

Univerzita Palackého v Olomouci

Fakulta tělesné kultury

**PROJEKTOVÝ MANAGEMENT A JEHO VYUŽITÍ PŘI ZPRACOVÁNÍ
A REALIZACI TANEČNÍHO PROJEKTU DREAMERS**

Bakalářská práce

Autor: Alena Langerová, Trenérství a sport

Vedoucí práce: Mgr. Jiří Skoumal, Ph.D.

Olomouc 2021

Bibliografická identifikace

Jméno a příjmení autora: Alena Langerová

Název bakalářské práce: Projektový management a jeho využití při zpracování a realizaci tanečního projektu Dreamers.

Pracoviště: Katedra rekreologie

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Jiří Skoumal, Ph.D.

Rok obhajoby bakalářské práce: 2021

Abstrakt:

Tato bakalářská práce se zaměřuje na implementaci a využití projektového managementu v konkrétním případě tanečního projektu Dreamers. Teoretická část je orientovaná na vymezení teoretického základu jak v oblasti tance, tak zejména projektového managementu. Situační analýza se věnuje studii, která si klade za cíl zmapovat konkrétní taneční projekt Dreamers a taneční školu Duckbeat, která je autorem a organizátorem projektu. Práce obsahuje navrhované řešení tanečního projektu Dreamers v Kině Hvězda v Přerově.

Předkládaná bakalářská práce by se mohla stát pomocným materiálem při realizaci tanečně-spoločenských projektů.

Klíčová slova:

Projekt, management, projektový management, tanec, street dance

Souhlasím s půjčováním bakalářské práce v rámci knihovních služeb.

Bibliographical identification

Author's first name and surname: Alena Langerová

Title of the thesis: Project management and its use in the processing and implementation of the dance project Dreamers

Department: Department of Recreology

Supervisor: Mgr. Jiří Skoumal, Ph.D.

The year of presentation: 2021

Abstract:

This bachelor thesis focuses on the implementation and use of project management in a specific case of the dance project Dreamers. The theoretical part is focused on defining the theoretical basis both in the field of dance and especially project management. The situation analysis is dedicated to the study that aims to map a specific dance project Dreamers and the dance school Duckbeat, which is the author and organizer of the project. The work contains the proposed solution of the dance project Dreamers in the Hvězda Cinema in Přerov.

The presented bachelor thesis could become an auxiliary material in the implementation of dance and social projects.

Key words:

Project, management, project management, dance, street dance

I agree the thesis to be lent within the library services.

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně pod vedením Mgr. Jiřího Skoumala, Ph.D. a uvedla jsem všechny použité materiály a odborné zdroje.

V Olomouci: 30. červen 2021

.....

Děkuji Mgr. Jiřímu Skoumalovi, Ph.D. za věcné rady a komentáře k práci, dále za jeho ochotu a přístup k informacím a jejich následné ucelení.

OBSAH

1	ÚVOD	8
2	SYNTÉZA POZNATKŮ	9
2.1	Charakteristika tance	9
2.1.1	Street dance.....	10
2.2	Management	11
2.3	Sportovní management	12
2.4	Projektový management	12
2.5	Projektový management	14
2.5.1	Trojimperativ projektu.....	15
2.5.2	Manažer projektu.....	16
2.5.3	Týmový projektový management.....	18
2.5.4	Zainteresované strany projektu.....	21
2.6	Fáze projektového managementu	22
2.6.1	Zahájení projektu	24
2.6.2	Plánování projektu	25
2.6.3	Realizace projektu	26
2.6.4	Ukončení projektu	27
3	METODIKA	29
3.1	SWOT analýza.....	29
3.2	Metoda SMART	30
3.3	Logický rámec projektu	31
3.4	Podrobný rozpis prací – WBS (Work breakdown structure).....	32
3.5	Síťová analýza a síťové grafy	33
3.6	Metoda kritické cesty - CPM.....	34
3.7	Ganttův diagram	35
3.8	Řízení rizik projektu	36
3.8.1	Metoda Ripran	36
4	CÍL A ÚKOLY BAKALÁŘSKÉ PRÁCE	38

5	SITUAČNÍ ANALÝZA TANEČNÍHO PROJEKTU DREAMERS	39
5.1	Charakteristika tanečního projektu Dreamers	39
5.1.1	Historie a současnost tanečního projektu Dreamers	40
5.1.2	Vize	41
5.1.3	Přínos projektu	42
5.1.4	Organizátor projektu	42
5.1.5	Projektový tým	44
5.1.6	Představení místa konání projektu	45
5.1.7	Konkurence	46
5.2	Plánování a řízení projektu	46
5.2.1	Identifikace projektu – Smart cíl	47
5.2.2	SWOT analýza	47
5.2.3	Logický rámec projektu	49
5.2.4	Rozklad činností projektu - WBS	50
5.2.5	Definiční tabulka projektových činností	51
5.2.6	Analýza kritické cesty projektu - CPM	53
5.2.7	Ganttův diagram	55
5.3	Realizace projektu	56
5.3.1	Media planning	58
5.3.2	Cena a prodej vstupenek	59
5.3.3	Rozpočet akce a financování	59
5.3.4	Analýza rizik projektu	64
5.4	Ukončení projektu	64
6	DISKUZE	66
7	ZÁVĚR	69
8	SOUHRN	70
9	SUMMARY	72
10	REFERENČNÍ SEZNAM	74
11	INTERNETOVÉ ZDROJE	76
12	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	78
13	PŘÍLOHY	80

1 ÚVOD

Taneční projekty v současné době získávají na své popularitě nejen v řadách tanečníků, ale také si svou oblíbenost nachází mezi diváky, pro které může být koncept projektu atraktivním spojením sportu s uměním. Téma práce jsem si zvolila na základě vlastních zkušeností, jak v roli choreografa, tanečníka, autora, tak organizátora akce. V předchozích letech projekty Taneční školy Duckbeat postrádaly projektovou dokumentaci a staly se tak velmi časově, psychicky a fyzicky náročnou aktivitou stojící na bedrech jen velmi úzkého okruhu osob. Použití technik a metod projektového managementu usnadní chod, přehlednost a kontrolu veškerých činností na projektu a jeho samotné realizaci. Výhodou této práce je komparace s předchozí verzí projektu.

2 SYNTÉZA POZNATKŮ

V praktické části bakalářské práce se věnujeme realizaci tanečního projektu Dreamers a je žádoucí si vysvětlit základní pojmy, které budou v bakalářské práci používány. Stručně definujeme tanec a taneční styl street dance. Dále bude ilustrována souvislost mezi managementem, projektovým managementem a sportovním managementem. Objasněny jsou pojmy projekt, trojimperativ projektu, manažer projektu, týmový projektový management a zainteresované strany projektu. Nedílnou součástí této práce je popis fází projektu, cílů a vybraných metod projektového managementu, které budou v praktické části práce aplikovány na již zmíněný projekt Dreamers.

2.1 Charakteristika tance

Snad každý člověk měl v životě příležitost zhlédnout taneční představení, ať na vlastní oči či prostřednictvím filmu. Jednoduše řečeno, každý si umíme představit, co se skrývá pod pojmem tance. Jeho definice je ovšem složitější, zabírá obrovské spektrum tanečního umění různého druhu a pojetí. Tanec je obecně řazen do kulturní činnosti. Pro jednoho je životní profesí, pro druhého potěšením a zábavou. Tanec patří k nejstarším uměleckým projevům člověka. V dřívějších dobách byl taneční projev součástí lovu. Tento způsob lze pozorovat u primitivních kmenů dodnes. Taneční projevy těchto kmenů vycházející z pohybu zvířat se staly jakousi předlohou, vzorem člověku k tanci. V dnešní době již neplní tanec tu úlohu a význam jako v dřívějších dobách. (Rey, 1947)

Rey (1947) ve své knize uvádí, že tanec disponuje nejen estetickou hodnotou, ale má i zdravotní a duchovní benefity. Kromě výše zmíněných benefitů má tanec výrazný psychologický účinek na člověka. Pokud se vrátíme zpět k objasnění definice tance, lze říci, že tanec je pohybem rytmickým (ve většině případů doprovázený hudbou), jde o projev lidský, který zahrnuje určitý postoj a pózu. Současná podoba tance je značně odlišná od té původní, vzniklo mnoho tanečních stylů méně či více známých veřejnosti. S tancem se setkáváme ve skupinovém, párovém či individuální podobě.

2.1.1 Street dance

Street dance neboli „pouliční tanec“ je zastřešující pojem, který se využívá pro popis tanečních stylů, které se vyvinuly mimo taneční studia, školy a organizace. Přímou v prostředí ulic, školních dvorech či v tanečních klubech. Do stylů street dance zahrnujeme například hip hop, house dance, poppin, locking, breaking, dance hall, R&B (Rhythm & Blues), LA style (název dle vzniku v Los Angeles) aj. Tance se od sebe odlišují nejen stylem pohybu, ale originalitou, provedením, hudební předlohou, módou a životním stylem. Tanečníci mají svůj vlastní osobitý originální projev vycházející z jejich osobnosti. Vytvářejí vlastní kroky či inovují již existující. Poznávacím prvkem (a základem street dance) je improvizace neboli Freestyle (Vrtělová, 2010). Prostřednictvím street dance tanečníci vyjadřují své pocity, nálady, postoje, svou osobitost a emoce.

Street dance patří mezi oblíbené formy tance mladé generace. Pouliční tance spojují lidi v celém světě prostřednictvím internetu formou tutoriálů, tanečních mezinárodních eventů, workshopů, battlů, soutěží apod. (Holasová, 2010)

Street dance se zrodil v 70.–80. letech v USA. Do ČR začal street dance vstupovat zhruba od roku 1982 prostřednictvím filmů, konkrétně Hair (kde byl možný vidět breaking), a videoklipů (díky hudební stanici MTV). Proslulé kreačky a fenomenální hudba soulového krále Jamese Browna ovlivňovala celou taneční scénu a oblíbenost street dance. Pro street dance v ČR byl zásadní rok 1990, kdy se k nám dostala dříve zakázaná hudba z USA a kvalitní rap. Příliv nové hudby byl obrovskou inspirací a možnostmi pro vývoj pouličních stylů tance do takové formy v jaké je známe dnes. (Katka.dance.,n.d.)

Kolem roku 1995-1998 vznikly první taneční školy u nás věnující se čistě street dance. (Fiedler, 2003)

Taneční škola Duckbeat připravující taneční projekt Dreamers patří v ČR mezi jedny z prvních škol, které se převážně věnovaly street dance.

Street dance styly se neustále rozvíjí, vznikají další. Bude otázkou, jakou měrou se změní tato taneční scéna v roce 2024, kdy má styl breaking být představen na

Olympijských hrách ve Francii. Téma tanečních stylů street dance by si jistě zasloužilo věnovat více pozornosti, ale vzhledem k obsáhlosti a cíli této práce zde byla oblast tance a street dance alespoň ve stručnosti uvedena.

2.2 Management

V mnoha internetových zdrojích lze nalézt, že původ slova management je z anglického jazyka a jeho slovní překlad do českého jazyka chápeme jako řízení. Dle definic různých autorů lze jej definovat jako soubor procesů řízení, vedení, plánování apod. Definice managementu se setkávají s odlišnostmi v chápání různých autorů a důvodem je neustálý vývoj společnosti a skutečnost, že management má velmi široký obsah zahrnující rozmanité činnosti. Pro ukázkou různorodosti definic managementu je jich několik uvedeno níže.

Společnost pro management a leadership (n.d), management charakterizuje jako „dovednost motivovat spolupracovníky tak, aby využívali veškerých svých znalostí a maximalizovali jejich výkon pro dosažení předem vytyčených cílů, pro které mají stanovené zdroje.“

Koontz a Weihrich (1993) charakterizují management, jako proces tvoření a zachování prostředí, ve kterém lidé pracují jako individuality či týmový pracovníci za účelem dosahování zvolených cílů. Například Němec (2002) definuje management jako „proces řízení čili management se zabývá koordinací zdrojů za účelem dosažení stanoveného cíle“ (p. 21).

Proces řízení plní dle Němce (2002) čtyři funkce, a to: plánování, organizování, vedení lidských zdrojů a kontrolu.

Uvedené definice autorů se shodují v potřebě dosažení stanovených cílů za nutné pomoci lidského faktoru.

2.3 Sportovní management

Jedno z odvětví managementu je sportovní management. Čáslavová (2009) jej ve své knize interpretuje jako: „způsob uceleného řízení tělovýchovných a sportovních svazů, spolků, klubů, tělovýchovných jednot, družstev, které alespoň z části akceptují podnikatelsky orientované chování“ (p. 18). Nová et al. (2016) uvádí, že „jde o aplikaci manažerských principů, metod, technik a postupů ve sportovním prostředí (p.58).

V oblasti sportovního managementu se setkáváme se specifiky, která v jiných odvětvích managementu nenalezneme. Zahrnujeme sem speciální rysy sportu, služby a produktu. Dále segmentaci sportovního odvětví, rozmanitost sportovních institucí a v neposlední řadě role státu v rozvíjení sportovního odvětví (Nová et al., 2016).

Dle definic můžeme říci, že sportovní management je specifickým řízením, které aplikuje většina volnočasových zařízení zabývajících se sportem a volným časem za podpory státu.

2.4 Projektový management

Podoborem managementu je projektový management, který je klíčový při řízení a realizaci projektů. Aplikace prvků managementu a projektového managementu nám zvyšuje pravděpodobnost úspěchu našich cílů a bez těchto elementů bude úspěšnost značně limitována.

U projektového managementu se setkáváme s pojmy projektového řízení a řízení projektů. Němec (2002) poukazuje na skutečnost, že veřejnost mnohdy pojmy „řízení projektů“ a „projektové řízení“ považuje za synonymum. Ovšem tento přístup není správný, protože každý projekt potřebuje plánování a následné řízení jeho realizace. Z toho vychází komplexní pojem zahrnující tyto činnosti jako management projektu neboli projektový management.

Níže jsou uvedeny definice a výhody, proč je projektový management nezbytný pro kvalitní řízení a realizaci projektů.

Celosvětově uznávaný specialista a odborník na projekty Harold Kerzner komplexně definuje projektový management těmito slovy: „projektový management je souhrn aktivit, které spočívají v plánování, organizování, řízení a kontrole zdrojů společnosti s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven pro realizaci specifických cílů a záměrů“ (Svozilová, 2006, p. 19).

Křivánek (2019) ve svém pojetí projektového řízení zdůrazňuje důležitost lidského faktoru, který je stěžejní pro úspěšné realizování projektů. Projekty se vytvářejí pro společnost či jednotlivce a jsou závislé na lidech, na jejich řízení, usměrňování, koordinování, motivování a vedení k cíli. Podobně definují projektový management v odvětví spojeném se sportem Reškořík, Pirožek a Nová (2015) jako časově omezené aktivity, které mají svůj počátek a konec i jako práci s lidskými a dalšími zdroji při dosahování daného cíle, s náklady, které jsou přesně stanovené. Doležal, Máchal a Lacko (2012) se v rámci definic s autory shoduje, ale zároveň chápe projektový management jako určitou filozofii, styl práce a způsob myšlení.

Aplikování projektového managementu s sebou nese řadu výhod, mezi které Svozilová (2006) zařazuje:

- odpovědnosti k úkonům, a to i při změnách realizačního týmu, setrvávají,
- vymezení časového harmonogramu projektu včetně určení nákladů na projekt,
- využití zdrojů během trvání projektu, po jeho ukončení se přenáší pro potřeby organizace či další následné projekty,
- rozdělení úkolů mezi realizační tým vede k menší nutnosti sledování a dohledu od sponzora či zákazníka,
- projektový management a systémy řízení nám po celou dobu vytváří nepřehledné množství informací, které můžeme následně uplatnit v dalších projektech.

Projektový management nám udává řád, strategii, možnosti kontroly a je potřeba ho aplikovat vždy při řízení projektů, které jsou časově a zdrojově ohraničeny. Ústředním prvkem projektového managementu je projekt.

2.5 Projektový management

Užití projektového managementu pro projekty se volí na základě vytyčení si základních otázek, které odlišují projekty od rutinní práce. Tyto otázky ve své publikaci uvádí Doležal a Krátký (2017), a zahrnují:

- zda je projekt jedinečný, vymezený v čase, ve finančních a materiálních zdrojích,
- zda je realizován týmem lidí,
- zda se současně jedná o složitý a komplexní úkol,
- zda je projekt rizikový.

Pokud všechna tato kritéria projekt splňuje, víme, že se nejedná o rutinní práci a je zapotřebí aplikace projektového managementu. Nyní si tedy definujeme pojem projekt, který je bezesporu nejzásadnějším prvkem v projektovém managementu.

„Slovo projekt pochází z latinského slova „projectum“, které můžeme přeložit, jako návrh, rozvrh či plán“ (Křivánek, 2019, p.14).

Za zcela nejjednodušší definici projektu považuje Posner a Applegarth (2006) „řízení cesty od jednoho stavu k druhému“ (p. 8).

Velmi výstižnou a souhrnnou formulaci projektu shledáváme v definici od IPMA (International Project Management Association), která uvádí, že „projekt je časově, nákladově a zdrojově omezený proces realizovaný za účelem vytvoření definovaných výstupů (rozsah naplnění projektových cílů) co do kvality, standardů a požadavků“ (Společnost pro projektové řízení, o.s, 2013, p.17).

Dle uvedených definic je zřejmé, že projekt má svůj počáteční stav a svou cestu, která vede k finálnímu stavu projektu, tedy dosažení jeho cíle a výstupů.

Doležal (2012) uvádí, že jednou ze základních vlastností projektu je jeho jedinečnost, takže to, co se naplno osvědčí v jednom projektu, nemusí v druhém fungovat dobře.

Jedinečnost projektů shledáváme v jejich neopakovatelnosti. Důvodem není, že by projekt nebylo možné do jisté míry opakovat, ale jeho životní fáze se s ohledem na mnoho faktorů budou lišit. O jedinečnosti projektu se shoduje více autorů.

Projekty by měly vždy vést k tomu, abychom dostáli všech předem daných požadavků a cílů, a tím zajistili úspěšnost projektu.

Pro zhodnocení úspěšnosti projektu lze využít kritérií projektu, do kterých dle Doležala et al. (2012) zahrnujeme:

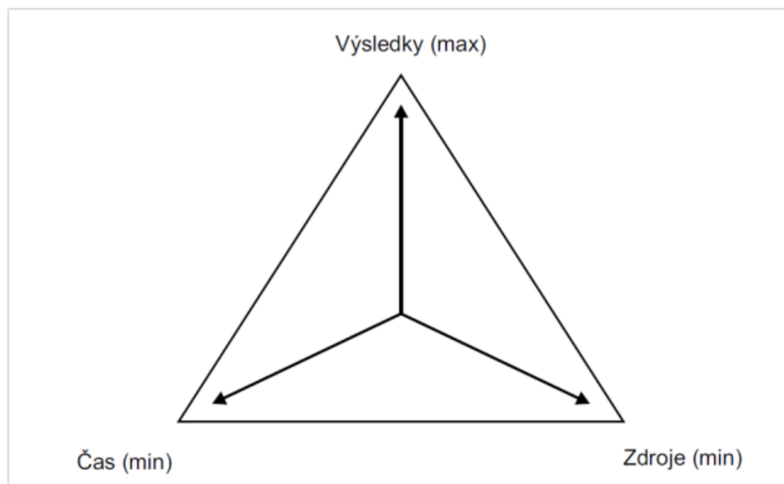
- účelnost
- uspokojení požadavků zákazníka
- splnění předpokladů zainteresovaných stran
- včasné dodání výstupů projektu
- návratnost finančních zdrojů, které byly do projektu vloženy

Godin (2012) ve své knize se zmiňuje, že se projekty nemůžeme jen tak nechat unášet, protože mají svou životnost, jsou ohraničeny časem. Lidské zdroje a pozice nám setrvávají, ale projekty je třeba obnovovat. Pokud je úspěšně dotažen do konce a funguje, není nic prospěšnějšího, než pustit se do nového.

2.5.1 Trojimperativ projektu

Úspěšnost projektu závisí na velkém množství faktorů. Šlo by říci, že za úspěch lze považovat samotné dokončení projektu. Obecně však za úspěšný projekt považujeme ten, který dostal určeného cíle, nepřesáhl rozpočet a časový harmonogram. V takovém případě hovoříme o tzv. „trojimperativu“ projektu (Seitlová, 2016).

Trojimperativ je vizuálním znázorněním parametrů projektu. Je charakterizován časem, zdroji a výsledky viz Obrázek 1. Účelem je rovnováha těchto tří požadavků. Provázanost je stěžejní, pokud se odchýlí nebo změní jedna z nich, další zůstane stejná, tak poslední se musí změnit patřičným způsobem, aby se navrátila rovnováha (Doležal et al., 2012).



Obrázek 1 Trojimperativ (Doležal et al., 2012)

Doležal et al. (2012) uvádí, že i splnění trojimperativu ještě neznamená úspěšnost projektu.

2.5.2 Manažer projektu

Základní hybnou silou projektu je projektový tým, v jehož čele stojí projektový manažer. Dle Templara (2005) není manažerem jen pověřená osoba v organizaci přidělena k projektu, ale každý z nás. Denně se rozhodujeme, plánujeme, organizujeme apod. Činíme tak, aniž bychom si to uvědomovali. Každá osoba má za něco odpovědnost, i když třeba jen sama za sebe. Musíme řešit situace, vyjít s naším finančním rozpočtem, pracovat apod. Rozdíl je ten, že projektový manažer pracuje s většími týmy, ale podstata je stejná.

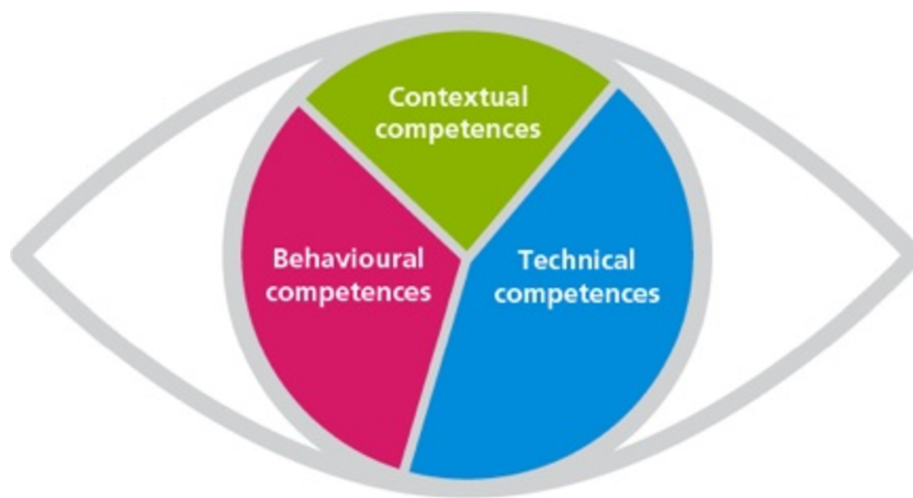
Dosažení stanoveného cíle je hlavním úkolem manažera projektu, který za to zároveň zodpovídá. Stanovuje plán projektu, řídí a motivuje projektový tým, udává pravidla, monitoruje, kontroluje a vyhodnocuje projekt během realizace projektu, řídí změny, řeší případná rizika, dodává informace, komunikuje se všemi stranami a je zodpovědný za ukončení projektu (Doležal & Krátký 2017). S touto definicí se shoduje i Křivánek (2019), který uvádí zodpovědnost projektového manažera společně s jeho projektovým týmem, v tvorbě, realizaci a výsledcích projektu. Význam projektu vidí v úspěšném dokončení projektu tak, jak bylo na začátku stanoveno. Manažerem projektu

dle Doležala (2016) je ten, kdo má za úkol veškeré činnosti na projektu srovnávat s požadovanými cíli a kontrolovat, zda se k nim směřuje.

Řízení projektů doslova znamená řídit lidi. Projekt bez lidského faktoru nelze uskutečnit. Manažer projektu má na starosti koordinaci lidských zdrojů, řeší různé komplikace (včetně problémů emocionálního charakteru), a přitom se snaží plnit povinnosti od zadavatele projektu. Neustále musí dbát na plnění harmonogramu a rozpočtu (Máchal, Kopečková, Pressová, 2015).

Sdružení asociací projektových manažerů IPMA (International Project Management Association) rozlišuje tři základní kompetence projektových manažerů znázorňované v tzv. oku kompetencí (ICB competence eye) viz Obrázek 2 na:

- technické kompetence
- behaviorální kompetence
- kontextové kompetence



Obrázek 2 ICB Competence eye – oko kompetencí (zdroj:www.managementmania.com, 2015)

Do technických kompetencí dle IPMA zařazujeme např. úspěšnost řízení projektu, jeho organizaci, řešení problémů, týmovou práci, zdroje, náklady a financování, změny, kontroly, dokumentaci, fáze projektu apod. V behaviorálních kompetencích nalezneme vůdcovství, zainteresovanost, asertivitu, kreativitu, výkonnost,

motivaci, spolehlivost, etiku, sebekontrolu a další. Orientace na projekt, realizaci projektu, systémy, technologie, zdraví, bezpečnost, finance a právo jsou už součástí kontextové kompetence projektového manažera. (ManagementMania, 2015)

Úspěch projektového managementu závisí na znalostech, schopnostech a dovednostech projektového manažera.

Mezinárodní standard projektového řízení podle IPMA ICB (n.d.) rozlišuje 3 pravomoci projektového manažera na:

- znalosti (Knowledge) – znalosti a zkušenosti z projektového řízení,
- dovednosti (Skills) – praktické použití nástrojů projektového řízení,
- schopnosti (Ability) – efektivní využívání znalostí a dovedností pomocí talentu a nadání.

Za nejdůležitější faktor úspěšnosti projektového manažera považují Barker a Cole (2009b) umění práce s lidmi. Pokud neumíme dobře pracovat s lidmi, nikdy se nestaneme brilantním projektovým manažerem. Úspěch projektu vždy závisí na fungování lidských zdrojů v týmu, kde projektový manažer hraje zásadní roli.

Tito autoři také ve své knize uvádějí, že „samotná zkušenost z vás pravděpodobně neudělá skvělého projektového manažera. Budete si také muset udělat vlastní průzkum a během toho získat cenné rady (Barker & Cole, 2009a, p.3).

Ze všech definic jednoznačně vyplývá, že manažer projektu je zásadní postavou v oblasti projektového managementu, který musí disponovat znalostmi, dovednostmi, talentem, zodpovědností a empatií. Musí být dobrým a zkušeným vůdcem týmu lidí, za které zodpovídá. Společně pracují na dosažení stanoveného cíle projektu.

2.5.3 Týmový projektový management

Většinu projektů nelze realizovat jedním člověkem, ale je potřeba vícero lidí různých schopností a dovedností. V čele této skupiny lidí vždy stojí projektový manažer, jehož funkce, schopnosti a dovednosti jsou popsány výše. Nedílnou součástí projektového managementu je tedy projektový tým, který dle Svozilové „se skládá

z osob pověřením realizovat určitou jednotku/y práce s přesně definovaným zadáním, požadovaným výsledkem, v definovaném časovém období a s určeným předpokladem pracnosti“ (Svozilová, 2006, p. 33).

Máchal, et al. (2015) týmovou práci rozumí součinnost týmu lidí, kteří disponují různými vlastnostmi, zkušenostmi a dovednostmi. Umění týmové práce je klíčové pro úspěšnou realizaci projektů a bez optimální spolupráce projekt nemusí naplnit dané cíle a může skončit neúspěšně.

Za nejvýstižnější shledávám definici od Doležala et al. (2012), který do práce v týmu zahrnuje řízení, vedení, spolupráci a skupinovou dynamiku za účelem dosažení cíle projektu.

Kromě výše uvedených charakteristik týmového projektového managementu je důležité, aby členové týmu byli přesvědčeni, že na tom, co dělají, opravdu záleží. (Templar et al, 2012)

Pro týmový projektový management je důležitá komunikace a týmová práce, která může probíhat formou různých metod.

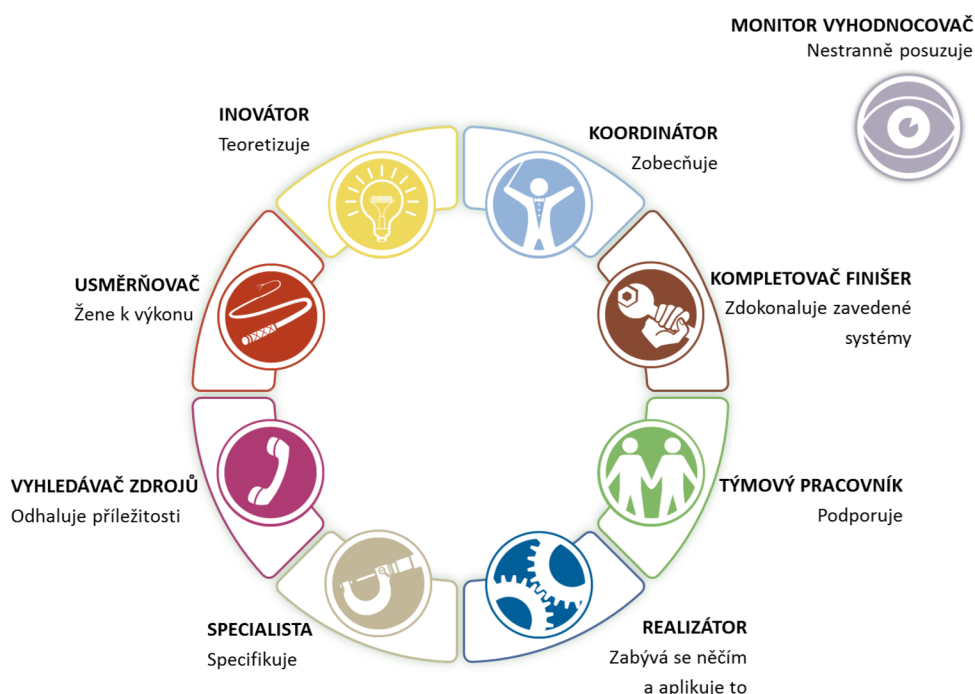
Máchal et al. (2015) mezi nejefektivnější metody týmové práce zařazují:

- Brainstorming – tzv. burza nápadů, kreativní metoda tvůrčího myšlení vedená formou interview, kdy mohou vzniknout zajímavé nápady a řešení.
- Brainwriting – jde o obměnu předchozí, ale písemnou formou
- Myšlenková mapa – vizuální kreativní nástroj, ve kterém je text strukturovaně uspořádaný a doplněný obrázky s vyznačením souvislostí
- Metoda moderace – založena na regulaci hyperaktivních jedinců ve skupině, zároveň pomáhá pasivním jedincům k aktivní účasti, zaměřena na hledání způsobů řešení problémů a na zlepšení vztahů a spolupráci ve skupině

Každý člen v týmu má svou určitou roli, ale také mohou v týmu zastávat vícero rolí.

Meredith Belbin, britský vědecký pracovník a teoretik v oblasti managementu, na základě svých mnohaletých výzkumů rozčlenil role v týmu na:

- Inovátor (Plant) – disponuje velkým množstvím originálních nápadů a myšlenek
- Vyhledávač zdrojů (Resource investigator) – potřebuje velký přísun informací, vyhledává zdroje z vnějšího prostředí
- Koordinátor (Co-ordinator) – deleguje a dohlíží, aby ostatní členové týmu měli prostor pro své názory, myšlenky či kritiku. Má cit pro rozdělení práce v týmu.
- Usměřovač (Shaper) – udržuje pozornost týmu k dosažení cíle
- Monitor vyhodnocovač (Monitor evaluator) – hledá řešení pro zvolení nejlepší cesty dosažení cíle
- Týmový pracovník (Teamworker) – zajišťuje týmovou pohodu a spolupráci všech členů
- Realizátor (Implementer) – transformuje myšlenky a nápady v činy
- Kompletovač finišer (Completer finisher) – koncentruje se na kvalitu a předání kvalitní práce
- Specialista (Specialist) – osoba s vysokými znalostmi v konkrétním oboru či specializaci (Economia, a.s., n.d.)



Obrázek 3 Týmové role podle Belbina (zdroj: www.modernirizeni.ihned.cz)

Z praxe je známo, že v některých, obzvláště menších týmech, nejsou zastoupeny všechny role.

2.5.4 Zainteresoované strany projektu

V každém projektu se setkáváme s lidmi a organizacemi, které přímo nebo nepřímo mohou ovlivňovat realizaci projektu. Těmto subjektům se říká zainteresoované strany (Stakeholders) a pro úspěšnost projektu je žádoucí se tímto tématem v projektovém řízení zabývat. Definice níže ukazují důležitost této problematiky.

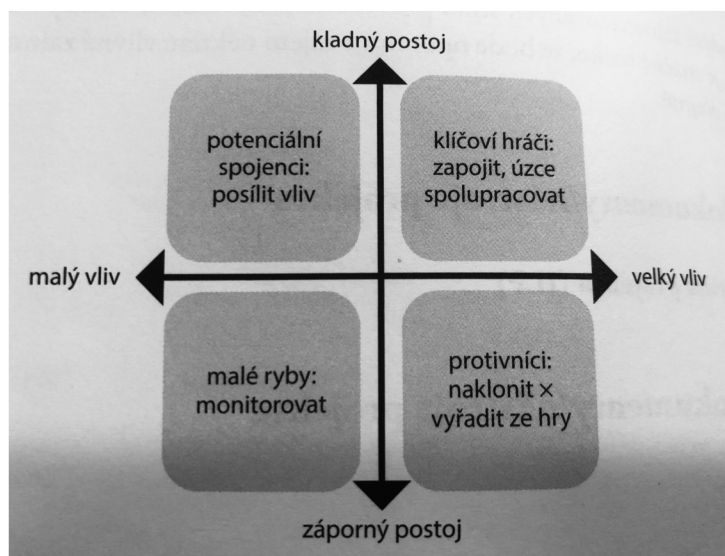
Zainteresovanou stranou je jednotlivec či instituce, kteří se podílejí na projektu a jejich zájmy mohou mít pozitivní, ale i negativní vliv na dosažení cílů a výsledků projektu. (Doležal, 2016)

Zainteresoované strany se dělí podle role, kterou v projektu zastávají na:

- zadavatele projektu – jedná se o osobu se zájmem projekt uskutečnit
- zákazníka (uživatele) projektu – osoby, které budou pracovat s výstupy či výsledky
- vlastníka (sponzora) projektu – jde o osobu s dostatečnou autoritou, je zároveň zodpovědná za byznys přínos v projektu
- realizátora/y (dodavatele) – zájmy nejen zhotovitele, ale i členů projektového týmu
- investora projektu – zájem vlastníka finančních či jiných zdrojů, které jsou do projektu vloženy, dotčené strany – projekt se jich určitým přímým či nepřímým způsobem dotýká, ale tyto strany nepatří do žádných z výše uvedených rolí (Doležal, 2016).

Pro zvolení vhodné strategie vůči zainteresovaným stranám je vhodné si zainteresoované strany klasifikovat podle jejich stanovisek vzhledem k projektu a

možnostem je ovlivnit (Doležal, Krátký, Cingl, 2013). Zjednoduší nám začlenění zainteresovaných stran umožňuje matice „vliv x postoj“ viz Obrázek 4.



Obrázek 4 Matice „vliv x postoj“ (Doležal et al., 2013)

2.6 Fáze projektového managementu

Projekty se od sebe různě odlišují, může se jednat o vytvoření nového produktu, služby, změny image či získání nových potenciálních klientů apod. Co všechny projekty ale spojuje, jsou fáze projektu, kterým se také říká životní cyklus projektu. „Cyklus projektu sestává z řady progresivních fází, které obecně řečeno vedou od identifikace potřeb a cílů, přes plánování a implementaci činností k řešení těchto potřeb a cílů, až po vyhodnocení výsledků“ (Biggs & Smith, 2003, p. 1743).

Doležal et al. (2012) uvádí, že fáze projektu jsou souborem systematických činností, ve kterých se stanovují řídicí dokumenty a procesy projektového řízení.

Doležal a Krátký (2017) rozdělují projektové fáze na čtyři základní, a to: zahájení projektu, přípravu a plánování projektu, realizaci projektu a ukončení projektu viz Obrázek 5.



Obrázek 5 Fáze projektu (vlastní zpracování podle: Doležal & Krátký, 2017)

Rozdělení fází projektu zcela jednoduše klasifikuje Doležal et al. (2012) na: předprojektovou fázi, projektovou a poprojektovou fázi.

Součástí předprojektové fáze nejsou jen jednotlivé úkoly, ale i samotný vznik myšlenky či nápadu na projekt, který by se mohl realizovat a celkové rozhodnutí, zda vůbec projekt spustit.

U projektové fáze rozlišujeme již zmíněné zahájení, plánování, realizaci a ukončení projektu.

Závěrečná poprojektová část se soustřeďuje na vyhodnocení, eliminaci chyb a nedostatků či využití přínosů v budoucích projektech (Doležal et al., 2012).

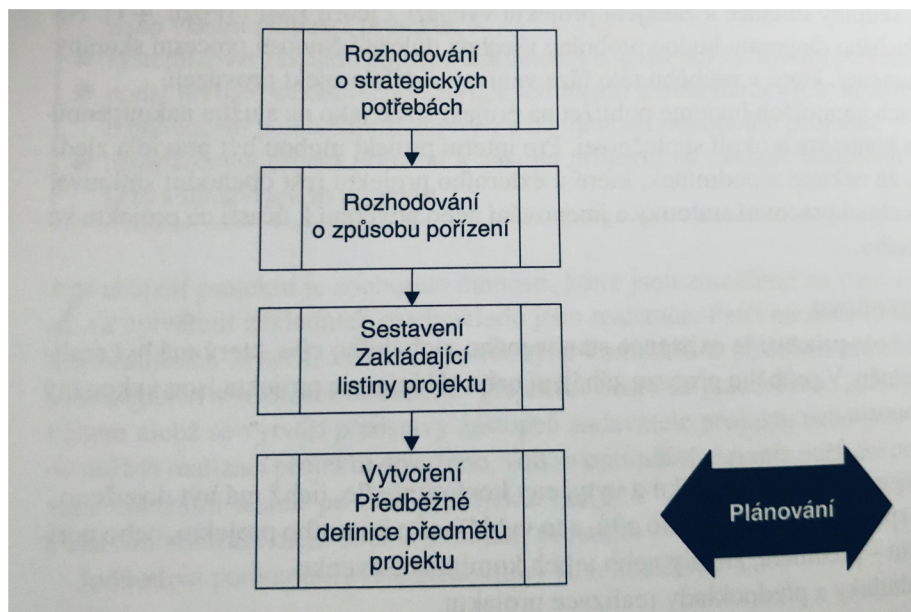
U fází projektu je nedílnou součástí monitoring projektu, který využíváme pro kontrolu a ověřování činností vzhledem k požadovaným plánům a cílům projektu. Proces monitorování začíná již v počátku zahájení projektu a probíhá po celou jeho dobu, až po fázi ukončení. Dle Svozilové (2016) je monitorování a kontrola třístupňový proces, rozdělený na měření, hodnocení a korekce (Svozilová, 2006).

Kerzner (2006) uvádí, že jasné porozumění všech fází projektu dovoluje manažerům a vedení lepší kontrolu zdrojů a dosažení cílů.

2.6.1 Zahájení projektu

Zahájení je přesně stanovený proces, ve kterém si definujeme globální cíl s dílčími cíli, výstupy, vymezení týmových rolí a jejich kompetencí včetně identifikace zainteresovaných stran (Doležal et al, 2012).

Svozilová (2006) uvádí činnosti, které jsou vykonány v procesu zahájení viz Obrázek 6.



Obrázek 6 Diagram procesu Inicie a zahájení projektu (Svozilová, 2006)

Prvním krokem podle Doležala (2016) v procesu zahájení je jmenování vlastníka neboli sponzora projektu.

Poté se vytváří základní dokument projektu, kterým je Zakládací listina (Identifikační listina) projektu (Doležal, 2016). Listina udává projektu tři základní kritéria cíle projektu. Těmito kritérii je tzv. trojimperativ viz kapitola 2.5.1. (Doležal et al., 2017)

Podle Svozilové (2006) by dokument Zakládající listiny (angl.. Project Charter) projektu měl obsahovat:

- druh projektu
- osoby pověřené realizací

- rozsah kompetencí
- podmínky a možné hrozby realizace

Schválením listiny sponzorem či vedením organizace je projekt oficiálně zahájen a manažer projektu s projektovým týmem tímto přechází do procesu plánování (Doležal et al., 2017).

Dle Doležala et al. (2012) je proces zahájení také posledním vhodným okamžikem pro vytvoření logického rámce projektu (viz Kapitola 3.3).

Je nutné si pamatovat, že bez přípravných fází by k procesu zahájení zřejmě nemohlo dojít. Jejich zanedbání by mohlo zapříčinit neúspěch projektu (Doležal et al., 2012).

2.6.2 Plánování projektu

„Plánování je souborem činností zaměřených na vytvoření plánu cesty k dosažení cílů projektu prostřednictvím směřovaného pracovního úsilí a s využitím disponibilních zdrojů“ (Svozilová, 2006, p. 108).

Plánování Svozilová (2006) rozděluje do pěti procesů, kam zařazuje projektový záměr dle:

- času,
- nákladů,
- technologií,
- metodologií,
- pracovních zdrojů.

Na základě těchto procesů získáme nejen definici předmětu projektu, ale i plán projektu (Svozilová, 2006).

Do řízení plánu projektu Doležal a Krátký (2017) zařazují:

- rozsah projektu: co vše bude dodáno
- čas v projektu: časový harmonogram
- náklady: sestavení a kontrola rozpočtu
- kvalita projektu: monitoring, dodání kvality projektu a uspokojení potřeb
- lidé a další zdroje v projektu: plánování, vedení, organizace všech zúčastněných
- komunikace: zajištění všech potřebných informací včas
- projektová rizika: popsat, analyzovat, hodnotit a monitorovat možná rizika projektu
- externí služby a zboží: nastavení pravidel a zvolení adekvátních dodavatelů
- zainteresované strany: řízení očekávání zainteresovaných stran
- integrace: spolupráce a provázanost všech výše uvedených bodů

Po vytvoření plánu projektu si pomocí základní metody přístupů projektového managementu sestavujeme podrobný rozpis prací tzv. WBS – Work breakdown structure, což je hierarchická struktura prací vedoucích k dosažení cílů (viz kapitola 3.4). Tvorba tohoto dokumentu je činností projektového manažera a projektového týmu. (Svozilová, 2006)

2.6.3 Realizace projektu

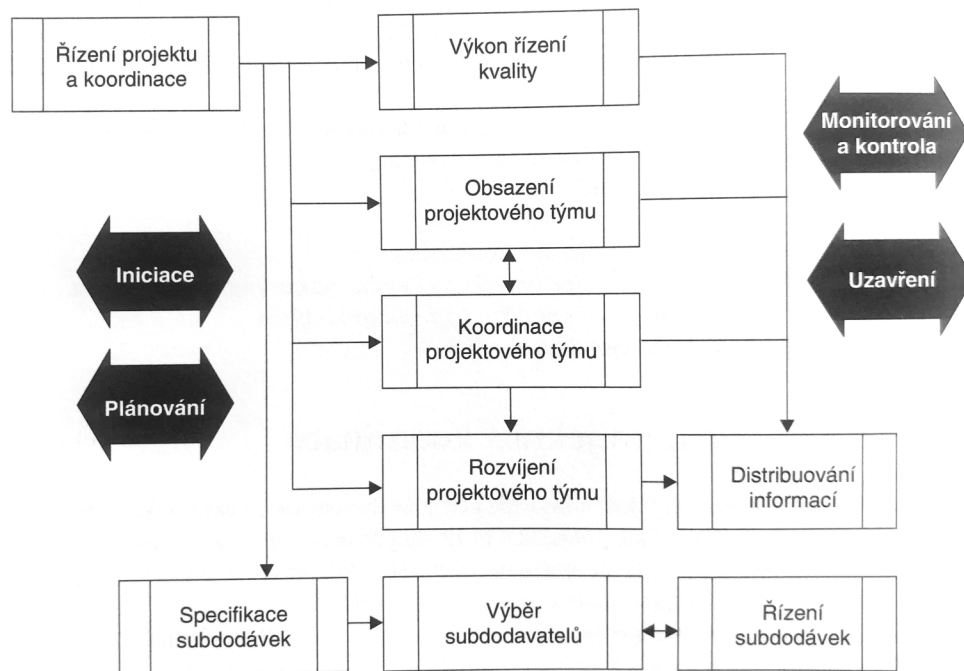
Po vytvoření harmonogramu projektu, rozpočtu a WBS přecházíme na samotnou realizaci projektu, do které dle autorů Postera a Applegartha (2006) patří:

- realizace plánu společně s týmem projektu a konečnými uživateli
- sledování, kontrola jednotlivých výsledků a porovnání zda směřujeme k cíli
- řešení náhlých komplikací (plány se mohou do určité míry změnit za předpokladu, že bude dosaženo požadovaného cíle)

Doležal a Krátký (2017) ve své knize uvádí: „při realizaci projektu tým vykonává naplánovanou práci, dodává výstupy a poskytuje informace o průběhu prací. Manažer projektu koordinuje tým, sleduje a vyhodnocuje jeho průběh a kontroluje, zda

projekt směřuje k dosažení cíle. V průběhu realizace se potýká s problémy, změnami a riziky“ (p.21).

Svozilová (2006) charakterizuje proces řízení a koordinace viz Obrázek 7.



Obrázek 7 Diagram procesu Řízení projektu a koordinace (Svozilová, 2006)

2.6.4 Ukončení projektu

Procesem ukončení rozumíme dosažení stanovených cílů, jejich zdokumentování, vyhodnocení a splnění požadavků zákazníků, koncových uživatelů a zadavatelů projektu (Doležal et al., 2012). Autoři také uvádí, že „princiálně jde o skončení prací na projektu po dosažení cíle projektu nebo po konstatování jeho nedosažitelnosti“ (Doležal et al., 2012, p.284).

Na závěr je pro porovnání úspěšnosti projektu potřebné vyhodnotit projekt.

Máchal et al. (2015) považují za ukončení projektu takový stav, ve kterém se uskutečnily všechny určené činnosti a byly odstraněny nedostatky, které byly zjištěny během procesu kontroly jednotlivých etap projektu.

Po ukončení projektu nastává fáze poprojektová neboli fáze vyhodnocení. Součástí této fáze je vyhodnocení jak průběhu realizace projektu, tak vyhodnocení příprav. Tato fáze může nastat až s časovým odstupem (Doležal et al., 2012).

O ukončení projektu se vyhotovuje např. závěrečný zápis, který je předkládán vedení projektu ke schválení a sestavuje jej projektový manažer. Zápis se archivuje. Pomocí vyhotovených dokumentů zjistíme, jak dalece byl projekt úspěšný či nikoliv. Veškeré vyhodnocené a získané informace nám poslouží v budoucích projektech (Doležal et al., 2013). V rámci ukončení je vhodné zahrnout poděkování všem zúčastněným na projektu, projektovému týmu a zainteresovaným stranám projektu, který měl na projekt kladný vliv (Doležal et al., 2012).

3 METODIKA

Hlavním metodickým nástrojem je analýza odborné literatury. První zvolenou metodou této práce je situační analýza, která nám zhodnocuje vnitřní i vnější podmínky organizace a je podkladem pro tvorbu a zvolení vhodné strategie. Výstupním dokumentem bude SWOT analýza, která nám určuje silné a slabé stránky organizace a poskytuje i přehled možných příležitostí a hrozeb. Metoda Smart je použita pro určení cíle projektu. Využita je metoda logického rámce, která slouží k formulaci projektu jako celku a tím nám poskytuje definici projektu. Pro rozčlenění projektu na dílčí cíle a úkoly potřebné pro úspěšnou realizaci projektu je zvolena metoda rozpisu prací - WBS. Ganttův diagram je v práci využit pro přehlednost časového rozvrhu projektu. Kritickou cestu projektu si definujeme na základě metody kritické cesty – PCM, která určuje dobu trvání projektu. Analýza rizik projektu bude provedena metodou Ripran. Níže jsou jednotlivé metody a techniky detailněji popsány.

3.1 SWOT analýza

Analýzu rizik je vhodné si připravit již v předprojektových fázích projektu. Vhodnou a využívanou analytickou metodou je SWOT analýza, která nám detekuje nejen silné (S – Strengths) a slabé (W – Weaknesses) stránky, ale obsahuje i analýzu příležitostí (O – Opportunities) a možných hrozeb (T – Threats) viz Obrázek 8. Aplikovat ji můžeme pro různé předměty našeho zájmu. Není pravidlem použít tuto metodu jen při analýze v předprojektové fázi, využít ji můžeme během kterékoliv fáze projektu (Doležel et al., 2012).

U každého projektu je potřeba si ujasnit, jaké jsou naše silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti, protože jedině tak se lze na jednotlivé body zaměřit. Slabé stránky a hrozby eliminovat a silné stránky a příležitosti využít pro dosažení stanoveného cíle. Poster a Applegarth (2006) v knize uvádějí, že pomalu se mění silné a slabé stránky, příležitosti přicházejí v průběhu projektu a hrozby přetrvávají po celou dobu. Analýzu SWOT si aplikujeme na projektu v praktické části této práce viz kapitola 5.2.2.



Obrázek 8 SWOT analýza (Doležal et al., 2012)

3.2 Metoda SMART

Chceme-li v projektu dojít k úspěšnému cíli, bude zapotřebí jej správně definovat. Je třeba se vyvarovat pouze obecnému vytyčení cílů, protože to může vést k jejich neplnění. Nejen zadavatel projektu či manažer projektu, ale i zainteresované strany musí mít zcela jasno ve správném definování cílů.

Abychom si byli jistí jasností cílů a jejich dosažitelnosti, je vhodné si pro definování cílů zvolit hojně využívanou metodu SMART, která obsahuje těchto 5 kritérií:

- S - specifický (Specific) – co je konkrétním cílem
- M - měřitelný (Measurable) – pokud je cíl konkrétní, musí být možnost ho i změřit pro ujištění, že cíle bylo dosaženo
- A – akceptovaný (Achievable/Acceptable) – cíl by musí být dosažitelný v uvedeném čase, stejně tak akceptovaný projektovým týmem a manažerem projektu

- R – realistický (Realistic/Relevant) – cíl by měl být realistický, zda stojíme nohama na zemi a máme dostatek zdrojů pro dosažení cíle
- T – termínovaný (Time Specific/Trackable) – cíl by měl být časově specifický, tedy s jasně daným termínem jeho realizace s možností monitorování (ManagementMania, 2019)

V praktické části si cíle na základě metody SMART stanovíme v kapitole 5.2.1

3.3 Logický rámec projektu

Metoda logického rámce (Logframe) je proces, který nám usnadňuje vytyčení základních parametrů a cílů projektu včetně jejich dosažitelnosti. Logický rámec je vhodným komunikačním nástrojem pro správné pochopení projektu všem zainteresovaným stranám (Doležal, 2012).

Již u vzniku projektu je vždy třeba myslet na jeho cíl. Při tvorbě logického rámce projektu se ptáme na následující otázky:

- Vize projektu: důvod realizace projektu a jeho přínosy
- Přesvědčivý příběh: zda jsme schopni popsat projekt během pár minut, tak aby bylo zřejmé, co je cílem, pro koho je určen a důvod jeho vzniku.
- Očekávání: zda známe charakteristiku projektu, v jakých případech bude projekt úspěšný, a jak úspěšnost poznáme
- Výsledek projektu: dokážeme definovat cíle projektu a jeho přínosy
- Zájmové skupiny projektu: neopomenuli jsme nějakou skupinu? Rozumí všechny skupiny stejně záměrům, pracím, cílům a výstupům na projektu
- Jaké jsou předpoklady úspěchu. Jakým způsobem proběhne kontrola možného úspěchu projektu. Zda víme, co vše je třeba plnit po celou dobu fází projektu
- Jak se zachováme v dobrých a špatných časech (Křivánek, 2019)

Dle Doležala et al. (2013) je zpracování logického rámce důležité z důvodu souhrnného formulování projektu společně s jeho výstupy.

Každá realizace projektu by se měla provádět za pomoci vhodné strategie. Správně definovaný cíl je klíčovým předpokladem úspěchu projektu. Stejně tak i pochopení a akceptování záměru, činností, cílů a výstupů pro ostatní zainteresované osoby v projektu. Logický rámec projektu je vytvořen v kapitole 5.2.3.

3.4 Podrobný rozpis prací – WBS (Work breakdown structure)

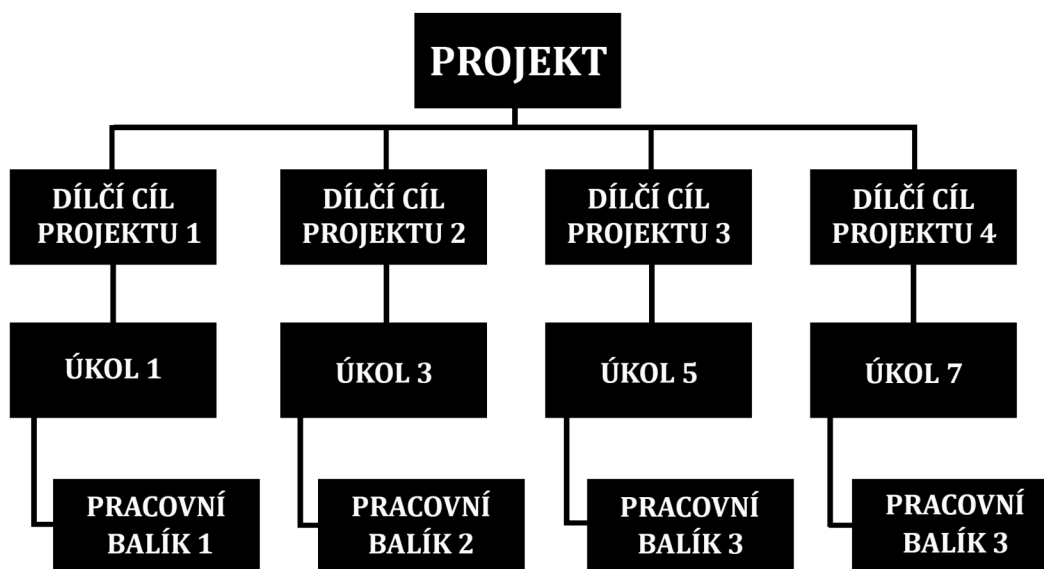
Máme-li zpracován logický rámec projektu a stanoveny cíle, můžeme přistoupit k sestavení návrhu podrobného rozpisu prací. Tento název vychází z anglického work breakdown structure, což lze přeložit jako struktura rozpadu prací (Doležal et al., 2013).

Jedná se o podrobné a hierarchicky rozložené práce na projektu, které jsou potřebné udělat pro dosažení stanovených cílů. Práce jsou rozděleny do jednotlivých činností, které mají danou dobu trvání a jsou určeny zdroji, které jsou pro práci potřebné. Rozpis prací zahrnuje i osoby, které nesou zodpovědnost za dané činnosti (Křivánek, 2019).

Používanou metodou pro získání struktury prací je tzv. dekompozice neboli rozpad činností, který probíhá systémem TOP-DOWN, tedy sestupně od nejvyššího cíle, přes dílčí cíle, úkoly až po pracovní balíky. Nejnižší úroveň WBS interpretují činnosti, které se budou realizovat a všechny jimi nadřazené jsou souhrnem nižších. (Doležal et al.).

Důležitou součástí projektového plánu je zahrnutí tzv. milníků (z angl. milestone – kámen u cesty určující vzdálenost), které jsou eminentní událostí v projektu, časově mají nulovou délku trvání a viditelně dělí etapy a části projektů. Slouží k měření, zpětnou kontrolu či převzetí hotového projektu (Doležal et al., 2016). Tvorba WBS je obsažena v praktické části viz kapitola 5.2.4.

Základní model rozpisu prací projektu dle WBS znázorňuje Obrázek 9 níže:

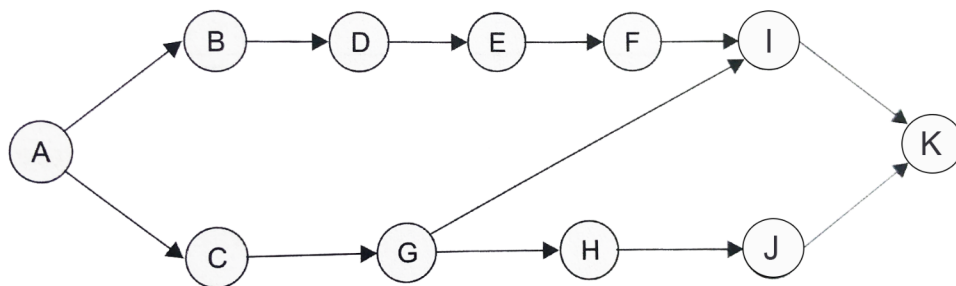


Obrázek 9 WBS – Work breakdown structure (vlastní zpracování)

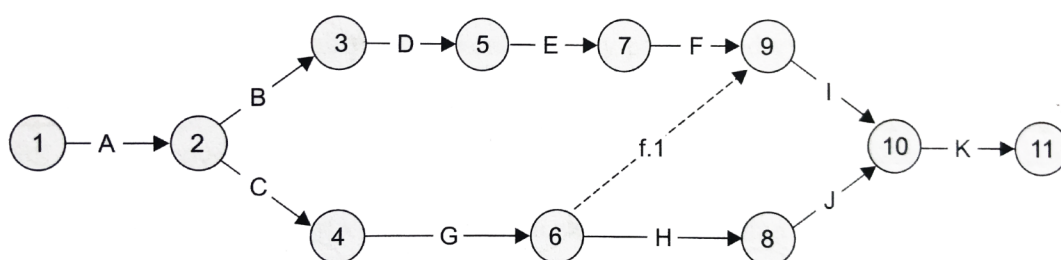
3.5 Síťová analýza a síťové grafy

Síťová analýza je nástrojem pro analýzu a řízení projektů. Její aplikování nám umožňuje seřazení činností a vyhledání jejich logických spojitostí mezi úkoly. Použití grafů či jiných vizuálních nástrojů v projektovém řízení nám usnadňuje a zpřehledňuje práci včetně její kontroly. Výsledkem síťové analýzy jsou síťové grafy, které rozlišujeme podle zobrazení činností:

- Uzlově definovaný síťový graf – pro vyobrazení dílčích činností se používají ohodnocené uzly, kde orientované hrany reprezentují souvislost mezi činnostmi (Obrázek 10)
- Hranově definovaný síťový graf – pro vyobrazení dílčích činností se využívají ohodnocené orientované hrany, kde uzly reprezentují vznik a konec činnosti (Obrázek 11)
- Úsečkový (liniový, Ganttův) diagram – zobrazuje se prostřednictvím úseček nad časovou osou, kdy délka úsečky je shodná s dobou trvání činnosti. (viz kapitola 3.7 Ganttův diagram)
- Úsečkový (liniový, Ganttův) graf - dodává informace o množství a druhu nezbytných zdrojů, vychází z Ganttova diagramu (Doležal et al., 2012)



Obrázek 10 Uzlově definovaný síťový graf (Doležal, 2012)



Obrázek 11 Hranově definovaný síťový graf (Doležal, 2012)

3.6 Metoda kritické cesty - CPM

Základní metodou síťové analýzy je metoda kritické cesty (CPM – Critical Path Method). Záměrem této analýzy je určení doby trvání projektu na základě tzv. kritické cesty. Kritická cesta je vyjádřením nejdelší (časové) cesty z výchozího grafu do konečného bodu v síťovém grafu. V projektu se setkáme s minimálně jednou kritickou cestou, ovšem projekt jich může mít více. Čím větší počet kritických cest v projektu nalezneme, tím je rizikovější. Termín dokončení závěrečného úkolu na kritické cestě je zároveň termínem ukončení projektu (Máchal et al., 2015).

„Pro kritické úkoly platí, že jejich celková časová rezerva a tedy i volná časová rezerva je rovna nule, tzn., že zdržení počátku tohoto úkolu nebo prodloužení jeho doby trvání bude mít vliv na konečné datum projektu. Kritická cesta se promítá do časového plánování a řízení projektu prakticky ve všech fázích životního cyklu projektu“ (ManagementMania, 2019).

Cílem vytvoření metody kritické cesty je eliminovat ztráty v případě, že k nim dojde. Jedná se tedy o zařazení možného rizika do plánu projektu a tím ho účelně řídit. (Křivánek, 2019). Metoda kritické cesty je aplikována na konkrétní projekt v kapitole 5.2.6.

3.7 Ganttův diagram

Velmi využívaným a užitečným grafickým plánovacím nástrojem je Ganttův diagram, znázorňující posloupnost činností v čase. Praktické použití Ganttova diagramu je uvedeno v kapitole 5.2.7.

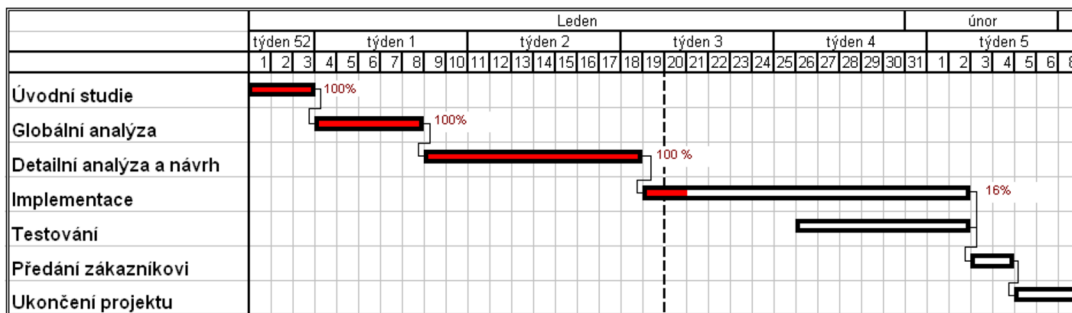
Na levé straně diagramu je soupis činností, které je třeba provést a jsou značeny vertikálně. V horní části je časová osa značená horizontálně. Činnosti se zobrazují obdélníkem a jeho délka nám udává začátek, trvání a konec dané činnosti. Úsečkové grafy jsou jednoduchou z hlediska jejich tvorby, navíc v průběhu jdou změnit. Vizualně nám vyobrazují, které úkoly jsou ve srovnání s plánem projektu v předstihu či jsou opožděny (Rosenau, 2000).

Ganttův diagram znázorňuje:

- činností, které jsou zahrnuty v projektu
- délku naplánovaného úkolu
- na jak dlouho je určitý úkol naplánovaný
- místa překrývání úkolů
- počátek a konec projektu (Projektově.CZ., n.d.).

Rosenau (2000) uvádí nedostatky v tom, že i při znalostech stavu činností uvedených v grafu této metody, nám diagram neposkytuje žádné informace o komplexním stavu projektu v jeho realizaci.

Názorný příklad Ganttova diagramu je zobrazen na Obrázku 12.



Obrázek 12 Ganttův diagram (zdroj:www.wikimedia.com, 2020)

3.8 Řízení rizik projektu

Autoři se shodují, že při tvorbě jakéhokoliv projektu se budeme setkávat s riziky, která mohou úspěšnost projektu ohrozit. Je zcela zásadní si položit otázky, zda existují faktory ohrožující projekt a jakým způsobem pravděpodobná rizika eliminovat či se jich vyvarovat.

S riziky se budeme potýkat v průběhu celého projektu (Svozilová, 2006).

Máchal et al. (2015) definují řízení rizik jako včasné rozpoznání pravděpodobných rizik. Aktivní práci s riziky omezujeme jejich vznik a tím jejich dopad na úspěšnost projektu či se snažíme je eliminovat na přijatelnou hodnotu.

Jak vidíme z definic, při tvorbě projektu nelze rizika opomíjet, protože bezprostředně ohrožují úspěšnost projektu a je třeba být na ně řádně připraveni, např. pomocí zvolení vhodné metody analýzy rizik.

3.8.1 Metoda Ripran

Jde o metodu vhodnou pro projekty, které mají dostatek informací a podkladů např. z dřívějších projektů. Metoda se skládá z pěti etap:

- Přípravy a analýzy zahrnující přípravu pro vytvoření analýzy např. sestavení plánu postupu, potřebných dokumentů, vytvoření týmu pro stanovení a regulaci rizik
- Identifikace rizika – nalezení potencionálních hrozeb
- Kvantifikace rizika – zhodnotit výši rizika a pravděpodobnost škod
- Snižování rizika – připravit možná opatření pro snížení rizik a hrozeb připravit alternativní řešení
- Celkové zhodnocení rizika – celkově vyhodnotit zjištěná a analyzovaná rizika

Na konci analýzy je potřebné vyhodnotit rizika do závěrečné zprávy (Doležal et al, 2016).

4 CÍL A ÚKOLY BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Hlavním cílem práce je realizace tanečního projektu Dreamers pomocí aplikování metod a technik projektového managementu. Cíl bude vytvořen za pomoci techniky SMART.

Z výše uvedeného cíle vychází tyto dílčí úkoly bakalářské práce:

- prostudovat odbornou literaturu a další zdroje, týkající se teoretické části, především ty, které se zabývají projektovým managementem
- analyzovat akci tanečního projektu Dreamers

Dílčím cílem, který je úzce spojen s hlavním cílem, je získání povědomí o tanečním projektu Dreamers a o zvýšení zájmu o služby taneční školy Duckbeat, která je jeho autorem a organizátorem. Tanec se sice stále řadí mezi populární aktivity trávení volného času dětí a mládeže, ale je třeba neustále hledat cesty, jakým způsobem tuto formu pohybu zprostředkovávat veřejnosti.

5 SITUAČNÍ ANALÝZA TANEČNÍHO PROJEKTU DREAMERS

V této kapitole představíme nejen současnost, ale i historii tanečního projektu Dreamers, díky které máme možnost srovnání se stávající připravovanou reprízou projektu. Součástí praktické části je analýza současné situace, vytvoření SWOT analýzy, návrhu projektu a aplikování metod a technik projektového managementu, sestavení rozpočtu akce a analýzy rizik projektu.

5.1 Charakteristika tanečního projektu Dreamers

Projekt Dreamers vypráví emotivní příběhy o lidech, kteří se snaží splnit si své sny a na své cestě za nimi musí čelit mnoha úskalím. Projekt vyobrazuje 5 odlišných příběhů, které jsou inspirovány životem. Prvním z nich je cesta malého chlapce, který si přeje stát se tanečníkem, ovšem jeho okolí ho odrazuje vzhledem k jeho věku. Druhý příběh popisuje ženu, na kterou je v zaměstnání kladeno velké množství úkolů, které musí plnit i ve svém volném čase. Ve svých představách uniká do přírody, kde může být jen sama sebou. Dalším příběhem je, v dnešní době bohužel velmi běžná situace, rozvod rodičů. Dívka si nepřeje nic jiného, než aby byli jako rodina opět pohromadě. Snad nejemotivnějším příběhem je část o Kubovi, který nešťastnou náhodou ochrne na dolní polovinu těla. Jeho pohled na život je z výšky jednoho metru. I přesto, že je na invalidním vozíku, neztrácí naději a věří, že i s handicapem může být šťastný a žít plnohodnotný život. Tento skutečný příběh ztvárňuje reálná osoba – Jakub Ježek, který v příběhu říká: „nikdy jsem tolik netančil, neběhal, nesportoval, jako teď, kdykoliv zavřu oči“. Poslední příběh ztvárňuje velmi bohatého a vlivného muže, který může mít vše, co si jen přeje, ovšem chybí mu pravá láska a skuteční přátelé, kteří by ho milovali proto, jaký je. Příběhy jsou odlišné, avšak spojuje je touha splnit si své sny. Taneční projekt Dreamers pojednává o překonávání překážek, motivaci, dodání lidem nadějí a sílu najít v sobě odvahu, jít si za svými sny nebo pomoci druhým.

Každý z příběhů je z části doprovázený filmovým ztvárněním dokreslující jednotlivé scény a umocňující celkový prožitek při sledování. Diváka doslova vtáhne do děje. Příběhy se natáčely nejen v ČR, ale i v Itálii a Rakousku. O vizuální zpracování se

postarali profesionální kameramani Martin Křížka a Ondřej Němec. V příbězích se verbální projev vyskytuje pouze ve filmových částech, v ostatních figuruje pouze pohyb s propojením hudby. Vzhledem k tomu, že projekt je částečně filmový, akce se koná v Kině Hvězda v Přerově disponujícím kvalitním filmovým plátnem a technikou projekce ve vysokém rozlišení 4K. Samotná taneční show trvá 80 minut a na tanečním parketu se prostřídá 30 tanečníků ve věkovém rozmezí od osmi do čtyřiceti pěti let. Někteří z nich jsou hosté z jiných tanečních skupin a měst, ale většina jsou tanečníci z Taneční školy Duckbeat. Choreografie se ujala Alena Langerová, Roman Dvořák, Libor Šrámek a externí choreografové. V projektu se divákům představí nejen taneční styl street dance, kterému se taneční škola primárně věnuje, ale i breaking, salsa či contemporary. Neodmyslitelnou součástí projektu je kvalitní zvukový systém, který zabezpečuje Kamil Řezníček s použitím sound systému L'acoustic společně se světlenou show.

Projekt Dreamers je primárně vytvořen pro všechny bez rozdílu věku, kteří milují tanec a divadlo. Celou koncepcí se jednoznačně jedná o unikátní akci, který nemá v Olomouckém kraji obdoby.

5.1.1 Historie a současnost tanečního projektu Dreamers

První myšlenky k vytvoření multižánrového tanečního projektu Dreamers sahají do roku 2018. Tehdy vznikl nápad autora projektu Aleny Langerové vytvořit společně s taneční školou Duckbeat další, již v pořadí třetí autorský taneční projekt. Divácky úspěšné předešlé projekty Pošli to dál a In time se setkaly s velmi kladnou kritikou a byla jen otázka času, kdy vznikne další projekt, který by navázal na tradici a zároveň obohatil tanečně-kulturní scénu v Olomouckém kraji. Cílem a vizí tanečních projektů Duckbeatu je nejen spojení tanečního, filmového a divadelního umění, ale i předání poselství. V případě Dreamers se jedná o obtížnou cestu za svými sny a o skutečnosti, že pokud přestaneme snít, ztratí náš život smysl. Premiéra Dreamers se uskutečnila 27. ledna 2019 v Kině Hvězda v Přerově. Obě představení byla zcela vyprodaná. Počet tanečníků se vyšplhal na 50 a počet diváků na 800 napříč téměř všemi věkovými kategoriemi. Příloha 5 zobrazuje fotografie z premiéry tanečního projektu Dreamers.

První představení vznikla bez použití projektového managementu. I když se zdála být úspěšná, je nutné v následující repríze metody projektového managementu využít. Důvodem je fakt, že veškeré organizační práce stály tehdy téměř na jedné osobě, autorce projektu, která si je po zkušenostech vědoma jak časové, tak finanční náročnosti. Pro zefektivnění prací na projektu, jeho plánování a realizaci, stejně tak definování případných rizik nebo hledání možností inovací v projektu, je vhodnější realizovat projekt s projektovým týmem a aplikací metod projektového managementu.

Reprízy byly plánované na jaro roku 2020 v Přerově, Prostějově a Olomouci, ovšem vzhledem k situaci s pandemií byla představení zrušena. V současnosti se připravuje repríza Dreamers opět v Přerově dne 21. listopadu 2021 v Kině Hvězda. Následovat bude v roce 2022 repríza v Městském divadle v Prostějově a v Regionálním centru v Olomouci. Tato práce je zaměřena na realizaci první reprízy tanečního projektu Dreamers v Přerově.

5.1.2 Vize

Premiéru Dreamers, která se konala 27. ledna 2019, lze využít jako model pro vytvoření reprízy v Přerově. Z původních padesáti tanečníků se jejich počet sníží na třicet z nutnosti většího tanečního prostoru na stagi a možnosti zvýšení počtu individuálních či párových vstupů oproti skupinovým. V původní verzi se na relativně malém pódiu pohyboval větší počet tanečníků, což některé taneční části činilo nepřehlednými, a dokonce způsobovalo omezení v pohybu. Oproti původní verzi budou přetočeny některé filmové části a upraveny taneční choreografie včetně hudebních mixů. Divákům chce projekt Dreamers nabídnout i pohled do zákulisí natáčení a tanečních příprav ve formě „backstage výstavy“ umístěné v prostorech Kina Hvězda. Ústřední vizí je připravit plnohodnotný taneční projekt, který má potenciál uplatnit se i v dalších městech.

5.1.3 Přínos projektu

Taneční projekt Dreamers bezpochyby zvyšuje zájem o taneční sport a snaží se motivovat děti, mládež a dospělé ke sportovní činnosti. Nabízí možnost způsobu využití volného času, což se vždy po předchozích projektech projevilo zájmem o služby taneční školy. Důležitým přínosem pro samotné vystupující je možnost jejich prezentace v propojení tanečního umění s filmovým ztvárněním. Umožňuje jim budovat jejich taneční, kreativní a osobnostní rozvoj. Zároveň by projekt přispěl ke zvýšení prestiže a povědomí nejen taneční školy Duckbeat, ale i kulturního vyžití města Přerova a regionu.

5.1.4 Organizátor projektu

Organizátorem všech dosavadních projektů je (spolu s autorem projektů Aleny Langerové) Taneční škola Duckbeat, z.s. (www.duckbeat.cz) Působení taneční školy od roku 1999 spadalo pod TŠ Puls, spolek a označení Duckbeat se využívalo pouze na tanečních soutěžích a vystoupeních. Dne 1. ledna 2014 došlo k přejmenování z taneční školy Puls, spolek na Taneční školu Duckbeat, z.s. Spolek je zapsán ve spolkovém rejstříku vedeném Krajským soudem v Ostravě v oddílu L 4873 identifikačním číslem 70868514. Taneční škola Duckbeat z.s., není plátcem DPH.

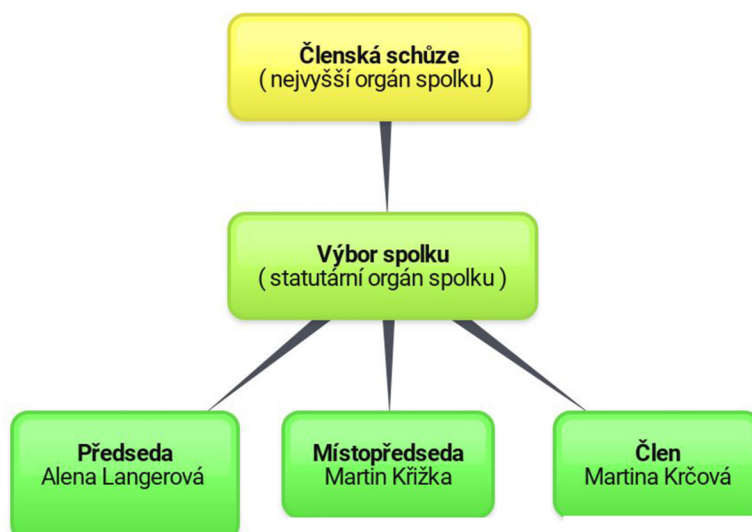
Cíle a činnosti dle stanov taneční školy jsou:

- výuka tanečních hodin, výuka moderních stylů tance (street dance)
- organizování kulturních a sportovních akcí v regionu, blízkém okolí či celé České republice
- realizace tanečních a sportovních kurzů pro děti, juniory, dospělé a seniory
- organizování táborů pro děti a mládež
- organizování kulturních, sportovních a osvětových akcí pro děti a mládež jako např. dětské karnevaly, taneční workshopy, vánoční besídky, taneční soutěže, výlety za poznáním, kulturou i sportovní činnosti
- realizace zájezdů dětí a mládeže za účelem reprezentace našeho regionu i práce jednotlivých kurzů jako např. soustředění k tanečním republikovým i zahraničním soutěžím apod.

- organizování sportovních, kulturních, a osvětových akcí v zájmu vytvoření příznivých podmínek pro činnost dětí a mládeže v době jejich volného času
- realizace tanečních multizánrových muzikálů a tanečních projektů

Vedlejší činností je získávání zdrojů příjmu pro chod spolku, zajišťování marketingové podpory, získávání grantů a sponzorských darů.

Organizační struktura Taneční školy Duckbeat je tvořena předsedou: Alenou Langerovou, místopředsedou Martinem Křížkou a členem Martinou Krčovou, viz Obrázek 13.



Obrázek 13 Organizační struktura Taneční školy Duckbeat, z.s.

V současné době taneční škola eviduje 65 členů ve věkových kategoriích mini (4-7 let), dětí (8–11 let), juniorů (12–15 let), dospělých (15 let–40 let). Za dobu své existence se taneční škola dostala do podvědomí nejen široké veřejnosti v Přerově a okolí, ale také celorepublikově díky úspěchům na taneční scéně. Duckbeat je členem organizace Czech dance organization (www.czechdance.org), která v mezinárodním měřítku spadá do federace International dance organization (www.ido-dance.com). Na soutěžích získal Duckbeat nespočet titulů vicemistrů a Mistrů ČR ve formacích. Další

organizací, kde Duckbeat dosáhl mnoha úspěchů a ocenění, je Taneční skupina roku (www.tanecniskupinaroku.cz). Mezi největší úspěchy řadí titul Mistrů Evropy ve freestyle formacích, tituly Mistrů ČR a ocenění Richarda Hese pro choreografku taneční školy Alenu Langerovou (Choreograf roku 2014).

Kromě soutěžní oblasti se Duckbeat věnuje i tanečním vystoupením na různých akcích, tanečním videím, workshopům, tanečním soustředěním a lekcím pro veřejnost. Neodmyslitelnou součástí je i spolupráce s umělci. V referencích nalezneme mnohaletou spolupráci s Terezou Kerndlovou, Lád'ou Kerndlem, Benem Cristovaem, East 17, Captainem Jackem, Katy Perry atd.

Součinnost města Přerova a Duckbeatu spočívá nejen v mnoha vystoupeních pro různé příležitosti, ale i v přípravě a organizaci Mikulášské show, kterou má Duckbeat plně ve své režii. Město Přerov podporuje taneční školu Duckbeat finančně v rámci dotačních programů na provoz a v letošním roce i na konkrétní taneční projekt Dreamers.

5.1.5 Projektový tým

Předešlé projekty probíhaly bez použití technik a metod projektového managementu a bez projektového týmu. Organizace probíhala chaoticky a téměř veškeré činnosti spočívaly na jedné osobě, kterou byla autorka projektu Alena Langerová. S choreografiemi, kostýmy a některými úkoly pomáhali tanečníci taneční školy Duckbeat. Projekt se setkával s velmi časovou náročností a vyčerpáním autora. Pro reprízu projektu a zajištění splnění všech cílů je potřeba vytvořit projektový tým, který bude jasně plnit činnosti a funkce jim přidělené.

Organizační struktura projektového týmu je tvořena projektovým manažerem a 9 členy, které projektový manažer řídí (Obrázek 14). Každý člen zodpovídá za určenou oblast a činnosti, které si sám zvolil, popř. mu byla přidělena a akceptoval ji. Současně zodpovídá za plnění termínu. Schůzky projektového týmu probíhají osobně jednou za týden vždy po skončení tréninkové přípravy a nebo přes videokonferenční program

Zoom. Všichni členové včetně projektového manažera pracují na základě dohody o provedení činnosti nebo dohody o provedení práce či smlouvy o uměleckém výkonu.



Obrázek 14 Organizační struktura projektového týmu Dreamers

5.1.6 Představení místa konání projektu

Pro reprízu projektu Dreamers bylo opětovně vybráno Kino Hvězda Přerov (www.kinohvezdaprerov.cz), kde se uskutečnily i předešlé projekty či akce taneční školy Duckbeat. Činnost kina od 16. 12. 2016 provozují Kulturní a informační služby města Přerova, do té doby bylo řízeno privátně.

Kino Hvězda je jediným jedno sálovým kinem s každodenním provozem v přerovském okrese. V letech 2003 a 2007 prošlo modernizací, která byla hrazena z rozpočtu města Přerova a za finanční podpory Fondu národní kinematografie. Kino Hvězda disponuje pohodlnými sedačkami pro 399 diváků, vynikajícím ozvučením systémem Dolby Digital Surround, digitalizací a možností promítání filmů ve 3D.

Nevýhodou prostoru je malé nedostačující pódium pro účinkující. Z toho důvodu taneční škola zajišťuje ve spolupráci se SOUND&LIGHT PROFESSIONAL TOURING nejen zvukové a světelné zabezpečení, ale i stage, která prostor podstatně

rozšíří a umožní tak větší taneční prostor. Kapacita obsazenosti sálu pro akci Dreamers je stanovena na 350 osob pro jedno představení. Počet míst se snížil z důvodu stavby pódia a uvolnění VIP vstupenek pro sponzory a partnery akce. Poslední řada míst je vyčleněna pro techniku a technický personál. Pro tanečníky jsou k dispozici šatny v bezprostřední blízkosti pódia, což umožňuje rychlý přesun mezi stagií a šatnou. Diváci před představením mají možnost zakoupit si v kině Hvězda občerstvení, které je ovšem v režii pronajímatele. Kino pro organizátora akce (v rámci pronájmu kina) zajišťuje služby uvaděčů a kontroly vstupenek. Tyto služby jsou zahrnuty v ceně pronájmu.

5.1.7 Konkurence

Koncept projektu je jedinečný nejen v propojení tance s filmovým ztvárněním, ale i motivačními aspekty. Zcela jistě se jedná o ojedinělý taneční projekt v rámci Olomouckého kraje, kterou připravuje taneční škola s profesionálními a amatérskými tanečníky. Zvolen byl listopadový termín, kdy nebývá mnoho významných akcí v regionu či tanečních akcí, které by mohly návštěvnost Dreamers ohrozit. Taneční projekty streetového charakteru sice získávají velkou oblibu mezi diváky, ovšem jejich časová a zdrojová náročnost na přípravu je zřejmá, a tím pádem se do realizace pouští malé procento tanečních škol či skupin.

5.2 Plánování a řízení projektu

V této části se již budeme věnovat plánování a řízení projektu Dreamers, kterému je potřeba dát pevný řád. Neorganizovanost je nepochybně předzvěstí blížících se rizik a komplikací. Aplikace technik a metod projektového managementu nám umožní snížit či zcela eliminovat případné komplikace a rizika projektu.

5.2.1 Identifikace projektu – Smart cíl

Bez stanovení cílů nemůže žádný projekt vzniknout. Cíl a dílčí cíle musí být definovány na začátku všech činností spojených s realizací projektu.

Cílem práce je realizace tanečního projektu Dreamers v termínu 21. listopadu 2021 a s tím související aplikace metod a technik projektového managementu. Cíl projektu Dreamers byl vytyčen v únoru 2021.

Pro vytyčení cílů využijeme metodu Smart. Cíl projektu dle metody SMART je definován takto:

- specifický – repríza tanečního projektu Dreamers v produkci taneční školy Duckbeat, z.s
- měřitelný – realizace projektu, dílčí cíle budou splněny při prodeji 700 vstupenek, získání dotace od města Přerova, sponzorských darů a finanční ohodnocení pro projektový tým, účinkující a pomocný personál
- akceptovatelný – autor projektu, organizátor projektu, účinkující jsou seznámeni a srozuměni s kompletním rozsahem a činnostmi projektu a jsou přesvědčeni, že je realizovatelný a akceptují ho
- reálný – organizace má dostačující lidské i finanční zdroje pro splnění cíle projektu
- termínovaný – projekt má přesně stanovený začátek, termín realizace a to 21. listopadu 2021 a konec projektu.

Identifikační listinu projektu, která je vyústěním identifikace projektu zobrazuje Příloha 1.

5.2.2 SWOT analýza

Využití SWOT analýzy, která je účinným nástrojem projektového managementu, nám umožní vytvořit přehled interních silných a slabých stránek, zároveň nám definuje případné externí hrozby a příležitosti. Analýza SWOT je sestavena na základě

předchozích zkušeností, současné situace taneční školy Duckbeat a dalších vnějších faktorů ovlivňující realizaci projektu. SWOT analýzu zobrazuje Tabulka 1. SWOT analýza je dokumentem, který vznikl v únoru 2021 jako součást informativní schůzky a sestavení projektového týmu.

SILNÉ STRÁNKY – STRENGTHS	SLABÉ STRÁNKY - WEAKNESSES
Jedinečná a ojedinělá akce	Omezený počet vstupenek
Dobré jméno taneční školy	Spolehlivost lidských zdrojů
Zkušenosti z předchozích let	Omezené finanční zdroje - závislost na sponzorech - závislost na dotacích
Mladý ambiciózní kolektiv	Zpoždění realizace činností
Vynikající technické zajištění	Onemocnění představitelů hlavních rolí
Profesionální a kvalitní videoprojekce	
Místo konání akce	
Zkušenosti choreografů	
Taneční kvalita účinkujících	
Vynikající tréninkové zázemí	
Propagace akce	
PŘÍLEŽITOSTI – OPPORTUNITIES	HROZBY - THREATS
Aktivní využití volného času, dětí, mládeže a dospělých	Divácký nezájem
Zvýšení popularity tance	Akce konkurence
Možnost získání dotace	Pandemie
Zvýšení prestiže	Inspirace pro konkurenty
Získání větší členské základny	Špatné počasí
Zvýšení zájmu o reprízy v dalších městech	

Tabulka 1 Analýza SWOT tanečního projektu Dreamers (vlastní zpracování)

5.2.3 Logický rámec projektu

Logický rámec (Tabulka 2) projektu je použitý pro vytyčení parametrů, strategie projektu a komunikaci s projektovým týmem.

DREAMERS	Objektivně ověřitelné ukazatele	Způsob ověření	Předpoklady
Záměr	Taneční projekt Duckbeat úspěšně zrealizován	Událost se uskuteční	---
Přínos	1. Zvýšení povědomí a prestiže tanečního projektu Dreamers a Taneční školy Duckbeat	1.1 K datu 14.11.2021 prodej vstupenek z 70%	Široké veřejnosti se dostane taneční projekt Dreamers a Taneční škola Duckbeat do povědomí. Tím bude zvýšen zájem jak o projekt a jeho plánující reprízy v dalších městech, tak o služby taneční školy.
		1.2. K datu 14.11. potvrzení události na FB min. 400 osob	
1.3 Alespoň 50 zpráv a ohlasů na sociální síti Facebook, Instagramu a stránkách Taneční školy Duckbeat			
2. Možnost dalších repríz projektu Dreamers	2.1 Nárůst poptávky po službách, vystoupeních o 15%		
Výstupy	1. Vytvoření jedinečného konceptu projektu	1.1 Porovnání s konkurencí	Využitím kvalitní propagace projektu lze získat (i do budoucna) zájem potenciálních zákazníků i sponzorů o tuto jedinečnou formu projektu.
		1.2 Kladné ohlasy návštěvníků, sponzorů	
	2. Kvalitní propagace	2.1 Min. každý třetí den aktivita na sociálních sítích (Facebook, Instagram)	
		2.2 Min. 5x zveřejněné online články	
		2.3 Min. 2x zveřejněné články v tisku	
		2.4 5x denně po dobu 14ti dnů - spot v rádiu Evropa 2	
	3. Fin. ohodnocení projektového týmu a účinkujících	3.1 Vyúčtování akce	
	4. Zájem třetích stran	4.1 Přidělená dotace od města	
4.2.Uzavření sponzorských smluv			
Cíl projektu:	1.Realizace tanečního projektu Dreamers	1.1 Uskutečnění akce	
Dílčí cíle:	1. 700 prodaných vstupenek	1.1 Počet prodaných vstupenek	
	2. Pokrytí veškerých nákladů	2.1 Závěrečné vyúčtování	
	3. Zvýšení zájmu o projekt Dreamers a služby tan. školy (cca o 15%)	3.1 Telefonické, emailové poptávky zprávy na sociálních sítích návštěvy taneční školy Duckbeat	

Tabulka 2 Logický rámec projektu

5.2.4 Rozklad činností projektu - WBS

Tabulka 3 níže vyobrazuje detailní popis rozkladu činností.

1.1 Zahájení projektu	1.1.1 Informativní schůze 1.1.2 Definování cíle projektu 1.1.3 Sestavení projektového týmu 1.1.4 Vytvoření identifikační listiny 1.1.5 Zajištění účinkujících	1.1.3.1 Rozdělení činností 1.1.5.1 Oslovení účinkujících 1.1.5.2 Schůzka s účinkujícími 1.1.5.3 Seznámení s projektem 1.1.5.4 Smluvní vztahy 1.1.5.5 Sjednání odměn	
1.2 Technické zajištění	1.2.1 Zajištění pronájmu kina 1.2.2 Stage, zvuk, světla	1.2.1.1 Jednání s majitelem kina 1.2.1.2 Sjednání podmínek 1.2.1.3 Odsouhlasení termínu akce 1.2.1.4 Podpis smlouvy 1.2.2. Informativní schůzka 1.2.2.2 Možnosti spolupráce 1.2.2.3 Odsouhlasení termínu akce 1.2.2.4 Zajištění zkoušky 1.2.2.5 Podpis smlouvy	1.2.1.2.1 Zajištění otevření kina 1.2.1.2.2 Občerstvení pro personál 1.2.1.2.3 Zajištění prostor pro techniku
1.3. Propagace akce	1.3.1 Mediaplanning	1.3.1.1 Placená reklama soc. sítě 1.3.1.2 Sdílení příspěvků soc. Sítě 1.3.1.3 Promo letáky 1.3.1.4. Spoty Rádio Evropa 2 1.3.1.5 Promo video soc. sítě 1.3.1.6 Tisk 1.3.1.7 Webové stránky 1.3.1.8. Internetová TV 1.3.1.9 Kabelová TV	1.3.1.1.1 FB, Instagram 1.3.1.3.1 Výlep letáků 1.3.1.6.1 Reportáž z příprav 1.3.1.7.1 Nový design 1.3.1.8.1 Reportáž z příprav 1.3.1.9.1 Reportáž z příprav
1.4 Program	1.4.1 Tréninky, choreografie, natáčení	1.4.1.1 Zajištění účinkujících 1.4.1.2 Tréninkový rozpis 1.4.1.3 Natáčení	1.4.1.2.1 Zkoušky 1.4.1.2.2 Generální zkoušky 1.4.1.3.1 Scénář

		příběhů 1.4.1.4 Kostýmy	1.4.1.3.2 Lokace 1.4.1.3.3 Kamera, střih 1.4.1.4.1 Zajištění kostýmů 1.4.1.4.2 Zkouška kostýmů
1.5 Show	1.5.1 Akce Dreamers 1.5.2 „Backstage fotogalerie“	1.5.1.1 Generální zkouška 1.5.1.2 Příprava prostor kina 1.5.1.3 Bannery, roll upy 1.5.1.4 Občerstvení pro účinkující a personál 1.5.1.5 Prodej trik Dreamers 1.5.1.6 Úklid sálu a šaten 1.5.2.1 Příprava prostor 1.5.2.2 Umístění fotogalerie 1.5.2.3 Úklid prostor	1.5.1.2.1 Převoz kostýmů a rekvizit 1.5.1.5.1 Umístění stánku pro prodej trik 1.5.2.1.1. Zajištění personálu
1.6 Financování	1.6.1 Návrh rozpočtu 1.6.2 Jednání s zástupci města Přerov 1.6.3 Komunikace se sponzory 1.6.4. Prodej vstupenek	1.6.1.1 Předběžné náklady 1.6.1.2 Předběžné příjmy 1.6.2.1 Podání žádosti o dotaci 1.6.2.2 Schválení žádosti 1.6.2.3 Podepsání smlouvy 1.6.3.1 Oslovení sponzorů 1.6.3.2 Schválení 1.6.3.3 Benefity, spolupráce 1.6.3.4 Podpis smluv 1.6.4.1 Zajištění míst prodeje	1.6.4.1.1 Grafika vstupenek 1.6.4.1.2 Tisk vstupenek

Tabulka 3 WBS - Work breakdown structure (vlastní zpracování)

5.2.5 Definiční tabulka projektových činností

Rozklad (neboli dekompozice) činností - WBS využijeme pro následující tabulku, která bude sloužit pro přesné časové vymezení jednotlivých činností projektu. Což zahrnuje zahájení činnosti a ukončení činnosti včetně doby trvání. Tabulka byla vytvořena v únoru 2021. Obsahuje předešlé a navazující činnosti společně s uvedením odpovědnosti jednotlivých členů projektového týmu viz Tabulka 4. Definiční tabulka

nám bude sloužit pro další nástroje projektového managementu, konkrétně síťový graf – CPM a Ganttův diagram (viz následující kapitoly) .

		Před	Po	Trvání	Zahájení	Dokončení	Odpovědnost
F1	Informativní schůzka a sestavení projektového týmu, cíl, identifikační listina projektu		F2 F3 F4 F8 F12 F13	1	02.02.21	02.02.21	Langerová
F2	Zajištění pronájmu Kina Hvězda	F1		14	03.02.21	16.02.21	Langerová
F3	Technické zajištění - stage, zvuk, světla	F1		14	03.02.21	16.02.21	Křížka
F4	Vytvoření harmonogramu projektu	F1	F5 F6 F9 F14	3	17.02.21	19.02.21	Langerová
F5	Sestavení rozpočtu akce	F4	F7	3	25.02.21	27.02.21	Krčová
F6	Jednání s se zástupci města Přerova a podepsání smlouvy o poskytnutí dotace	F4		76	01.03.21	15.05.21	Langerová
F7	Zajištění sponzorů akce, pomocného personálu	F5		106	09.04.21	23.07.21	Krčová
F8	Tréninky, choreografické a video přípravy	F1		244	06.03.21	19.11.21	Dvořák
F9	Tvorba návrhu propagace, media planning, web	F4	F15	21	01.06.21	20.06.21	Němec
F10	Samotná propagační a mediální kampaň	F9	F15	76	06.09.21	20.11.21	Rozkošová K.
F11	Zajištění médií (Internet. Tv, kabelová Tv, tisk)	F9	F15	36	01.08.21	05.09.21	Rozkošová T.
F12	Příprava fotografií pro "backstage fotogalerii"	F1	F15	30	01.09.21	30.09.21	Hostaša
F13	Zajištění kostýmů, tvorba reklamních trik	F1	F15	40	02.08.21	01.09.21	Mirgová
F14	Zajištění video a foto záznam z představení	F4	F15	3	01.09.21	03.09.21	Němec
F15	Přepočet nákladů	F9 až F14	F16	8	01.09.21	08.09.21	Krčová
F16	Prodej vstupenek	F15	F17	62	20.09.21	21.11.21	Kolářová
F17	Příprava kinosálu, bannery, roll-upy, backstage fotogalerie, převoz rekvizit	F16	F18	1	21.11.21	21.11.21	Hostaša
F18	Generální zkouška	F17	F19	1	21.11.21	21.11.21	Dvořák

F19	DREAMERS	F18	F22	1	21.11.21	21.11.21	Langerová
F20	Úklid prostor kinosálu, odvoz rekvizit	F19		1	21.11.21	21.11.21	HostašaT.
F21	Zpětná vazba, odměny účinkujícím	F19		1	23.11.21	23.11.21	Langerová
F22	Vyúčtování akce	F19		19	24.11.21	07.12.21	Krčová

Tabulka 4 Definiční tabulka projektových činností (vlastní zpracování).

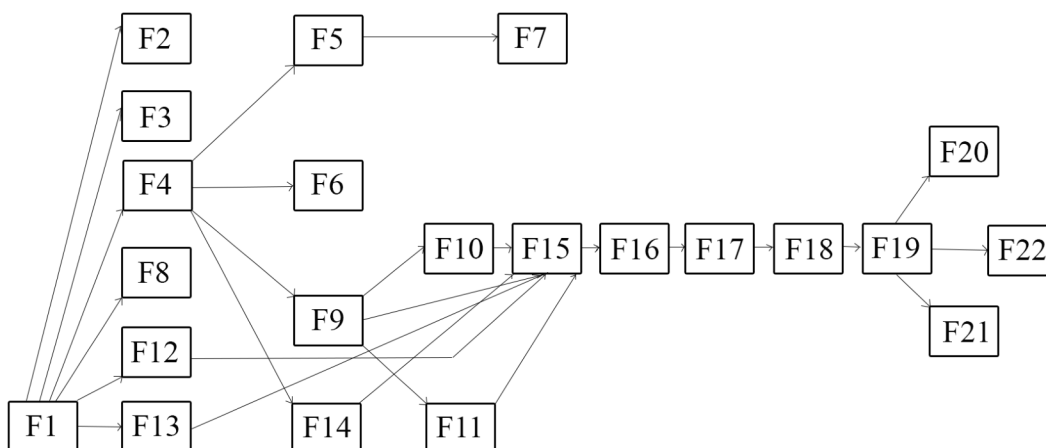
V této práci není uvedena matice odpovědnosti z důvodu nepříliš početného projektového týmu, který má dostatečné povědomí o odpovědnosti k jejich přiděleným činnostem (pracovním balíkům). Dokument matice odpovědnosti je vhodné využít v takových projektech, které řeší komplikovanější vzájemné vztahy odpovědnosti za dané činnosti. V případě tanečního projektu Dreamers je odpovědnost za činnosti uvedena v definiční tabulce výše viz Tabulka 4.

5.2.6 Analýza kritické cesty projektu - CPM

Po detailním rozkladu činností a vytvoření definiční tabulky projektových činností v únoru 2021 je potřeba vytvořit časovou analýzu, která nám určuje časovou náročnost konkrétních činností a jejich kritickou cestu. Analýza také odkrývá předchozí a následující činnosti, bez kterých není možné další činnosti uskutečnit. Posloupnost činností je uvedena na Obrázku 15.

Pomocí metody CPM bylo vypočítáno, že nejkratší doba nutná k realizaci projektu je 245 dní. Činnosti s označením F1 a F8 tvoří kritickou cestu a zároveň nedisponují žádnou časovou rezervou. Zatímco činnost F2, F3, F4, F5, F6, F7, F9, F10, F11, F22 určitou časovou rezervou disponují. Chceme-li dosáhnout zrealizování akce za 245 dní, je nutné vykonat veškeré činnosti, které nemají rezervu (označené jako kritické), dle plánu. Jejich zpoždění by mělo za následek zpoždění celého procesu. Sloupec Early start u Tabulky 5 představuje nejdříve možný začátek výkonu dané činnosti, Early finish zobrazuje nejdříve možný konec vykonané činnosti. Late start a Late finish představuje nejpozději možný start a nejpozději možný konec činností tak, aby bylo možné projekt uspořádat za 245 dní. Sloupec Slack ukazuje, o kolik dní se daná činnost může zpozdít, aby byl stále dodržen termín. Výpočet kritické cesty je zobrazen na Obrázku 16.

Posloupnost činností



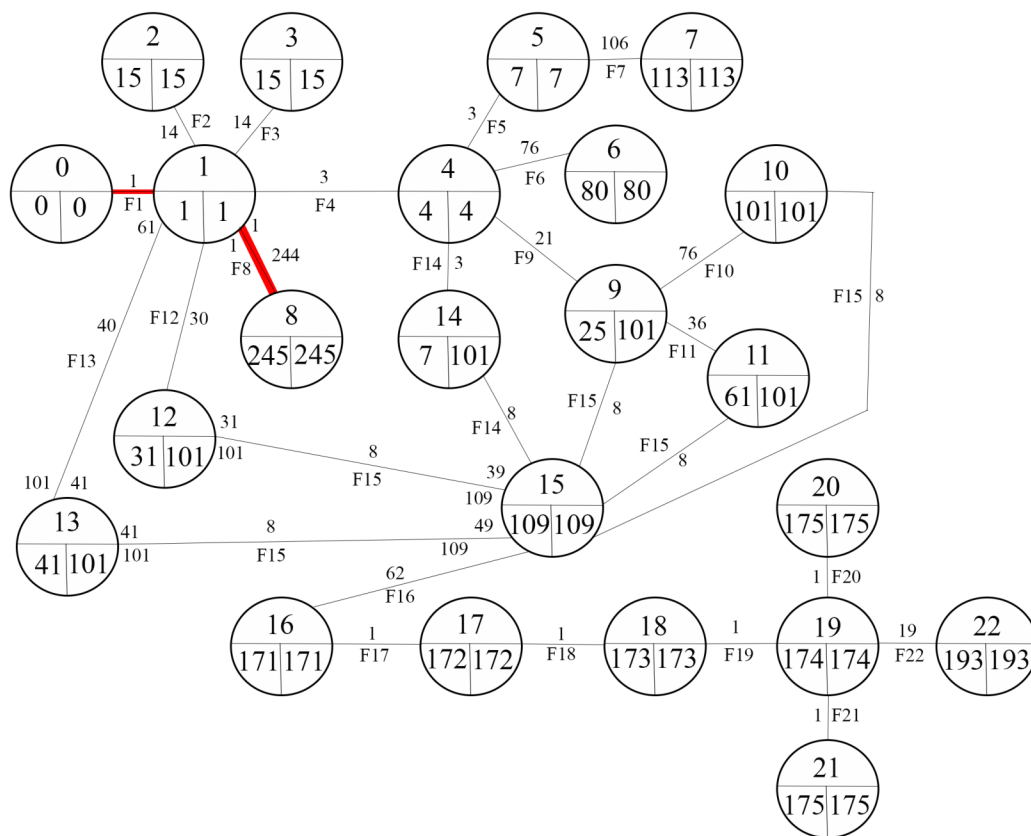
Obrázek 15 Posloupnost činností (vlastní zpracování)

Znázornění délky trvání projektu

Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	245					
F 1	1	0	1	0	1	0
F 2	14	1	15	231	245	230
F 3	14	1	15	231	245	230
F 4	3	1	4	53	56	52
F 5	3	4	7	136	139	132
F 6	76	4	80	169	245	165
F 7	106	7	113	139	245	132
F 8	244	1	245	1	245	0
F 9	21	4	25	56	77	52
F 10	76	25	101	77	153	52
F 11	36	25	61	117	153	92
F 12	30	1	31	123	153	122
F 13	40	1	41	113	153	112
F 14	3	4	7	150	153	146
F 15	8	101	109	153	161	52
F 16	62	109	171	161	223	52
F 17	1	171	172	223	224	52
F 18	1	172	173	224	225	52
F 19	1	173	174	225	226	52
F 20	1	174	175	244	245	70
F 21	1	174	175	244	245	70
F 22	19	174	193	226	245	52

Tabulka 5 Znázornění délky trvání projektu, výstup z programu QM for Windows

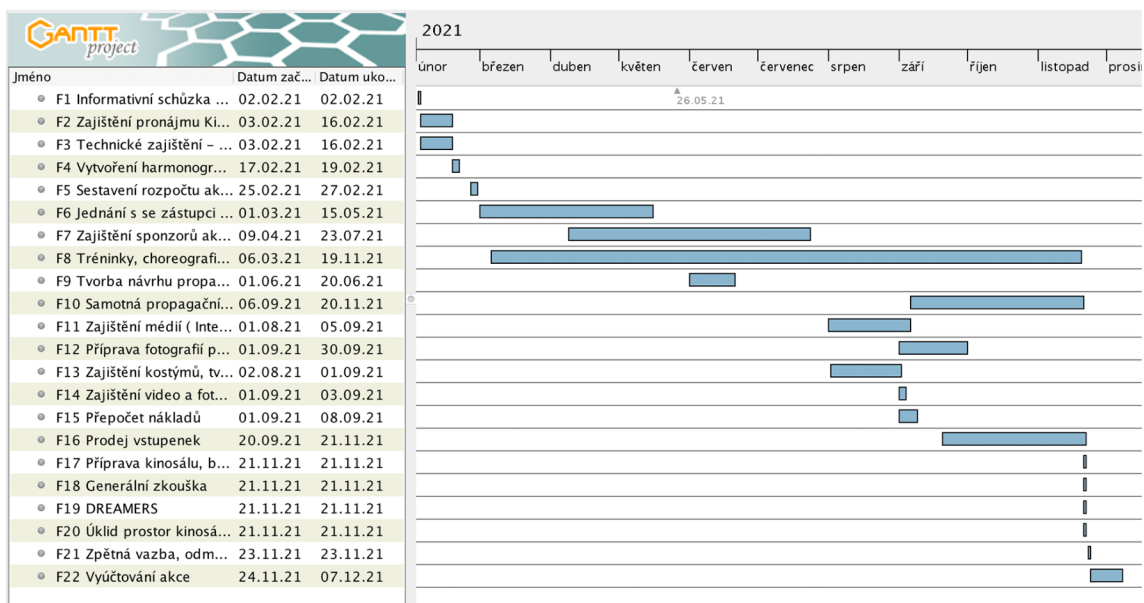
Výpočet kritické cesty



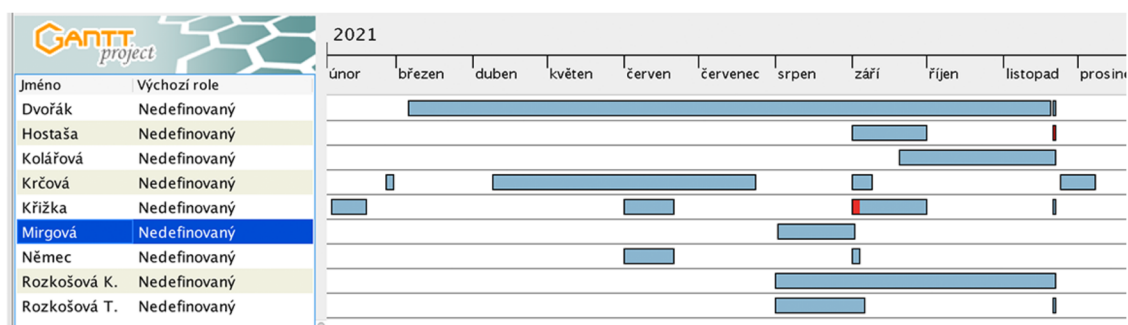
Obrázek 16 Výpočet kritické cesty projektu - CPM (vlastní zpracování)

5.2.7 Ganttův diagram

Ganttův diagram je prospěšným nástrojem k síťovému grafu metody CPM. Jedná se o vizuální znázornění posloupnosti jednotlivých činností v čase, které však nezobrazují vztahy mezi činnostmi. Ukázku Ganttova diagramu k tanečnímu projektu Dreamers nalezneme na Obrázku 17. Tvorba Ganttova diagramu probíhá v době plánování projektu a v případě Dreamers byl vytvořen v únoru 2021.



Obrázek 17 Ganttův diagram projektu Dreamers (vlastní zpracování)



Obrázek 16 Diagram zdrojů (vlastní zpracování)

Červené znázornění grafu znamená nadměrné zatížení osoby v daném časovém období. V případě, že k tomuto zatížení dojde, je potřeba zvážit přerozdělení úkolu.

5.3 Realizace projektu

V tabulce níže vidíme již detailní harmonogram samotného dne konání akce, který je třeba zachovat beze změn. Je zde velice důležité dodržení celého plánu, jinak by mohlo dojít k narušení celého představení a návaznosti vystoupení. Ze zkušeností a praxe víme, že se mohou vyskytnout časové prodlevy z důvodu řešení komplikací s technickým zajištěním, projekcí, zvukem či světly. Těmto komplikacím se snažíme předejít generální zkouškou, která proběhne před samotnou akcí. Všichni účinkující jsou s detailním harmonogramem seznámeni na závěrečném tréninku před generální

zkouškou. Fotografové, kameramani, dozor, asistenti i rodiče jsou informováni v dostatečném časovém předstihu formou schůzek, emailů či telefonicky. Přehledný harmonogram akce ukazuje Tabulka 6.

Od	AKCE + odpovědnost	Do
4:45	Příjezd techniky, stavba stage, zvuk a světla (Profi Touring)	10:30
9:00	Příjezd tanečníků, pomocného personálu (Kolářová)	09:45
10:30	Zvuková, prostorová, světelná zkouška (Profi Touring)	11:30
11:00	Přípravy vestibulu, bannery, roll upy, fotogalerie (Křížka)	16:30
11:30	GENERÁLNÍ ZKOUŠKA (Langerová, Dvořák)	13:10
13:10	Prostor pro dotazy (Langerová, Dvořák)	13:20
13:20	Obědová pauza	14:20
14:20	Líčení, finální přípravy (Mirgová)	16:30
16:30	Příchod diváků, videa partnerských spotů, prodej trik (Křížka)	17:00
17:00	DREAMERS – 1. show	18:30
18:30	Poděkování sponzorům, partnerům, tanečníkům, zástupcům Města Přerova, médiím (Langerová)	18:45
18:45	„Backstage fotogalerie“, odchod diváků, prodej trik (Rozkošová)	19:30
18:45	Úklid stage, opravy, kontrola a nachystání kostýmů (Mirgová)	19:30
19:30	Příchod diváků, videa partnerských spotů, prodej trik (Křížka)	20:00
20:00	DREAMERS – 2. show	21:30
21:30	Poděkování sponzorům, partnerům, tanečníkům, zástupcům Města Přerova, médiím (Langerová)	21:45
21:45	„Backstage fotogalerie“, odchod diváků, prodej trik (Rozkošová)	22:30
22:30	Úklid sálu, šaten, vestibulu, odvoz rekvizit, odvoz techniky a stage (Hostaša)	02:00

Tabulka 6 Harmonogram tanečního projektu Dreamers

Je potřebné rozdělit i zodpovědnost za činnosti v harmonogramu výše mezi členy projektového týmu a to s dostatečným předstihem.

5.3.1 Media planning

Propagace akce bude probíhat formou placené reklamy a sdílením na sociálních sítích, konkrétně na platformách Facebook, Instagram a YouTube. Reklamní kampaň bude začínat zhruba dva měsíce před samotnou akcí. Vytvoření harmonogramu propagace, grafického návrhu probíhá v měsíci červnu 2021. Samotná reklamní kampaň bude probíhat v termínu 6. září až 20. listopadu 2021. Níže jsou uvedeny platformy placených možností reklamy.

- FB: Taneční centrum Duckbeat,
- Instagram: Duckbeat_street_dance
- Instagram: dreamers_snílci_
- You Tube – Taneční škola Duckbeat

Veškeré informace o akci budou zveřejněny na nových webových stránkách taneční školy Duckbeat (www.duckbeat.cz) společně s již zmíněnými sociálními sítěmi. Využita bude i možnost výlepu letáků na 45 výlepních plochách města Přerova 14 dní, měsíc a půl před konáním akce (ukázkou grafického návrhu letáku zobrazuje Příloha 2.) Tato výlepní plocha musí být zajištěna dopředu s dostatečným předstihem, jelikož v tuto dobu bývá obsazena volební kampaní. Propagační materiály jsou zasilány do všech blízkých tanečních škol v Olomouckém kraji. V průběhu i po skončení akce budou zveřejňovány fotografie a videa, které mohou přilákat nové diváky pro další reprízy v jiných městech.

Na základě spolupráce s rádiem Evropa 2 bude umístěn po dobu 10ti dní (měsíc před termínem akce) krátký 15ti vteřinový reklamní spot, který bude vysílán 5x denně. Reklama bude cílena na Olomoucký kraj.

Přerovská internetová televize bude natáčet reportáž z příprav akce, která představí projekt divákům, a umožní jim možnost soutěžit o vstupenky zdarma. V Přerovských novinách bude uveřejněn před akcí rozhovor s autorkou projektu. Na představení budou pozvána média z regionu z důvodu reportáže z akce.

5.3.2 Cena a prodej vstupenek

Cena vstupenky je stanovena na 250 Kč. Pro partnery, sponzory, média a zástupce města Přerova jsou vstupenky zdarma v celkovém počtu 30 ks.

Prodej vstupenek bude zahájen 45 dní před konáním akce a bude probíhat na těchto místech:

- Taneční škola Duckbeat, z.s, Teličkova 6b, Přerov (po – čt 16:00 – 20:00)
- Kino Hvězda Přerov, Čechova 243, Přerov (po – ne 17:00 – 20:00)
- Kulturní a informační centrum Přerov (po – pá 08:00 – 17:00)
- Facebook: Taneční centrum Duckbeat

5.3.3 Rozpočet akce a financování

Přibližný rozpočet akce je z části fiktivní a z části vytvořen na základě předchozích zkušeností z premiéry projektu Dreamers. Rozpočet akce byl vytvořen v únoru roku 2021. Náklady akce budou čerpány z vlastních zdrojů, konkrétně z prodeje vstupenek, ze získaných sponzorských darů a z dotace města Přerova. Taneční škola Duckbeat, z.s není plátcem DPH, vstupenky tedy nepodléhají dani z přidané hodnoty. Dodavatelům, kteří jsou plátcí DPH, bude vše hrazeno v plné výši. Vzhledem k tomu, že Duckbeat z.s. je neziskovou organizací, nevytváří zisk k přerozdělení mezi vlastníky. Tvořit zisk může, ovšem musí jej vložit zpět do rozvoje organizace a plnění jejich cílů.

Počet vstupenek pro akci byl stanoven na 700 ks v celkové předpokládané výši 175 000 Kč. Cena vstupenky je ve výši 250 Kč. K hromadnému prodeji vstupenek není určena žádná množstevní sleva z důvodu omezené kapacity sálu. Sleva pro taneční školy či organizace by byla využita pouze v případě hrozby nízkého prodeje vstupenek. Je tedy nutné průběžně kontrolovat stav prodeje, abychom mohli reagovat včas a případně změnit strategii prodeje a propagace.

Společnosti RR Project a River Diamond reality, které jsou plátcí DPH, darují sponzorský dar ve výši celkem 60 000 Kč. Město Přerov schválilo pro taneční projekt Dreamers účelovou dotaci ve výši 25 000 Kč. Schválení dotace města Přerov vyobrazuje Příloha 3.

Dotace dle smlouvy je poskytnuta na náklady položek:

- Pronájem (Kino Hvězda)
- Zajištění stage, ozvučení, osvětlení

Příjemce dotace, tedy Taneční škola Duckbeat, z.s., se zavazuje podílet se na financování celkových nákladů akce tanečního projektu Dreamers, na jejíž položky byla dotace poskytnuta, minimálně 30 % jejich celkových nákladů, a to z jiných zdrojů, než je dotace od poskytovatele. Dotace musí být vyúčtována do 31. ledna 2022 na originálním dokladu, který je součástí smlouvy. V případě nevyčerpaných peněžních prostředků musí být navráceny poskytovateli na účet do 31. ledna 2022. Dílčí ukázkou smlouvy zobrazuje Příloha 3.

Komplexní předběžné náklady akce jsou uvedeny v Tabulce 7, výnosy akce zobrazuje Tabulka 8. Srovnání výnosů a nákladů akce zachycuje Tabulka 9, ze které vyplývá, že celkový finanční zisk akce je nulový.

Předběžné náklady akce

Předběžné náklady akce	Cena	Celkem
Pronájem kina Hvězda	25 000Kč	25 000 Kč
Stage, ozvučení, osvětlení	56 000Kč	56 000 Kč
Externí tanečníci, hosté	12 000Kč	75 000 Kč
Odměny účinkujícím – Duckbeat	40 000Kč	
Odměny projektovému týmu	20 000Kč	
Odměny pomocnému personálu	3000Kč	
Kostýmy	15 000Kč	31 000 Kč
Rekvizity	5 000Kč	

Reklamní trička Dreamers	6 000Kč	
Potisk trik	5 000Kč	
Webové stránky	15 000Kč	15 000 Kč
Video, foto, dokumentace akce	12000Kč	16 000 Kč
Backstage fotogalerie	4000Kč	
Grafika propagačních materiálů	5 000Kč	20 000Kč
Tisk letáků	2 500Kč	
Výlep letáků	1500Kč	
Reklama sociální sítě	3000Kč	
Reklamní spot Rádia Evropy 2	9000Kč	
Tvorba choreografie	20 000Kč	40 000 Kč
Trenérské služby	20 000Kč	
Občerstvení pro účinkující a personál	5000Kč	5 000 Kč
OSA	10 000Kč	10.000 Kč
Ostatní, účetnictví, administrace, drobný materiál		10 000 Kč
Celkem		303 000Kč

Tabulka 7 Předběžné náklady tanečního projektu Dreamers

Předběžné výnosy akce

Předběžné příjmy akce	Počet	Cena	Celkem
Vstupenky	700	250 Kč	175 000 Kč
V.I.P.	40	0 Kč	0 Kč
Dotace město Přerov	1	25 000 Kč	25 000 Kč
Sponzorský dar River diamond reality	1	35 000 Kč	35 000 Kč
Sponzorský dar RR Project	1	25 000 Kč	25 000 Kč
Další smluvené sponzorské dary			19 000 Kč
- Sponzor 1	1	10 000Kč	
- Sponzor 2	1	9 000Kč	

Prodej triček	60	400 Kč	24 000 Kč
Celkem			303 000 Kč

Tabulka 8 Předběžné výnosy tanečního projektu Dreamers

Srovnání předběžných výnosů a nákladů tanečního projektu Dreamers

Celkové předběžné výnosy	303 000Kč
Celkové předběžné náklady	303 000Kč
Zisk	0 Kč

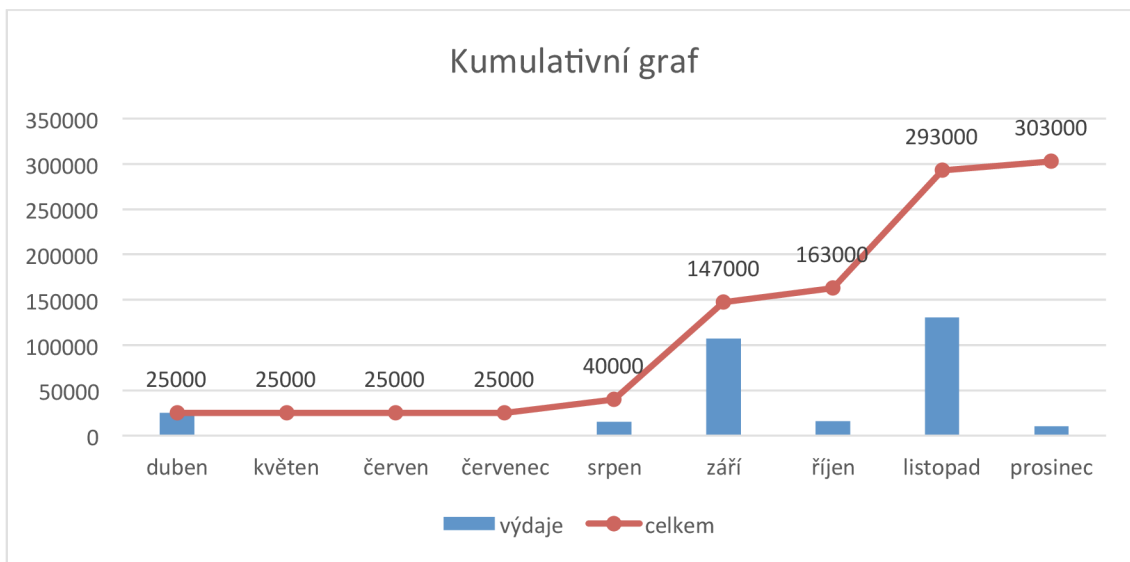
Tabulka 9 Srovnání předběžných výnosů a nákladů akce

5.3.3.1 Chronologické čerpání finančních zdrojů

Tento typ zápisu nám umožňuje monitorovat výdaje a sledovat je v čase. Tabulka chronologického čerpání finančních zdrojů je k nahlédnutí v Příloze 4. Pomocí grafického znázornění sledujeme čerpání nákladů ve vztahu k plánu projektu, konkrétně prostřednictvím grafů kumulativního a taxativního.

Kumulativní graf čerpání celkových výdajů

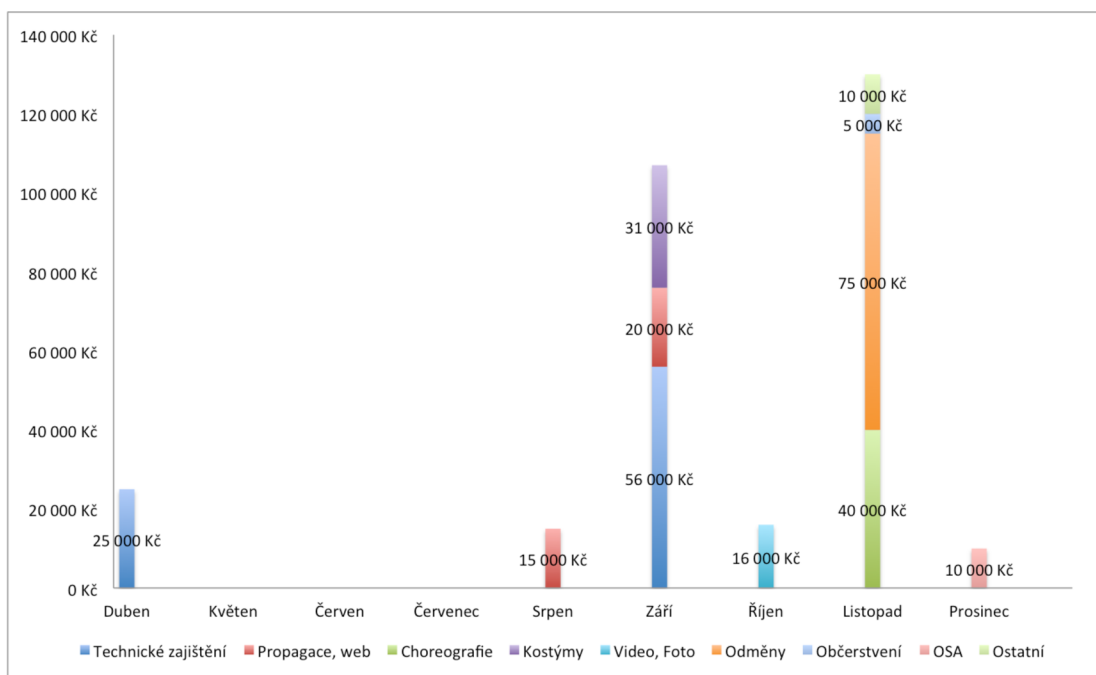
Kumulativní graf (Graf 1) zobrazuje čerpání celkových výdajů od počátku projektu do jeho konce (kumulace nákladů v čase).



Graf 1 Kumulativní graf čerpání celkových nákladů projektu

Taxativní graf čerpání celkových nákladů

Taxativní graf (Graf 2) definuje strukturu nákladů dle dílčích činností.



Graf 2 Taxativní graf čerpání celkových nákladů projektu

5.3.4 Analýza rizik projektu

V této části se zaměříme na zjištění a eliminaci případných rizik projektu. Pro analýzu rizik jsme zvolili metoda RIPRAN. Pokud se při její přípravě zaměříme na veškerá potencionální rizika, budeme schopni identifikovat nejzávažnější rizika a navrhnout případné nápravné akce. Tabulka 10 zobrazuje výčet několika významných rizik analýzy.

Popis rizika	Pravděpodobnost	Dopad	Skóre	Strategie proti riziku	Návrh protipatření	Spouštěč	Návrh nápravných akcí
Nepodaří se získat dotaci od Města Přerov	2	5	10	Vytvořit rezervu	Bezchybně připravená žádost	Zamítnutí žádosti	Zajištění jiných finančních zdrojů
Onemocní hlavní účinkující	4	5	20	Improvizace	Nevystavovat se rizikovým aktivitám, pečovat o svůj zdravotní stav	Onemocnění, zranění	Využití náhradníka, improvizace
Nízký prodej vstupenek	2	5	10	Kvalitní propagace	Hromadné slevy	Nekvalitní propagace, opoždění prodeje vstupenek	Kontaktování potencionálních zákazníků přes soc. síť, zkvalitnění propagace
Nefungující technika během show	1	5	6		Několik zkoušek a zátěžový text na generální zkoušce	Proud, poškození techniky	Okamžitá oprava

Tabulka 10. Ukázka analýzy rizik – RIPRAN pro projekt Dreamers

5.4 Ukončení projektu

Ukončení projektu je závěrečnou fází životního cyklu projektu. Samotná realizace akce a uskutečnění reprízy tanečního projektu Dreamers ještě není ukončením projektu. Po představení využijeme zpětné vazby nejen s účinkujícími, projektovým týmem, sponzory, personálem, ale i diváky, abychom identifikovali klady a zápory akce. Zpětná vazba s účinkujícími bude probíhat formou osobního setkání v rámci tréninků taneční školy, s diváky prostřednictvím sociálních sítí. Shrnutí projektu a jeho

vyhodnocení bude probíhat i formou setkání se sponzory a zástupci města Přerova. Součástí fáze ukončení budou odměny všem účinkujícím, projektovému týmu a pomocnému personálu. Po stanovenou dobu budou zveřejňovány fotografie a ukázky z akce, články a reportáže. Z akce vznikne profesionální videozáznam, který bude sloužit pro potřeby taneční školy. Závěrečný procesem ukončení bude vyúčtování celé akce společně s vyúčtováním dotace v prosinci 2021.

6 DISKUZE

V bakalářské práci je vytvořen taneční projekt Dreamers, který je v produkci Taneční školy Duckbeat. Jedná se o reprízu této akce, která byla z důvodu pandemie již dvakrát zrušena. Termín akce je stanoven na 21. listopadu 2021.

Oproti předešlému formátu Dreamers, který měl premiéru v lednu 2019, došlo k několika významným a podstatným změnám. Klíčovou obměnou je aplikování technik a metod projektového managementu, které dříve nebyly použity. Předchozí projekty se nesly v chaotickém duchu a nadměrného zatížení organizátora akce. Aplikování metod a technik se projevilo nejen v celkové efektivitě činností, ale umožnilo flexibilně se přizpůsobovat změnám ve fázi zahájení, plánování i realizaci. Může se zdát, že přípravy prací na projektu jsou časově náročné, ovšem z hlediska delšího časového horizontu je nakonec čas ušetřen a eliminuje se i riziko neúspěchu.

Základním stavebním kamenem všech projektů je kvalitní příprava a projektový tým v čele s manažerem projektu, který by měl mít znalosti a zkušenosti oblasti řízení projektů. S tím související přesně stanovené kompetence a odpovědnost členů týmu. A v neposlední řadě finanční zajištění projektu, samotná tvorba rozpočtu a získání finančních zdrojů. Na rozdíl od předešlé verze se díky aplikaci metod podařilo utříbit veškeré myšlenky, pracovat systematicky, rozdělit činnosti, eliminovat rizika a směřovat k úspěšnému dosažení cílů projektu. Vytvoření SWOT analýzy bylo významné pro zhodnocení vnitřních vlivů týkajících se silných a slabých stránek organizace. Uvědomění si příležitostí spadajících do vnějších vlivů nám poukazuje na možnosti, které kladně ovlivňují chod projektu. Hrozby projektu nás varují před možnými riziky a komplikacemi. Díky SWOT analýze se můžeme na výše zmíněné lépe připravit či je využít v náš prospěch. Definování cílů metodou SMART nám umožnilo cíle lépe uchopit. SMART cíl nám přesně dává vědět, co má být splněno, jaké jsou parametry, zda je cíl reálný, potřebný a do kdy má být hotový. Vytvoření logického rámce projektu, který je základem pro řízení projektů, nám pomohlo identifikovat jednotlivé prvky projektu, určení cílů, jejich dosažení, stanovení měřitelných výstupů spolu s přínosy projektu. Logický rámec je podstatný nejen v přípravné fázi, fázi implementace, ale i při hodnocení projektu. Tvorba WBS – Work breakdown structure

v projektu byla přínosem pro hierarchický rozklad cíle na jednotlivé úkoly a jejich rozkladu na dílčí činnosti až na úroveň pracovních balíků. Veškeré tyto činnosti je třeba vykonat, aby bylo možné dosažení stanoveného cíle projektu.

Zásadními prvky vedoucí k realizaci projektu jsou nezbytné lidské a finanční zdroje. Projektový tým vytvořený pro reprízu Dreamers zahrnuje celkem 10 osob v čele s projektovým manažerem. Každý v týmu je pověřen odpovědností za určitou činnost, kterou si zvolil, popř. mu byla přidělena a akceptoval ji. Matice zodpovědnosti byla v tomto případě vypuštěna, protože projektový tým má dostatečné povědomí o odpovědnosti k přiděleným činnostem. V práci nejsou uvedeny zainteresované strany projektu, z důvodu možných citlivých dat, které zůstávají interním dokumentem organizace. Finanční zdroje byly parciálně vytvořeny fiktivně (z důvodu osobních dat, dat organizace) a na základně předešlé premiéry. Téměř polovinu nákladů pokrývají vlastní zdroje z prodeje vstupenek. Nově, oproti premiéře, jsou v rozpočtu započítány i výnosy z prodeje reklamních trik. Podstatnou složkou, bez které by nebylo možné realizovat akci, jsou sponzorské dary a dotace od města Přerova. Ve srovnání s premiérou je v rozpočtu plánováno s náklady zahrnujícími odměny pro účinkující a projektový tým. Dříve se všichni na akci podíleli jako dobrovolníci bez nároku na honorář. Dalším nákladem je medializace akce formou spotů v rádiu Evropa 2 a vytvoření nového webu taneční školy Duckbeat se sekci o projektu Dreamers. Činnosti časového plánu se promítají do Ganttova diagramu a síťového grafu CPM, který zobrazuje činnosti v časové posloupnosti. V práci byla využita metoda kritické cesty CPM, která nám znázornila kritickou cestu projektu, který nemá časovou rezervu. Identifikace kritické cesty nám pomohla soustředit se na zásadní činnosti projektu, které ovlivňují datum ukončení projektu.

Podstatnou změnou v projektu Dreamers bylo snížení počtu tanečníků z 50 na 30, čímž se docílilo přehlednějšímu tanečnímu projevu na pódiu, které je prostorově omezeno. Audiovizuální technické prostředky se ve srovnání s původní verzí projektu změnilly. Jedná se především o dějovou část na projekci, která je nově natočená v rozlišení 4K. Toto rozlišení nabízí vyšší kvalitu obrazu v kinech vybavených projektoru standardu DCI 4K. Obrazový materiál je natáčen technikou DSLR se záznamem 10bit 4:2:2 pro přesnější barevnou korekci a potřeby klíčování na greenscreen. S tím jsou spojené vyšší náklady na postprodukcí. U leteckých záběrů za použití dronu DJ Mavic

Pro je potřeba počítat s novou regulací ÚCL platnou od konce roku 2020 spočívající v povinné registraci dronu a složením zkoušky pro danou kategorii. Samotný záznam představení bude realizován čtyřkamerovým záznamem s odbavením v online stříhovém systému, který bude schopen zároveň řídit projekci a hlídat synchronizaci obrazu a zvuku. Výhodou je, že ihned po představení bude k dispozici sestříhaný záznam celého představení pro potřeby rozboru nebo další propagaci a komunikaci se sponzory.

V neposlední řadě je zapotřebí zaměřit se na rizika projektu. V předešlých akcích se rizika opomíjela a řešila se až v době jejich výskytu. V současné verzi Dreamers se s riziky počítá již v počátcích projektu. Definována byla na základě metody Ripran, kdy zároveň bylo navrženo jejich možné řešení. Veškeré použité metody a techniky se pro projekt staly významným přínosem, zefektivnily činnosti vedoucí k dosažení cíle, ušetřily čas a náklady na akci.

7 ZÁVĚR

Hlavním cílem práce bylo využití a aplikace projektového managementu při realizaci reálného tanečního projektu Dreamers, který má stanovený termín konání dne 21. listopadu 2021 v prostorech kina Hvězda v Přerově. Použité metody mají sloužit pro eliminování chaotického řízení předešlých projektů taneční školy Duckbeat, získání povědomí veřejnosti o projektu a taneční škole, oslovení potenciálních zájemců o případné reprízy či služby taneční školy. Pro splnění cílů bylo potřebné prostudovat odbornou literaturu zabývající se projektovým managementem a řízením projektů. Tyto poznatky jsou uvedeny v teoretické části práce a posléze jsou aplikovány v praktické části práce.

Neoddělitelnou součástí praktické části bylo stanovení cílů projektu metodou Smart, vytvoření identifikační listiny projektu, harmonogramu rozkladu činností, zjištění časového plánu pomocí metody Ganttova diagramu, zajištění kritické cesty projektu metodou PCM, sestavení rozpočtu a definování rizik projektu analýzou rizik Ripran. Praktická část se také zabývala možnostmi propagace akce, historií a současností tanečního projektu Dreamers, jeho vizí a přínosy. V této práci se nachází potřebný teoretický základ, metody a analýzy vedoucí k efektivní realizaci projektu. Díky tomu lze konstatovat, že cíl této práce byl splněn. Práce slouží pro přípravu reálného projektu a jeho efektivní plánování a realizaci.

8 SOUHRN

Obsahem této bakalářské práce je praktické využití nástrojů a technik projektového managementu k realizaci tanečního projektu Dreamers. Jedná se o jedinečný koncept projektu, který je unikátní spojením live tanečního představení s filmovým zpracováním.

V teoretické části práce se seznamujeme s pojmy tanec a street dance a s problematikou projektového managementu a s jeho jednotlivými technikami a metodami. V praktické části se zabýváme analýzou současné situace, charakteristikou projektu a teoretickými poznatky v oblasti tance. Následuje SWOT analýza a aplikace již zmíněných nástrojů a technik projektového managementu, sestavení rozpočtu projektu a analýzy rizik. Zásadním milníkem celého projektu je den konání akce. Termín je předem stanovený a nelze ho změnit. Je potřebné zmírnit veškerá případná rizika, vést tým k plnění termínů jednotlivých činností a vytvořit potřebnou dokumentaci, která přesně definuje čeho se má dosáhnout, za jakých podmínek a kdo za dané činnosti zodpovídá. Bez využití projektového managementu se mnoho projektů dostává do nesnázi a spějí k jejich nezdaru. Projekt by bylo možné realizovat v kratším časovém horizontu, ovšem některé činnosti vyžadují práci v konkrétních obdobích roku (financování, dotace, pronájem, tréninkové přípravy apod.). Z projektové dokumentace byl vypuštěn registr zainteresovaných osob, reálný rozpočet a scénář projektu, protože ty zůstávají interními dokumenty vzhledem k možné citlivosti obsahu a know-how. Práce neobsahuje grafické znázornění síťového grafu – PCM z důvodu jeho obsáhlosti a faktu, že časovou přehlednost činností nám účinně znázorňuje Ganttův diagram. Veškeré uvedené metody a techniky jsou pro projekt značným přínosem, zefektivňují celý chod, průběh projektu a místo chaotického řízení dávají činnostem řád.

Ke splnění cíle práce jsem využila odborných znalostí získaných při studiu v oborech management, sport a projektové řízení na Fakultě Tělesné kultury Univerzity Palackého v Olomouci a během mnohaletých zkušeností z profesionální taneční kariéry i s organizací tanečních projektů. V této práci je vypracován reálný projekt, který by se v daném termínu měl uskutečnit, umožní-li to stávající situace vzhledem k opatřením a nařízením státu.

Přínosem práce je výsledný projekt, který lze využít jako vzor pro další reprízy projektu, ale i pro pořádání podobných akcí realizovaných nejen tanečními školami v oblasti tanečního sportu.

9 SUMMARY

The topic of this bachelor thesis is the practical use of tools and techniques of project management to implement the dance project Dreamers. This is a unique concept of the project which combines a live dance performance with film processing in an extraordinary way.

In the theoretical part of the work the reader gets acquainted with the concepts of dance and street dance and with the issues of project management and its various techniques and methods. In the practical part I deal with the analysis of the current situation, the characteristics of the project and theoretical knowledge in the field of dance. This is followed by a SWOT analysis and application of the already mentioned tools and techniques of project management, compilation of the project budget and risk analysis. The main milestone of the whole project is the day of the event. The deadline is predetermined and cannot be changed, so it is necessary to mitigate all potential risks, lead the team to meet the deadlines of individual activities and create the necessary documentation that defines exactly what is to be achieved, under what conditions and who is responsible for the activities.

Without the use of project management, many projects get into trouble and fail. The project could be implemented in a shorter time horizon, but some activities require work at specific times of the year (financing, subsidies, rental, training, etc.). The register of stakeholders, the exact budget and the scenario of the project have been deleted from the project documentation, as these remain internal documents due to the possible sensitivity of the content and know-how. The work contains a graphical representation of a network graph – PCM, which shows the critical path of the project. The timeline of activities is effectively shown by the Gantt chart. All the above methods and techniques are a significant benefit for the project and streamline the entire operation and course of the project, and instead of chaotic management, they help to keep activities in order and thus lead to the achievement of project goals.

To meet the goal of the work, I used the expertise gained while studying in the fields of management, sports and project management at the Faculty of Physical Education, Palacky University in Olomouc and many years of experience, both from a

professional dance career and with the organization of dance projects. In this work, a real project is developed, which should take place in a given period if the current pandemic situation allows with regard to the measures and regulations of the state.

The benefit of the work is the resulting project, which can be used as a model for further reruns of the project, but also for organizing similar events implemented not only by dance schools in the field of dance sports.

10 REFERENČNÍ SEZNAM

- Barker, S., & Cole, R. (2009a). *Projektový management pro praxi* (přeložil Alena SVOZILOVÁ). Grada Publishing.
- Barker, S., & Cole, R. (2009b). *Brilliant project management: what the best project managers know, say and do*. Pearson Prentice Hall.
- Čáslavová Eva. (2009). *Management a marketing sportu*. Olympia.
- Doležal Jan. (2016). *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Grada Publishing.
- Doležal, J., & Krátký, J. (2017). *Projektový management v praxi: naučte se řídit projekty!*. Grada.
- Doležal, J., Krátký, J., & Cingl, O. (2013). *5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*. Grada Publishing.
- Doležal, J., Máchal, P., & Lacko, B. (2012). *Projektový management podle IPMA* (2., aktualiz. a dopl. vyd). Grada.
- Fiedler, M. Hip hop forever. 1. vyd. Olomouc: Hanex, 2003. ISBN: 80-85783-41
- Godin, S. (2012). *Kopni do té bedny: jak uvést do života projekty ze šuplíku*. Jan Melvil.
- Holasová, M.: *Rozvoj a historické aspekty tanečního stylu street dance*. Brno, 2010. ISBN: neuvedeno
- Kerzner, H. (2006). *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. J. Wiley.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1993). *Management*. Praha: Victoria Publishing.
- Křivánek, M. (2019). *Dynamické vedení a řízení projektů: systémovým myšlením k úspěšným projektům*. Grada.

- Máchal Pavel, Kopečková Martina, & Presová Radmila. (2015). *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy: Ipma, Pmi, PRINCE2*. Grada.
- Němec, V. (2004). *Projektový management*. Grada Publishing.
- Nová, J., Novotný, J., Racek, O., Rektořík, J., Sekot, A., Strachová, M., & Válková, H. (2016). *Management, marketing a ekonomika sportu*. Masarykova univerzita, Fakulta sportovních studií.
- Posner, K., & Applegarth, M. (2006). *Projektový management* (přeložil Klára VAŇKOVÁ). Portál.
- Rektořík, J., Pirožek, P., & Nová, J. (2015). *Projektový management ve sportu*. Masarykova univerzita, Fakulta sportovních studií.
- Rosenau, Milton D. *Řízení projektů: příprava a plánování, zahájení, výběr lidí a jejich řízení, kontrola a změny, vyhodnocení a ukončení*. Praha: Computer Press, 2000
- Skalický Jiří, Jermář Milan, & Svoboda, J. (2010). *Projektový management a potřebné kompetence*. Západočeská univerzita.
- Svozilová, A. (2011). *Projektový management* (2., aktualiz. a dopl. vyd). Grada Publishing.
- Templar, R., Krajčovičová Milina, & Helekal, D. (2012). *107 Zlatých pravidel úspěšného manažera*. Grada.
- Vrtělová, V.: *Street dance – systém hodnocení*, Brno, 2010. ISBN: neuvedeno.

11 INTERNETOVÉ ZDROJE

all: Economia, a.s. (n.d.). *Týmové role: Aby jeden a jeden byli tři.*

MODERNIRIZENI.IHNED.CZ - manažerské dovednosti.

<https://modernirizeni.ihned.cz/c1-65254150-tymove-role-aby-jeden-a-jeden-byli-tři>.

Biggs, S., & Smith, S. (2003). A Paradox of Learning in Project Cycle Management and the Role of Organizational Culture. *World Development*, 31(10), 1743–1757. [https://doi.org/10.1016/s0305-750x\(03\)00143-8](https://doi.org/10.1016/s0305-750x(03)00143-8)

Ganttův diagram - Co kdy má být hotovo? Projektově.CZ. (n.d.).

<https://www.projektove.cz/vlastnosti/ganttuv-diagram>.

Katka.dance. (n.d.). *Historie české street dance scény.* BeatLife.cz.

<https://beatlife.cz/index.php/tanec/item/796-historie-ceske-street-dance-sceny>.

ManagementMania. (2015, June 30). *ICB (IPMA Competence Baseline).*

ManagementMania.com. <https://managementmania.com/cs/ipma-competence-baseline>.

ManagementMania. (2019, April 28). *SMART (Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time Specific).* ManagementMania.com.

<https://managementmania.com/cs/smart>.

ManagementMania. (2019, May 5). *Metoda kritické cesty - CPM (Critical Path*

Method). ManagementMania.com. <https://managementmania.com/cs/metoda-cpm>.

Mezinárodní standard projektového řízení podle IPMA ICB . (n.d.).

<https://mautic.ipma.cz/asset/13:icb4>.

Nová definice managementu. Společnost pro management a leadership. (n.d.).

<https://www.spml.cz/nova-definice-managementu>.

Seitlová, K. (2016, November 15). *Příčiny neúspěchu projektů - aktuální přehled studií*. Behavioral and emotional Project management. <http://beepm.cz/priciny-neuspechu-projektu/>.

Společnost pro projektové řízení, o.s, (2013) *Národní standard kompetencí projektového řízení*. (n.d.). https://www.ipma.cz/media/1286/narodni-standard-kompetenci-projektoveho-rizeni_32.pdf.

Wikimedia Foundation. (2020, June 6). *Ganttův diagram*. Wikipedia. https://cs.wikipedia.org/wiki/Gantt%C5%AFv_diagram.

12 SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Obrázek 1 Trojimperativ (Doležal et al., 2012)

Obrázek 2 ICB Competence eye (www.managementmania.com, 2015)

Obrázek 3 Týmové role podle Belbina. (www.modernirizeni.ihned.cz, n.d.)

Obrázek 4 Matice „vliv x postoj“ (Doležal et al., 2013)

Obrázek 5 Fáze projektu (vlastní zpracování podle Doležal & Krátký, 2017)

Obrázek 6 Diagram procesu Inicie a zahájení projektu (Svozilová, 2006)

Obrázek 7 Diagram procesu Řízení projektu a koordinace (Svozilová, 2006)

Obrázek 8 SWOT analýza (Doležal et al., 2012)

Obrázek 9 WBS – Work breakdown structure (vlastní zpracování)

Obrázek 10 Uzlově definovaný síťový graf (Doležal, 2012)

Obrázek 11 Hranově definovaný síťový graf (Doležal, 2012)

Obrázek 12 Ganttův diagram (www.wikimedia.com, 2020)

Obrázek 13 Organizační struktura Taneční školy Duckbeat, z.s.(vlastní zpracování)

Obrázek 14 Organizační struktura projektového týmu Dreamers (vlastní zpracování)

Obrázek 15 Posloupnost činností (vlastní zpracování)

Obrázek 16 Výpočet kritické cesty projektu - CPM (vlastní zpracování)

Obrázek 17 Ganttův diagram projektu Dreamers (vlastní zpracování)

Tabulka 1 Analýza SWOT tanečního projektu Dreamers

Tabulka 2 Logický rámec projektu Dreamers

Tabulka 3 WBS - Work breakdown structure

Tabulka 4 Definiční tabulka projektových činností

Tabulka 5 Znázornění délky trvání projektu, výstup z programu QM for Windows

Tabulka 6 Harmonogram tanečního projektu Dreamers

Tabulka 7 Předběžné náklady tanečního projektu Dreamers

Tabulka 8 Předběžné výnosy tanečního projektu Dreamers

Tabulka 9 Srovnání předběžných výnosů a nákladů akce

Graf 1 Kumulativní graf čerpání celkových nákladů projektu

Graf 2 Taxativní graf čerpání celkových nákladů projektu

13 PŘÍLOHY

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 Identifikační listina projektu

Příloha 2 Grafický návrh letáku Dreamers

Příloha 3 Veřejnoprávní smlouva o poskytnutí dotace

Příloha 4 Chronologické čerpání zdrojů

Příloha 5 Fotografie z premiéry Dreamers

Příloha 1 Identifikační listina projektu

Identifikační listina projektu			
Zpracoval:	Alena Langerová	Datum:	02.02.21
Název projektu:	Taneční projekt Dreamers		
Přínosy:	Prestiž a dobré jméno taneční školy Duckbeat Zvýšený zájem o služby Taneční školy Duckbeat Aktivní využití volného času pro děti, jun. a dospělé Zvýšení kulturního vyžití města Přerova Možnost repríz v dalších městech		
Cíl projektu:	Realizace projektu Dreamers		
Dílčí cíle projektu:	Zvýšení zájmu o Dreamers a o služby TŠ Duckbeat 700 prodaných vstupenek, odměny účinkujícím Pokrytí veškerých nákladů		
Výstupy projektu:	Zvýšení povědomí a prestiže Dreamers a Duckbeat Fin. ohodnocení účinkujících Taneční projekt Dreamers		
		Termín akce:	21.11.21
Plánované náklady:	cca 320 000 Kč	Termín ukončení:	07.12.21
Termín zahájení:	02.úno.21		
Hlavní milníky:	Smlouva s kinem Hvězda	16.02.21	
	Smlouva s Profi Touring	16.02.21	
	Dotace od města Přerov	30.03.21	
	Spuštění propagace	06.09.21	
	DREAMERS	21.11.21	
Lokalizace projektu:	Kino Hvězda, Čechova 243, 750 00 Přerov		
Kritéria úspěšnosti:	Splněny cíle projektu Dodržen rozpočet Dodržen harmonogram Tým projektu je motivován k další společné práci Noví zájemci o služby Taneční školy Duckbeat		
Schválené výjimky:	Ne		
Zadavatel projektu:	Taneční škola Duckbeat, z.s Langerová, Křižka		
Sponzor projektu:	Taneční škola Duckbeat, z.s Langerová, Křižka		
Další čl. řídicího výboru	Ne		
Manažer projektu:	Alena Langerová		
Tým řízení projektu:	Martin Křižka, Martina Krčová, Michal Hostaša Ondřej Němec, Tereza Rozkošová, Kateřina Rozkošová Roman Dvořák, Michaela Mirgová, Lucie Kolářová		
Odměny projekt. týmu:	ANO, při splnění cíle (v okamžiku ukončení projektu).		



MULTIŽÁNROVÝ MUZIKÁLOVÝ PROJEKT TANEČNÍ ŠKOLY DUCKBEAT

DREAMERS

SNÍLČI

INSPIROVÁNO SKUTEČNÝMI PŘÍBĚHY

21.2.2021

KINO HVĚZDA
ČECHOVA 243 PŘEROV

17:00
20:00

CENA 250KČ

WWW.DUCKBEAT.CZ

INFO A VSTUPENKY: WWW.DUCKBEAT.CZ, WWW.KINOHVEZDAPREROV.CZ

Statutární město Přerov 17

Veřejnoprávní smlouva o poskytnutí dotace

číslo smlouvy: SML/0375/2021

Statutární město Přerov

IČ: 00301825

DIČ: CZ00301825

zastoupené primátorem Ing. Petrem Měřinským

se sídlem Bratřská 709/34, Přerov I-Město, 750 02, Přerov 2

číslo účtu: 1884482379/0800

(dále jen poskytovatel)

a

Taneční škola Duckbeat z. s.

IČ: 70868514

zapsaný ve spolkovém rejstříku vedeném Krajským soudem v Ostravě, v oddílu L, vložce 4873

zastoupený předsedkyní Alenou Langerovou

se sídlem Osmek 11, Přerov 750 02

adresa pro písemnou korespondenci: Teličkova 6b, Přerov – Předmostí 751 24

číslo bankovního účtu: 1890144309/0800

(dále jen příjemce)

uzavírají tuto smlouvu o poskytnutí dotace z rozpočtu statutárního města Přerova podle § 10a zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů a podle § 159 a násl. zákona č. 500/2004 Sb., správního řádu, ve znění pozdějších předpisů:

Článek I

Předmět smlouvy

1. Poskytovatel se zavazuje poskytnout příjemci účelovou dotaci ve výši **25 000 Kč** (slovy: dvacetpět tisíc korun českých) na náklady položek:

- pronájem (kino Hvězda),
- zajištění stage, ozvučení, osvětlení,

bez DPH, je-li příjemce jejím plátcem s vyloučením nákladů na: akontaci leasingu a leasingové splátky, pokuty, úroky z prodlení, sankce, penále, manka a škody, úroky z půjček a úvěrů, daně, správní aj. poplatky, odpisy hmotného a nehmotného majetku bez ohledu na vlastnictví, podíl DPH na ceně, je-li příjemce jejím plátcem, **uskutečněné v období od 01. 01. 2021 do 31. 12. 2021 v souvislosti s akcí taneční projekt**

1

2

	Techn. Zajištění	Propagace, web	Choreografie	Kostýmy	Video, Foto	Odměny	Občerstvení	OSA	Ostatní	Celkem
Duben	25 000 Kč									25 000 Kč
Květen										
Červen										
Červenec										
Srpen		15 000 Kč								15 000 Kč
Září	56 000 Kč	20 000 Kč		31 000 Kč						107 000 Kč
Říjen					16 000 Kč					16 000 Kč
Listopad			40 000 Kč			75 000 Kč	5 000 Kč		10 000 Kč	130 000 Kč
Prosinec								10 000 Kč		10 000 Kč
Mezisoučet	81 000 Kč	35 000 Kč	40 000 Kč	31 000 Kč	16 000 Kč	75 000 Kč	5 000 Kč	10 000 Kč	10 000 Kč	303 000 Kč

Příloha 5 Fotografie z premiéry Dreamers



Účinkující premiéry Dreamers



Pohled na kinosál kina Hvězda



