

# **Aplikace projektového řízení při organizaci Hanáckých slavností města Chropyně**

Bc. Dana Jedličková

---

Diplomová práce  
2018



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. DANA JEDLIČKOVÁ**  
Osobní číslo: **M14171**  
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**  
Studijní obor: **Veřejná správa a regionální rozvoj**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Aplikace projektového řízení při organizaci Hanáckých slavností města Chropyně**

Zásady pro vypracování:

## Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

### I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky vztahující se k projektovému řízení a jeho využití ve veřejné správě.
- Zhodnoťte vliv kultury na rozvoj obcí.

### II. Praktická část

- Analyzujte dosavadní organizační zajištění a realizaci Hanáckých slavností.
- Navrhněte obecný rámec realizace Hanáckých slavností v souladu s principy projektového řízení.
- Formulujte konkrétní kroky a opatření k realizaci Hanáckých slavností 2019 v souladu s navrženým rámcem.

## Závěr

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

Seznam odborné literatury:

DOLEŽAL, Jan, Jiří KRÁTKÝ a Ondřej CINGL. 5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty. 1. vyd. Praha: Grada, 2017, 192 s. ISBN 978-80-247-4631-9.

DOLEŽAL, Jan. Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2016, 424 s. ISBN 978-80-247-5620-2.

DOSKOČIL, Radek. Metody, techniky a nástroje řízení projektů. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2013, 166 s. ISBN 978-80-720-4863-2.

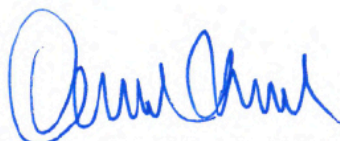
JOHNOVÁ, Radka. Marketing kulturního dědictví a umění. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 288 s. ISBN 978-80-247-2724-0.

WANG, Wilfried. Culture: city. Berlin: Akademie der Künste, 1st ed. 2013, 229 s. ISBN 978-3-037-78335-1.

WIELAND, Wieland. Creating shared value – concepts, experience, criticism. 1st ed. New York, NY: Springer Berlin Heidelberg, 2016, 167 s. ISBN 978-3-319-48801-1.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Pavel Grebeníček, Ph.D.**  
Ústav regionálního rozvoje, veřejné správy a práva  
Datum zadání diplomové práce: **15. prosince 2017**  
Termín odevzdání diplomové práce: **17. dubna 2018**

Ve Zlíně dne 15. prosince 2017



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.  
*děkan*



RNDr. Pavel Bednář, Ph.D.  
*ředitel ústavu*

# PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

## Prohlašuji, že

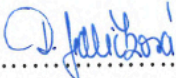
- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byla jsem seznámena s tím, že na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užit své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

## Prohlašuji,

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

Ve Zlíně 13. dubna 2018

Jméno a příjmení: Dana Jedličková

  
.....  
podpis diplomanta



## **ABSTRAKT**

Diplomová práce na téma Aplikace projektového řízení při organizaci Hanáckých slavností města Chropyně ve své první části přináší stručný přehled základních nástrojů a technik projektového řízení.

V praktické části řeší implikaci získaných znalostí na konkrétní projekt. Práce přináší základní kostru pro organizaci Hanáckých slavností města Chropyně v roce 2019, která je připravena s cílem zefektivnit přípravu i vlastní organizaci slavností za použití konkrétních nástrojů projektového řízení s využitím praktických znalostí autorky práce z osobního zapojení do organizace slavností v roce 2017 i předchozích ročníků.

Klíčová slova:

Projektové řízení, trojimperativ, řízení času, řízení nákladů, řízení lidských zdrojů, SWOT, WBS, kultura, management, marketing

## **ABSTRACT**

This masters thesis “Applying Project Management in the process of organizing Haná Celebrations of the Town Chropyně” in its theoretical part deals with a brief overview of fundamental instruments and techniques in project management.

The practical part of this thesis deals with the implication of gained knowledge on this particular project. This masters thesis presents fundamental schedule necessary for the organization of the Haná Celebrations 2019. The schedule is prepared to make the preparations and the organization itself more effective with the use of particular instruments of project management and practical knowledge of the author of this thesis in organizing the Haná Celebrations 2017 and 2015.

Keywords:

project management, Triple Constraint, time management, cost management, management of human resources, SWOT, WBS, culture, management, marketing

*“Čas jsou prý peníze, ale peníze se nerovnají času.*

*Bez peněz se dá ještě vždy mnoho udělat, bez času nic.“*

*Jan Neruda*

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

## OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>10</b>
<b>DEFINUJTE CÍLE PRÁCE A POUŽITÉ METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE .....</b>	<b>12</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>13</b>
<b>1 ZPRACUJTE TEORETICKÉ POZNATKY VZTAHUJÍCÍ SE K PROJEKTOVÉMU ŘÍZENÍ A JEHO VYUŽITÍ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ .....</b>	<b>14</b>
1.1 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ ČI PROJEKTOVÝ MANAGEMENT .....	14
1.2 PROJEKT .....	15
1.2.1 Trojimperativ .....	16
1.3 CÍL PROJEKTU.....	16
1.4 ŽIVOTNÍ CYKLUS PROJEKTU .....	17
1.4.1 Identifikace.....	19
1.4.1.1 Projektový záměr .....	19
1.4.1.2 Logický rámec .....	19
1.4.1.3 Identifikační listina projektu.....	20
1.4.2 Zadání/definice.....	20
1.4.2.1 Registr zainteresovaných stran .....	20
1.4.2.2 Tabulka souvislostí .....	21
1.4.2.3 WBS.....	21
1.4.3 Plánování.....	21
1.4.3.1 Plán řízení projektu .....	21
1.4.3.2 Matice zodpovědnosti .....	22
1.4.3.3 Organizační struktura, role a odpovědnosti .....	22
1.4.3.4 Komunikační plán.....	23
1.4.3.5 Rozpočet a finanční plán.....	23
1.4.3.6 Registr rizik.....	23
1.4.3.7 Harmonogram .....	24
1.4.4 Realizace .....	24
1.4.4.1 Zápis z porady.....	25
1.4.4.2 Report o stavu projektu.....	25
1.4.4.3 Seznam bodů k řešení .....	25
1.4.4.4 Změnový požadavek .....	25
1.4.4.5 Seznam poučení .....	26
1.4.5 Ukončení .....	26
1.4.5.1 Předávací a akceptační protokol .....	26
1.4.5.2 Vyhodnocení projektu.....	26
1.4.5.3 Poučení z projektu .....	26
1.5 PROJEKTOVÝ TÝM .....	27
1.5.1 Metody a standardy .....	27
1.5.1.1 IPMA (International Project Management Association) .....	28
1.5.1.2 PMI (Project Management Institute) .....	28
1.5.1.3 PRINCE2 (Project IN Controlled Environments no. 2) .....	28
<b>2 ZHODNOŤE VLIV KULTURY NA ROZVOJ OBCÍ .....</b>	<b>29</b>



2.1	ROLE KULTURY .....	29
2.2	MANAGEMENT .....	30
2.3	MANAGEMENT V KULTUŘE.....	31
2.4	MARKETING .....	32
2.5	MARKETING V KULTUŘE .....	33
2.6	KULTURA A STÁT .....	35
2.7	KULTURA A KRAJ .....	35
2.8	KULTURA A MĚSTO CHROPYNĚ .....	37
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>		<b>40</b>
<b>3</b>	<b>ANALYZUJTE DOSAVADNÍ ORGANIZAČNÍ ZAJIŠTĚNÍ A REALIZACI HANÁCKÝCH SLAVNOSTÍ.....</b>	<b>41</b>
3.1.1	Historie Hanáckých slavností.....	41
<b>4</b>	<b>NAVRHNĚTE OBECNÝ RÁMEC REALIZACE HANÁCKÝCH SLAVNOSTÍ V SOULADU S PRINCIPY PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ.....</b>	<b>45</b>
4.1	OBECNÝ RÁMEC HANÁCKÝCH SLAVNOSTÍ MĚSTA CHROPYNĚ .....	45
4.1.1	Základní dokumenty projektu .....	45
4.1.2	Řízení času .....	46
4.1.3	Řízení nákladů.....	48
4.1.4	Řízení lidských zdrojů.....	49
4.1.5	Řízení rizik .....	49
4.1.6	Zápisy z porad .....	50
4.1.7	Report o stavu projektu .....	50
4.1.8	Seznam bodů k řešení.....	51
4.2	UKONČENÍ PROJEKTU .....	51
4.2.1	Hodnotící zpráva .....	51
4.2.2	Zpětná vazba .....	51
<b>5</b>	<b>FORMULUJTE KONKRÉTNÍ KROKY A OPATŘENÍ K REALIZACI HANÁCKÝCH SLAVNOSTÍ 2019 V SOULADU S NAVRŽENÝM RÁMCEM .....</b>	<b>53</b>
5.1	ZÁKLADNÍ DOKUMENTY .....	53
5.1.1	Identifikační listina projektu .....	53
5.1.2	Logický rámec.....	54
5.1.3	WBS .....	58
5.2	ŘÍZENÍ ČASU.....	63
5.3	ŘÍZENÍ NÁKLADŮ .....	69
5.4	ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	70
5.5	ŘÍZENÍ RIZIK.....	72
5.6	REALIZACE PROJEKTU .....	77
5.7	UKONČENÍ PROJEKTU .....	77
<b>ZÁVĚR .....</b>		<b>80</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>		<b>82</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>		<b>84</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>		<b>85</b>

## ÚVOD

Hanácké slavnosti byly do historie města Chropyně poprvé vepsány v roce 1985. Obnovila se tradice hanácké podoby jízdy králů a jarmarků lidových řemesel. Postupem času vznikly i tradice nové, jako pochod za králem Ječmínkem, sezónní výstavy ručních prací zručných žen v prostorách zámku, Noc kostelů apod.

Tradiční folklórní program Hanáckých slavností je spojen s lidovou kulturou, Hanou a hanáckým králem Ječmínkem, který je spjat právě s Chropyní, byť v době vzniku této krásné staré pověsti bylo toto město zváno Chropíní. Postava krále Ječmínka se vine celými slavnostmi.

Král Ječmínek je králem všech utiskovaných, zosobněním naděje a víry v lepší budoucnost. Vrací se spolu se svou družinou do našeho města pravidelně každý lichý kalendářní rok. Král Ječmínek s celou družinou, krásné kroje, majestátnost koní, živá hudba, průvod městem. To vše pokaždé navodí nezapomenutelnou atmosféru.

Zpočátku byly slavnosti pořádány jako jednodenní. Od roku 2007 jsou pořádány jako třídenní, tedy od pátečního odpoledne, až do nedělního podvečera.

Organizačně je zajišťuje tým více než stovky organizátorů. K nim je třeba přičíst dvě až tři stovky vystupujících. Příprava slavností a koordinace takového množství zainteresovaných vyžaduje kvalitní přípravu.

Vedení realizačního týmu se vždy snaží zapojit co nejvíce těch, kdo již mají zkušenosti z předchozích ročníků. Společně s neustále klesajícím zájmem obyvatel zapojit se na dobrovolnické bázi do společenského života ve městě, klesá i úspěšnost zapojení těchto zkušených organizátorů. Realizační tým se neustále obměňuje a přenos zkušeností slábne, roste tak pravděpodobnost komplikací a opakování chyb.

S cílem zvýšení pravděpodobnosti úspěšného a hladkého průběhu slavností chci použít nástroje a metody projektového řízení na předběžnou přípravu obecného rámce organizace Hanáckých slavností pro rok 2019.

Projektové řízení lze nazvat filozofií, která, je-li dobře uvedena do praxe, snižuje pravděpodobnost rizika neúspěchu, naopak zvyšuje míru pravděpodobnosti dosažení požadovaného cíle, zabrání přečerpání zdrojů, nedodržení časové alokace. V neposlední řadě napomáhá efektivnějšímu využití lidského potenciálu, vyšší míře zapojení jejich kreativity i vyšší míře

jejich motivace. A to vše, dle mého názoru zachování tradice Hanáckých slavností ve městě Chropyně napomůže.

V žádném případě není mým záměrem jakkoli znevažovat práci organizátorů předchozích ročníků. Řada z nich patří k dlouholetým obětavým propagátorům folklóru i lidové kultury ve městě i v regionu. Jejich práce si hluboce vážím. Použití nástrojů projektového řízení však považuji za způsob, jakým lze minimalizovat zátěž organizátorů a míru improvizace při organizaci slavností. Neboť: *„i v případě, že se podaří realizovat úspěšný projekt, neznamená to automaticky, že byl zároveň dobře řízen. V některých případech je úspěch projektu způsoben především štěstím, improvizací a vyčerpávajícím úsilím zúčastněných.“* (Doležal, 2016, s. 61)

## DEFINUJTE CÍLE PRÁCE A POUŽITÉ METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem práce je připravit základní kostru dokumentů projektového řízení pro organizační zajištění Hanáckých slavností města Chropyně v roce 2019.

Záměrem je eliminovat riziko vzniku kolizních situací, které mohou mít negativní dopad na celý projekt. Záměrem je také eliminovat riziko časté improvizace a nadměrného zatížení zúčastněných touto improvizací. To vše za použití nástrojů a metod projektového řízení.

Na základě zpracovaného přehledu dokumentů a technik projektového řízení v teoretické části práce je následně provedena implikace teoretických poznatků na konkrétní projekt.

Projektem je pro účely této práce označeno konání folklórních slavností ve městě Chropyně. Pořádány jsou každý lichý kalendářní rok již od roku 1985. Hlavním organizátorem a sponzorem je vždy město Chropyně.

Výstupem této práce je praktický pohled na reálný projekt, který umožní jeho efektivnější řízení při přípravě i vlastní realizaci.

Projektové řízení neboli projektový management se stal nedílnou součástí řízení projektů, strategických cílů, velkých záměrů a investic. Problematice projektového řízení se věnuje celá řada odborných publikací a literatury, metody a nástroje se neustále vyvíjejí, mění a doplňují.

Projektové řízení je unikátní v tom, že není nutné používat všechny nástroje a techniky, ale je možné - dokonce je odborníky doporučováno - přizpůsobit se konkrétnímu projektu. Každý projekt je totiž unikátní, individuální, jedinečný.

Cílem této práce je organizačně pomoci připravit další ročník slavností za současného snížení negativního dopadu neustálé obměny členů realizačního týmu, nedokonalého přenosu zkušeností organizátorů minulých ročníků, minimalizace pravděpodobnosti neúspěchu pořádání akce a v konečném důsledku také zajištění pestrého programu, který zvýší uvadající zájem občanů o folklór a společenský život ve městě.

Z nástrojů a technik projektového řízení byla v práci použita analýza rizik pomocí SWOT analýzy, analýza času prostřednictvím síťového grafu a metody CPM (kritické cesty), analýza nákladů sestavením rozpočtu, a identifikace základních cílů a záměrů projektu prostřednictvím logického rámce a WBS analýzy.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 ZPRACUJTE TEORETICKÉ POZNATKY VZTAHUJÍCÍ SE K PROJEKTOVÉMU ŘÍZENÍ A JEHO VYUŽITÍ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

Tato část práce obsahuje základní shrnutí metod a nástrojů projektového řízení, specifika procesu řízení a jeho základní pojmy.

Každý z nás často řeší nějaký projekt, aniž by si to uvědomil. Jsou to sice drobné projekty, ale zcela určitě by jejich bezproblémovému řešení napomohly základní znalosti projektového řízení, díky kterým by při jejich řešení ubylo prostoru pro pouhé intuice a tzv. selský rozum. Výsledky osobních projektů nebývají nejlepší. Nad nedodržením termínu při stavbě domu nebo nad kvalitou fotografií ze svatby si můžeme uvědomit nedostatky přípravy celé akce. Nad navýšenou cenou výsledku projektu dokážeme přiznat, že jsme postupovali špatně. S pomocí znalostí projektového řízení by bylo možné se vyhnout nejčastějším a mnohdy i zcela zbytečným chybám při zvládnání náročnějších projektů. Řadě chyb se nedaří vyhnout ani s pomocí mnoholetých praktických zkušeností.

V současnosti jsou zaznamenávány dva extrémy v přístupu k projektovému řízení. Je přeceňováno i podceňováno. Podceňování či neznalost základních tezí a metodik projektového řízení snižuje pravděpodobnost efektivního řízení nestabilního a nejistého projektu, neboť míra rizika je u každého projektu vysoká. Přeceňování projektového řízení a dogmatické uplatňování a používání všech nástrojů a metodik pravděpodobnost rizika nesníží, ale odvede pozornost realizačního týmu. Forma dostane přednost před obsahem. Dvořák (2008, s. 9) tuto zkušenost popisuje jistou parafrází Paretova pravidla: „*Zhruba 20 % standardů a technologických nástrojů ve vzájemné kombinaci naplňuje termín úspěšné řízení projektu minimálně z 80 %.*“ U téhož autora lze nalézt poučně zpracované desatero manažera projektového řízení, které problematiku shrnutou do výše uvedeného pravidla více rozvádí. Řízení projektu přirovnává k řízení automobilu. Odpověď na otázku, zda je lepší dát člověku bez znalosti řízení do rukou luxusně vybavené vozidlo, či zda více užitku přinese obyčejný automobil svěřený do rukou zkušeného řidiče, je tím správným pojetím přístupu ke všem nástrojům a metodikám projektového řízení.

## 1.1 Projektové řízení či projektový management

Historii projektového managementu lze hmatatelně spojit s Ganttovými diagramy. Jejich použití při výstavbě lodí je poprvé reálně zmapováno na přelomu 19. a 20. století.

V polovině minulého století byly při vojenských nebo kosmických programech hojně využívány metody spojené se síťovým grafem - CPM (*Critical Path Method*), PERT (*Program Evaluation and Review Technique*).

V roce 1965 se objevila první organizace sdružující managery. Tak vznikla IPMA (*International Project Management Association*), a PMI (*Project Management Institute*). Jejich pobočky lze dnes už najít takřka po celé světě, šíří souhrnné informace o projektovém managementu (PMBO - *Project Management Body of Knowledge*), školí a certifikují (PMP - *Project Management Professional*), publikují odborné texty, šíří osvětu o projektovém řízení.

*„Projektovým řízením se rozumí soubor norem, doporučení a best practice zkušeností, popisujících, jak řídit projekt. Projektové řízení je způsob přístupu k návrhu a realizaci procesu změn (tj. projektu) tak, aby bylo dosaženo předpokládaného cíle v plánovaném termínu, při stanoveném rozpočtu s disponibilními zdroji tak, aby realizovaná změna nevyvolala nežádoucí vedlejší efekty, jinými slovy - aby vznikl úspěšný projekt“* (Doležal, 2016, s. 16).

Souhlasím s Doležalem (2016), že bychom projektové řízení neměli vnímat pouze jako souhrn nástrojů a metod, byť je pro manažera důležité je znát. Projektové řízení tento autor označuje spíše za určitou filozofii či styl práce, za způsob myšlení.

## 1.2 Projekt

Tento pojem se stal velice frekventovaným, ale ne vždy je užívám v souladu se svou přesnou definicí. Dle IPMA standardu ICB v 3.1: *„Projekt je jedinečný časově, nákladově a zdrojově omezený proces realizovaný za účelem vytvoření definovaných výstupů (rozsah naplnění projektových cílů) v požadované kvalitě a v souladu s platnými standardy a odsouhlasenými požadavky.“* (Doležal, 2016, s. 17)

Projektem lze označit každý záměr či námět na realizaci inovace s jasně definovaným cílem, časovými i nákladovými hranicemi nebo také složitý proces transformace současného stavu na stav nový, žádoucí, přičemž existuje jistá míra rizika, že při transformačním procesu dojde k chybám a odchylkám na cestě k cílovému stavu.

Řadu složitých akcí realizují jejich organizátoři bez použití technik projektového řízení. Zcela určitě to není chyba, projektové řízení však pomůže akci realizovat s dostatečnou mírou pravděpodobnosti úspěchu. Důležité je si umět odpovědět na otázku: co je to projekt a kdy je vhodné techniky a metody projektového řízení použít. Fiala (2004, s. 27) definuje

projekt jako “... prostorově a časově ohraničený soubor technologicky a organizačně souvisejících činností, jehož uskutečnění je podmínkou dosažení určitého cíle.” V obecné rovině by každý projekt měl mít:

- začátek a konec,
- cíl,
- zdroje,
- tým,
- měl by být realizován mimo běžnou činnost organizace,
- nadprůměrné riziko tedy vysokou míru pravděpodobnosti, že se vše nepodaří bez problémů a chyb.

### 1.2.1 Trojimperativ

K úspěšnému dosažení projektového cíle je třeba optimálně zkombinovat tři základní parametry, které odborná literatura nazývá trojimperativem.

Při zachování rovnováhy mezi těmito třemi dimenzemi lze sledovat přímou úměru k úspěšné realizaci projektu. Úspěšný projekt byl realizován včas, při realizaci nebyl překročen stanovený rozpočet a projekt splnil zadané požadavky v zadané kvalitě.

Cíl projektu	Co? Pro koho?	Cíl, Kvalita
Harmonogram	Do kdy?	Čas
Náklady, zdroje	Za kolik?	Rozpočet

Tabulka 1 - Trojimperativ, vlastní zpracování podle Doležala (2016)

Naopak nedodržení časového plánu, nedostatek finančních prostředků k realizaci projektu, či změna cíle projektu změnou kvality na úkor dodržení času a financí jsou v kostce představené tři základní oblasti, ve kterých může projekt selhat.

## 1.3 Cíl projektu

Přesně, jasně a srozumitelně nadefinovat cíl projektu je nejdůležitější krok v rámci celé přípravy projektu.



Cíl projektu vyjadřuje očekávaný výstup, který bude snadno kontrolovatelný. Efektivní se proto v této fázi jeví použití techniky SMART. Její aplikace povede k definování cíle, který bude:

- S - specifický - *specific*,
- M - měřitelný - *measurable*,
- A - akceptovatelný - *acceptable, achievable*,
- R - realistický - *realistic, relevant*,
- T - termínovaný - *time specific, trackable*.

#### 1.4 Životní cyklus projektu

Z časového úhlu pohledu a současně s ohledem na činnosti vykonávané v jednotlivých částech realizace projektu lze sestavit životní cyklus projektu. U některých autorů (například Doležal, 2016, s. 55) má fáze tři:

- předprojektovou (vznik myšlenky na projekt a její prověření),
- projekt (zahájení, realizace, ukončení),
- poprojektovou fázi (vyhodnocení, provoz, realizace přínosů).

V jiné odborné literatuře lze najít rozdělení do pěti fází:

- příprava, iniciace či identifikace projektu,
- plánování projektu - jeho zadání a přesná definice,
- plánování průběhu realizace,
- samotný průběh projektu - realizace, a konečně
- jeho ukončení a vyhodnocení.

Sekvence pěti fází životního cyklu vychází z použití základních po sobě následujících nástrojů projektového řízení - dokumentů každého projektu. Tyto základní dokumenty a pět základních kroků lze spojit s pěti stěžejními otázkami, které musí být při realizaci každého projektu zodpovězeny. Podle Doležala (2013) jsou to tyto otázky:

- čeho chceme vlastně dosáhnout,
- co vše bude projekt obnášet,
- jak by měl projekt proběhnout,
- jak projekt řídit a
- jak projekt správně ukončit.

Fáze řízení projektu	Základní dokumenty	Doplňkové dokumenty
Identifikace Čeho chceme dosáhnout?	Identifikační listina projektu	Projektový rámec Logický rámec
Zadání/definice Co vše bude projekt obnášet?	WBS	Registr zainteresovaných stran Tabulka souvislostí
Plánování Jak by měl projekt proběh- nout, co bude třeba vykonat?	Maticе odpovědnosti Registr rizik Rozpočet a finanční plán Harmonogram	Plán řízení projektu Organizační struktura, role a odpovědnosti Komunikační plán
Realizace Jak projekt uřídit?	Zápis z porady Změnový požadavek	Report o stavu projektu Seznam bodů k řešení Seznam poučení
Ukončení Jak projekt správně zakońčit?	Akceptační protokol Vyhodnocení projektu	Předávací protokol Poučení z projektu

Tabulka 2 - Rozdělení dokumentů na základní a doplňkové, Doležal (2013)

Toto rozdělení dokumentů není dogma. Žádná obecná vždy použitelná šablona projektového řízení neexistuje, každý projekt je jedinečný, u každého projektu je třeba zvážit, které dokumenty řešení a řízení projektu efektivně napomohou. Jak uvádí Dvořák (2008, s. 19), není třeba se bát „*metodiky a nástroje ohýbat podle svých potřeb... Metodiky i nástroje jsou vyvíjeny tak, aby platily obecně, na rozdíl od projektů, které jsou specifické.*“

Sám autor rozdělení projektových dokumentů (viz výše uvedená tabulka) ve své knize uvádí, že u malého projektu pomůže úspěšné realizaci pořízení Identifikační listiny projektu, WBS, Maticе zodpovědnosti, Zápisu z porady a Vyhodnocení projektu. Jedinečnost každého projektu je však třeba mít neustále na zřeteli.

### 1.4.1 Identifikace

Stěžejní pro první fázi života projektu je odpověď a otázku: čeho chceme dosáhnout? Námět na projekt je třeba jasně naformulovat a zvážit, zda je tento konkrétní projekt proveditelný a realizovatelný. Jinými slovy, zda je smysluplný a zda za daných podmínek lze dosáhnout cíle.

Dvořák (2008) doporučuje v této životní fázi projektu vždy mezi projektovou dokumentaci zařadit minimálně logický rámeček, naproti tomu Doležal (2013) za minimální považuje Identifikační listinu projektu. Tento nepatrný rozpor jen potvrzuje, že všeobecně platná a použitelná šablona neexistuje.

#### 1.4.1.1 *Projektový záměr*

Srozumitelně popsat strukturu projektu z pohledu cíle, kterého chceme dosáhnout, délky časového úseku i z pohledu nákladů, které nás dosažení stanoveného cíle bude stát. Nejvhodnější k tomuto účelu je využít dokument nazvaný Projektový záměr.

Zpracování tohoto dokumentu umožní shrnout všechny nosné představy o záměru, konkretizovat cíle a výstupy záměru, zvážit jeho varianty řešení a následné rozhodnutí o tom, zda je efektivní v přípravě tohoto záměru pokračovat.

K objektivnímu posouzení je nezbytné akceptovat obě roviny projektu: část produktovou - tedy zda dosáhneme požadované kvality výstupu, i část procesní - zda požadovaného výstupu dosáhneme při dodržení limitů všech disponibilních zdrojů. Hodnocení dodržení rovnováhy trojimperativu je zde namístě.

#### 1.4.1.2 *Logický rámeček*

Tento dokument strukturovaně popisuje přínosy, cíle, výstupy a hlavní činnosti projektu, a to především z pohledu definování jejich objektivně měřitelných ukazatelů.

Není dostačující ukazatele pouze pojmenovat. Je nutné každému z nich stanovit měřitelnou hodnotu, podle které bude možné sledovat jeho plnění. Kvalitní zpracování napomůže eliminovat riziko nedodržení časového harmonogramu nebo překročení limitovaných zdrojů.

Detailní zpracování pomáhá srozumitelnosti a eliminaci nedorozumění a rozdílné interpretace faktů různými zainteresovanými osobami.

Popis projektu	Metrika	Zdroj dat	Riziko
Vize	Jak se pozná dosažení vize	Odkud se tým dozví o dosažení vize	Existují komplikace
Účel	Jak se zjistí dosažení účelu	Odkud se pozná splnění účelu	Existují problémy
Cíl	Co znamená dosažení cíle	Odkud se zjistí dosažení cíle	Existují omezení
Klíčové úkoly	Kdo za ně zodpovídá	Odhad rozpočtu	Poznámky

Tabulka 3 – Příklad schématu Logického rámce, Dvořák (2008, s. 31)

#### **1.4.1.3 Identifikační listina projektu**

Zpracování a následné odsouhlasení tohoto dokumentu hlavním sponzorem projektu lze považovat za start zahájení projektu jako takového. Všechny navazující kroky přípravy i samotné realizace projektu vychází právě z Identifikační listiny projektu.

Ke zpracování identifikační listiny projektu je nezbytné projekt označit potřebnou identifikací, stanovit projektu požadovanou prioritu ve srovnání s jinými projekty, jasně definovat přínosy a cíle projektu (pokud nebyly naformulovány již v předchozích nepovinných dokumentech), určit si limity nákladů i časového rámce, stanovit hlavní role obzvláště na pozicích řízení a financování celého projektu a další stěžejní informace pro snadnou a srozumitelnou komunikaci o projektu.

#### **1.4.2 Zadání/definice**

V této přípravné fázi projektu je nutné najít odpověď na otázku: co bude projekt obnášet? K nalezení odpovědi pomohou dokumenty nazvané Registr zainteresovaných stran, Tabulka souvislostí a WBS.

##### **1.4.2.1 Registr zainteresovaných stran**

Tento dokument obsahuje analýzu všech osob do projektu jakkoli zapojených či projektem přímo nebo nepřímo ovlivněných. Sestává ze zmapování jejich očekávání, požadavků a zájmů na daném projektu, na způsobu jejich zapojení do projektu.

#### **1.4.2.2 Tabulka souvislostí**

Další z řady doplňkových dokumentů obsahuje vymezení všech vazeb a mezi dopadů projektu. Tabulka může obsahovat vymezení projektu v souvislosti s platnou legislativou, vymezení území, na kterém bude probíhat, vymezení cílové skupiny, pro kterou bude projekt realizován, a dalších dotčených subjektů a jejich vazeb k projektu.

#### **1.4.2.3 WBS**

Naopak nutným dokumentem této životní fáze projektu je WBS (*Work breakdown structure*). Jedná se o komplexní rozklad celého projektu na dílčí části, na jednotlivé kroky a práce, které je třeba vykonat, aby byl projekt realizován. Tato dekompozice celého projektu je velice důležitou částí přípravy projektu. Pokrývá celý věcný rozsah, nesmí v ní být žádný úkon opomenut, ani v ní nesmí být žádný úkon navíc.

Stavba struktury jednotlivých prací je sestupná, od větších celků k jednotlivým detailům, od výstupů projektu k dílčím úkonům, které k jejich splnění povedou.

U komplikovaných a rozsáhlých projektů se v praxi osvědčilo k WBS zpracovat i popisy jednotlivých pracovních balíků. K přesnému vymezení jednotlivého pracovního úkonu lze přiřadit přímou zodpovědnost, nákladovou a časovou složku.

### **1.4.3 Plánování**

Při projektovém řízení neustále narážíme na jedinečnost projektu, na absenci obecně použitelné šablony, na absenci jednoznačně daného postupu práce. Vždy je nezbytné znovu zvážit důležitost a přínos úkonu pro efektivní realizaci projektu.

V této fázi životního cyklu projektu přichází úvaha o potřebnosti či nutnosti Plánu řízení projektu, Matice zodpovědnosti, Registru rizik, Organizační struktury, role a odpovědnosti, Komunikačního plánu, Rozpočtu a finančního plánu a Harmonogramu.

#### **1.4.3.1 Plán řízení projektu**

Tento krok plynule navazuje na WBS zpracovanou v předchozím kroku. Na rozpis jednotlivých pracovních kroků obsažených ve WBS se navazuje podrobným popisem procesů projektového řízení, které budou při realizaci daného projektu použity.

Doležal a kol. (2017, s. 70) uvádí tyto oblasti:

- řízení rozsahu,
- řízení harmonogramu,

- řízení nákladů,
- řízení jakosti projektu,
- řízení lidských zdrojů,
- řízené komunikace v projektu,
- řízení projektových rizik,
- řízení obstarávání a smluvních vztahů,
- řízení změn.

I zde je nezbytné vzít v úvahu jedinečnost daného projektu a uvážlivě vybrat, které oblasti budou zapojeny a které k efektivnímu řešení projektu nejsou nezbytné.

#### **1.4.3.2 Matice zodpovědnosti**

Sestavení matice zodpovědnosti je milníkem v přípravě projektu, který rozdělí dílčí úkony a práce mezi jednotlivé členy realizačního týmu. Stanovení zodpovědnosti je důležitým krokem při eliminaci vzniku možných rizik. Není však krokem jediným. Bez správné komunikace mezi členy realizačního týmu bude sama matice zodpovědnosti a v ní popsané adresné rozdělení zodpovědnosti bezcenné.

Výchozím materiálem ke zpracování matice zodpovědnosti je WBS. Ke každému pracovnímu balíku jsou přiřazovány odpovědnosti.

Typologie odpovědnosti je podle Doležala a kol. (2017, s. 80) následující:

- A - *accountable* - označení pro osobu, která úkon schvaluje či akceptuje,
- R - *responsible* - označení pro osobu, která daný úkon realizuje,
- S - *support* - označení pro osobu, která na plnění určitého úkolu spolupracuje s R,
- K - *consulted* - označení pro osobu, se kterou je plnění daného úkolu třeba projednat,
- I - *informed* - označení pro osobu, kterou je nutné o plnění úkolů průběžně informovat.

#### **1.4.3.3 Organizační struktura, role a odpovědnosti**

Tento dokument pomůže dokončit realizační tým, zformuje jeho přesné role a postavení jeho jednotlivých členů, nastaví mezi nimi vzájemné vazby, zodpovědnosti a pravomoci. Do celého projektu vnese k zájmům vlastníka (sponzora) projektu i pohled koncových uživatelů vyprodukovaných výstupů.

#### **1.4.3.4 Komunikační plán**

Smyslem tohoto dokumentu projektového řízení je správně nastavit tok informací. Které informace, kdy, jak, kým, jak často a komu budou předány.

Nejedná se pouze o tok informací uvnitř projektového týmu, ale také směrem vně, tedy ke všem, kdo budou realizací projektu jakýmkoli způsobem dotčeni.

V přípravě projektu je nutné akceptovat, že každý zapojený subjekt má jiné očekávání a priority, a očekává, že pro něj projekt bude přínosem.

Komunikaci je třeba vnímat jako důležitou složku projektu nejen v prvních fázích jeho života, kdy je nutné zainteresovaným stranám vysvětlit vizi a cíle projektu, ale dobrá úroveň komunikace je přínosem i při řešení krizový momentů.

#### **1.4.3.5 Rozpočet a finanční plán**

Rozpočet je velmi důležitou součástí přípravy projektu. Vymezuje jednotlivé oblasti výdajů na straně jedné, i oblast příjmů či dalších zdrojů k realizaci projektu.

Finanční plán pak všechny plánované náklady (výdaje) rozepisuje v časové ose v souladu s harmonogramem projektu.

Také postup zpracování těchto dvou dokumentů vychází z podkladů již zpracovaných v předchozích krocích. Při sestavování přehledu výdajů je nezbytné neopomenout vyjádřit finanční hodnotou pro všechny zapojené zdroje, tedy výdaje za práci, za materiál, výdaje spojené s řízením projektu atd.

Neopomenuta by měla být také tvorba finanční rezervy pro případ nepředvídaných komplikací.

#### **1.4.3.6 Registr rizik**

Ve výčtu charakteristických znaků projektu jsme uvedli i pravděpodobnost rizika, že ne vše proběhne v souladu s plánem. Vzhledem k tomu, je pochopitelné, že Doležal (2016) tento dokument považuje za nezbytný pro každý projekt.

Tento dokument nejen shrnuje všechna možná rizika, která by v průběhu realizace mohla nastat a zamezit úspěšnému ukončení projektu, navíc se jedná o dokument živý. Rizika se budou v průběhu života projektu měnit, měnit se budou i jejich pravděpodobnosti a míra jejich možného dopadu na celkový výsledek akce.

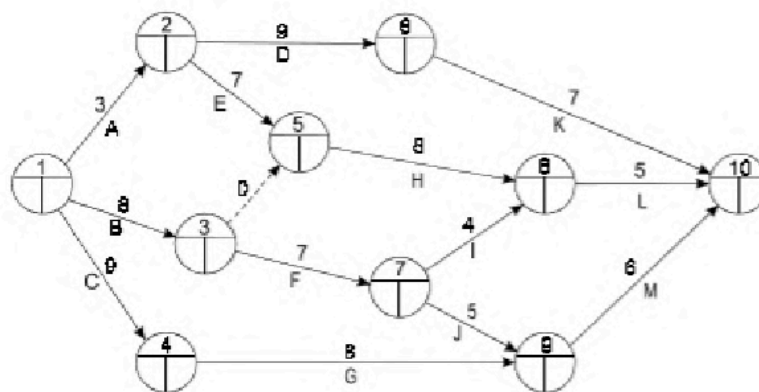
Každé hrozící riziko je nezbytné popsat, vymezit pravděpodobnost s jakou reálně hrozí, míru dopadu tohoto rizika, plány, jak danému riziku zabránit či alespoň snížit míru jeho pravděpodobnosti, identifikovat spouštěč rizika a naplánovat opatřeními, které zmírníme riziko v případě, že skutečně nastane. Nezbytné je určit také osobu odpovědnou za řízení daného rizika.

#### 1.4.3.7 Harmonogram

Harmonogram je ideální pro srovnání plánu se skutečností. Kvalitně zpracovaný harmonogram pomůže sledovat při vlastní realizaci možné problémy s nedodržením časového plánu i tím i s přečerpaním dalších zdrojů. Na každém kroku realizace projektu je nutné mít neustále na zřeteli trojimperativ. Nedodržení času může vést ke zvýšenému úsilí realizačního týmu, hrozí však riziko, zvýšeného čerpání zdrojů. Často ani to ve skutečnosti ke zkrácení časového skluzu nepomůže.

K seznamu činností, jenž je nám k dispozici už od zpracování WBS, dodáme délku jejího trvání, návaznost na další činnosti (následující, předcházející). U některých projektů je vhodné doplnit ještě i požadavky na zdroje.

Ke zmapování časových rezerv, případně i rezerv zdrojů, je optimální použití Ganttova grafu či síťového grafu.



Obrázek 1 – Příklad síťového grafu, Zimola (2000, s. 154)

#### 1.4.4 Realizace

Vstoupí-li projekt do další fáze životního cyklu, pak všechny předchozí kroky ukázaly zpracovatelům, že se jedná o záměr vhodný k realizaci. V této fázi bude probíhat vlastní realizace projektu.



#### ***1.4.4.1 Zázpis z porady***

Z každého jednání celého nebo i jen části realizačního týmu je nezbytné pořizovat zázpis. Prostřednictvím zázpisů z porad jsou přenášeny informace, zadávány úkoly společně s termínem a osobou odpovědnou za jeho splnění.

K eliminaci rizika odlišného pochopení je třeba používat jasné a srozumitelné formulace a vše zaznamenávat pro případ řešení eventuálního sporu či nedorozumění. Ke snížení míry rizika přispívá i možnost všech účastníků porady podílet se na formulaci textu zázpisu.

#### ***1.4.4.2 Report o stavu projektu***

Report v sobě zahrnuje informace o aktuální etapě projektu, o tom, zda je harmonogram plněn bez odchylek v čerpání financí, zdrojů i z pohledu časové osy. V případě zaznamenání odchylek nad tolerovanou mez jsou nezbytnou součástí reportu také návrhy na zmírnění zjištěných odchylek.

#### ***1.4.4.3 Seznam bodů k řešení***

Dobrá komunikace se nese celým projektem. Tento dokument přispěje k otevřené komunikaci a ke vzájemnému sdílení informací o otevřených problémech k řešení. Každý z nich musí mít danou svou prioritu, odpovědnou osobu a termín. Na rozdíl od zázpisu z porady jsou do tohoto dokumentu zapisovány průběžně každým členem realizačního týmu, který shledá, že se objevil problém, který je nutno vyřešit. Specifikem tohoto dokumentu je potřeba sdílet jej neustále všem členům, nejlépe online.

#### ***1.4.4.4 Změnový požadavek***

Projekt je jedinečný, unikátní záměr. V průběhu realizace projektu téměř vždy dojde k potřebě provést změny oproti původní specifikaci.

Návrh na provedené změny může vzejít od každého člena týmu, všechny změny je nutné řídit a dohledat. Změna základních dokumentů, jako je WBS, rozpočet či harmonogram musí projít řádným schválením a projednáním s kompetentními členy realizačního týmu. Neuvážené a nepromyšlené zásahy projektu jednoznačně uškodí.

Analýza dopadů změny na cíl projektu, jeho končený výstup i trojimperativ - to vše je nutnou součástí každého změnového požadavku.

#### **1.4.4.5 Seznam poučení**

Chyby není vhodné opakovat. Je žádoucí, aby realizační tým zaznamenával průběžně své zkušenosti ze všech fází a činností, právě proto, aby se z nich realizátoři příštích projektů mohli poučit a vyhnout se tak opakování stejných chyb. Dokument zmapuje dopady zkušeností na projekt, doporučení, jak se těmto chybám při řešení dalších podobných projektů vyhnout. Je však chybou tento dokument používat pouze k zaznamenávání negativních zkušeností. Předávat je třeba také pozitivní informace. I ty jsou užitečné pro efektivní dosažení úspěšného projektu.

#### **1.4.5 Ukončení**

V samém závěru životního cyklus projektu je třeba odpovědět na poslední otázku: jak projekt správně zakončit?

##### **1.4.5.1 Předávací a akceptační protokol**

V odborné literatuře najdeme upozornění na skutečnost, že pojmy předání a převzetí nejsou totožné.

K fyzickému předání se využije předávací protokol. U velkých a rozsáhlých projektů výstup nejen předáváme, ale také si cílová osoba potřebuje výstup vyzkoušet a ověřit si tak, že výstup je funkční a odpovídá zadání. Zde je prostor pro využití akceptačního protokolu.

Akceptační protokol je potvrzením dokončení celého projektu, důkazem, že vznikl požadovaný výstup.

##### **1.4.5.2 Vyhodnocení projektu**

Ve chvíli ukončení projektu je vhodný čas pro zpracování všech informací o právě končícím projektu a tuto sumarizaci využít ke stanovení míry úspěšnosti realizace projektu. V této fázi sumarizujeme data o realizaci vlastního projektu a splnění jeho cíle, zmapování přínosů bude následovat až po jistém časovém odstupu.

##### **1.4.5.3 Poučení z projektu**

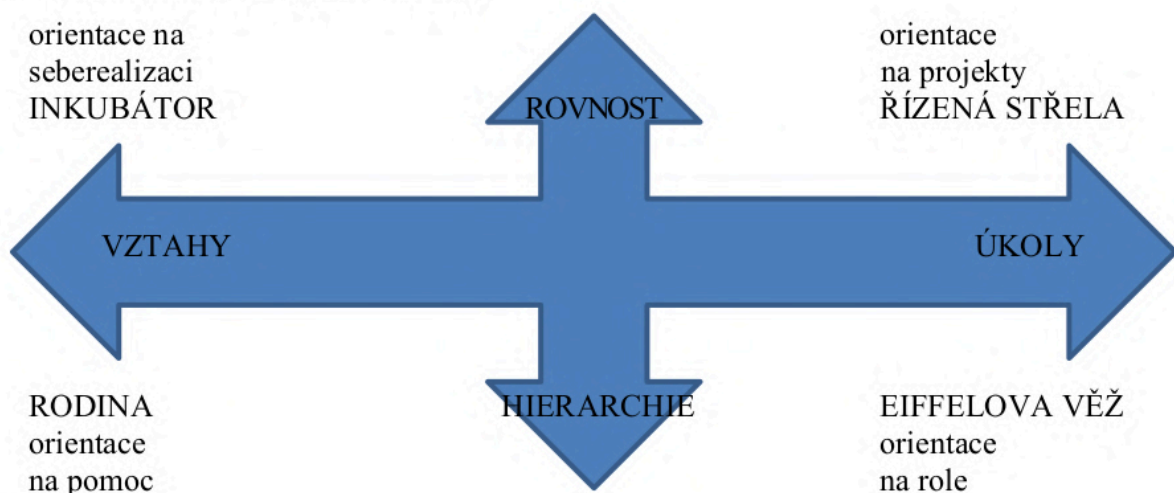
Tento doplňkový nikoli povinný dokument je také pomocným návodem pro příští realizační týmy či příští projekty. Obsahuje sumarizaci všech pozitivních i negativních zkušeností, které v průběhu realizace tým zaznamenal do seznamu poučení, registru rizik, zápisů z porady a dalších dokumentů v průběhu všech fází realizace.

## 1.5 Projektový tým

„Lidé jsou základní hybnou silou projektu a jsou v závislosti na podobě konkrétního projektu uspořádáni do vhodné dočasné organizační struktury spojené s projektem.“ (Doležal, 2016, s. 351)

Pro běh projektu a jeho úspěšné dokončení je výběr zapojených realizátorů velice důležitý. Obzvláště velký důraz je nutné klást volbě vedoucího projektu. Úspěšný manažer musí být osobou schopnou vést druhé, ale i sebe sama, jeho aktivita je vedena snahou pomoci jiným a spolu s pochopením potřeby se neustále vzdělávat, věnovat se své osobní integritě a důsledně pracovat na vlastní osobní efektivnosti, jak zmiňuje Palatková (2011).

Manager projektu musí být typickým vůdce, osobou schopnou podpořit spolupracovníky, zvýšit jejich zainteresovanost a motivaci, zvládat řešení případných konfliktů, eliminovat vznikající stresové a vypjaté situace.



Obrázek 2 - Typologie firemní kultury, vlastní zpracování podle Palatkové a kol.(2013, s.108)

Podstatnou roli hraje také organizační struktura týmu. Palatková (2013, s. 53) uvádí, že dle Trompenaarse existuje řada možných rozdělení podle vzájemného vztahu členů týmu z pohledu rovnosti či hierarchie a vzájemných vztahů členů týmu z pohledu orientace na úkoly a vzájemné vztahy – viz výše uvedený obrázek.

### 1.5.1 Metody a standardy

Standardy jsou spíše než doktrínou soupisem dobrých zkušeností řady odborníků, kteří si jejich použití či nepoužití vyzkoušeli sami. Tento fakt vyplývá z velice širokého spektra

nejrůznějších projektů i situací, ve kterých je třeba je řešit. Každá situace i projekt jsou na-prosto jedinečné. Šablony a metodiky lze vzít jako vzor nikoli jako doktrínu.

#### **1.5.1.1 IPMA (International Project Management Association)**

Tento standard staví především na popisu, rozlišení a struktuře kompetencí. Kompetenci chápeme jako souhrn znalostí, dovedností, přístupů či osobních zkušeností.

#### **1.5.1.2 PMI (Project Management Institute)**

Tento projektový standard odborná veřejnost považuje za současnou světovou jedničku v projektovém řízení. Standard PMI je vydáván v publikaci *Project Management Body of Knowledge* ve zkratce PMBOK.

Standard PMI rozděluje každý projekt do celkem pěti životních fází, přičemž v každé fázi je rozlišováno celkem devět oblastí znalostí, které musejí být při realizaci projektu naplněny.

#### **1.5.1.3 PRINCE2 (Project IN Controlled Environments no. 2)**

Autorem tohoto standardu je britská agentura OCG (*the Office of Government Commerce*). Standard je orientován na procesy v projektovém řízení. Pro tuto metodiku je typické číslo sedm: definuje sedm hlavních principů, sedm témat a sedm procesů. Dva základní způsoby přístupu k projektu jsou dle tohoto standardu vymezeny jako:

- projekt je orientován a produkt, který bude výstupem projektového řízení, nebo
- projekt je orientován na podnikatelský záměr, na konkrétní obchodní případ či *business case*.

## 2 ZHODNOŤE VLIV KULTURY NA ROZVOJ OBCÍ

Tato část práce analyzuje kulturu v obecně rovině, a především pak její vliv na společnost obyvatel obce. Pohled na kulturu je už v této části zužován na oblast kultury, která je specifická pro zadaný projekt, který bude řešen v praktické části práce, tedy na živou formu kulturního dědictví, tj. na lidovou kulturu či folklór.

### 2.1 Role kultury

Kulturu lze zcela jistě označit za jeden z velice významných faktorů, který přispívá ke sjednocení života lidské společnosti. Kromě integrační role má i funkci edukační, kreativní a enkulturační.

Právě osvojení si místní kultury napomáhá upevňování vazeb mezi generacemi a propojení obyvatel regionu s místem, ve kterém žijí. Sounáležitost obyvatel s místem, obcí, regionem či celým státem lze v dnešní době považovat za velice zanedbanou. Její absence dle mého názoru napomáhá současnému šíření vzájemné nesnášenlivosti, rasismu a xenofobie.

Bez opomenutí nesmí zůstat ani fakt, že rozvoj kulturních aktivit přináší příležitost smysluplného trávení volného času, což především u rizikové věkové kategorie mládeže do 19 let působí preventivně v oblasti ohrožení závislostmi a v oblasti prevence kriminality.

*„Na vývoj a utváření osobnosti působí všechny stránky rodinného prostředí.“* (Kohoutek, © 2009) Na straně jedné je pro vývoj dítěte důležitá společenská a ekonomická pozice rodiny, ale také prostředí v širším pojetí, tedy i prostor města, ve kterém dítě vyrůstá.

Podle Johnové (2008, s. 74) je kultura souhrnem předpokladů, které jedinec získal v průběhu svého života, souhrnem hodnot, podle kterých se všichni chováme. *„... výchova, rodina, škola, kamarádi stejně jako vzdělání, poznání, aktivní trávení volného času, tedy nemateriální hodnoty, jsou rozhodujícím faktorem, který ovlivňuje chování. Výchova v dětství, tzv. první rodině a vliv okolí (spolužáků a přátel) v raném mládí ovlivňuje postoje a rozhodování zákazníka i v budoucím životě...“*

Za obecný znak vyspělosti společnosti je všeobecně považována právě kultura, která v sobě uchovává stopy let minulých i současných. Každá země či region má svá specifika – jazyk, zvyky, tradice, rituály, specifika v oblékání nebo například hodnoty. Přes potřebu zachovat kulturní dědictví, se i kultura vyvíjí a mění dle potřeb společnosti. Je nutné najít rovnováhu mezi potřebou změn a současně zachováním dědictví po minulých generacích. Nalézt

rovnováhu mezi uspokojením potřeb současných generací a zachováním edukační role kultury. Stejně tak je třeba mít na zřeteli další důležitou roli kultury a tou je identifikace obyvatel s územím.

## 2.2 Management

*„Management je proto tím, co se tradičně nazývalo svobodným uměním: „svobodným“ proto, že se zabývá základními kategoriemi znalostí, sebepoznání, moudrosti a vůdčích schopností, „uměním“ proto, že jde o obor praktický a aplikační. Manažeři čerpají ze všech znalostí a poznatků společenských věd - psychologie a filozofie, ekonomie a historie, etiky - ale stejně tak i věd přírodních. Musí však tyto znalosti zaměřit na efektivnost a výsledky.“ (Drucker, 2004, s. 39 )*

Palatková a kolektiv pak rozvádí Drucknerovy myšlenky dál a pohlíží na management ze tří stran. Jako na souhrn aktivit a činností, jako na řídicí skupinu pracovníků, a do třetice jako na vědní disciplínu.

Management především pracuje s lidmi a měl by plně využívat jejich schopnosti, ať již bude využívat jejich silných stránek nebo bude pracovat a minimalizovat jejich slabé stránky. Musí tedy umožnit osobní růst a zvyšování kvalifikace. Management musí pracovat s osobní zainteresovaností a zapojením jednotlivců do práce celého týmu na společném díle. Nesmí zapomínat ani na tradice, firemní kulturu a historii.



Obrázek 3 – Model celostního systému managementu, Palatková a kol. (2013, s. 40)

Pod pojem managementu podřadíme prvky tzv. tvrdého managementu, jako jsou plánování, organizování a kontrolování, podřadíme sem i prvky tzv. měkkého managementu (HRM, kultura organizace, komunikace a další).

Z modelu celostního managementu vyplývá, že je třeba přistupovat k managementu komplexně. Nejčastěji je management vnímám pouze jako tzv. všeobecný management, tedy systém nástrojů a technik vedení. Je nezbytné ale také vnímat roli osobního managementu, díky kterému poznává vedoucí pracovník své vlastní schopnosti a díky tomu dokáže lépe vést členy svého týmu. A v neposlední řadě vyčlenit samostatně vůdcovství. Vrchol veškerého managementu vycházející jak z osobního, tak ze všeobecného managementu.

Funkční pojetí managementu se opírá o základní části, kterými jsou plánování, organizace, budování informačních systémů a systémů komunikace, důraz je kladen na lidské zdroje, firemní kulturu a kontrolu.

Příkladem moderního pojetí managementu lze uvést myšlenky Tomáše Bati a jeho Soustavu řízení, která se opírá o inovace a znalosti. Jeho myšlenky dodnes inspirují k podpoře růstu jedince, k jeho vzdělávání a motivaci, která povede k jeho soběstačnosti na systému.

### **2.3 Management v kultuře**

Pro oblast kultury lze první funkci managementu pojmut jako zmapování vnitřního i vnějšího okolí subjektu kultury. Základní analýza s důrazem na chování managerů, zaměstnanců i návštěvníků vede k definování cílů a záměrů.

Organizování je pojmově nadřazeno koordinovanému řízení činností jednotlivců i kolektivů, které povede k dosažení zadaných cílů a záměrů.

Mimořádně důležitou složkou managementu ve funkčním pojetí je vzájemná komunikace, a to jak uvnitř subjektu, tak vně – tedy komunikace mezi zaměstnanci navzájem, i mezi návštěvníky, účinkujícími a dalšími zainteresovanými subjekty.

Management lidských zdrojů cílí na získávání, rozvoj, vzdělávání, motivaci a podporu vhodných pracovníků, kteří se budou osobně podílet na dosažení stanoveného cíle projektu.

Všechny dílčí funkce managementu provází rozhodování a techniky vedoucí ke správnému a snadnému rozhodování, ideálně na základě získání relevantního množství informací ke správnému rozhodnutí.

Kontrolní funkce managementu odhaluje odchylky, chyby a další nesrovnalosti. Dobré fungování této funkce eliminuje pravděpodobnost opakování stejných krizových činností.

Zapomenout nelze ani na kulturu organizace, která určuje chování zaměstnanců, jejich motivaci, pracovní nasazení a celkové chování.

## 2.4 Marketing

Marketing lze definovat jako snahu dostat ke správnému zákazníkovi správný produkt ve správný čas na správném místě za správnou cenu se správnou propagací a lépe než případná konkurence. Tato věta shrnuje základní marketingový mix 4P: *product* (produkt), *place* (distribuci), *price* (cenu) a *promotion* (propagaci).

Produkt může být hmotný i nehmotný. Pro oblast kultury je nehmotný produkt frekventovanější. Lze tak označit služby, události, zkušenosti, místa, myšlenky, kampaně, činnosti, zážitky a další. V případě kulturního dědictví budeme pod pojmem produkt podřazovat libovolnou kulturní nabídku, jako může být například služba kulturního charakteru, kulturní událost, kulturní zkušenost, tedy možnost osobního zapojení, samo jedinečné místo, významnou kulturní osobnost, zážitek, zkušenost a další.

Správný čas a správné místo (distribuce) se v případě kultury více zabývá časovou složkou, jako jsou otevírací doby, načasování konání akce z pohledu dění v okolí, neboť složka druhá - místo, je většinou pevně dána. Jedinečné kulturní prostředí je pevně ukotveno v historických objektech, lze na ně však více upozorňovat a napomáhat zákazníkovi je snáze a rychleji uvidět, dostat se k nim v co nejširším spektru časovém, věkovém, bez omezení handicapovaných, ekonomicky slabších apod.

Cena je v marketingu velice důležitá. Poptávku po zboží formuje právě cena nabízeného statku. Zásadním problémem definování produktu a jeho ceny v oblasti kultury je fakt, že cena či ziskovost nejsou prvotním cílem tohoto sektoru hospodářství. V případě kultury, která je ve většině případů provozována neziskovou částí veřejné sféry, lze jako určující faktor použít jiný pohled na cenu, a to rozpočtové možnosti organizátora v návaznosti na to, jak veřejnost danou aktivitu vnímá.

Propagace neboli tzv. komunikační mix lze plně využívat i při organizaci kulturních aktivit. Časté je využití reklamy, public relations - především pak možnost prezentovat záměry při relativně nízkých nákladech, sponzoring, podpora prodeje (letáky...), přímý prodej (informování prostřednictvím internetu).



Tento trh také musí být velmi vnímavý k potřebám a přáním spokojeností zákazníků. odborná literatura používá označení zákaznický orientovaný marketing. Důležitost poznání zákazníka stejně jako důležitost správného stanovování ceny produktu vychází z faktu, že uspokojování „kulturních“ potřeb není řazeno mezi uspokojování nezbytných statků.

## 2.5 Marketing v kultuře

Marketing v oblasti kultury se, spíše než na potřeby, soustředí na přání zákazníka. Kultura jednoznačně nepatří mezi nezbytné potřeby v životě jedince, avšak v životě společnosti ji za nezbytnou považovat budeme.

Cíle je snaha rozpoznat přání zákazníka. Prioritou však musí být vyhledávat pouze reálná a realizovatelná přání, přání, která budou v souladu s přáním celé společnosti a budou společnosti ku prospěchu. Zatímco potřeby (biologické, fyziologické) vznikají nezávisle na nás, není možné je ovlivnit činností ani jedince ani společnosti, naproti tomu přání (nebo lze použít stejně jako například Johnová /2008/ pojem potřeby vyššího řádu) může společnost intenzivně ovlivnit. Stejně potřeby vyššího řádu, kam patří potřeba kulturního zážitku poznávání, vzdělávání apod. - lze uspokojit různými způsoby. Vycházíme z faktu, že každá potřeba či přání může mít více různých poloh. Pod deklarovanou potřebou se může ukrývat potřeba utajená, potřeba nevyřčená, reálná potřeba či potřeba potěšení.

Identifikovány jsou potřeby sounáležitosti s historií svého státu, národa, sounáležitost s lidmi kolem sebe, potřeba kontaktu s jinými, potřeba poznávat a učit se.

Kulturu samotnou i její jednotlivé výstupy (projekty) jsou formou služby veřejnosti. Služba, kterou poskytují kulturní instituce, je tak blízká veřejné službě obecně. K účelům kulturních institucí však nedomyslitelně patří snaha o kultivaci společnosti, uchování a šíření tradic,

Manažeři kulturních institucí musí ve svých rozhodování akceptovat neziskovost kultury, přínos pro společnost není reálně měřit ekonomickými ukazateli. Na straně druhé je nezbytné přijmout pravidla projektového řízení z důvodu omezenosti finančních zdrojů.

Za ideální stav lze považovat situaci, kdy se kulturní instituci daří realizovat ziskovou či alespoň z rozpočtového pohledu vyváženou aktivitu. Vyváženost lze dosáhnout vyhledáváním subvencí a dalších dotačních zdrojů, které napomohou vyrovnat příjmovou a výdajovou složku financování kulturních aktivit při současném uvědomění si hodnoty i měkkých faktorů, které živá i neživá kultura přináší společnosti.

Role marketingového řízení je zacílena na koordinaci aktivit i jedinců, posilování důvěry a stability, spolupráce zapojených subjektů, vytváření prospěšných vazeb mezi zainteresovanými.

Z pohledu projektu, který bude výstupem této práce je třeba, aby celou prací rezonovala nejen lidová kultura a folklór, ale také území – jedinečná a specifická destinace. Marketing musí být do kulturní oblasti zařazen z pozice dlouhého časového horizontu společně se snahou o uspokojení potřeb obyvatel i návštěvníků území.

Strategický management destinací a strategické plánování označuje Palatková (2011, s. 26) slovy Kotlera jako „... *řídící proces rozvíjení a udržování životaschopné shody mezi lidmi a zdroji organizace a jejími měnícími se tržními příležitostmi.*“

Zákazníci se i v oblasti kultury liší stejně jako v jakékoli jiné oblasti. Liší se svým věkem, vzděláním, stylem svého života, prioritami svého života, hodnotami, které považují za správné, i svou aktivitou. Kulturní akce navštíví někdo občas, jiný pravidelně.

Rozdílný přístup si také vyžádá fakt, zda budeme pracovat s turisty nebo s místními obyvateli. V případě vybrané kulturní akce jsou místní návštěvníci jednoznačně nejvýznamnější složkou.

Chování poptávajícího v oblasti kultury je ovlivňováno stejně jako v kterékoli jiné oblasti faktory vnitřními i vnějšími. K vnitřním faktorům řadíme již zmiňované marketingové nástroje: produkt, cena, distribuce a propagace.

Existuje však i řada dalších faktorů, které není možno ovlivnit, přichází z vnějšku. Johnová (2008, s. 30) používá ve své práci parafrázi Johna Donna, tedy slova o tom, že „*žádná organizace ní ostrovem sama pro sebe. Okolí každé organizace bezprostředně určuje její chování a vnější vztahy k ostatním subjektům.*“ Tuto myšlenku lze směle rozšířit i do roviny regionu či města. Na straně jedné se jedná o faktory, které působí pouze jedním směrem. Vymezují oblast, ve které se subjekt smí pohybovat, sám však nemá k dispozici žádné nástroje, kterými by tyto vymezené hranice mohla sama ovlivnit. Do této kategorie řadíme demografický vývoj, legislativu, státní či regionální politiku. Na straně druhé stojí faktory, které působí na subjekt v oblasti kultury, ale současně jsou samy tyto faktory kulturními subjekty ovlivňovány. Do této kategorie řadíme vzdělanost, hodnotové priority jednotlivce, jeho životní styl apod.

Nezanedbatelnou roli v chování poptávajícího subjektu na kulturních trzích zaujímají i členství ve společenských skupinách. Skupiny lze členit na:

- členské - tedy ty, které ovlivňují chování většinou sice neformálně ale zato nepřetržitě (například rodina, přátelé, spolužáci, spolupracovníci,
- aspirační - jedinec by se do nich rád začlenil, proto se svým chováním snaží jejich členům připodobnit,
- nežádoucí - jedinec do nich nechce být začleněn a dává to svým postojem jasně najevo.

Roli hrají také osobní faktory (životní cyklus, životní styl, povolání, ekonomické podmínky) a psychologické faktory (vnímání, učení, mínění, postoje).

## 2.6 Kultura a stát

Naše země patří k zemím s dlouhou historií. Její panovníci (dnes její vlády) se trvale snaží s větším či menším úspěchem podporovat umění i péči o historické památky všeho druhu. Příkladem této podpory jsou neustále probíhající dotační programy, které mají za cíl podporovat, a hlavně zachovat kulturní dědictví.

Legislativní řád České republiky neobsahuje žádný komplexní kodex kultury. Přesto lze napříč celorepublikovými strategickými dokumenty najít snahu o podporu zachování kulturního dědictví, kulturní identity a rozmanitosti, rozvoj kreativity, podporu kulturních činností, dovedností a znalostí.

Za jeden z důležitých cílů je vnímána pomoc při vytváření kulturních návyků už u mladé generace, neboť jejich absence by přerušila kontinuitu kultury národa. Vláda ve Státní kulturní politice na léta 2015-2020 avizuje podporu aktivní i pasivní účasti občanů na kulturním životě regionu, ve kterém žijí, podporu kulturních činností a vzniku kulturních statků, poskytování veřejných kulturních služeb, podpora přístup ke kultuře nebo například snahu o podporu participace na správě záležitostí mimo jiné i v oblasti kultury, avizuje podporu zavádění nových technologií a další. Klade za cíl také zachování i rozvoj typické kulturní charakteristiky regionů.

## 2.7 Kultura a kraj

Koncepce rozvoje místní kultury Zlínského kraje na léta 2015-2024 definovala specifické cíle v kraji následovně

- úkolem je zefektivnit skladbu výdajů na kulturu místního charakteru i průběžné zvyšování objemu finančních prostředků vynaložených na místní kulturu v poměru k celkovým výdajům regionu,
- zvýšit využití prezentace, propagace i reklamy místní kultury,
- navázat a udržet lepší vzájemné vztahy mezi subjekty místní kultury,
- podporovat zapojení alternativních zdrojů financování místní kultury tedy snížit závislost na finanční podpoře ze strany územních celků.

Součástí specifického cíle číslo 2 je oblast, která byla jako nedostatečně využívaná označena také při nedávném zpracování Programu rozvoje města Chropyně na období let 2016-2023, a to nedostatečné využití značek a produktů místní kultury. V případě města Chropyně se jedná o naprosto jedinečnou značku – postavu krále Ječmínka, která je při propagaci a prezentaci města naprosto nedostatečně používána.

Ve Zlínském kraji patří území obce s rozšířenou působností města Kroměříž k oblastem s vysokým počtem aktérů místní kultury. Oblast folklóru patří k nejrozšířenějším však tradičně v oblasti území obce s rozšířenou působností města Uherské Hradiště nebo například Valašských Klobouk.

Analýza výdajů obcí v rámci Zlínského kraje ukazuje na stálé zastoupení těchto výdajů v každoročně sestavovaných finančních plánech. I přes povinné a zákonem předepsané zásady účetnictví obsažené v Rozpočtové skladbě územních samosprávných celků se výdaje na kulturu nedají identifikovat zcela jednoznačně. Zařazení kulturních a jim příbuzných aktivit do účetnictví obce není stejnorodé.

Objem financí vložených do kultury zkresluje investiční výdaje do kulturních památek a objektů. Výdaje obcí mají spíše stagnující charakter. Objevují se sice roky se zvýšeným podílem výdajů na kulturu (v poměru k celému rozpočtu určité obce), tento nárůst však bývá jednorázový. Způsoben je mimořádně významnými akcemi jako jsou výročí založení obce, výročí postavení nejznámější kulturní památky na území obce apod. Také přítomnost památek spadajících pod speciální ochranu zákonů či UNESCO výrazně ovlivní objem finančních prostředků vkládaných do kultury obecně.

Aktéři místní kultury nejčastěji přijímají finance právě z rozpočtů územních samosprávných celků. Transfery neziskovým organizacím kulturního charakteru jsou kompatibilní s výdaji Zlínského kraje v podobě Fondu kultury.

## 2.8 Kultura a město Chropyně

Připomenutí si zaslouží názor autorů Konceptce rozvoje místní kultury Zlínského kraje na léta 2015-2024, podle kterého je třeba mít na paměti horizontální charakter kultury. Ta se proto musí objevit ve strategických dokumentech na všech územních úrovních, od celostátních až po strategie rozvoje každé obce.

Program rozvoje města Chropyně na období let 2016–2023 obsahuje také analýzu společenských a kulturních aktivit na území města.

Největší podíl na organizaci kultury má v Chropyni v kompetenci Správa majetku města – příspěvková organizace města (SMM). SMM má ve své správě Městské kulturní středisko (MKS), pořádá řadu kulturních akcí, pomáhá zajistit případně pomáhá drobným subjektům s organizací kulturních programů, zábav a dalších společenských a kulturních akcí.

Převážná část kulturních akcí je provozována přímo v budově MKS, ve které je k dispozici sál s kapacitou 400 míst, eventuálně i další menší místnosti.

V programu rozvoje města Chropyně je i zmínka o Hanáckých slavnostech: „*Ve městě se pravidelně každý lichý kalendářní rok pořádá folklorní festival - Hanácké slavnosti. Od roku 1985 se tak do města pravidelně sjíždějí dětské i dospělé folklorní soubory, během slavnostního víkendu je vždy k vidění i řada dalších kulturních akcí a žánrů.*“ (město Chropyně, © 2016)

Pravidelně se konají také o menší akce jako Chropynské hody pořádané u příležitosti posvěcení místního římskokatolického kostela sv. Jiljí. Od roku 2003 tyto slavnosti překročily hranice kostela a staly se slavnostmi všech občanů města bez rozdílu. V sudých kalendářních letech jsou jako podstatně menší a skromnější obdoba Hanáckých slavností pořádaný Chropynských hrátek, jako místní specifická podoba oslavy dne dětí. K tradičním akcím patří například Pálení čarodějnic, stavění a kácení máje, promítání „letního“ kina v prostoru fotbalového stadionu v sídlišti, pohádkové pochody za králem Ječmínkem nebo podzimním lesem, dětský karneval, Noc kostelů a další. Další drobné kulturní akce pořádají místní pobočky státní i soukromé základní umělecké školy nebo volnočasové a dobrovolnické spolky a sdružení.

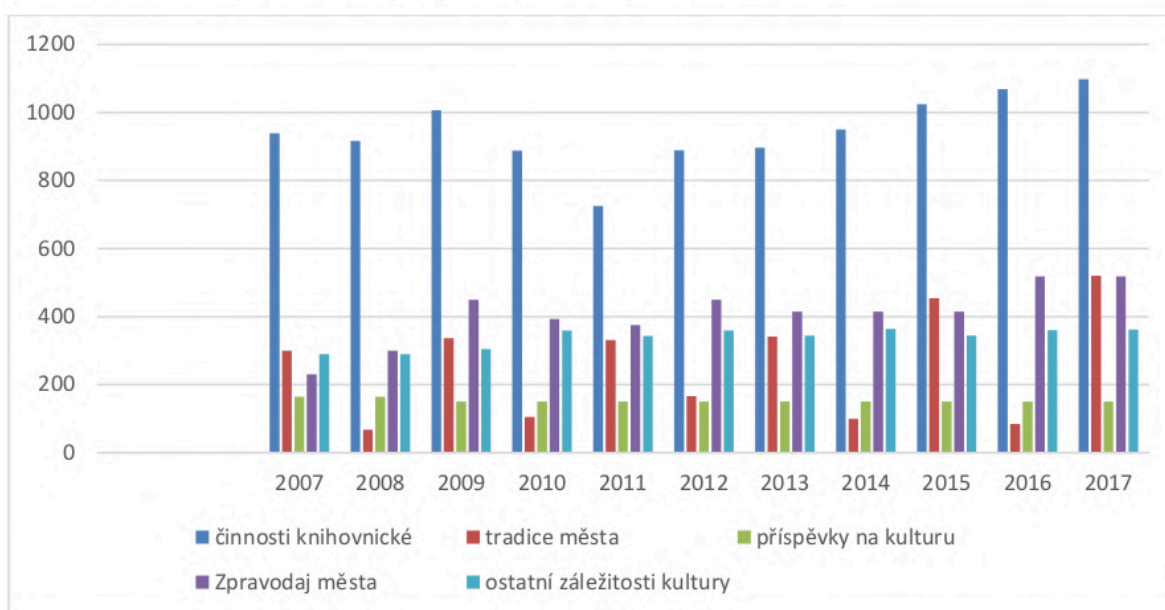
Jedinečnost území města Chropyně je podtržena přítomností zámku pocházejícího pravděpodobně z roku 1616 a kostela sv. Jiljí, který byl vysvěcen v roce 1780. Obě tyto historické stavby jsou umístěny v těsné blízkosti, obklopeny zámeckým parkem bez oplocení a

několika velkými zelenými plochami, které jsou využívány k venkovním kulturním akcím. Celé prostranství do pomyslného trojúhelníku zavírá budova radnice z roku 1906.

Při výčtu originálních prvků spojených jen a pouze s městem Chropyně nelze zapomenout na postavu sice smyšlenou, historicky neověřenou, přesto je jedinečná a skýtá velký prostor pro práci s touto „značkou“ při prezentaci města. Touto jedinečnou postavou je král Ječmínek.

Stejně jako v koncepci Zlínského kraje i v programu rozvoje města Chropyně je kvitována přítomnost místních zvyků a tradic, místních souborů a pravidelně se opakujících společných akcí. Toto jsou základní předpoklady pro rozvoj a zachování místní kultury, pro soudržnost obce i celé komunity. Ochota dobrovolnický se zapojit do činnosti místních kulturních spolků a v jejich pravidelné činnosti zůstat zapojen dlouhodobě je vnímána jako důležitá. V posledních letech spolky vykazují značné výkyvy v počtu svých členů. U mládežnických spolků se daří členskou základnu postupně pomalu obnovovat. Na straně dospělých zástupců či vedoucích, kteří svou činnost v naprosté většině případů vykonávají ve svém volném čase bez finanční náhrady, je trvale pociťován nedostatek ať již aktuální nebo očekávaný z pohledu k vysokému věkovému průměru těchto vůdčích osobností.

Město Chropyně každoročně podporuje volnočasové a kulturní aktivity svých občanů pomocí materiální, organizační a v neposlední řadě i finanční. Při pohledu na oblast kultury v rozpočtu města Chropyně lze vidět náklady na provoz městské knihovny, tisk periodika města i finanční nenávratnou podporu spolků s celoroční aktivitou.



Obrázek 4 – Výdaje města do oblasti kultury za roky 2007-2018, vlastní zpracování

Hanácké slavnosti města Chropyně a podobné aktivity zacílí na položky *tradice města* a *ostatní záležitosti kultury*. Markantní výkyv v hodnotách položky *tradice kultury* plně kopíruje konání slavností výhradně v lichých kalendářních letech.

Nutno poznamenat, že provozní náklady na činnost Městského kulturního střediska Chropyně jsou zahrnuty v rozpočtu Správy majetku města Chropyně.

Podpora kulturního a společenského života obyvatel města Chropyně patří k tradičním výdajovým položkám rozpočtu, které jsou zařazovány každoročně. Jejich výše nevykazuje žádné výrazné výkyvy (vyjma důsledku konání Hanáckých slavností pouze v lichých kalendářních letech) a plně tak vyjadřuje důraz, jaký celé minulé i současné zastupitelstvo města klade na tuto složku života města. Nic to však nemění na faktu, že kulturní a společenský život reflektuje vývoj chování současné populace jako celku. Mladší generace preferují komunikaci i setkávání zprostředkované elektronickými médii. Starší generace se potýkají s nedostatkem financí, obzvláště pak osaměle žijící senioři. Přitom právě tato věková kategorie je jedinečným zdrojem informací, zkušeností a vzpomínek, díky kterým lze zachovat kontinuitu přenosu místních tradic, zvyků a lidové kultury obecně.

Finanční podpora společenského života obyvatel města by mohla být z pohledu k celkovému finančnímu objemu rozpočtu města vyšší a měla by reflektovat výše uvedené. Příležitostí k této změně jsou nadcházející komunální volby a sestavování programu zastupitelstva na další volební období let 2018-2022.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**



### 3 ANALYZUJTE DOSAVADNÍ ORGANIZAČNÍ ZAJIŠTĚNÍ A REALIZACI HANÁCKÝCH SLAVNOSTÍ

V této části práce nejprve shrneme dosavadní organizační zajištění pořádání Hanáckých slavností. Provedeme komparaci metod a nástrojů projektového řízení na tuto konkrétní akci a posoudíme jejich aplikovatelnost na náš projekt. Poté aplikujeme nové teoretické poznatky na přípravných dokumentech pro realizaci Hanáckých slavností roku 2019.

Projektem pro tuto práci budeme nazývat Hanácké slavnosti města Chropyně. Na tomto projektu aplikujeme vybrané principy, metody a nástroje projektového řízení, které jsme zmínili v teoretické části této práce. K jejich přesné formulaci nám budou přínosem praktické zkušenosti z předchozích pořádaných ročníků. Pro přesnou definici cíle projektu použijeme SWOT analýzu a logický rámec. V části přípravy a plánování projektu využijeme síťový graf a především pak kritickou cestu pro přípravu a řízení složky času a nákladů. I pro samotné dělení projektu do jednotlivých částí použijeme časový pohled na projekt. K dělení projektu do jednotlivých fází a k vyjasnění si specifických činností pro jednotlivé fáze projektu využijeme členění na fázi předprojektovou, projektovou a poprojektovou fázi.

#### 3.1.1 Historie Hanáckých slavností

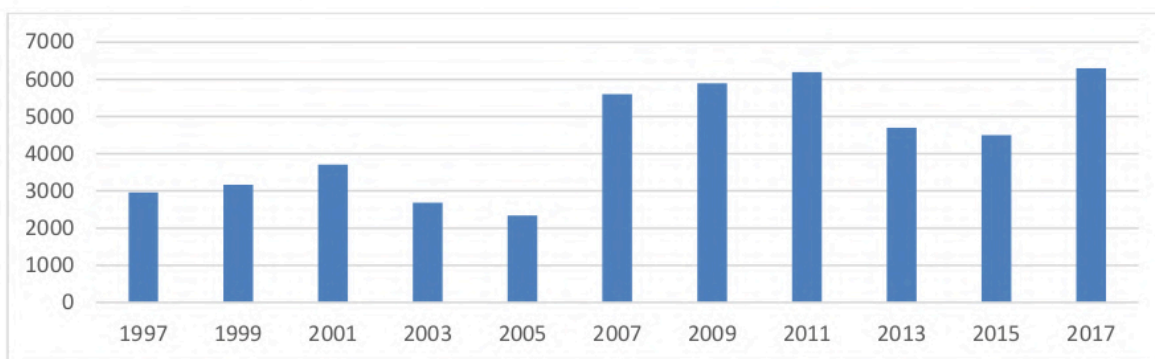
Historie Hanáckých slavností ve městě Chropyně začala v roce 1985, kdy se konal první ročník tohoto folklórního festivalu. Pořádány jsou každý lichý kalendářní rok vždy o posledním víkendu měsíce května.

Původní podoba slavností nesla výhradně charakter folklórních aktivit, které pomáhají udržet živé jedinečné tradice místní kultury. První ročníky soustředily program pouze do jednoho dne. V prostoru zámeckého parku se na dvou venkovních pódiích během jediného dne vystřídaly řady folklórních souborů složené z dětských i dospělých členů. Program vždy zpestřily svým vystoupením i cimbálové muziky a další muzikantská tělesa velmi blízkých hudebních žánrů. Slavnosti organizačně zajišťovalo město, s programovou složkou však výrazně pomáhali pracovníci Muzea Kroměřížska. Slavnosti nebyly přístupné zdarma, zisk ze vstupného však nikdy nedokázal pokrýt finanční prostředky do slavností vložené.

Od roku 2007 jsou slavnosti pořádány v průběhu celého víkendu. Programové schéma ponechalo stěžejní linku folklóru, vždy je ale doplněno i prvky jiného příbuzného žánru, které přivedou na slavnosti i návštěvníky, kterým lidová kultura není tolik blízká. Přínosem je každý návštěvník, byť už se vstupné od téhož roku nevybírání. Spokojený návštěvník předá

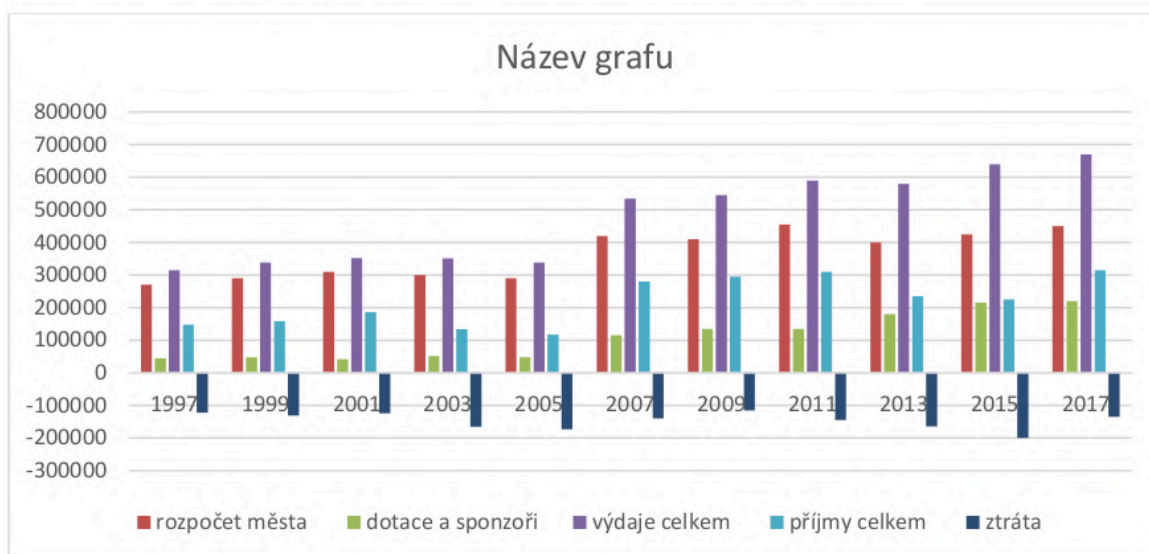
informace o slavnostech dál a v ideálním případě dorazí příště znovu dokonce i z novými návštěvníky.

Upuštění výběru vstupného znamenalo značné snížení počtu zapojených členů organizačního týmu a snadnější přípravu celého prostoru slavností. Není již nutné bránit vstupu neplatícím návštěvníkům.



Obrázek 5 - Návštěvnost Hanáckých slavností v letech 1997-2017, vlastní zpracování

Z dlouhodobého hlediska vykazovala návštěvnost slavností klesající tendenci. Folklor dle mého názoru se stal poutavým jen pro určitou věkovou kategorii. Ostatní - především mladší ročníky - folklor neoslovil. Naštěstí to nevedlo k ukončení této dlouholeté tradice, nýbrž k hledání zpestření programu tak, aby si v něm všechny věkové kategorie našly svou oblíbenou část. Významným počinem v historii slavností se stalo také v roce 2007 rozšíření programu na celé tři dny, a především pak upuštění od placení vstupného.



Obrázek 6 - Přehled příjmů a výdajů spojených s Hanáckými slavnostmi v letech 1997-2017, vlastní zpracování

Při pohledu na analýzu nákladů spojených s pořádáním slavností je vidět, že slavnosti nikdy nebyly ziskové. Přehled rozpočtů slavností vykazuje trvalou ztrátu, její velikost se výrazně nezměnila ani poté, co bylo upuštěno od výběru vstupného. Zlomový rok 2007 znamenal rozšíření slavností na tři dny, dopadem byl zvýšený počet návštěvníků, zvýšený výběr poplatků od prodejců, zvýšené výdaje na zajištění kulturního programu, ale především výrazně vyšší spokojenost návštěvníků i vystupujících. Spokojenost vystupujících se odrazí v ochotě zapojit se do programu slavností i příště. A spokojený návštěvník je devizou nejvyšší, v ideální případě přijde příště znovu a ne sám.

Rok 2011 a 2013 vykazují výrazně nižší příjmy, neboť se projevilo největší riziko, které při pořádání slavností může mít nejmarkantnější dopad na slavnosti, a to počasí. Dva ročníky po sobě slavnosti z velké části propršely, což se výrazně dotklo návštěvnosti i výběru příjmových poplatků.

Organizační tým – tradičně nazvaným Štáb Hanáckých slavností – byly slavnosti připravovány od roku 1990. Skládá se z několika skupin, z nichž každá má na starosti jednu z oblastí zajištění. Skupiny jsou:

- organizačně provozní (zajištění fyzického materiálu, jako jsou podia, hlediště apod.),
- dopravní (omezení dopravy, parkování),
- zdravotní (lékařský dozor),
- obchodní (koordinace prodejců),
- stravovací (stravování všech zapojených),
- ubytovací (zázemí pro vystupující),
- finanční (rozpočet, dotace, sponzorské prostředky),
- organizační (hostesky, propagace, dokumentace),
- ostraha (ochrana areálu mimo program).

Štáb vedl vždy starosta a místostarosta, jeho členy byli mimo tyto dva ještě vedoucí všech skupin. Až do roku 2015 byli součástí štábu také pracovníci Muzea Kroměřížska, kteří pravidelně zajišťovali programovou složku slavností.

Rok 2017 byl zlomovým. Kompletní organizaci na sebe vzalo město. Absence pracovnice muzea s dlouholetou pracovní i osobní praxí v oblasti lidové kultury stejně jako neustálé personální změny ve složení štábu přinesly řadu obtíží a komplikací.

Štáb složený z vedoucích jednotlivých skupin se začínal scházet na začátku kalendářního roku, ve kterém se měly slavnosti konat (slavnosti se tradičně konají poslední květnový víkend každý lichý kalendářní rok).

Rok 2017 zaznamenal nejmarkantnější změnu v programovém zajištění slavností. Hlavní roli v této věci převzala jedna členka zastupitelstva a současně vedoucí folklórního souboru Ječmínek. Z programového úhlu pohledu považovala za největší chybu zahájit zajišťování vystupujících až se zahájením kalendářního roku konání slavností. Je to již příliš pozdě. Většina souborů má tou dobou již dost podrobně nasmlouvaná vystupování minimálně na celé první pololetí roku. Doporučení z minulého ročníku proto vyústilo v následujících bodech této práce v pokyn k zahájení přípravných prací již v průběhu druhé poloviny předcházejícího kalendářního roku, a to především pro zajištění kvalitního a pestrého programu, který zachová ráz folklórních slavností, ale přitom se v něm najde dostatek prostoru pro příbuzné a oblíbené žánry. V současné době slavnosti vykazují folklórní ráz pouze v jednom dni jejich konání, a to ještě bez hlavního večerního programu.

I hlavní sobotní večerní program by měl mít charakter lidové muziky minimálně ve vystoupení výjimečně skvěle hodnocené cimbálové muziky, jejíž dva členové jsou místními občany nebo v zajištění vystoupení obdobných žánrů blízkých lidové či dechové kapele, která má v dnešní době ve svém repertoáru také hudbu moderní, byť v provedení dechového orchestru.

Programová vedoucí dále navrhla poskytovat vystupujícím souborům mimo zázemí, stravování a zajištění pitného režimu také kompenzaci za dopravu na slavnosti.

## 4 NAVRHNĚTE OBECNÝ RÁMEC REALIZACE HANÁCKÝCH SLAVNOSTÍ V SOULADU S PRINCIPY PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ

Projektové řízení klade velký důraz na přípravnou část každého projektu. Příprava a plánování se nezainteresovaným osobám mohou jevit jako neefektivně využitý čas, ale jedině s důkladně promyšlenou strategií lze zvýšit šance na úspěch bez toho, aby prim při provádění jednotlivých dílčích kroků vedoucích k cíli hrála improvizace a velice vysoké a unavující úsilí členů realizačního týmu. Eliminovat nadměrnou zátěž členů týmu, eliminovat riziko překročení finančních či časových zdrojů. Toho lze dosáhnout využitím nástrojů projektového řízení. Byť je třeba znovu zopakovat, že každý projekt je jedinečný a neexistuje žádná všeobecně platná šablona pro realizaci projektů.

Projektem pro tuto práci budeme nazývat Hanácké slavnosti města Chropyně. Na tomto projektu aplikujeme vybrané principy, metody a nástroje projektového řízení, které jsme zmínili v teoretické části této práce. K jejich přesné formulaci nám budou přínosem praktické zkušenosti z předchozích pořádaných ročníků.

### 4.1 Obecný rámec Hanáckých slavností města Chropyně

Úvodní kroky na přípravě obecného rámce realizace Hanáckých slavností 2019 budou patřit identifikační listině projektu, logickému rámci a WBS analýze. Poté bude následovat řízení času pomocí síťového grafu, řízení nákladů s pomocí rozpočtu a costs baseline, řízení lidských zdrojů strukturováním realizačního týmu, a na závěr řízení rizik za použití SWOT analýzy.

#### 4.1.1 Základní dokumenty projektu

Obecně život projektu začíná fází námětu a úvah o tom, zda je efektivní se do projektu vůbec pouštět. V tomto případě je námět zadán, zkušenosti minulých ročníků ukazují, že je proveditelný. Ukončení více než třicet let trvající tradice je sice jednou z variant řešení, na kterou se nesmí zapomínat, ovšem při rozhodování ve veřejné správě i na komunální úrovni ustupuje efekt ziskovosti do pozadí měkkých faktorů, jako je v případě dlouholeté tradice Hanáckých slavností efekt budování sounáležitosti obyvatel s městem, uchování tradic živými, pěstování vztahu nových generací k historii a lidové kultuře.

Ze základních dokumentů dle projektového řízení bude Hanáckým slavnostem zpracována identifikační listina projektu, logický rámec a analýza WBS.

Prostřednictvím Identifikační listiny projektu budou definovány základní, přínosy a cíle projektu a základní alokace zdrojů. Listina bude předložena ke schválení hlavnímu zadavateli, což je v případě projektu Hanáckých slavností města Chropyně starosta města.

Logický rámec bude ve své struktuře obsahovat nejen přesnou definici přínosů, cílů, výstupů. Od první základní listiny se odlišuje především rozpisem hlavních činností projektu. Vše bude doplněno objektivně měřitelnými ukazateli, podle kterých bude možné sledovat míru hlavních činností projektu.

Třetí základní dokument – WBS (*Work Breakdown Structure*) - bude obsahovat hierarchickou detailní dekompozici základních činností projektu do všech dílčích činností, které jsou nezbytné k dosažení cílů. U každé činnosti bude vymezen odpovědný člen realizačního týmu, doba trvání a vazba na bezprostředně předcházející činnost. Pro získání realistického odhadu doby trvání je vhodné použít zkušenosti z obdobného projektu, v našem případě zkušenosti organizátorů předchozích ročníků.

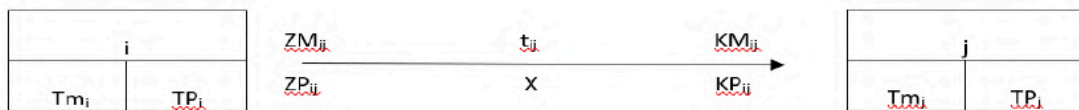
#### 4.1.2 Řízení času

K záměru minimalizace rizika nedodržení časové složky projektu bude použita síťová analýza prostřednictvím Ganttova diagramu a síťového grafu a metody CPM. Pro tyto metody bude využit rozpis jednotlivých činností zpracovaných do WBS. U každé činnosti je už ve WBS stanoven potřebný čas k její realizaci. Mezi jednotlivými činnostmi budou doplněny vzájemné vazby.

Zpracovaný síťový graf nebo Ganttův diagram lze využít k přehlednému zachycení průběhu celého projektu a k odhalení rizika. Riziko nedodržení časového harmonogramu pomůže odhalit metoda CPM (*Critical Path Method*), tedy metoda tzv. kritické cesty. Kritická cesta je „nejdelší možná cesta mezi vstupem a výstupem daného projektu.“ (Kolčavová, 2010, s. 130) Kritická cestou je sestavena z kritických činností, což jsou činnosti, jejichž prodloužení realizace povede k prodloužení trvání celého projektu.

Pro výpočet doby trvání i pro odhalení kritických činností se používají dvě metody výpočtu. Jedna postupuje „vpřed“ od okamžiku zahájení, druhá metoda naopak začíná s výpočtem od koncového uzlu – postupuje zpět. Při první cestě síťovým grafem vpřed budou vypočteny nejdříve možné začátky a konce všech činností. Při cestě zpět budou vypočteny nejpozději přípustné začátky a konce jednotlivých činností. V závěru analýzy CPM budou vypočteny časové rezervy a tím odhaleny kritické činnosti projektu a kritická cesta v projektu.

Pro přesný postup výpočtů a určení kritické cesty budou využity následující výpočty z knihy Operační výzkum (Zimola, 2000, s. 149-152):



Charakteristiky činností a uzlů:

- $i$  pořadové číslo uzlu
- $TM_i$  nejdříve možný termín uzlu
- $TP_i$  nejpozději přípustný termín uzlu
- $t_{ij}$  trvání činnosti
- $ZM_{ij}$  nejdříve možný začátek činnosti
- $ZP_{ij}$  nejpozději možný začátek činnosti
- $KM_{ij}$  nejdříve možný konec činnosti
- $KP_{ij}$  nejpozději přípustný konec činnosti

Charakteristiky síťového grafu:

- $T_n$  vypočtené trvání projektu
- $T_p$  plánované trvání projektu
- $T_0$  termín zahájení projektu
- RC celková časová rezerva
- RV volná časová rezerva
- RN nezávislá časová rezerva

Postup výpočtů má celkem tři části. V první části budou vypočteny nejdříve možné začátky a konce všech činností, dle vztahu:

$ZM_{ij} = TM_i$  nejdříve možný začátek činnosti je dán nejdříve možným termínem uzlu

$TM_j = T_i$  nejdříve možné termíny uzlů se stanoví postupně od počátečního uzlu

$KM_{ij} = ZM_{ij} + t_{ij}$  nebo  $KM_{ij} = TM_i + t_{ij}$

dva možné postupy k výpočtu nejdříve možného konce činnosti

Po této první části, kterou lze označit jako výše zmiňovanou cestu vpřed síťovým grafem, bude následovat druhá cesta, tentokrát vzad síťovým grafem. V této fázi budou tedy provedeny výpočty nejpozději přípustných začátků a konců činností pomocí těchto výpočtů:

$$TP_{ij} = T_p \text{ nebo } TP_i = T_j$$

nejpozději přípustný termín bude stanoven postupně od koncového uzlu

$$ZP_{ij} = KP_{ij} - t_{ij} \quad \text{nebo } ZP_{ij} = TP_j - T_{ij}$$

nejpozději přípustný začátek činnosti bude vypočítán jako rozdíl nejpozději přípustného konce činnosti a doby trvání činnosti nebo jako rozdíl nejpozději přípustného termínu uzlu a doby trvání činnosti

Následovat bude třetí fáze, během které budou provedeny výpočty časových rezerv rezervu celkovou, rezervu volnou a rezervu nezávislou. Výpočty jsou k tomu třeba tyto:

$$\text{Celková časová rezerva: } RC_{ij} = TP_j - TM_i - T_{ij}$$

$$\text{Volná časová rezerva: } RV_{ij} = TM_j - TM_i - t_{ij}$$

$$\text{Nezávislá časová rezerva: } RN_{ij} = \max(TM_j - TP_i - t_{ij}; 0)$$

Nulová hodnota časové rezervy odhalí kritické činnosti, u kterých nedodržení jejich doby trvání negativně dopadne na dobu trvání celého projektu.

#### 4.1.3 Řízení nákladů

S pomocí vstupů ze základní identifikační listiny projektu bude sestaven běžný rozpočet nákladů celého projektu. V této fázi je irelevantní, zda zdroje finančních prostředků jsou interní nebo externí. Otázka financování slavností s pomocí sponzoringu a dotačních prostředků bude řešena v samostatné dílčí činnosti projektu. Pro sestavení rozpočtu projektu je prioritou pohled na stránku výdajů nikoli příjmů.

První rozpočet bude připraven na základě odhadů a zkušeností z minulých ročníků, do kterých bude promítnut základní koncept Hanáckých slavností 2019. V průběhu realizace budou případné korekce rozpočtu prováděny po odsouhlasení hlavního zadavatele projektu – starostky města.

Do nákladů slavností nebudou započítány vnitřní mzdové prostředky. Řada členů organizačního týmu bude přípravné práce provádět v rámci svých pracovních kompetencí a v rámci své řádné pracovní doby. Osobní náklady budou započítány pouze u externích pracovníků.



#### 4.1.4 Řízení lidských zdrojů

Při pohledu na význam každé individuality, které se do projektu zapojí a dopadu zainteresovanosti a výkonnosti každé individuality na celkový výsledek projektu působí použití výrazu lidský zdroj značně dehumanisticky. Řízení lidské složky projektu nepatří k matematickým metodám. Prioritu v této oblasti řízení projektu dostávají psychologické a vůdcovské zkušenosti hlavního manažera projektu.

Sestavení realizačního týmu bude další částí přípravy realizace projektu Hanáckých slavností města Chropyně. Zachována bude vedoucí role starosty a místostarosty města. Tým bude i nadále složen z vedoucích skupin, tak jak tomu bylo v minulých ročnících. Rozložení a kompetence týmů však projede úpravou a zefektivněním. Celkový počet pracovníků zapojených do každé realizační skupiny bude stanoven předběžně z odhadů podle minulých ročníků. Přesný počet bude upřesněn po detailním vyjasnění programu ročníku roku 2019.

Po sestavení realizačního týmu a určené odpovědných vedoucích jednotlivých skupin bude sestaven detailní rozpis kompetencí jednotlivých skupin a odpovědností za činnosti, které bude skupina provádět.

#### 4.1.5 Řízení rizik

Rizikem lze nazvat nejistou událost, která může mít negativní dopady na celý projekt. Rizika je třeba definovat ze dvou úhlů pohledu:

- rizika, která může realizátor projektu ovlivnit svou vlastní aktivitou a
- rizika, která přicházejí z vnějšku realizátora projektu, ten je nemůže svou aktivitou ovlivnit.

Z výše uvedeného je patrné, že nejhodnějším postupem k odhalení případných rizik bude sestavení SWOT analýzy. Tato základní metoda strategické analýzy pomáhá identifikovat současné i potenciální možnosti i omezení, které budou ovlivňovat projekt, určuje silné a slabé stránky projektu (vnitřní faktory), stejně tak i příležitosti a hrozby (vnější faktory). Pro dobré sestavení této analýzy je třeba mít dostatek praktických zkušeností a informací z pořádání předchozích ročníků. Není vhodné tuto analýzu nechat zpracovat pouze jednotlivce. Proto bude vyvoláno mimořádné zasedání členů štábu Hanáckých slavností 2017. Z tohoto zasedání budou získané podněty a připomínky organizátorů zapracovány do SWOT analýzy. Pro další ročníky bude navrženo dvoustupňové pořízení SWOT analýzy. Podklad pro první z nich budou sesbírány od členů realizačního týmu bezprostředně po skončení konkrétního

ročníku Hanáckých slavností. Druhá analýza bude připravena s celým realizačním týmem v rámci přípravy dalšího ročníku slavností.

SWOT analýza	Kladné stránky	Záporné stránky
Interní analýza	<i>Strenghts</i> Silné stránky	<i>Weaknesses</i> Slabé stránky
Externí analýza	<i>Opportunities</i> Příležitosti	<i>Threats</i> Hrozby

Tabulka 4 – Modelový obsah SWOT analýzy, vlastní zpracování

V rámci realizační části projektu budou využívány zápisy z porad, seznam bodů k řešení, změnový požadavek.

#### 4.1.6 Zápisy z porad

Po dobrých zkušenostech z předchozích ročníků budou i nadále pořádány pravidelné porady realizačního týmu. Z nich bude pořizován podrobný zápis, který bude obsahovat i úkoly včetně termínu a osoby zodpovědné za jejich splnění.

Při ukládání úkolů je třeba mít na paměti doporučení z teoretické části této práce, a to potřebu jednoznačné a jasně srozumitelné formulace úkolu, která zabrání odlišnému pochopení zadání úkolu a tím sníží riziko možných komplikací a nedorozumění. K eliminaci takové rizika pomůže spolupráce všech účastníků na formulaci textu zápisu i úkolů.

Zápisy z porad budou sdíleny online všemi zainteresovanými osobami na projektu.

#### 4.1.7 Report o stavu projektu

Průběžné informace o dodržování časového i finančního harmonogramu projektu se budou zpracovávat do reportů o stavu projektu.

V případě, že budou zaznamenány odchylky od stanoveného plánu, bude součástí každého reportu i případný návrh na dílčí změny projektu, a to včetně dopadů na všechny zdrojové složky projektu.

Reporty o stavu projektu budou sdíleny online všemi zainteresovanými osobami na projektu.

#### 4.1.8 Seznam bodů k řešení

Na rozdíl od zápisu z porady realizačního týmu, který je společným dokumentem celého týmu zainteresovaných, bude seznam bodů k řešení průběžně zpracovávat každý vedoucí skupiny eventuálně jím pověřený pracovník odpovědný za obsahově rozsáhlejší činnost.

Význam těchto dokumentů spatřuji ve sdílení pokroků, obav i pocitů všech zainteresovaných. Vedoucí pracovník projektu může prostřednictvím těchto dokumentů sledovat vývoj činností i postoj pracovníků a jejich individuální zapojení. Velký potenciál má tento dokument pro eliminaci budoucího velkého rizika například v rezignaci přetíženého pracovníka. Tyto dokumenty proto budou také sdíleny všemi zainteresovanými online.

### 4.2 Ukončení projektu

Jelikož se v případě Hanáckých slavností nejedná o projekt investičního charakteru, nelze využít v závěru jeho životního cyklu předávací či akceptační protokol. Stěžejním dokumentem této fáze projektu bude závěrečná hodnotící zpráva, do které budou zpracovány i výsledky tzv. zpětné vazby.

#### 4.2.1 Hodnotící zpráva

Zpracována bude komplexní hodnotící zpráva. Kompetentní pracovníci připraví podklady k naplnění časového, finančního i programového konceptu slavností.

Komplikací, na kterou je třeba upozornit předem je skutečnost, že účetní uzávěrku bude možné provést až po předání a uhrazení všech účetních dokladů. Ze zkušeností minulých ročníků je známo, že období k doručení všech faktur a dalších účetních podkladů nelze předem stanovit a ani ovlivnit případné dodatečné uplatnění nároku. Toto riziko bude třeba zohlednit a uzavření hodnotící zprávy výrazně časově oddělit od vlastního skončení Hanáckých slavností minimálně délkou jednoho kalendářního měsíce. Z hlediska potřeby výstupů této hodnotící zprávy až pro potřeby dalšího ročníku, který bude pořádán s odstupem dvou let, je časový odstup rezervovaný pro zpracování závěrečné hodnotící zprávy nepatrný.

#### 4.2.2 Zpětná vazba

Časový odstup potřebný pro provedení všech potřebných účetních úkonů navrhuji využít k získání adekvátní zpětné vazby. Je nezbytné, aby hodnotící zpráva byla zpracována z pohledu více zainteresovaných stran.

Dílní informace k jejímu zpracování budou předány nejen všemi vedoucími skupin, případně ostatními členy realizačního týmu, ale k jejímu zpracování budou přizváni i zástupci ostatních stran, jako například: zástupci vystupujících, návštěvníků místních i těch, kteří přijeli z větší vzdálenosti, vyzváni budou zástupci prodejců a dalších profesí podílejících se na zázemí pro návštěvníky.

K tomu bude vytvořen listinný i elektronický dotazník, který bude šířen přímo ve dnech konání slavností mezi návštěvníky i účinkující, k jeho distribuci bude využit také web města, facebookový profil a další sítě. Vzhledem k nedávnému spuštění aplikace Mobilní rozhlas ve městě Chropyně se jeví jako mimořádně vhodné, použít tuto aplikaci k provedení ankety mezi zapojenými občany prostřednictvím automaticky nastavených výběrových odpovědí na SMS zprávy, maily případně přímo v mobilních aplikacích. Tedy kromě klasického dotazníku, který sice umožní použití otevřených otázek, budou použity i tyto nové technologie tzv. druhého mediálního věku, což je označení, které užívá například Heger (2012). Tento způsob komunikace má řadu výhod. Jednou z nich je rychlost, s jakou lze získat zpětnou vazbu. Naopak nevýhodou je určitá neosobnost a povrchnost. Proto je doporučováno použití i klasické metody získání dat, a to formou dotazníku zveřejněného na webových stránkách města a vložením jeho listinné verze do Zpravodaje města Chropyně, který je zdarma distribuován do všech domácností ve městě.

Získání adekvátní zpětné vazby je považováno za velice důležité pro stanovení konceptu slavností dalšího ročníku. Při jejím získávání je nezbytné akceptovat nové trendy v komunikaci. Úvahy o možném využití komunikace se zainteresovanými osobami je vhodné zaměřit i k využití sociálních sítí jako jsou Facebook, Twitter a další. Vypracování komplexního přístupu k public relations celého města Chropyně je dle mého názoru vhodným námětem budoucích cílených aktivit při propagaci a prezentaci města a jako činností.

## 5 FORMULUJTE KONKRÉTNÍ KROKY A OPATŘENÍ K REALIZACI HANÁCKÝCH SLAVNOSTÍ 2019 V SOULADU S NAVRŽENÝM RÁMCEM

V následující části této práce budou navržena základní dokumenty a konkrétní kroky k realizaci dalšího ročníku Hanáckých slavností v roce 2019. Výchozí situací bude komparace teoretických poznatků z první části této práce i návrhové části obsažené v předchozím bodu.

Nelze opomenout skutečnost, že zde uvedené základní dokumenty jsou návrhem, který bude nabídnut realizačnímu týmu Hanáckých slavností roku 2019 jako osnova jejich práce. Nelze trvat na tom, že takto navržené a zpracované dokumenty jsou neměnnou doktrínou. Je třeba na ně pohlížet jako na koncept – osnovu – oporu pro efektivnější přípravu dalšího ročníku těchto oblíbených slavností.

### 5.1 Základní dokumenty

Úvodní kroky na přípravě konkrétních kroků přípravy realizace Hanáckých slavností města Chropyně pro rok 2019 budou patřit identifikační listině projektu, logickému rámci a WBS analýze.

#### 5.1.1 Identifikační listina projektu

Projektem byly označeny Hanácké slavnosti města Chropyně pro rok 2019 a v základním dokumentu každého projektu jsou definovány cíle, výstupy, základní zdroje i milníky projektu a řada dalších prvotních informací a dat projektu.

Identifikační listina projektu			
Zpracoval:	Dana Jedličková	Datum:	15. března 2018
Název projektu:	Hanácké slavnosti 2019		
Priorita vůči ostatním projektům:	1 (mezi projekty v kulturní oblasti)		
Přínosy:	Zachovat folklór a tradice pro příští generace Zvýšit sounáležitost obyvatel s místem, kde žijí Zatraktivnit město pro turisty		

Cíl projektu:	Zachovat tradici slavností		
Výstupy projektu:	Tři dny kulturních akcí pořádaných ve venkovním areálu zámeckého parku a v přilehlých objektech zámku a kostela		
Předpokládané interní náklady:	400.000 Kč	Předpokládané externí náklady:	260.000 Kč
Předpokládaný termín zahájení:	Září 2018	Předpokládaný termín ukončení:	Červen 2018
Hlavní milníky:	Prosinec 2018 - zajištění účasti folklorních souborů Leden 2018 - zajištění financování slavností Květen 2018 - uspořádání slavností		
Lokalizace projektu:	Území města Chropyně zámecký park, zámek, kostel, městské kulturní středisko		
Kritéria úspěšnosti:	Zvýšená návštěvnost Spokojenost návštěvníků Zvýšený zájem obyvatel města o zapojení do místních kulturních a společenských spolků		
Předpoklady/rizika	Největší riziko představuje počasí. Přílišné horko nebo naopak deštivé počasí se výrazně odrazí v návštěvnosti akcí a v délce doby, po kterou návštěvníci na slavnostech setrvají		
Zadavatel projektu	Rada města Chropyně		
Sponzor projektu:	město Chropyně		
Další členové řídicího výboru:	starosta a místostarosta		
Manažer projektu:	vedoucí odboru vnitřních věcí Městského úřadu v Chropyni		
Tým řízení projektu:	Štáb Hanáckých slavností		

Tabulka 5 – Identifikační listina projektu, vlastní zpracování

### 5.1.2 Logický rámec

Za hlavní přínos zpracovaného logického rámce lze označit skutečnost, že obsahuje základní kroky, které je nezbytné realizovat ke zdánému průběhu projektu. K jeho sestavení byly

využity praktické zkušenosti z organizování slavností či jiných obdobných kulturních či společenských akcí.

Logický rámec				
	Popis	Objektivně ověřitelné ukazatele	Způsob ověření	Předpoklady realizace
Přínosy	Více návštěvníků slavností  Zvýšení trvalého zájmu o lidovou kulturu  Vyšší ekonomický přínos	Počet návštěvníků se zvýší o 20 %  Počet členů místního folklorního sdružení se zvýší o 10 %  Ztráta z pořádání slavností se sníží o 25 %	Závěrečná zpráva realizačního týmu  Přehled členské základny podávaný každoročně městu jako poskytovateli dotace na činnost spolku  Účetní závěrka	---
Cíl	Zachování tradice folklorních slavností	Zachování slavností zůstane součástí volebního programu i pro další volební období i přes ztrátovost akce	Volební program Zastupitelstva města na období let 2018-2022	Návštěvníci budou se slavnostmi a jejich programem spokojeni, aniž by došlo k dalším výraznému odklonu od klasické lidové kultury
Výstupy projektu	Třídenní slavnosti  Podpora návštěvnosti zajištěna  Vyšší podpora místních podniků a podnikatelů	Reporty z akce na stránkách regionálního tisku  Uzavřené smlouvy o sponzoringu akce  Uzavřené smlouvy o obstarání reklamy podnikatelských subjektů a možnosti prezentace	Reporty z akce na stránkách regionálního tisku	

		Zdroje	Hrubý časový rámec	Předpoklady a rizika
Aktivity:	1.1 Vize Hanáckých slavností 2019	Součást pracovních povinností základního (inicičního) týmu	14 dní / září 2018	Riziko: komunální volby na začátku října 2018 – ustanovení nového vedení lze předpokládat na přelomu října a listopadu – změna ve vedení města může přinést změnu v představě o podobě slavností
Aktivity:	1.2 Vytvoření organizačního štábu	Organizátoři z minulých ročníků se zkušenostmi z dřívějších ročníků	14 dní Září 2018	Výběr členů štábu bez dostatečné osobní zainteresovanosti na akci
	1.3 Tvorba konceptu Hanáckých slavností 2019	Prvotní nástin programu z pohledu naplnění vize a záměrů včetně sestavení časového harmonogramu	14 dní Říjen 2018	Předpokladem pro dobrý průběh akce jsou správné odhady časové délky realizace
	1.4 Zajištění finančních zdrojů	Rozpočet akce	14 dní Prosinec 2018	Při sestavování rozpočtu je nezbytné adekvátně odhadnout příjmy od sponzorů, příjmy z dotací a další finance, se kterými je možné ztrátovost akce minimalizovat
	1.5 Zajištění podia a zázemí event. Zajištění dalšího vybavení	Podium Zázemí pro vystupující zázemí pro návštěvníky	21 dní Prosinec 2018	Při schvalování rozpočtu na rok 2019 rozhodnout o pronájmu či výstavbě vlastního podia



				a potřebného zázemí
	1.6 Programový rámec akce	Sestavení prvotního rámce programu tří dnů	10 dní Prosinec 2018	Prvotní rámec spustí organizační zajištění vystupujících těles
	1.7 Zajištění zázemí pro organizační tým i vystupujících	Nasmlouvání stravování doprava zajištění všech potřeb a materiálu	10 dní Leden 2018	Zajištění smluvních vazeb na dodavatele potřebných služeb a dodávku materiálu
	1.8 Propagace akce	Plakáty, inzerce, propagace v médií	Příprava 14 dní Vlastní propagace Březen až květen	Propagace dlouhodobá – potřeba pro včasné upozornění případných mimochropýňských návštěvníků, aby si naplánovali cestu  Místní – pro včasnou rezervaci spoluúčasti na slavnostech
	1.9 Scénář slavností	Podrobný scénář konání akce	21 dní 10. květen 2019	Přesný harmonogram dílčích kroků každého člena organizačního týmu včetně vzájemného provázání a zodpovědnosti
	2.0 Příprava areálu	Příprava areálu, podium zázemí	5 dní Týden před	Přípravit i záložní variantu pro nepříznivé počasí
	2.1 Realizace slavností	Organizační zajištění v souladu se zpracovaným scénářem	3 dny 24.-26. květen	Potřeba koordinace a řízení potřebných změn musí být

				realizována výhradně přes jeden předem určený uzel
	2.2 Úklid areálu	Úklid areálu, skližení potřebného zázemí přemístění vrácení majitelům v případě pronájmu podia	2 dny po akci	V případě vlastního zázemí a podia je třeba nezapomenout vše zajistit
	3.1 Zhodnocení akce	Zasedání realizačního týmu po akci	1 měsíc	Zpracování podnětů a námitek zkušeností

Tabulka 6 – Logický rámec, vlastní zpracování

### 5.1.3 WBS

Aktivita definovaná v logickém rámci je třeba rozložit do jednotlivých činností. Tato dekompozice celého projektu do jednotlivých kroků obsahuje současně určení odpovědné osoby a časových nákladů konkrétní činnosti.

WBS		
Činnost	Zodpovídá	Doba trvání a bezprostředně předcházející činnost
1.1.1 Svolání iniciačního týmu	starosta	7 dní / ---
1.1.2 Zpracování základní vize HS 2019	vedoucí projektu	14 dní / 1.1.1
1.2.1 Personální obsazení štábu HS 2019 a stanovení kompetencí jednotlivých pracovních skupin	starosta, místostarosta vedoucí projektu	7 dní / 1.1.1
1.2.2 Svolání prvního zasedání štábu HS 2019	vedoucí projektu	7 dní / 1.1.2, 1.2.1

1.3 Zpracování základního konceptu HS 2019	starosta místostarosta vedoucí projektu	14 dní / 1.2.2
1.4 Sestavení návrhu rozpočtu a finančního plánu	vedoucí finanční skupiny vedoucí projektu	14 dní / 1.3
1.4.1 Zajištění externích finančních zdrojů z veřejných rozpočtů	vedoucí finanční skupiny	60 dní / 1.4
1.4.2 Zajištění externích finančních zdrojů oslovením sponzorů	místostarosta vedoucí finanční skupiny	60 dní / 1.4
1.4.3 Předání loga sponzorů ke zveřejnění na propagačních materiálech HS 2019	vedoucí finanční skupiny	21 dní / 1.4.1, 1.4.2
1.4.4 Předání reklamních předmětů sponzorů k umístění v areálu slavností	vedoucí finanční skupiny vedoucí technické skupiny	14 dní / 1.4.1, 1.4.2
1.5.1 Oslovení místních spolků a zájmových subjektů – výzva k zapojení do vystoupení i do organizace slavností	vedoucí programové skupiny	14 dní / 1.3
1.5.2 Oslovení externích subjektů – folklórních souborů, hudebních těles, alternativních žánrů, letní kino apod.	vedoucí programové skupiny	30 dní / 1.3
1.5.3 Zajištění kolotočů, prodejců lidových řemesel	vedoucí finanční skupiny	14 dní / 1.3

1.5.4 Oslovení představitelů památkových objektů ve městě a sjednání spolupráce na konání HS 2019	starostka vedoucí programové skupiny	7 dní / 1.3
1.5.5 Kompletace požadavků vystupujících i organizátorů	vedoucí programové skupiny	14 dní / 1.5.1, 1.5.2, 1.5.3, 1.5.4
1.5.6 Úprava rozpočtu dle požadavků organizátorů i vystupujících	vedoucí finanční skupiny	7 dní / 1.4., 1.5.5,
1.5.7 Sestavení návrhu programu	starosta místostarosta vedoucí programové skupiny	14 dní / 1.5.5
1.6.1 Rezervace pódia a dalšího potřebného zázemí pro vystupující	vedoucí technické skupiny	14 dní / 1.5.7
1.6.2 Rezervace zázemí pro návštěvníky (mobilní WC, elektrické přípojky pro atrakce, stánkaře apod.)	vedoucí technické skupiny	30 dní / 1.5.7
1.6.3 Dokoupení materiálu potřebného pro zázemí návštěvníků (stany, lavice, stoly, koše apod. – dle opotřebení stávajícího vybavení)	vedoucí technické skupiny	30 dní / 1.5.6, 1.5.7
1.6.4 Zajištění prostor pro zázemí vystupujících (šatny, WC)	vedoucí projektu	7 dní / 1.5.7
1.6.5 Příprava přesného harmonogramu umístění šaten jednotlivých účinkujících souborů	vedoucí ubytovací skupiny	21 dní / 1.6.4, 1.7.1
1.6.6 Zajištění stravování pro účinkující i organizátory	vedoucí projektu	7 dní / 1.5.7

1.6.7 Rozpis harmonogramu průběžného stravování všech zapojených v průběhu celého konání slavností	vedoucí stravovací skupiny vedoucí projektu	14 dní / 1.6.6, 1.7.1
1.6.8 Zajištění zdravotnické služby (personálně i po stránce návrhu na umístění zdravotnické hlídky v areálu slavností a časového harmonogramu hlídky)	vedoucí projektu	7 dní / 1.5.7
1.6.9 Zajištění omezení provozu hromadné dopravy v prostoru dotčeném konáním slavností	starosta místostarosta	14 dní / 1.5.7
1.6.10 Zajištění dopravního značení pro omezení veškerého provozu v místech dotčených konáním slavností	vedoucí dopravní skupiny	30 dní / 1.5.7, 1.7.1
1.6.11 Personální zajištění týmu ostrahy areálu v nočních hodinách	místostarostka	7 dní / 1.5.7
1.7.1 Sestavení přesného programu HS 2019	vedoucí projektu vedoucí programové skupiny	7 dní / 1.6.1, 1.6.2, 1.6.3, 1.6.8, 1.6.11
1.7.2 Zajištění potřebného množství hostesek a dalších pomocných pracovních sil	vedoucí organizační skupiny vedoucí dopravní skupiny	14 dní / 1.7.1
1.7.3 Smluvní zajištění ozvučení areálu slavností dle požadavků vystupujících po celou dobu slavností	vedoucí technické skupiny	7 dní / 1.7.1
1.8.1 Příprava propagace	vedoucí organizační skupiny	7 dní / 1.4.3, 1.7.1,
1.8.2 Propagace akce v regionálních médiích	vedoucí organizační skupiny	45 dní / 1.8.1

1.8.3 Pozvání čestných hostů	starosta místostarosta	7 dní / 1.8.1
1.8.4 Příprava, tisk, výroba označení vystupujících, organizátor, stravenek apod.	vedoucí organizační skupiny	14 dní / 1.7.2, 1.8.1
1.9.1 Sestavení podrobného itineráře HS 2019	vedoucí projektu	30 dní / 1.6.5, 1.6.7, 1.6.10, 1.8.1, 1.8.3, 1.8.4,
1.10.1 Doprava pódia a dalšího potřebného vybavení do areálu slavností	vedoucí technické skupiny	2 dny / 1.9.1
1.10.2 Postavení podia, zázemí pro diváky, postavení prodejních stánků, instalace odpadkových košů... příprava areálu	vedoucí technické skupiny	2 dny / 1.7.3, 1.10.1
1.10.3 Přemístění autobusové zastávky z náměstí Svobody	vedoucí dopravní skupiny	2 den / 1.9.1
1.11 Vlastní konání slavností	všichni dle podrobného scénáře slavností	3 dny / 1.8.2, 1.10.2, 1.10.3
1.12.1 Úklid areálu a odvoz zapůjčeného vybavení	vedoucí technické skupiny	3 dny / 1.11
1.12.2 Koordinace umístění stánkařů, řemesel a prodejců, výběr poplatků od prodejců a stánkařů, provozovatelů atrakcí	vedoucí finanční skupiny	7 dny / 1.9.1
1.12.3 Úhrada faktur (pronájem podia, spotřeba elektrické energie, honoráře velkých souborů, strava, pohoštění...)	vedoucí finanční skupiny	21 dní / 1.11
1.12.4 Výplata odměn externím členům organizačního týmu a vystupujícím	vedoucí finanční skupiny vedoucí projektu	21 dní / 1.11

1.12.5 Vyúčtování poskytnutých dotací	vedoucí finanční skupiny	3 dny / 1.12.3, 1.12.4
1.13.1 Dotazníková akce – zpětná vazba spokojenosti s HS 2019	vedoucí organizační skupiny	14 dní / 1.11
1.13.2 Závěrečné vyúčtování HS 2019	vedoucí finanční skupiny	3 dny / 1.12.2, 1.12.3, 1.12.4
1.13.3 Vypracování závěrečné hodnotící zprávy	vedoucí projektu	14 dní / 1.12.1, 1.12.5, 1.13.1, 1.13.2

Tabulka 7 – WBS, vlastní zpracování

## 5.2 Řízení času

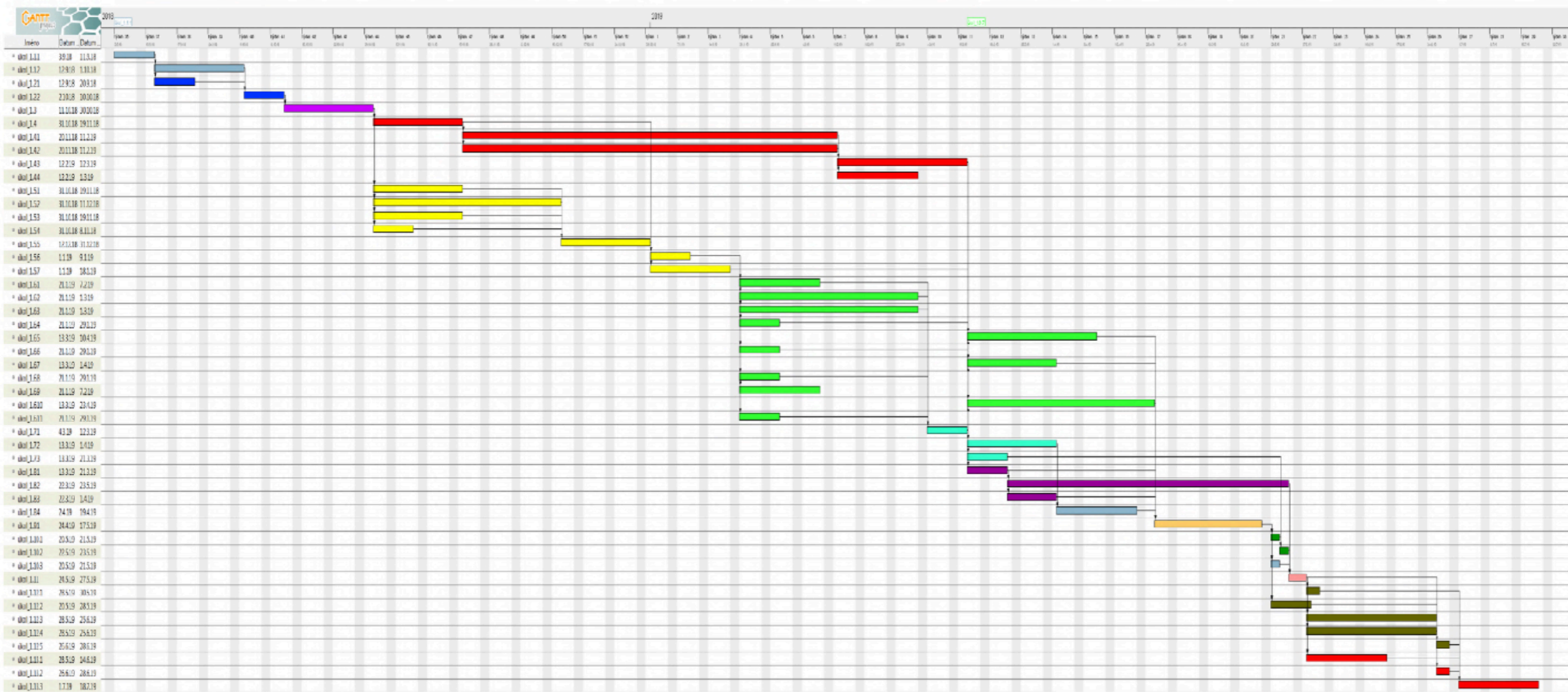
K dosažení co nejmenšího rizika nedodržení časového harmonogramu je v následujícím kroku sestaven Ganttův diagram a provedena analýza kritické cesty.

Tato analýza vyhledá v projektu kritické činnosti, u kterých je třeba mimořádně dbát na dodržení časového rámce, neboť jejich zpoždění by způsobilo zpoždění celého projektu, a to není přípustné. Ke zmírnění dopadů zpoždění kritických činností by muselo být v souladu s tzv. trojimperativem vynaloženo více jiných zdrojů k tomu, aby byl časový skluz vyrovnán.

K sestavení Ganttova diagramu byla využita tabulka WBS, která obsahuje nejen jednotlivé činnosti, ale i jejich dobu trvání a návaznost na bezprostředně předcházející činnosti.

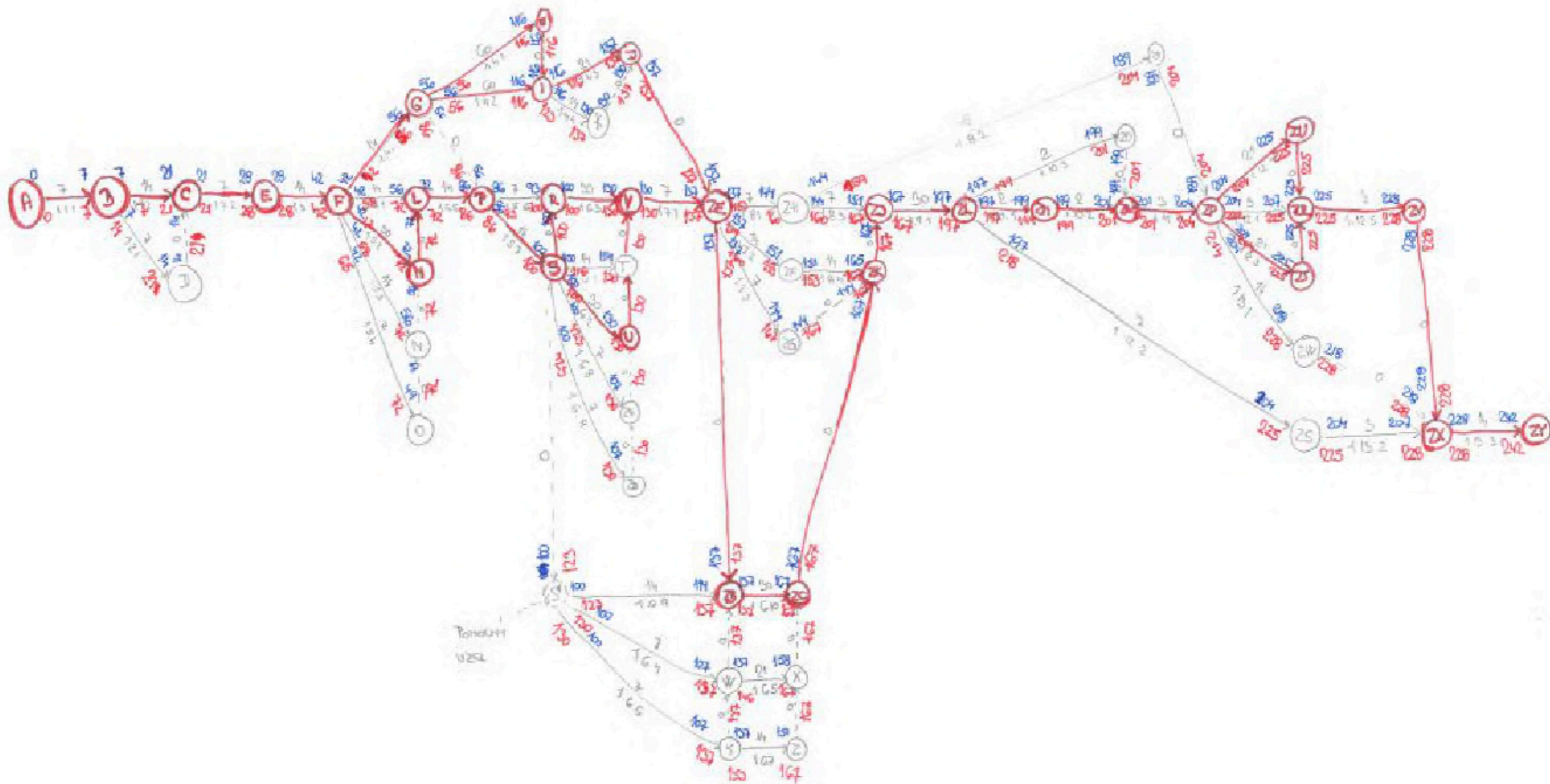
Pro svou velikost a obsáhlost je vložena na samostatném listu velikosti A3. Ganttův graf je příkladem přehledného časového harmonogramu celého projektu.

Nezbytným dalším krokem musí být určení kritických činností a kritické cesty. K jejímu výpočtu byl sestaven síťový graf a z něj vypočteny časové rezervy a kritické aktivity.



Obrázek 7 - Ganttův diagram, vlastní zpracování





Obrázek 8 - Síťový graf, vlastní zpracování

Tabulka k síťovému grafu:

Činnost	Doba trvání	Na kritické cestě	Začátek nejdříve možný	Konec nejdříve možný	Začátek nejpozději přípustný	Konec nejpozději přípustný	Časová rezerva
1.1.1	7	ANO	0	7	0	7	0
1.1.2	14	ANO	7	21	7	21	0
1.2.1	7	NE	7	14	14	21	7
1.2.2	7	ANO	21	28	21	28	0
1.3	14	ANO	28	42	28	42	0
1.4	14	ANO	42	56	42	56	0
1.4.1	60	ANO	56	116	56	116	0
1.4.2	60	ANO	56	116	56	116	0
1.4.3	21	ANO	116	137	116	137	0
1.4.4	14	NE	116	130	123	137	7
1.5.1	14	NE	42	56	58	72	14
1.5.2	30	ANO	42	72	42	72	0
1.5.3	14	NE	42	56	58	72	16
1.5.4	7	NE	42	49	65	72	23
1.5.5	14	ANO	72	86	72	86	0
1.5.6	7	NE	86	93	93	100	7
1.5.7	14	ANO	86	100	86	100	0
1.6.1	14	NE	100	114	116	130	16
1.6.2	30	ANO	100	130	100	130	0
1.6.3	30	ANO	100	130	100	130	0
1.6.4	7	NE	100	107	130	137	30
1.6.5	21	NE	137	158	146	167	9
1.6.6	7	NE	100	107	130	137	30
1.6.7	14	NE	137	151	153	167	16
1.6.8	7	NE	100	107	123	130	7
1.6.9	14	NE	100	114	123	137	23
1.6.10	30	ANO	137	167	137	167	0
1.6.11	7	NE	100	107	123	130	23
1.7.1	7	ANO	130	137	130	137	0

1.7.2	14	NE	137	151	139	153	2
1.7.3	7	NE	137	144	167	160	30
1.8.1	7	NE	137	144	153	160	16
1.8.2	45	NE	144	189	159	204	15
1.8.3	7	NE	144	151	160	167	16
1.8.4	14	NE	151	165	153	167	2
1.9.1	30	ANO	167	197	167	197	0
1.10.1	2	ANO	197	199	197	199	0
1.10.2	2	ANO	199	201	199	201	0
1.10.3	2	NE	197	199	199	201	2
1.11	3	ANO	201	204	201	204	0
1.12.1	3	NE	204	207	222	225	18
1.12.2	7	NE	197	204	218	225	21
1.12.3	21	ANO	204	225	204	225	0
1.12.4	21	ANO	204	225	204	225	0
1.12.5	3	ANO	225	228	225	228	0
1.13.1	14	NE	204	218	214	228	10
1.13.2	3	NE	204	207	225	228	21
1.13.3	14	ANO	228	242	228	242	0

Tabulka 8 – Výpočty k síťovému grafu, vlastní zpracování

Z výše uvedených výpočtů a grafů je patrné, že zvýšenou pozornost je třeba věnovat činnostem ležícím na kritické cestě, což jsou tyto aktivity:

1.1.1 Svolání iniciačního týmu
1.1.2 Zpracování základní vize HS 2019
1.2.2 Svolání prvního zasedání štábu HS 2019
1.3 Zpracování základního konceptu HS 2019
1.4 Sestavení návrhu rozpočtu a finančního plánu
1.4.1 Zajištění externích finančních zdrojů z veřejných rozpočtů

1.4.2 Zajištění externích finančních zdrojů oslovením sponzorů
1.4.3 Předání loga sponzorů ke zveřejnění na propagačních materiálech
1.5.2 Oslovení externích subjektů – folklórních souborů, hudebních těles, alternativních žánrů, letní kino apod.
1.5.5 Kompletace požadavků vystupujících i organizátorů
1.5.7 Sestavení návrhu programu
1.6.2 Rezervace zázemí pro návštěvníky (mobilní WC, elektrické přípojky pro atrakce, stánkaře apod.)
1.6.3 Dokoupení materiálu potřebného pro zázemí návštěvníků
1.6.10 Zajištění dopravního značení pro omezení veškerého provozu v místech dotčených konáním slavností
1.7.1 Sestavení přesného programu
1.9.1 Sestavení podrobného itineráře
1.10.1 Doprava podia a dalšího potřebného vybavení do areálu slavností
1.10.2 Postavení podia, zázemí pro diváky, postavení prodejních stánků, instalace odpadkových košů... příprava areálu
1.11 Vlastní konání slavností
1.12.3 Úhrada faktur (pronájem podia, spotřeba elektrické energie, honoráře velkých souborů, strava, pohoštění...)
1.12.4 Výplata odměn externím členům organizačního týmu a vystupujícím
1.12.5 Vyúčtování poskytnutých dotací
1.13.3 Vypracování závěrečné hodnotící zprávy

Tabulka 9 – Seznam kritických činností, vlastní zpracování

Celková doba trvání projektu je 242 dní. Termín zahájení byl stanoven na 31. srpna 2018. Plánovaný termín ukončení projektu je 18. červenec 2019.

### 5.3 Řízení nákladů

Výchozím dokumentem pro přehled očekávaných finančních nákladů je rozpočet projektu. Přípraven je v souladu s účetní osnovou územních samosprávných celků.

Výdaje spojené s Hanáckými slavnostmi jsou v rozpočtu města zahrnuty pod paragrafem 331 Záležitosti kultury a jsou od ostatních výdajů tohoto paragrafu odděleny svým jedinečným číslem ORG 333.

Rozpočet		
Výdaje	Schválený rozpočet	Upravený rozpočet
5021 Ostatní osobní výdaje	100.000	
5031 Povinné poj. na soc. zab. a přísp. na st. poj. zam.	10.000	
5032 Povinné poj. na veřejné zdravotní pojištění	10.000	
5137 Drobný hmotný dlouhodobý majetek	70.000	
5139 Nákup materiálu	40.000	
5154 Elektrická energie	10.000	
5169 Nákup ostatních služeb	350.000	
5175 Pohoštění	50.000	
5195 Věcné dary	10.000	
Celkem	660.000	

Tabulka 10 – Rozpočet, vlastní zpracování

Pod položkami 5021, 5031 a 5032 jsou zahrnuty odměny externím členům organizačního týmu a individuální honoráře některých zapojených jednotlivců (např. odměna hlavnímu koordinátorovi jízdy krále Ječmínka).

Pod položkami 5137 a 5139 je podřazen nákup potřebného materiálu a vybavení. Jednat se bude o dokoupení opotřebovaného vybavení zázemí pro diváky (stoly, lavice, party stany a další clony proti slunci případně proti dešti apod.)

Pod položku 5154 budou zaúčtovány výdaje za spotřebovanou elektrickou energii, které budou vyfakturovány společností E.ON za dočasné připojení prodejců eventuálně provozovatele atrakcí k síti. Předpokládané výdaje jsou zakalkulovány do poplatku z místa pro jednotlivé prodejce i pro provozovatele kolotočů a podobných atrakcí.

Největší výdaje jsou spojeny s položkou 5169. Pod nákupem služeb budou zahrnuty výdaje na výrobu a tisk propagačních materiálů, na zveřejnění inzerce v regionálních médiích, zajištění stravování všech zapojených, půjčovné podia a dalšího zapůjčeného zázemí pro účinkující i diváky. Zde bude také fakturována služba zvukaře, dokumentaristy (podklady pro kroniku a Zpravodaj města Chropyně) a také služby za zajištění letního kina, faktury s honoráři velkých vystupujících subjektů (například cimbálová kapela, dechový orchestr apod.).

Položka 5175 představuje výdaje spojené s drobným občerstvením všech zapojených (především pitný režim v případě mimořádně horkých dnů), drobné pohoštění pro čestné návštěvy z řad představitelů okolních obcí, kraje apod. Opomenuta nesmí být ani početně bohatá skupina družiny krále Ječmínka, která je vítána a která také vítá ostatní návštěvníky jedinečnou destilovanou pochutinou.

Položka 5194 představuje výdaje alokované na nákup pamětních předmětů. V roce 2017 se osvědčilo předání jedinečného pamětního listu všem vystupujícím souborům s památeční ruční rytinou. Pamětní list představoval sice jen symbolický dar pro celý vystupující subjekt, ale byl obdarovanými vnímán jako důkaz toho, že si organizátoři váží jejich účasti.

Vypracovaný návrh rozpočtu je předběžnou verzí tohoto dokumentu.

V prvním stupni bude nezbytné připravit v rozpočtu města dostatečné finanční prostředky, což je v kompetenci zastupitelstva města.

Následně pak bude rozpočet podle postupného konkretizování dílčích požadavků upravován, a to v podobě dílčích přesunů mezi jednotlivými položkami, což je v kompetenci rady města.

## **5.4 Řízení lidských zdrojů**

Oblast lidských zdrojů lze upravit prostřednictvím sestavení organizační struktury realizačního týmu a následného rozdělení kompetencí mezi jednotlivé členy.

Realizační tým byl historicky nazýván štábem, toto označení zůstane zachováno. Jeho vedoucím by neměl být starosta či místostarosta. Tito vedoucí funkcionáři města by měli být v roli osob, které vše schvalují a se kterými je vše konzultováno. Vedoucí postavení

doporučuji přenechat pracovníkovi radnice. Následuje upravené složení realizačního týmu. Štáb Hanáckých slavností je vymezen pouze funkčně, personální obsazení bude určeno iniciačním týmem v jednom z prvních kroků po zahájení samotného projektu.

Funkce	Osoba	Kompetence
Vedoucí projektu		Povolení k pořádání slavností, OSA, ohlášení veřejné produkce apod. Řízení porad štábu HS Zpracování konceptu HS Sestavení scénáře slavností Sestavení mapy areálu
Starosta		Konzultace a schvalování veškerých činností Svolání štábu HS, personální obsazení štábu HS Oslovení sponzorů
Místostarosta		Konzultace a součinnost při schvalování veškerých činností personální obsazení štábu HS Oslovení sponzorů
Vedoucí organizační skupiny		Personální zajištění hostesek Zajištění zdravotnické hlídky, označení zdravotnické hlídky a směrovek k zázemí zdravotníků Zajištění ostrahy areálu členy SDH Příprava a výdej stravenek
Vedoucí programové skupiny		Oslovení vhodných subjektů k účasti na slavnostech Oslovení zástupců památkových objektů a dalších Sestavení harmonogramu příjezdu, odjezdu, příchodu a odchodu jednotlivých vystupujících subjektů
Vedoucí finanční skupiny		Příprava rozpočtu slavností Zajištění veškerých finančních záležitostí – výběr poplatků od prodejců, výplata honorářů, nákladů, úhrada faktur Vyúčtování dotace Zajištění požadavků sponzorů Konečné vyúčtování slavností Pořízení seznamu prodejců včetně předmětu prodeje či služby Spolupráce s prodejci

Vedoucí technické skupiny		Zajištění, dovoz, montáž, demontáž odvoz pódíí, lavic a stolů pro diváky, Přívod elektrické energie pro stánkaře Ozvučení Potřeby dle pokynů vystupujících (židle na pódia) Provizorní zázemí pro vystupující u podia Stavění máje Přeznačení dopravních značek ve spolupráci s dopravní skupinou
Vedoucí dopravní skupiny		Zajištění a vyznačení odklonu dopravy Přemístění autobusové zastávky Řízení dopravy Vyznačení parkovišť včetně směrovek a přístupů k nim Koordinace parkování vozidel návštěvníků, prodejců i autobusů vystupujících Pořadatelská služba na parkovacích plochách
Vedoucí stravovací skupiny		Zajištění stravování všech vystupujících i organizátorů Zajištění drobného občerstvení, pitného režimu
Vedoucí ubytovací skupiny		Zajištění šaten a dalšího zázemí pro vystupující v budově ZŠ včetně rozpisu, rozdělení šaten a pořadatelské služby u šaten

Tabulka 11 – Složení realizačního týmu, vlastní zpracování

## 5.5 Řízení rizik

Ke správnému řízení rizik je nejprve třeba rizika nalézt a správně definovat. K tomu byla využita metoda sestavení SWOT analýzy složené ze silných a slabých stránek projektu (vnitřní faktory), stejně tak i z příležitostí a hrozeb (vnější faktory).

Pro dobré sestavení této analýzy je třeba mít dostatek praktických zkušeností a informací z pořádání předchozích ročníků. Není vhodné tuto analýzu nechat zpracovat pouze jednotlivce.

Pro tuto analýzu Hanáckých slavností města Chropyně bylo svoláno mimořádné dodatečné zasedání štábu slavností z roku 2017. Jeho členové pak společně připravili podklady, ze kterých následující SWOT analýza vychází.



SWOT analýza	
<p>Silné stránky</p> <p><i>Strengths</i></p>	<p>S.1 Pěkné přírodní prostranství areálu slavností, v blízkosti zámku, kostela a chráněné přírodní rezervace</p> <p>S.2 Předchozí bohaté zkušenosti mnoha členů štábu, návaznost na předchozí ročníky</p> <p>S.3 Organizační schopnosti a osobní iniciativa pracovníků města</p> <p>S.4 Přítomnost místních tradic a místního folklórního souboru</p> <p>S.5 Pověst a postava krále Ječmínka</p> <p>S.6 Dobré povědomí regionu o tradičních folklórních slavnostech</p> <p>S.7 Kvalitní a bohaté zázemí v podobě místních spolků</p> <p>S.8 Podpora místních spolků a folklórního souboru</p>
<p>Slabé stránky</p> <p><i>Weaknesses</i></p>	<p>W.1 Absence stálého celoročního podia dostatečné velikosti</p> <p>W.2 Absence dostatečného zázemí pro vystupující</p> <p>W.3 Slabá motivace folklórních souborů účastnit se slavností při současném konání mnohem významnějších obdobných kulturních akcí v regionu</p> <p>W.4 Slabé soudržnost obce a ochota dobrovolníků zapojit se do příprav</p>

	<p>W.5</p> <p>Silná závislost na rozpočtu města – vývoji příjmů města a hospodaření města</p>
<p>Příležitosti</p> <p><i>Opportunities</i></p>	<p>O.1</p> <p>Zvýšení povědomí o městě a králi Ječmínkovi – zvýšení návštěvnosti města i při jiných příležitostech, než jsou slavnosti</p> <p>O.2</p> <p>Zapojení MAS do získání finančních prostředků i k šíření propagace</p> <p>O.3</p> <p>Získání finančních dotací a sponzorských darů na pořádání slavností</p> <p>O.4</p> <p>Sociální sítě a další nové technologie a možnosti komunikace a šíření reklamy</p>
<p>Hrozby</p> <p><i>Threats</i></p>	<p>T.1</p> <p>Nepřízeň počasí</p> <p>T.2</p> <p>Výrazná personální obměna ve vedení města v souvislosti s komunálními volbami v říjnu 2018</p> <p>T.3</p> <p>Nepříznivý vývoj ekonomické situace v regionu</p> <p>T.4</p> <p>Snížení produkce řemeslných a rukodělných podnikatelů</p> <p>T.5</p> <p>Změna chování společnosti (konzumní způsob života, snížení potřeby společenského vyžití při současném zvýšení elektronického vyžití)</p>

Tabulka 12 – SWOT analýza, vlastní zpracování

V rámci SWOT analýzy byly definovány základní vnitřní i vnější rizika projektu. Pro snížení pravděpodobnosti, že tato rizika výrazným způsobem negativně dopadnou na projekt je třeba definovat konkrétní opatření.

Následuje návrh opatření, kterými lze snížit pravděpodobnost vzniku rizika nebo snížit dopravy rizika na projekt:

Riziko	Opatření
<p>W.1</p> <p>Absence stálého celoročního podia dostatečné velikosti</p> <p>W.2</p> <p>Absence dostatečného zázemí pro vystupující</p>	<p>V rámci příprav rozpočtu roku 2019 zvážit vybudování stálého podia i s potřebným zázemím (přípravit finanční dohad nákladů v komparaci s každoročními náklady na pronájem a přepravu zapůjčeného podia a dalšího vybavení)</p> <p>V případě ekonomicky pozitivního výsledku komparace vyhledat podporu většiny členů zastupitelstva</p>
<p>W.3</p> <p>Slabá motivace folklórních souborů účastnit se slavností při současném konání mnohem významnějších obdobných kulturních akcí v regionu</p>	<p>Zvýšit náhradu nákladů na dopravu a ostatních nákladů spojených s účastí a vystoupením na HS, případně zvážit ocenění vystupujících a jejich odměnu</p>
<p>W.4</p> <p>Slabé soudržnost obce a ochota dobrovolníků zapojit se do příprav</p>	<p>Zvýšit ochotu zapojení i spolků do organizace slavností finančním ohodnocením přímým nebo finanční podporou celého spolku</p>
<p>W.5</p> <p>Silná závislost na rozpočtu města – vývoji příjmů města a hospodaření města</p>	<p>Hledat další možnosti financování slavností z více zdrojů</p>
<p>T.1</p> <p>Nepřízeň počasí</p>	<p>Riziko nepříznivého vlivu počasí na průběh a návštěvnost slavností zmírnit vybudování zastřešení</p>

	(alespoň dočasného) a úpravami terénu v prostoru určeném pro diváky (blátivý rozmočený terén)
T.2 Výrazná personální obměna ve vedení města v souvislosti s komunálními volbami v říjnu 2018	Pravděpodobnost výměny některých funkcionářů ve vedení města snížit nejde, navrhuje zahájit realizaci projektu až po ustavujícím zasedání nového zastupitelstva, aby se eliminovalo riziko, že dřívější spuštění projektu a provedené práce budou kolidovat s rozdílnou představou nového vedení
T.3 Nepříznivý vývoj ekonomické situace v regionu	Zvyšování nezaměstnanosti nebo negativní dopady případné krize se promítají do ochoty lidí bavit se, v takém případě bude třeba velmi citlivě šířit inzerci, přivést atmosféru slavností až k lidem „domů“ (jízda krále a jeho krojované družiny jednotlivými ulicemi města apod.
T.4 Snížení produkce řemeslných a ručnických podnikatelů	Snížení počtu vhodných řemesel a zručných prodejců eliminovat rozšířeným hledáním vhodných prodejců i v nových oblastech (tedy mimo region)
T.5 Změna chování společnosti (konzumní způsob života, snížení potřeby společenského vyžití při současném zvýšení elektronického vyžití)	Zapojení nových komunikačních médií a sítí do propagace města i slavností, zapojení se do elektronické komunikace, vytvoření a šíření videoprezentace, animovaný příběh o králi, elektronická podoba komiksu apod.

Tabulka 12 – Rizika a opatření, vlastní zpracování

Je nutné mít neustále na zřeteli, že jak SWOT analýzu, tak definování rizik a opatření k jejich zmírnění, je vhodné provádět ve dvou fázích. Poprvé bezprostředně po skončení slavností

s realizačním týmem jednoho ročníku a podruhé před sestavením konceptu slavností s novým realizačním týmem připravovaného ročníku slavností.

## 5.6 Realizace projektu

V průběhu přípravy slavností budou pravidelně pořádány zasedání realizačního týmu. Doporučuji frekvenci jednou za měsíc v první polovině života projektu a ve druhé části jednou za 14 dní. Zasedání se budou účastnit všichni vedoucí pracovních skupin eventuálně i další zainteresovaní pracovníci. Všichni přítomní budou spolupracovat na sestavení textu zápisu i na formulaci úkolů, které ze zasedání vzejdou.

K sestavování zápisu, formulaci úkolů i k sestavování reportu o stavu projektu budou využívány seznamy bodů k řešení, které si budou průběžně zpracovávat všichni členové realizačního týmu.

Všechny dokumenty projektu budou mít své úložiště sdílené všemi zainteresovanými.

## 5.7 Ukončení projektu

Po ukončení projektu bude sestavena závěrečná hodnotící zpráva. Zpráva bude obsahovat shrnutí naplnění cílů i výstupů projektu. Před jejím sestavením doporučuji získat co největší zpětnou vazbu od vystupujících, organizátorů i diváků. K tomuto záměru bude použita aplikace Mobilní rozhlas ve všech svých formách – nastavení automatických zpětných odpovědí na položenou otázku formou SMS zprávy, e-mailové zprávy i vyznačení odpovědi přímo v aplikaci v mobilním telefonu.

Využití aplikace Mobilní rozhlas povede k získání odpovědí na uzavřené otázky a otázky s možností výběru odpovědi na předem dané škále. Vhodné se jeví i využití dotazníku vloženého například do periodika města, které vyvedlo k použití otevřených otázek, a tudíž k získání námětů a inspirací pro příští ročníky. Zpětná vazba tohoto charakteru nebude ale časově proveditelná do doby uzavření závěrečné hodnotící zprávy. Přesto je vhodné ji využít a výstupy z ní uchovat k zapracování do konceptu Hanáckých slavností 2021.

Vzor otázek jednotlivých typů do dotazníku:

1. Uzavřené otázky a možností odpovědí pouze ano – ne:

Je to vaše první návštěva Hanáckých slavností v Chropyni?

2. Uzavřené otázky s mnohonásobným výběrem odpovědí:

S kým jste na Hanácké slavnosti přišli:

- s rodinou, dětmi, vnoučaty (alespoň dvě generace)
- se známými a ostatními příbuznými
- s kolegy
- s organizovanou skupinou, turistickým zájezdem
- se školou
- s přáteli
- sám

Jak jste se dozvěděl o konání Hanáckých slavností:

- ve Zpravodaji
- z internetu
- rozhlasu
- novin
- jinak

3. Zcela nestrukturované otázka:

Čím Vás Hanácké slavnosti zaujaly?

4. Slovní asociace:

Co vás napadne, když se řekne

- král Ječmínek
- lidová kultura
- tradice
- zvyky

5. Dokončení věty:

Celodenní prezentaci folklóru Hané považuji za....

6. Dokončení povídky:

To co jsem zažil na Hanáckých slavnostech se nedá porovnat s .....

7. Dokončení obrázku:

Obrázek s několika různého věku postavami a rozcestníkem, šipky míří do nákupní zóny, na zámek, na koupaliště... u pusy má každá postava bublinu, doplňte do bubliny text...

Do závěrečné hodnotící zprávy budou zapracovány výsledky účetní uzávěrky samostatných slavností, výsledky zpětné vazby od návštěvníků a vystupujících. Součástí budou i náměty a poznatky členů organizačního týmu.

Závěrečná hodnotící zpráva bude předložena zadavateli projektu – starostovi města Chropyně a současně bude předána k projednání zastupitelům města. Závěrečná zpráva bude uložena pro potřeby realizačního týmu Hanáckých slavností 2021.

## ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo využít teoretické poznatky z oblasti projektového řízení k přípravě projektu města Chropyně, a to při pořádání Hanáckých slavností města Chropyně v roce 2019.

Projektové řízení proto v důsledku práce na teoretické i praktické části této diplomové práce chápu jako jistou filozofii, která klade do popředí soustředění manažera projektu kvalitní přípravu. Upozadit je naopak třeba improvizaci a překotné rozhodování bez dostatku informací, času k analýze.

Projektem pro tuto práci byly určeny Hanácké slavnosti města Chropyně. Zachování charakteristických rysů naprosto jedinečné odnože místní kultury je současným i minulým zastupitelstvem města vnímáno jako nutnost. Stejně tak je nezbytné podporovat identifikaci obyvatel se svým městem a jeho společenským i kulturním životem.

Z pohledu vlastní implikace nástrojů projektového řízení na konkrétní projekt byly navrženy základní dokumenty Hanáckých slavností roku 2019 a byly provedeny prvotní analýzy času, nákladů, lidských zdrojů i rizik. V každé této oblasti byly navrženy úpravy a změny z pohledu k předchozím ročníkům.

V oblasti časové linie bude projektu spuštěn již se začátkem měsíce září roku předcházejícího konání slavností, aby byl zajištěn dostatek času na nasmlouvání účasti pestré škály vystupujících subjektů především z oblasti folklóru.

V oblasti finančních nákladů je s odkazem Wanga (2013) a jeho Bilbao efekt doporučeno věnovat pořádání slavností větším objem finančních prostředků. Teorie o návratnosti investic do kulturních architektonických památek v přiměřené modifikaci může být využita jako motivace zastupitelů při schvalování výdajů do kultury ve městě. Multiplikační efekt těchto výdajů přinese městu a jeho obyvatelům jen pozitiva.

V oblasti lidských zdrojů je hlavní změnou vyjmutí osoby starosty nebo místostarosty z postu hlavního manažera projektu. Důvodem je snaha o eliminaci dopadů možné změny ve vedoucích postech v důsledku komunálních voleb, které budou pořádány v říjnu 2018, tedy již po spuštění projektu. Oba uvolnění zastupitelé města zůstanou v pozici schvalovatelů.

V oblasti řízení rizik bude mimo jiné kladen důraz na spolupráci realizačního týmu na formulaci závěrů a úkolů, online sdílení veškerých dokumentů projektu všemi



zainteresovanými. Na základní dokumenty bude při vlastní realizaci projektu navázáno tvorbou detailního scénáře jednotlivých dnů slavností.

Další výraznou změnou je maximalizace zapojení zpětné vazby od návštěvníků, vystupujících i organizátorů. K tomu bude využito městské periodikum, webové stránky města i aplikace Mobilní rozhlas.

Je na místě uvést, že autorka této práce předkládá, že diplomová práce nebude nikdy odložena do ústraní, ale stane se – dle nejlepšího vědomí a svědomí autorky – základem živého materiálu pro realizaci Hanáckých slavností města Chropyně, doufejme nejen v roce 2019. Materiálu, který bude akceptovat změny a inovace jak ve využití moderních technologií, tak například strategii sdílených hodnot při spoluvytváření prostředí.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] DOLEŽAL, Jan, Jiří KRÁTKÝ a Ondřej CINGL, 2017. *5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2017, 192 s. ISBN 978-80-247-4631-9.
- [2] DOLEŽAL, Jan, 2017. *Projektový management v praxi. Naučte se řídit projekty!* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 176 s. ISBN 978-80-271-9495-7.
- [3] DOLEŽAL, Jan, 2016. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 424 s. ISBN 978-80-247-5620-2.
- [4] DOSKOČIL, Radek, 2013. *Metody, techniky a nástroje řízení projektů*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 166 s. ISBN 978-80-720-4863-2.
- [5] DRUCKER, Peter Ferdinand, 2016. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. 2. vydání. Přeložil Pavel MEDEK. Praha: Management Press, 187 s. ISBN 978-80-726-1397-7.
- [6] DVOŘÁK, Drahoslav, 2008. *Řízení projektů: nejlepší praktiky s ukázkami v Microsoft Office*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 244 s. ISBN 978-80-251-1885-6.
- [7] FIALA, Petr, 2004. *Projektové řízení: modely, metody, analýzy*. Praha: Professional Publishing, 276 s. ISBN 80-86419-24-X.
- [8] HEGER, Vladimír, 2012. *Komunikace ve veřejné správě*. 1. vyd. Praha: Grada, 256 s. ISBN 978-80-247-3779-9.
- [9] HEJLOVÁ, Denisa, 2015. *Public relations*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 256 s. ISBN 978-80-247-9876-9.
- [10] JOHNOVÁ, Radka, 2008. *Marketing kulturního dědictví a umění*. 1. vyd. Praha: Grada, 288 s. ISBN 978-80-247-2724-0.
- [11] KOLČAVOVÁ, Alena, 2010. *Kvantitativní metody v rozhodování: studijní pomůcka pro distanční studium*. 4. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 978-80-7318-950-1.
- [12] KOTLER, Philip, 2000. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Praha: Management Press, 258 s. ISBN 80-7261-010-4.
- [13] LEŠINGROVÁ, Romana, 2008. *Baťova soustava řízení*. 3. vyd. Uherské Hradiště: Romana Lešingrová, 253 s. ISBN 978-80-903808-9-9.

- [14] PALATKOVÁ, Monika, 2011. *Marketingový management destinací*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 208 s. ISBN 978-80-247-3749-2.
- [15] PALATKOVÁ, Monika, 2013. *Management cestovních kanceláří a agentur*. 1. vyd. Praha: Grada, 244 s. ISBN 978-80-247-3751-5.
- [16] VÁGNER, Ivan, 2006. *Systém managementu*. 1. vyd. Masarykova univerzita, Brno, 432 s. ISBN 80-210-3972-8.
- [17] VEBER, Jaromír, 2000. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
- [18] WANG, Wilfried, 2013. *Culture: city*. Berlin: Akademie der Kunste, 1st ed. 229 s. ISBN 978-3-037-78335-1.
- [19] WIELAND, Wieland, 2016. *Creating shared value - concepts, experience, criticism*. 1st ed. New York, NY: Springer Berlin Heidelberg, 167 s. ISBN 978-3-319-48801-1.
- [20] ZIMOLA, Bedřich, 2000. *Operační výzkum*. 2. vyd. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta managementu a ekonomiky ve Zlíně, 168 s. ISBN 80-214-1664-5.
- [22] HM PARTNERS, s. r. o. © 2017. *Projektové řízení – databáze nejlepších praktik*. In: HM Partners [online]. Praha, [cit. 2017-12-01]. Dostupné z: <http://bestpractices.cz/seznam-praktik/projektove-rizeni>
- [23] KOHOUTEK Rudolf, © 2009. *Vliv rodiny na rozvoj duševna a osobnosti člověka*. In: Psychologie v teorii a praxi [online]. Praha, [cit. 2018-03-01]. Dostupné z: <http://rudolfkohoutek.blog.cz/0912/vliv-rodiny-na-rozvoj-osobnosti-cloveka>
- [24] MĚSTO CHROPYNĚ, © 2017. *Program rozvoje města Chropyně na období 2016-2023*. In: Město Chropyně [online]. Chropyně, [cit. 2017-11-04]. Dostupné z: <http://www.muchropyne.cz/obcan/dulezite-dokumenty>
- [25] MINISTERSTVO KULTURY ČR, © 2018. *Státní kulturní politika na léta 2015-2020 (s výhledem do roku 2015)*. In: Ministerstvo kultury ČR [online]. Praha, [cit. 2018-01-21]. Dostupné z: <http://www.mkcr.cz/statni-kulturni-politika>
- [26] ZLÍNSKÝ KRAJ, © 2018. *Koncepce rozvoje místní kultury zlínského kraje na léta 2015-2024*. In: Zlínský kraj [online]. Zlín, [cit. 2018-01-12]. Dostupné z: <https://www.kr-zlinsky.cz/strategicke-a-koncepcni-dokumenty-v-oblasti-kultury>

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<b>Obrázek 1 - Příklad síťového grafu, Zimola (2000, s. 154) .....</b>	<b>24</b>
<b>Obrázek 2 - Typologie firemní kultury, vlastní zpracování podle Palatkové a kol. (2013, s. 108) .....</b>	<b>27</b>
<b>Obrázek 3 - Model celostního systému managementu, Palatková a kol. (2013, s. 40) .....</b>	<b>30</b>
<b>Obrázek 4 - Výdaje města do oblasti kultury za roky 2007-2017, vlastní zpracování .....</b>	<b>38</b>
<b>Obrázek 5 - Návštěvnost Hanáckých slavností v letech 1997-2017, vlastní zpracování .....</b>	<b>42</b>
<b>Obrázek 6 - Přehled příjmů a výdajů spojených s Hanáckými slavnostmi v letech 1997-2017, vlastní zpracování .....</b>	<b>42</b>
<b>Obrázek 7 - Ganntův diagram, vlastní zpracování .....</b>	<b>64</b>
<b>Obrázek 8 - Síťový graf, vlastní zpracování .....</b>	<b>65</b>

**SEZNAM TABULEK**

<b>Tabulka 1 - Trojimperativ, vlastní zpracování podle Doležala (2016) .....</b>	<b>16</b>
<b>Tabulka 2 - Rozdělení dokumentů na základní a doplňkové, Doležal (2013) .....</b>	<b>18</b>
<b>Tabulka 3 - Příklad schématu Logického rámce, Dvořák (2008, s. 31) .....</b>	<b>20</b>
<b>Tabulka 4 - Modelový obsah SWOT analýzy, vlastní zpracování .....</b>	<b>50</b>
<b>Tabulka 5 - Identifikační listina projektu, vlastní zpracování .....</b>	<b>54</b>
<b>Tabulka 6 - Logický rámec, vlastní zpracování .....</b>	<b>58</b>
<b>Tabulka 7 - WBS, vlastní zpracování .....</b>	<b>63</b>
<b>Tabulka 8 - Výpočty k síťovému grafu .....</b>	<b>65</b>
<b>Tabulka 9 - Seznam kritických činností, vlastní zpracování .....</b>	<b>67</b>
<b>Tabulka 10 - Rozpočet, vlastní zpracování .....</b>	<b>69</b>
<b>Tabulka 11 - Složení realizačního týmu, vlastní zpracování .....</b>	<b>72</b>