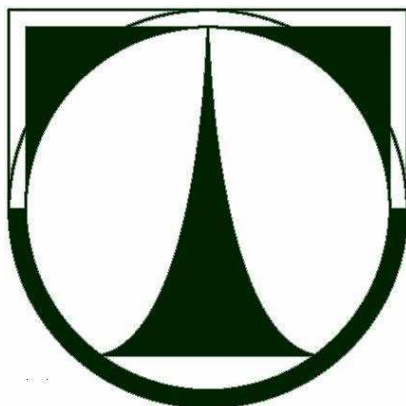


TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta

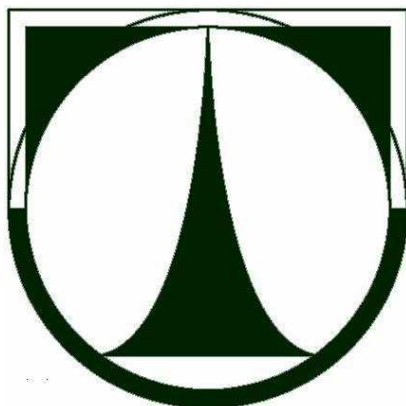


DIPLOMOVÁ PRÁCE

2011

Bc. Petra Götzová

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



DIPLOMOVÁ PRÁCE

2011

Bc. Petra Götzová

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Studijní program: N 6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika

Aplikace řízení projektu v praxi

Project management application in practice

DP-EF-KMG-2011-13

Bc. Petra Götzová

Vedoucí práce: Ing. Světlana Myslivcová, katedra marketingu

Konzultant: Hélène Hivert, Alliance Française Liberec

Počet stran: 86

Počet příloh: 3

Datum odevzdání: 4. 1. 2011

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č.121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci, 4. 1. 2011

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Světlaně Myslivcové za vedení diplomové práce a její podporu, trpělivost a rady.

Anotace

Předmětem diplomové práce je využít metody projektového řízení pro řízení zvoleného projektu a posoudit efektivnost těchto metod.

První část práce je popisná, obsahuje základní definice pojmů a popisuje metody projektového řízení.

Druhá část práce je zaměřena na řízení projektu pomocí metod projektového řízení v konkrétní firmě. V této části je společnost představena a následuje detailní analýza řízení projektů v minulých letech. Výsledky analýzy slouží jako podklad při zpracování návrhu řízení projektu. Následuje konkrétní návrh řízení projektu pomocí metod projektového řízení.

Klíčová slova

Projektový management, metody projektového managementu, projekt, fáze životního cyklu projektu, organizační struktura podniku.

Annotation

The goal of the thesis is to utilize methods of project management for management of selected project and review efficiency of used methods.

First part of this thesis is descriptive and contains basic definition and describes project management methods.

Second part of this thesis is focused on project control with using project management in concrete company. The company is introduced in this part then follows analysis in details of how were the projects managed in recent years. Results of the analysis serve as base for elaboration of project management proposal. Then follows concrete project management proposal with using methods of project management.

Keywords

Project management, project management methods, project, phases of project life cycle, business structure.

OBSAH

SEZNAM OBRÁZKŮ	10
SEZNAM TABULEK	11
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	12
ÚVOD.....	13
1 TEORETICKÁ ČÁST	14
1.1 Definice projektu	14
1.2 Organizační struktura projektu	15
1.3 Životní cyklus projektu a fáze projektu	16
1.4 Projektové řízení.....	17
1.5 Procesy projektového managementu	18
1.6 Inicie a zahájení projektu	19
1.7 Plánování projektu	21
1.8 Řízení projektových prací.....	26
1.9 Projektová kontrola.....	31
1.10. Uzavření projektu	33
2 PRAKTICKÁ ČÁST	35
2.1 Představení organizace	35
2.2 Analýza projektu Dny francouzské kultury 2010.....	37
2.2.1 Financování	38
2.2.2 Organizační struktura	41
2.2.3 Zájmové skupiny	43
2.2.4 Fáze projektu	44
2.2.5 Program festivalu.....	45
2.3 Návrh řízení projektu Dny francouzské kultury 2011	48
2.3.1 Fáze projektu	48
2.3.2 Monitorování a kontrola	71
ZÁVĚR.....	73
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	75
SEZNAM PŘÍLOH	77
PŘÍLOHA A	78

PŘÍLOHA B	85
PŘÍLOHA C	86

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Rozpis souborů a aktivit pomocí WBS.....	23
Obrázek 2: Grafický výstup metod síťové analýzy.....	25
Obrázek 3: Příklad matice odpovědnosti.....	26
Obrázek 4: Organizační struktura Alliance Française Liberec.....	42
Obrázek 5: Rozpis prací projektu.....	54

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Příjmy liberecké Aliance v roce 2010 za období od 1.1. do 31.8.2010.....	38
Tabulka 2: Výdaje liberecké Aliance v roce 2010 za období od 1.1. do 31.8.2010.....	39
Tabulka 3: Finanční výsledek festivalu Dny francouzské kultury v roce 2010.....	40
Tabulka 4: Matice jednotlivých odpovědností členů projektového týmu.....	48
Tabulka 5: Časový rozpis projektu.....	57
Tabulka 6: Přidělení jednotlivých úkolů.....	59
Tabulka 7: Rozvržení kulturních akcí festivalu v roce 2011.....	65
Tabulka 8: Předběžný rozpočet setkání s alžírským spisovatelem	66
Tabulka 9: Předběžný rozpočet koncertu kapely Lychen.....	66
Tabulka 10: Předběžný rozpočet ochutnávky vín.....	67
Tabulka 11: Předběžný rozpočet divadelního představení Lakomec.....	67
Tabulka 12: Předběžný rozpočet koncertu La Manouche	68
Tabulka 13: Předběžný rozpočet koncertu Paradox.....	68
Tabulka 14: Předběžný rozpočet akce s názvem Diktát.....	68
Tabulka 15: Předběžný rozpočet ochutnávky sýrů.....	69
Tabulka 16: Předběžný rozpočet Dnů francouzské kultury 2011.....	70
Tabulka 17: Kontrola časového průběhu projektu.....	71

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

AC: Actual Cost

AMP : asistent manažera projektu

CPM: Critical Path Metod

CV: Cost Value

DALF: Diplôme Approfondi de Langue Française

DELF: Diplôme d'Etudes en Langue Française

MP: manažer projektu

PERT: Project Evaluation and Review Technique

PV: Planned Value

SV: správní výbor

WBS: Work Breakdown Structure

ÚVOD

Obor projektového řízení je s lidstvem spojen tisíce let. Již staří Egypťané využívali prvků projektového řízení při stavbách pyramid. Projektové řízení, neboli projektový management se jako pojem začal objevovat v odborné literatuře ve 20. století. Postupným vývojem moderní společnosti se stejně vyvíjely i nástroje využívané v projektovém managementu. Tlak, který je vyvíjen nejen na podnikatelskou sféru, nutí jednotlivé subjekty ke změnám stávajících systémů. Tyto změny musí být prováděny tak, aby subjekty byly v novém prostředí úspěšné. Efektivním řešením realizace změn je projektové řízení, jakožto nástroj umožňující proběhnutí určitého sledu činností vedoucího po uplynutí stanoveného času a v rámci daného rozpočtu a omezení k určitému cíli, tedy k uskutečnění žádané změny (vývoji nového výrobku, realizace marketingové kampaně, zavedení nového informačního systému, přestupu na novou technologii ve výrobě apod.).

Téma nestátní neziskové organizace ve spojení s projektovým řízením bylo zvoleno vzhledem ke zkušenostem autora práce s tímto typem organizace a s potřebou použití metod projektového řízení pro konkrétní projekt v konkrétní organizaci.

Cílem práce je ukázat, že řízení projektu pomocí vybraných nástrojů a metod projektového řízení je efektivnější než realizace projektu bez použití těchto metod. Vybraný konkrétní projekt je podrobně popsán v praktické části práce. Jedná se o projekt kulturního festivalu s názvem Dny francouzské kultury. Práce je rozdělena na dvě části. První část popisuje současné metody teorie řízení projektů. V druhé části je představena společnost, pro kterou je návrh řízení projektu Dny francouzské kultury zpracováván. Festival Dny francouzské kultury se uskuteční na jaře roku 2011. V této kapitole je zpracována detailní analýza stavu řízení projektů v minulých letech. Výsledky této analýzy slouží jako podklad pro zpracování návrhu řízení projektu Dny francouzské kultury 2011. Při využití metod projektového řízení lze očekávat zefektivnění celé organizace festivalu. V závěru práce je přínos použitých metod zhodnocen. Hodnoceno je navržené řešení řízení projektu v porovnání s tím, jak byl projekt řízen v minulých letech.

1 TEORETICKÁ ČÁST

V této kapitole jsou definovány a vysvětleny základní pojmy a popsány současné metody a přístupy projektového řízení. Každý projekt nese určité znaky a nachází se v určité fázi životního cyklu projektu. Jednotlivé fáze životního cyklu projektu jsou zde spolu s jejich charakteristickými prvky podrobně přiblíženy.

1.1 Definice projektu

Nejdůležitějším prvkem projektového řízení je projekt. Postupným vývojem je význam slova projekt vysvětlován jako námět, návrh, plán a vyřešení daného úkolu spolu s vypracováním všech jeho náležitostí.

Definice projektu se mohou lišit, v odborné literatuře jich nalezneme mnoho. Definice projektu profesora Kerznera je následující:

„Projekt je jakýkoliv jedinečný sled aktivit a úkolů, který má:

- *dán specifický cíl, který má být jeho realizací splněn,*
- *definováno datum začátku a konce uskutečnění,*
- *stanoven rámec pro čerpání zdrojů potřebných pro jeho realizaci.“¹*

Z definice vyplývá, jaké základní prvky projekt nese:

- má daný svůj začátek a konec,
- je sledován konkrétní cíl,
- jsou zde vymezeny nezbytně nutné zdroje spolu s náklady, a to včetně očekávaných přínosů z realizace našeho záměru,
- je definována strategie, která vede k dosažení daného cíle.²

Projekt je vždy jedinečný. To znamená, že je neopakovatelný. Prvkem dokazujícím jedinečnost projektu je mimo jiné jeho dočasnost. Každý projekt má vymezenou dobu

¹ SVOZILOVÁ, A., Projektový management, s. 22.

² SVOZILOVÁ, A., Projektový management, s. 22.

trvání.

Projekt není periodicky se opakující, jde o neopakovatelný proces, který je ve své podstatě považován za unikátní.

1.2 Organizační struktura projektu

K řízení projektu je nezbytně nutné, aby byla předem rozvržena organizační struktura projektu.

Je třeba sestavit projektový tým, určit role všech jeho členů, popsat vztahy mezi nimi, stanovit odpovědnost každého člena projektového týmu a rozdělit rozhodovací autoritu. Jedním z prvních kroků, který je s přípravou a plánováním projektu spojen, je identifikace zájmových skupin projektu.

„Zájmové skupiny projektu jsou jednotlivci a organizace, které jsou aktivně zapojeny do realizace projektu nebo jejichž zájmy mohou ovlivnit průběh a výsledek projektu.“³

Zájmové skupiny projektu reprezentují osoby nebo skupiny, které mají různou úroveň odpovědnosti a rozhodovací autority. Účastníky projektu zpravidla rozdělujeme do tří základních skupin:

- zákazník projektu – bývá investorem nebo zadavatelem projektu, ve většině případů se jedná o budoucího uživatele výstupů produktu projektu,
- sponzor projektu – zpravidla se jedná o funkčního manažera zákazníka projektu, který výsledky projektu bude používat,
- dodavatel projektu – je společnost, která je zodpovědná za realizaci projektu.⁴

Plnění jednotlivých dílčích úkolů každého člena projektového týmu je velice důležité, ale celkový úspěch týmu a dosažení vytyčeného cíle je výrazně závislé na spolupráci celého týmu jako celku.

Základními subjekty projektového managementu (projektového řízení) jsou:

³ SVOZILOVÁ, A., Projektový management, s. 26.

⁴ SVOZILOVÁ, A., Projektový management, s. 26.

- manažer projektu,
- asistent manažera projektu,
- projektová kancelář, pokud to rozsah projektu vyžaduje,
- projektový tým.⁵

Klíčovou osobou je zde manažer projektu, který je zodpovědný za splnění daných cílů projektu. Jeho rolí je řízení celého projektového dění a to od tvorby projektového plánu až po předání výstupů zákazníkovi. Manažer projektu je se vším ve velmi úzkém kontaktu, je odpovědný za řízení zdrojů projektu, plánování, kontrolu postupu projektu a řízení všech ostatních procesů a subjektů. Zadáva dílčí úkoly asistentovi projektu, udává mu jeho samostatnost a je přímo odpovědný za jeho kvalitu a výkon. Výběr správného manažera je velice důležitým krokem k splnění cílů projektu. Je třeba klást důraz na jeho zkušenosti, technické zdatnosti, vztah k zákazníkům a také vhodnost pro konkrétní práci. Ne každý projektový manažer je vhodný pro jakýkoliv projekt.⁶

Projektový tým je skupina osob, která je hlavním výkonným článkem projektu. Členové projektového týmu se podílejí na realizaci plnění stanovených cílů. Při sestavování týmu jsou rozhodující následující aspekty:

- odbornost,
- dostupnost – časová,
- náklady na výkon – záleží na daném rozpočtu.

1.3 Životní cyklus projektu a fáze projektu

Projekt se během své realizace v určitých časových úsecích nachází v různých fázích, které se souhrnně nazývají životním cyklem projektu. Životní cyklus projektu je složen z postupně navazujících fází projektu, jejichž názvy a počet jsou určeny typem zadavatele projektu.

Odborná literatura uvádí spoustu možných členění projektů do jednotlivých fází. V oblasti dělení projektů do fází není mezi autory shoda:

⁵ SVOZILOVÁ, A., Projektový management, s. 29.

⁶ SVOZILOVÁ, A., Projektový management, s. 30.

- Dolanský (1996) – předinvestiční, investiční a operační fáze,
- Svozilová (2006) – zahájení projektu, plánování projektu, řízení projektových prací, projektová kontrola, uzavření projektu,
- Doležal (2009) – předprojektová, projektová a poprojektová fáze.

Pro účely této diplomové práce se vychází z dělení podle Svozilové.

1.4 Projektové řízení

Podnikatelské prostředí, které je nepřetržitě ovlivňováno mnoha faktory, se v posledních letech dynamicky vyvíjí. Společnosti jsou tlačeny, ať již konkurencí či novou potřebou trhu, k rychlým vnitřním změnám. Tradiční řízení společností se začalo ukazovat jako nedostatečné. Výsledkem bylo postupné zavádění projektového řízení. Některé společnosti přešly na model projektového řízení, některé využívají kombinaci tradičního a projektového řízení. Moderní společnosti jsou kombinací tradičních a projektových organizací.

Projektový management je součástí systémového prostředí, které můžeme rozdělit do těchto skupin:

- systémy – soubor materiálních a lidských prvků, jejichž společné organizování a výkon směřuje k dosažení daného cíle,
- programy – skupina projektů podléhajících kontrole a to tak, aby tyto projekty dosáhly výhody oproti samostatně řízeným projektům – systémový přístup, integrace, konzistence použití jednotných technologií a metod, sdílení a efektivní využití zdrojů,
- projekty – dané projekty,
- produkty – služby či předměty nebo jejich vzájemné kombinace, které jsou součástí nabídky na trhu a mají za úkol splnit požadavky zákazníka.⁷

Projektový management je třeba odlišit od produktového managementu. Hlavním prvkem produktového managementu je produkt. Rozdíl mezi projektovým a produktovým managementem spočívá v tom, že projektový manažer je zaměřen na datum, kdy jeho

⁷ SVOZILOVÁ, A., Projektový management, s. 35.

projekt končí, kdežto produktový manažer se na produkt soustředí i po jeho uvedení na trh a snaží se o jeho maximální ziskovost při co nejdelší životnosti. Ve speciálních případech produktový a projektový manažer může být tatáž osoba.

1.5 Procesy projektového managementu

Projekty jsou řízené specifickou skupinou procesů, které mají vytyčenou vlastní dobu trvání. Výsledek každého projektu a kvalita splnění vytyčených cílů jsou závislé především na úrovni koordinace řízení jednotlivých procesních skupin. Jednotlivé procesy jsou v literatuře popisovány odděleně, ale ve skutečnosti se během celého cyklu projektu vzájemně proplétají a cyklicky opakují. Vždy jsou závislé na projektovém týmu, jeho schopnostech, zkušenostech a vnějších okolnostech. Hlavní skupiny procesů lze popsat následujícími pěti body:

- iniciace a zahájení projektu – v této skupině se projekt definuje a zároveň je třeba získat jeho autorizaci pro realizaci,
- plánování projektu – podkladem pro tuto skupinu je výstup z původní definice projektu, která je vytvořena v předchozí skupině. S definicí se detailněji pracuje a vytváří se podrobný, závazný projektový plán. Při tvorbě se kalkulují se zdroji, náklady, metodami, technologií a časem,
- vlastní řízení v průběhu projektu, koordinace – veškeré aktivity soustřeďující se na výkon a koordinaci prací projektu. Jedná se zejména o motivaci členů týmu a řízení kvality,
- monitorování a kontrola – z pohledu cílů projektu s ohledem na rizika, náklady a vymezený čas se v tomto bodě přihlíží na plnění projektu ve všech probíhajících aktivitách,
- uzavření projektu – do této skupiny patří přijetí zboží zákazníkem, fakturace produktu nebo služby a souhrnné zhodnocení celého projektu.⁸

Při sestavování jednotlivých skupin procesů se setkáváme s častými chybami, kterým je třeba se vyvarovat. Mezi nejčastější chyby v jednotlivých skupinách patří:

- iniciace – špatná cenová strategie, nesprávné stanovení cílů, chybně určené

⁸ SVOZILOVÁ, A., Projektový management, s. 39.

- spotřeby zdrojů, neodhadnutí náročnosti a rizik projektu,
- plánování – podlehnutí tlaku a spěchu, nedokonalé zpracování detailního plánu a vynechání jeho částí, špatné posouzení omezujících podmínek, metodická nedostatečnost,
 - řízení a koordinace – nezvládnutí komunikace v týmu, chybné rozdělení odpovědnosti a autority, nejasně dané priority, malá podpora managementu, osobní spory, soutěživost mezi členy týmu,
 - monitorování a kontrola – nedůsledné, nepravidelné kontroly, nevhodná opravná opatření, špatně nastavené limity přijatelnosti výsledků kontroly,
 - uzavření projektu – nedostatek v definování akceptačních podmínek produktu, nejasné administrativní rozdělení činností, předčasné ukončení projektu.⁹

1.6 Inicie a zahájení projektu

Fáze iniciace a zahájení projektu vyplývá z potřeby dosáhnout určitého cíle nebo cílů prostřednictvím realizace určitého projektu. Po zjištění této potřeby je třeba sestavit podklady o iniciaci projektu pro management společnosti. Materiály by měly obsahovat obecnou strategii společnosti, návrh projektu, který směřuje k dosažení cílů, informace z historických projektů.

Impulsem, který spustí tento proces, může být tržní příležitost, změna v organizační struktuře podniku, požadavky zákazníka, vývoj nové technologie a nebo zákon. Výstupem iniciační fáze je **Základní listina projektu a Předběžná definice předmětu projektu**.

Základní listina projektu – jedná se o dokument, který přiděluje autoritu k realizaci projektu a formalizuje jeho existenci. Měl by obsahovat informace o tom, o jaký projekt se jedná, kdo je pověřen jeho realizací, jaké má pravomoci a jaké jsou podmínky a omezující faktory. Struktura této listiny může být následující:

- název projektu,
- cíle projektu a jeho účel,
- prvotní přidělení autority – určení projektového manažera a stanovení odpovědností dalších členů týmu,

⁹ SVOZILOVÁ, A., Projektový management, s. 69.

- nastavení jednotlivých vztahů,
- vymezení finančních prostředků,
- datum zahájení a ukončení projektu,
- základní omezení,
- závěrečná ustanovení a prohlášení managementu o schválení této listiny.¹⁰

Předběžná definice předmětu projektu srozumitelně definuje veškeré cíle projektu. Účelem tohoto dokumentu je především předložit vytyčené cíle managementu společnosti a získat souhlas k realizaci jejich naplnění. V definici předmětu projektu by měla být uvedena tato fakta:

- popis problému - popsání příčiny vzniku požadavku,
- hlavní cíl projektu – popis hlavního cíle, pro který projekt vzniká,
- konkretizace všech cílů projektu – měly by být popsány veškeré cíle, detailněji popsán hlavní cíl a jeho dělení do případných komponent,
- kritéria dosažení úspěchu – je třeba určit a kvantifikovat kritérium, které bude rozhodující pro vyhodnocení toho, zda projekt byl úspěšný,
- rizika a omezení – popis možných problémů a omezení, která mohou ohrožovat projekt, zejména rizika a omezení finanční a časová.¹¹

Stanovení cílů

Cíle popisují budoucí výsledek projektu, kterým je nová služba nebo předmět, který má realizací daného projektu vzniknout. Cíle mají určité vlastnosti, které by při jejich vytyčení měly být dodržovány. Cíle by měly být konkrétní, dosažitelné, opatřeny měřitelnými parametry, přidělitelné jednomu subjektu a časově vymezené.

Náklady projektu

Cena projektu může být odvozena podle historických cen podobných projektů. Avšak přesnější formou je sestavení rámcového rozpočtu. Přesnost rozpočtu vždy závisí na aktuální představě sestavovatelů o projektu. Ke kalkulaci se používají matematické

¹⁰ SVOZILOVÁ, A., Projektový management, s. 76.

¹¹ SVOZILOVÁ, A., Projektový management, s. 77.

a statistické metody. Celkové náklady na projekt se rovnají sumě nákladů vynaložených během celého životního cyklu projektu. Klasický model rozpočtu se dělí na 4 části a to na:

- vývoj předmětu projektu,
- výrobu předmětu projektu,
- provoz a údržbu,
- likvidaci.

V praxi často dochází k chybám při sestavování jednotlivých částí rozpočtu projektu. Problémem se může například stát špatný odhad nákladů na údržbu, které se v provozu mohou ukázat jako velice vysoké. Další problém mohou způsobit vysoké požadavky zákazníka, jejichž naplnění navyšuje reálný rozpočet o vysokou částku. Rámcový rozpočet musí být tedy zpracován co nejpřesněji tak, aby byl dodavatel schopen stanovit cenu projektu. Cena projektu by měla obsahovat skutečně vynaložené náklady, profit dodavatele a zároveň by měla být konkurenceschopná.

Určování ceny projektu podrobně upravuje metodika projektového řízení. V odborné literatuře jsou jednotlivé metody, jak správně stanovit cenu projektu, přesně popsány. V případě neziskové organizace však cena projektu není stěžejním bodem, a proto není v diplomové práci problematice určování cen projektu věnováno více prostoru.

1.7 Plánování projektu

„Plánování projektu je souborem činností zaměřených na vytvoření plánu cesty k dosažení cílů projektu prostřednictvím směřovaného pracovního úsilí a s využitím disponibilních zdrojů.“¹² Proces plánování vychází z dat skupiny Iniciace a zahájení projektu. Získaná data transformuje do konkrétního plánu realizace projektu s ohledem na jeho omezující faktory, jakými jsou například čas, náklady, technologie a pracovní zdroje. Při plánování projektu by měly vzniknout dva nové dokumenty, a to *Definice předmětu projektu*, která obsahuje veškeré informace a definice o tom, co je cílem všech aktivit projektu, a samotný *Plán projektu* obsahující kompletní informace o tom, jak budou probíhat veškeré činnosti, jak budou členové týmu jednat v nahodilých situacích, jak budou reagovat na změny požadavků a jak budou případné změny řízeny.

¹² SVOZILOVÁ, A., Projektový management, s. 108.

Dokument Definice předmětu projektu by měl být rozčleněn do následujících částí:

- Detailní rozpis cílů – v tomto bodě by měl být popsán záměr projektu a zdůvodněna potřeba projektu, rozepsán seznam jednotlivých cílů a přiblížena hodnotící kritéria, která budou rozhodující pro ověření, zda cíl projektu byl splněn či nikoliv,
- Detailní popis předmětu – v této části je třeba podrobně popsat předmět projektu, jeho vlastnosti a parametry. Je zde také definován výstup, který bude na konci projektu předáván, a uvedeny další upřesňující informace, jsou-li potřebné,
- Hlavní limity a omezení – zde jsou vypsány veškeré informace o omezeních projektu a popsáno prostředí, do kterého zavádíme předmět projektu.¹³

Po sestavení výše uvedených náležitostí následuje zpracování návrhu podrobného rozpisu prací. Struktura rozpisu umožňuje logicky a hierarchicky rozepsat předmět do jednotlivých úloh. Cíle jsou převedeny do třech základních rovin, kterými jsou – rozpis úseků práce (vytvoření organizační struktury, odhalení možných rizik, motivace členů týmu), časový rozvrh projektu (časový sled úloh, stanovení délek jednotlivých prací, koordinace projektu) a plán čerpání nákladů projektu.

Plán projektu je velice důležitým dokumentem používaným pro realizaci naplnění cílů během celého životního cyklu projektu. Plán obsahuje souhrn všech metod, předpokladů, omezení a pravidel konkrétního projektu. Slouží jako podklad manažera pro každodenní koordinaci prací, podklad pro čerpání a řízení finančních prostředků a jako časový rozvrh pro plnění jednotlivých dílčích cílů. Pomocí plánu také probíhá kontrola skutečné realizace projektu s původními předpoklady. V neposlední řadě plán slouží jako kontrolní bod zákazníkovi, neboť mu umožňuje hodnotit vývoj projektu.

Plán projektu by měl pro účely standardního projektu obsahovat tyto dílčí plány a postupy:

- Plán řízení projektu – hlavní body plánu, časový rozpis, změnová řízení,
- Plán řízení předmětu projektu – podrobný rozpis prací, plán řízení změn,
- Plán řízení nákladů – rozpočet projektu,
- Plán obsazení projektu – organizační struktura, popis rolí a odpovědností, kalendář zapojení lidských zdrojů,

¹³ SVOZILOVÁ, A., Projektový management, s. 117.

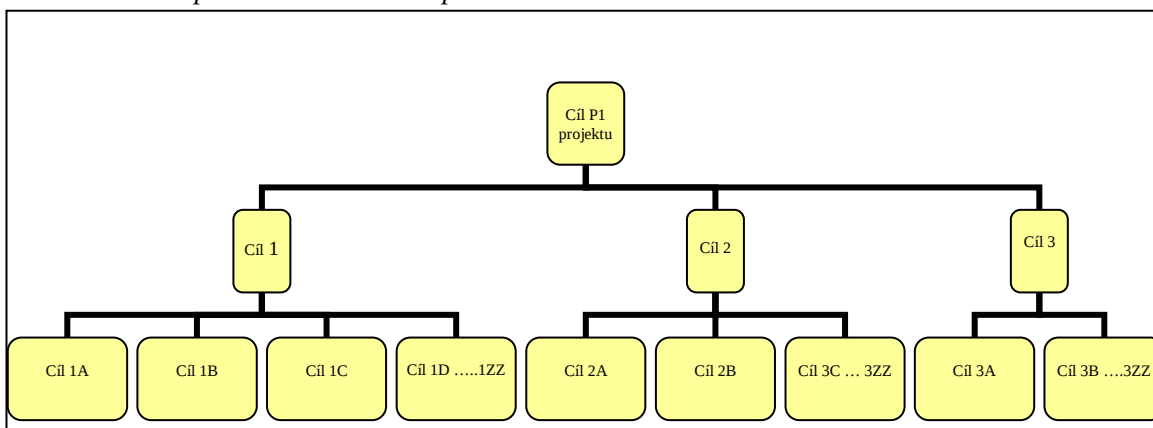
- Plán řízení projektové dokumentace – popis plánovaných komunikačních kanálů,
- Plán řízení subdodávek – koordinace a kontrola subdodávek,
- Plán řízení rizik – registr možných rizik,
- Plán řízení kvality – ukazatele kvality, měření kvality.¹⁴

Vždy záleží na složitosti konkrétního projektu a typu společnosti, která projekt realizuje. Některé dílčí plány a postupy mohou být vynechány a mnoho dalších na základě potřeby doplněno. Je důležité mít na vědomí, že plán projektu se během celého životního cyklu projektu může měnit, dokonce je nutné ho soustavně aktualizovat. Plán projektu má významný vliv na celý průběh projektu. Lze říci, že čím je plán kvalitnější, tím lze dosáhnout lepších výsledků.

Klíčovou částí plánu projektu je podrobný rozpis prací – WBS. Sestavit tento rozpis je odpovědností projektového manažera. Pomocí WBS je dosaženo následujících vlastností projektu:

- je říditelný – možnost kontroly a úpravy odpovědností za realizaci dílčích aktivit,
- je měřitelný – možnost kontroly plnění dílčích aktivit a cílů,
- je integrovaný – návaznost dílčích aktivit, jejichž veškeré výstupy směřují k hlavnímu stanovenému cíli,
- je nezávislý – projekt je samostatný a bez vnějšího vlivu jiných projektů.¹⁵

Obrázek 1: Rozpis souborů a aktivit pomocí WBS



Zdroj: TAYLOR, J., *Začínáme řídit projekty*. Upraveno autorem.

¹⁴ SVOZILOVÁ, A., *Projektový management*, s. 121.

¹⁵ SVOZILOVÁ, A., *Projektový management*, s. 126.

Z výše uvedeného obrázku je dobře patrné, jakým způsobem je hlavní cíl rozepsán do jednotlivých dílčích cílů. Znalost celé hierarchie cílů je velice důležitá. V konkrétním plánu se pod každým dílčím cílem skrývá určitý úkol, který má být vykonán v přesně vymezeném čase.

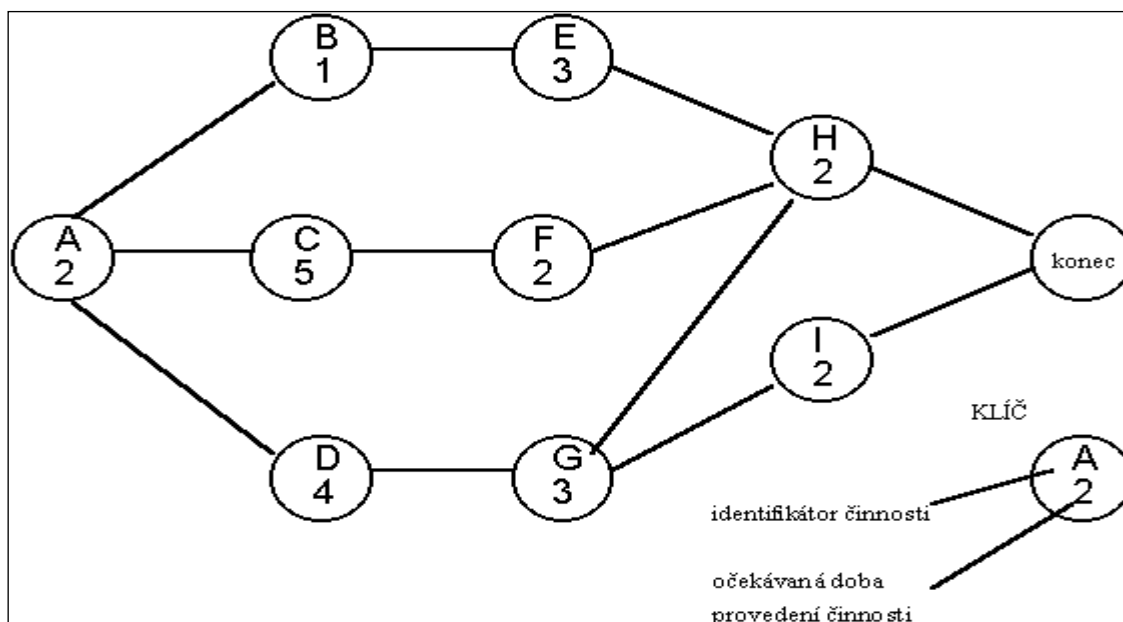
Sestavení rozpisu prací je, jak již bylo uvedeno, odpovědností manažera. Osvědčené je v průběhu zpracování rozpisu prací svolat k diskusi klíčové členy projektového týmu, neboť s jejich přispěním a znalostmi dané problematiky je dosaženo kvalitnějšího výsledku.

Další důležitou částí projektového plánu je časový rozpis projektu. Časový rozpis projektu obsahuje veškeré údaje o časové náročnosti jednotlivých prací a jejich sledu a provázanosti. Poskytuje informace o důležitých termínech a milnících projektu. Logická hierarchie prací je zde převedena do časových sledů a dává údaje o předpokládané délce trvání jednotlivých úseků prací. K přehlednému zobrazení jsou v časovém rozpisu projektu využívány diagramy nebo softwarové podpůrné programy. K tvorbě časového rozpisu projektu je třeba také znalostí operačního výzkumu, konkrétně metod síťové analýzy. Mezi nejpoužívanější metody síťové analýzy patří:

- metoda hodnocení a kontroly projektu – tvorba a hodnocení síťových diagramů. Jedná se o metodu operačního výzkumu známou pod zkratkou PERT, která je založena na výpočtech délek trvání jednotlivých úseků projektu ve třech rovinách, v rovině optimistické, běžné a rovině pesimistické,
- metoda kritické cesty – založena na zkoumání kritické cesty. Kritická cesta je nejdelší možný úsek v projektu z pohledu zvolené sledované veličiny (vzdálenost, čas, aj.), metoda je označovaná zkratkou CPM,
- metoda šipkových diagramů – metoda, která spočívá v sestavení síťového grafu pomocí šipek, šipky zde představují konkrétní činnosti,
- metoda grafického hodnocení a kontroly projektu – je podobná metodě PERT, ale je rozšířena o další prvky, jakými jsou smyčky v diagramech a vícenásobné ukončení projektu.¹⁶

¹⁶ SVOZILOVÁ, A., Projektový management, s. 134.

Obrázek 2: Grafický výstup metod síťové analýzy



Zdroj: http://www.kip.zcu.cz/kursy/svt/eb/prum_eng/vyzkum_vyvoj.html

Mezi výhody výše uvedených metod patří zohlednění všech omezujících podmínek projektu, zahrnutí všech nezbytností pro dosažení cílů, přehlednost výsledných diagramů, podrobné zkoumání kritické cesty a vzhledem k detailnímu zobrazení jednotlivých možných cest také možnost rychle a pružně reagovat na vzniklé změny.

Dalším krokem plánu projektu je zajištění lidských zdrojů. Tato úloha je rovněž odpovědností manažera projektu. Při zajišťování lidských zdrojů hraje důležitou roli komunikace. Manažer projektu by měl diskutovat s členy projektového týmu o schopnostech, zkušenostech a vhodnosti jednotlivých pracovníků pro určitou práci. Jmenováním pracovníků do nových rolí vytvořených danými nároky projektu by mělo být dosaženo toho, že zvolení pracovníci přijmou rozsah odpovědnosti a určitý osobní závazek, kterým stvrzují, že porozuměli danému úkolu, souhlasí s jeho plánem a budou efektivně plnit uložené úkoly.

Přiřazení lidských zdrojů k odpovědnostem za dílčí části projektu graficky znázorňuje matice odpovědností. Pomocí matice odpovědností je manažer schopen lépe obsadit vzniklé projektové role.

Obrázek 3: Příklad matice odpovědnosti

P.č.	Pravomoci a odpovědnosti za	VR	BU			
			VBU	L	T	VÚ
1.	Tvorbu technologie a výrobních postupů		x		x	
2.	Identifikace příležitosti pro zlepšování	x	x	x	x	x
3.	Realizace procesu trvalého zlepšování	x	x	x	x	
4.	Cílený rozvoj procesů	x	x	x	x	
5.	Rozhodování a finančních prostředcích	x				
6.	Stanovení společné strategie	x	x			
7.	Zpracování a realizace opatření na dosažení týmových cílů	x	x			
8.	Analýza a odstraňování úzkých míst v organizaci a ve výrobních procesech	x	x	x	x	
9.	Řešení konfliktů v týmu a mezi týmy		x			
10.	Rozvoj týmů v rámci BU a samoorganizace	x	x			
11.	Informování a komunikace do týmů a zpětná vazba	x	x			
Vysvětlivky VR – Výrobní ředitel BU – Business Unit VBU – Vedoucí Business Unit L – pracovník Logistiky, člen týmu BU T – pracovník technologie, člen týmu BU VÚ – výrobní účetní, členka týmu BU						

Zdroj: <http://e-api.cz/article/69485.zakladni-metody-pro-zlepsovani-tymova-prace-a-multiprofesnost/>

Matice odpovědností vychází z podrobného rozpisu prací. Jak je zřejmé z obrázku, za každou jednotlivou práci musí zodpovídat alespoň jeden pracovník. Grafické zobrazení je pro projektového manažera dobrou pomůckou při dodatečných změnách projektu a změnách organizační struktury. V případě složitějších projektů s velkým množstvím činností se stává matice odpovědností naprosto nezbytnou.

1.8 Řízení projektových prací

Řízení projektových prací je činností, při níž je vytvářen produkt tím, že je účelně řízeno pracovní úsilí jiných osob. Řídící proces začíná v okamžiku schválení veškerých procesů, dokončení plánovací fáze, kdy projekt má přiděleny veškeré zdroje a projektový tým je připraven k zahájení činnosti.

Řízení projektových prací se obecně skládá z následujících kroků:

- obsazování – personalizace, snaha o nalezení vhodných pracovníků k vykonání daného úkolu nebo profese,
- delegování – přiřazení specifického úkolu, autority a odpovědnosti za splnění zadaného úkolu danému pracovníkovi,
- koordinace – zajištění návazností jednotlivých úkolů a jejich plynulého chodu,
- motivování – schopnost povzbudit jedince za účelem splnění daného úkolu,
- dohled – stálý dohled nad jednotlivými výkony jedinců a průběhem plnění daných úkolů,
- školení – rozvíjení znalostí jednotlivců,
- poskytování rad – sdílení zkušeností.¹⁷

Jmenované kroky se obecně vyskytují ve všech projektech, v každém určitém projektu a v každé určité firmě však závisí na jeho obsahu. Při řízení projektů je velice důležitou postavou manažer projektu, jehož úloha mimo jiné spočívá v zajištění efektivní komunikace. Je třeba, aby manažer projektu byl hybnou silou celého projektu a dokázal být určitým pojítkem mezi lidmi, daty a myšlenkami. Má-li být manažer úspěšný, musí zejména být:

- Schopný komunikátor – každý manažer projektu stráví až 90 procent svého času komunikací, více než 50 procent z tohoto času stráví se členy projektového týmu,
- Aktivní komunikátor – musí umět využít všech komunikačních metod, musí vztahy iniciovat,
- Tvůrce komunikačního prostředí – měl by sblížit členy projektového týmu do společného prostoru, kde budou schopni komunikovat, není-li to možné, vytvořit virtuální prostředí pro komunikaci a sdílení informací,
- Koordinátor směru pracovních diskusí – je třeba, aby dokázal usměrňovat diskusi za účelem efektivního čerpání informací a jejich správného toku, aniž by došlo k narušení mezilidských vztahů členů týmu,
- Efektivní koordinátor pracovních porad – musí nastavit pravidla, která budou během projektových porad dodržována.¹⁸

¹⁷ SVOZILOVÁ, A., Projektový management, s. 174.

¹⁸ SVOZILOVÁ, A., Projektový management, s. 178.

Prostředí, ve kterém komunikace probíhá, se nazývá komunikační systém. K zajištění kvality komunikačního systému je třeba, aby byl především dobře popsán a navržen. Základní pravidla komunikace jsou proto uvedena již v Plánu projektu. Součástí komunikačního systému jsou následující prvky:

- komunikační síť – je tvořena jednotlivými účastníky projektu a spojeními mezi nimi,
- komunikační kanály – umožňují distribuci a sdílení informací v komunikační síti,
- komunikační média – nositelé informací v komunikačních kanálech,
- komunikační příležitosti – některé informace jsou distribuovány v okamžiku jejich vzniku nebo potřeby, některé informace jsou předávány po dávkách - za tímto účelem jsou většinou svolávány porady sloužící k jejich předání a sdílení,
- obsahové zaměření informací na – řízení projektu nebo na předmět projektu.¹⁹

Informace proudící uvnitř společnosti se často během procesu předávání pozmění, či ztratí. Manažer projektu by měl být schopen identifikovat příčiny a důvody zkreslení nebo ztráty informací a měl by zamezit dalším kolizím v informačním toku. Příčinou zkreslení informace bývá například filtrace informací - určité informace mohou být při předávání úmyslně vynechány. Příčinou může být vyjadřovací, jazyková překážka (ne všechny stavy lze popsat stručně a jasně), sémantický jev, subjektivní podání zprávy. Během komunikace uvnitř týmu často dochází k nedorozuměním mezi jednotlivými členy týmu, taková situace je nazývána komunikační bariérou. Mezi časté komunikační bariéry patří:

- negativní přístupy a reakce na podněty – pracovníci mohou reagovat na nové postupy a změny používaných metod s určitou mírou negace, negativní reakce mohou být zapříčiněny také nedostatkem respektu k osobě manažera či nejasně stanovenými autoritami v projektovém týmu,
- standardy, zvyklosti, stereotypy a vnímání tlaku času – jednotlivé podnikové kultury se mohou navzájem lišit.

¹⁹ SVOZILOVÁ, A., Projektový management, s. 179.

Pro zajištění kvalitní kooperace mezi všemi účastníky projektu je nezbytné vytvořit systém řízení a týmové spolupráce. To znamená určit a přesně definovat způsoby prosazení autority, styly řízení a budování vztahů mezi členy projektového týmu a řízení spolupráce.

Manažer projektu musí komunikovat a jednat se všemi skupinami projektu, způsob jednání a chování manažera je nazýván manažerským stylem. V praxi se lze setkat se třemi základními manažerskými styly:

- autokratickým,
- stylem laissez-faire,
- demokratickým.²⁰

Za autokratický styl je označován styl jednání odpovídající manažerovi, který rozhoduje bez ohledu na to, co si myslí jeho podřízení. Jedná se o typ diktátorského řízení s tvrdou kontrolou řízení. Tento styl manažerského řízení není příliš vhodný pro vedení projektů, snad jen pro projekty bez většího rizika se snadno dosažitelnými cíly by bylo možné jej použít.

Manažerský styl s názvem Laissez – faire je od autokratického stylu velmi odlišný. Podřízení se velkou měrou rozhodují sami dle svého vlastního uvážení. Uplatnění tento styl nachází zejména v projektech, ve kterých je zásadní kreativní myšlení, například v projektech vývoje nových produktů.

Demokratický styl řízení využívá ke své funkčnosti spolupráci celého týmu na přípravě a výkonu. Demokratický styl předpokládá rovnost všech účastníků. Rozhodnutí jsou vydávána na základě diskusí a utvoření společného názoru. Jistou nevýhodou je fakt, že ne vždy je názor a rozhodnutí většiny tím správným.

V praxi často dochází k prolínání uvedených stylů a k používání jejich kombinace.

Jedním z hlavních pramenů projektové komunikace je existence tzv. projektových témat. Projektová témata jsou otevřené problémy, situace potřeby výměny informací, koordinace

²⁰ SVOZILOVÁ, A., Projektový management, s. 199.

nebo jiné důvody komunikace. Jedním z předpokladů zvládnutí komunikace je její systematizace. Pomůckou je vést si evidenci projektových témat, která by měla obsahovat:

- informace popisující problém,
- stanovení priorit,
- přiřazení řešitelů,
- zaznamenání okamžitého stavu řešení,
- další komentáře.²¹

Každé projektové téma musí být označeno jako otevřené, dokud není nalezeno vhodné řešení. Nejčastější metody používané v projektových diskusích jsou:

- Delphi – odborníci individuálně předkládají možná řešení problému projektovému týmu, toto se periodicky opakuje až do doby nalezení nejvhodnějšího řešení,
- brainstorming – diskuse v týmu, při které se hledá vhodné řešení. Členové diskuse jsou na dané téma předem připraveni.
- skupinová diskuse – diskuse probíhá na základě osobních zkušeností a znalostí problematiky,
- Crawfordovy lístky – jednotlivci odpovídají na položenou otázku opakovaně, přičemž nemohou použít stejnou odpověď vícekrát. Následuje čtení odpovědí před skupinou a snaha o nalezení nejlepšího řešení.²²

Projektová komunikace může přinášet také různě závažné konfliktní situace. Předcházet konfliktům, sporům, nedorozuměním a negativním dopadům na projekt je úkolem manažera projektu.

V literatuře se uvádí sedm typických zdrojů konfliktů:

- jiný pohled na priority projektu, řazení práce a souvislosti,
- odlišné administrativní procedury a názory na řízení projektu,
- neshody nad rozvržením časového plánu,
- pracovní zdroje – problémy při obsazování projektových rolí,

²¹ SVOZILOVÁ, A., Projektový management, s. 205.

²² SVOZILOVÁ, A., Projektový management, s. 206.

- spory nad odhady nákladů projektu,
- technické záležitosti – neshody u měření výstupů, neshody nad kvalitou výsledků,
- osobní konflikty.²³

Existuje několik způsobů jak urovnat vzniklé konfliktní situace:

- navržení přechodných opatření,
- pasivní reakce,
- vzdání se,
- odklad sporu - vede k získání časového odstupů a získání nadhledu nad vzniklým konfliktem,
- zahlazení – usmíření stran sporu, dohoda o ústupcích, snaha o udržování přátelské atmosféry,
- kompromis – vybrání a zavedení varianty, která je přijatelná pro obě strany sporu,
- konfrontace – o problému se otevřeně diskutuje za účelem nalezení nejlepší varianty návrhu řešení,
- urovnání silou – rozhodovací autorita vybere jednu variantu a ostatní potlačí, zpravidla je pouze oddálením skutečného řešení.²⁴

Největším rizikem disponuje metoda konfrontace, neboť tato metoda může během diskusí rozpoutat vlnu nevole, nicméně takto vzniklé řešení bývá zpravidla tím nejlepším.

1.9 Projektová kontrola

Monitorování a kontrola je proces, během kterého se ověřuje skutečný stav a postup projektu vůči jeho plánu. Tento proces začíná v momentě, kdy je projekt spuštěn a jsou čerpány jeho náklady. Proces monitorování a kontroly se skládá ze tří stupňů a to z:

- měření – zjištění aktuálních hodnot projektu,
- hodnocení – jakou měrou aktuální naměřené hodnoty plní předpoklady stanovené v plánu projektu,
- korekce – akce korigující nežádoucí odchylky.²⁵

²³ SVOZILOVÁ, A., Projektový management, s. 209.

²⁴ SVOZILOVÁ, A., Projektový management, s. 210.

²⁵ SVOZILOVÁ, A., Projektový management, s. 216.

Proces kontroly projektu musí poskytovat optimální rozsah informací. Musí to být komplexní proces, který zajistí podmínky pro kontrolu z pohledu předmětu projektu, časového rozvrhu projektu, rozpočtu projektu a ostatních kontrolovaných veličin. Kontrolní systémy by měly vycházet z plánů, faktů, limitů a měřítek, která jsou obsažena v zadání, ve formulovaných cílech projektu a v Definici předmětu projektu.

Kontrola předmětu projektu je velice důležitou aktivitou z pohledu plnění jednotlivých dílčích cílů projektu. Během procesu kontroly předmětu projektu vznikají dokumenty obsahující zápisy z jednání, návrhy změn předmětu projektu a protokoly schvalovacích procedur.

Kontrola podle časového rozvrhu informuje o souladu časového harmonogramu se skutečným realizačním procesem. Dokumenty, které provázejí tento druh kontroly, jsou zápisy z jednání, projektová hlášení, která se rozdělují na interní pravidelná (periodické informace o průběžném stavu projektu) , interní nepravidelná (nastanou, když je potřeba řešit vzniklý problém) a externí (komunikace se zákazníkem), návrhy kompenzačních opatření a návrhy nutných změn harmonogramu.

Kontrola podle rozpočtu projektu udává informace o tom, zda se realizační proces nachází v souladu s rozpočtem uvedeným v Plánu projektu. Během realizace projektu se předpokládá, že jeho účastníci odpracují určitý čas plněním úkolu, stejně tak ostatní náklady jsou během projektu postupně čerpány. Všechny náklady musí být registrovány v účetním systému a musí být jasně přiděleny k projektu. Rozpisem nákladů pro daný projekt dojde k získání:

- podrobného rozpisu prací účastníků projektu,
- detailního rozpočtu zahrnujícího veškeré vynaložené náklady spojené s realizací projektu (materiál, technologie, externí služby).

Součástí Plánu projektu je také Plán řízení rizik. K efektivnímu využití tohoto plánu je třeba volit správné strategie pro minimalizace dopadů rizik. Monitorování a kontrola rizik probíhá jako obvyklé postupy kontroly, tedy tak, že jsou kontrolovány všechny stavy a jevy v projektu se zaměřením na nežádoucí.

Opravné akce projektu znamenají provést jakoukoliv činnost nebo akci, která odvrátí negativní průběh projektu. Jednotlivé činnosti k odvrácení negativních jevů jsou v každé společnosti jiné, liší se. Pro možnost rychlé akce v případě vzniku nežádoucí situace je důležité mít vytvořen rejstřík možných přípustných akcí. Pro správné zvolení akce je třeba porozumět příčině vzniklé odchylky.

1.10. Uzavření projektu

Poslední fází projektového cyklu je jeho uzavření. Uzavření projektu je činností, při které dochází k ukončení všech aktivit projektu, jsou předány a schváleny veškeré jeho výstupy a veškerá administrativní činnost je ukončena. Tento proces zahrnuje následující:

- vytvoření hodnotících dokumentů obsahujících hodnotící informace o průběhu projektu,
- uvolnění členů projektového týmu spolu s hodnocením jejich individuálních výkonů během celého projektu,
- dokončení veškerých administrativních povinností.²⁶

Obsahem dílčího procesu uzavření projektu je schválení jeho výstupů. Výstupy by měl schválit sponzor nebo zákazník projektu. Při schvalování projektu se ukazují jako cenné informace, dokumenty či komentáře zákazníků hodnotících průběh projektu. Toto hodnocení je vzácným zdrojem poučení se z chyb, které vznikly během projektu. Po provedení schvalovací fáze se přikročí k dalšímu kroku, kterým je vlastní vypořádání kontraktu. Zpravidla se tímto rozumí fakturace projektu.

Závěrečné analýzy a hodnocení projektu by měly být vykonávány s velkou důležitostí. V praxi se často stává, že projektový tým po splnění cíle projektu, dostává nový úkol, nový projekt vyšší priority. Tento krok však není šťastný, projekt se řádně neukončí. Každý projekt pro firmu znamená rozšíření znalostí a know-how firmy. Z toho důvodu by se měl každý ukončený projekt precizně zanalyzovat a vyhodnotit, projektový tým a celá společnost tím získává cenné zkušenosti. Součástí závěrečných hodnocení a analýz by měly být tyto rozborů:

²⁶ SVOZILOVÁ, A., Projektový management, s. 247.

- hodnocení naplnění cílů projektu,
- porovnání plánovaných a dosažených hodnot,
- rekapitulace implementovaných změn během projektu,
- naplnění plánu kvality,
- zhodnocení zvládnutí rizik projektu,
- efektivita metodiky projektového managementu.²⁷

Při ukončování projektu se členové vyřazují z projektového týmu. Rozpuštění projektového týmu s sebou nese administrativní úkony, které by měly obsahovat informace o odvolání z výkonu přidělené práce na projektu a hodnocení jednotlivých členů a jejich práce během celého projektu.

Na závěr je třeba provést inventuru dokumentace projektu. To znamená prověřit, zda-li byly předány veškeré dokumenty a předměty spojené s výstupem projektu a zda byly splněny veškeré body uvedené v kontraktu. Po této kontrole nastává poslední fáze a tou je archivace veškeré dokumentace spojené s projektem.

Podle statistik se většina projektů setkává s neúspěchem. Až ve třetině projektů dochází k nesplnění hlavního vytyčeného cíle. Projekty jsou často předčasně ukončeny nebo ve své závěrečné fázi vyhodnoceny jako neúspěšné. Polovina projektů nesplní své dílčí cíle. Většina nákladů spočtených na začátku projektu je překročena a to až dvojnásobně. Proto je třeba pro úspěšnou realizaci projektu sestavit schopný tým, mít schopného, kreativního a zkušeného manažera projektu, podporu managementu, efektivní komunikační prostředí a dobré vztahy se zákazníkem projektu.

²⁷ SVOZILOVÁ, A., Projektový management, s. 248.

2 PRAKTICKÁ ČÁST

Praktická část je rozdělena do dvou částí. V první části je představena organizace a kulturní festival, který organizace každoročně realizuje. Následuje analýza projektu festivalu z roku 2010. V druhé části je zpracován konkrétní návrh řízení projektu festivalu, který se bude konat v roce 2011. Organizace se na základě svých zkušeností rozhodla využít metod projektového řízení, protože doposud nebyla nejen schopna splnit své cíle, ale ani cíle správně definovat. Projekt byl v minulých letech řízen značně nesystematicky, až chaoticky.

2.1 Představení organizace

Organizací, pro kterou je návrh řízení projektu kulturního festivalu zpracováván, je občanské sdružení Alliance Française Liberec (dále jen Aliance), které je součástí sítě 1016 Alliance Française ve 135 zemích po celém světě. Tento jedinečný projekt má počátek v Paříži v roce 1883 a tvoří nejrozsáhlejší síť zaměřenou na šíření francouzského jazyka a frankofonní kultury na světové úrovni. Všechny Alliance Française podléhají legislativě daného státu a jsou řízeny správním výborem. Značka „Alliance Française“ je však udělována Nadací Francouzských aliancí (Fondation Alliance Française) v Paříži. Posláním všech Alliance Française je propagovat výuku francouzského jazyka a frankofonní kulturu a podporovat mezikulturní výměny. To vše především prostřednictvím výuky francouzského jazyka, organizováním kulturních akcí a šířením zdrojů francouzské a frankofonní kultury.

Aliance v Liberci pořádá kurzy francouzštiny pro zájemce všech jazykových úrovní a zároveň umožňuje uchazečům skládat mezinárodní zkoušky a získat tak diplomy DELF a DALF. Diplom DELF v překladu znamená Diplom znalosti francouzského jazyka, diplom DALF označuje Diplom prohloubené znalosti francouzského jazyka. Oba diplomy jsou udělovány francouzským ministerstvem školství. Zkoušky jsou připravovány v souladu se Společným evropským referenčním rámcem pro jazyky, který definuje šest úrovní jazykové znalosti: A1 – A2 – B1 – B2 – C1 – C2. Diplomy DELF a DALF jsou uznávané po celém světě a mají doživotní platnost.

Kromě výukových aktivit se Aliance zaměřuje na organizování rozmanitých kulturních

a společenských akcí, jakými jsou každoročně pořádaný kulturní festival, pravidelné koncerty francouzské hudby, výstavy spojené s francouzskou a frankofonní kulturou, odborné přednášky, divadelní představení a projekce frankofonních filmů. Veškeré aktivity Aliance jsou určeny široké veřejnosti. Aliance také poskytuje aktuální informace o Francii a umožňuje zapůjčení knih, časopisů i elektronických zdrojů.

Francouzské aliance v České republice

Již tři roky po založení Alliance Française v Paříži, tedy v roce 1886, vznikla v České republice první Aliance – Francouzská aliance pro Střední Evropu. V roce 1887 měla již 254 členů, mezi které patřil také Tomáš Garrigue Masaryk. V období před druhou světovou válkou existovalo v Československu 77 Aliancí, ale během války byly zrušeny nacisty a ani v období komunismu se nemohly rozvíjet. Aliance začaly na území Československa znovu vznikat v roce 1990 a v současné době je v České republice šest Aliancí - v Brně, Českých Budějovicích, Liberci, Ostravě, Pardubicích a Plzni.

Koordinační centrum Francouzských aliancí v České republice se nachází v Praze a je pověřeno komunikací mezi sítí Aliancí a Fondation Alliance Française v Paříži a také komunikací mezi Aliancemi a diplomatickými službami.

Zpracovatel diplomové práce pracuje v liberecké Alianci, pro kterou je návrh projektového řízení kulturního festivalu vypracováván. Jak již bylo zmíněno, cílem Aliance je především šíření francouzského jazyka a frankofonní kultury. Hlavním kulturním počinem liberecké Aliance je festival s názvem Dny francouzské kultury, který se koná každý rok přibližně ve stejném období a to na přelomu měsíce března a dubna a trvá necelý měsíc. A je to právě festival Dny francouzské kultury, který je v práci analyzován a pro který je zpracován návrh projektového řízení pro následující rok.

Dny francouzské kultury jsou festivalem s několikaletou tradicí a akcí, která má již své stálé příznivce a partnery. Festival je pořádán za podpory Libereckého kraje, Statutárního města Liberec, Francouzské ambasády v Praze, sponzorů a ve spolupráci s mnoha partnery. Festival má za cíl seznamovat především obyvatele Libereckého kraje s francouzskou a frankofonní kulturou, přibližovat jim rozmanité aspekty frankofonní kultury a umožnit zajímavá setkávání. Akce konané při příležitosti festivalu jsou určeny

jak frankofonnímu publiku, tak široké veřejnosti a lidem bez znalosti francouzského jazyka. Hlavní myšlenkou je tedy zprostředkovat poznávání frankofonní kultury a podporovat mezikulturní výměny. S touto ideou jsou v období festivalových dní organizovány hudební koncerty, filmová promítání v originálním znění s titulky, gastronomická setkávání, konference a výstavy na různých místech regionu, především však v Liberci. Podněcována věrnými příznivci a početnými návštěvníky se Francouzská aliance snaží nabízet každý rok bohatý a originální program a řadí se tak mezi důležité pořadatele kulturních akcí regionu.

2.2 Analýza projektu *Dny francouzské kultury 2010*

V této kapitole je analyzováno řízení festivalu Dny francouzské kultury v roce 2010. Je zde zpracována komplexní analýza projektu a naznačeno, jakým způsobem by měl být projekt řízen, pokud by řízení projektu probíhalo v souladu s metodami projektového řízení. V kapitole jsou vytyčena slabá místa řízení projektu.

Z definice projektu je známo, že projekt nese tři základní znaky, a to, že má definovaný konkrétní cíl, má daný začátek a konec projektu a v neposlední řadě rámec pro čerpání zdrojů potřebných pro jeho realizaci. Dva body z této základní definice projektu nebyly v minulých letech a zejména v roce 2010 řádně dodrženy. Prvním bodem je stanovení cíle festivalu. Alianci chyběl stanovený cíl, neměla dostatečně určené, co bude hlavním cílem festivalu Dny francouzské kultury pro rok 2010. Cílem bylo pouze zorganizování festivalu, což se ukázalo jako chybné. Vymezení cílů a jejich přesné definování je základním a velice důležitým bodem každého projektu. Na základě stanovených cílů se dále odvíjí celé řízení projektu. Plánování je podřízeno stanoveným cílům a konkrétní plán by měl být sestaven tak, aby s jeho pomocí organizace, v tomto případě Aliance, dosáhla vytyčených cílů. V dalších fázích projektu se kontroluje a monitoruje, zda se projekt drží svého plánu a vytyčených cílů a při zjištěných odchylkách se ihned zpracovává a operativně aplikuje náhradní řešení, které tyto odchylky odstraní. Při vyhodnocování projektu se porovnává skutečný dosažený stav projektu s vytyčeným cílem. Oblast vyhodnocení realizovaného projektu v Alianci chyběla zcela a je třeba se na ni zaměřit a cíle nejen nadefinovat a sledovat v průběhu celého projektu, ale také vyhodnocovat jejich naplnění. Dalším bodem projektového řízení, který nebyl splněn, je vymezení a stanovení zdrojů

pro realizaci festivalu. Aliance měla zpracovaný a daný přibližný celkový rozpočet pro rok 2010, ale neměla určené zdroje, které měly konkrétně financovat jednotlivé části rozpočtu festivalu. To je další zásadní chybou a nedostatkem, který ovlivnil řízení celého projektu špatným směrem.

2.2.1 Financování

Aliance je nezisková organizace čili smyslem festivalu Dny francouzské kultury nebyl a není peněžní profit, hlavní smysl pořádání festivalu je shodný s posláním Aliancí a to šířit francouzský jazyk a frankofonní kulturu. Proto sledování finančního hlediska Aliance nepovažovala za důležité. Finanční statistika vznikla až po skončení festivalu, kde teprve byly vidět jednotlivé položky rozpočtu festivalu Dny francouzské kultury a celkový finanční výsledek projektu. Při postupování v souladu s metodikou projektového řízení je důležité stanovit finanční plán a alokovat zdroje na daný projekt předem. Liberecká Aliance byla v roce 2010 výrazně ovlivněna finanční krizí tak jako spousta jiných firem a organizací, a proto finanční zdroje festivalu byly ve srovnání s předcházejícími roky nízké. Celkový finanční rozpočet liberecké Aliance se stanovuje na začátku každého roku. Hlavním příjmem organizace je dotace od Francouzské ambasády v Praze. Přehled příjmů liberecké Aliance v roce 2010, pouze však za období do konce měsíce srpna, je znázorněn v tabulce č.1.

Tabulka 1: Příjmy liberecké Aliance v roce 2010 za období od 1.1. do 31.8.2010

Příjmy pro rok 2010		Příjem za aktuální měsíc	Kumulativní příjmy od 1.1.2010 do 31.8.2010
	Položky	Kč	Kč
1	Příjmy z kurzů (kurzy v Alianci)	2 200,00	258 835,00
2	Příjmy z kurzů (externí kurzy)	3 600,00	66 250,00
3	Příjmy ze zápisného na DELF a DALF		33 700,00
	Mezisoučet pro příjmy z kurzů a zkoušek	5 800,00	358 785,00
4	Členské příspěvky	100,00	10 500,00
5	Příjmy z kulturních aktivit		2 100,00
6	Příjmy ze zápisného do knihovny		510,00
	Mezisoučet ostatních příjmů	100,00	13 110,00
7	Dotace od Francouzské ambasády v Praze		520 312,49
8	Dotace od Statutárního města Liberec		25 000,00
9	Příjmy z reklamy		0,00
	Mezisoučet příjmů z dotací a reklam	0,00	545 312,49
10	Rezervní fond		0,00

11	Bankovní úrok	3,14	31,08
12	Ostatní příjmy		4 500,00
Mezisoučet bankovních příjmů		3,14	4 531,08
Celkové příjmy		5 903,14	921 738,57

Roční příjmy Aliance se přibližně rovnají ročním výdajům organizace. Francouzská ambasáda v Praze má, pokud je to v jejích možnostech, snahu, aby případný roční deficit rozpočtu byl vyrovnán. V případě, kdy jsou vyšší roční příjmy než roční výdaje, rozhoduje o použití peněžních prostředků z kladného výsledku hospodaření správní výbor Aliance, zpravidla jsou peněžní prostředky použity k zakoupení potřebného vybavení či výukových materiálů apod. tak, aby konečný rozpočet byl vyrovnán. Většinou je výsledná bilance rozpočtu téměř nulová. Francouzská ambasáda dotuje Aliance tak, aby zajistila jejich běžný chod. To znamená především zajištění výuky a pokrytí provozních nákladů. Dny francouzské kultury jsou projektem Aliance, na který je třeba finanční zdroje zajistit také jinak. Pouze úspěšné získání dalších zdrojů umožňuje Alianci festival vůbec uspořádat a uspořádat jej bohatší po všech stránkách. Zajištění finančních zdrojů je právě jednou z neorganizovaných činností. V minulých letech k získání finančních prostředků docházelo více než jako součásti projektového řízení spíše z vlastní iniciativy předsedy správního výboru. V návrhu řízení projektu pro rok 2011 bude tedy tato část již řízena projektově a přidělena jako úkol jednomu z členů projektového týmu.

Výdaje v Alianci slouží především k úhradě provozních nákladů Aliance, z hlediska statutu Aliance zde nejsou žádné náklady na investice. Pouze v případě přebytku finančních prostředků ke konci roku, jak již bylo zmíněno výše, jsou finanční prostředky použity na nákup potřebného vybavení a zařízení. Mezi největší výdajové položky patří mzdy a provoz kanceláře (nájemné a služby). V tabulce č.2 jsou výdaje liberecké Aliance za období do konce srpna roku 2010.

Tabulka 2: Výdaje liberecké Aliance v roce 2010 za období od 1.1. do 31.8.2010

Výdaje pro rok 2010		Výdaje za aktuální měsíc	Kumulativní výdaje od 1.1.2010 do 31.8.2010
	Položky	Kč	Kč
1	Mzdové náklady	66 600,00	661 087,00
2	Poštovné		1 670,00
3	Telefon, internet	2 160,54	19 031,55
4	Kancelářské potřeby		2 324,00

5	Úklidové prostředky		374,00
6	Nákup materiálu		2 700,00
7	Služební cesty		5 871,00
8	Provoz kanceláře	16 716,00	170 170,60
9	Tisk propagačních materiálů		16 749,80
10	Výlep propagačních materiálů		3 353,00
11	Reklama		15 200,00
12	Doprava účinkujících		1 462,00
13	Občerstvení účinkujících		9 136,41
14	Honoráře účinkujících		14 060,00
15	Stravné účinkujících		1 800,00
16	Ubytování účinkujících		4 892,00
17	Dary		315,00
18	Školení lektorů		552,00
19	Výdaje na výuku		624,00
20	Výdaje na stážisty	11 840,00	35 533,00
21	Bankovní poplatky	209,00	2 198,00
Celkové výdaje		97 525,54	969 103,36

Z výše uvedeného plyne, že příjmy liberecké Aliance jsou předem známé. Francouzská ambasáda na začátku roku stanovuje výše dotací, ze kterých Aliance musí být schopna financovat svou činnost. Výdaje se dají snadno předem odhadnout a to na základě modifikace výdajů z minulých let. Důležitým údajem je, že výše mezd zůstávají stejné i pro rok 2011, a pronájem kanceláře také zůstává ve stejné výši, to bude podstatným údajem při výpočtu předpokládaného rozpočtu Aliance pro rok 2011 a tedy i pro výpočet finančního rozpočtu festivalu Dny francouzské kultury 2011.

Dny francouzské kultury v roce 2010 byly ovlivněny finanční krizí, předpokládaný rozpočet nevykazoval téměř žádné volné prostředky, které by bylo možno použít na uspořádání festivalu. Finanční rozpočet byl sestaven až po skončení festivalu a je zobrazen v tabulce č.3.

Tabulka 3: Finanční výsledek festivalu Dny francouzské kultury v roce 2010

Rozpočet festivalu Dny francouzské kultury 2010		
	Položky	Částka v Kč
1	Honoráře	14 500
2	Občerstvení během festivalu	6 608
3	Ubytování hostů	4 892
4	Stravné umělců	3 609
5	Dopravné umělců	1 462
6	Tlumočení	750
7	Grafické práce	6 800

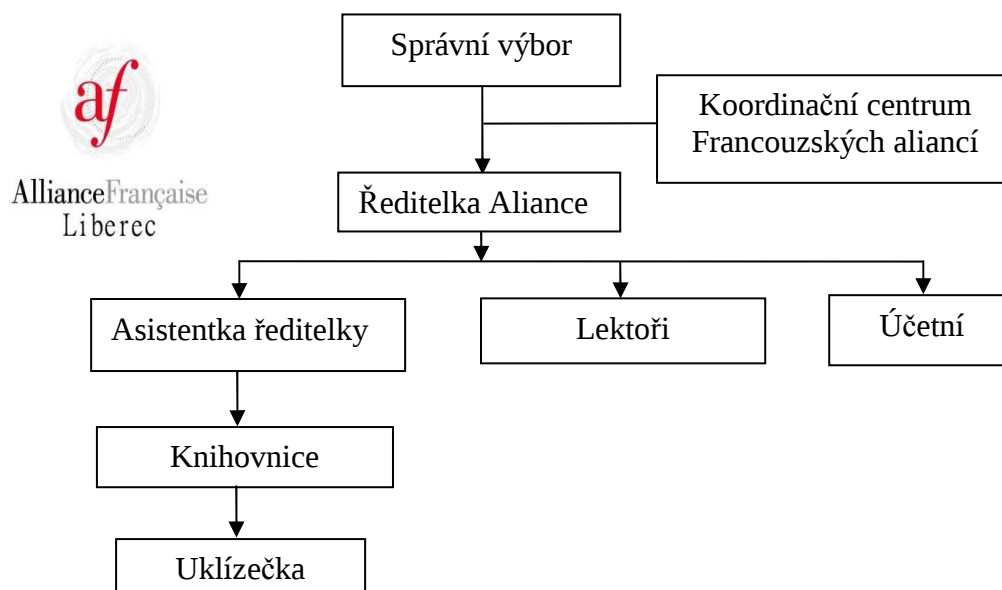
8	Poštovné	570
9	Tisk propagačních materiálů	12 149,8
10	Reklama	2 400
11	Dar	315
12	Výlep propagačních materiálů	3 353
Mezisoučet výdajů		57 408,8
12	Příjmy ze vstupného	2 100
13	Dotace od Statutárního města Liberec	25 000
Mezisoučet příjmů		27 100
Celkový výsledek		-30 308,8

Z tabulky je patrné, že pořádání festivalu je pro Alianci ztrátovým projektem, cílem festivalu však není z projektu profitovat. Podstatnou chybou při organizování festivalu v roce 2010 bylo tedy to, že nebyl sestaven předpokládaný rozpočet. Takový rozpočet je při správném projektovém řízení třeba sestavit vždy před zahájením projektu a to ve fázi plánování projektu.

2.2.2 Organizační struktura

Dalším krokem při řízení projektu je určení organizační struktury projektu. Aliance má jasně definovanou organizační strukturu organizace, ale nestanovila si organizační strukturu projektu před zahájením festivalu roku 2010, což je obecně zásadní chybou u každého projektu. V případě Aliance se nejedná o tak závažnou chybu, jelikož Aliance je svou organizační strukturou velmi malá organizace, ve které struktura projektu úzce vychází z organizační struktury Aliance. Zásadní chybou však je, že nebyly popsány vztahy mezi členy projektového týmu, jejich role a úkoly, odpovědnosti a nebyl stanoven manažer projektu, který by měl být nejvyšší rozhodovací autoritou. Chybějící základní určení organizační struktury projektu mělo zásadní vliv na jeho celkové řízení. Z důvodu nestanovení organizační struktury projektu nebylo řádně nastavené plánování projektu, rozdělení úkolů a jejich následná kontrola. Jednotlivé činnosti proběhly často příliš pozdě a neměly určeny potřebné návaznosti. Tím docházelo k velkým problémům, až k nedostatečné přípravě plánovaných akcí či dokonce ke zrušení plánované kulturní akce. Organizační struktura zobrazená na obrázku č.4 není organizační strukturou projektu, nýbrž je organizační strukturou liberecké Aliance.

Obrázek 4: Organizační struktura Alliance Française Liberec



Jak již bylo zmíněno, Aliance se snaží šířit francouzský jazyk a frankofonní kulturu mimo Francii. Jedním z faktorů, který by tomuto šíření měl přispívat, je nepsané pravidlo organizační struktury, které dodržuje každá Aliance v každé zemi po celém světě. Tímto pravidlem je, že ředitel každé Aliance je rodilý Francouz. Z pohledu řízení projektu je tento fakt pro libereckou Alianci nejen přínosem, ale i jistou překážkou, neboť je zřejmé a logické, že v takto malé organizaci bude vykonávat funkci manažera projektu právě ředitelka organizace. Dochází zde však k jazykové bariéře. Ředitelka Aliance nemluví a nerozumí česky a její znalosti francouzského, španělského a anglického jazyka není vždy možné v českém prostředí využít. Proto ředitelka spoustu svých povinností přenáší na svou asistentku, jejíž práce na projektu je tímto zatížena. Nicméně výběr jiné osoby do funkce manažera projektu by v tak malé a specifické organizaci jakou je Aliance nebyl vhodný. Funkci manažera projektu tedy zastává ředitelka liberecké Aliance. Provedená analýza řízení projektu festivalu v roce 2010 jasně ukázala, jaké bylo personální obsazení projektového týmu. Projektový tým však nebyl předem určen, nebyly popsány role a vztahy a nebyly určeny rozhodovací autority a odpovědnosti. Projektový tým měl v roce 2010 následující základní členění:

- manažer projektu – ředitelka Aliance,
- asistent manažera projektu – asistentka ředitelky Aliance,

- projektová kancelář – sídlo liberecké Aliance,
- projektový tým – ředitelka Aliance, asistentka ředitelky a správní výbor Aliance.

Správní výbor neměl přímo zadané žádné úkoly, jeho povinností bylo především konzultovat a schvalovat příslušné výdaje festivalu. Sestavení projektového týmu dle metod projektového řízení musí být vždy dáno před zahájením plánování projektu a tak tomu tedy bude v případě přípravy festivalu pro rok 2011.

2.2.3 Zájmové skupiny

Ze zpracované analýzy se zjistilo, že dalším vážným nedostatkem bylo v roce 2010 opomenutí identifikace zájmových skupin. Jedním z prvních kroků spojeným s přípravou a plánováním projektu by měla být identifikace zájmových skupin projektu. Vzhledem k chybějící identifikaci těchto skupin nebyl projekt správně zacílen, neoslovil správnou cílovou skupinu uživatelů produktu projektu. Zájmové skupiny projektu se zpravidla dělí na tři základní, které by měly i v liberecké Alianci být definovány následovně:

- zákazník projektu – Aliance, která je v tomto případě investorem projektu a má zájem na uskutečnění festivalu z pohledu své funkce. Druhým zákazníkem projektu jsou budoucí uživatelé výstupů produktu projektu,
- sponzor projektu – Aliance,
- dodavatel projektu – Aliance.

Výše uvedené základní členění nebylo v případě festivalu v roce 2010 provedeno, čímž došlo k tomu, že cílová skupina nebyla definována, nebyly definovány skupiny koncových uživatelů výstupu projektu. V případě každého projektu je důležité jako jeden z prvních kroků jasně definovat, komu je výstup projektu určen, na koho je projekt zaměřen. Cílová skupina musí být předem jasně určena a veškeré plánované kulturní akce by měly být zacíleny na tuto skupinu, případně skupiny. Z provedené analýzy vyplynulo, že liberecká Aliance pouze pořádala kulturní akce, aniž by měla danu cílovou skupinu, což značně ovlivnilo výsledek celé akce, její návštěvnost apod. Jako příklad této chyby lze uvést situaci, která nastala při uspořádání koncertu francouzské hip hopové kapely. Liberecká Aliance zajistila vystoupení kapely v Jablonci nad Nisou v místním oblíbeném Klubu Na Rampě a na tuto akci rozeslala pozvánky všem svým členům a věrným

příznivcům. Byla tak oslovena skupina lidí všech věkových kategorií. Hip hopový koncert je však akce navštěvovaná spíše posluchači z řad mládeže a především tuto skupinu lidí měla Aliance oslovit. Z důvodu neurčení cílové skupiny neměl koncert dostatečnou návštěvnost a byl hodnocen jako nevydařený. Přitom je zřejmé, že kdyby Aliance definovala cílovou skupinu a poté ji oslovila, návštěvnost koncertu by byla diametrálně odlišná. V návrhu řízení projektu festivalu v roce 2011 je určení cílové skupiny obsaženo a veškeré aktivity jsou tak správně zacíleny.

2.2.4 Fáze projektu

Jednotlivé fáze projektu nebyly v roce 2010 naplněny a nebo byly zcela vynechány. Projekt neměl řádně dokončeny a nebo rozpracovány jednotlivé fáze a při analýze se zjistilo, že první fází projektu byla až fáze plánovací. Plánování projektu v Alianci bylo také velmi slabým místem. Plánování projektu nemělo potřebné parametry a festival tak nemohl být plánován v souladu s pravidly projektového řízení. Je zřejmé, že naprosto chyběla definice několika zásadních bodů, které musí být před plánovací fází určeny. Plánování projektu v liberecké Alianci znamenalo navrhnout, jaké kulturní akce budou probíhat, v jakých termínech a na jakém místě. Tyto tři základní faktory nebyly až do začátku festivalu řádně naplánovány a docházelo tak často k zásadním pochybením. Program kulturních akcí vznikl na poslední chvíli a jeho propagace neproběhla v dostatečném předstihu před začátkem festivalu. Plánovací fáze musí být výrazně zlepšena, a proto v návrhu řízení projektu, který za analýzou následuje, je uveden návrh, jak projekt festivalu v roce 2011 správně naplánovat.

Z hlediska vlastního řízení v průběhu projektu a při koordinaci projektu nevznikaly tak závažné chyby jako v předešlých fázích. Vlastní řízení probíhalo pro jednotlivé kulturní akce organizovaně a podle zkušeností s pořádáním festivalu v minulých letech. Negativní dopad v této fázi měly hlavně nedostatky, které jsou zmíněny v předchozích krocích. Za nejzávažnější chybu této fáze projektového plánování bylo vyhodnoceno nedostatečné naplánování jednotlivých akcí z časového hlediska. Během přípravy jednotlivých kulturních akcí docházelo často k časové tísní. Jednalo se zejména o pozdní zajištění místa konání a propagace celé akce. Tisk a výlep propagačních materiálů probíhal na poslední chvíli a veřejnost se o akcích tedy nedozvídala vždy včas a neměla tak možnost je zařadit do svého programu a akce navštívit. O časové tísní lze hovořit přibližně u poloviny

pořádaných akcí a to také z důvodu nedostatečné časové rezervy v případě nákupu služeb a materiálu. Především by měl být nákup a dodání služeb a materiálu ošetřen smluvně, objednávkou apod. Spolehnutí se na ústní domluvu se samozřejmě ukázalo jako chybné. Příkladem byla problematická spolupráce s dodavatelem grafických prací, který dodal perfektní služby, nicméně nedodržel termín a způsobil tak značné komplikace. V návrhu řízení projektu pro rok 2011 je na toto již myšleno a situace by se již neměla opakovat. V koordinaci procesů vznikaly chyby v opomenutí jednotlivých procesů důležitých k bezproblémovému průběhu akce. A to tak, že nebylo jasně a předem dáno, co je pro každou kulturní akci třeba zajistit a spousta věcí byla opomenuta a ukázala se teprve v průběhu akce, kdy již způsobila komplikace. Dalším příkladem, který jasně ukazuje na potřebu dobrého plánování a ošetření situace, bylo nedostatečné zajištění zvukaře pro jazzový koncert, kdy zvukař na místo konání koncertu vůbec nepřišel, poslal za sebe náhradu, která přijela na místo konání o více než hodinu později, její služba nebyla kvalitní a cena za tuto službu byla navíc fakturována jako vyšší, než bylo domluveno. Koncert tak byl ohrožen a neproběhl dle představ Aliance, což mělo samozřejmě za následek ohrožení dobrého jména celého festivalu a Aliance obecně. Celá situace byla způsobena tím, že služba zvukaře byla objednána pouze ústně. Správné plánování a postupy zajistí, aby k podobným problémům v příštích letech již nedocházelo.

Náplní další fáze je monitorování a kontrola průběhu jednotlivých úkolů. Tato fáze byla v roce 2010 také značně problematická, neboť neexistoval žádný seznam činností, které bylo třeba zorganizovat, a nebylo tedy prakticky podle čeho rozpracovanost projektu kontrolovat. Chyběla zcela evidence splněných a nesplněných činností.

Poslední fáze - ukončení projektu - proběhla formou zjištění skutečných nákladů na projekt a vytvořením statistiky počtu účastníků jednotlivých akcí. Nebyla zde možnost porovnávat skutečný výsledek festivalu s plánovaným a naplnění či nenaplnění cíle, neboť cíl a plánovaný výsledek festivalu nebyl předem stanoven. Hodnocení festivalu tedy proběhlo pouze subjektivně.

2.2.5 Program festivalu

Festival Dny francouzské kultury 2010 byl zahájen 22. března a ukončen 9. dubna 2010. Konalo se celkem třináct kulturních akcí, které navštívilo celkem 578 osob. Většina akcí

byla zdarma nebo s dobrovolným vstupným. Stručný přehled akcí konaných v rámci festivalu Dny francouzské kultury 2010:

- V prostorách Krajské vědecké knihovny v Liberci se uskutečnilo setkání s čadským spisovatelem a hercem Koulsy Lamko.
- V prostorách Alliance Française Liberec se promítal film Bamako.
- V Základní umělecké škole v Liberci proběhl koncert skupiny Trio Enora. Předkapelou byl Big band Základní umělecké školy. Kapela Trio Enora nabídla bretonskou hudbu inspirovanou jazzem, moderní hudbou a tradiční bretonskou muzikálovou hudbou.
- V prostorách Alliance Française Liberec se uskutečnila ochutnávka francouzských a českých vín.
- V Alliance Française Liberec se konala akce zvaná „Diktát mezi literaturou a pravopisem“, ve které se soutěžilo o zpáteční jízdenku do Paříže. Uchazeči otestovali svou znalost francouzské literatury a znalosti francouzského jazyka.
- V prostorách Alliance Française Liberec proběhlo předání cen vítězům soutěže „Les dix mots en création“. Cílem soutěže bylo co nejlépe vystihnout deset zadáných francouzských slov jakýmkoliv způsobem (psaným příběhem, kresbou, modelováním). První cenou byl semestr výuky francouzského jazyka v Alianci zdarma.
- V Krajské vědecké knihovně měla obrovský ohlas také přednáška Xaviera Lavry a Hany Gela o čokoládě a její historii doprovázená ochutnávkou čokolád od francouzských cukrářů.
- V prostorách Alliance Française Liberec se konal večírek na téma Bretaň s ochutnávkou. Ochutnávka klasických francouzských palačinek doprovázená hudbou a povídáním o Bretani.
- V libereckém Kině Lípa se promítal film Coco Avant Chanel. Film v originálním znění s českými titulky o dospívání velké módní návrhářky Coco Chanel.
- V libereckém Kině Lípa se uskutečnilo promítání filmu Panique au Village, animovaného filmu v originálním znění s českými titulky.
- V Klubu Na Rampě v Jablonci nad Nisou se konal hip hopový koncert francouzské kapely Monkey B. Před samotným koncertem vystoupili tanečníci Angel Breakers

z jabloneckého dětského domova.

- V libereckém Kině Lípa se promítal animovaný film *Peur(s) du noir*.
- V prostorách Alliance Française Liberec se uskutečnila výstava *Století francouzského komiksu*. Výstava složená z 35 ilustrací převzatá ze sbírky originálních komiksů ukazující historické etapy umění.

Program festivalu byl pestrý a jeho náplň zajímavá. Na sestavení programu nejsou v analýze shledány žádné vážnější nedostatky. Akcí, která byla naplánována, ale bohužel se neuskutečnila z důvodu nedostatečného počtu účastníků, byla událost s názvem *Noc pohádek*. Při hledání příčiny neúspěchu byl shledán závěr, že celá akce nebyla včas propagována. Během *Noci pohádek* organizátoři zamýšleli, že si skupina lidí bude navzájem číst francouzské pohádky a pohádkové příběhy, rodičům s dětmi by bylo umožněno v Alianci také přenocovat. Akce byla vymyšlena na poslední chvíli a organizátoři tak nestihli včas informovat veřejnost o termínu plánované akce. Nicméně celý ostatní program *Dnů francouzské kultury* se i bez využití metod projektového řízení uskutečnil. Ne všechny akce však proběhly ke spokojenosti organizátorů, účinkujících a publika. Od využití metod určených pro řízení projektů si Aliance slibuje zejména vyšší návštěvnost jednotlivých akcí, lepší úroveň akcí, oslovení širší veřejnosti a v neposlední řadě plynulejší a konstruktivnější plánování a koordinaci uskutečnění festivalu v roce 2011, zorganizování festivalu bez časové tísně a stresu všech zainteresovaných osob. Organizace festivalu v roce 2010 ukázala nutnost využití metod řízení projektů, neboť mimo výše uvedené chyby docházelo také k neshodám, konfliktům a spoustě dalších důsledků, které měly nežádoucí vliv na průběh celé realizace festivalu. V analýze byly zdůrazněny a definovány jednotlivé chyby, které měly vliv na plánování, koordinaci a realizaci projektu. Tyto nedostatky budou pro rok 2011 odstraněny v kapitole návrhu řízení projektu. Během celého projektu *Dny francouzské kultury* v roce 2010 byla zpracovatelka diplomové práce členem projektového týmu a pracovala ve funkci asistentky ředitelky liberecké Aliance. Sestavená analýza byla s ředitelkou Aliance konzultována, analýza byla vypracována na žádost o nápravu a nalezení řešení řízení festivalu pro rok 2011.

2.3 Návrh řízení projektu Dny francouzské kultury 2011

Liberecká Aliance každoročně pořádá festival Dny francouzské kultury. Festival byl představen a analyzován v předchozí kapitole. V kapitole pojednávající o návrhu řízení je zpracován konkrétní návrh řízení festivalu Dny francouzské kultury 2011 s využitím metod projektového řízení.

2.3.1 Fáze projektu

První fází je Inicie a zahájení projektu. V této fázi vznikne základní definice projektu a vytvoří se dva dokumenty. Prvním z nich je Základní listina projektu. Účelem této listiny je formalizovat existenci projektu, přidělit autoritu k realizaci projektu a určit omezující faktory projektu. Sestavení Základní listiny projektu pro Dny francouzské kultury může vypadat takto:

Projekt: Dny francouzské kultury 2011.

Cíle projektu – Hlavním cílem projektu je propagování frankofonní kultury a účelem projektu je seznámit širokou veřejnost s libereckou Aliancí a její činností.

Prvotní třídění autority – složení projektového týmu liberecké Aliance je následující:

- Manažer projektu – Hélène Hivert
- Asistent manažera projektu – Bc. Petra Götzová
- Správní výbor – Mgr. Ing. Miroslav Mach, Mgr. Helena Semeráková, Mgr. Jarmila Sulovská, Ing. Martin Mertlík, Mgr. Randa Tomehová, Táňa Holčáková

Tabulka 4: Matice jednotlivých odpovědností členů projektového týmu

Odpovědnosti za	MP	AMP	SV
Řídící činnost	X		
Kontrolní činnost	X		
Schvalovací pravomoc			X
Rozhodování o finančních prostředcích	X		X

Komunikaci uvnitř týmu	X	X	
Navržení a sestavení kulturních akcí	X	X	
Analýzu minulých projektů		X	
Vyhledávání nových příležitostí	X	X	X
Jednání za Alianci	X	X	X
Komunikaci s koordinačním centrem	X		
Ostatní činnost		X	
Zajištění kulturních akcí		X	

MP – manažer projektu

AMP – asistent manažera projektu

SV – správní výbor

Vztahy v projektovém týmu – Úlohou manažerky projektu Hélyne Hivert je řídit veškeré činnosti související se zajištěním realizace festivalu Dny francouzské kultury v roce 2011. Hélyne Hivert zastává funkci vedoucí celého projektu a je zodpovědná za uskutečnění celého festivalu a dosažení předem vytyčených cílů. Její úlohou je rozdělovat úkoly, kontrolovat je, zajistit potřebné zdroje pro uskutečnění festivalu a komunikovat s koordinačním centrem Aliance. Asistentka manažerky projektu plní zadané úkoly a je výkonnou jednotkou celého týmu. Je zodpovědná za veškerou komunikaci mimo Alianci, což je do jisté míry způsobeno jazykovou bariérou zmíněnou v kapitole pojednávající o analýze projektu Dny francouzské kultury 2010. Správní výbor schvaluje veškeré kroky Aliance a dohlíží na všechny její činnosti.

Vymezení finančních prostředků – sestavení předběžného finančního rozpočtu pro Dny francouzské kultury 2011 je v kompetenci manažerky projektu a její asistentky, schválení a zajištění finančních prostředků je v kompetenci manažerky projektu.

Datum zahájení a ukončení projektu – datum zahájení projektu – 3. ledna 2011

– datum ukončení projektu – 7. října 2011

Základní omezení projektu – Projekt je omezen z hlediska finančního. V každém případě však projekt bude uskutečněn, nejedná se o faktor, který by ohrožoval realizaci festivalu jako takovou. Dalším faktorem je časové hledisko, neboť příprava a plánování projektu jsou velice náročné na čas, kterého při zajištění běžného chodu Aliance příliš nezbývá.

Závěrečná ustanovení a prohlášení managementu o schválení této listiny - Následující podpisy schvalují záměr Základní listiny projektu a akceptaci naznačeného rozsahu. Podpisy také stvrzují schválení požadavků na zdroje a vyjadřují vůli manažerky projektu k zajištění potřebných zdrojů k uskutečnění projektu.

Ředitelka Alliance Française Liberec

Hélène Hivert

Podpis:

Datum:

Druhým dokumentem, který vznikne, je Předběžná definice předmětu projektu. Tento dokument obsahuje popsané cíle projektu a je předložen ředitelce Aliance ke schválení.

Předběžná definice předmětu projektu

Dny francouzské kultury jsou festivalem, jehož plánování a řízení bylo v minulých letech velice nekoordinované. Vzhledem k důsledkům a vzniklým problémům vznikl požadavek na změnu v řízení celého projektu. Asistentka manažerky projektu navrhla provedení analýzy projektu Dny francouzské kultury roku 2010 a zavázala se navrhnout způsob řízení festivalu Dny francouzské kultury v roce 2011 pomocí metod řízení projektů. Hlavním pochybením Aliance při organizaci festivalu v minulých letech byla absence plánování projektu, špatný popis jednotlivých akcí, úkolů a jejich návazností, nedefinování cílové skupiny, neurčení projektového týmu, jednotlivých rolí a odpovědností a v neposlední řadě nevytyčení cíle projektu.

Hlavním cílem projektu je šířit a zpřístupnit širokému publiku frankofonní kulturu. Vzhledem ke složitosti měření takto definovaného cíle, je hlavní cíl formulován a definován takto: oslovit co největší počet osob a dosáhnout tak co nejvyšší návštěvnosti

jednotlivých kulturních akcí pořádaných v rámci festivalu Dny francouzské kultury 2011.

Návštěvnost jednotlivých akcí lze poměrně snadno měřit a evidovat a to dle počtu prodaných vstupenek, případně spočítáním účastníků apod. Návštěvnost akcí festivalu bude možné porovnat s údaji o návštěvnosti pro rok 2010. Dalším faktorem, jehož monitorování se zavede, bude statistika nově přihlášených studentů do kurzů Aliance, kteří se přihlásili do kurzu díky seznámení s Aliancí během festivalu Dny francouzské kultury. Liberecká Aliance doposud málo propagovala svou činnost, kterou je zejména výuka francouzského jazyka. Všechny kulturní akce byly věnovány pouze danému tématu a naprosto na nich chybělo představení pořadatele - Aliance. V minulých letech dokonce docházelo k situacím, kdy návštěvníci akce nevěděli, kdo je vlastně pořadatelem dané kulturní akce, neboť nikde nenacházeli název, logo ani žádnou další informaci o Alianci. O tom, že Aliance pořádá kurzy francouzského jazyka, se běžný účastník neměl možnost dozvědět.

Stanovenou hranicí, kdy se projekt vyhodnotí jako úspěšný z hlediska počtu účastníků, bude hranice 75 % návštěvnosti jednotlivých akcí. To znamená, že bude nutné evidovat počet návštěvníků jednotlivých kulturních akcí spolu s maximální kapacitou místa konání. Úspěšnost se bude počítat dle vzorce

$$\text{Návštěvnost} = \text{počet účastníků} / \text{maximální kapacita} \quad (1)$$

V případě, že Návštěvnost bude rovna nebo vyšší číslu 0,75, bude projekt vyhodnocen jako úspěšný. V roce 2010 se evidoval pouze počet účastníků jednotlivých akcí, avšak chyběla evidence maximální kapacity návštěvníků místa konání. Proto je statistika nevypovídající a porovnání s tímto rokem bude složitější. Z hlediska nízkého počtu akcí uskutečněných v minulém roce bude však možné u většiny z nich dohledat tuto kapacitu a použít ji ve výsledném zhodnocení. Dalším měřitelným výsledkem bude počet nových uchazečů o kurzy francouzského jazyka. Kritériem dosažení úspěchu bude daný počet účastníků akcí a počet nových uchazečů o kurzy francouzského jazyka v Alianci, kteří se přihlásili do kurzu právě díky uskutečněným Dnům francouzské kultury, kde je Aliance oslovila a zaujala. Výsledek bude vyhodnocen jako úspěšný v tom případě, že počet nových uchazečů přesáhne hranici 10 % z počtu všech nových uchazečů. Průměrný počet přihlášených studentů na kurzy za semestr je 100, z nichž je přibližně 40 % studentů, kteří

se na kurz přihlásili znovu, většinou se jedná o studenty, kteří chtějí zlepšit svou úroveň a zapíší se do kurzu o stupeň vyšší úrovně. Vzorec, který vyhodnotí úspěšnost tohoto faktoru je

$$\text{Uchazeči} = \text{nový uchazeč díky festivalu} / \text{celkový počet přihlášených studentů} \quad (2)$$

Nový uchazeč o kurzy, který se o možnosti zapsání do kurzů v Alianci dozvěděl díky festivalu bude zjištěn pomocí ankety, kterou každý přihlášený student vyplní při zápisu do kurzu.

Rizikem a omezením pro Dny francouzské kultury v roce 2011 je zejména riziko zajištění dostatečných finančních prostředků. Jak bylo zmíněno v analýze, Aliance není zisková organizace a její provoz je financován zejména pomocí dotací. Pestrost a celková úroveň programu festivalu je závislá také na dostupných finančních prostředcích. Většina pořádaných akcí je pro Alianci ztrátových, a proto jejich program a počet bude daný dle předem vymezeného rozpočtu jako omezujícího faktoru. Další faktor, který může významně ovlivnit festival v roce 2011, je čas. Aliance je malá organizace a pořádání festivalu je náročné z časového hlediska. Během vykonávání běžné agendy zbývá velmi málo času, který může být vyhrazen plánování a koordinaci festivalu v roce 2011. Proto bude příprava festivalu ovlivněna i tímto hlediskem a bude do značné míry záviset na nasazení členů projektového týmu.

Náklady festivalu Dny francouzské kultury 2011

Náklady na festival v roce 2011 jsou rozvrženy na základě nákladů z minulých let. Na poslední festival v roce 2010 bylo vynaloženo 57 409 Kč, festival v roce 2009 stál 80 000 Kč. V roce 2010 liberecká Aliance obdržela dotaci ve výši 25 000 Kč z Kulturního fondu Statutárního města Liberec. Kopie Žádosti o udělení dotace je spolu s jejím Vyúčtováním uvedena v příloze diplomové práce. V roce 2009 liberecká Aliance obdržela dotaci 35 000 Kč. Pro rok 2011 bude důležité se pokusit, a bude to jeden z úkolů v plánování projektu, zajistit opět dotaci. Sepsání a podání žádosti bude jedním z důležitých úkolů člena projektového týmu. Dotace doposud tvořila podstatnou část rozpočtu festivalu, a proto bude důležité vyhledávat možnosti přidělení dotace a pokusit se o její získání. Po diskusi s managementem Aliance se stanovil rozpočet pro festival Dny francouzské kultury v roce 2011 ve výši 85 000 Kč. Stanovený finanční rámec nekalkuluje

s žádnou získanou dotací. S tímto rozpočtem se bude kalkulovat během plánování rozpočtu. Rozpočet pro festival nesmí být překročen a jeho výše se může změnit v závislosti na výši získaných dotací. Plánování projektu bude vycházet ze stanovené částky rozpočtu pro tento rok, v případě výrazného ponížení dostupných finančních prostředků bude na rozhodnutí manažera projektu, jak operativně snížit náklady festivalu. Muselo by tak dojít k omezení programu festivalu, proto bude nutné ve fázi plánování označit kulturní akce, které se případně vzhledem ke sníženému rozpočtu nebudou konat.

Plánování projektu

Ve fázi plánování projektu vzniká velice důležitý dokument – Plán projektu, který je používán pro realizaci cílů během celého životního cyklu projektu. Obsahuje veškeré informace, které jsou potřebné ke každodenní práci projektového týmu. Jeho důležitou součástí je časový rozvrh jednotlivých dílčích úkolů. Používá se také pro kontrolu, zda se skutečný průběh realizace plánu neliší od daných naplánovaných předpokladů.

Plán projektu – Dny francouzské kultury v roce 2011

Jednou z důležitých součástí plánu projektu je podrobný rozpis prací projektu, jehož zpracování je v kompetenci manažera projektu. V konkrétním případě festivalu Dny francouzské kultury 2011 byl rozpis prací sestaven zpracovatelkou diplomové práce, která je členem projektového týmu na pozici asistentky manažerky projektu.

Projekt A – organizace jednotlivých kulturních akcí festivalu

Projekt B - zajištění finančních prostředků

Projekt C – zjištění a vyhodnocení, kolik se zapsalo nových studentů díky festivalu Dny francouzské kultury

Úkol č.1 – nalezení možnosti žádat o dotaci a případné zpracování žádosti o dotaci

Úkol č.2 - navržení a schválení programu festivalu

Úkol č.3 – zajištění účinkujících

Úkol č.4 – zajištění propagace akce

Úkol č.5 – zajištění prostor pro uspořádání kulturních akcí

Úkol č.6 – zajištění občerstvení účinkujících, v případě akcí pořádaných v Alianci také občerstvení návštěvníků

Úkol č.7 – zajištění dopravy účinkujících

Úkol č.8 – zajištění vybavení a kvalifikovaných pracovních sil

Úkol č.9 – zajištění ubytování účinkujících

Úkol č.10 – příprava ankety pro zjištění informací o nových studentech

Obrázek 5: Rozpis prací projektu

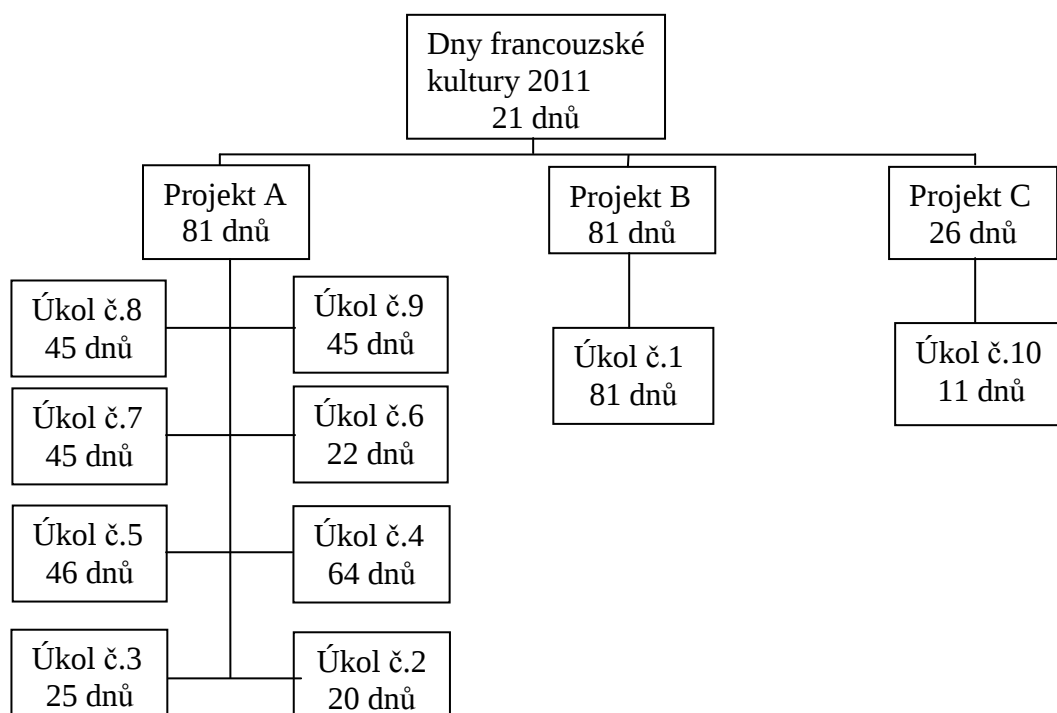


Schéma bylo sestaveno na základě zkušeností z organizace minulých festivalů, může být v průběhu všech fází projektu aktualizováno a doplňováno. K jednotlivým procesům bylo doplněno časové hledisko. Toto hledisko zobrazuje plánovaný čas, který bude třeba vynaložit na splnění daného úkolu či projektu. Konání Dnů francouzské kultury má tři hlavní dílčí cíle, které jsou zobrazeny v diagramu jako pole Projekt A, Projekt B a Projekt C.

Dílčí cíl Projekt A je vlastní koordinace a řízení Dnů francouzské kultury. Tento dílčí cíl se dále dělí na jednotlivé úkoly, které je třeba přiřadit členům projektového týmu a sestavit jejich časovou souslednost. V Projektu A se budou určovat také důležité kroky organizace festivalu, které nebudou rozděleny jako úkoly pro jednotlivé členy týmu. Do těchto kroků bude patřit například zvážení, zda bude na danou akci vybírané vstupné a jestliže ano, tak

v jaké výši, dále sem patří evidence počtu účastníků jednotlivých programů spolu se zjištěním maximální kapacity místa konání. Tyto dílčí činnosti budou v kompetenci manažerky projektu. Prvním úkolem, který musí být vykonán je úkol č.2, v tomto bodě je cílem sestavení celého programu festivalu. Další úkoly jsou závislé na dokončení tohoto bodu. Ostatní úkoly spadající pod Projekt A jsou dílčími úkoly, které je třeba při plánování každé akce vykonat nebo alespoň prověřit a zvážit, zda-li jsou potřebné k uskutečnění naplánované kulturní akce. U všech těchto úkolů je třeba kalkulovat s přidělenými zdroji a vycházet ze stanoveného rozpočtu festivalu. Po splnění všech úkolů se festival Dny francouzské kultury v roce 2011 bude považovat za připravený.

Projekt B byl zařazen jako dílčí cíl konání festivalu. Nebyl zařazen jako úkol spadající pod Projekt A, protože jeho nesplnění nebude mít vliv na organizaci festivalu. Festival je možné zorganizovat i při neúspěšném splnění tohoto bodu, jelikož vymezené finanční prostředky na festival nepočítají s žádnou dotací. V případě získání jakékoliv částky určené pro konání festivalu, bude výsledná finanční ztráta ponížena o tuto dotaci. Díky tomuto faktu se Projekt B vede jako dílčí cíl konání festivalu a bude mít pouze vliv na vyrovnaní finanční ztráty festivalu. V případě získání vyšší dotace se bude v průběhu projektu zvažovat účelné vynaložení finančních prostředků pro jednotlivé kulturní akce. V této situaci by se jednalo o navýšení nákladů na propagaci, občerstvení nebo zajištění kvalitnějších prostor pro konání festivalu.

Projekt C je samotné sledování vytyčeného cíle festivalu. Tento dílčí projekt proběhne po skončení festivalu v roce 2011 před začátkem dalšího semestru v liberecké Alianci. Vyhodnocení Projektu C však bude spojeno s uskutečněným festivalem.

Úkol č.1 je jediným dílčím úkolem pro splnění Projektu B. Vykonavatel tohoto úkolu bude mít za povinnost vyhledávat možnosti získání dotace a případně zpracovat žádost o dotaci a zajistit veškerou administrativu a komunikaci s tím spojenou. Důležité je umět posoudit, zda projekt Dny francouzské kultury může o danou dotaci vzhledem ke svému charakteru žádat, což vyžaduje jistou znalost problematiky dotací.

Úkol č.2 je jedním z nejdůležitějších úkolů. Pro splnění tohoto úkolu musí být navržen

a poté i schválen celý program průběhu festivalu. Důležitou součástí je i rozvržení finančních zdrojů a určení jejich výše pro jednotlivé plánované akce. Výsledkem potom je počet a skladba kulturních akcí, které se budou během festivalu konat. Součástí výstupu úkolu bude i určení akcí, které by se v případě omezení rozpočtu nekonal.

Úkol č.3 vyplývá z povahy jednotlivých kulturních akcí. Z předchozího úkolu je předběžně určeno, zda bude třeba zajistit působení účinkujícího, neboť předchozí bod musí naplánovat jednotlivé akce s množstvím určených zdrojů. Bude stanoveno, jaký účinkující bude pro danou akci vhodný a ten bude také pro danou akci a na daný termín zajištěn. Pod pojmem zajištění umělce se rozumí sjednání podmínek jeho vystoupení na festivalu a souhlas obou stran stvrzený podpisem smlouvy.

Úkol č.4 je důležitým úkolem marketingové povahy, při jehož naplnění bude navrženo, jak celý festival propagovat. Výstupem úkolu budou navržené propagační materiály a jejich včasné opatření a distribuce.

Úkol č.5 bude záviset na povaze konané akce. Bude vyplývat z nároků konané akce na vybavení prostor, jejich velikost, polohu a cenu. Všechny aspekty musí být řádně zváženy a schváleny manažerem projektu. Výstupem úkolu bude vždy podepsaná smlouva o pronájmu a užívání prostor mezi libereckou Aliancí a majitelem nebo provozovatelem prostor daného kulturního zařízení.

Úkol č.6 bude opět záviset na povaze konané akce. Ke každé kulturní akci bude určeno, zda je třeba zajistit občerstvení, jeho skladbu a množství. Výstupem úkolu bude navržená skladba občerstvení a množství s určenými náklady na pořízení občerstvení a daným dodavatelem, u kterého se občerstvení zajistí.

Úkol č.7 - výstupem tohoto úkolu je zajistit dopravu pro všechny účinkující, pokud je to sjednáno ve smlouvě. To znamená zajistit a rezervovat jízdenky, zpravidla jízdné z letiště Praha, a dopravit tak účinkující na danou kulturní akci. Účinkující jsou cizinci a v České republice jsou často poprvé, proto je důležité být jim nápomocní v dopravě na místo konání akce. V době pobytu účinkujícího v Liberci je třeba ho také doprovázet, proto

v plánovaný čas musí být daný člen projektového týmu k dispozici a o účinkujícího se v tomto smyslu postarat.

Úkol č.8 - v minulosti se často ukázalo, že bylo potřeba předem zajistit kvalifikovanou pracovní sílu za účelem připravení určité kulturní akce. Příkladem byla práce zvukaře během koncertů. Výstupem úkolu je sepsaná smlouva s danou osobou, která bude práci během kulturní akce provádět. Dalším bodem tohoto úkolu je zajištění potřebného vybavení. Někteří umělci mají technické a jiné požadavky na svá vystoupení. Oba úkoly jsou spojeny do jednoho, protože se většinou musí zajistit osoba, které toto vybavení zajistí. Příkladem z minulosti bylo ozvučení sálu nebo zajištění tlumočnicka na přednášku ve francouzském jazyce.

Úkol č.9 - výstupem tohoto bodu bude rezervované ubytování pro účinkující na sjednaný termín jejich pobytu v místě konání akce.

Úkol č.10 - tento úkol je spojený s Projektem C, ve kterém se bude monitorovat, jaký přínos měl konaný festival z pohledu nově zapsaných do kurzů v liberecké Alianci. Výstupem úkolu bude připravený návrh obsahu a grafické stránky ankety, kterou budou vyplňovat všichni zájemci o kurzy v Alianci.

Časový rozpis projektu

V této kapitole je sestaven a určen časový plán projektu. To znamená, že je zde znázorněno, jak jednotlivé úkoly a projekty budou dlouho trvat a jak budou vzájemně navazovat.

Tabulka 5: Časový rozpis projektu

Činnost	Začátek	Konec	Trvání
Festival 2011	25. března	14. dubna	21 dnů
Projekt A	3. leden	25. březen	81 dnů
Projekt B	3. leden	25. březen	81 dnů
Projekt C	12. září	7. října	26 dnů
Úkol č.1	3. leden	25. březen	81 dnů
Úkol č.2	3. leden	23. leden	20 dnů
Úkol č.3	4. únor	28. únor	25 dnů

Úkol č.4	10. únor	14. duben	64 dnů
Úkol č.5	24. leden	10. březen	46 dnů
Úkol č.6	10. březen	13. duben	22 dnů
Úkol č.7	1. březen	14. duben	45 dnů
Úkol č.8	1. březen	14. duben	45 dnů
Úkol č.9	1. březen	14. duben	45 dnů
Úkol č.10	1. září	11. září	11 dnů

Časový rozvrh jednotlivých prací byl sestaven na základě analýzy průběhu festivalů v minulých letech, kdy nebyl dán dostatek prostoru pro rozplánování jednotlivých činností a z důvodu podcenění časové náročnosti nebyly úkoly včas dokončeny. Tabulka bude sloužit jako podklad pro manažerku projektu, která bude moci kontrolovat plnění zadaných úkolů a dílčích Projektů.

Příprava festivalu začíná již 3. ledna 2011. V tento termín se rozbíhají první dva projekty, Projekt A a Projekt B. Ve stejný den začínají i úkoly č.1 a č.2. Od tohoto dne až do začátku festivalu se bude jeden z členů snažit o získání možné dotace. Současně bude vymezený čas dvaceti dní na sestavení programu festivalu. Ihned po sestavení programu navazuje další úkol a tím je zajištění prostor pro konání akce. Podle zkušeností je lepší zajistit prostory ihned poté, co se rozhodne, kdy se akce bude konat. Na tento úkol je rezervováno celkem 46 dní. Je žádoucí vybrat a zajistit vhodné prostory ihned. Zbývajícím časem se zdá být příliš dlouhý, ale je to tak z důvodu nedostatku času na doladění smluvních podmínek pronájmu prostor. Na začátek února je naplánován další start úkolu a to úkolu č.3, jehož podstatou je zajistit účinkující. Na tento úkol bylo vyčleněno 25 dnů, ve kterých je třeba vybrat, oslovit a smluvně zajistit umělce, kteří budou působit na vybraných kulturních akcích. Na 10. února je naplánován další úkol a tím je vymyslet, jak se celá akce bude propagovat, navrhnout propagační materiály a zajistit jejich distribuci. Začátek akce je naplánován na tento termín, protože již bude známo, kde a kdy se jednotlivé akce budou konat a kdo na nich bude případně vystupovat, tedy se již budou moci tvořit grafické návrhy propagačních materiálů. Úkol bude trvat až do skončení festivalu, neboť ještě i poslední den jeho konání bude možnost akci propagovat. Na začátku března začínají další tři úkoly, jejichž konec je naplánovaný až na ukončení festivalu. V úkolech se bude zajišťovat doprava a ubytování pro účinkující a vybavení a kvalifikované síly nutné pro uskutečnění daných programů. Všechny úkoly mají naplánovaný konec v termín shodný s termínem ukončení festivalu a to z toho důvodu, že po celou dobu festivalu může

nastat požadavek na určitý aspekt patřící mezi činnosti těchto úkolů. Posledním bodem, který je naplánovaný na dva týdny před začátkem festivalu, je zajištění občerstvení. Na září 2011 je naplánovaná příprava ankety pro nové zájemce o kurzy v liberecké Alianci a poté její vyhodnocení. Festival Dny francouzské kultury by se měl uskutečnit po dokončení všech jemu předcházejících úkolů a měl by splnit stanovené cíle.

Přidělení jednotlivých úkolů

Jednotlivé úkoly musí být přiděleny členům projektového týmu, tak aby bylo jasné určené, kdo za jaký úkol zodpovídá a kdo je jeho řešitelem.

Tabulka 6: Přidělení jednotlivých úkolů

Úkol	Manažerka projektu	Asistentka manažerky projektu	Správní výbor
Dny francouzské kultury 2011	X	X	
Projekt A	X		
Projekt B	X		X
Projekt C	X	X	
Úkol č.1		X	X
Úkol č.2	X	X	
Úkol č.3		X	
Úkol č.4	X	X	
Úkol č.5		X	
Úkol č.6		X	
Úkol č.7		X	
Úkol č.8		X	
Úkol č.9		X	
Úkol č.10		X	

V tabulce je zobrazeno rozdělení jednotlivých úkolů mezi členy projektového týmu. Na první pohled je zřejmé, že nejvíce úkolů připadlo na asistentku manažerky projektu, což je dáno především jazykovou bariérou manažerky projektu, která nemluví a nerozumí česky. Tento faktor je již vysvětlen v analýze projektu. Dalším důvodem je malý počet zaměstnanců, kteří se mohou podílet na organizaci festivalu, proto většina úkolů připadá na asistentku manažerky projektu. Jedním z nejobtížnějších úkolů je úkol č.2. Tento úkol byl přidělen manažerce projektu i její asistentce. Role asistentky zde bude pouze konzultační a v zajištění potřebných informací. Manažerka projektu bude zodpovědná za předání kompletního návrhu celého programu festivalu. Asistentka se zapojí do plnění úkolu pouze v případě žádosti manažerky o zjištění doplňujících informací, většinou v případech, kdy je třeba prověřit určité skutečnosti telefonem nebo osobním setkáním. Role správního výboru je při přípravě a organizaci Dnů francouzské kultury velice omezená. Úkolem správního výboru je pouze schvalovat veškerá rozhodnutí. Členové správního výboru se však mohou z vlastní iniciativy či na žádost manažerky projektu domluvit na pomoci či mohou pomáhat s nalezením možností získání dotací pro festival apod. V minulosti se některým členům správního výboru podařilo zajistit důležitou dotaci či na takovou možnost upozornit, také se v mnoha případech dobrovolně zapojili do pomoci s plněním některých úkolů. V případě nutnosti bude jejich pomoc vítaná i pro festival v roce 2011. Není to však stanoveno jako jejich úkol či povinnost, bude záležet pouze na konkrétních potřebách a vlastní iniciativě členů výboru.

Navržení programu festivalu Dny francouzské kultury 2011

Výstupem této kapitoly bude konkrétní návrh programu pro festival s ohledem na časovou náročnost přípravy kulturních akcí a finanční zdroje. Při sestavování programu pro festival se vycházelo ze zkušeností členů projektového týmu a ohlasů účastníků festivalů v minulých letech. Proto se některé akce pro oblíbenost a hojnou návštěvnost budou konat znovu. Navržený program festivalu pro rok 2011 je následující:

- Setkání s alžírským spisovatelem Slimane Benaïssa – bude pořádáno formou přednášky, kde spisovatel ve francouzském jazyce vypráví o svém dobrodružném životě. Celá akce bude tlumočena do českého jazyka. V minulosti se tato kulturní akce setkala s obrovským ohlasem, a proto se akce zařadila do programu festivalu

znovu. V roce 2010 vystupoval spisovatel a herec Koulsy Lamko. Délka přednášky bude 120 minut, z toho 90 minut bude věnováno vyprávění a zbývajících 30 minut bude otevřenou diskusí se spisovatelem. Akce bude zdarma. Program setkání:

- o uvítací slovo Aliance (přivítání návštěvníků, představení spisovatele a liberecké Aliance),
 - o přednáška Slimane Benaïssa,
 - o diskuse mezi návštěvníky a Slimane Benaïssa,
 - o zakončení akce (rozloučení, poděkování).
- Ochutnávka vín – tato kulturní akce také patřila mezi velice oblíbené a navštěvované akce v minulých letech. Aliance připraví povídání k různým druhům vín, které se budou ochutnávat. Smyslem je seznámit návštěvníky s historií vybraných druhů vín a s pohledem a postojem k chuti vína ve Francii. Trvání akce je naplánované na 150 minut, během této doby budou představeny jednotlivé druhy vína a proběhne jejich ochutnávka. Vstupné na tuto akci je stanovené na 80 Kč za osobu. Za zakoupenou vstupenku dostane každý návštěvník poukaz, na který si bude moci postupně chodit pro jednotlivé ochutnávky vín. Program ochutnávky vín:
 - o uvítací slovo Aliance (přivítání návštěvníků, představení liberecké Aliance),
 - o představení jednotlivých druhů vín (jejich historie, charakteristika a ochutnávka),
 - o zakončení ochutnávek (poděkování),
 - o volný program (posezení).
- Promítání francouzského filmu Prorok – film bude promítán v originále s českými titulky. Snímek Prorok režiséra Jacquesa Audiarda byl oceněn za nejlepší francouzský film v roce 2009. Film líčí osudy mladého arabského vězně, kterého věznice z malého delikventa přeměnila v opravdového zločince. Délka filmu je 150 minut. Vstupné bude 60 Kč za osobu. Program promítání:
 - o uvítací slovo Aliance (přivítání návštěvníků, představení liberecké Aliance),
 - o promítání filmu,
 - o konec programu (rozloučení, poděkování).
- Deset francouzských slov – soutěž zaměřená na cílovou skupinu studentů středních a vysokých škol, kteří budou z deseti vylosovaných slov sestavovat příběh.

Vyhodnocovat příběhy bude manažerka projektu, která poté vybere vítěze a předá mu poukaz na výuku v dalším semestru francouzského jazyka v Alianci. Vymezený čas na sestavení příběhu bude 45 minut. Akce bude zdarma. Program soutěže:

- o uvítací slovo Aliance (přivítání soutěžících, představení liberecké Aliance),
 - o zopakování pravidel,
 - o soutěž,
 - o vyhodnocení soutěže,
 - o vyhlášení a předání ceny.
- Diktát – soutěž zaměřená na znalost francouzské gramatiky a znalosti o Francii. Vyhodnocovat diktát bude manažerka projektu, která poté předá hodnotnou cenu vítězi. V loňském roce se soutěžilo o zpáteční jízdenku do Francie, v letošním roce se bude soutěžit o víkendový pobyt ve městě Marseille pro dvě osoby. Přibližná délka diktátu bude 40 minut. Program akce:
 - o uvítací slovo Aliance (přivítání soutěžících, představení liberecké Aliance),
 - o zopakování pravidel,
 - o diktát,
 - o vyhodnocení prací,
 - o vyhlášení a předání ceny.
- Promítání dokumentu 5-7 rue Corbeau. Film trvající 120 minut. Vstupné 30 Kč. Program promítání:
 - o uvítací slovo Aliance (přivítání návštěvníků, představení liberecké Aliance),
 - o promítání filmu,
 - o konec programu (rozloučení, poděkování).
- Nabídka francouzských menu v libereckých restauracích – smyslem této akce je nabídnout návštěvníkům restaurací typická francouzská jídla, která nejsou v České republice běžná. Akce spočívá v domluvě s vybranými restauracemi v Liberci, které jménem Aliance nabízejí po sjednanou dobu francouzská menu v době obědů. Manažer projektu sestaví menu pro jednotlivé dny, v případě potřeby spolu s recepty na jejich přípravu. Akce bude probíhat 18 dní. Ceny za jednotlivá jídla bude stanovovat provozovatel restaurace, finanční zisk pro Alianci bude nulový.
- Koncert Lychen – rockový koncert francouzské kapely Lychen. Délka koncertu bude 120 minut. Akce bude zdarma. Program koncertu:

- o uvítací slovo Aliance (přivítání návštěvníků, představení skupiny a liberecké Aliance),
 - o koncert skupiny Lychen,
 - o zakončení akce (rozloučení, poděkování).
- Koncert Paradox – jazzový koncert francouzské kapely Paradox. Délka koncertu je plánována na 120 minut. Vstupné není. Program koncertu:
 - o uvítací slovo Aliance (přivítání návštěvníků, představení skupiny a liberecké Aliance),
 - o koncert skupiny Paradox,
 - o zakončení akce (rozloučení, poděkování).
- Koncert La Manouche Banda & Mandino Reinhardt – koncert skupiny La Manouche Banda & Mandino Reinhardt, která hraje cikánský jazz. Délka koncertu bude 120 minut. Akce bude zdarma. Program koncertu:
 - o uvítací slovo Aliance (přivítání návštěvníků, představení skupiny a liberecké Aliance),
 - o koncert skupiny La Manouche Banda & Mandino Reinhardt,
 - o zakončení akce (rozloučení, poděkování).
- Tématický večer o Normandii – večerní posezení na téma Normandie. Povídání o oblasti ležící v severozápadní Francii spojené s promítáním. Délka programu bude 150 minut. Vstup zdarma. Program tématického večera:
 - o uvítací slovo Aliance (přivítání návštěvníků a liberecké Aliance),
 - o přednáška kombinovaná s promítáním,
 - o diskuse,
 - o zakončení akce (rozloučení, poděkování).
- Ochutnávka sýrů – večerní posezení s ředitelkou Aliance, která připraví pohoštění ve formě studených talířů se zaměřením na oblíbené francouzské sýry. Ochutnávka bude spojená s představením jednotlivých sýrů a jejich charakteristikou. Délka programu je plánována na 120 minut. Vstup zdarma. Program ochutnávky:
 - o uvítací slovo Aliance (přivítání návštěvníků, představení liberecké Aliance),
 - o představení jednotlivých druhů sýrů (jejich historie, charakteristika, možné kombinace a ochutnávání),
 - o zakončení ochutnávek (poděkování),

- o volný program (posezení).
- Divadelní hra Lakomec – divadelní soubor z Francie představí známou francouzskou divadelní hru Lakomec. Lakomec je klasická komedie o pěti dějstvích od francouzského herce, spisovatele a dramatika Moliéra. Celé představení bude ve francouzském jazyce. Délka programu bude 180 minut. Vstupné bude 50 Kč. Program divadelního představení:
 - o uvítací slovo Aliance (přivítání návštěvníků, představení divadelního souboru a liberecké Aliance),
 - o divadelní představení,
 - o zakončení akce (rozloučení, poděkování).
- Pěvecká soutěž – přihlášení soutěžící budou zpívat dvě francouzské či frankofonní písně. Výběr písně záleží na soutěžícím. Porota vedená ředitelkou Aliance bude hodnotit jednotlivá pěvecká vystoupení. Nejlepší ze soutěžících vyhraje semestr výuky francouzského jazyka v liberecké Alianci zdarma. Délka programu je plánována na 180 minut (bude se odvíjet od počtu soutěžících). Vstup zdarma. Program soutěže:
 - o uvítací slovo Aliance (přivítání soutěžících, představení Aliance),
 - o jednotlivá vystoupení soutěžících,
 - o hodnocení soutěžících,
 - o vyhlášení vítěze a předání ceny,
 - o zakončení akce (rozloučení, poděkování).

Veškeré akce budou probíhat za účasti ředitelky Aliance a její asistentky. Ředitelka bude na každé akci vystupovat a provázet návštěvníky, její projev bude vždy ve francouzském jazyce. Tlumočení do českého jazyka bude úkolem asistentky. Na každé akci se bude evidovat počet návštěvníků. Formou diskusí a rozhovorů s jednotlivými návštěvníky se Aliance bude snažit získat informace o názoru návštěvníků na kulturní program festivalu a získat tak případný prostor ke zlepšení. V plánovací fázi bylo určeno, že budou vybrány dvě akce, které se v případě omezeného rozpočtu nebudou konat. Těmito akcemi jsou divadelní hra Lakomec a koncert La Manouche Banda & Mandino Reinhardt. Takto sestavený program pro festival v roce 2011 musí mít stanovený termín, místo konání a spočteny předběžné náklady na uskutečnění. Jakmile budou tyto dva body vypracovány

může se předložit návrh programu na schválení. Podle časového rozpisu prací musí být program schválen do 23. ledna 2011.

Jak bylo výše popsáno, je třeba určit termín a místo konání naplánovaných akcí společně s nákladem na jejich uskutečnění. Níže je tento plán obsahující potřebné informace uveden.

Tabulka 7: Rozvržení kulturních akcí festivalu v roce 2011

Kulturní akce	Místo konání	Datum konání 2011
Setkání s alžírským spisovatelem Slimane Benaïssa	Krajská vědecká knihovna Liberec	25. března
Koncert Lychen	Klub Na Rampě, Jablonec nad Nisou	26. března
Ochutnávka vín	Zemská Vinotéka, Liberec	29. března
Nabídka francouzských menu v libereckých restauracích	Millenium, Porta Café, The Pub, Liberec	28. března – 14. dubna
Divadelní hra Lakomec	Naivní divadlo, Liberec	31. března
Koncert La Manouche Banda & Mandino Reinhardt	Klub Vlák, Liberec	01. dubna
Deset francouzských slov	Alliance Française, Liberec	05. dubna
Koncert Paradox	Klub Na Rampě, Jablonec nad Nisou	07. dubna
Diktát	Alliance Française, Liberec	08. dubna
Promítání dokumentu 5-7 rue Corbeau	Kino Lípa, Liberec	09. dubna
Ochutnávka sýrů	Alliance Française, Liberec	11. dubna
Pěvecká soutěž	Alliance Française, Liberec	12. dubna
Promítání francouzského filmu Prorok	Kino Lípa, Liberec	13. dubna
Tematický večer Normandie	Alliance Française, Liberec	14. dubna

Podklady pro sestavení předběžného rozpočtu festivalu jsou tímto dokončené a lze provést kalkulaci předběžného rozpočtu festivalu. Rozpočet festivalu vychází z programu festivalu, ze kterého lze předběžně určit náklady na uskutečnění akcí. Je již známo místo, kde se bude daná akce konat, potvrzen program každé akce a jsou k dispozici rozpočty z minulých let, ze kterých se vyjde při sestavování předběžné kalkulace rozpočtu

pro festival v roce 2011. Po dokončení kalkulace budou vytvořeny potřebné podklady pro schválení programu festivalu.

Předběžný rozpočet Dnů francouzské kultury 2011

Setkání s alžírským spisovatelem Slimane Benaïssa – náklady na tuto kulturní akci jsou tabulce č.8.

Tabulka 8: Předběžný rozpočet setkání s alžírským spisovatelem Slimane Benaïssa

Položka - výdaje	Částka v Kč
Honorář pro umělce	3 000
Strava pro umělce	800
Ubytování umělce	1 500
Tlumočnice	1 000
Doprava	800
Celkem	7 100

Celkové náklady na tuto akci jsou stanoveny v celkové výši 7 100 Kč. Pronájem sálu v Krajské vědecké knihovně byl vždy zdarma a po ústní dohodě bude zdarma i pro kulturní akce festivalu v roce 2011.

Koncert Lychen – rozdělení nákladů pro kulturní akci je zobrazeno v tabulce č.9.

Tabulka 9: Předběžný rozpočet koncertu kapely Lychen

Položka - výdaje	Částka v Kč
Honorář umělců	7 000
Strava umělců	2 000
Ubytování umělců	3 000
Doprava	1 500
Celkem	13 500

Celkové náklady jsou spočteny na 13 500 Kč, jednotlivé položky byly určeny dle finančních rozpočtů z minulých let, kdy Aliance pořádala koncerty pro podobně známé kapely, které měly zhruba stejný počet členů.

Ochutnávka vín – tato akce má pouze jeden náklad a to nákup vín.

Tabulka 10: Předběžný rozpočet ochutnávky vín

Položka - výdaje	Částka v Kč
Občerstvení (nákup vín)	6 500
Příjmy	
Vstupné	3 200
Celkem	3 300

Pro tuto akci bylo stanoveno vstupné ve výši 80 Kč za osobu, statistiky minulých let ukazují průměrný počet návštěvníků a to 35. Pro festival v roce 2011 se předpokládá, že akci navštíví 40 lidí. Předpokládá se mírně zvýšený zájem díky včasné propagaci akce.

Nabídka francouzských menu v libereckých restauracích – náklady na tuto akci jsou téměř nulové. Restaurace tuto změnu vítají a nepožadují žádné poplatky. Jediné náklady přináší propagace akce, ale tyto náklady nejsou stanoveny a vyčísleny pro jednotlivé akce, nýbrž jsou určeny jako samostatný celkový náklad pro celý festival. Z toho vyplývá, že se náklady na tuto akci se rovnají nule.

Divadelní hra Lakomec – náklady akce jsou zobrazeny v tabulce č.11.

Tabulka 11: Předběžný rozpočet divadelního představení Lakomec

Položka - výdaje	Částka v Kč
Honorář pro umělce	10 000
Strava pro umělce	4 000
Ubytování umělců	4 500
Doprava	1 500
Příjmy	
Vstupné	5 000
Celkem	15 000

Náklady na akci jsou vysoké, neboť se jedná o početný divadelní soubor. Příjem ze vstupného byl stanoven na základě předpokládané návštěvnosti kulturní akce. Očekáváno je 100 diváků.

Koncert La Manouche Banda & Mandino Reinhardt – náklady na akci jsou zobrazeny

v tabulce č.12.

Tabulka 12: Předběžný rozpočet koncertu La Manouche Banda & Mandino Reinhardt

Položka - výdaje	Částka v Kč
Honorář pro umělce	8 000
Strava pro umělce	2 000
Ubytování umělců	3 000
Doprava	1 000
Celkem	14 000

Deset francouzských slov – tato akce nemá pro Alianci žádné náklady. Hlavní cenou pro vítěze je semestr výuky francouzského jazyka v liberecké Alianci zdarma, což není kalkulováno do nákladů festivalu.

Koncert Paradox – náklady na koncert jsou zobrazeny v tabulce č.13.

Tabulka 13: Předběžný rozpočet koncertu Paradox

Položka - výdaje	Částka v Kč
Honorář pro umělce	4 000
Strava pro umělce	1 000
Ubytování umělců	1 500
Doprava	1 000
Celkem	7 500

Diktát – náklady na akci jsou zobrazeny v tabulce č.14.

Tabulka 14: Předběžný rozpočet akce s názvem Diktát

Položka - výdaje	Částka v Kč
Výlet	6 000
Celkem	6 000

Nákladem na akci je hlavní cena v soutěži a to víkendový pobyt ve městě Marseille.

Promítání dokumentu 5-7 rue Corbeau – náklady na promítání filmu jsou nulové a příjmy rovněž, přestože je na akci určeno vstupné ve výši 30 Kč za osobu, není to však příjem do pokladny Aliance, ale příjem do pokladny Kina Lípa. Kino pronajímá své prostory

Alianci pouze za cenu vstupného, žádné jiné poplatky nejsou stanoveny. Čili náklad Aliance na akci je nulový.

Ochutnávka sýrů – náklady na akci jsou zobrazeny v tabulce č.15.

Tabulka 15: Předběžný rozpočet ochutnávky sýrů

Položka - výdaje	Částka v Kč
Občerstvení	2 500
Celkem	2 500

Nákladem této akce je pouze nákup občerstvení a to nápojů a různých druhů sýrů a pokrmů, které se spolu se sýry konzumují.

Pěvecká soutěž – náklad na tuto akci je nulový, hlavní cenou je semestr výuky francouzského jazyka zdarma.

Promítání francouzského filmu Prorok – náklady na promítání jsou opět nulové. Kino Lípa si ponechá stanovené vstupné a za pronájem prostor jiný poplatek není.

Tematický večer Normandie – poslední akce festivalu má rovněž nulové náklady.

Náklady na jednotlivé kulturní akce jsou stanoveny. V rozpisu chybí určení nákladů na návrh propagačních materiálů, jejich tisk a distribuci. Dále zde chybí náklad na poštovné a náklady na reklamu pro kulturní akce. Pro všechny tyto položky je určena v rozpočtu položka vedlejších nákladů. Částky vedlejších nákladů by bylo složité rozpočítat na jednotlivé kulturní akce, proto bylo rozhodnuto, že tyto položky budou stanoveny pouze souhrnně na celý festival roku 2011. Pro každou položku je stanoven maximální náklad, který se nesmí překročit. Jednotlivé tisky a distribuce propagačních materiálů budou realizovány v přibližně stejném období čili nebude těžké kontrolovat vynaložené náklady. Náklady na tyto položky jsou stanovené takto:

Návrh propagačních materiálů – 5 000 Kč

Tisk propagačních materiálů – 4 500 Kč

Distribuce propagačních materiálů – 2 000 Kč

Reklama – 2 000 Kč

Poštovné – 500 Kč

Ostatní – 2 000 Kč

Celkové náklady – 16 000 Kč

Podklady pro Dny francouzské kultury jsou zpracované, proto je možné sestavit předběžný rozpočet Dnů francouzské kultury 2011.

Tabulka 16: Předběžný rozpočet Dnů francouzské kultury 2011.

Kulturní akce	Náklady v Kč
Setkání s alžírským spisovatelem Slimane Benaïssa	7 100
Koncert Lychen	13 500
Ochutnávka vín	3 300
Nabídka francouzských menu v libereckých restauracích	0
Divadelní hra Lakomec	15 000
Koncert La Manouche Banda & Mandino Reinhardt	14 000
Deset francouzských slov	0
Koncert Paradox	7 500
Diktát	6 000
Promítání dokumentu 5-7 rue Corbeau	0
Ochutnávka sýrů	2 500
Pěvecká soutěž	0
Promítání francouzského filmu Prorok	0
Tématický večer Normandie	0
Vedlejší náklady	16 000
Celkové náklady	84 900

Předběžný rozpočet byl sestaven s ohledem na stanovený rozpočet managementem liberecké Aliance a to ve výši 85 000 Kč. Takto sestavený předběžný rozpočet bude předložený ke schválení. Celkové náklady na konání festivalu jsou 84 900 Kč, což splňuje stanovený rámec managementu organizace. Po schválení předběžného rozpočtu je splněn úkol č.2 a další postup řízení projektu je popsán v praktické části této práce. Projektový tým je sestaven, úkoly popsány a rozděleny. Časový plán plnění úkolů je realisticky

popsán a určen, čili řízení projektu probíhá podle těchto plánů. Manažerka projektu má za úkol celý projekt koordinovat, monitorovat a kontrolovat. Při dodržení veškerých kroků, které jsou popsány v této práci, by mělo plánování projektu proběhnout koordinovaně. Poslední fáze uzavření projektu proběhne ve dvou částech, první část bude ihned po skončení festivalu, v té se bude hodnotit návštěvnost jednotlivých kulturních akcí. Druhá část bude uzavřena až po začátku dalšího semestru v říjnu 2011, kdy se vyhodnotí vyplněná anketa všech nových studentů. Výstupem obou částí budou statistiky o počtech návštěvníků a jejich následného přihlášení do kurzů.

2.3.2 Monitorování a kontrola

Manažerka projektu má na starost monitorovat a kontrolovat projekt. Má zjišťovat a ověřovat skutečný postup projektu oproti jeho plánu. Fáze kontroly a monitoringu začíná ve chvíli, kdy je projekt zahájen. Při zjištění odchylky oproti plánu musí manažerka projektu zajistit korekci odchylky. Kontrola a monitorování projektu bude zaměřena na dva hlavní faktory a to faktor nákladový a faktor času. U nákladového faktoru se bude hlídat, zda se skutečné náklady liší od nákladů naplánovaných. U faktoru času se bude kontrolovat, zda se plnění jednotlivých úkolů shoduje s naplánovaným časovým rozvrhem.

Pro efektivní kontrolu a monitoring faktoru času jsou navržena následující tabulková hlášení, která bude vyplňovat asistentka manažerky projektu a to v týdenních intervalech.

Tabulka 17: Kontrola časového průběhu projektu

Činnost	Plán	Skutečnost	Předpoklad	Komentář
Úkol č.1	25.3.			
Úkol č.2	23.1.			
Úkol č.3	28.2.			
Úkol č.4	14.4.			
Úkol č.5	10.3.			
Úkol č.6	13.4.			

Asistentka manažerky projektu bude každý týden vyplňovat tuto tabulku, kde bude pro vybrané úkoly vyplňovat do sloupce Předpoklad datum, kdy předpokládá splnění svěřeného úkolu. V případě známého data ukončení vyplní datum do sloupce Skutečnost.

Ke každému datu, které je odlišné od plánovaného data splnění, musí být doplněn komentář. Úkolem manažerky projektu bude tabulku každý týden kontrolovat a při zjištění odchylky od původního plánu zvážit, zda je potřeba sjednat nápravu. Případná náprava je odpovědností manažerky projektu.

Pro kontrolu nákladového faktoru bude týdně předkládán rozpis zaúčtovaných faktur k jednotlivým kulturním akcím. To znamená, že se průběžně budou kontrolovat jednotlivé položky a to podle předběžného rozpočtu jednotlivých kulturních akcí a jejich skutečných nákladů při realizaci projektu.

K tomu bude sloužit vzorec:

$$CV = PV - AC \quad (3)$$

PV – Planned Value – plánované náklady

AC – Actual Cost – skutečné náklady

CV – Cost Value – odchylka nákladů

Při zjištění odchylek musí manažer projektu rozhodnout o dalším postupu. Při výrazném překročení předběžného rozpočtu je navrženo zrušit dvě kulturní akce. Zrušení těchto akcí bude záviset na rozhodnutí manažera projektu. Podkladem pro takovéto rozhodnutí bude součet jednotlivých odchylek CV.

ZÁVĚR

Navržené řešení řízení projektu festivalu Dny francouzské kultury 2011 je zpracováno přesně dle metodiky projektového řízení a v souladu s požadavky ředitelky Aliance. Řízení festivalů v minulých letech se setkávalo s velkými problémy vlastního řízení. Proto byla zpracována analýza řízení festivalu v roce 2010. Veškeré nedostatky byly vytyčeny a z metod a postupů používaných při organizaci a plánování jednotlivých akcí vyplynula nutnost zavést určitý systém plánování. Tento systém detailně popisují metody projektového řízení, které jsou popsány v teoretické části práce. V druhé části práce je zpracován návrh řízení festivalu v roce 2011. Návrh je sestaven dle potřeb zpracované analýzy a detailně popisuje navržené řízení festivalu Dny francouzské kultury v roce 2011. Zavedené metody projektového řízení jsou vybrány a použity vhodně dle typu společnosti a její organizační struktury. Návrh řízení projektu festivalu v roce 2011 poskytuje přesný návod, jak daný festival řídit a zorganizovat dle metodiky projektového řízení při dodržení vytyčených cílů. Řízení projektů v minulých letech neprobíhalo systémově a nepostupovalo se podle žádného plánu. Zpracovaný návrh přesně definuje jak v letošním roce postupovat. Zásadní chyby roku 2010 odhalené provedenou analýzou byly zdůrazněny ředitelce liberecké Aliance, která uvítala řešení, jak dosáhnout eliminace chyb z minulých let, zpracované v návrhu řízení projektu. V minulosti nebyl předem zpracován plán řízení festivalu. Tato a další zásadní chyby měly negativní vliv na celou organizaci festivalu. Chyběl rovněž rozpis jednotlivých úkolů a určení projektového týmu. Přidělení jednotlivých úkolů členům projektového týmu a jejich časový rozpis velice pomohou plynulému zorganizování jednotlivých kulturních akcí. Obrovským přínosem metod je úspora času při plánování a řízení celého projektu, možnost kontroly a monitorování jednotlivých úkolů a možnost vyhodnotit úspěšnost proběhlého festivalu. Manažerka projektu je zároveň lektorkou jazykových kurzů a zbývá jí velmi málo času, ve kterém se může věnovat organizaci festivalu. Pomocí návrhu řešení je jasně určené, v jaké fázi se projekt právě nalézá, co je dalším krokem v procesu řízení a kdo je za daný krok odpovědný. Sestavení plánu řízení vede k jasné orientaci v řízení projektu a pro ředitelku Aliance tímto vznikne značná úspora času při řízení celého projektu. Značnou část finančních zdrojů v minulosti získávala Aliance pomocí dotací z kulturních fondů. Je složité odhadnout, zda dotaci obdrží i pro festival v roce 2011, proto vznikly dvě

varianty. Jedna kalkuluje s příjmem z kulturních fondů, druhá tento příjem neuvažuje. V případě varianty, která kalkuluje s nižším rozpočtem, jsou z programu vyřazeny dvě plánované akce. Rozhodnutí bude plně v kompetenci manažerky projektu.

Analýza řízení projektu minulých let ukázala, že festivaly v minulých letech nenesly zásadní prvky charakteristické pro projekt. Analýza odhalila nedostatky v řízení celého projektu od počátků až po jeho realizaci. Veškeré nedostatky jsou chronologicky podle jednotlivých fází projektu odstraňovány v návrhu řízení projektu. Návrh přináší metodologické řízení projektu, které bylo žádáno ředitelkou Aliance. Ředitelka Aliance po předložení kompletního návrhu řešení se všemi body návrhu souhlasila a navržené řešení uvítala. Očekávání projektového řízení pro festival v roce 2011 jsou jednoznačná. Úspora času vynaloženého pro zorganizování festivalu, efektivně vynaložený čas pro jednotlivé úkoly, dodržení předem určeného finančního rozpočtu za plnění vytyčených cílů. Těmito cíli je šíření frankofonní kultury mimo Francii, což pro tento projekt konkrétně znamená oslovit co nejvíce lidí a dosáhnout co nejvyšší návštěvnosti na kulturních akcích pořádaných v rámci festivalu. Druhým cílem je pomocí festivalu získat nové studenty do pořádaných jazykových kurzů Aliance. Oba tyto faktory se dají měřit a budou sloužit jako podklad pro další ročníky festivalů Dny francouzské kultury. První cíl se bude měřit pomocí údaje o návštěvnosti jednotlivých akcí, kde projekt bude vyhodnocen jako úspěšný, když návštěvnost dosáhne minimálně čísla 0,75 a víc. Návštěvnost se spočte dle vzorce 1. Návštěvnost se vypočte pro každou kulturní akci a poté bude vypočtena výsledná návštěvnost jako průměr návštěvností jednotlivých akcí. Tato průměrná návštěvnost bude hlavním měřítkem pro splnění cíle. Druhým cílem je získat nové studenty do jazykových kurzů. Tento cíl bude vyhodnocen až na začátku dalšího semestru a to po vyplnění dotazníku, který je v příloze této práce. Pomocí dotazníků budou získány údaje o tom, jaký je počet nově přihlášených studentů do jazykových kurzů, kteří se o činnosti Aliance dozvěděli díky festivalu Dny francouzské kultury v roce 2011. Splnění cíle se vyhodnotí dle vzorce 2. Po zpracování všech vyplněných dotazníků budou dosazeny zjištěné hodnoty do vzorce, a pokud výsledek dosáhne minimálně čísla 0,1, bude naplnění cíle vyhodnoceno jako úspěšné. Vyhodnocení cíle je stanoveno na 7. října 2011.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Citace:

Akademie produktivity a inovací, 2010 [online]. Slaný [cit. 2010-10-03]. Dostupné z WWW: <<http://e-api.cz/article/69485.zakladni-metody-pro-zlepsovani-tymova-prace-a-multiprofesnost/>>

SVOZILOVÁ, A. Projektový management. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, a.s. 2006. 353 s. ISBN 80-247-1501-5.

Západočeská universita v Plzni, Katedra managementu, inovací a projektů 2010 [online]. Plzeň [cit. 2010-02-08]. Dostupný z WWW:
<http://www.kip.zcu.cz/kursy/svt/eb/prum_eng/vyzkum_vyvoj.html>

Bibliografie:

BARKER, Stephen – COLE, Rob. Projektový management pro praxi. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 154 s. ISBN 978-80-247-2838-4.

FIALA, Petr. Projektové řízení :modely, metody, analýzy. 1. vyd. Praha : Professional Publishing, 2004. 276 s. ISBN 808641924X.

DOLANSKÝ, Václav - Měkota, Vladimír - Němec, Vladimír. Projektový management. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing a.s., 1996. 372 s. ISBN 80-7169-287-5.

DOLEŽAL, J., MÁCHAL, P., LACKO, B. a kolektiv. Projektový management podle IPMA. 1.vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. 512 s. ISBN 978-80-247-2848-3.

CHVALOVSKÝ, V. Řízení projektů aneb překážkový běh na dlouhou trať. 1. vyd. Praha : ASPI, 2005. 132 s. ISBN 80-7357-085-8.

KOLEKTIV AUTORŮ, Národní standard kompetencí projektového řízení, 1. vyd. Brno: Společnost pro projektové řízení, 2008. ISBN 978-80-214-3665-7.

LACKO, B., Projektové řízení I. skriptá ke kurzu Projektové řízení I pořádané ACSA, 2007.

POSTER, K., APPLEGARTH, M., Projektový management: [příručka rad, metod a nástrojů pro vedoucí a členy týmů, kteří chtějí dobře a efektivně zvládat své úkoly a povinnosti]. Vyd. 1. Praha : Portál, 2006. 111 s. ISBN 8073671417.

Projektové řízení : příručka manažera. Praha : Tate International, 2005. 200 s. ISBN 8086813061.

MARTIN, P., TATE, K., Management projektů – Memory Jogger. 1. vyd. Praha: Česká společnost pro jakost, 2005. ISBN 80-02-01732-3.

NĚMEC, V. Projektový management. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, a.s., 2002. 184 s. ISBN 80-247-0392-0.

ROSENAU, M. D. Řízení projektů. 2. vyd. Brno : Computer Press, 2003. 344 s. ISBN 80-7226-218-1.

SKALICKÝ, J.; VOSTRACKÝ, Z. Projektový management. 1. vyd. Plzeň : Vydavatelství ZČU, 1996. 170 s. ISBN 80-7082-277-5.

SMEJKAL, V.; RAIS, K. Řízení rizik. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2003. 272 s. ISBN 80-247-0198-7.

TAYLOR, James. Začínáme řídit projekty. Vyd. 1. Brno: Computer Press a.s., 2007. 215 s. ISBN 978-80-251-1759-0.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Žádost o poskytnutí dotace z Kulturního fondu Statutárního města Liberec....78

Příloha B – Vyúčtování finanční dotace z Kulturního fondu Statutárního města Liberec...85

Příloha C - Dotazník pro nové studenty do jazykových kurzů Alliance Française.....86

PŘÍLOHA A



Statutární město Liberec

Žádost o poskytnutí dotace z Kulturního fondu Statutárního města Liberec

(číslo žádosti

)(vyplní město)

Název organizace: Alliance Française Liberec	
Adresa: nám. Dr. E. Beneše 557/29, 460 01 Liberec	
Telefon: +420 485 106 485	Fax: +420 485 106 485
e -mail: infoliberec@gmail.com	
Právní statut: občanské sdružení	
IČ, RČ: 46744363	
Bankovní spojení: 981222339/0800	
Název projektu - akce: Dny francouzské kultury 2010	
Podrobný popis akce a rozepsaný rozpočet včetně předpokládaného počtu účastníků uveďte na zvláštní přílohu jako součást této žádosti	
Jméno osoby zodpovědné za realizaci projektu - akce: Hélène Hivert	
Telefon: +420 485 106 485	Mobil: +420 775 227 555
Celkové náklady na projekt - akci: 202.000,-	
Výše požadované dotace: 80.000,- Kč	
Termín realizace projektu - akce: 22.3.-8.4.2010	
Doba působení projektu: 18 dní	

Příspěvek odsouhlasený zastupitelstvem města (vyplní město):

Informace o organizaci:

Stručný popis činnosti a cílů a nejvýznamnější akce:

Alliance Française Liberec, nezisková organizace, byla založena roku 1991. V současné době je součástí sítě 6 aliancí působících v České republice a fungujících za úzké spolupráce s Francouzským velvyslanectvím v Praze. V celosvětovém měřítku je součástí sítě více jak 1000 aliancí po celém světě. Cílem Alliance Française je propagovat a šířit francouzskou a frankofonní kulturu a to nejen prostřednictvím výuky francouzského jazyka, ale také zprostředkováváním kulturních setkávání na různých úrovních a pro celou širokou veřejnost, a také podporovat mezikulturní výměny.

Mezi nejvýznamnější akce, které Alliance Française Liberec pořádá patří především každoročně konané Dny francouzské kultury a dále koncerty současné hudby, výstavy, literární setkávání, večery gastronomie, filmová promítání a v neposlední řadě pravidelně jednou za 2 týdny konaný „francouzský diskusní klub“ Café Français. Alliance Française Liberec také vydává dvojjazyčný dvouměsíčník – informační zpravodaj La Gazette.

Finanční zdroje za předchozí rok: 2009

Finanční zdroj:	Výše v Kč:
Francouzské velvyslanectví v Praze	749.808,-
Kurzy	546.195,-
Dotace, sponzoři	130.833,-
Členské příspěvky	17.400,-
Zdroje z kulturní činnosti	8.160,-
Ostatní zdroje	1.259,-
Celkový rozpočet:	1.453.655,-

Seznam realizovaných projektů a iniciativ:

Název projektu:
- Dny francouzské kultury – každoročně od r.1992
- Svátek hudby (červen 2004, 2005, 2006, 2008) – spoluorganizátorem Kulturní agentura Štěk
- Café français („Francouzská kavárna „) – pravidelně konaný diskusní klub otevřený všem kdo, mají zájem diskutovat ve francouzštině s rodilými mluvčími na různé téma
- La Gazette – vydávání a distribuce dvojjazyčného zpravodaje
- Podzimní koncerty v r.2009 (Zarbituric 6.10., Sonde 22.10., Madame Olga 28.10.)
- Ochutnávka Beaujolais Nouveau (19.11.) – každoročně konaný degustační večer

Informace o projektu:

Stručný popis projektu:

(podrobný popis doložte v příloze)

Dny francouzské kultury představují důležitou součást celoročního kulturního programu Alliance Française Liberec. Smyslem tohoto každoročně konaného festivalu je seznámit široké publikum s francouzskou a frankofonní kulturou. Abychom naplnili tento cíl, snažíme se o pestrou nabídku kvalitních kulturních aktivit. Na programu máme nejrozličnější koncerty (jazz, elektronickou hudbu, folklórní hudbu...), projekce filmů v originálním znění, gastronomické večery, literární setkávání a výstavy. Hlavním cílem všech pořádaných kulturních aktivit je umožnit co nejširšímu spektru návštěvníků poznávat odlišné aspekty francouzské kultury a obecněji frankofonní kultury. Festival doprovází spousta dalších menších setkání a aktivit. Několikaleté zkušenosti a spolupráce s ostatními aliancemi nám dovolují stále lépe reagovat na požadavky publika a potvrzovat naši pozici organizátora kulturních aktivit ve městě Liberec.

Tematické zařazení projektu: (označte, u označené položky uveďte konkrétní problematiku)

- 1) estetická výchova dětí a mládeže
- 2) **mimořádné kulturní akce na území Statutárního města Liberec a akce nadregionálního významu**
- 3) ochrana kulturních památek ve městě
- 4) rozvoj amatérské a místní kultury
- 5) rozvoj etnické kultury a kultury národnostních menšin

Dny francouzské kultury seznamují občany Liberce s kulturou Francie a dalších frankofonních zemí.

Tento festival patří již mezi tradiční aktivity pořádané na území města Liberce a naší snahou je každoročně přivítat co nejširší spektrum zahraničních umělců a zprostředkovat tak autentický kulturní zážitek. Reakce občanů Liberce, kteří festival již někdy v minulosti navštívili či pravidelně navštěvují, potvrzují, že se Alliance Française Liberec daří tento cíl naplňovat.

Předpokládané participující subjekty, místo realizace:

- Krajská vědecká knihovna v Liberci
- Klub Vlak v Liberci
- Klub Na Rampě v Jablonci nad Nisou
- Eurocentrum Jablonec nad Nisou
- Krajský úřad Libereckého kraje
- Restaurant Ene Bene v Liberci

Cíl a cílová skupina osob:

Cílem projektu je přiblížit francouzskou a frankofonní kulturu všem, kteří mají zájem poznávat jiné kultury. Snažíme se nejen o zprostředkované aktivity (filmová promítání, gastronomické večery, výstavy), ale hlavně o osobní setkávání s umělci (koncerty, literární setkání s autory, případně divadelní představení).

Dny francouzské kultury nejsou zaměřené pouze na studenty francouzského jazyka, ale jsou určené **pro širokou veřejnost**. Snahou Alliance Française Liberec je sestavit program pro co nejširší spektrum návštěvníků, tedy z rozličných kulturních a žánrových oblastí, tak, aby zde každý občan Liberce našel kulturní akci, kterou by rád navštívil.

časový harmonogram projektu:

(jednotlivé kroky, předpokládané termíny jejich realizace, jména zodpovědných osob nebo organizací za části projektu zodpovědných)

-v roce 2010:

- leden 2010 – uzavření smluv s umělci a participujícími subjekty
- únor 2010 – příprava a tisk reklamních materiálů, inzerce (Kalendář Liberecka, Liberecký deník, rádia, informační zpravodaj Alliance Française La Gazette), rezervace ubytování, zprostředkování komunikace mezi francouzskými umělci a majiteli koncertních sálů a zvukaři ohledně technických specifikací koncertních vystoupení
- březen 2010 – propagace, distribuce reklamních materiálů, doladování detailů realizace pořádané akce s umělci a všemi zúčastněnými subjekty

Za jednotlivé etapy projektu zodpovídají: H  lene Hivert, Bc.Petra Götzová

Rozpočet projektu podle jednotlivých etap realizace:

Položka:	Celkov�� náklady:	V���e po��adovan�� dotace od SML:
Osobn�� náklady:	22.000,-	0,-
Mzdov�� náklady	22.000,-	0,-
Materi��lov�� náklady:	0,-	0,-
Nemateriálové náklady:	120.000,-	80.000,-
Honoráře	40.000,-	30.000,-
Pronájmy	20.000,-	10.000,-
Propagace	60.000,-	40.000,-
Jin�� náklady:	60.000,-	0,-
Celkem:	202.000,-	80.000,-

Potvrzen   zdroje na financování projektu:

Organizace:	Celkem:	Finanční:	Materiál:
1) Předkladatel:	122.000,-	122.000,-	0,-
2)			
3)			
4)			
5)			
6)			
7)			
8)			
9)			

10)
Celkem: 122.000,-

Jméno, adresa, telefon a profese přímých realizátorů jednotlivých etap projektu:

Hélène Hivert – ředitelka [redacted]) [redacted] Chambery Francie Bc. Petra Götzová – asistentka ředitelky ([redacted]) [redacted] [redacted]

**Název institucí, organizací, které mohou projekt doporučit:
(pokud nejsou, nevyplňovat)**

- Francouzské velvyslanectví v ČR - Francouzský institut v Praze - Sundisk s.r.o.

Bankovní spojení:

Název a adresa bankovního ústavu: Česká spořitelna, pobočka Liberec, Felberova 12/9, 461 98 Liberec 2
Číslo účtu: [redacted]

Prohlášení:

Prohlašuji, že všechny uvedené informace jsou pravdivé.

Jméno a příjmení řešitele projektu: H��lene Hivert
Rodné číslo: [REDACTED]
��slo OP: [REDACTED]
Adresa trvalého bydliště: [REDACTED] Chambéry, Francie

- *  adost předávejte vyplněnou na psacím stroji, na PC nebo h  lkov  m p  smem (chybn   nebo ne  iteln   vypln  n     adost bude přijata, av  sak nezařazena do seznamu   adost  )*
- *odd  len   kultury a sportu postoupí Spr  vn   rad   kulturního fondu k projednání pouze spr  vn   vypln  n     adosti (možnost konzultace na odd  len   kultury a sportu)*

P   ILOHY   ADOSTI:

Pr  vn  ck   osoba: podle druhu subjektu

- *kopie registrace, výpis z obchodního rejstříku*
- *kopie stanov nebo statutu*
- *v p   pad   s  dla hlavní organizace v jiném m  st   než Liberec, je potřeba i kopie registrace pobočky v Liberci*
- *kopie zápisu, nebo jmenování předsedy, jednatele, či výkonného výboru, kter  y je kompetentn   k podpisu smlouvy*
- *v p   pad  , že smlouvu podepisuje osoba zodpov  dn   pouze za projekt, je třeba pln   moc od v   e vyjmenov  n  ch v předchozím bod  *

V Liberci, dne 6.1.2010

Podpis předkladatele

Razítko organizace

PŘÍLOHA B

VYÚČTOVÁNÍ



finanční dotace z Kulturního fondu Statutárního města Liberec

Číslo smlouvy:

č.9/10/0086

Žadatel: Alliance Française Liberec

Název akce: Dny francouzské kultury

Datum konání (příp. období): 22.března – 9.dubna 2010

Výše poskytnuté dotace z kulturního fondu: 25.000,-Kč

Náklady na akci celkem: 58.000,-Kč

Přehled předložených dokladů (čitelné kopie):

DOKLAD	ÚČEL VE SMLouvě	ČÁSTKA
Fa č.90649 – Kalendář Liberecka,s.r.o.	Propagace – zveřejnění inform. 03/10	1.200,-
Fa č.50215 – Jiří Uhlíř - Irbis	Propagace – tisk pozvánek a plakátů	2.376,-
Fa č.901035 – Geoprint,s.r.o.	Propagace – tisk plakátů a letáků	6.898,80
Fa č.006-2010 – Otakar Pohořalý	Propagace – grafické návrhy tiskovin	6.800,-
Fa č.0020000066 – DPML,a.s.	Propagace – pronájem reklam.plochy	353,-
Fa č.90766 – Kalendář Liberecka,s.r.o.	Propagace – zveřejnění inform. 04/10	2.400,-
Fa č.206032010 – Jiří Jaroš, Propagace	Propagace – výlep plakátů v Liberci	3.000,-
Fa č.29FV977 – J.Macek a P.Kusala	Propagace – tisk zpravodaje 03-04/10	2.875,-
CELKEM		25.902,80

K vyúčtování přiložte:

- 1) kopie faktur nebo paragonů
- 2) kopie dokladů o jejich úhradě (výpis z bankovního účtu, výdajové pokladní doklady)
- 3) doklady o realizaci akce (pozdávky, letáky, příp. krátkou informaci o průběhu akce)

Zpracoval (jméno, telefon, e-mail):
e-mail: infoliberec@gmail.com



Datum: 28.4.2010

podpis a razítko

PŘÍLOHA C

Dotazník pro nové studenty jazykových kurzů Alliance Française



Alliance Française
Liberec

Jméno:		Příjmení:	
Otázka		ANO	NE
Dozvěděl(a) jste se o Alianci díky Dnům francouzské kultury 2011?			
Jestliže jste v předchozí otázce zaškrtnl(a) ne, napište, prosím, kde jste se o kurzech pořádaných Aliancí dozvěděl(a).	Komentář:		
Účastnil(a) jste se některých kulturních akcí pořádaných v letošním roce v rámci Dnů francouzské kultury?			
Jestliže jste v předchozí otázce zaškrtnl(a) ano, napište, prosím, kterých kulturních akcí jste se zúčastnil(a).	Komentář:		