

# Modelování krizových situací Hudebního festivalu Znojmo

Bakalářská práce

Vedoucí práce:

Ing. Jan Turčínek, Ph. D.

Lenka Buchtová

Brno 2016



## **Poděkování**

Těmito řádky bych chtěla poděkovat Ing. Janu Turčínkovi, Ph. D. za vedení bakalářské práce, jeho cenné připomínky a odborné rady. Dále děkuji Hudebnímu festivalu Znojmo za možnost spolupráce a také rodině, která mi byla velkou oporou při celém studiu.



## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci: **Modelování krizových situací Hudebního festivalu Znojmo**

vypracovala samostatně a veškeré použité prameny a informace jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů, a v souladu s platnou *Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

Jsem si vědom/a, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 Autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity o tom, že předmetná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne 20. prosince 2016

---



## **Abstract**

Buchtová, L. Making models crisis situation of Music festival Znojmo. Bachelor thesis. Brno: Mendel University, 2016

Bachelor thesis aims to analyze the processes taking place during the Music festival Znojmo, further dismantle the crisis situation, which may in organizing various events of the festival happen, and also propose solutions and using models. The main task is to create a guide for new, less experienced members of the organizing team, so that they could better prepare for the ongoing processes and solve the current crisis situation. Bachelor thesis is divided into theoretical part, which defines related terms such as management, planning manager, organizational structure and practical part, which provides a first analysis (current way of dealing), and then a new solution to the situations and processes.

## **Keywords**

Bachelor thesis, Music festival Znojmo, crisis situation, guide

## **Abstrakt**

Buchtová, L. Modelování krizových situací Hudebního festivalu Znojmo. Bakalářská práce. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2016

Bakalářská práce má za cíl analyzovat procesy probíhající během Hudebního festivalu Znojmo, dále rozebrat krizové situace, které mohou při organizaci jednotlivých akcí festivalu nastat, a také navrhnout jejich řešení i pomocí modelů. Hlavním úkolem je vytvoření příručky pro nové, méně zkušené, členy organizačního týmu, aby se mohli lépe připravit na probíhající procesy a řešit aktuální krizové situace. Bakalářská práce se dělí na teoretickou část, ve které jsou definovány související pojmy, jako jsou management, plánování, manažer, organizační struktura a praktická část, ve které je uvedena nejprve analýza (dosavadní způsob řešení) a poté nové řešení daných situací a procesů.

## **Klíčová slova**

Bakalářská práce, Hudební festival Znojmo, krizové situace, příručka





# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod</b>	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>Cíl práce</b>	<b>12</b>
<b>3</b>	<b>Teoretická část</b>	<b>13</b>
3.1	Management.....	13
3.1.1	Krizový management.....	13
3.1.2	Krizový plán .....	14
3.1.3	Posouzení rizik.....	15
3.1.4	Kulturní (arts) management.....	16
3.1.5	Strategické plánování v umění.....	17
3.1.6	Projektový management .....	18
3.1.7	Manažer .....	19
3.1.8	Projekt .....	22
3.1.9	Styly vedení .....	25
3.1.10	Organizační struktura .....	25
3.2	Podnikové procesy.....	26
3.3	UML.....	27
3.3.1	Typy diagramů UML.....	27
<b>4</b>	<b>Metodika</b>	<b>30</b>
4.1	Analýza .....	30
4.2	Návrhová část .....	30
4.3	Příručka.....	30
<b>5</b>	<b>Praktická část</b>	<b>31</b>
5.1	Hudební festival Znojmo .....	31
5.1.1	Základní a historické informace o organizaci .....	31
5.1.2	Organizační struktura .....	32
5.1.3	Přiřazení kompetencí pro jednotlivé klíčové osoby festivalu.....	33
5.1.4	SWOT analýza HFZ .....	34

---

5.2	Krizové situace a jejich řešení .....	37
5.2.1	Přemístění koncertu ze suché na mokrou variantu .....	38
5.2.2	Vytopená jízdárna Louckého kláštera .....	40
5.2.3	Obecné řešení krizových situací pomocí brainstormingu .....	43
5.3	Organizace schůzek .....	45
5.4	Organizace události .....	46
5.4.1	Dlouhodobá příprava koncertu.....	46
5.4.2	Příprava v den koncertu .....	48
5.4.3	Průběh koncertu .....	49
5.4.4	Konec koncertu .....	49
5.4.5	Krizové situace během koncertu .....	50
5.4.6	Seznam důležitých kontaktů festivalu.....	52
5.5	Průvodce produkce festivalu .....	53
5.5.1	Návrh obsahu průvodce.....	53
5.5.2	Náklady na tisk průvodce.....	56
<b>6</b>	<b>Diskuze</b>	<b>57</b>
<b>7</b>	<b>Závěr</b>	<b>58</b>
<b>8</b>	<b>Literatura</b>	<b>60</b>
<b>9</b>	<b>Seznam obrázků</b>	<b>62</b>
<b>10</b>	<b>Seznam tabulek</b>	<b>63</b>
<b>A</b>	<b>Produkční ferman koncertu</b>	<b>65</b>
<b>B</b>	<b>Brigádnické listy</b>	<b>66</b>
<b>C</b>	<b>Seznam důležitých kontaktů festivalu</b>	<b>71</b>

# 1 Úvod

V dnešní době existuje spousta festivalů zaměřené na různé hudební žánry, které se rozvíjejí a poskytují kvalitní dramaturgii, bohatý program, rozdílné umělce nejen ty domácí, ale snaží se přitáhnout do České republiky i interprety ze zahraničí. Výsledkem jejich práce je velké množství spokojených diváků, kteří se pak rádi vrací na další ročník.

Za tímto výsledkem stojí, ale i spousta „neviditelné“ práce, na které se podílejí členové daného festivalu. Mají vedoucí pracovníky a pořadatele, kteří jsou vidět na spoustě propagačních materiálů, plakátů a programech festivalu. Jenže se často zapomíná i na množství dobrovolníků či brigádníků, bez kterých by žádný festival nebyl. Tito brigádníci vykonávají většinou manuální práci při stavbě jeviště či hlediště, ale i jinou, často takovou práci, kterou si divák málo kdy uvědomuje.

Většinou tito noví brigádníci neprojdou důkladným zaškolením na tuto práci. Nedostává se jim jednotné příručky, do které by mohli nahlédnout v případě nejasností či seznam kontaktů, na které volat, pokud se stane nějaká neočekávaná situace. Brigádníci totiž většinou pracují pouze krátkou dobu než stálý zaměstnanec, který dostává důkladné zaškolení.

Pro brigádníky chybí nějaké školení či manuál, dle kterého by se mohli na festivalech řídit. Většinou dostanou pouze všeobecné informace a jsou posláni na místo koncertu, na kterém vykonávají činnost, kterou jim vedoucí zadá, ale už nemají další souvislé informace k tomuto koncertu. Celkově by příručka mohla pomoci zvládat situace, se kterými se brigádníci nesetkali, mohli ji lépe a rychleji řešit než pokud by tuto příručku neměli. Možná by tuto příručku využili i na jiné kulturní akce, kde využívají dobrovolníky a brigádníky.

Hudební festival Znojmo se zabývá barokní či klasicistní hudbou a začal svoji éru v roce 2005 a od této doby každým rokem roste a nabírá rozměrů, co do počtu realizačního týmu, přes finanční nákladnost až po fenomenální umělecké výkony, které jsou následně nominovány na Cenu Thálie. V roce 2014 začal festival výrazně spolupracovat i s Českou televizí.

Trvání festivalu se ustálilo na 17 dní v červenci. Každoročně se festival zahajuje filharmonickým koncertem a končí derniérou opery či závěrečným koncertem. Festival navštíví každoročně 14 000–15 000 zájemců o kulturní zážitek či doprovodný program, jedná se o návštěvníky všech věkových kategorií od těch nejmenších, které navštíví dětské odpoledne a koncert Malých géníů, až po ty starší.

Pro svou bakalářskou práci jsem si vybrala právě Hudební festival Znojmo, kde jsem byla v roce 2010 brigádníkem a v letech 2011–2016 jsem zastávala asistentku produkce opery. Během této spolupráce jsem zjistila nedostatky, které tento festival má a které se pokusím v této práci odstranit.

## 2 Cíl práce

Hlavním cílem bakalářské práce je na základě analýzy probíhajících procesů a především vlastní zkušenosti během praxe na Hudebním festivalu Znojmo, navrhnout Průvodce produkce festivalu, který pomůže novým méně zkušeným členům organizačního týmu se lépe zorientovat v práci na tomto festivalu. Součástí bude příručka pro řešení situací, které mohou při organizaci jednotlivých akcí festivalu nastat. Úkolem bude, aby se členové produkčních týmů mohli připravit na probíhající procesy a lépe i rychleji řešit aktuální krizové situace, které mohou během akcí vzniknout.

## 3 Teoretická část

### 3.1 Management

Robbins (2004, s. 23) definuje *management jako proces koordinace pracovních činností takovým způsobem, aby je lidé prováděli účinně a efektivně*. Dále se zabývá procesem managementu, který zastávají manažeři, mající v kompetenci plánování, organizování, vedení a také kontrolu.

Management má i spoustu dalších definic, které uvádí, že management je systematický proces, protože směřuje k činnostem a úlohám, jež jsou navzájem provázané. Manažer tak odpovídá za úlohy, které provádí jeho členové organizace. Dělení manažerů je následující: linioví (jsou na nejnižší úrovni a jejich hlavní náplní je vedení svých podřízených při plnění denních úkolů, dále odstraňování chyb nebo řešení problémů), střední (mají pod sebou liniové manažery a vykonávají strategické cíle organizace), vrcholoví (zodpovídají za celou organizaci a formulují organizační strategii, přičemž i organizují a dohlížejí na plnění cílů). (Bělohlávek, 2001)

#### 3.1.1 Krizový management

Krizové řízení je postup, ve kterém se podnik snaží vyvést z tohoto stavu. Podnik se u krize rozhoduje, zda je nutný jeho zánik, nebo se bude snažit o jeho obnovu před vznikem krize. V širším pojetí může jít o proces, kdy podnik může předcházet vzniku krize tím, že ho včas identifikuje a při správném postupu ho zvládne. Krize podniku nejčastěji vzniká při nerovnováze mezi podnikem a okolím. (Zuzák, 2009) Pošvář (2014, s. 221) popisuje, že *pojem krize organizace (podniku, firmy) je v odborné literatuře nejednoznačně používán a při snaze o jeho přesnější definování je nutno rozlišovat krizi jako určitý nežádoucí stav organizace a krizi jako proces, který v případě, že není zastavený, může vést k úpadku a likvidaci organizace*.

Krizi ve firmě můžeme definovat, jako negativní odchylení od normálního stavu, který trvá delší období. Pokud krize ohrožuje existenci firmy, mluvíme o krizi závažné. Dále rozlišujeme, zda se krize vyvíjí pomalu či rychle (většinou způsobenou přírodní katastrofou nebo státním zásahem). (Smejkal, 2006)

Organizace, která je zasažena krizí, tak není schopna plnit své závazky, hlavně finanční, a nemá postačující kapitál. Je zde narušení rovnováhy a existence, organizace se nerozvíjí a přetrvává zde negativní odchylka od normálního stavu. (Pošvář, 2014)

*Riziko je situace, v níž existuje možnost nepříznivé odchylky od žádoucího výsledku, ve který doufáme*. Riziko je v ekonomii definováno jako nejednoznačnost průběhu daných ekonomických procesů společně s nejasnými výsledky. Můžeme to i chápat jako nebezpečí vzniku ztráty. (Smejkal, 2006, s. 79)

V každém podniku existuje nějaké riziko. Pokud chceme riziko zdolat, je nutné naučit se tyto rizika ovládat a vypořádat se s nimi v průběhu jejich trvání. Tento proces nazývá Smejkal (2006) ve své knize jako management (řízení) rizik. Je to proces, který obsahuje jednotlivé části, jako je analýza rizik, jejich omezení

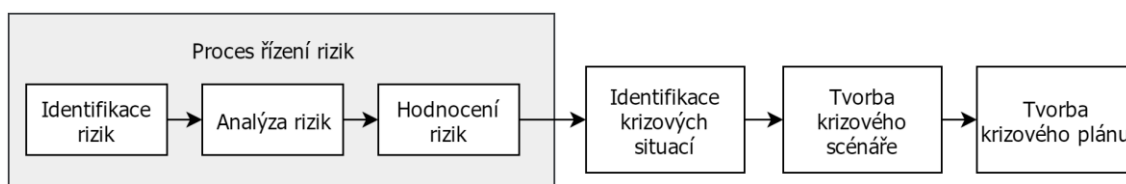
a zभावování se nejistých událostí, které by mohly mít na podnik vliv. Fáze analýzy rizik obsahuje zejména výběr vhodných kroků k protiopatření a analýzy nákladů. Jestliže jsou tyto postupy vhodně zvoleny, můžeme přejít k implementaci a následně k testování těchto protiopatření.

K metodám snižování rizika řadíme hlavně retenci, přesun, diverzifikace, sdílení rizika a pojištění. Existuje spousta dalších metod, které můžeme využít. V této práci uvádím pouze ty nejdůležitější. Retence znamená zadržování rizika. Je to metoda, která se používá nejčastěji a je nejlepší ke snižování podnikatelských rizik. Firma sama se musí rozhodnout, jaké riziko bude zadrženo. Později zde hrozí nebezpečí stereotypu, kdy firma využívá pouze tuto metodu, i když je žádoucí použít metodu jinou. Přesun rizika patří k metodám, které je vhodné použít na delší časové období. Jako příklad se uvádí uzavírání dlouhodobých smluv za podmínek pevných cen či dodávek v předem určený čas. Dále sem spadají termínové obchody, leasing, faktoring, forfaiting, franšíza a mnoho dalších. (Smejkal, 2006)

### 3.1.2 Krizový plán

Krizový plán je souborem postupů pro řešení jednotlivých očekávaných událostí, které jsou vyhodnoceny na základě provedené rizikové analýzy. (Smejkal, 2006, s. 284) Krizový plán není statický je potřeba ho neustále měnit a doplňovat na základě nových situací. Tento plán musí být dále prověřován a nacvičován se zaměstnanci podniku, kteří mají určité části na starosti. Důležitá je kontrola a aktualizace dle platných vnitřních i vnějších podmínek organizace.

Součástí každého plánu musí být i krizový scénář, který popisuje možné krizové situace, které mohou nastat v daném podniku. Je to tedy písemný dokument, jehož součástí je i plán krizové komunikace a pravidelný trénink řešení těchto případných situací. Jestliže tyto dokumenty má podnik připravené, tak je lépe připravený na krizové situace. (Zuzák, 2009)



Obr. 1 Zjednodušený proces tvorby krizového scénáře a plánu

Zdroj: Zuzák, 2009, s. 86

Smejkal (2006) uvádí následující účinné reakce na mimořádnou událost. Je důležité, aby se manažer naučil krizové situace řídit, ne na ně jen zareagovat.

1. Přijmout skutečný stav
2. Plánovat a koordinovat
3. Identifikovat nebezpečí a možnosti
4. Definovat způsob reakce

5. Zamezit šíření škod
6. Vyřešit událost
7. Vyhnout se možnosti opakování
8. Obnovení funkčnosti

### 3.1.3 Posouzení rizik

*Taylor (2007, s. 127) vysvětluje, že řízení rizika je proces identifikace rizika, určení toho, zda s rizikem existuje ztráta nebo šance, a plánování způsobu, jak s ním zacházet. Identifikace rizika má začít v koncepční fázi, aby se definovalo technické řešení, určila se strategie, zda vyrábět nebo nakupovat, a vypracovaly se plány, jak rizika nejvíce zvládat.*

Jestliže existují problémy a jsou součástí krize, pak tyto situace vyžadují správné nařízení a reakci managementu či vedení podniku. Pro zvládnutí krize je třeba vědět co, jak, kde dělat, dále v jakém pořadí a kdo má danou činnost na starosti. (Smejkal, 2006)

Pro řízení rizik a problémů můžeme použít tento proces, který se skládá ze tří kroků (Barker a Cole, 2009):

1. Identifikace – zjištění a posouzení hlavních rizik a problémů, které projekt ohrožují
2. Plánování činností – zhodnocení, jak rizikům a problémům předejít
3. Monitorování a kontrola – kontrolování a dohled nad riziky a problémy

Projektový manažer spolu s týmem musí identifikovat rizika na základě zkušeností a historických údajů. K tomuto nám může sloužit následující formulář, který je uveden v následující tabulce. Rizika jsou rozdělena do tří kategorií, ale manažer je dále může rozčlenit dle svých možností, aby vyhovovaly individuálnímu projektu. (Taylor, 2007)

Oblast rizika	Možný problém	Kdy a jak by se mohl vyskytnout	Alternativní činnost
Rozpočet			
Časový plán			
Kvalita			

Obr. 2 Formulář pro posouzení rizika

Zdroj: Taylor, 2007, s. 127

Hlavním předpokladem pro správné rozhodování je správná práce s informacemi, jejich nedostatek i nadbytek způsobuje riziko. K metodám snižování rizika patří i získávání dodatečných informací. Podnik získává informace o konkurenci, záměrech, ale může provádět i marketingový výzkum. (Smejkal, 2006)

### 3.1.4 Kulturní (arts) management

Arts management Vojík (2008) definuje jako vztah managementu ke kultuře a umění a tento obor se odlišuje zejména tím, že se většinou jedná o neziskový sektor, kde platí mimo jiné i odlišná specifika. Kultura a umění zvyšují především kvalitu společenského života a reprezentuje naši republiku v zahraničí. Dochází tak k lepšímu vnímání i propagaci země.

Management umění je v dnešní době souhrnný obor, ve kterém se slučuje teorie a praxe. Tato oblast zahrnuje hlavně zabezpečení uměleckého provozu, aby byl úspěšný a byl vytvořen a realizován nápad či projekt s co nejmenšími ztrátami a riziky. Důležitá je i podpora lidských zdrojů, ať už vnitřních (v podobě odborníků z manažerské praxe), tak i vnějších (zejména svých přátel a podporovatelů umění včetně institucí). (Smolíková, 2008)

Management kultury se zaměřuje na provoz kulturních organizací z hlediska ekonomického, uměleckého a právního. Řízení kultury probíhá jak ve státní správě, tak i pomocí neziskových organizací. Tento směr se objevuje od šedesátých let dvacátého století a propojuje teorii s praxí, aby organizátoři kulturních akcí mohli vést prosperující instituce, jako jsou divadla, muzea, ale i neziskové organizace. Součástí je i prospěšná realizace nápadů, projektů s minimálními riziky s přihlédnutím na legislativu České republiky. (Horáčková, 2011)

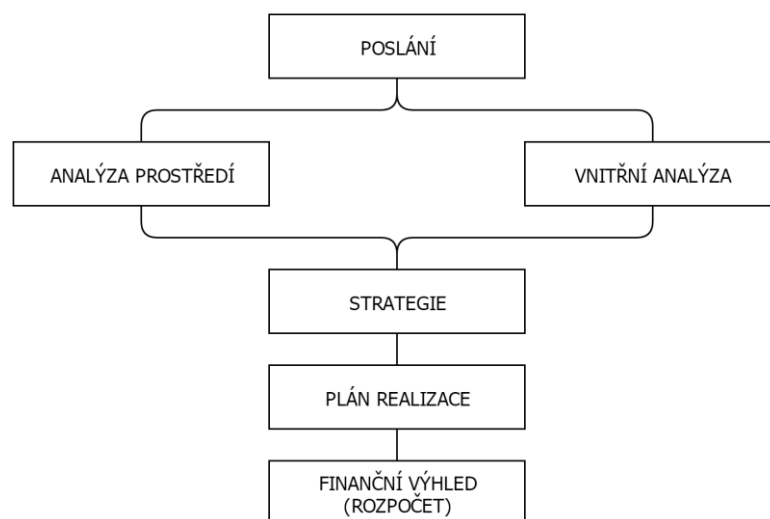
Představitelé neziskového sektoru jsou hlavně neziskové organizace, které nejsou zřizovány za účelem podnikání a u nichž se neočekává generování zisku. Pokud nezisková organizace vytvoří zisk, tak ho nerozděluje mezi zakladatele či zaměstnance, ale je využit ke svému dalšímu rozvoji. Neziskové organizace působí ve všech odvětvích, ve kterých jednotlivci či kolektivi pocítuje selhání poskytovatelů tedy státu či podnikatelů. Pokud je člověk rozhodnut založit si nějakou formu neziskové organizace (zapsaný spolek, nadace apod.) je třeba dbát na problémy, se kterými se tyto organizace setkávají. Především je to nedostatečná motivace dárců a s tím související i malý limit pro odpočet DPH, dále je to nedůvěra občanů. Mezi výhody menších organizací patří zejména osobní kontakt nadřízeného se zaměstnanci, najímání pracovníků pouze na určité období, přímý kontakt se zákazníky, rychlejší reakce na požadavky svých zákazníků, apod. Nevýhodou je malý kapitál včetně jeho získávání, absence kvalifikovaných pracovníků (manažeři, ekonomové), nedelegování úkolů na podřízené, malé prostředky na propagaci a mnoho dalších. (Vojík, 2008)

Odpovědnost za řízení kulturních projektů nejvíce spočívá na manažeru kultury s využitím fyzických zdrojů. Tento manažer musí systematicky sledovat a vyhodnocovat procesy ve veřejném sektoru a musí pochopit životní styl a vnímání obyvatel. Tento proces je těžké organizovat a řídit, protože se umělecký projekt skládá z nejasných a předem nedostupných zdrojů a představ. (Vingre, 2015)



### 3.1.5 Strategické plánování v umění

Strategický plán se dělí na tři části: příprava, analýza a vypracování strategií.



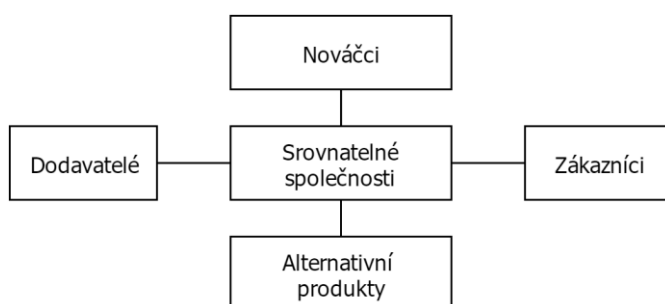
Obr. 3 Rámec pro strategické plánování  
Zdroj: Kaiser, 2009, s. 20

Základním východiskem v této fázi je formulace poslání, ve kterém má organizace za úkol popsat cíle organizace a velikost jejího vlivu. U neziskových organizací je těžké takové poslání vymyslet a je důležité, aby se organizace tohoto úkolu zhostila co nejvíce. Pokud organizace nemá cíl a zaměstnanci se cíle nedrží, je pak těžké tuto společnost řídit a vést k úspěchu. Jestliže ale organizace má cíle, tak pouhým sdělením těchto cílů je nedosáhne. Při tvorbě poslání by měla organizace dbát na srozumitelnost, stručnost, úplnost a promyšlenost poslání. (Kaiser, 2009)

Dalším vhodným krokem je učinit analýzu prostředí, která se dělí na vnitřní a vnější. Vnější prostředí se dále dělí na oborové a obecné prostřední. U vnějšího prostředí nejprve organizaci zařadíme do odvětví, v němž působí, a definujeme konkurenci, která se v daném odvětví nachází. Následně u srovnatelných organizací prozkoumáme, jak nás může (negativně) ovlivnit. Na strukturu odvětví je vhodné použít Porterův model. (Kaiser, 2009)

Porterův model pět konkurenčních (hybných) sil nám znázorňuje intenzitu konkurence v odvětví. Působení těchto sil nám říká, jak se mění výnosnost a atraktivita daného odvětví. (Pošvář, 2014)

Kaiser (2009) ukazuje, že tento model je vhodný i pro umělecká odvětví nejen pro ziskový sektor:



Obr. 4 Porterův model  
Zdroj: Kaiser (2009, s. 29)

Následuje tedy analýza obecného prostředí. Jestliže chce organizace dobře fungovat, musí monitorovat své okolí. Okolí je vše, co se děje za hranicemi organizace a co ovlivňuje organizaci, ať už přímo či nepřímo. K analýze okolního prostředí organizace můžeme použít analýzu PESTLE. Pomocí šesti faktorů je zkoumán vliv na organizaci. (Dědina, 2007)

Pro kompletní analýzu vnitřního a vnějšího prostředí využijeme ještě SWOT analýzu, která nám poskytne ukazatel na danou organizaci v kompletní podobě. Je založena na analýze silných (Strengths) a slabých (Weaknesses) stránek, příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats). Tyto ukazatele nám dávají příležitost k plánování následných strategií. (Pošvář, 2014)

SWOT analýza je základním krokem pro další taktiku a návrhy strategií. Další možnosti jsou také při projektovém řízení, zavádění nových výrobků nebo použití při tvorbě pracovních pozic. U analýzy odpovídáme na otázky typu: Jak využít silné stránky a vytěžit z nich maximum?, Jak zredukovat hrozby?, Jaké silné stránky mohou být ve prospěch současných i budoucích příležitostí?, Ohrožují nás nějaké slabé stránky?, Můžeme změnit některou slabou stránku ve výhodu? apod. (Kaňáková, 2008)

Nakonec vytvoříme strategii společně s plánem realizace a odhadneme finanční rozpočet pro danou organizaci. Při přípravě každého plánu je velmi důležitá diskuze o budoucím programu dané organizace. Je předem jasné, že předvídat nějaká konkrétní čísla je těžké, ale je možné si stanovit odhadovaný návod připravovaných produkcí. (Kaiser, 2009)

### 3.1.6 Projektový management

*Taylor (2007, s. 3) definuje projektové řízení jako umění i vědu, jak řídit relativně krátkodobé (závisí na oboru) aktivity, jež mají omezený počet počátečních a koncových bodů, existuje obvykle s konkrétním rozpočtem a se zákazníkem stanovenými kritérii provedení.*

*Projekt je plánovaný postup se záměrem dosáhnout stanovených cílů. Odehrává se v ohraničeném čase a využívá vymezené, předem určené zdroje. Projektem naopak není: rutinní práce bez jakéhokoliv inovování, činnost bez plánu, cíle, začátku a konce. (Smolíková, 2008, s. 41)*

Nejčastějšími problémy projektového řízení je nedostatek přiměřených zdrojů, dále neobjektivní časový plán, nepřesné cíle, neangažovaní členové týmu, nedostatečná komunikace, konflikty a také změna cílů a zdrojů. Tento autor také poukazuje na to, že ke snížení nákladů může dojít, pokud zavedeme týmy s menším počtem lidí, lépe je vyškolíme a také zlepšíme komunikaci mezi nimi. (Taylor, 2007)

Nesprávně formulované požadavky projektu a nereálné termíny, které jsou špatně nastaveny již na začátku projektu, jsou většinou hlavní příčinou chyby v projektu, které vedou ke komplikaci. Pokud takové nedostatky při převzetí projektu najdeme, je potřeba tyto chyby prověřit a co nejlépe napravit v nejkratším možném čase. Selhání spočívají zejména v tom, že projekty nejsou dobře naplánovány nebo jsou špatně řízeny. Důsledkem je pak nedodržení termínů a přesáhnutí rozpočtu. (Barker a Cole, 2009)

### 3.1.7 Manažer

V dnešní době je na projektového manažera nahlíženo s většími požadavky na znalost umění řídit tým lidí, komunikovat a vyjednávat s nimi. Projektový manažer totiž stráví hodně času vyjednáváním o zdrojích, a pokud tuto schopnost nemá, existuje zde vyšší procento neúspěšného projektu. Projektový manažer má primární odpovědnost za rozpočet, časové termíny a kritéria projektu. (Taylor, 2007)

Mezi příčiny neúspěchu Smejkal (2006) zařazuje zejména nejednoznačnou strategii podniku a styl vedení, neefektivní vedení podniku, špatnou komunikaci, málo schopných a nemotivovaných pracovníků.

Manažer, který vede skupinu lidí na jakékoliv úrovni, má být komunikativní. Tato vlastnost se skládá z dalších dílčích dovedností, jako je umět sdělit, zajímat se, pochopit, získat, umět se sebeovládat, rozdělit sdělení apod. Aby byl úspěšný, je potřeba ovládat organizační schopnosti, umět delegovat pravomoc a odpovědnost za určité úkoly a především podněcovat k samostatnosti a aktivitě jednotlivých členů týmu. (Štěpaník, 2010)

Komunikace, jinými slovy vyměňování informací, patří ke zdrojům potíží a je i důvodem vzniku řady konfliktů v každém podniku. Pro podnik je důležitý pouze určitý druh komunikace, který vzniká při výměně informací mezi jednotlivými členy. Tento specifický druh je nazýván komunikací sociální či mezilidskou. Od jiných druhů se liší v tom, že členům umožňuje přenos zpráv a také navázání společné činnosti. (Nový, 2003)

Obsah komunikace s pracovníky musí být stručný, srozumitelný a informace by měly být zprostředkovány efektivně a uspořádaně. Každému pracovníkovi je nutné sdělovat veškeré informace pravidelně, včasné a pomocí předem určených prostředků. Tyto prostředky se mohou skládat z kombinací intranetu, týmových brífinků a nástěnek. Intranet je interní počítačová síť, která se skládá z webové stránky a interní elektronické pošty. (Armstrong, 2015)

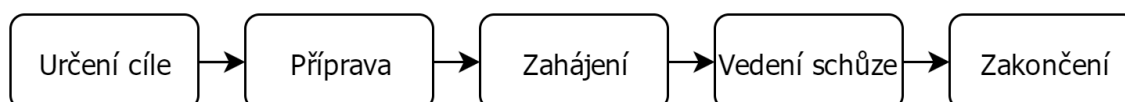
Nový (2003) vysvětluje efektivní komunikaci, jako komunikaci, při které je dosaženo vzájemného uznání obou partnerů, kteří dokáží vhodně volit slovník a vyměňovat si tak informace a v neposlední řadě si poskytnou zpětnou vazbu.

Zpětná vazba pomáhá při zlepšování kvality pracovníka v pracovním životě nikoliv v tom osobním.

Zpětnou vazbu mohou poskytnout nejen nadřízení (zaměstnavatel), ale i podřízení, kolegové a zákazníci, pomocí vyplňování dotazníků, ve které jsou uvedeny otázky zabývající se týmovou prací, komunikací mezi členy týmu, organizační dovednosti, apod. Výsledky dotazníků je možno prezentovat pracovníkům i anonymně a důsledky zapracovat do jejich osobního rozvoje. (Armstrong, 2015)

Pro komunikaci s týmem lidí či jednotlivci je vhodná prezentace. K předání informací pomocí prezentace Taylor (2007) uvádí tyto vhodné instrukce. Na začátku je důležité připravit si obsah, ve kterém shrneme podstatné informace a také na co se můžeme spolehnout u svého týmu. Dalším bodem je určit, jak předat tento obsah. Vhodným prostředkem může být PowerPoint prezentace či jiný podobný program. Na závěr se předpokládá, že se na konkrétní prezentaci manažer připraví. Zajistí si podklady, místnost a svolá daný tým.

Schůze je způsob, jak si rychle, efektivně a přesně vyměnit informace. Slouží spíše k rozluštění komplikovaných, náročných problémů a před schůzí je nezbytná důkladná příprava. Pokud je žádoucí vést efektivně schůze či porady, je potřebné, aby si manažer stanovil pět milníků. Nejprve je důležité stanovit si cíl schůze, následuje přípravná fáze, ve které je určeno místo, čas, témata, délka schůze a manažer má za úkol dodat účastníkům potřebné materiály. Následuje zahájení porady, kde na začátku proběhne úvodní seznámení s tématy a harmonogramem schůze. Během konání porady je důležité, aby manažer dbal na předem stanovený harmonogram a aby účastníci řekli svůj názor a byli aktivní. Na závěr je shrnuto vše podstatné, stanoví se další kroky a přiřadí se odpovědnost. Celý závěr by měl být shrnut na papír a manažer by měl zajistit doručení ke všem účastníkům. (Dědina, 2007)



Obr. 5 Efektivní schůze  
Zdroj: Dědina, 2007, s. 59

Porada nebo pracovní schůzka je definována jako setkání skupiny lidí, která řeší nějaký problém, úkol nebo projekt. Tito lidé si předávají informace, navrhují další kroky a závěrem chtějí znát názory druhých a především zpětnou vazbu. Mají společné to, že hledají řešení a chtějí dosáhnout předem vymezeného cíle. (Kaňáková, 2008)

Datum a čas porady:		
Poradu řídil:		
Cíl porady:		
Bylo cíle dosaženo?		
Průběh porady:		
Co se povedlo, co pomohlo, co bylo dobré:	Moje reakce:	Reakce ostatních:
Co mohlo být uděláno jinak:		
Jak to mohlo být uděláno:		
Co se nepovedlo, s čím nejsem spokojen:		
Jak příště:		
Nové náměty:		
Úkoly pro jednotlivce ve vztahu k řízení porady:	Osoby:	Termín:
Přínosy:		

Obr. 6 Analýza porady  
Zdroj: Kaňáková, 2008, s. 166

U projektového manažera se očekává, že bude svůj tým inspirovat k lepší a kvalitnější práci. Má mít vůdcovské vlastnosti a především energický, pozitivní vůči projektu. Práce na projektu je jiná a nesmí zevšednit jako obyčejné zaměstnání. Je zde důležitá vize o projektu, kterou manažer má přenášet na každého člena týmu. (Taylor, 2007)

Dalším důležitým faktorem je umět motivovat svůj tým. Motivace ukazuje důvod, proč něco udělat. Vyjadřuje také sílu, která míří k vysokému výkonu. Pomocí dobře motivovaného týmu, lze dosáhnout vyšších kvalitních výsledků, za předpokladu, že získají odměnu, která vyhoví jejich potřebám. (Armstrong, 2015)

Od manažera se předpokládá, že má potřebnou kvalifikaci (vzdělání či rekvalifikační kurz), má za sebou jisté životní zkušenosti a dále disponuje organizačními i řídicími předpoklady. Při pracovních jednáních musí uplatňovat pozitivní myšlení a zdravou sebedůvěru. K základním manažerským funkcím patří plánování, organizování, dále práce s podřízenými pracovníky především hodnocení, odměňování a motivace. Štěpaník (2010) uvádí rozšířené dělení manažerských funkcí na tři základní skupiny. Tyto role se navzájem prolínají a většinou se k nim přidává role administrativní.

1. interpersonální role (mezilidské kontakty, komunikace, vedení a sociální vazby);
2. informační role (manažer informace tvoří, sbírá, třídí a přenáší ústně či písemnou formou);
3. rozhodování (manažer se rozhoduje mezi různými možnostmi, je to ústřední manažerská role).

Manažer by měl stanovit i profil odpovědností nejen svůj, ale i svých podřízených pracovníků, který určuje odpovědnost za to, co má daný pracovník udělat a jakých schopností a vlastností má dosahovat. (Armstrong, 2015)

Štěpaník (2010) dále upozorňuje na málo schopné vůdčí manažery, kteří brzdí vývoj podřízených pracovníků a předem se hrozí případné konkurenci od těchto podřízených. Může se to projevovat nedůvěrou, nedání příležitosti k růstu a také nepřímým vybízením k odchodu z místa pracoviště na jiné či úplná změna zaměstnání.

Pro úspěšné vedení je vhodné osvojit si pět základních praktických návyků, které uvádí Drucker (2008):

1. usilovně řídit a organizovat svůj čas,
2. zaměřit se na výsledek práce,
3. realizovat práci s lidmi, které máme k dispozici v daný moment,
4. stanovit si pořadí důležitých oblastí a dodržovat je,
5. provádět správná rozhodnutí a dobře promýšlet strategii.

Abychom dosáhli lepší úspěšnosti u delších projektů, je klíčové stanovit i milníky, které celý projekt rozdělí na dílčí části a bude snáze pochopitelný pro projektový tým. Pokud plánujeme malé výhry, snáze dosáhneme toho, že tým bude reagovat pozitivněji na dílčí úspěchy. Za každým úspěchem je podstatné jednotlivé osoby povzbudit a poděkovat, i když je cíl menší. (Taylor, 2007)

### **3.1.8 Projekt**

Aby byl projekt úspěšný, je důležité vybrat vhodného projektového manažera, který si následně zvolí projekční tým a spolu zahájí dílčí části projektového plánu. Pro lepší orientaci nám poslouží následující tabulka, která ukazuje hlavní úkoly a činnosti včetně toho, kdo je za ně odpovědný. (Taylor, 2007)

Tab. 1 Koncepční fáze úkolů, činnosti a odpovědnosti

Úkoly	Činnosti	Odpovědnost
Spuštění projektu	Výběr projektového manažera	Vedoucí
Analýza a potvrzení požadavků	Stanovení šancí projektu Vypracování stanoviska k rozsahu projektu, kontrola jeho rozsahu společně se zákazníkem.	Projektový manažer
Shromáždění základního týmu	Zkontrolovat specifikace/ požadavky projektu, určit klíčové členy projektového týmu. Vypracovat analýzu přínosů a nákladů. Určit potřebné zdroje.	Projektový manažer s funkcionálními manažery
Vypracovat projektový plán na vysoké úrovni	Definovat projekt. Vypracovat technické řešení. Vypracovat technické alternativy řešení. Vypracovat vyšší úroveň WBS. Určit funkcionální odpovědnosti. Určit podílníky. Vypracovat přehled nákladů a odhadnout časový plán. Vypracovat počáteční ohodnocení rizik. Zahájit vývoj podpůrných plánů.	Projektový manažer a členové základního týmu
Připravit stanovy plánu	Napsat stanovy projektu. Nastítnit požadavky na komunikaci. Zdokumentovat odpovědnost manažera za projekt a zplnomocnění. Napsat souhrn výkonů. Získat schválení projektu a zahájit jej.	Vedení společnosti a projektový manažer

Zdroj: Taylor, 2007, s. 118

Pro projekt je velice důležité stanovit základní projektový tým, který bude na projektu skutečně pracovat a dohlížet na dílčí části, které jim budou přiděleny. Každý člen týmu musí mít určité odborné znalosti a vědomosti v oblasti, ve které pracuje, a také zkušenosti při analyzování a plánování práce. V úvodní fázi tým provede pomocí brainstormingu analýzu každého úkolu projektu. Jednotlivé úkoly se napíší na lístečky samolepícího bločku a tyto lístečky se nalepí na zeď, tabuli, velký arch papíru apod. S úkoly se pak posunuje dle požadavků týmu, aby úkol byl zařazen správně z hlediska časového i věcného. (Taylor, 2007)

Brainstorming je metoda, jejímž cílem je za krátkou dobu vymyslet, co nejvíce nápadů, myšlenek a také námětů na řešení. Metoda zdolává bariéry, které člověk může mít, jako je například: strach z kritiky, nedostatek sebedůvěry. Metoda je určena nejlépe pro 7–10 osob, která má možnost říct nápady za 20–25 minut. Tyto nápady se zapisují, následně se hodnotí a vybírá se ten nejlepší. (Pošvář, 2014)

Kaňáková (2008) ve své knize uvádí, že brainstorming využijeme v případě, že chceme znát postřehy členů týmu, také podnítíme členy ke kreativě apod. Shrnuje i postup, který je nutné dodržet, aby došlo k co nejlepšímu řešení.

1. Stanovíme pravidla a ověříme, že všichni členové týmu pochopili, co se od nich předpokládá.
2. Důležitá je forma – skupinová nebo individuální.
3. Zadáme téma a cíl.
4. Vymezíme čas na brainstorming.
5. Brainstorming.
6. Vyhodnocení.

Jakmile projektový manažer převezme projekt, je důležité, aby si zjistil všechny informace o projektu. Ve většině firem neexistuje dokumentace, která by daný projekt charakterizovala, a tak tato část bývá velice kritická. Manažer, který nemá potřebné schopnosti tuto část rozpoznat, zpravidla toto období přejde a informace si nezjistí. Poté co manažer sesbírá podrobné informace, musí vypracovat projektový plán na vysoké úrovni, jehož cílem je především ujistit zákazníka (popř. vedení podniku), že plán se shoduje s požadavky projektu. (Taylor, 2007)

Zahrnuje-li dokument v sobě popis projektu a časový harmonogram, mluvíme o plánování či plánu. Plán také obsahuje zejména účel projektu, cíl, doba trvání, hlavní aktivity, musí být jasný, jednoduchý a především srozumitelný. (Dědina, 2007)

Dalším dokumentem projektu jsou stanovy, ve kterých vedení podniku vystihuje rozsah projektu, účel, všechny odpovědnosti, rozpočet, apod. Stanovy tedy poskytují projektovému manažerovi zplnomocnění řídit projekt a chrání jak manažera, tak i podnik. Dále může obsahovat politiku a filozofii projektu. Pro kompletní dokumentaci projektu je potřeba vytvořit i časový plán. (Taylor, 2007)

Jak uvádí Barker a Cole (2009), plán je základní dokument, ve kterém je uvedeno, co se má vykonat a jak toho docílíme. V plánu musíme najít důležité body a požadavky, které se daného projektu týkají, a měl by vyvolávat důvěru.

U vypracování plánu je důležitá psaná forma. Při zvolení této formy a přenesení myšlenek na papír, pomáhá objasnit projekt. Správně napsaný plán či projekt poskytuje souhrnné informace racionálním a jednoznačným způsobem. (Taylor, 2007)

Barker a Cole (2009, s. 23) vymezili pět kritických prvků každého dobrého plánu:

1. cíle projektu a příslušné klíčové požadavky,
2. vymezení předmětu projektu,
3. hlavní výstupy projektu,
4. nezbytné zdroje,
5. časový rozvrh projektu s hlavními milníky dodávek.

Projektový plán informuje všechny, kdo se na projektu podílí o postupu práce, aby projekt hladce probíhal, a ukazuje základní linii projektu. Dále obsahuje zprávy o postupu projektu, veškerou dokumentaci, která k projektu patří. Celkový plán by měl tedy zahrnovat tři plány: technický (o obecném postupu), komunikační (kdo



dostává zprávy, o čem a jak často) a kontrolní. Dále také plán míry technického provedení a plány na přidělení zdrojů. Podstatné je plány průběžně sledovat a na základě potřeby a souhlasu je měnit dle aktuálnosti. Změna může být jak ze strany zákazníka, který vyžaduje změnu parametru výrobku, tak i ze strany podniku v případě, že lze ušetřit peníze ve výrobě apod. Všechny změny musí být odsouhlasené oběma stranami a zapsané v dodatku o změnách v písemné formě. (Taylor, 2007)

### 3.1.9 Styly vedení

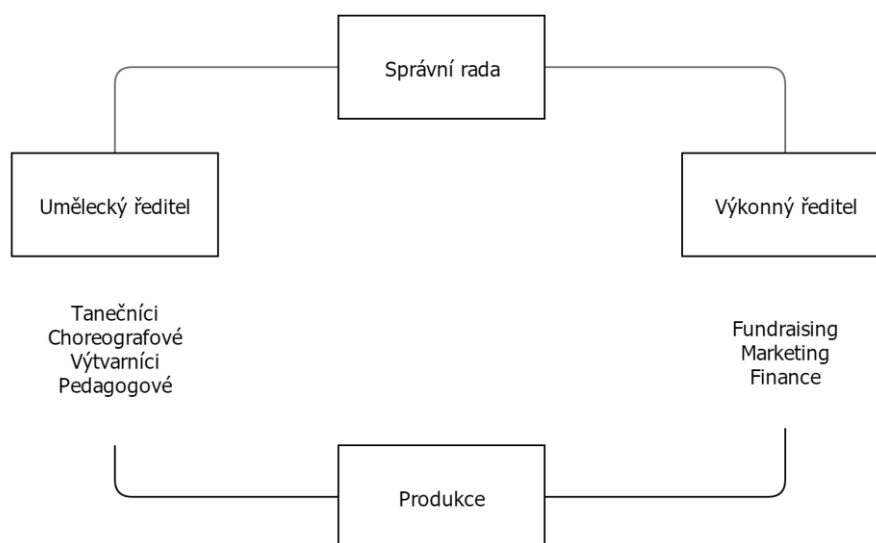
Vedení (leadership) určuje a vyhledává nové způsoby při získávání spolupracovníků a také hledá způsob na stanovení cílů. V tomto vedení jsou spolupracovníci aktivní a motivovaní. Dále se firma snaží o lepší budoucnost a hledá způsoby, jak ji dosáhnout. Odlišují se dva proudy vedení: univerzalistický (pracovníky řídí manažer, který má k tomuto předpoklady) a situacionalizovaný (styly vedení se určují podle konkrétních podmínek). (Tureckiová, 2004)

Styly vedení můžeme také rozdělit na tři základní: autoritativní, demokratický a liberální. U autokratického stylu se manažer rozhoduje zcela sám a má své pravomoci ve vlastních rukou. Rozděluje práci, vydává příkazy a následně kontroluje plnění zadaných úkolů. Liberální styl vedení rozprostírá pravomoci mezi ostatní pracovníky. Výsledkem liberálního stylu je volnost zaměstnanců, ale také minimální výkon práce. Tento styl se uplatňuje především ve vědeckých týmech nebo u uměleckých skupin. U demokratického stylu je typické delegování. Spolupracovníci jsou si toho vědomi a pracují s vyšším nasazením, protože se podíleli svými názory. Schopný manažer kombinuje všechny styly a využívá optimální možnosti. Každá ze situací potřebuje jiný typ vedení. Chybou se může stát, že manažer nemá znatelný styl vedení a pracovníci nevědí, jak pracovat. (Štěpaník, 2010)

Armstrong (2015) uvádí, že ve skutečnosti není dokonalý styl vedení lidí. Styl vedení závisí na typu organizace, jednotlivých vlastnostech nadřízených a podřízených a také na charakteru úloh, které se v rámci organizace plní.

### 3.1.10 Organizační struktura

Dalším a nezbytným krokem strategie je definovat organizační strukturu organizace. Není zde jedna správná organizační struktura, ale každá organizace musí najít tu svoji „správnou“. (Kaiser, 2009)



Obr. 7 „Typická“ organizační struktura taneční společnosti  
Zdroj: Kaiser, 2009, s. 104

### 3.2 Podnikové procesy

*Procesem se rozumí postup vyřízení požadavku zákazníka, jehož účelem je zabalení a předání zboží a přijetí platby. Proces začíná zařazením zákazníka do fronty a končí opuštěním obchodu se zbožím a účtenkou v ruce. (Řepa, 2007, s.15)*

Proces je také definován jako navzájem působící činnosti, pomocí kterých jsou vstupy transformovány na výstupy. Tyto působící činnosti používají lidi, nástroje, materiály apod. Jeden proces může mít mnoho vstupů, ale i výstupů. Podnikové procesy dělíme na základní (hlavní podnikové aktivity, které jsou spojovány s uspokojováním potřeb zákazníků), podpůrné (mají podpůrný charakter např. zásobování, příjem objednávek), řídicí (správní procesy – řízení firmy, administrativa). Dalším rozdělení je na procesy interní, probíhající pouze v daném podniku nebo pobočkách a také na externí (mezipodnikové) procesy, které překračují hranici podniku. Celý proces je rozběhnut určitou definovanou událostí. Tyto události se dělí na základní typy: vstupy (příchod objednávky, dodávky do podniku), čas (každý týden, apod.), interní potřeba přeměny (inovace produktu nebo služby), neobvyklý stav (porucha stroje). (Gála, 2009)



Obr. 8 Základní schéma podnikového procesu  
Zdroj: Řepa, 2007, s. 15

Řepa (2007) definuje podnikový proces pomocí vstupů, které se pomocí transformace mění na výstupy zejména na zboží a služby. Tyto výstupy slouží užívání lidem či se stávají znovu vstupy a projdou dalším procesem. Je-li výstup doručen zákazníkovi, je vhodné od něj získat zpětnou vazbu. Pro podnik je v dnešní době důležité procesy zlepšovat, protože pokud zákazník nedostane, co vyžaduje, je velice pravděpodobné, že odejde ke konkurenci. Podnikový proces obsahuje zejména tyto základní prvky: proces, činnost, podnět, vazba – návaznost.

Modelování je principem myšlenkového projektu informačního systému. Informační systém je modelem reálného světa, ve kterém se informace nevytvoří, ale je jen zprostředkována. Podstatné vymezení procesů v organizaci je identifikovat základní činnost, představa o elementárních událostech a objektech v organizaci (Řepa, 2007)

### 3.3 UML

Unified Modelling Language – jednotný jazyk pro modelování (dále jen UML) ukazuje obecný obraz o systému, jehož hlavním úkolem je ulehčit předávání informací mezi všemi zainteresovanými. (Schmuller, 2001)

UML se ukazuje jako vhodný modelovací nástroj na modelování čehokoliv a je tedy vhodný k modelování podnikových procesů. Standardní profil pro modelování podnikového procesu se dělí na dvě části: externí model (Diagram Use-Case) a interní model (Diagram tříd). (Řepa, 2007)

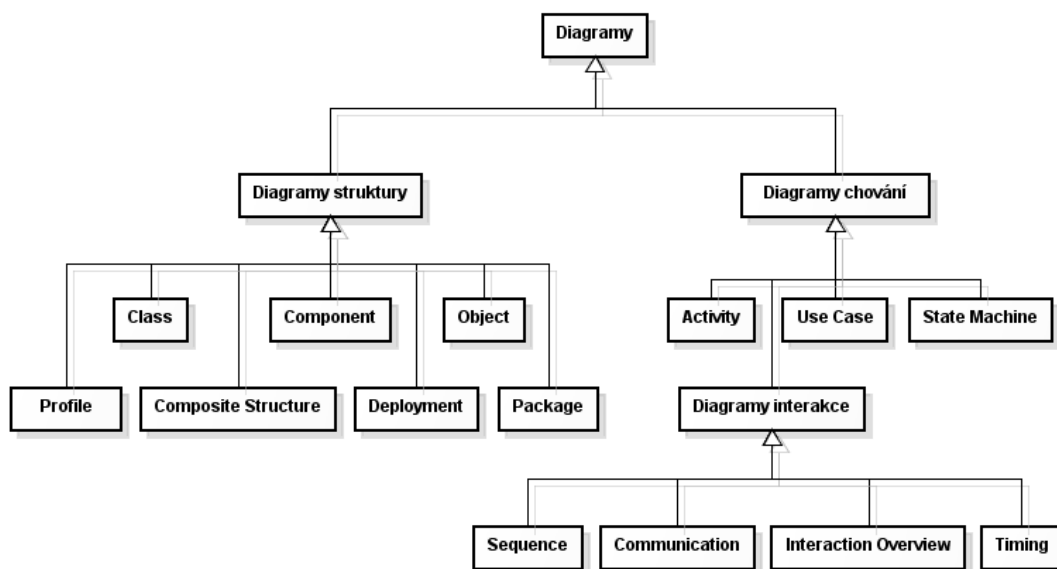
Existují tři způsoby, kde se jazyk UML využívá: pro vytváření náčrtku, dále návrhu a také jako programovací jazyk. (Fowler, 2009)

UML můžeme definovat jako přehled grafických záznamů k formulování analytických a návrhových modelů. Pomocí jazyka UML můžeme modelovat jednoduché i složité modely a ulehčují práci při sdílení těchto modelů mezi různými lidmi. (Kanisová, 2007)

#### 3.3.1 Typy diagramů UML

Diagramy UML slouží k různému znázornění situací. Existuje minimálně 13 speciálních diagramů, které mají nad sebou 2 kategorie: diagramy struktury a diagramy chování. Při modelování nemusí být použity všechny, záleží pouze na situaci, která to vyžaduje. (Fowler, 2009)

V této práci jsem si vybrala pouze ty, které využiji při zpracování v praktické části.



Obr. 9 Typy diagramů UML  
Zdroj: Čápka (2016)

Tab. 2 Popis diagramů

Diagram		Použití
Diagram tříd	Class Diagram	Vysvětluje vlastnosti tříd a jejich vztahy mezi nimi
Diagram vnitřní struktury	Composite Structure Diagram	Zobrazuje kooperaci tříd
Objektový diagram	Object Diagram	Ukazuje výskyt objektů
Diagram balíčků	Package Diagram	Popisuje strukturu modelu a jejich závislosti v hierarchii
Diagram aktivit	Activity Diagram	Znázorňuje posloupnost procesů
Diagram případů užití	Use Case Diagram	Vyobrazuje komunikaci uživatele se systémem
Sekvenční diagram	Sequence Diagram	Působení objektů v čase
Diagram komunikace	Communication Diagram	Komunikace objektů
Diagram časování	Timing Diagram	Změny objektů v čase

Zdroj: Kanisová, 2007, Schmuller, 2001, Fowler, 2009

Hierarchie procesů znázorňuje vzájemné souvislosti firemních procesů. Firemní proces je souhrn postupných činností utvářející produkt, který firma produkuje pro uskutečnění svých firemních cílů. Na začátku projektu je vhodné namodelovat firemní procesy. Grafická předloha těchto procesů nejčastěji vzbudí nápad na změnu ve firmě nebo organizaci. (Kanisová, 2007)

Sekvenční diagram znázorňuje objekty ve vzájemném působení v čase. Naopak diagramy tříd a diagramy objektů nám ukazují určitou statickou informaci. Abychom mohli tyto diagramy znázornit, jak na sebe působí a navzájem se ovlivňují, použijeme právě sekvenční diagram. (Schmuller, 2001)

Fowler (2009) říká, že sekvenční diagramy se většinou používají, pokud chceme zachytit jednání několik objektů uvnitř jednoho případu užití.

*Diagram objektů dle Fowlera (2009, s. 93) je snímkem objektů systému v určitém okamžiku. Protože v diagramu objektů jsou místo tříd zobrazeny instance, je často nazýván diagramem instancí.*

Objektem se rozumí základní prvek v jazyku UML, který má konkrétní hodnoty, vlastnosti a chování. Tyto diagramy objektů jsou součástí většiny diagramů a jsou výhodné pro zobrazení příkladů objektů a jejich vzájemného propojení. (Schmuller, 2001)

Případy užití (Use Case) se využívají při modelování typických interakcí uživatelů se systémy. Aktér je externí objekt (člověk, externí systém), který potřebuje informace z daného systému. Scénář je postup, podle kterého je znázorněn případ užití a popisuje vztahy mezi aktérem a systémem. Scénář je podobný jako u divadelní hry či filmu. To znamená, že detailně popisuje, co má daný uživatel přesně udělat a systém mu následně odpoví pomocí dialogového okna. (Kanisová, 2007)

Případy užití představují nástroj k zaznamenání požadavků na funkci v systému. Pokud použijeme i diagram, jeho působení je vyšší a komunikace prostřednictvím diagramů se zjednodušuje. Grafický diagram vysvětluje jednoduše danou situaci. Postava osoby vlevo ukazuje uživatele, který spustí akci. Tedy případ užití, který je vyobrazen v elipse. Výstup obdrží uživatel (postava osoby) vpravo. Pod uživatele je zvykem psát označení těchto osob. Propojení je znázorněno plnou čarou. (Schmuller, 2001)

Diagram případu užití ukazuje grafickou tabulku, kde odděluje jednotlivé aktéry od případů užití. Dále vyobrazuje uživatele, jednotlivé případy užití a vztahy. Aktéři mohou dělat případy užití, a některé případy užití zařazují další případy užití. (Fowler, 2009)

## 4 Metodika

Při psaní praktické části se budu zaměřovat na poznatky, které jsem získala při praxi na Hudebním festivalu Znojmo, kde jsem byla součástí šesti ročníků jako brigádník i jako asistentka produkce opery. Během práce jsem nacházela nedostatky, které festival má a ty poslouží pro část praktickou.

### 4.1 Analýza

Nejprve bude charakterizován Hudební festival Znojmo, kde na základě vlastních zkušeností bude vytvořena i organizační struktura a poté následně přiřazeny kompetence pro jednotlivé klíčové osoby festivalu. Organizační struktura bude znázorněna pomocí diagramu a poslouží k vysvětlení komunikace mezi členy. Následně bude festival analyzován podle SWOT analýzy, která ukáže silné a slabé stránky, také upozorní na příležitosti a hrozby zejména v interním pojetí.

Praktická část se zabývá více situacemi, kde pro lepší pochopení jednotlivých procesů jsem zvolila kombinaci, že v každé jednotlivé podkapitole bude zároveň uvedena jak analýza, tak bude naznačen i výsledný návrh.

### 4.2 Návrhová část

Při popisování krizových situací bude uveden nejprve obecný postup, následně proveden výběr těch situací, které se na festivalu stávají. U všech vybraných situací bude navrhnout postup, jak krizové situace řešit pomocí výčtu příkazů doplněné o diagramy pro lepší pochopení. Součástí bude i řešení situace pomocí metody brainstormingu, který je vhodný použít zejména v přípravné fázi festivalu.

Dalším krokem metodiky bude analýza organizace schůzek dle zjištěných poznatků. Pro vedení bude určeno nové pojetí těchto schůzek včetně toho, jak a kdy by měly schůzky probíhat, jejich trvání a celková koncepce včetně rozvinutí komunikačního kanálu.

Následovat bude popis příprav a průběh koncertu od jeho dlouhodobé přípravné fáze přes ukázkou fermanu až po přípravu v den koncertu včetně úklidu po koncertu. U znázornění produkčního fermanu bude postačující klasická jednoduchá tabulka, která je rozšířena o související informace. Dále budou uvedené krizové situace, které se mohou vyskytnout během koncertu. U každé situace bude uveden postup řešení dané situace, doplněný o diagram případu užití.

### 4.3 Příručka

Po provedení předchozích metod bude vytvoření příručky Průvodce produkce festivalu, která je cílem této práce. Bude navrhnout zejména obsah příručky, formát, komu bude sloužit a jak bude dále využívána. Po vytvoření příručky budou vyčísleny i přibližné náklady na tisk.

## 5 Praktická část

### 5.1 Hudební festival Znojmo

Hudební festival Znojmo (dále HFZ) je červencový festival, který se zaměřuje na barokní či klasicistní hudbu. Byl založen roku 2005 Jiřím Ludvíkem a Romanem Válkem. Každý ročník je věnován některému ze skladatelů této hudby, který v daném roce oslavuje významné kulaté výročí, většinou jde o narození či úmrtí.

Další specialitou tohoto festivalu je vlastní operní stagiona, kdy každý rok je nastudována známá nebo i méně známá opera, oratorium a je nacvičována mimo kamenné divadlo přímo ve Znojmě většinou po dobu tří týdnů před premiérou. Pro operní stagionu je typický soubor Czech Ensemble Baroque Orchestra a Choir pod taktovkou Romana Válka a sbormistryní Terezou Válkovou.

#### 5.1.1 Základní a historické informace o organizaci

První ročník byl třídní, uskutečnila se první znojemská stagiona a zakladatelé byli spokojeni. Dramaturgie festivalu začíná mít na programu koncerty jako je vážná hudba, karneval na náměstí, opera, propojení hudby vážné s nevážnou.

Další fakta ohledně festivalu:

- V roce 2006 se patronem se stává Pavel Šporcl a na koncertech se ochutnává víno.
- Dobročinný koncert Pavlína Senić, Koncert laureátů Letní školy barokní hudby, Koncert znojemských hudebníků zahajují svoji tradici v roce 2007.
- Trvání festivalu se ustálilo na 17 dní v červenci.
- Každoročně se festival zahajuje filharmonickým koncertem a končí derniérou opery či závěrečným koncertem.
- Festival myslí i na náročné posluchače a nabízí i netradiční koncerty s komickými prvky (Igudesman & Joo, MozART Group, Gentlemen Singers)
- Festivalová stagiona opery byla v roce 2014 a 2016 natočena Českou televizí.

Celý festival má jedinečnou atmosféru, která je dána prostředím města Znojma a týmem lidí, kteří se na festivalu podílí. Působí zde i rodinná atmosféra, která tento festival příjemně doplňuje a divák se sem velmi rád vrací. Charakteristické je i spojení hudby a místního vína na každém koncertu.

Hudební festival Znojmo má i svůj „zimní“ pětidenní festival, který se každoročně koná v lednu a je pojat jazzově – Jazz fest Znojmo – wine goes to jazz.

Mezi vize Hudebního festivalu Znojmo se řadí zejména spokojený zákazník (v tomto případě divák), růst návštěvnosti, ohlasy v médiích, recenze na uměleckých portálech. Do budoucna se organizace zaměřuje na kvalitní dramaturgii a umělecké výkony především v operních dílech. Dlouhodobou vizí je také získání větších finančních prostředků a zajistit tak komfortnější zázemí nejen vystupujícím umělcům, ale i členům festivalového týmu.

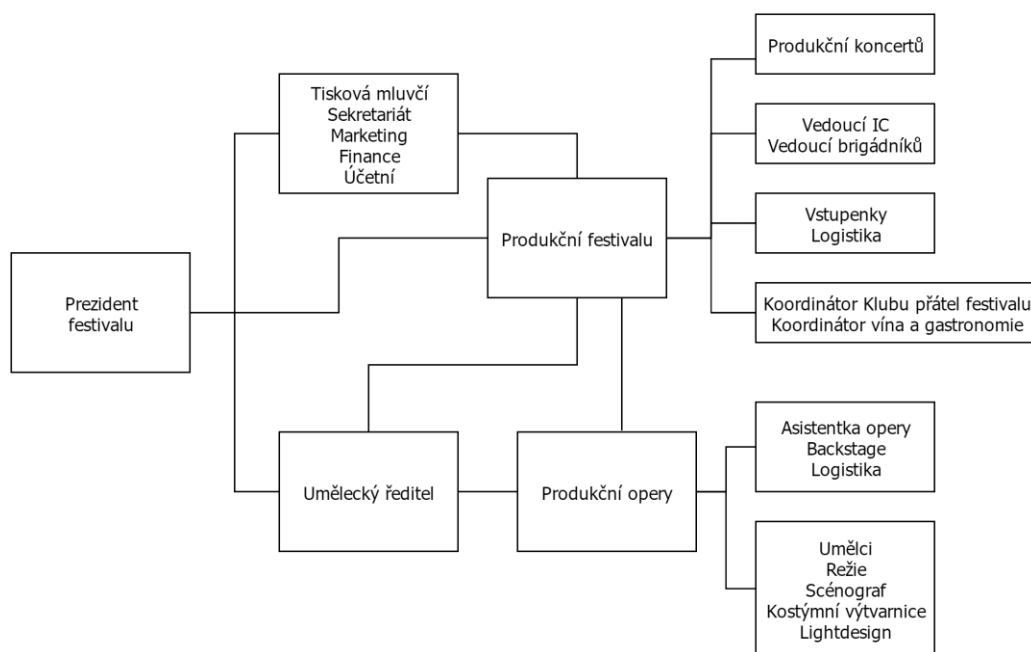
### 5.1.2 Organizační struktura

HFZ má organizační strukturu, kterou ukazuje následující obrázek. Jak je vidět na vrcholu je prezident festivalu, který zodpovídá za chod organizace, je zároveň majitelem festivalu a má pod sebou tiskovou mluvčí, uměleckého ředitele, finance, účetní, dále spravuje marketingové aktivity.

Umělecký ředitel je odpovědný za dramaturgii a dramaturgický plán festivalu, na kterém se musí shodnout s prezidentem festivalu. Dále společně zajišťují chod opery.

Pod prezidenta festivalu dále spadá produkční festivalu, která zajišťuje celý chod. Jde o produkční jednotlivých koncertů, vedoucí informačního centra, vedoucí brigádníků (pod kterého spadají brigádníci), vstupenky, logistika, koordinátor Klubu přátel festivalu a koordinátor vína a gastronomie.

Celou festivalovou organizační strukturu doplňuje až 30 ti členný brigádnický tým, bez kterého by se nemohl uskutečnit ani jeden koncert.



Obr. 10 Organizační struktura HFZ

Komunikace mezi jednotlivými členy týmu zobrazují spojnice ve výše uvedeném obrázku. Prezident festivalu komunikuje zejména s produkční festivalu, uměleckým ředitelem, produkční opery a ekonomickým oddělením, ale není výjimkou, že v případě nějakých nejasností nebo problémů, komunikuje i s ostatními členy týmu.

Produkční festivalu je styčný bod mezi všemi členy týmu. Spojení mezi všemi je intenzivnější a pro správný chod festivalu je velice podstatné. Členové řeší veškeré problémy právě s hlavní produkční festivalu a je tedy nutné, aby komunikace



velice dobře fungovala. S ekonomickým oddělením komunikuje také, ale méně než prezident festivalu.

Umělecký ředitel je zároveň i dirigent barokního ansámblu, který se každoročně podílí na festivalové operní stagioně, a tak se více zajímá o operní část festivalu. Komunikuje hlavně s produkční opery a prezidentem festivalu a s členy operního týmu. Ale v přípravné fázi komunikuje i s produkční festivalu.

Celý tým je navzájem hodně propojen, jak ohledně formálních záležitostí, tak i neformálních setkání. Jelikož je Hudební festival Znojmo malá organizace, tak je více pravděpodobné, že se členové týmu navzájem dobře znají a ví, v jaké záležitosti se na koho obrátit a tím i lépe komunikují mezi sebou. Není výjimkou, že jedna osoba zastává i více funkcí než by měla.

### **5.1.3 Přiřazení kompetencí pro jednotlivé klíčové osoby festivalu**

#### **5.1.3.1 Prezident HFZ**

Prezident HFZ je zároveň zakladatel a majitel festivalu. Má pod sebou celý realizační tým a většinou komunikuje s celým svým týmem. Společně s produkční festivalu a uměleckým ředitelem tvoří dramaturgii. Dále vytváří finanční plán celého festivalu a vytváří marketingovou strategii.

Hlava celého festivalu řídí všechny členy svého týmu a tak je žádoucí mít dostatečné hudební, kulturní či manažerské vzdělání. Musí hlavně delegovat dílčí úkoly na ostatní kompetentní členy týmu, dbát na správnou komunikaci a umět řešit problémy.

#### **5.1.3.2 Produkční festivalu**

Produkční festivalu musí být komunikativní, nést zodpovědnost, řešit problémy, být aktivní a umět delegovat úkoly na další členy týmu.

Hlavní produkční festivalu koordinuje celý realizační tým. Kontroluje zároveň všechny termíny a deadline (poslední termíny) organizačních požadavků. Komunikuje s celým realizačním týmem, povzbuzuje ho, motivuje, chválí a v případě nutnosti i kárá. Dále svolává pravidelné schůze, na kterých se řeší vzniklé situace a problémy celého chodu festivalu, uzavírá smlouvy s umělci, kteří vystoupí na koncertech a kontroluje činnosti svých podřízených.

#### **5.1.3.3 Produkční jednotlivých koncertů**

Hlavním úkolem produkčních koncertů je zorganizovat průběh koncertu. Produkční má v kompetenci konkrétního umělce, komunikuje a domlouvá s ním veškeré požadavky. Dále ověřuje, zda místo konání koncertu je k dispozici. Sestavuje fer-man (rozpis činností) a technické požadavky, které jsou potřeba správně naplánovat, aby nedošlo ke kolizi. Komunikuje s ostatními členy týmu: s produkční festivalu ohledně závažných rozhodnutí, s vedoucím brigádníků kvůli počtu brigádníků a s logistikem pro organizaci přepravy. Koordinuje dobrovolníky, kteří pomáhají s přípravou koncertu dle požadavků produkční.

Produkční koncertu má mít určitý rozsah zkušeností v daném oboru. Dále musí myslet dopředu, efektivně se vypořádává s problémy, analyzuje a okamžitě tyto problémy řeší, jedná samostatně a je odpovědná za svá rozhodnutí

#### **5.1.3.4 Umělecký ředitel**

Umělecký ředitel spolu s prezidentem festivalu stanovují skladatele, kterému bude následující ročník věnován, dále spolu vybírají operní dílo, které bude v operní stagioně realizováno. Následně umělecký ředitel rozhoduje o výběru realizačního týmu opery a ten předkládá produkční opery. Dále zasahuje do volby dramaturgie festivalu.

Ředitel musí mít dostatečné hudební či kulturní vzdělání, zejména praxi a rozsah zkušeností v tomto oboru, dále musí mít přehled, co se v daném regionu vytváří za projekty. Následně i deleguje úkoly hlavně na produkční festivalu či opery, záleží na konkrétním problému.

#### **5.1.3.5 Produkční opery**

Produkční opery má na starosti celý projekt opery. Spadají pod ní všechny aktivity spojené s hledáním umělcům, uzavírání smluv, má stanoven rozpočet, který musí dodržet, dále plánuje celý realizační tým opery a koordinuje dílčí části.

Pod sebou má asistentku, zodpovědného člověka na backstage a logistiku, dále domlouvá režiséra, dirigenta, sbormistra, scénografa, lightdesignéra, kostýmního výtvarníka, umělce a ostatní případné pomocné síly k opernímu týmu po domluvě s uměleckým ředitelem a odsouhlasením prezidenta festivalu.

Vytváří ferman zkoušek, schůzek i produkčních záležitostí, aby se nekryly a nezpůsobovaly krizové situace.

Produkční opery má mít základní umělecké vzdělání a rozsah zkušeností či praxi. Dále musí být komunikativní, myslet dopředu, vypořádávat se s problémy, řešit okamžitě tyto problémy, jednat samostatně a je odpovědná za svá rozhodnutí.

#### **5.1.3.6 Logistik**

Logistik se stará o zabezpečení převozu a koordinace veškerých věcí. Plánuje tak, aby se jednotlivé události nekryly. Dále zajišťuje k dispozici auta a potřebný počet řidičů včetně brigádníků, pokud jsou potřeba na nakládku a vykládku věcí. Komunikuje s produkčními a domlouvá se na logistických záležitostech.

### **5.1.4 SWOT analýza HFZ**

Tato podkapitola ukazuje detailní SWOT analýzu a zároveň návrh strategií, které dále poslouží k výběru pro vhodné změny.

#### **5.1.4.1 Silné stránky**

K silným stránkám se řadí kvalita účinkujících, které festival pečlivě vybírá. Diváci se tak každoročně těší na stejné osobnosti s jiným repertoárem. HFZ se ale snaží

i o navázání kontaktů s novými umělci. Koncerty patří k těm nejlepším ve Znojmě. V každém ročníku je divákům nabídnuto i netradiční spojení vážné hudby s netradičními či komickými prvky, a tak i náročný posluchač, který nemá v oblibě klasickou hudbu, může navštívit tento koncert.

Všechny koncerty jsou také doplněny kvalitní ochutnávkou vín a restaurace ve Znojmě nabízí festivalová menu. Toto menu je vytvořeno speciálně pro festival a jídla se inspiroují dobou či skladatelem, kterému daný ročník patří. K menu se dále přidává víno z festivalové edice. Festivalová edice je tvořena těmi nejlepšími víny od každého vinaře, který se na festivalu podílí.

Produkce festivalu zároveň vybírá kvalitní dramaturgii. Jak již bylo zmíněno, festival má i jedinečná operní představení, které se konají mimo klasická kamenná divadla a jsou uvedena pouze dvakrát či třikrát v daném roce. Vedení festivalu vybírá většinou méně známá operní díla, která se v Evropě již nehrají. Realizační tým opery se vždy sejde až ve Znojmě a má dva až tři týdny na nacvičení tohoto díla.

Pro festivalový tým je velké pozitivum přátelská atmosféra a především i získávání nových a cenných zkušeností, které mohou být využity při dalším zaměstnání či studiu.

#### 5.1.4.2 Slabé stránky

Mezi slabé stránky HFZ patří vysoká fluktuace zaměstnanců, kdy realizační tým (brigádníci, ze kterých se později stávají i produkční) je tvořen hlavně studenty ze znojemských středních škol. Tito studenti jakmile dostudují, opouštějí Znojmo a dále studují ve větších městech (Praha, Brno) nebo začnou pracovat na plný úvazek. Festival potřebuje zaměstnance zejména v červenci při realizaci svých koncertů. Na festivalu každým rokem pracuje zhruba 30 % brigádníků, kteří jsou zde opakovaně (druhým rokem či déle). Zbytek brigádníků cca 70 % se každoročně mění. Z této slabé stránky plyne, že festival (jeho vedení) musí každý rok zaučovat nové brigádníky, kteří nevědí, co festival obnáší a nemají k němu vřelý vztah. K tomu patří i souvislost, že brigádníci jsou málo zaškolení a nevědí, co mají dělat. Existuje zde i špatná motivace celého týmu, jak z finanční stránky, tak i z hlediska psychologické podpory.

S tímto souvisí i to, že festival nemá odborné pracovníky na specializovaných pozicích. Většinou tuto práci zastávají dlouhodobí zaměstnanci, kteří nemají odborné vzdělání. Jde zejména o management, marketing a řízení. Na to navazuje další nedostatek, který se týká špatně vedených porad. Kdy se festival schází ohledně řešení problémů, ale schůzky jsou většinou dlouhé, neefektivní a často přerušované.

Následuje i slabá stránka nezvládání krizových situací. Jestliže nastane nějaká nová situace, většina brigádníků neví, jak tyto situace řešit či komu v takových případech volat.

Dalším problémem je nedostatečné předávání informací, kdy je na festivalu několik produkčních, které mají na starosti své koncerty. Tyto koncerty se prolínají a produkční si nepředávají informaci, nebo si ji předávají, ale nedostatečně.

### 5.1.4.3 Příležitosti

HFZ má spoustu příležitostí, které může využít. Hlavní příležitostí se stává to, že se jedná o jediný festival na vážnou hudbu na jihozápadní Moravě s dlouhou tradicí. Další příležitost je v podobě koncertů s netradičním obsahem, které obsahují hlavně komické prvky, ale i cimbálové skupiny či mají dobročinný charakter. Festival může využít i spolupráci s ostatními kulturními institucemi v Jihomoravském kraji, zejména s divadly, které mohou posloužit k operním představením.

Příležitostí se může stát i profesionalizace týmu. V případě, že bude zaměstnán člen s ekonomickým vzděláním či s dlouholetou praxí, může to pomoci festivalu k lepším výsledkům a zvládnutí různých situací.

Využít může i jednotlivé dotace a granty na podporu festivalu. Pokud ale nemá festival nastavený správný systém a neumí toho řádně využít, může se z této příležitosti stát hrozba.

### 5.1.4.4 Hrozby

Mezi hrozby patří velké množství kulturních akcí pořádaných ve Znojmě. K těmto akcím patří zejména Znojmo žije divadlem, Znojmské historické vinobraní, Velikonoční trhy, Pivní slavnosti a Vánoční advent. Hrozí zde i konkurence ostatních festivalů jak v České republice (Festival Smetanova Litomyšl, Mezinárodní hudební festival Petra Dvorského, Hudební léto Kuks, ...), tak i v sousedním Rakousku.

Jak silnou stránkou, ale i hrozbou se stávají známé vystupující osobnosti, které s sebou přinášejí i své špatné povahové vlastnosti a umělecké chování. Kdy umělec nasadí nepřístupný tón a je těžké se s ním na něčem domluvit. To se poté přesouvá i na další členy uměleckého i realizačního týmu a může to způsobit další krizové situace. S realizačním týmem souvisí i další hrozba a to jsou odcházející brigádníci, kteří si po nějaké době strávené na festivalu najdou jinou lépe ohodnocenou práci či brigádu a festival tím přichází o zaškolený fungující tým.

Další hrozbou je špatná ekonomická situace v České republice, která může mít vliv na počet návštěvníků i cenu vstupného. Patří sem i vliv komunálních či krajských voleb, které mohou změnit přísun dotací na tento festival.

Mezi hrozby se řadí i krizové situace zvenčí, kdy koncert může překazit špatné, neočekávané počasí či vznik požáru a v případě neřešitelnosti takovýchto krizových situací může nastat prohlubující se problém.

Tab. 3 SWOT analýza HFZ

<b>Silné stránky (S)</b>	<b>Slabé stránky (W)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Kvalita účinkujících</li> <li>– Jedinečná operní představení</li> <li>– Spojení vážné hudby s netradičními a komickými prvky</li> <li>– Propojení hudby s vínem a gastronomickými zážitky</li> <li>– Přátelská atmosféra týmu</li> <li>– Získávání zkušeností</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Nekvalifikovaní pracovníci na vyšších pozicích (management)</li> <li>– Špatně vedené schůzky</li> <li>– Nedostatečné předávání informací</li> <li>– Vysoká fluktuace brigádníků</li> <li>– Špatná motivace brigádníků</li> <li>– Slabé zaškolení brigádníků</li> <li>– Nevládání krizových situací</li> </ul>
<b>Příležitosti (O)</b>	<b>Hrozby (T)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Jediný festival na vážnou hudbu v regionu jihozápadní Moravy</li> <li>– Vysoký zájem o netradiční koncerty</li> <li>– Spolupráce s ostatními kulturními institucemi v JMK</li> <li>– Profesionalizace týmu</li> <li>– Granty a dotace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Velké množství různých akcí ve Znojmě</li> <li>– Známé vystupující osobnosti</li> <li>– Konkurence ostatních festivalů</li> <li>– Komunální volby</li> <li>– Špatná ekonomická situace v ČR</li> <li>– Krizové situace zvenčí</li> <li>– Odchod stálých brigádníků</li> </ul>

## 5.2 Krizové situace a jejich řešení

Krizové situace jsou součástí každého podniku a musí se neodkladně řešit. V případě opakujících se problémů je dobré vytvořit krizový plán a mít i vytvořený krizový scénář, podle kterého se festival bude řídit. Každý den se na festivalu vyskytne nějaký menší či větší problém, který je následně vyřešen několika telefonáty či příkazy kompetentním osobám a jsou tak ihned vyřešeny. Jestliže ale nastane větší krizová situace, která nastala náhle, musí se okamžitě řešit a festivalový tým musí vědět jak. Jsou i situace, které se každoročně opakují, a proto je dobré mít připravené řešení těchto situací zejména pro nové členy týmu, které se s těmito situacemi ještě nikdy neselekali a neví jak je řešit.

Obecný postup řešení těchto situací se stává z následujících bodů:

- zanalyzovat situaci, která nastala,
- vyhodnotit, jak je situace závažná a sesbírat potřebné informace,
- oznámit krizi ostatním členům festivalového týmu zejména těm, kterých se to přímo týká,
- stanovit vedoucího člena krizové situace,
- začít s řešením krizové situace,
- po vyřešení krize vyhodnotit situaci,
- identifikovat příčinu,

- zajistit, aby se daná situace neopakovala a v případě, že se situace může v budoucnu opakovat, vytvořit krizový scénář.

Na festivalu vznikají problémy typu, že je něčeho nedostatek (skleniček, židlí, nějakého materiálu), věci byly převezeny na jiné místo apod. Tyto situace se dají řešit operativně a hned pouze domluvou s určitými lidmi. Může nastat i situace, kdy nepřijede umělec na předem dohodnutý koncert. To je ale málo pravděpodobné, jelikož umělci mají uzavřenou smlouvu s festivalem a v případě zpožděného příjezdu či nepřijetí vůbec, je umělci stanovena pokuta, kterou musí zaplatit.

V této podkapitole budou uvedeny ty krizové situace, které se na festivalu stávají. Jedná se o:

- přemístění koncertu ze suché na mokrou variantu,
- vytopená jízdárna Louckého kláštera,
- obecné řešení krizových situací pomocí brainstormingu.

V každé situaci je nejprve popsáno, jaký je současný stav těchto krizí a poté bude popsán návrh, jak danou situaci řešit a bude shrnut pomocí diagramu. Co se týče posledního bodu, to je znázornění, jak řešit dlouhodobý problém.

Každý produkční by pak dostal brožurku o rozměrech A6, na kterém by měl vypsáný problém, jak situaci rychle, efektivně a dostatečně rozumně řešit. Tato brožurka by v další fázi mohla být vytvořena jako check list, kde by produkční měl kolonku zaškrťovacího políčka splněno/nesplněno a místo na případné poznámky.

### 5.2.1 Přemístění koncertu ze suché na mokrou variantu

Jednou z krizových situací je přemístění koncertu ze suché na mokrou variantu. Koncerty celého festivalu se většinou konají venku jako „open-air“ (přímo pod širým nebem). Ne vždy je ale vhodné počasí k takovému koncertu. V případě delšího období, kdy je venku pod 23°C se koncerty automaticky konají pouze v uzavřeném sále či divadle. Pokud je ale počasí nad 23°C vedení festivalu už uvažuje, zda zvolí suchou či mokrou variantu.

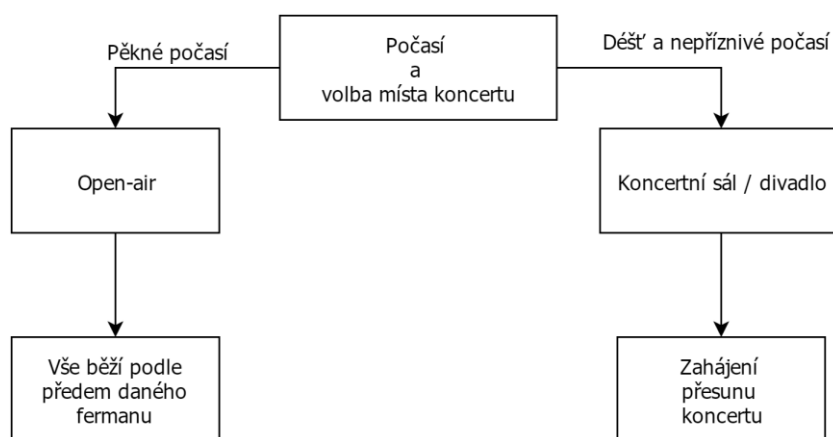
Zde je nutné, aby vedení festivalu sledovalo pečlivě vývoj počasí a včas rozhodlo o místě konání. Toto rozhodnutí padne většinou den předem, ale v případě nejasného počasí se čeká s rozhodnutím na pravé poledne v den koncertu. Čím později se rozhodne, tím více může nastat krizová situace. Krizová situace je způsobena především tím, že není dostatek času na převoz veškerých věcí spojené s koncertem. Čím větší koncert, tím je i větší náročnost na logistiku.

Je tedy žádoucí mít nastavený způsob jednání, podle kterého se budou řídit zejména produkční, logistik a brigádníci, kteří jsou přímo zainteresováni s tímto problémem a pomáhají ho vyřešit, aby koncert proběhl včas.

V této části budu popisovat situaci, kdy se počítá s koncertem, který se má uskutečnit „open-air“ – na nádvoří Jihomoravského muzea a den před koncertem probíhají přípravy na nádvoří (včetně zkoušky), ale z důvodu nepříznivého počasí je potřeba koncert přesunout do jízdárny Louckého kláštera.

Seznam úkolů, které je potřeba vykonat:

- Zavolej na letiště kolem 11 hodiny v den koncertu, kde mají nejpodrobnější informace o nadcházejícím počasí.
- Dle počasí rozhodni o místě počasí. S rozhodnutím ti pomůžou a musí schválit:
  - Produkční festivalu (Jméno a kontakt .....
  - Prezident festivalu (Jméno a kontakt .....
- Postupuj podle diagramu:



Obr. 11 Diagram: volba místa koncertu

Nastane-li změna místa koncertu:

- Začni organizovat přesunutí koncertu.
- Svolej schůzku s hlavní produkční a logistikem. Oba mají zkušenosti a hodně ti pomůžou při organizaci.
  - Produkční festivalu (Jméno a kontakt .....
  - Logistik (Jméno a kontakt .....
  - S logistikem proved' analýzu, co je potřeba převést a vyhodnoťte, v jakém pořadí věci převést.
  - Mezitím logistik zajistí potřebná velká auta na převoz s potřebnými řidiči.
  - Převáží se židle, stoly, propagační materiály, skleničky, víno, deky, dále veškeré technické věci (světla, notové pulty,...) a další požadavky umělce.
  - Mysli na pravidlo: Čím je koncert větší, je potřeba převést více věcí, jak z hlediště (židle), tak i z jeviště (notové pulty, židle, apod.).
- K této činnosti musíš mít i brigádníky, kteří pomohou s nakládkou a vykládkou věcí.
  - Zavolej vedoucí brigádníků, která je sežene. (Jméno a kontakt .....

- Vedoucí sděl, kolik brigádníků bude potřeba, v kolik a kam se mají dostavit.
- Mezitím zkontroluj „nové“ místo koncertu, zda je k dispozici a v dostatečné podobě.
  - Je dostačující jak jeviště, tak i hlediště a celková kapacita má odpovídat venkovnímu prostoru?
  - Bude mít umělec dostatečné zázemí pro šatnu?
- Sděl přesun koncertu i ostatním členům festivalu. Napiš hromadou SMS a přidej příspěvek do skupiny na Facebook.
- Máš dostatek času na přestavbu technických věcí? Nestačí věci pouze převést, ale je nutné je i nachystat, zprovoznit a vyzkoušet, zda při převozu nebyla některá část poškozena.
- Nezapomeň oznámit tuto změnu i umělci. Mění se místo koncertu a sděl mu čas generální zkoušky a upřesni mu následující plán.
- Průběžně kontroluj, zda vše probíhá podle plánu.
- Zajisti, ať se tuto změnu dozví i široké veřejné publikum.
  - Sděl tuto informaci prostřednictvím veřejného Facebook profilu a na webových stránkách festivalu.
  - Zavolej na informační centrum festivalu i Znojma.
- Půl hodiny před začátkem koncertu připrav auta u původního místa konání pro diváky, kteří nezaznamenali změnu místa. Tyto auta následně převezou diváky na nové místo.

## 5.2.2 Vytopená jízdárna Louckého kláštera

Další krizovou situací, která během konání festivalu může nastat, je vytopená jízdárna Louckého kláštera. Tato situace se stává zřídka kdy, ale zažila jsem ji dvakrát v roce 2010 a 2016 a dle mého názoru ji řadím mezi krizové situace.

Jízdárna (někdy nazývané Konírna) je stará budova, kterou má v pronájmu Znovín Znojmo, a. s. na uskladnění vína a v červenci ji má pro své koncerty k dispozici Hudební festival Znojmo. Budova je částečně zrekonstruovaná, ale jelikož je málo využívaná a chybí finanční prostředky, tak postupně chátrá.

Největším problémem je kanalizace na dešťovou vodu, kterou nikdo nekontroluje a při přívalovém dešti je rychle zaplněna, následně se plní i okolní koryto, které je v těsné blízkosti vrat do jízdárny. Pokud se přizene velký přívalový déšť a voda nestačí odtékat, hrozí zde riziko, že těmito vraty nateče do jízdárny.

Dalším problémem je špatná střecha s netěsnící plechovou krytinou, kterou je potřeba během festivalu kontrolovat, protože i tudy se dostane voda do jízdárny.

### 5.2.2.1 Jak předcházet vytopení jízdárny

Velké vodě lze v těchto dvou případech předcházet. To musí zajistit vedení festivalu ještě před začátkem festivalu.



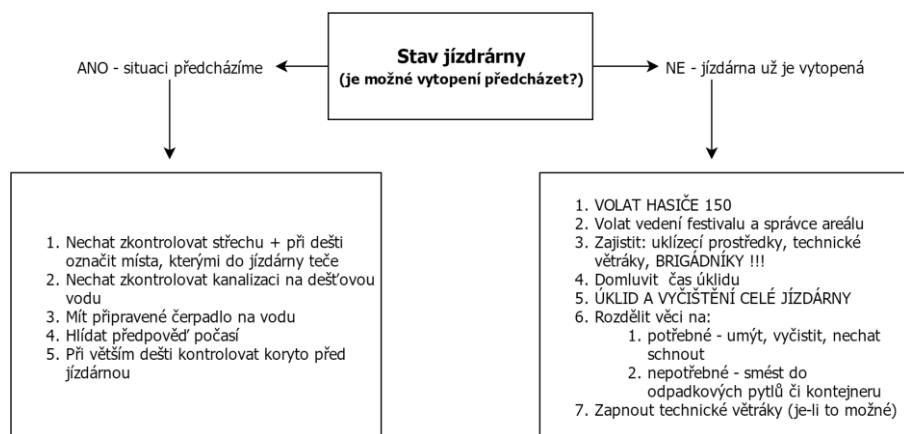
**Seznam úkolů:**

- Nechej zkontrolovat střechu a kanalizaci na dešťovou vodu.
- Při dešti označ místa, kterými do jízdárny teče.
- Připrav čerpadlo přímo v jízdárně.
- Hlídej předpověď počasí.
  - Pokud se blíží přívalový déšť, stanov hlídku, která bude průběžně kontrolovat, jestli se koryto plní.
  - Stane-li se, že se koryto plní, zapni čerpadlo, které vodu odčerpá.
  - Pokud to nestačí, zavolej okamžitě hasiče (číslo: 150, nebo 112)!

**5.2.2.2 Co dělat v případě vytopení jízdárny**

Následuje situace, která může nastat v době, kdy se v jízdárně koncert v nejbližší době nekoná. Pokud tato krizová situace nastane, postupuje se podle následujícího scénáře.

- Vytopená jízdárna? Volej
  - Hasiče (číslo: 150, nebo 112)!
  - Produkční festivalu (Jméno a kontakt .....)
  - Prezident festivalu (Jméno a kontakt .....)
  - Správce areálu Louckého kláštera (Jméno a kontakt .....)
- Sežeň potřebné uklízací prostředky (vědro, hadry, smetáky, košťata, odpadkové pytle,...), technické větráky, ale i brigádníky.
- S vedením festivalu prober nejbližší možný čas úklidu (většinou ihned po dešti a po odčerpání vody).
- Zjisti, kolik věcí se nachází ve vodě, či bylo zaplaveno.
  - Důležité a potřebné věci vynést ven, umýt, vyčistit a nechat schnout.
  - Nepotřebné věci (nepořádek, nánosy nečistot) smést do odpadkových pytlů či nejbližšího kontejneru na odpad.
- Zapni technické větráky, které pomohou lépe vysušit celou budovu jízdárny.
- Zajisti vyčištění jízdárny.

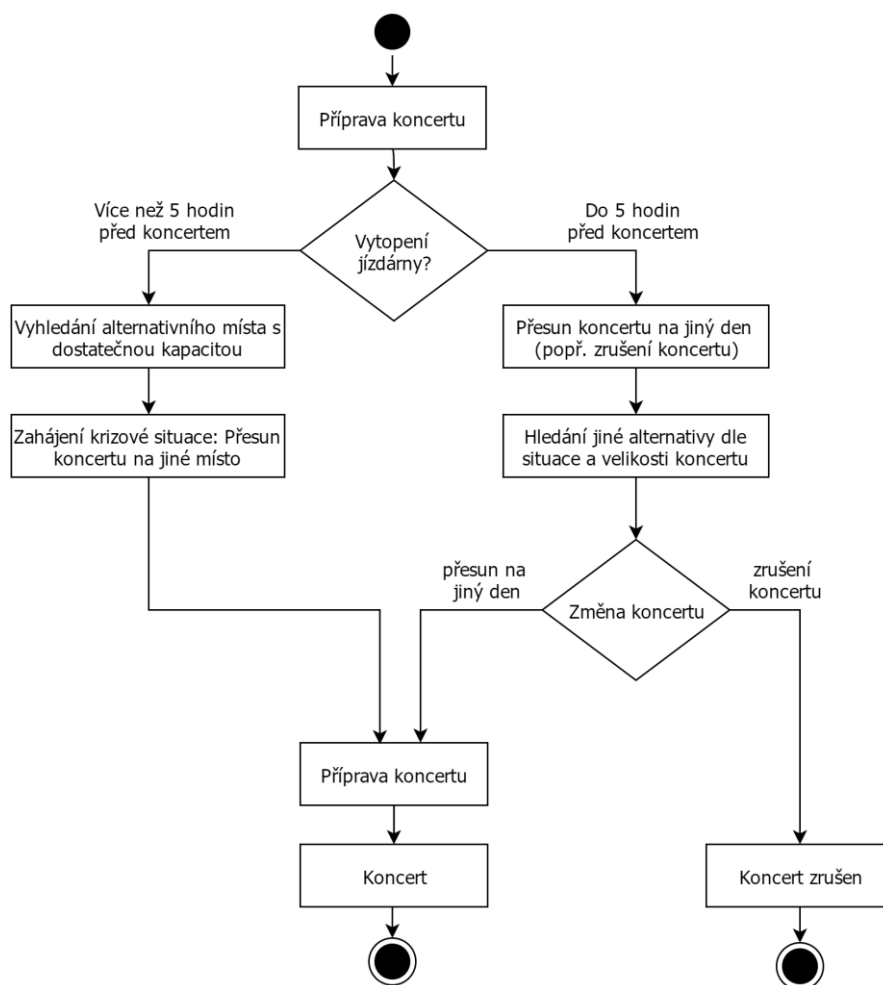


Obr. 12 Diagram: postup u vytopené jízdárny

Pokud se stane, že se jízdárna vytopí 5 hodin před koncertem. Je nutné začít řešit i přesun koncertu na jiné místo a zároveň i výše uvedenou situaci. Přidává se k tomu i záležitost, která se musí řešit a to najít nové místo koncertu. Ve Znojmě je spousta míst, kam koncert přesunout, ale problémem může být kapacita sálu. Nejjednodušší varianta bude Městské divadlo Znojmo s kapacitou 300 míst a to v případě, že divadlo bude volné a koncert má menší kapacitu. Je to z toho důvodu, že divadlo má připravené jak hlediště, tak i jeviště včetně techniky a stačí přepravit drobnosti a zajistit autobusy na převoz pro diváky. Větší prostory jako je jízdárna se bohužel ve Znojmě nevyskytují.

Jestliže bude jízdárna vytopená méně než 5 hodin před koncertem, musí se zvažovat jiné varianty. Nejvhodnější variantou je přesun koncertu na druhý den. To se může stát v případě, že umělec má druhý den volno, bude s tím souhlasit a v jízdárně se druhý den nekoná jiný koncert. Pokud se poruší některá z výše uvedených podmínek, je nutné najít jinou alternativu, buď přesunout koncert na úplně jiný den a v nejzazší variantě se koncert bude muset zrušit nebo najít jiné řešení. Když nastane změna koncertu, ať už změna místa nebo času, musí vedení festivalu počítat s tím, že divák má nárok na vrácení vstupného v plné výši nebo zajistit jinou kompenzaci za zrušený koncert.

Pro lepší pochopení je tato situace znázorněna na následujícím obrázku, který ukazuje, jak bude příprava koncertu probíhat. Na začátku je klasická příprava koncertu tak, jak jsou všichni členové týmu zvyklí. Následuje akce rozhodnutí při vytopení jízdárny z hlediska času a diagram je rozdělený na dvě větve, které jsou popsány již výše. Jakmile je krizová situace vyřešena, příprava koncertu probíhá dál, a poté začne koncert v předem určený čas. Pokud by řešení krizové situace bylo delší, je nutné začátek koncertu o pár minut posunout. Jestliže je ale krizová situace natolik závažná a koncert není možné přesunout na jiný den, nastává varianta zrušeného koncertu.



Obr. 13 Diagram rozhodnutí přesunu koncertu

### 5.2.3 Obecné řešení krizových situací pomocí brainstormingu

Pro řešení krizových situací navrhuji použít metodu brainstormingu, ve které může vyplynout spousta řešení. Tuto metodu je vhodné použít v přípravné fázi, kdy je hodně času na řešení krizových situací. Metoda vyžaduje čas na svolání schůzky, proběhnutí brainstormingu, dále čas na řešení dané situace a následné zhodnocení průběhu krizové situace.

V této metodě jde o to, že řešitelé krize navrhnou jednotlivá řešení, která se píšou na tabuli či velký arch papíru nebo dokonce do speciálního online programu na adrese draw.io, který pro ukázkou použiji v této práci.

Na ukázkou využiji problém, kdy na festivale není dostatek brigádníků a je nedostatečná výpomoc na koncertech při chystání koncertu, během koncertu i po koncertu na úklid.

Produkční festivalu má tyto úkoly:

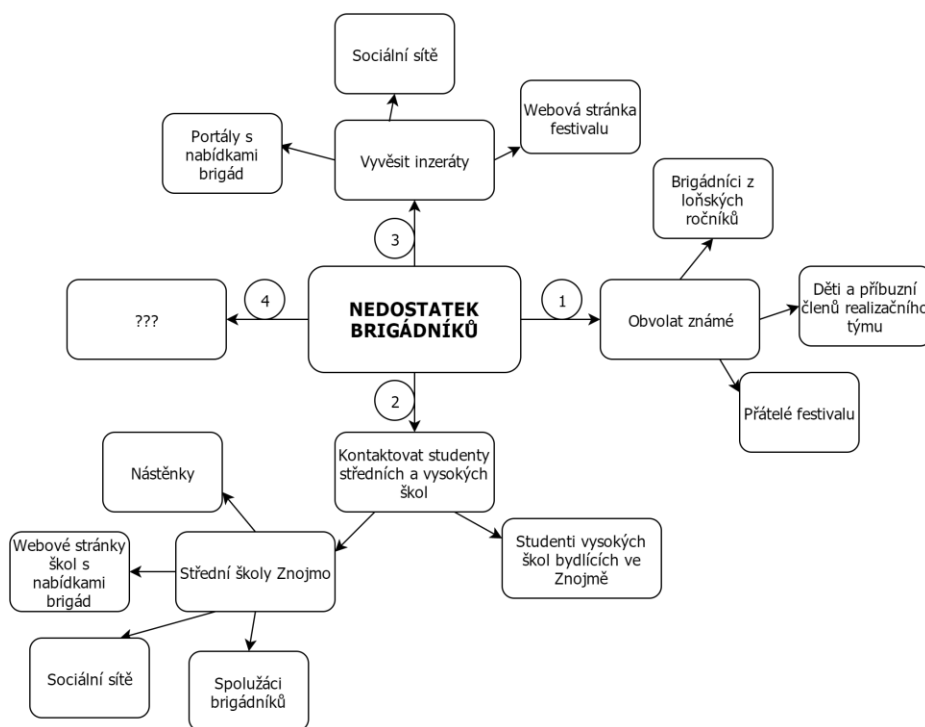
- Svolat schůzku organizačního týmu, kterého se daná situace týká.
- Objasnit a vysvětlit, jaká krizová situace nastala.

- Společně s týmem říci názory na řešení situace.
- Zapsat všechny názory, i když se některé jeví jako málo využitelné.
- Po řečení všech nápadů vybrat a zvýraznit ty, které se použijí na vyřešení dané krizové situace.
- Rozdělit úkoly, kdo co zařídí a následně se vše sepsat.

Tab. 4 Tabulka pro úkoly

Jméno	Funkce	Kontakt	Úkol	Deadline

- Určit deadline, které je nutné dodržet.
- Zaslát zápis z této schůzky všem zúčastněným pro lepší pochopení, k případnému pozdějšímu nahlédnutí či pozdějším nejasnostem.
- Stanovit další schůzku, pokud je potřebná.
- Po vyřešení krizové situace poskytnout zpětnou vazbu všem účastníkům.
- Během řešení se zamyslet, jak by se dalo této situaci předcházet.



Obr. 14 Brainstorming

Výše uvedený obrázek znázorňuje nápady, které je možné využít u řešení krizové situace při nedostatku brigádníků. Postupně lze diagram více rozčlenit, vždy záleží

na nápadech jednotlivých členů týmu na schůzce. Dalším krokem může být i určení priorit, což znázorňuje číslo v kolečku.

Při řešení této situace tedy bude využito nejprve obvolání známých. Pokud bude navázán kontakt s brigádníky z loňských ročníků, je to krok dopředu, který později může být použit k výchově nových produkčních. Děti a příbuzní (od 15 ti let věku) členů realizačního týmu jsou také plusem k řešení této situace a to proto, že mohou už o festivalu znát základní informace a vědí, co je čeká za práci. Festival je také rodinným festivalem, takže tito lidé jsou určitě hodně vítání. Dalším bodem je oslovit studenty středních a vysokých škol. Studenti mají v červenci volno a tak je velice pravděpodobné, že budou hledat prázdninovou brigádu a mohou se takto zapojit do festivalového týmu. Třetím bodem je vyvěšení inzerátu na internet a čtvrtý bod je naznačen pouze otazníky a to proto, že někoho může později napadnout nějaký další způsob řešení.

### 5.3 Organizace schůzek

Dalším nedostatkem festivalu je organizace schůzek. Jejich špatná koordinace poté způsobuje krizové situace. Současná situace je taková, že schůzky před, během, i po festivalu se konají nepravidelně a nejsou nijak dopředu naplánované. Není stanoven přesný harmonogram ani plán dané schůzky. Členové se o schůzkách dozvídají někdy i náhodně a neexistuje zde zpětný záznam, ke kterému by se všichni mohli později vrátit.

Schůzky musí mít na starost pouze jeden člověk, který je i sám bude řídit a koordinovat. V tomto případě je to hlavní produkční festivalu. Produkční festivalu je styčná osoba, jejíž náplní je i souhra jednotlivých koncertů a ke které směřují veškeré informace, která rozhodne o důležitých organizačních záležitostech a případně pomůže a poradí. Produkční festivalu si k sobě může přizvat asistenta, který pomůže s vypracováním a aktualizováním informační tabule. Dále zapisováním a následným odesláním zpětného záznamu jednotlivým členům týmu nebo dalších pomocných prací.

Pro hlavní produkční festivalu navrhuji tento postup pro konání produkčních schůzek:

- Naplánuj pravidelné schůzky, které se budou konat každý den dopoledne.
  - Dopolední čas se zde nejvíce hodí, jelikož koncerty festivalu se konají ve večerních hodinách a je zde potřebný čas na přípravu a následný úklid.
- Urči si zodpovědného asistenta, který ti pomůže s jednoduchými úkoly.
- Schůzky musí trvat maximálně hodinu, aby nedošlo k narušení příprav koncertu.
- Dopředu si připrav na každou schůzku plán, co se bude řešit a probírat. Většinou se bude jednat o následující koncert.
- Schůzky musí být efektivní, a proto stanov přesný harmonogram.

- Členům festivalu na první schůzce vysvětlí, důvod konání schůzek a průběh.
  - Během schůzky není dovoleno odbíhat od daného tématu a bavit se o jiných věcech, které nesouvisí přímo s festivalem, jinak tyto schůzky ztrácejí smysl a význam.
  - Je nutné, aby všichni členové se zapojili do diskuze a vyjadřovali svůj názor.
- Vytvoř zápis ze schůzky, který následně rozešli členům schůzky.

K tomuto je nutné stanovit informační kanál, který bude dostupný, jak mezi jednotlivými členy realizačního týmu, tak i hromadný pro společné informace. Aktuální situace na festivalu je taková, že členové mezi sebou komunikují pomocí mobilního telefonu (SMS zprávy, volání) a tajné Facebook skupiny. Tento způsob se mi jeví jako nedostačující.

Navrhuji k těmto prostředkům přidat ještě informační tabuli, která bude umístěna viditelně na informačním centru. Bude obsahovat veškeré důležité informace pro všechny členy včetně brigádníků a tuto tabuli bude nutné pravidelně aktualizovat dle současné situace. A hlavně bude k dispozici při schůzkách.

Dále navrhuji vytvořit webovou a mobilní aplikaci, která bude obsahovat členy festivalového týmu, ke kterým budou vytvořeny profily a informace typu: jméno, příjmení, telefon, email, termín, kdy bude k dispozici na festivalu, funkci, kterou bude zastávat. Dále umožní zasílat úkoly jednotlivým lidem od vedoucích pracovníků. Bude to informační systém, který zjednoduší komunikaci na festivale a nahradí Facebook skupinu, která je nevyhovující, protože nemá dostatečné funkce, které jsou potřeba a jednotliví členové mohou místo práce využívat Facebook k hrám či chatování mezi sebou.

## 5.4 Organizace události

V této podkapitole bude popsán postup události (tj. koncertu) a bude sloužit jako návod pro nové produkční, kteří poprvé připravují koncert. Je to z toho důvodu, že budou vědět, do čeho vstupují a mohou se lépe zorientovat v přípravách koncertu.

### 5.4.1 Dlouhodobá příprava koncertu

Produkční koncertu začíná tím, že se seznámí s náplní práce a na domluvené schůzce s produkční a prezidentem festivalu si ujasní požadavky daného koncertu. Zjistí si přímý kontakt na umělce a vyžádá si smlouvu, ve které jsou většinou napsány požadavky jednotlivých stran.

Tady nastává první problém, kdy neexistuje jednotný dokument na požadavky koncertu i umělce. Navrhuji vytvořit jednoduchý dokument, který bude obsahovat veškeré informace o koncertu (datum a čas koncertu, časy zkoušek, místa koncertu i zkoušek, technické požadavky, ubytování umělce, a další ujednané informace). Tento dokument bude součástí smlouvy, kterou bude mít k dispozici jak umělec, tak i vedení festivalu a i produkční, která bude koncert realizovat.

**Příloha č. 1 – Další ujednání koncertu**

Jméno umělce (umělců)	
Datum, čas a místo koncertu	
Produkční koncertu	
Zkoušky (datum, čas, místo)	
Generální zkouška	
Doba ladění	
Místo ubytování	
Počet nocí	
Technické požadavky	
Velikost pódia	
Šatna	
Další ujednání	

Obr. 15 Další ujednání koncertu

Další úkoly produkční koncertu:

- Sestav přesný ferman (= rozpis činnosti), kde bude uveden termín příjezdu, zkoušek, generální zkoušky, čas koncertu, včetně technických i organizačních poznámek.
  - Zjednodušený ferman (vzor ukazuje další tabulka) zašli umělci.
  - Vzor produkčního fermanu celého koncertu je uveden v příloze A.

Tab. 5 Ferman – Koncertu

<b>datum</b>	<b>čas</b>	<b>místo</b>	<b>činnost</b>	<b>poznámky</b>
15. 7.	9:00	hotel	příjezd a ubytování umělce	doprava vlastní, ubytování zajištěno
	10:00–11:00	Dům umění	ladění nástrojů	KLID !!!
	11:00–13:00		zkouška	Požadavky umělce: stojánek, židle, voda
	16:00–18:00		generální zkouška	KLID !!!
	19:30–20:30		ladění nástrojů	KLID !!!
	21:00–22:30		koncert	přestávka po 60 minutách, trvání 20 minut
16. 7.	10:00	hotel	odjezd umělce	doprava vlastní

- Zajistí místo konání, kapacitu a velikost místa.
- Naplánuj přípravnou fázi koncertu, která spočívá v ujasnění si všech požadavků s vedením festivalu a umělcem.
- Mysli i na program koncertu.
  - Prober s umělcem seznam skladeb, které na koncertu zazní, a zároveň si nech zaslát umělecký životopis.
  - Tyto informace následně pošli kompetentnímu brigádníkovi na zpracování a stanov mu deadline na vytvoření, korekturu a následné vytištění.
- Do fermanu doplňuj postupně produkční činnosti, které souvisí s koncertem.
- Prober s vedoucí brigádníků, kolik pomocných sil bude potřeba, stanov čas a místo, kam brigádníci přijdou.
  - Dále do plánu brigádníků zapracuj i oblečení, jaké koncert vyžaduje a pracovní oblečení na převlečení na přípravu a úklid koncertu.

#### 5.4.2 Příprava v den koncertu

V den koncertu je potřeba udělat následující:

- Rozhodnout, kde se bude koncert konat mokrá/suchá varianta
  - Postupuj podle krizové situace 1 (Podkapitola 5. 2. 1)
  - Zjisti také, kolik je prodaných vstupenek a podle toho stanov s hlavní produkční, zda je dostatek stolů, židlí, skleniček, vína, dek, vody.
- Po ujasnění všech informací se domluv s logistikem na přesunu veškerých věcí, které jsou potřeba nachystat v den koncertu podle fermanu, aby nedošlo k rušení zkoušek nebo ladění nástrojů.
- Připrav koncertní sál (hlediště).
- Vytvoř vstup (pokladna, prodej vstupenek, prodej CD a doplňkových předmětů), nachystání skleniček, dek, vína.
- S výše dvěma uvedenými úkoly ti pomohou brigádníci.
- Stanov briefing brigádníků.
  - Udělej docházku a zjisti, kdo chybí. Pokud nějaký brigádník chybí, zavolej mu a zjisti, proč nepřišel. Jestliže se vůbec nedostaví, zavolej vedoucí brigádníků, která zajistí náhradu, nebo podle potřeby zvažte, zda práci zvládnou ostatní brigádníci.
- Rozdej brigádnické listy (Příloha B) jednotlivým brigádníkům dle předem stanovených funkcí. Do těchto listů si mohou dělat poznámky dle potřeby.
- Nechej jim 5 minut na přečtení a poté se zeptej, zda všemu rozumí a případně dovysvětli danou funkci.
  - Dále je popros, aby ti je po koncertu vrátili i s vyplněnou poslední částí (zpětnou vazbou).
- Nezapomeň obeznamit všechny členy týmu o krizových situacích, které mohou na koncertu nastat a jak je řešit. (viz podkapitola 5. 4. 5)



- Dále v několika větách shrň brigádníkům, co obnáší příprava sálu a co se bude chystat.
- Rozděl brigádníky na 3 týmy:
  - Navážení židlí.
  - Stavění židlí do řad dle plánu koncertního sálu
    - Dle zón A, B, C. Jednotlivé zóny se označí mašlí různé barvy.
    - Klasické divadelní sezení (židle je označena číslem řady a místa)
  - Umývání židlí.
- Nech kluky brigádníky nanosit stoly, židle a stánky na pokladnu, skleničky, vinné stánky, apod.
- Nech holky brigádnice uklidit koncertní sál a vstupní prostor od nepotřebných věcí, dále nech uklidit (zamést a vytřít) jeviště.
- Poté dej brigádníkům volno a stanov čas, kdy se mají dostavit (cca 1,5 hodiny před koncertem).

#### 5.4.3 Průběh koncertu

Nejpozději hodinu před koncertem je nutné, aby všechny zúčastněné osoby byly na svých místech a věděly, co mají dělat. Brigádníci většinou zastávají následující funkce: kontrolor vstupenek (1–2 osoby), obsluha u skleniček a dek, obsluha vinného stánku, uvaděčky (dle kapacity většinou 2 a více), zprostředkovatel prodeje CD. Úkoly těchto pozic jsou uvedené v Příloze B – brigádnické listy.

Na začátku samotného koncertu je tradicí přivítat diváky i samotné umělce a říci stručně program koncertu. Koncert uvede většinou prezident festivalu či hlavní produkční. Během koncertu je nutné zajistit klid v celém areálu. Brigádníci v této fázi mají volno a mohou sledovat koncert. V době pauzy musí být k dispozici, jak produkční v případě řešení problémů nebo mají danou funkci, kterou o pauze vykonávají.

#### 5.4.4 Konec koncertu

Jakmile koncert skončí, přichází úklid celého prostoru včetně zázemí. V této fázi se nejprve počká, až odejde poslední divák a teprve poté se začíná.

- Nech odvést všechny věci, které byly přivezeny.
- Úkoluj brigádníky dle situace.
  - Stohování židlí, shromažďování věcí na jedno místo k odvozu.
  - Nakládání věcí.
- Zkontroluj, zda je sál v původním stavu a všechny místnosti zamčené.
- Vybírej od brigádníků listy s vyplněnou zpětnou vazbou a na produkční schůzce je předej produkční festivalu, aby mohla zpracovat připomínky.
- Po úklidu zajisti brigádníkům odvoz domů, protože se většinou končí pozdě v noci a veřejná doprava už nejezdí.

### 5.4.5 Krizové situace během koncertu

I během koncertu mohou nastat krizové situace. Jde zejména o:

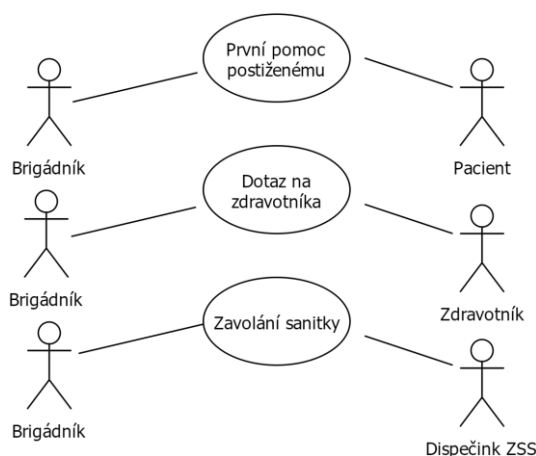
- zkolabování diváka na koncertu,
- příchod staršího diváka bez doprovodu,
- vypuknutí požáru.

Výše uvedené krizové situace musí zvládnout každý člen realizačního týmu sám, a proto je nutné s nimi obeznámit všechny členy týmu ještě před koncertem. Tyto situace budou také uvedené v brožuře o rozměru A6.

#### 5.4.5.1 Kolaps diváka na koncertu

Na každém koncertu může nastat i krizová situace, kdy zkolabuje divák. Může to být vlivem jeho zdravotního stavu či vlivem špatného klimatu v koncertním sále. Pokud tato situace nastane je potřeba okamžitě jednat:

- Zdvihni postiženému nohy.
- Požádej ostatní, aby udělali prostor okolo postiženého a vyzvi ostatní diváky, zda mezi nimi není zdravotník.
- Rozepni mu tísnící oděv u krku.
- Přikládej chladivé obklady na čelo.
- Jestliže se postižený neprobere do 5 minut, zavolej sanitku (číslo 155, 112)!
- Po probrání nesmí pacient vstát asi ještě 5 minut. Postupně se musí nejprve posadit a poté pomalu vstát.
- Až je pacient při plném vědomí, zjistíme příčinu a dle situace zvážíme převoz pacienta k lékaři.



Obr. 16 Diagram případu užití: Kolaps diváka na koncertu

### 5.4.5.2 Příklad staršího diváka bez doprovodu

Na koncerty přicházejí i starší diváci, kteří by si zasloužili větší pozornost a hlavně doprovod, ale ve svém okolí nemají nikoho, kdo by je doprovodil. Jestliže se tak stane, kdokoliv z realizačního týmu festivalu by se měl zachovat takto:

- Nabídní svoji pomoc tomuto příchozímu divákovi.
- Pokud souhlasí, nabídní mu rámě a doved' ho do koncertního sálu.
- Předěj tohoto diváka uvaděčce, která zkontroluje jeho vstupenku a dovede ho na jeho místo.
- Domluv se s ním na asistenci během přestávky a také po koncertu.



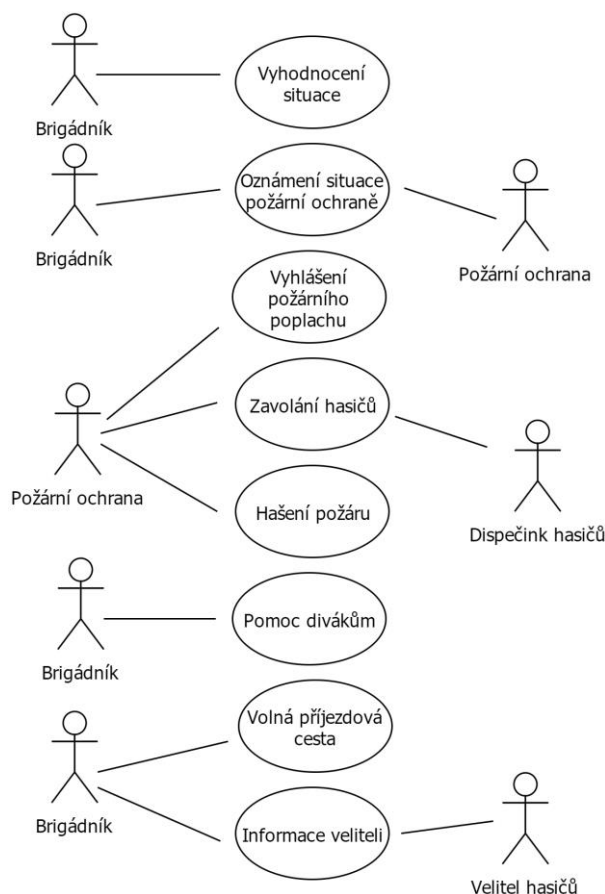
Obr. 17 Diagram případu užití: Příklad staršího diváka

### 5.4.5.3 Vypuknutí požáru

V každé fázi koncertu může vypuknout požár. Zatím se to ještě nikdy nestalo, ale z důvodů prevence je nutné poučit všechny členy týmu, co dělat v této krizové situaci. Postup bude následující:

- Vyhodnot' nebezpečnou situaci a velikost ohně.
- Uvědom požární ochranu v sále.
- Na domluvě s požární ochranou vyhlas požární poplach voláním „HOŘÍ“.
- Zavolej hasiče (číslo 150 nebo 112) a vypni elektrickou energii.
- Rozděl tým na dvě části, jedna bude pomáhat lidem a druhá začne hasit požár.
  - Začni hasit požár.
    - Na označených místech najdeš hasicí přístroje, hydrant, apod.
  - Zajisti záchranu ohrožených osob.
    - Otevři a zabezpeč všechny únikové východy.
    - Obstarej, aby všichni opustili koncertní sál, co nejrychleji.

- Shromáždí všechny osoby na bezpečném místě dál od požáru.
- Zajisti volnou příjezdovou cestu pro záchranáře.
- Při příjezdu hasičů oznam veliteli situaci, co se stalo a všechny podstatné informace.



Obr. 18 Diagram případu užití: Vypuknutí požáru

#### 5.4.6 Seznam důležitých kontaktů festivalu

Následuje seznam důležitých kontaktů, které je nutné poskytnout všem brigádníkům i členům realizačního týmu. Tento seznam obsahuje jména, funkci a také poznámky, v jakých případech volat těmito lidem. Seznam je uveden v Příloze C.

Na festivalu již existuje seznam kontaktů, ale neobsahuje poslední sloupec a také na něj není dbán takový důraz, jaký by si zasloužil. Brigádníci většinou využívají pouze jeden kontakt pouze na vedoucí brigádníků, ale v krizových situacích neví, jak reagovat a komu přesně volat.

Seznam kontaktů uvádí pouze ve stručné verzi. Každoročně je potřebné tento seznam doplnit o konkrétní osoby a přidávat i případy v jakých volat, pokud se naskytne nějaký nový případ nebo nový člen. Do tabulky se hodí připsat termíny, či hodinová omezení, ve kterých naopak nevolat (z důvodů volna, důležité schůzky nebo jiného omezení).

## 5.5 Průvodce produkce festivalu

Festival nemá vytvořený manuál, který by podpořil zaučení nových členů festivalového týmu jak produkčních, tak i brigádníků. Nyní zaškolení probíhá formou dvouhodinové schůzky, při které se noví členové týmu (většinou brigádníci) dozví, o čem festival je, co budou zhruba dělat a jak se mají chovat. Následně vyplní formulář, kde uvedou své jméno a příjmení, telefonní kontakt, termín, kdy budou k dispozici a také zda vlastní řidičský průkaz. Poté jsou zodpovězeny otázky, které nově příchozí brigádníci mají, a poté je schůzka ukončena.

Pro festival navrhuji vytvoření průvodce, který bude sloužit jako podklad pro nově příchozí členy a zároveň i pro stávající, kteří budou mít možnost do průvodce nahlédnout pro řešení krizových situací, se kterými se třeba ještě na festivale neselekali, dále budou mít pohromadě všechny kontakty a také prostor na poznámky a zpětnou vazbu.

S tímto průvodcem dále navrhuji i připojení druhé brigádnické schůzky, na které se jednotliví členové dozví, na jakých pozicích budou pracovat a tím budou rozděleni na konkrétní pracovní místa. Následně se seznámí s průvodcem včetně toho, jak s ním pracovat a co všechno obsahuje.

Brožura bude ve formátu A6, ve které bude použito i menší písmo ve velikosti 6–8. Tato velikost A6 se jeví jako vhodně zvolená z důvodů skladnosti a možnost mít ji stále u sebe (dámy v kabelce a pánové v kapse u kalhot či v saku).

### 5.5.1 Návrh obsahu průvodce

Průvodce má být součástí každého člena festivalového týmu. Proto je nutné stanovit předem daný obsah. Nejprve bude v průvodci obecná část pro všechny a teprve poté bude průvodce rozdělen na několik částí pro jednotlivé členy a bude záležet, jakou funkci budou členové zastávat a dle toho si přečtou kapitolu, která se jich přímo týká.

Pro tuto brožuru doporučuji následující obsah:

- úvod – pár základních vět, které popíší, proč tato brožura a také festival,
- akce festivalu – v této kapitole budou popsány všechny akce festivalu, které se každoročně opakují a budou rozděleny podle typu koncertu:
  - komorní koncerty,
  - velké koncerty,
  - opera,
  - koncert ve Znojmě a koncert mimo Znojmo,
- organizace události – tato kapitola bude pro začínající produkční, ale nahlédnout mohou i brigádníci, kteří zde naleznou informace, co obnáší příprava a úklid koncertního sálu, na které se podílejí. Součástí budou i:
  - brigádnické listy (viz příloha B),

**Uvaděčky**

Jméno	Funkce	Kontakt
	Nadřízený	
	Hlavní produkční festivalu	

- **Zodpovědnost:** Jsi zodpovědný za to, že divák bude sedět na místě, které má uvedené na vstupence. V případě VIP diváka bude sedět na rezervovaném místě s jeho jménem.
- Zjistí, jaké je na koncertu sezení,
  - dle zón na A, B či C
  - jednotlivá místa označená číslem řady a místa (klasické divadelní sezení).
- Vezmi si od produkční koncertu desky a zapiš si, která místa jsou VIP a na jaká jména či názvy firem jsou rezervována.
- Vezmi si program koncertu, který budeš rozdávat divákům při usazování.
- Pozdrav diváka a nabídní mu usazení a program
  - Ze vstupenky zjistí, kde divák sedí
  - Pokud uvaděčka narazí na VIP diváka, musí ho usadit na předem dané místo.
- 5 – 10 minut před začátkem koncertu usazuj i na VIP místa, aby se zaplnily přední řady
- Jakmile je poslední přichozí divák usazen, práce uvaděček končí.

Prostor pro poznámky:

Zpětná vazba:

(Napiš, svůj názor na tuto pozici. Co ti chybělo, co se ti líbilo a co změnit?)

Obr. 19 Vzor brigádnického listu pro uvaděčky v průvodci

- krizové situace během koncertu (viz podkapitola 5.4.5),

**4.5.2 Příchod staršího diváka bez doprovodu**

Na koncerty přicházejí i starší diváci, kteří by si zasloužili větší pozornost a hlavně doprovod, ale ve svém okolí nemají nikoho, kdo by je doprovodil. Jestliže se tak stane, kdokoliv z realizačního týmu festivalu by se měl zachovat takto:

- Nabídní svoji pomoc tomuto přichozímu divákovi.
- Pokud souhlasí, nabídní mu rámě a doveď ho do koncertního sálu.
- Předej tohoto diváka uvaděčce, která zkontroluje jeho vstupenku a doveđe ho na jeho místo.
- Domluv se s ním na asistenci během přestávky a také po koncertu.



Obr. 8 Diagram případu užití: Příchod staršího diváka bez doprovodu

Obr. 20 Vzor krizové situace v průvodci

- krizové situace a jejich řešení (viz podkapitola 5.2),

- seznam důležitých kontaktů festivalu (viz podkapitola 5.4.6 a příloha C),



### Seznam důležitých kontaktů festivalu

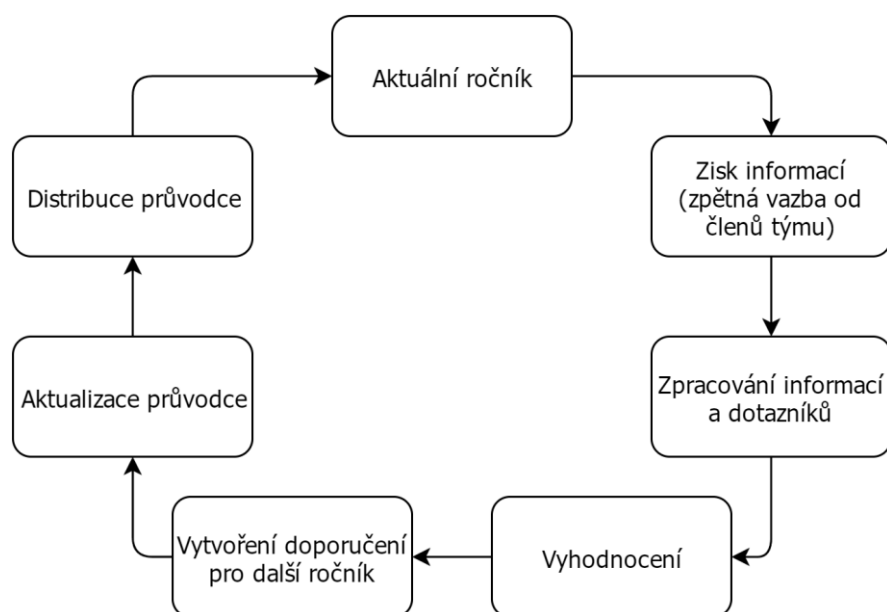
Jméno	Funkce	Telefon	Omezení	V jakých případech volat
	Prezident festivalu			pouze v nejdůležitějších
	Produkční festivalu			komplikované situace
	Produkční koncertu Pavla Šporcla			situace týkající se daného koncertu
	Produkční úvodního koncertu			situace týkající se daného koncertu
	Produkční koncertu při svíčkách			situace týkající se daného koncertu
	Vedoucí informačního centra			informace o zázemí festivalu,
	Vedoucí brigádníků			v případech změn rozpisu, náplně práce, nejasných věcí
	Vstupenky			rezervace vstupenek
	Logistika			přesun věcí
	Koordinátor Klubu přátel festivalu			VIP akce, členové KFP
	Koordinátor vína a gastronomie			festivalová edice vín, ochutnávky vín na koncertech
	Produkční opery			veškeré info o opeře
	Asistentka opery			info o převozech, kostýmech, zkoušek
	Backstage opery			info o stage, rekvizitách, zázemí

Obr. 21 Vzor důležitých kontaktů v průvodci

- prostor pro poznámky,
- dotazník a prostor pro zpětnou vazbu – tuto část musí po skončení celého festivalu vyplnit všichni členové týmu, kteří se na festivalu podíleli, budou zde otázky, které následně umožní vedení festivalu zlepšení brožury pro další ročník.

Brožura musí být každoročně aktualizována kvůli seznamu kontaktů a osob, které se každoročně mění a také vedení festivalu bude moci zapracovat připomínky a zpětnou vazbu z předešlých let, případně zapracovat jinou krizovou situaci, nebo doplnit jinou kapitolu, která pomůže lépe zadaptovat členy festivalového týmu. Následně je nutné tedy vytvořit doporučení pro další ročník a všechny tyto připomínky zapracovat a aktualizovat průvodce. Tento proces je znázorněn na následujícím obrázku Životní cyklus průvodce.

Tento průvodce je potřeba každoročně tisknout a distribuovat všem členům festivalového týmu, především brigádníkům na již výše zmíněné druhé brigádnické schůzce a vysvětlit, jak s průvodcem pracovat.



Obr. 22 Životní cyklus průvodce

### 5.5.2 Náklady na tisk průvodce

Po vytvoření průvodce vznikají také náklady spojené s tiskem. Tyto náklady lze ovlivnit výběrem firmy, u které se brožury budou tisknout. První variantou je možnost zpracování u společnosti Digital Express – malonákladový digitální tisk, která sídlí v Praze a nabízí své levné služby přes internet. Při použití jejich kalkulačky nákladů na internetu lze vyčíst, že náklady se budou pohybovat kolem 1317 Kč (bez DPH).

Tab. 6 Náklady na tisk průvodce – Digital Express

Náklad	30 ks
Formát brožury	A6 (105 x 148 mm)
Počet stran brožury	64
Materiál	ofsetový papír
Gramáž	80
Barevnost	Černobílý
Doprava	PPL – 130Kč
Cena celkem	1317 Kč (bez DPH)
Cena za 1 ks	43,9 Kč/ks

Zdroj: Tisk brožur, 2016

Výše uvedené náklady může festival snížit. Druhou variantou je totiž využití sponzorů, kteří podporují festival buď finančně, nebo i materiálně. V tomto případě přispívají festivalu pomocí zapůjčení tiskárny, papíru a toneru. U této varianty budou tedy náklady na brožury minimální.



## 6 Diskuze

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo vytvoření příručky Průvodce produkce festivalu. Při řešení tohoto cíle vyplynulo, že vyhotovení příručky nemusí být tak nákladné, jak se na první pohled zdá. Snížení nákladů může festival docílit pomocí sponzorů, kteří pravidelně festival podporují. Výdaje na příručku mohou klesnout i v případě, že brigádníci budou Průvodce využívat prostřednictvím svého mobilního zařízení, kdy si dokument ve formátu PDF stáhnou do mobilního telefonu či tabletu. Později může být i zřízena mobilní aplikace festivalu, která bude sloužit všem členům festivalového týmu. Tato aplikace bude mít i komunikační charakter pomocí chatu a součástí budou i úkoly, které budou přiřazeny konkrétním osobám ke splnění apod.

Při psaní bakalářské práce bylo zjištěno, že v problematice hudebního managementu je málo zdrojů, které se touto problematikou zabývají. Některé zdroje se zabývají pouze obecnou problematikou kulturního managementu, ale ani toto téma nebylo dosud hlouběji prozkoumáno.

## 7 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo na základě vlastní zkušenosti navrhnout Průvodce produkce festivalu, který ulehčí práci novým méně zkušeným členům při práci na Hudebním festivalu Znojmo. Součástí průvodce je i obecný úvod pro nováčky a také krizová příručka, která ulehčí řešení krizových situací zejména stávajícím brigádníkům.

Na základě praxe na festivalu byla zpracovaná i organizační struktura, která umožní nově příchozím členům se lépe zorientovat ve vedení festivalu. Tato organizační struktura byla doplněna i kompetencemi, dle kterých by se měl festival a zejména jednotliví členové řídit.

SWOT analýza nám odhalila silné stránky, mezi které se zařadili získávání zkušeností a přátelská atmosféra týmu a naopak ze slabých stránek vyplynulo slabé zaškolení brigádníků, vysoká fluktuace brigádníků a také špatná komunikace a vedené schůzky. Tyto slabé stránky byly využity ke zpracování dalších podkapitol v praktické části.

Následoval návrh krizových situací a jejich řešení. Byly popsány dvě krizové situace jako příklad, které se jeví jako důležité pro členy festivalového týmu. S první situací (přemístění koncertu ze suché na mokrou variantu) se produkční setkávají každý den, jelikož má koncert stanovené dvě místa konání dle počasí. U druhé situace (vytopená jízdárna Louckého kláštera) je méně pravděpodobné, že se stane, ale pokud se stane, většina členů realizačního týmu neví, jak se v takové situaci chovat. Třetí situace je obecné řešení, které může být využito při dalších nenadálých situacích zejména v přípravné fázi festivalu.

Jak již bylo řečeno, ze slabých stránek vyplynula i špatná organizace schůzek. Z tohoto důvodu byl zařazen postup, dle teoretických poznatků, jak by taková schůzka měla probíhat. Tento postup byl doplněn i o komunikační kanál, který je potřeba více rozvinout a pro festival navrhuji také zvážit vytvoření webové a mobilní aplikace, která usnadní komunikaci v rámci celého festivalového týmu.

Pro začínající produkční byla navržena podkapitola Organizace události, ve které byl popsán průběh přípravy koncertu od začátku až po konečný úklid koncertního sálu. Tento postup byl doplněn o vzor fermanu, který by měl každý produkční ovládat, aby se v přípravě lépe orientoval. Součástí této podkapitoly byl vytvořen krizový scénář situací, které mohou nastat během koncertu. Tyto situace vyplynuly z hrozeb u SWOT analýzy. Scénář je doporučený postup při těchto situacích pro všechny členy týmu a měly by umět v těchto situacích rychle a efektivně jednat. Situace jsou doplněny diagramy případu užití.

Výsledkem celé práce je podkapitola Průvodce produkce festivalu, která byla cílem této práce. Navrhována byla zejména úloha a obsah této brožurky. Úlohou brožurky byla stanovena jako poklad pro nově příchozí členy, kteří nevědí nic o festivale a v případě krizových situací byla tato brožurka určena i pro stávající členy, kteří se s danou situací ještě nesetkali. Součástí průvodce je dotazník, který vyplní všichni brigádníci. Tímto vedení festivalu získá zpětnou vazbu nejen k průvodci, ale i k celému festivalu. Tato zpětná vazba bude zpracována a průvodce

---

pro další rok může být tak každoročně aktualizován. Kvůli každoročním aktualizacím vznikly i náklady na tisk tohoto průvodce. Při vyčíslení byla použita pražská firma, která nabízí levný tisk přes internet. Tyto náklady byly vyčísleny na 1317 Kč (bez DPH) s tím, že je možné tyto náklady snížit či úplně minimalizovat při využití sponzorů, kteří každoročně festival podporují.

## 8 Literatura

- ARMSTRONG, MICHAEL A STEPHEN TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 9788024752587.
- BARKER, STEPHEN A ROB COLE. *Projektový management pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 155 s. Management (Grada). ISBN 9788024728384.
- BĚLOHLÁVEK, FRANTIŠEK A OLDŘICH ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 8085839458.
- ČÁPKA, DAVID. *1. díl - Úvod do UML*. ITnetwork.cz [online]. 2016 [cit. 2016-10-03]. Dostupné z: <http://www.itnetwork.cz/navrhove-vzory/uml/uml-uvod-historie-vyznam-a-diagramy/>
- DĚDINA, JIŘÍ A JIŘÍ ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. Expert (Grada). ISBN 9788024721491.
- DRUCKER, PETER FERDINAND. *Efektivní vedoucí*. 2. vyd. Přeložil Irena GRUSOVÁ. Praha: Management Press, 2008. Knihovna světového managementu. ISBN 9788072611898.
- FOWLER, MARTIN. *Destilované UML*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 173 s. Knihovna programátora (Grada). ISBN 9788024720623.
- GÁLA, LIBOR, JAN POUR A ZUZANA ŠEDIVÁ. *Podniková informatika. 2., přeprac. a aktualiz. vyd.* Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 9788024726151.
- HORÁČKOVÁ, ANETA. *Organizátoři kulturních akcí v kontextu managementu kultury*. Praha, 2011. Rigorózní práce. Karlova univerzita.
- Hudební festival Znojmo* [online]. [cit. 2016-10-11]. Dostupné z: <http://hudbaznojmo.cz/>
- KAISER, MICHAEL M. *Strategické plánování v umění: praktický průvodce*. Praha: Institut umění - Divadelní ústav v Praze, 2009. ISBN 9788070082362.
- KANISOVÁ, HANA A MIROSLAV MÜLLER. *UML srozumitelně. 2., aktualiz. vyd.* Brno: Computer Press, 2007, 176 s. ISBN 8025110834.
- KAŇÁKOVÁ, EVA. *Jak efektivně vést porady*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 9788024716251.
- NOVÝ, IVAN A SYLVIA SCHROLL-MACHL. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2003. ISBN 8072610899.
- POŠVÁŘ, ZDENĚK A HELENA CHLÁDKOVÁ. *Management. 2., nezměn. vyd.* Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2014, 261 s. ISBN 9788075091277.
- ROBBINS, STEPHEN P. A MARY K. COULTER. *Management*. Praha: Grada, 2004. Profesionál. ISBN 8024704951.
- ŘEPA, VÁCLAV. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada, 2007, 281 s. Management v informační společnosti. ISBN 9788024722528.

- SCHMULLER, JOSEPH. *Myslíme v jazyku UML: knihovna programátora*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001, 359 s. ISBN 8024700298.
- SMEJKAL, VLADIMÍR A KAREL RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2006, 296 s. Expert (Grada). ISBN 8024716674.
- SMOLÍKOVÁ, MARTA (ed.). *Management umění*. V Praze: Vysoká škola umělecko-průmyslová, 2008. ISBN 9788086863245.
- ŠTĚPANÍK, JAROSLAV. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 9788024724942.
- TAYLOR, JAMES. *Začínáme řídit projekty*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007, xii, 215 s. ISBN 9788025117590.
- Tisk brožur. *Digital Express - malonákladový tisk letáků* [online]. [cit. 2016-12-11]. Dostupné z: <http://www.digitalexpress.cz/tisk-brozur/>
- TURECKIOVÁ, MICHAELA. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché. ISBN 8024704056.
- VINGRE, BAIBA. *Music festival management of Latvia in 21st century*. Proceedings of the International Scientific Conference of Daugavpils University / Daugavpils Universitātes Starptautiskas Zinatniskas Konferences Materiali [online]. 2015, (57), 88-92 [cit. 2016-12-12].
- VOJÍK, VLADIMÍR. *Podnikání v kultuře a umění: Arts management*. Praha: ASPI, 2008. ISBN 9788073574024.
- ZUZÁK, ROMAN A MARTINA KÖNIGOVÁ. *Krizové řízení podniku*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009. Expert. ISBN 9788024731568.

## 9 Seznam obrázků

Obr. 1	Zjednodušený proces tvorby krizového scénáře a plánu	14
Obr. 2	Formulář pro posouzení rizika	15
Obr. 3	Rámec pro strategické plánování	17
Obr. 4	Porterův model	18
Obr. 5	Efektivní schůze	20
Obr. 6	Analýza porady	21
Obr. 7	„Typická“ organizační struktura taneční společnosti	26
Obr. 8	Základní schéma podnikového procesu	27
Obr. 9	Typy diagramů UML	28
Obr. 10	Organizační struktura HFZ	32
Obr. 11	Diagram: volba místa koncertu	39
Obr. 12	Diagram: postup u vytopené jízďárny	42
Obr. 13	Diagram rozhodnutí přesunu koncertu	43
Obr. 14	Brainstorming	44
Obr. 15	Další ujednání koncertu	47
Obr. 16	Diagram případu užití: Kolaps diváka na koncertu	50
Obr. 17	Diagram případu užití: Příchod staršího diváka	51
Obr. 18	Diagram případu užití: Vypuknutí požáru	52
Obr. 19	Vzor brigádnického listu pro uvaděčky v průvodci	54
Obr. 20	Vzor krizové situace v průvodci	54
Obr. 21	Vzor důležitých kontaktů v průvodci	55
Obr. 22	Životní cyklus průvodce	56

## **10 Seznam tabulek**

<b>Tab. 1</b>	<b>Koncepční fáze úkolů, činnosti a odpovědnosti</b>	<b>23</b>
<b>Tab. 2</b>	<b>Popis diagramů</b>	<b>28</b>
<b>Tab. 3</b>	<b>SWOT analýza HFZ</b>	<b>37</b>
<b>Tab. 4</b>	<b>Tabulka pro úkoly</b>	<b>44</b>
<b>Tab. 5</b>	<b>Ferman – Koncertu</b>	<b>47</b>
<b>Tab. 6</b>	<b>Náklady na tisk průvodce – Digital Express</b>	<b>56</b>
<b>Tab. 7</b>	<b>Produkční ferman koncertu</b>	<b>65</b>
<b>Tab. 8</b>	<b>Seznam důležitých kontaktů festivalu</b>	<b>71</b>

# **Přílohy**



## A Produkční ferman koncertu

Tab. 7 Produkční ferman koncertu

datum	čas	místo	činnost	poznámky	brigádníci (počet)	
30. 6. 2016	sesbírání podkladů na program, poslání na zpracování					
10. 7. 2016	korektura programu					
14. 7. 2016	tisk programu					
15. 7. 2016	9:00–10:00	hotel	příjezd a ubytování umělce	doprava po vlastní ose, ubytování zajištěno		
	9:00–10:00	Dům umění	příprava jeviště dle požadavků umělce	stojánek, židle, voda	2	
	10:00–11:00		ladění nástrojů	KLID !!!		
	11:00–13:00		zkouška	KLID !!!		
	13:00–16:00		příprava hlediště	židle, stoly	5	
	16:00–18:00		generální zkouška	KLID !!!		
	18:00–19:30		příprava vstupu	pokladna, vstupenky, víno, voda, skleničky, deky	5	
	19:30–20:30		ladění nástrojů	KLID !!!		
	20:00–20:30		organizace brigádníků	co, kdo, dělá	7	
	20:30–21:00		příchod diváků			
	21:00–22:30		koncert	Přestávka po 60 minutách, trvání 20 minut		
	22:30–?		úklid místa do původního stavu, odvoz všech věcí		7	
16. 7. 2016	10:00	hotel	odjezd umělce	Doprava po vlastní ose		

## B Brigádnické listy

### Kontrolor vstupenek

Jméno	Funkce	Kontakt
	Nadřízený	
	Hlavní produkční festivalu	

- **Zodpovědnost:** Jsi zodpovědný za to, že uvnitř koncertního sálu budou pouze ti diváci, kteří mají platnou vstupenku.
- Buď nejpozději hodinu před vchodem do koncertního sálu, areálu apod.
- Nepouštěj diváky do sálu.
  - Je to z důvodu možné stále probíhající přípravy koncertu a také probíhající generální zkoušky či ladění nástrojů.
  - V případě, že se divák zeptá, proč nemůže jít hned do sálu, je nutné tuto situaci divákovi vysvětlit a nabídnout mu zatím ochutnávku vín, která je zdarma pro návštěvníky koncertu.
- Když dostaneš pokyn od produkční koncertu, začni pouštět diváky do sálu.
  - Diváci začínají vstupovat cca 30 minut před začátkem koncertu, ale není to vždy.
- Pozdrav příchozí diváky.
- Kontroluj vstupenky.
  - Datum, popř. čas (je-li v ten samý den i jiný koncert), padělky.
- Utrhni kontrolní ústřížek vstupenky.
  - Tyto útržky po práci odevzdej na pokladně.
- Buď přítomen po celou dobu koncertu pro nedochvilné diváky.

Prostor pro poznámky:

Zpětná vazba:

(Napiš, svůj názor na tuto pozici. Co ti chybělo, co se ti líbilo a co změnit?)

### Obsluha u skleniček

Jméno	Funkce	Kontakt
	Nadřízený	
	Hlavní produkční festivalu	

- **Zodpovědnost:** Jsi zodpovědný za to, že divák obdrží skleničku za zálohu. Dáváš pozor na skleničky a svěřenou zálohu.
- Tvůj úkol: vydávání a přijímání skleniček za zálohu.
  - Divák, který chce využít ochutnávky u koncertu, zaplatí za skleničku zálohu 100 Kč a pokud ji po ochutnávce vrátí nepoškozenou, tak dostane zpět své peníze.
- Buď na svém místě nejpozději hodinu před koncertem.
- Zkontroluj skleničky
  - Pokud nemáš dostatečný počet a čistých, volej logistika (Jméno a kontakt: .....)
- Vyzvedni si zálohu na pokladně kvůli potřebnému vrácení peněz divákovi.
- Musíš třídit špinavé a čisté skleničky. Čisté jsou ty, které jsou dnem vzhůru.
- Po koncertu má stále divák možnost vrátit zapůjčenou skleničku a musíš zůstat na místě, dokud neodejde poslední divák.
- Po skončení rozděl skleničky na čisté a špinavé.

Prostor pro poznámky:

Zpětná vazba:

(Napiš, svůj názor na tuto pozici. Co ti chybělo, co se ti líbilo a co změnit?)

### Obsluha vinných stánků

Jméno	Funkce	Kontakt
	Nadřízený	
	Hlavní produkční festivalu	

- **Zodpovědnost:** Jsi zodpovědný za to, že divák obdrží degustační množství vína, které si vybere.
- Připrav svůj stánek: chladicí boxy, krabice s vínem, otevři jednotlivé lahve s vínem.
- Obsluhuj diváky, nalévej degustační množství vína (0,5 dcl).
- Musíš znát druhy nalévaného vína, které je k dispozici (bílá, růžová, červená vína a suchá, polosuchá, polosladká či sladká vína).
- Pokud je divák nespokojený na množství nalévaného vína. Vysvětli mu, že se nalévá pouze stanovené degustační množství.
- Během koncertu máš zodpovědnost za lahve a dáváš pozor proti případnému odcizení.
- Pokud má koncert přestávku, obsluhuješ stánek i během přestávky.
- Po skončení koncertu se již víno nenalévá, ale pomáháš s úklidem stánku a nákladem veškerých věcí.

Prostor pro poznámky:

Zpětná vazba:

(Napiš, svůj názor na tuto pozici. Co ti chybělo, co se ti líbilo a co změnit?)

## Uvaděčky

Jméno	Funkce	Kontakt
	Nadřízený	
	Hlavní produkční festivalu	

- **Zodpovědnost:** Jsi zodpovědný za to, že divák bude sedět na místě, které má uvedené na vstupence. V případě VIP diváka bude sedět na rezervovaném místě s jeho jménem.
- Zjisti, jaké je na koncertu sezení,
  - dle zón na A, B či C
  - jednotlivá místa označena číslem řady a místa (klasické divadelní sezení).
- Vezmi si od produkční koncertu desky a zapiš si, která místa jsou VIP a na jaká jména či názvy firem jsou rezervována.
- Vezmi si program koncertu, který budeš rozdávat divákům při usazování.
- Pozdrav diváka a nabídní mu usazení a program
  - Ze vstupenky zjisti, kde divák sedí
  - Pokud uvaděčka narazí na VIP diváka, musí ho usadit na předem dané místo.
- 5–10 minut před začátkem koncertu usazuj i na VIP místa, aby se zaplnily přední řady
- Jakmile je poslední příchozí divák usazen, práce uvaděček končí.

Prostor pro poznámky:

Zpětná vazba:

(Napiš, svůj názor na tuto pozici. Co ti chybělo, co se ti líbilo a co změnit?)

### Zprostředkovatel prodeje CD

Jméno	Funkce	Kontakt
	Nadřízený	
	Hlavní produkční festivalu	

- **Zodpovědnost:** Jsi zodpovědný za to, že budeš prodávat CD, dle ceníku a na konci odevzdáš neprodaná CD a peníze za prodaná CD.
- Vezmi mi od produkční koncertu CD či jiné propagační předměty umělce.
- Připrav si tyto předměty a označ je cenou, aby bylo jasné kolik, co stojí.
  - Místo máš vedle pokladny, kvůli případnému rozměnění peněz.
- Prodávěj CD.
- Každý prodaný kus si zapiš a budeš mít tak evidenci, kolik zbylých kusů máš na konci odevzdat a kolik peněz odevzdat.
- Prodáváš i během pauzy a po koncertu.
- Po prodeji odevzdej produkční koncertu, jak zbylé předměty, tak i peníze a evidenci, kolik bylo čeho prodáno.

Prostor pro poznámky:

Zpětná vazba:

(Napiš, svůj názor na tuto pozici. Co ti chybělo, co se ti líbilo a co změnit?)

## C Seznam důležitých kontaktů festivalu

Tab. 8 Seznam důležitých kontaktů festivalu

Jméno	Funkce	Telefon	Omezení	V jakých případech volat
	Prezident festivalu			pouze v nejdůležitějších
	Produkční festivalu			komplikované situace
	Produkční koncertu Pavla Šporcla			situace týkající se daného koncertu
	Produkční úvodního koncertu			situace týkající se daného koncertu
	Produkční koncertu při svíčkách			situace týkající se daného koncertu
	.....			.....
	Vedoucí informačního centra			informace o zázemí festivalu,
	Vedoucí brigádníků			v případech změn rozpisu, náplně práce, nejasných věcí
	Vstupenky			rezervace vstupenek
	Logistika			přesun věcí
	Koordinátor Klubu přátel festivalu			VIP akce, členové KFP
	Koordinátor vína a gastronomie			festivalová edice vín, ochutnávky vín na koncertech
	Produkční opery			veškeré info o opeře
	Asistentka opery			info o převozech, kostýmech, zkoušek
	Backstage opery			info o stage, rekvizitách, zázemí
	.....			.....
	.....			.....
	.....			.....