být financován z jednoho či více zdrojů. V případě, že peníze pochází z více zdrojů, je naše výchozí situace o něco složitější. Také bychom se měli vyvarovat situace, kdy je projekt financován z velkého počtu zdrojů. V tomto případě bychom mohli projekt nesmyslně zkomplikovat. Existuje několik způsobů, jak projekt financovat: použitím vlastních zdrojů, bankovním úvěrem, dotacemi a granty.

Další v pořadí jsou lidské zdroje. Ty jsou pro jakýkoli projekt opravdu nejdůležitější, protože ony rozhodují o ostatních zdrojích. Pro realizaci projektu potřebujeme zajistit odpovídající počet lidí, kteří se budou podílet na jeho plánování. V případě, že se na projektu nebude podílet dostatečný počet pracovníků, je projekt vážně ohrožen z důvodu, že pracovníci nebudou schopni plnit své úkoly včas a v potřebné kvalitě. V opačném případě, když bude projekt lidskými zdroji předimenzován, může vést ke zmatečným situacím. Při výběru pracovníků do realizačního týmu pro nás bude určující především jejich vzdělání. Pro manažera projektu bude klíčová oblast motivace pracovníků a vztahy na pracovišti. Nedostatečně motivovaní pracovníci mohou výrazným způsobem ovlivnit vývoj projektu, a to v záporném smyslu. Negativní dopad mohou mít na projekt také komplikované mezilidské vztahy, které případně vyústí v konflikt na pracovišti a nespolupráci.

Pokud máme zajištěnou finanční stránku projektu a sestavený realizační tým, nebrání nám nic v jeho vypracování. Hned první věc, kterou musíme zajistit, aby se náš projekt mohl uskutečnit, jsou materiální zdroje. V našem případě do této kategorie spadají prostory, ve kterých se bude festival odehrávat, tzn. promítací sály, prostory pro doprovodný program (místa pro koncerty, výstavy, workshopy,...), zázemí pro realizační tým, odpočinková místa pro návštěvníky, ubytovací zařízení, jak pro hosty, tak pro návštěvníky. Mimo jiné do materiálních zdrojů můžeme zařadit také technická zařízení a samotné filmy, které plánujeme promítat.

V neposlední řadě musíme také zmínit časové zdroje. Jednotlivé činnosti musí být rozvrženy v čase tak, aby byl dostatek času je zabezpečit. Časový plán musí také počítat s rezervami, pro případ komplikací, výskytu problémů nebo nutnost změn v plánu.

3.4.2 Analýza projektu

Analýza projektu je nezbytná v okamžiku, kdy detailně rozpracováváme projektový záměr. Analýza by nám měla pomoci při sestavování plánu jednotlivých částí projektu. Právě při těchto postupech uplatníme analytické metody. Ty nám budou pomáhat vybrat slabší a silnější stránky našeho projektu. Na základě jejich rozlišení pak budeme schopni vyvarovat se možným rizikům a naopak těžit ze silných stránek. Obecně se asi největší význam přikládá analýze rizik, neboť každá aktivita spojená s projektem na sebe menší či větší rizika váže. Většina rizik je více méně předvídatelná. Nepředvídatelné faktory se vyskytují nejčastěji, když nějakou činnost děláme poprvé a tudíž neznáme rizika, která s sebou nese. Naším úkolem bude stanovit, jaká rizika nám hrozí. Budeme se o nich chtít dozvědět, co nejvíce: jaká je pravděpodobnost jejich výskytu, či jaký dopad mohou mít na náš projekt. Získané informace nám usnadní sestavit opatření zabráňující jejich vzniku a plán řešící situaci v případě jejich výskytu. Analýza mimo jiné slouží k tomu, aby zbytečně nedocházelo ke konfliktům mezi zainteresovanými stranami, a pomáhá předcházet možným problémům projektu. Objektem analýzy nebude náš projekt jako celek, ale budeme hodnotit jednotlivé vnější a vnitřní faktory, které mohou ovlivňovat výsledný produkt. Mezi takové faktory patří všechny zainteresované strany projektu (realizační tým, návštěvníci festivalu, hosté festivalu,...), faktory ekonomické, technické, sociální,... Nejčastěji užívanými metodami jsou SWOT analýza a metoda logického rámce. Ty vám představím v následujících podkapitolách.

3.4.2.1 Analýza SWOT

Zkratka SWOT vznikla spojením prvních písmen ze čtyř anglických slov strengths, weaknesses, opportunities a threats. V českém překladu tato slova znamenají strengths - slabé stránky, weaknesses - silné stránky, opportunities - příležitosti a threats - hrozby. Pod těmito čtyřmi hesly se skrývá analýza vnitřního a vnějšího prostředí projektu. K analýze vnitřního prostředí slouží silné a slabé stránky a k analýze vnějšího prostředí zase příležitosti a hrozby. Analýzu vnitřního prostředí jsme schopni sestavit ze stávající situace, ve které se organizace a projekt nachází. S vnějším prostředím se váží pozitivní a negativní

fenomény, které často nejsme schopni ovlivnit a pro jejich rozbor potřebujeme více času a informace získané od různých okolních subjektů.

Výsledkem vypracování SWOT analýzy je strategický přehled podkladů a výsledků projektu. Získané výsledky využijeme jako podklad pro definování vize projektu, přesné zformulování jeho strategických cílů, určení strategických alternativ a pro identifikaci kritických oblastí projektu.

Užití této metody je výhodné z důvodu, že analýza nemá přesně stanovený metodologický rámec. Je tedy možné postup analýzy upravovat podle vlastních potřeb.

Všeobecně je analýza SWOT rozdělena do čtyř částí:

1. Příprava – spočívá v definování oblastí, které budeme analyzovat a potřebě sestavit skupiny pracovníků, které se budou na analýze podílet
2. Vnitřní analýza = analýza silných a slabých stránek – provádíme hodnocení silných a slabých stránek projektu. Hodnocení probíhá odděleně. Výsledkem jsou 2 sestupně uspořádané seznamy: seznam silných a seznam slabých stránek. Jednotlivé stránky projektu jsou řazeny sestupně podle jejich vlivu na analyzovanou oblast. Pro vytvoření seznamu se nabízí několik možností hodnocení. My použijeme bodovou metodu, ta spočívá v přiřazování bodů k jednotlivým stránkám, a to podle jejich důležitosti. Nejdůležitější stránky dostanou největší počet bodů, ty nejméně důležité naopak nejméně bodů. Nakonec vytvoříme číselný seznam.
3. Vnější analýza = Hrozby a příležitosti – stejně jako u silných a slabých stránek, provádíme identifikaci a hodnocení hrozeb a příležitostí pro projekt samostatně. Metodologický postup je však u obou složek totožný. Nejprve vyhodnotíme závažnost dopadu hrozeb na náš projekt. Následně zhodnotíme, jak vysoká je pravděpodobnost vzniku hrozeb. Opět použijeme bodovou metodu. Vzniknou nám dva sestupně koncipované seznamy hrozeb. Nakonec určíme hodnotu každé hrozby. Ta se určí jednotlivě u každé hrozby zvlášť, a to tím způsobem, že vynásobíme číselnou hodnotu závažnosti dopadu hrozby s číselnou hodnotou její pravděpodobnosti vzniku. Z jednotlivých součinů vytvoříme souhrnný seznam hodnot hrozeb. Příležitosti hodnotíme stejným způsobem jako hrozby, jen s tím rozdílem, že u příležitostí vyhodnocujeme jejich atraktivitu vlivu na připravovaný

projekt a pravděpodobnost jejich vzniku. Nakonec seřadíme příležitosti podle jejich celkové hodnoty, stejně jako jsme seřadili hrozby.

4. Matice SWOT – je posledním bodem a uzavírá celou analýzu. Spočívá ve vytvoření tabulky, na jejímž základě vznikají čtyři strategie řešení možných problémů.

SO strategie = staví na silných stránkách tak, aby se využili současné nebo budoucí příležitosti (ofenzivní přístup)

WO strategie = využívá příležitosti k odstranění slabých stránek

ST strategie = redukuje nebo eliminuje hrozby pomocí silných stránek

WT strategie = minimalizuje slabé stránky a redukuje hrozby (defenzivní přístup) ⁵

| Analýza SWOT | | Interní analýza | |
|-----------------|--------------|-----------------|---------------|
| | | Silné stránky | Slabé stránky |
| Externí analýza | Příležitosti | SO strategie | WO strategie |
| | Hrozby | ST strategie | WT strategie |

Obrázek 5 – Matice SWOT (zdroj vlastní)

| SWOT analýza | | |
|-----------------|--|--|
| | Silné stránky | Slabé stránky |
| Interní analýza | <p>Místo konání (turisticky atraktivní město, univerzitní město – zájem studentů)</p> <p>Malá konkurence (užší zaměření festivalu)</p> <p>Měsíc konání festivalu (v této době v rámci ČR probíhá pouze jeden festival)</p> <p>Počasí (v září bývá ještě pěkné počasí)</p> <p>Využití venkovních prostor pro doprovodné akce</p> <p>Dostatečný počet zájemců o festival tohoto druhu (turisté, studenti, veřejnost)</p> <p>Zábavní, vzdělávací charakter festivalu</p> <p>Dobré zázemí v podobě ubytovacích a restauračních kapacit (využití kolejí – studenti ještě nejsou ubytovaní, možná spolupráce s restauračními a ubytovacími podniky)</p> <p>Propagace, informační kampaň (webové stránky, využití sociálních sítí na internetu, plakáty, reklama v regionálních sdělovacích prostředcích) cenová dostupnost</p> <p>Přístupnost města Olomouce (ČD, MHD, autobusová doprava)</p> | <p>Příliš specifické zaměření festivalu (nezájem veřejnosti)</p> <p>Realizační tým nezkušený v této oblasti</p> <p>Nový, tudíž neznámý festival (nízký zájem o festival)</p> <p>Realizace projektu je závislá na finančních a technických zdrojích</p> <p>Kvalita výstupů (ovlivněna nezkušeností organizátorů)</p> |

| | Příležitosti | Hrozby |
|---------------------------------------|--|---|
| Externí analýza | Vyplnění prázdného místa na trhu | Nedostatečné povědomí o festivalu (první ročník) |
| | Zlepšení postavení města | Nezájem o festival |
| | Rozšíření počtu kulturních akcí ve městě | Konkurence |
| | Vliv na kulturu v regionu (ozvěny festivalu v regionu) | Zdroje financování (nedojde k zajištění potřebných zdrojů) |
| | Pozitivní vliv na kulturní a všeobecné vzdělávání široké veřejnosti | Možnost výskytu nepředvídatelných situací (nepříznivé počasí, poškození techniky) |
| | Podpora turismu ve městě, regionu | Možnost navýšení finanční náročnosti projektu (z důvodu výskytu nepředpokládaných výdajů, zapříčiněných výskytem nových úkolů) |
| | Sezónní zvýšení zaměstnanosti | |
| | Vybudování dobré pověsti, atraktivity festivalu | |
| | Zavedení pravidelně se opakující kulturní akce | |
| | Seberealizace a získání nových zkušeností (realizační tým) | |
| Možnost financování z fondů EU | | |

Tabulka 1 - SWOT analýza (zdroj vlastní)

3.4.2.2 Metoda logického rámce

Logický rámec je metoda, která slouží ke stručnému a přehlednému popisu plánovaného projektu. Této metody využijeme hned v několika fázích projektu. Jak jsme již uvedli, slouží k popisu projektu, informuje o zamýšleném postupu a plánu projektu. Následovně rámec použijeme jako nástroj pro realizaci projektu, bude nám sloužit jako návod. Uplatnění bude mít i v poslední fázi projektu, tedy při konečném vyhodnocení. Mimo to, že logický rámec lze uplatnit téměř ve všech částech projektu, je i výhodným dokumentem, v souvislosti se změnami v projektu. Pokud dojde ke změně v některém poli, můžeme lehce sledovat, jaké úpravy bude třeba provést v logicky návazných polích. Logický rámec nám tedy usnadňuje řešení nastalých problémů v projektu. Jeho pomocí je pro nás snazší

vyhledat souvislosti mezi jednotlivými aktivitami a umožňuje nám pohotové a komplexní řešení problému.

Logický rámec je matice, která se skládá ze šestnácti částí. Matice logických vazeb je uspořádána podle dvou os – vertikální a horizontální.

Vertikální osa matice zobrazuje:

- Cíle
- Objektivně ověřitelné ukazatele (poukazující na změny v projektu) - OOU
- Způsoby ověření
- Předpoklady, které musí být pro dané cíle splněny

Horizontální osa matice zobrazuje:

- Obecný přínos (k němuž projekt přispěje)
- konkrétní cíl projektu
- výstupy projektu (co je potřeba pro dosažení cíle učinit)
- aktivity projektu (jejich popis)

Každá část matice představuje specifickou podmínku, ta je logicky svázána s hraničními podmínkami. Jestliže, jsou všechny podmínky v souladu, existuje vysoká pravděpodobnost, že náš projekt bude úspěšně realizovatelný.

| | Popis | OOU | Způsob ověření | Předpoklady a rizika |
|------|--|---|---|--|
| Účel | Dlouhodobé vzdělávání široké veřejnosti v oblasti kinematografie, zlepšení celkové kulturní situace ve městě, zatraktivnění města, zavedení nové kulturní akce pro veřejnost, pozvednutí | Zvýšení zájmu o kinematografii (zvýšení návštěvnosti olomouckých a regionálních kin, zvýšení zájemců o studium oboru Filmová věda na UP), opakovaný příjezd turistů v období konání | Počet prodaných vstupenek v kinech, počet podaných přihlášek na zmiňovaný obor, zaplnění kapacit ubytovacích zařízení ve sledovaném období, nabídka pracovních míst | Při pořádání prvního ročníku festivalu, se může vyskytnout nezájem veřejnosti o tuto akci, naplnění předpokládaných cílů můžeme očekávat v dlouhodobém horizontu, po |

| | | | | |
|-------------------|--|---|--|---|
| | společenského života ve městě, rozvoj regionu, sezónní zvýšení pracovních míst | festivalu, vytvoření pracovních míst v personálních agenturách | personálních agentur | opakování festivalu a zavedení povědomí o festivalu |
| Cíle | Realizace pětidenního filmového festivalu | Návštěvnost festivalu, ohlas festivalu, zájem o festival | Návštěvnost webových stránek festivalu, počet fanoušků festivalu na sociálních internetových stránkách, počet návštěvníků měřitelný počtem prodaných vstupenek a prostřednictvím akreditačního systému | Nezájem veřejnosti |
| Konkrétní výstupy | Zajištění finančních zdrojů Pravidelné schůzky realizačního týmu Prostory, technika, filmy | Podání žádostí o dotace, následné vyhovění naší žádosti Sestavený předběžný časový plán schůzek Podepsání smluv o pronájmu požadovaných | Převod finančních prostředků Zápis ze schůze, přítomnost všech členů realizačního týmu Sepsané a podepsané smlouvy, | Nebudou nám předěleny finance z fondů, o které jsme žádali, nedohodneme se se sponzory Vzhledem k tomu, že realizační tým je ten, komu na vzniku festivalu nejvíce záleží, očekává se od jednotlivců zodpovědný přístup a účast na pravidelných schůzkách Nemusí se nám podařit zajistit prostory či filmy, |

| | | | | |
|--|------------------------------|--|---|---|
| | | <p>prostor, zapůjčení technického vybavení, zakoupení autorských práv, zapůjčená filmových kopií</p> | <p>možnost disponovat s technikou a filmovými kopiemi</p> | <p>které jsme chtěli zahrnout do programu festivalu</p> |
| | Hosté | <p>Navázání kontaktů s hosty</p> | <p>Hostem potvrzená účast na festivalu</p> | <p>Může se stát, že hosté nepotvrdí svou účast na festivalu nebo ji odřeknou na poslední chvíli a my budeme muset pro tuto situaci vymyslet náhradní řešení</p> |
| | Doprovodný program | <p>Navázání kontaktů s divadelními soubory, kapelami, odbornými kritiky</p> | <p>Přislíbení účasti oslovenými účastníky, domluvení podmínek, za kterých jsou ochotni na festivalu vystoupit</p> | <p>Předpokládáme zajištění zajímavého doprovodného festivalu v podobě koncertů, divadel, workshopů, může se však stát, že náš doprovodný program nebude koncepčně jednotný nebo bude nezajímavý</p> |
| | Sestavení celkového programu | <p>Sestavení harmonogramu filmového festivalu</p> | <p>Finální podoba festivalového programu, zahrnuje hlavní část programu i doprovodný program</p> | <p>Program by měl být vyvážený, jednotlivé akce se nesmí časově ani místně překrývat</p> |
| | Dodavatelé | <p>Výběrové řízení na dodavatele</p> | <p>Finální výběr dodavatelů</p> | <p>Předpokládáme shodu s dodavateli</p> |

| | | | | |
|------------------|--|--|--|--|
| | <p>Propagace</p> <p>Ubytovací kapacity</p> | <p>Podepsání smluv s poskytovateli</p> <p>Zajištění ubytovacích prostor (pronájem)</p> | <p>sestavený na základě výběrového řízení</p> <p>Tisk propagačních materiálů (plakáty, letáky), zprovoznění webových stránek</p> <p>Připravení ubytovacích kapacit (koleje, možnost přespání v tělocvičnách, sportovních halách)</p> | <p>a bezproblémové podepsání smluv</p> <p>Propagace by měla zajistit dostatečné seznámení veřejnosti s připravovaným festivalem</p> <p>Ubytovací kapacity budeme zajišťovat podle námi očekávaného počtu návštěvníků, může se stát, že budou nadbytečné nebo naopak nedostatečné</p> |
| Klíčové činnosti | <p>Analýza potřeb organizace – stanovení cíle</p> <p>Sepsání projektového záměru</p> <p>Sestavení realizačního týmu – rozdělení jednotlivých úkolů</p> <p>Nahlášení konání magistrátu města Olomouce</p> <p>Sepsání a podání žádostí o granty a dotace</p> <p>Sponzoři</p> | | <p>Leden 2010</p> <p>Leden 2010</p> <p>Leden 2010</p> <p>Leden 2010</p> <p>Leden 2010</p> <p>Únor 2010</p> | |

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | <p>Výběrové řízení na grafické studio (sepsání smluv)</p> <p>Návrh a spuštění internetových stránek + vytvoření stránek na sociálních sítích a jejich propagace mezi uživateli</p> <p>Zajištění prostor</p> <ul style="list-style-type: none"> • promítací sály • prostory pro hudební a divadelní vystoupení, pro expozice a workshopy • ubytovací kapacity pro hosty a návštěvníky • odpočinková místa • zázemí pro štáb <p>Zajištění dodavatelů</p> <ul style="list-style-type: none"> • filmů (včetně stanovení podmínek dopravy filmů) • občerstvení <p>Oslovení hostů a vyjednání podmínek jejich účasti</p> <p>Zajištění</p> | | <p>Únor 2010</p> <p>Březen 2010</p> <p>Leden – Duben 2010</p> <p>Leden – Duben 2010</p> <p>Od ledna 2010 (průběžně dle odezvy oslovených)</p> <p>Leden – Červenec 2010</p> | |
|--|--|--|--|--|

| | | | | |
|--|---|--|---|--|
| | <p>doprovodného programu</p> <ul style="list-style-type: none"> • oslovení hudebních kapel, divadelních souborů • zajištění potřebného materiálu pro expozice <p>(sepsání smluv s výše uvedenými subjekty)</p> <p>Medializace festivalu (spuštění informační kampaně)</p> <p>Spuštění akreditačního systému</p> <p>Zajištění propagačních materiálů (trička, nálepky, odznaky, katalogy, plakáty, pozvánky, letáky,...)</p> <p>Tisk vstupenek a akreditací</p> <p>Nahlášení akce Policii</p> <p>Výlep plakátů</p> <p>Převzetí prostor od pronájemců</p> | | <p>Květen 2010</p> <p>Červenec 2010</p> <p>Červen 2010</p> <p>Srpen – Říjen 2010</p> <p>Srpen 2010</p> <p>Srpen 2010</p> <p>Srpen 2010 (konec měsíce, bezprostředně pře zahájením</p> | |
|--|---|--|---|--|

| | | | | |
|--|--|--|---|--|
| | Příprava jednotlivých prostor <ul style="list-style-type: none"> • technika • vybavení • instalace expozic • rozmístění potřebných materiálů na stanoviště | | festivalu) Týden před začátkem festivalu | |
|--|--|--|---|--|

Tabulka 2 - Logický rámec (zdroj vlastní)

3.4.3 Plánování projektu

Dříve, než se pustíme do samotné realizace projektu, sestavíme projektový plán. Plán nám bude sloužit jako cesta, která nás dovede k cíli. Naším cílem bude realizace a samotný průběh pětidenního filmového festivalu. Často jsou plány považovány za zbytečnou ztrátu času a za nutnou formalitu, pouhý vrtoch vedení. Proč je tedy na sestavování plánů kladen čím dál větší důraz? K čemu jsou plány užitečné?

Primárním cílem plánu je komunikace a koordinace. Dobře sestavený plán zprostředkovává informace všem zainteresovaným stranám. Předává informace každému, kdo se na projektu podílí. Sděluje, co se od daného jedince očekává a co naopak budou mít na starosti ostatní. „Plány jsou prostředkem k delegování částí trojimperativu směrem dolů, na nižší úroveň podřízenosti.“⁶

Nejlepší způsob, jak sestavit plány, kterými se následně budeme moci opravdu řídit je, zapojit do jejich zpracování osoby, které budou projekt uskutečňovat. Pracovník, který úkoly naplánuje, je logicky tím nejkvalifikovanějším pro jejich vypracování. Nikdo jiný totiž o daných úkolech neví tolik, co člověk, který je navrhoval.

Další výhoda, kterou nám předem sestavený plán přinese, je možnost monitorování průběhu projektu. Nikdo z vedení, ani realizačního týmu nemůže předpokládat, kam a jak

projekt od původního plánu odbočí. Pokud k takové odchylce dojde, bude pro nás snazší ji odhalit a projekt navést opět správným směrem. Zajisté je to možné, i když projektový plán nebudeme mít sestavený. V takovém případě však mohou mít následky odchýlení se od plánu mnohem větší záporný dopad na projekt a odhalení odchylky a její náprava, budou časově, i co se zdrojů týká mnohem náročnější.

Poslední oblast, ve které nám budou plány nápomocny, se týká změn v projektu. Jestliže se dostaneme do situace, kdy budeme nuceni pozměnit část projektu, opakovaně plán využijeme coby nejlepší prostředek komunikace. Nutné změny zaneseme do projektového plánu a ten rozšíříme mezi pracovníky. Aktualizace plánů mohou mimo jiné sloužit i jako motivační faktor. Pokud budeme plány pravidelně aktualizovat, všichni, kdo jsou do projektu zainteresovaní, uvidí, že svoji práci bereme vážně a pak i oni do své práce na projektu budou vkládat požadované úsilí.

V neposlední řadě je dobré zmínit, jaké vlastnosti jsou typické pro efektivní projektový plán (podle Milтона D. Rosenaua):

1. Identifikuje vše, co je potřeba k úspěšnému dokončení projektu
2. Obsahuje harmonogram pro načasování těchto úkolů a souvisejících milníků
3. Definuje potřebné zdroje se zárukou jejich dostupnosti v patřičnou dobu a zohledňuje jejich nasazení a řízení
4. Zahrnuje rozpočet nákladů pro každý úkol
5. Obsahuje odpovídající rezervu pro nepředvídatelné události
6. Je věrohodný

Jak je vidět, dobrý plán nám pomáhá předcházet a snáze řešit nastalé problémy. Nikdy jim však nemůže zabránit úplně. Buďme si ale jisti, že plánování nám ušetří spoustu času a zdroje vkládané do řešení problémů.

3.4.3.1 *Projektový plán*

„Plán popisuje, co má být dodáno jako výsledek projektu a uvádí veškeré specifikace příslušných položek. Cílem plánu je podrobně rozepsat trojimperativ. Vhodnou metodou plánování je vytvoření hierarchické struktury činností a identifikování vzájemných vztahů mezi jednotlivými úkoly.“⁷

Už víme, k čemu je dobrý plán užitečný, jak nám poslouží během projektu a také víme, co je jeho cílem. Chceme-li takový plán sestavit, je nutné vědět, jak na to, tedy, jaké jsou jednotlivé části projektového plánu.

3.4.3.1.1 Definice cílů a rozsahu

V rámci této části plánu vycházíme a rozšiřujeme závěry, k nimž jsme dospěli v kapitole 3.4.1.1 *Definice cílů*. Stále bereme v úvahu zásadu SMART a do podrobností rozvádíme hlavně specifikaci, jednu z dimenzí trojimperativu. Výsledkem bude detailní popis dosahovaných cílů a rozsahu prací, které bude projektový tým provádět. Jak jsme již uvedli, závěry budou zapsány do dokumentu, se kterým budou seznámeni všichni pracovníci podílející se na projektu. Dokument bude zmiňovat konkrétní, měřitelný a dosažitelný cíl a popisovat seznam všech dodávaných výstupů, který bude v souladu s časovým plánem a rozpočtem.¹

Realizační tým, bude sestaven z lidí, kteří pocházející z naší organizace a aktivně se podílí na plánování a realizaci projektových úkolů. Tým bude třeba rozdělit do několika subjednotek, které nazveme štáby.

Štáby budou celkem čtyři. Každý z nich se bude starat o jednu oblast projektu. Budou na sobě navzájem nezávislé, přesto budou spolupracovat, protože některé úkoly mohou spadat do kompetence více štábů. Vzhledem k tomu, že v praxi se funkce jako výkonný ředitel, umělecký ředitel, manažer projektu a vedoucí produkčního týmu často prolínají nejen mezi sebou, ale i s ostatními funkcemi, nebudeme tyto tři funkce v rámci týmů nijak konkrétně vymezovat. Zaměříme se především na konkrétní úkoly, které spadají do kompetencí jednotlivých týmů.

3.4.3.1.2 Milníky

Pro každý štáb stanovíme milníky, tedy aktivity či situace, které jsou pro konkrétní štáb mezními. Jsou obvykle výsledkem jednoho procesu a podmiňují posun dalších prací směrem dopředu. My nyní sestavíme seznam milníků pro každý štáb zvlášť. Tento seznam pracovníkům zaručuje přehled nad aktuální situací. Orientují se, ve kterém bodě se zrovna nacházejí, co už splnili a co je teprve čeká. Je ale nutné podotknout, že milníky nezobrazují

¹ Podle toho návodu uvedeme konkrétní definice cílů a rozsah prací pro každý tým v následující kapitole 3.4.3.1.2 Milníky. To pouze z důvodu snazší orientace v textu, aby konkrétní cíle a milníky byly přehledně sepsány v jednom celku pro každý tým.

návaznost mezi jednotlivými aktivitami či úkoly, a proto je vhodné je doplnit jinou metodou.

Štáb č. 1 – Dramaturgie – má na starost sestavení hlavního a doprovodného programu, jejich vzájemnou provázanost a kompatibilitu. Rozmísťuje jednotlivá promítání a aktivity doprovodného programu na příslušná místa (tzn. ta, která dané akci vyhovují především prostorově, ale i časově). Při sestavování programu je nutno zohlednit atraktivitu promítání a doprovodných aktivit, tak, aby byl program vyvážený. Měli bychom se vyvarovat situace, kdy by ve stejný čas probíhaly dvě pro diváky atraktivní akce.

Milníky:

- I. Tematické rozdělení festivalu – první fáze sestavování programu. Cílem je stanovit, kolika autorům se chceme během jednoho ročníku festivalu věnovat. Dále které konkrétní časové období budeme během festivalu zkoumat. Jakmile dojdeme k dostatečnému vymezení, můžeme pokračovat
- II. Seznam hostů (filmových tvůrců a členů odborné veřejnosti) – hosty, které bychom rádi na festivalu uvítali, vybíráme na základě tematického vymezení festivalu. Pokud to bude možné, pozveme tvůrce, jenž spolupracovali na filmech, které budeme na festivalu promítat. Také přizveme publicisty, teoretiky, kteří zkoumají sledované období. Musíme počítat s tím, že pozvaní mohou účast na festivalu odmítnout, a proto sestavíme i seznam náhradních hostů.
- III. Doprovodný program – ten je možno sestavovat zároveň s hlavním programem. Přestože není prioritou festivalu, je třeba mu věnovat dostatek času, protože dotváří festivalovou atmosféru a často může přilákat zájem diváků, kteří by se o festival normálně nezajímali.

Aktivity doprovodného programu rozdělíme na:

- Koncerty
- Divadelní představení
- Workshopy
- Přednášky/diskuze
- Výstavy

I u doprovodného programu se musíme snažit, aby co nejvíce odpovídal koncepci a tématu našeho festivalu.

Štáb č. 2 – Produkce – můžeme ji označit za srdce festivalu. Produkce realizuje většinu projektových úkolů. Pod štáb produkce spadá:

- **Shipping filmů** – tým, který se stará především o koordinaci a dopravu filmových kopií. Kontroluje správnost označení filmů a správnost technických parametrů kopií a jejich stav.

Milníky:

- I. Spolu s dramaturgií sestaví seznam filmů. Festival bude trvat přesně pět dní a během jednoho dne počítáme s pěti projekcemi. Na základě těchto kritérií počítáme s 25 filmy. Také sestavíme soupis 10 náhradních snímků, kdyby některé z kopií nebylo možno zapůjčit.
 - II. Oslovení distributorů – zodpovědný pracovník vyhledá a osloví distributory, zjistí, zda jsou požadované kopie přístupné a za jakých podmínek
 - III. Uzavření smluv o vypůjčení filmových kopií
 - IV. Autorská práva – zajistí zakoupení autorských práv na audiovizuální dílo
 - V. Doprava – dopraví filmovou kopii na místo promítání a po jeho skončení ji zase dopraví zpět majiteli. K tomuto úkolu je vhodné využít kurýrní služby (především, pokud se jedná o kopie zapůjčované ze zahraničí).
- **Guestservice** - náplní tohoto štábu je ve spolupráci s uměleckým ředitelem vybrat vhodné hosty, oslovit je, zajistit jim dopravu, ubytování, zázemí a program v průběhu festivalu.

Milníky:

- I. Seznam hostů – sestavuje tým guestservice po dohodě s uměleckým ředitelem festivalu a dramaturgickým týmem. Navržení hosté musí odpovídat dramaturgické koncepci festivalu, musí odpovídat některé z dramaturgických částí festivalového programu. Při sestavování seznamu hostů se musí počítat i s odmítnutím pozvání. Proto je nutné do seznamu zahrnout i „náhradníky“. Hosty se myslí především filmoví tvůrci, kteří jsou spjati s filmovou érou, kterou bude náš festival zkoumat, dále například členové odborné kritiky, či filmoví historikové, kteří budou pro festival přínosní.

- II. Ubytování – je zajištěno ihned po tom, co je určen a potvrzen konečný počet hostů. Ubytování musí odpovídat náležité úrovni a poskytovat hostům nejlepší možný komfort.
 - III. Doprava – je zajišťována současně s ubytováním. K dopravě je využívána autobusová, vlaková či letecká doprava. Štáb zakoupí jízdenky (letenky), po domluvě s každým hostem na konkrétním datu, pro odpovídající dopravní prostředek.
 - IV. Účast na festivalu – štáb počítá se starostí o hosta od samého začátku jeho pobytu. To znamená, vyšle odpovědného delegáta, aby vyzvedl hosta z nádraží (letišť). Host je delegátem doprovázen do ubytovacího zařízení a následně do centrální budovy festivalu, kde je oficiálně uvítán vedením festivalu. V průběhu celého pobytu je hostům k dispozici zodpovědná osoba, která jim poskytuje nezbytné informace, doprovází je na filmová představení či jiné doprovodné aktivity a stará se o jejich zábavu.
 - V. Hostina – je součástí slavnostního zahájení a zakončení festivalu. Tým guestservice provede výběrové řízení na cateringovou službu, která zprostředkuje občerstvení.
- **Akreditace** – cílem štábu je zajistit návštěvníky festivalu: spravuje ubytovací kapacity, akreditační systém a prodej vstupenek na místě.

Milníky:

- I. Akreditační systém – prvním a nejdůležitějším krokem týmu je zakoupit akreditační program, který bude návštěvníkům umožňovat přihlášení se na festival, výběr ubytování a zakoupení vstupenek na doprovodné koncerty.
- II. Instalace – ve spolupráci s propagačním týmem, který má na starosti výstavbu a správu internetových stránek, akreditační tým nainstaluje a spustí akreditační systém. Od chvíle jeho uvedení do provozu, mají návštěvníci možnost se závazně na filmový festival přihlašovat.
- III. Ubytování – dalším úkolem akreditačního týmu je zajistit ubytovací kapacity pro návštěvníky. Ubytování bude možné na kolejích Univerzity Palackého. V areálu kolejí je mimo jiné možno vytvořit stanové městečko. Také je možná spolupráce s olomouckými ubytovnami a hostely (popřípadě i hotely). Největším problémem

v tomto bodě může být správný odhad ubytovacích kapacit. Správnému odhadu z části napomáhá akreditační systém. S jeho pomocí má tým přehled, kolik míst bude potřeba.

- IV. Převzetí a správa ubytovacích zařízení – Těsně před zahájením festivalu akreditační tým přebírá správu nad ubytovacími zařízeními (koleje) a vytváří podmínky pro založení stanového městečka. Je nutno sestavit tým, který se bude starat o pořádek v areálu kolejí během festivalu a který bude kontrolovat, zda návštěvníci mají opravdu nárok na přístup do ubytovacího zařízení. Po ukončení festivalu tým odpovídá za úklid prostor a předání správci.
- V. Akreditační karty a vstupenky – jsou vydávány a prodávány v průběhu celého festivalu v centrální budově festivalu.

- **Ekonom** – předpokládáme pouze jednoho zaměstnance, který sestavuje a spravuje rozpočet festivalu. V průběhu příprav a konání festivalu kontroluje, zda je dodržováno naplánované čerpání finančních prostředků. (bezprostředně spolupracuje s fundraisingovým týmem)

Milníky:

- I. Sestavení rozpočtu – po konzultaci se všemi částmi štábu a vedením filmového festivalu
 - II. Správa festivalového rozpočtu – správné čerpání
 - III. Vyhodnocení rozpočtu – po ukončení festivalu
- **Technik** - jeho úkolem je zajistit a nainstalovat potřebnou techniku. Ve spolupráci s překladateli pracuje na otitulkování filmů.

Milníky:

- I. Zajištění technických zařízení – zakoupí, zapůjčí nezbytná technická zařízení (plátna, promítací zařízení, reproduktory, mikrofony, ozvučovací technika,...)
 - II. Instalace – bezprostředně před festivalem dojde k instalaci veškeré techniky a kontrole jejího správného fungování.
- **Stavba** – tento tým pracuje především těsně před zahájením festivalu. Stará se o výstavbu veškerých konstrukcí, které jsou potřeba k průběhu festivalu (např. stavba promítacího plátna na veřejném prostranství, instalace výstav).
 - I. Stavební materiál – tým udělá soupis potřebného stavebního materiálu

- II. Zapůjčení, nákup
- III. Instalace – probíhá bezprostředně před festivalem
- **Vedení produkčního týmu** – kontroluje koordinaci mezi jednotlivými složkami týmu. Jako jeden z konkrétních úkolů, bude mít na starosti zajištění moderování festivalu a tlumočení. Cílem jeho snažení bude najít komunikativní jedince, kteří budou schopni uvádět promítání a vést diskuze. Měli by disponovat jazykovými dovednostmi. Vedle moderátorů je třeba najít i překladatele. Kromě tlumočení v průběhu diskuzí budou mít na starosti i překlady filmů. Při tomto úkolu budou spolupracovat s technikem.

Štáb č. 3 – Propagace – úkolem tohoto štábu je zvolit správnou taktiku propagace filmového festivalu tak, aby byl za adekvátní náklady informován, co nejširší počet návštěvníků. Reklama a podpora festivalu musí být atraktivní, přitáhnout pozornost a přesvědčit potenciální návštěvníky, aby se festivalu zúčastnili.

Milníky:

- I. Výběrové řízení – ze všeho nejdříve štáb vypíše výběrové řízení na vizuální podobu festivalu. Na jeho základě vybere jedno grafické studio, které pro festival navrhne celkovou vizuální koncepci.
- II. Internetové stránky – jsou vystavěny ihned po dokončení návrhu vizuální podoby festivalu. Internetové stránky této podobě plně podléhají. Spolu se stránkami je spuštěn i akreditační systém.
- III. Katalog – je sestaven informační katalog, který zahrnuje údaje o programu, promítaných filmech, hostech a všech doprovodných akcích festivalu.
- IV. Tisk – je zadán tisk veškerých propagačních materiálů, jako jsou pozvánky, plakáty, letáky, katalog, informační brožury, vstupenky, akreditační kartičky, trika,...
- V. Medializace – před začátkem festivalu tým zajistí výlep plakátů, zveřejnění inzerce v novinách, rádiovou, televizní a internetovou (včetně sociálních sítí) reklamu.
- VI. Festivalový deník – jeho redakce probíhá v průběhu festivalu. Deník každý den reflektuje festivalové dění. Mimo to jsou natáčeny krátké

televizní festivalové aktuality, které jsou přístupné na internetových stránkách.

Štáb č. 4 – Fundraising – Tento štáb zajišťuje festival po peněžní stránce. Ač pojem fundraising je užšího významu, my do kompetencí tohoto štábu řadíme nejen vyjednávání se sponzory, ale i žádosti o dotace a granty. V případě nutnosti rozhoduje štáb fundraisingu o předfinancování projektu pomocí bankovního úvěru. Takové závažné rozhodnutí konzultuje s výkonným ředitelem festivalu a ekonomem.

Jen ve stručnosti bychom rádi zmínili možnosti financování. Podpora může být poskytnuta v podobě dotace nebo grantu. O dotace můžeme žádat v rámci dotačních programů, které jsou vyhlašovány různými subjekty. Ty se dělí do pěti kategorií: systém veřejných financí, strukturální fondy a rozvojové programy Evropské unie, finanční mechanismy Evropského hospodářského prostoru, nadace a nadační fondy a fundraising.

Pojem fundraising bývá v odborné literatuře nejčastěji vysvětlován jako individuální dárcovství. Pod tímto pojmem si představme systematickou činnost, jejímž cílem je získání finančních či jiných prostředků od dárců na obecně prospěšnou činnost organizací.

3.4.3.1.3 Hierarchická struktura činností (WBS)

S pomocí hierarchické struktury činností rozdělíme projekt do pracovních úkolů nebo činností. S jejím využitím snížíme pravděpodobnost, že na nějaký úkol zapomeneme. Projektové úkoly jsou vzájemně logicky propojeny a dohromady fungují tak, aby zabezpečily vznik požadovaných výstupů.

Na konstrukci hierarchické struktury neexistuje žádné obecné pravidlo. Pouze se doporučuje, aby se hierarchická struktura skládala ze tří až čtyř úrovní. Samozřejmě si ji však upravíme podle své potřeby.

Hierarchická struktura činností definuje pracovní úkoly a pro ty, kdo je budou realizovat, bude svázána s příslušnými časovými termíny a rozpočty. Hierarchická struktura činností zobrazuje zodpovědnost jednotlivých složek organizační struktury na projektu. Zahrnujeme do ní i kontrolní schůzky, koordinační činnosti a hlášení.

Výhodné je, aby hierarchickou strukturu činností sestavovali nejméně dva lidé nezávisle na sobě. Tento postup pomáhá odhalit jakákoliv přehlédnutí nebo nesrovnalosti a může najít efektivnější způsob organizace jednotlivých prací.

3.4.3.1.4 Síťový graf činností a odhad času

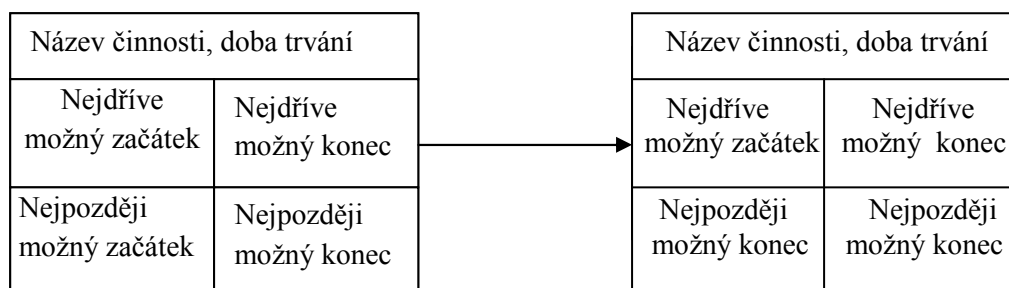
Ve chvíli, kdy máme navržený plán provedení projektu, zaměříme se na časovou stránku projektu. Jak již víme z předchozí kapitoly, čas je jednou z dimenzí trojimperativu. Právě časová dimenze nám umožní seřadit činnosti a události projektu do celků znázorňujících logické časové vazby projektu.

Metod časového plánování existuje několik: úsečkové diagramy, síťové grafy či harmonogramy časově rozvržených úkolů. Pro většinu metod již existují počítačové programy, pomocí kterých diagramy a grafy snáze vytvoříme. Vycházejme z faktu, že naše společnost takovými programy nedisponuje, avšak síťové grafy jsme schopni sestavit i bez jejich pomoci.

My si z daných možností pro časové plánování zvolíme síťový graf. To je grafické zobrazení projektových úkolů a událostí v logickém sledu. Grafy přesně znázorňují události předcházející, následující a také události, které budou probíhat současně. Mimo to zobrazují i časovou posloupnost činností pomocí tzv. kritické cesty (viz. později).

Sestavení síťového grafu vychází ze seznamu činností. Na jeho základě budeme schopni jednotlivé činnosti provázat do grafu logického sledu (PERT). Takovýto graf se pokusíme sestavit pro náš projekt. Z jeho dvou možných forem si zvolíme uzlově orientovaný graf, kde nositelem informace je uzel (tzn. činnosti nebo události se zapisují do uzlů). Uzly jsou mezi sebou spojeny prostorově orientovanými šipkami

Uzly v grafu jsou vyobrazeny následovně:



Obrázek 6 – Vyobrazení události v uzlu (zdroj vlastní)

Jakmile se nám podaří do grafu zapsat všechny události a pomocí šipek vyjádřit jejich logický sled, dojdeme k závěru, že grafem prostupuje tzv. kritická cesta (CPA, tedy Critical Path Analysis). Pro tuto cestu platí, že v uzlech, které nese, se číselné hodnoty nejdříve a nejpozději možných začátků a konců událostí shodují. To znamená, že na ní neexistují žádné časové rezervy, trvá nejdéle a zároveň udává délku trvání celého projektu. Pokud dojde ke zpoždění mezi událostmi kritické cesty, bude to znamenat zpoždění celého projektu. Naopak činnosti, které na kritické cestě neleží, mají jistou časovou rezervu a mohou začít nebo skončit dříve nebo později, než bylo naplánováno.

Při sestavování grafu nám vyvstává otázka, jak správně odhadnout délku trvání všech událostí a následně celého projektu? Na časovou dimenzi projektu je třeba nahlížet ze dvou stran: první se týká počtu určení pracovních hodin, kterých je třeba pro provedení úkolů, druhá, se zabývá otázkou délky trvání samotných činností. A ta je pro nás v tento okamžik důležitější, umožní nám sestavit časový plán projektu. Vzhledem k tomu, že naše společnost se snaží zorganizovat první ročník filmového festivalu a nemůže vycházet z předešlých zkušeností, je zřejmé, že odhadování času pro realizační tým nebude snadným úkolem. Přesto se snažme čas odhadovat co nejrealističtěji a lépe bude odhad nadhodnotit, než zjistit, že na realizaci úkolů nemáme dostatek času.

Pro co nejsprávnější odhad můžeme využít metody odhadování času PERT, která spočívá v odhadu tří časů: optimistický odhad trvání činnosti (T_o), pravděpodobná doba trvání činnosti (T_m) a pesimistický odhad trvání činnosti T_p , což nám umožní vypočítat očekávanou dobu činnosti (T_e).

Očekávaná doba činnosti je vyjádřena vztahem:

$$T_e = \frac{T_o + 4 T_m + T_p}{6}$$

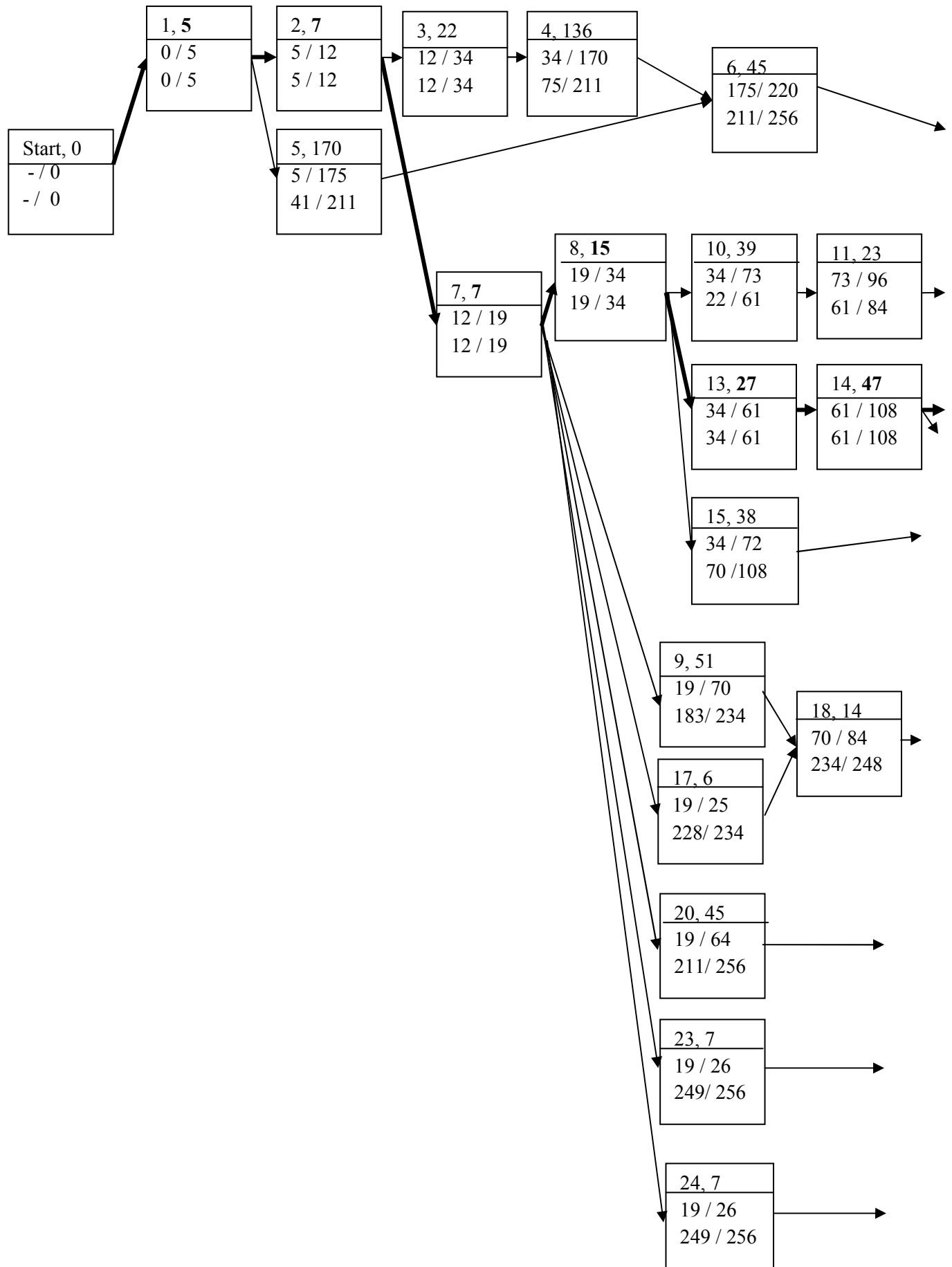
6

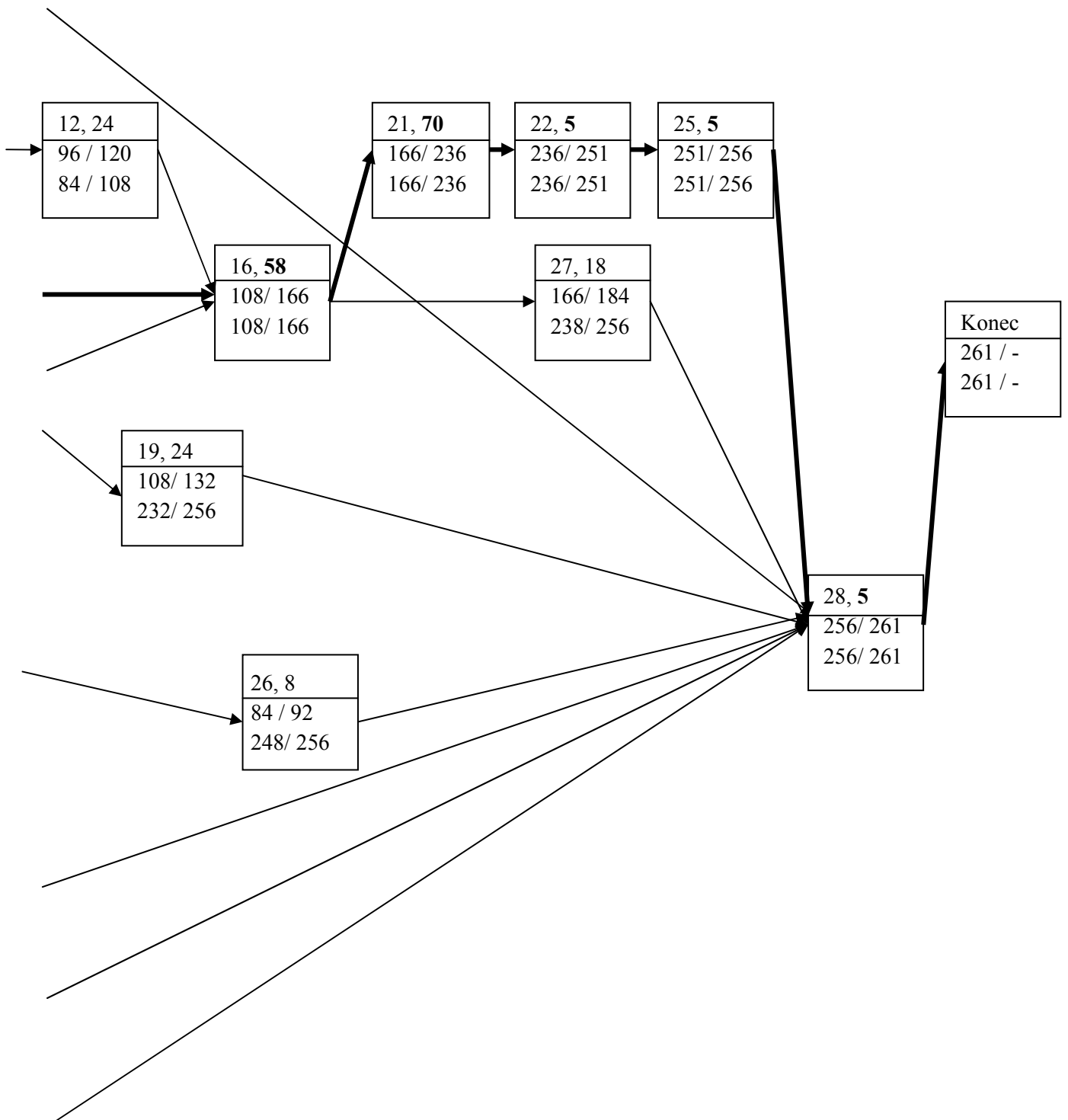
V následující tabulce uvádíme náš odhad u všech činností projektu. Pro sestavení grafu, je nutné ke každé činnosti uvést aktivitu, která jí bezprostředně předcházela.

| Kód činnosti | Název činnosti | Bezprostředně předcházející činnost | To | Tm | Tp | Te |
|--------------|---|-------------------------------------|----|-----|-----|-----|
| 1 | Analýza potřeb organizace | – | 3 | 5 | 7 | 5 |
| 2 | Sepsání projektového záměru | 1 | 5 | 7 | 8 | 7 |
| 3 | Podání žádostí o granty a dotace | 2 | 17 | 22 | 30 | 22 |
| 4 | Přidělení grantů a dotací | 3 | 90 | 140 | 170 | 136 |
| 5 | Finanční zajištění festivalu (fundraising, úvěr) | - | 90 | 170 | 250 | 170 |
| 6 | Sestavení rozpočtu | 4, 5 | 30 | 45 | 60 | 45 |
| 7 | Sestavení projektového týmu (dramaturgie, produkce, propagace) | - | 5 | 7 | 10 | 7 |
| 8 | Sestavení dramaturgické koncepce | 7 | 12 | 15 | 19 | 15 |
| 9 | Výběrové řízení na vizuální podobu festivalu | 7 | 45 | 50 | 60 | 51 |
| 10 | Seznam filmů | 7, 8 | 30 | 40 | 45 | 39 |
| 11 | Oslovení distribučních společností + uzavření smluv | 10 | 15 | 22 | 35 | 23 |
| 12 | Zakoupení autorských práv k filmům | 11 | 20 | 23 | 35 | 24 |
| 13 | Seznam hostů | 7, 8 | 15 | 28 | 37 | 27 |
| 14 | Oslovení hostů, dohodnutí na účasti | 13 | 30 | 45 | 75 | 47 |
| 15 | Sestavení doprovodného programu | 8 | 30 | 36 | 52 | 38 |
| 16 | Sestavení kompletního programu | 12, 14, 15 | 40 | 60 | 72 | 58 |
| 17 | Zakoupení akreditačního programu | 7 | 5 | 6 | 10 | 6 |
| 18 | Spuštění internetových stránek | 9, 17 | 12 | 14 | 17 | 14 |
| 19 | Ubytování a doprava hostů | 14 | 20 | 24 | 30 | 24 |
| 20 | Zajištění ubytovacích kapacit pro návštěvníky | 7 | 30 | 45 | 60 | 45 |
| 21 | Sestavení katalogu | 16 | 58 | 70 | 85 | 70 |
| 22 | Tisk všech propagačních materiálů | 21 | 14 | 15 | 17 | 15 |
| 23 | Výběr cateringové společnosti, uzavření smlouvy | 7 | 5 | 7 | 10 | 7 |

| | | | | | | |
|----|--|----------------------------------|----|----|----|----|
| 24 | Výběr moderátorů a překladatelů, uzavření smluv | 7 | 5 | 7 | 10 | 7 |
| 25 | Výlep plakátů | 22 | 3 | 5 | 7 | 5 |
| 26 | Medializace | 18 | 7 | 8 | 10 | 8 |
| 27 | Zajištění technických zařízení + instalace | 16 | 14 | 18 | 21 | 18 |
| 28 | Realizace | 6, 19, 20, 23, 24, 25, 26, 27 | 5 | 5 | 5 | 5 |

Tabulka 3 – Přehled projektových činností (zdroj vlastní)





Obrázek 7 - Síťový graf k projektu filmového festivalu Promluv (zdroj vlastní)

3.4.3.2 Rozpočet

Vypracování rozpočtu je jedním ze stěžejních kroků při plánování jakéhokoliv projektu. Zásada, která platí při sestavování rozpočtu, je být realistický a dbát na to, aby nedocházelo ke zbytečnému nadhodnocení ani podhodnocení projektu. Přebytečné finance by měly za následek zbytečné plýtvání. Nedostatek, by se naopak odrazil na výsledné kvalitě projektových výstupů. Mohlo by dojít k nekvalitnímu zpracování některých částí projektu nebo by nedošlo ke zrealizování určitých úseků projektu a celkový výsledek by tak byl neúplný.

Stalo se konvencí, že společnosti vyhodnocují svá hospodaření v měsíčních intervalech a na jejich základě přijímají náležitá opatření. Podle zásad Baťova systému řízení bychom mohli zavést týdenní kontroly v rámci jednotlivých štábů. Takové kontroly by nám pomohly snáze odhalit vzniklé chyby a jejich nápravu. Kontroly v rámci celé organizační struktury by probíhaly po měsíci.

Při sestavování rozpočtu je třeba uvědomit si, že uváděné údaje jsou závazné a neměnné. Zároveň jde o maximální přípustné částky, jejichž výše nesmí být překročena. Jediný možný ‚pohyb‘ ve finančních údajích jsou přesuny mezi položkami rozpočtu. Pokud festival pořádá organizace, jejíž činnost je celoroční (nebyla založena pouze za účelem organizování festivalu), může být festival po finanční stránce zajištěn prostřednictvím alokace finančních prostředků z běžných rezerv společnosti. Tento model může využít i naše organizace.

Poslední zásada, kterou je třeba zmínit, ukládá, že všechny vyplacené částky musí být podloženy finančními doklady a dokumentací o faktické realizaci konkrétní aktivity.

Vzhledem k tomu, že moje bakalářská diplomová práce je pouze teoretická, a tedy je z mojí pozice těžké sestavit konkrétní rozpočet, sestavím pouze orientační rozdělení rozpočtu, podle kterého by se náš festival měl řídit. Rozpočet bude rozdělen podle štábů, které se na něm podílejí a jejich potřeb. Tato část bude tvořit výdaje festivalu. Odděleně budou sepsány všechny možné příjmy festivalu.

| Štáb | Náklady |
|---|---|
| Produkce – Shipping – Guestservice – Akreditace – Technik – Stavba – Ekonom | Honoráře, režijní náklady, administrativní náklady, pronájem prostor – Půjčovné, autorská práva, kurýrní služba – Honoráře, ubytování a doprava hostů, catering, občerstvení – Akreditační systém, pronájem ubytovacích kapacit – Nájemné a nákup technických zařízení – Nájemné a nákup stavebního materiálu – Režijní náklady |
| Dramaturgie – Doprovodný program | Honoráře, režijní náklady, administrativní náklady – Honoráře pro kapely, divadelní soubor a přednášející, půjčovné výstav |
| Propagace | Honoráře, režijní náklady, administrativní náklady – Grafické studio, výstavba webových stránek, tisk (katalog, propagační materiály, vstupenky, akreditační karty, festivalový týdeník), medializace (rádio, tv, inzerce, výlep plakátů) |
| Technik , stavba, ekonom, fundraising | – Honoráře, režijní náklady, administrativní náklady – Náklady na materiál |

| Příjmy | |
|------------|---|
| Fixní | ze státního a soukromého sektoru |
| Variabilní | Prodej lístků, akreditací a katalogů, merchending |
| Věcné | produkty služby |

Tabulka 4 – rozpočet filmového festivalu Promluv

3.4.4 Realizace projektu

Za realizaci projektu v našem případě považujeme průběh festivalu. Vše, co jsme dělali před festivalem, byly přípravné práce a týden, během kterého se projekt uskuteční je vyvrcholením přípravných prací. Cílem našeho snažení je, aby festival proběhl úspěšně, s co nejmenším počtem problémů. Máme zájem na tom, aby festival nebyl ztrátový, aby se nevyskytovaly technické ani organizační chyby a přilákal, co největší počet návštěvníků.

3.4.4.1 *Projektový tým*

Jak bylo uvedeno již v úvodu naší práce, projekt je realizován v rámci organizace, jejíž aktivity vedou k podpoře kulturního vzdělávání. Projektový tým bude logicky sestaven primárně ze stálých zaměstnanců této organizace. V organizaci dojde k přesunu pracovníků směrem k manažerovi projektu. V organizaci tak vznikne centrum projektu.

Primárně jsou do projektového týmu vybíráni lidé, kteří se podíleli již na sestavování projektového plánu. Již jsme zmiňovali, že pracovníci, kteří projektové úkoly naplánovali, jsou nejpůsobivější k jejich provedení.

Z publikace *Projektové řízení*, Miliona D. Rosenaua se dozvídáme o terminologii užívané pro organizační strukturu projektového týmu. Zmíníme pojmy, které se týkají našeho případu. Způsob sestavení projektového týmu, který jsme uvedli v prvním odstavci této kapitoly, odpovídá pojmu projektová organizační struktura. Mimo to je vhodné uvést, že projektový tým se bude skládat ze dvou složek: projektového a podpůrného týmu. Projektovým týmem myslíme okruh pracovníků, kteří jsou přímo podřízeni manažerovi projektu. Podpůrným týmem myslíme pracovníky, kteří se nezodpovídají přímo manažerovi. Obvykle pracují buď pouze na části projektu, nebo na projektu pracují na částečný úvazek. My do podpůrného týmu zařadíme například brigádníky, které najmeme na méně důležité práce nebo subdodavatele.

3.4.4.2 *Program festivalu*

Program festivalu jsme sestavili celkem z dvaceti pěti filmů, z čehož tři jsou doprovázeny následnou diskuzí. V dopoledních hodinách budou pořádány divadelní představení, určená primárně pro děti. Festival bude slavnostně zahájen i zakončen koncertem. Po celou dobu festivalu budou přístupné dvě výstavy.

Program jsme se snažili sestavit tak, aby byl zajímavý pro všechny věkové kategorie a pro různé divácké složení.

| | Pondělí | Úterý | Středa | Čtvrtek | Pátek |
|-----|----------------------------|-----------------------|------------------|-----------------------|----------------------------|
| 9h | Filmová projekce | Filmová projekce | Filmová projekce | Filmová projekce | Filmová projekce |
| 10h | | Divadelní představení | | Divadelní představení | |
| 11h | Filmová projekce s diskuzí | Filmová projekce | Filmová projekce | Filmová projekce | Filmová projekce s diskuzí |

| | | | | | |
|-----|---------------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------------|
| 13h | Workshop | | | | |
| 14h | Filmová projekce | Filmová projekce | Filmová projekce s diskuzí | Filmová projekce | Filmová projekce |
| 15h | | | Workshop | | |
| 17h | Filmová projekce | Filmová projekce s diskuzí | Filmová projekce | Filmová projekce s diskuzí | Filmová projekce |
| 19h | Slavnostní zahájení s koncertem | | | | |
| 20h | | Filmová projekce | Filmová projekce | Filmová projekce | Filmová projekce |
| 21h | Filmová projekce | | Koncert | | Slavnostní zakončení s koncertem |

Tabulka 5 – Program filmového festivalu Promluv

3.4.4.3 *Kontrola a změny v projektu*

V každém, i sebelépe naplánovaném projektu dochází k odchýlkám od plánu. Naším záměrem bude průběh projektu průběžně kontrolovat a odhalovat chyby v co nejzazším stádiu jejich výskytu a napravovat je.

Nejlepším nástrojem kontroly průběhu projektu jsou kontrolní schůzky. Kontroly lze samozřejmě provádět i jinými způsoby, například zpracováváním kontrolních zpráv. Většina těchto metod je však časově náročná a neefektivní.

Na co přesně se máme soustředit při kontrole? Nejsnazší je kontrolovat, v jakém stádiu se nachází jednotlivé projektové úkoly. Rozlišujeme u nich dva možné stavy: dokončeno, nedokončeno. Žádný úkol není zcela splněn, pokud není ukončen, pokud na něm stále probíhají práce. Dvoustupňový přístup k projektovým úkolům velmi usnadňuje jejich kontrolu. „U úkolů, jejichž dimenze provedení byla splněna, porovnáme skutečné a plánované náklady a časový průběh.“⁸

Jak často se schůzky realizačního týmu s vedením budou konat, určuje vedení projektu. Nejčastěji jsou schůzky plánovány v měsíčních intervalech, u náročnějších projektů se mohou konat i každý týden. V našem případě se budou jednotlivé štáby scházet každý týden a schůzky všech štábů s vedením budou probíhat každý měsíc. Tak zajistíme, aby v rámci každého štábu byli jeho členové navzájem informováni.

Kontrolní schůzky nejsou prospěšné nejen vedení projektu, které se jejich prostřednictvím dovídá o stavu věcí. Ale i lidé pracující na projektu tyto schůzky ocení. Na schůzích se dozvídají, zda je potřeba úkoly, na kterých pracují nějak přizpůsobit projektu.

Ke změnám v projektu může dojít z mnoha důvodů: časové změny, změny ve financování, změny předpisů či dostupnosti zdrojů. Všechny tyto změny mohou vyvolat potřebu dalších jiných změn v rozsahu jejich působnosti.

Původní plán projektu by měl počítat s rezervami ve všech dimenzích trojimperativu. I přesto se může vyskytnout problém, na který rezervy stačit nebudou. V tom případě je nutné, co nejrychleji projednat změny v plánech. Nejlepší cestou je vynajít několik možných řešení a po konzultaci s vedením vybrat jedno, které bude realizováno. Dalším krokem při změnách v plánu je informovat všechny členy týmu. Pokud někdo nebude informován, hrozí, že bude pracovat podle staré verze plánu a výsledky jeho práce budou nepotřebné a mohou být příčinou vzniku dalších a závažnějších problémů.

3.4.4.4 *Ukončení projektu*

Mnohé projekty končí nezdarem - nedokončením projektu, ukončením projektu s časovým skluzem, s vyššími náklady nebo výstupy projektu neodpovídají zadávaným požadavkům. Ještě jednou opakujeme, jestliže se dostaneme do některé z výše zmiňovaných situací, nesplnili jsme jednu z dimenzí trojimperativu. Úspěšné zakončení projektu lze zajistit pouze pečlivým plánováním, a to hned od prvního okamžiku projektu.

Cílem plánování a řízení projektu je, aby byly splněny všechny tři dimenze trojimperativu a výstupy projektu byly převzaty zákazníkem. Našimi zákazníky budou návštěvníci festivalu. My musíme docílit toho, aby v nich festival vzbudil zájem, oni se jej zúčastnili a byli spokojeni se službami, které jsou jim v průběhu festivalu poskytovány.

Jak se pozná, že projekt skončil? Bylo by snadné říct, že signálem ukončení projektu bude konec festivalu, kdy proběhne poslední filmová projekce, hosté i návštěvníci odjedou. Ale náš tým čeká ještě spousta práce. Úklidové práce, vracení zapůjčených technických, stavebních a jiných dalších materiálů, předání ubytovacích kapacit či prostor zapůjčených pro potřeby festivalu. V neposlední řadě budou následovat ještě různá vyúčtování a vyrovnání se se subdodavateli. To proto, že za všechny tyto aspekty projektu neseme odpovědnost až do úplného konce projektu.

Po ukončení festivalu je také třeba, aby došlo k vyhodnocení situace. Což stále ještě spadá do projektu. Mělo by dojít k vyhodnocení v rámci realizačního týmu. Tým vyhodnotí svou práci, dojde k analýze chyb a kladných bodů projektu. Zhodnotí se, jaký úspěch festival měl, zda byl ztrátový nebo s pozitivními výsledky. Takováto bilance je většinou rozhodující pro další ročníky festivalu, zda má smysl je pořádát či ne.

Úspěšnost festivalu mezi jeho návštěvníky můžeme zjišťovat už v průběhu festivalu, kdy se návštěvníků budeme tázat, jak jsou s festivalem spokojeni. Po skončení festivalu můžeme k vyhodnocení využít našich webových stránek.

Projekt definitivně končí v okamžiku, kdy jsou ukončeny veškeré projektové práce a pracovníci se vrátí zpět na svá místa a budou pokračovat v práci v rámci organizace.

4. Závěr

Moje bakalářská diplomová práce se týkala vypracování projektu filmového festivalu. Jejím cílem bylo dokázat, že metody projektového managementu jsou použitelné i v kulturní oblasti. Pro organizaci filmového festivalu jsem využila několik metod projektového managementu, a to v různých fázích projektu.

Svou práci jsem uvedla pojmy, které je třeba znát, pro správné porozumění textu. Bylo vysvětleno, co je to festival, jaké charakteristiky jsou platné pro filmový festival, a specifikovala jsem, jaký festival se budeme snažit zorganizovat. Mimo to jsem také teoreticky uvedla disciplínu projektového managementu, aby čtenář snáze pochopil, co bude cílem mého snažení a co je podstatou tohoto předmětu.

Výchozím bodem této práce je popis filmového festivalu. Hned v této fázi jsem mohla využít několik metod projektového managementu. Jedná se o definici cílů a zdrojů projektu, ale hlavně o trojimperativ projektu. Tento nástroj je v mé bakalářské práci zmiňován na více místech, protože je to jeden z nejdůležitějších nástrojů a je zásadní pro jakýkoliv projekt v celém jeho průběhu.

V analytické fázi jsme užila metodu logického rámce a analýzu SWOT. Jejich pomocí jsem mohla nejlépe zjistit, v jaké situaci se nachází organizace, která festival bude zaštiťovat. Hlavně jsem však zhodnotila, jaké jsou podmínky, ve kterých festival bude vznikat a jaká je pravděpodobnost jeho úspěšné realizace.

Následovala část plánování. To je úsek přímo předcházející samotnému průběhu festivalu. Definovala jsem rozsah cílů a prací na projektu, určila milníky projektu, sestavila jsem hierarchickou strukturu činností a na jejím základě sestavila síťový graf činností projektu. V neposlední řadě jsem využila metody PERT a CPA k odhadu času. Do plánování projektu je nutno zahrnout i odhad a plánování rozpočtu festivalu.

Poslední částí projektu je realizace projektu, tedy uskutečnění filmového festivalu. Jedna z podkapitol této části se věnuje realizačnímu týmu. Popisuje, jak a z jakých pracovníků jsme realizační tým sestavili. Také jsme uvedla strukturu festivalového programu.

V závěru projektu jsem zmínila, jak postupovat při přijímání změn v průběhu projektu. Co signalizuje skutečný konec projektu a jaké práce je nutné vykonat po ukončení festivalu.

Resumé

My bachelor's thesis deals with planning of fictive film festival project called Promluv. This festival is organized by a fictive organisation dealing with support of cultural education. Project management methods were used for film festival planning and realisation. The aim of my work was to show these methods are appropriate for cultural activities realisation. These methods are used over all parts of my work.

The film festival idea is presented on the first place. The essence of project management subject is explained further. Followed by development of the whole project. From its's inicialization, analysis, planning, up to execution, sum up and project conclusion.

Seznam tabulek

| | |
|---|----|
| Tabulka 1 - SWOT analýza (zdroj vlastní) | 24 |
| Tabulka 2 - Logický rámec (zdroj vlastní)..... | 31 |
| Tabulka 3 – Přehled projektových činností (zdroj vlastní) | 43 |
| Tabulka 4 – rozpočet filmového festivalu Promluv | 47 |
| Tabulka 5 – Program filmového festivalu Promluv | 49 |

Seznam obrázků

| | |
|---|----|
| Obrázek 1 – Vztah mezi organizací a vnějším prostředím (GRASSEOVÁ, Monika. <i>Procesní řízení ve veřejném sektoru: teoretická východiska a praktické příklady</i> , zdroj vlastní)..... | 11 |
| Obrázek 2 - Vliv okolních subjektů na návrh projektu (ROSENAU, Milton D., <i>Řízení projektů</i> , zdroj vlastní)..... | 14 |
| Obrázek 3 - Trojimperativ (ROSENAU, Milton D., <i>Řízení projektů</i> , zdroj vlastní)..... | 17 |
| Obrázek 4 – rovnovážný stav složek trojimperativu (BARKER Stephen, COLE Rob. <i>Projektový management pro praxi</i> , zdroj vlastní) | 18 |
| Obrázek 5 – Matice SWOT (zdroj vlastní)..... | 22 |
| Obrázek 6 – Vyobrazení události v uzlu (zdroj vlastní)..... | 40 |
| Obrázek 7 - Síťový graf k projektu filmového festivalu Promluv (zdroj vlastní)..... | 45 |

ANOTACE

| | |
|--------------------------|--------------------------------|
| Jméno a příjmení: | Alžběta Smejkalová |
| Katedra: | Katedra aplikované ekonomie |
| Vedoucí práce: | Doc. Ing. Jaromír Novák, Ph.D. |
| Rok obhajoby: | 2010 |

| | |
|------------------------------|---|
| Název práce: | Řízení filmového festivalu s využitím metod projektového managementu |
| Název v angličtině: | Film festival administrativ using project management methodes |
| Anotace práce: | Cílem této práce je aplikace nástrojů a metod projektového managementu v kulturní oblasti. Práce se zabývá plánováním a realizací fiktivního filmového festivalu. Autor ve své práci využívá nástrojů projektového managementu k vytvoření projektu filmového festivalu. Práce je rozdělena do tří hlavních částí: iniciace projektu a identifikace cílů, jehož součástí je i analýza projektu, plánování projektu a závěrečná část je věnována samotné realizaci projektu, jeho vyhodnocení a zakončení. |
| Klíčová slova: | projektový management, filmový festival, nástroje řízení, metody projektového managementu, iniciace projektu, plánování projektu, vyhodnocení a zakončení projektu |
| Anotace v angličtině: | The aim of this work was to show project management methods are appropriate for cultural activities realisation. This bachelor's thesis deals with planning of fictive film festival project. Project management methods were used for film festival planning and realisation. The bachelor is dividend to free main parts: from its's inicialization, analysis, planning, up to execution, sum up and project |

| | |
|--|---|
| | conclusion. |
| Klíčová slova v angličtině: | Project management, film festival, plainning methods, project management methodes, inicialization, plainning, sum u pand project conclusion |
| Přílohy vázané v práci: | |
| Rozsah práce: | 60 s. (83 778) |
| Jazyk práce: | CZ |

Použitá literatura:

1. SMOLÍKOVÁ, Marta (ed.). *Management umění*. 1.vyd. Praha: Vysoká škola uměleckoprůmyslová, 2008. ISBN 978-80-86863-24-5
2. REJMAN, Ladislav. *Slovník cizích slov*. 3. vyd. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1971. SPN 18-91-003
3. CABADA Ladislav; ZÍKOVÁ Tereza a kol. *Projektové řízení ve veřejném sektoru*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o., 2007. ISBN 978-80-7380-068-0
4. ROSENAU, Milton. *Řízení projektů*. 1.vyd. Praha: Vydavatelství a nakladatelství Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-218-1
5. GRASSEOVÁ, Monika. *Procesní řízení ve veřejném sektoru: teoretická východiska a praktické příklady*. Brno: Vydavatelství a nakladatelství Computer Press, 2008. ISBN: 978-80-251-1987-7
6. BARKER, Stephen. COLE, Rob. *Projektový management pro praxi*. Praha: Grada, 2009. ISBN: 978-80-247-2838-4
7. KRAJČÍK, Vladimír. *Projektový management: příprava a řízení projektu*. Ostrava: Vysoká škola podnikání v Ostravě, 2006. ISBN: 80-86764-57-5
8. DOLEŽAL, Jan. MÁCHAL, Pavel. LACKO, Branislav. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada, 2009. ISBN: 978-80-247-2848-3

Internetové zdroje:

POŠTA, Martin. *Organizace filmového festivalu (v podmínkách České republiky)*. [online]. [citováno dne 5. 4. 2009]. dostupné z

<http://dspace.amu.cz/bitstream/10318/2817/1/posta01-n-2008-organizace_film-01.pdf>

Poznámkový aparát:

- 1 - ONDRUŠEK, Dušan. Projekt a projektový cyklus. In SMOLÍKOVÁ, Marta (ed.). *Management umění*. 1.vyd. Praha: Vysoká škola uměleckoprůmyslová, 2008. 43 s. ISBN 978-80-86863-24-5
- 2 - REJMAN, Ladislav. *Slovník cizích slov*. 3. vyd. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1971. 414 s. SPN 18-91-003
- 3 - ONDRUŠEK, Dušan. Projekt a projektový cyklus. In SMOLÍKOVÁ, Marta (ed.). *Management umění*. 1.vyd. Praha: Vysoká škola uměleckoprůmyslová, 2008. 41-42 s. ISBN 978-80-86863-24-5
- 4 - CABADA, Ladislav. Projekt a projektový cyklus. In CABADA Ladislav; ZÍKOVÁ Tereza a kol. *Projektové řízení ve veřejném sektoru*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o., 2007, 50 s., ISBN 978-80-7380-068-0
- 5 - CABADA, ZÍKOVÁ. cit. 4. s. 67
- 6 – ROSENAU, Milton. *Řízení projektů*. 1.vyd. Praha: Vydavatelství a nakladatelství Computer Press, 2000. 56 s. ISBN 80-7226-218-1
- 7 – cit. 5. s. 64
- 8 – cit. 5. s. 229