

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

PROVOZNĚ EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA ŘÍZENÍ



DIPLOMOVÁ PRÁCE

Téma: Projektový management

Subjekt: Project management

Autor: Kateřina Dlouhá

© 2011 ČZU v Praze

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

o samostatném vypracování Diplomové práce

Já, Kateřina Dlouhá, čestně prohlašuji, že jsem svou Diplomovou práci na téma Projektový management zpracovala samostatně za použití uvedené literatury, ostatních zdrojů a po odborných konzultacích s Ing. Pavlem Pánkem.

V Praze 30. listopadu 2011

.....

PODĚKOVÁNÍ VEDOUCÍMU DIPLOMOVÉ PRÁCE

Ráda bych poděkovala svému vedoucímu Diplomové práce Ing. Pavlu Pánkovi z katedry řízení ČZU za odborné vedení a rady při zpracování Diplomové práce.

Projektový management

Project management

SOUHRN

Diplomová práce pojednává o projektovém managementu. Popisuje jednotlivé procesy projektového managementu tak, jak by měly existovat i v reálném světě. Pozice projektového manažera je zodpovědnou pracovní pozicí a manažer by měl znát jednotlivé postupy a metody, které se objevují ve všech fázích projektového managementu. Na znalostech projektového manažera závisí do značné míry úspěšnost projektu.

Vlastní zpracování je zaměřeno na organizaci projektu příměstského tábora „Prázdniny v Praze“ s důrazem na popis procesu plánování a sestavení plánu pro organizaci příměstského tábora pro rok 2012. Pro realizaci příměstského tábora v dalších letech, bude důležité zjištění, zda se potvrdí myšlenka kladného vývoje počtu dětí a tím i růst počtu potenciálních účastníků příměstského tábora.

Klíčová slova:

projektový management, projektový manažer, projekt, příměstský tábor, plánování

SUMMARY

The diploma thesis deals with subject of project management. It describes the various processes of project management as it should exist in the real world. The position of project manager is responsible work position and the manager should know the different procedures and methods that appear in all phases of project management. The knowledge of project manager depends to a large extent the success of the project. The part of own processing is focused on project organization of suburban camp for children "Holidays in Prague" with an emphasis on describing the process of planning and formulating a plan for the organization of suburban camp for 2012. For the realization of suburban camp in the coming years, it will be important to determine whether to confirm the idea of positive development of children and thereby increase the number of potential participants of suburban camp.

Keywords:

project management, project manager, project, suburban camp, planning

OBSAH

1. ÚVOD	11
2. CÍL PRÁCE A METODIKA	13
2.1. CÍL PRÁCE	13
2.2. METODIKA	13
3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA	16
3.1. HISTORIE A ZÁKLADY PROJEKT. MANAGEMENTU	16
3.1.1. <i>Historie řízení projektů</i>	16
3.1.2. <i>Základy projektového managementu</i>	17
3.2. POJMY PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU	18
3.2.1. <i>Projekt</i>	18
3.2.2. <i>Program</i>	23
3.2.3. <i>Portfolio projektů a programů</i>	23
3.2.4. <i>Projektový management – řízení projektů</i>	24
3.2.5. <i>Zájmové skupiny</i>	24
3.2.6. <i>Základní subjekty projektového managementu</i>	25
3.3. PROCESY PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU	27
3.3.1. <i>Základní procesní model</i>	27
3.3.2. <i>Hlavní skupiny procesů</i>	27
3.4. ZAHÁJENÍ PROJEKTU	29
3.4.1. <i>Studie příležitostí a proveditelnosti</i>	30
3.4.2. <i>Projektové dokumenty</i>	31
3.5. PLÁNOVÁNÍ PROJEKTU – PROJEKTOVÝ PLÁN	32
3.5.1. <i>Plány rozsahu produktu a projektu</i>	33
3.5.2. <i>Časový plán projektu</i>	34
Postup tvorby časového plánu	34
Metody časového plánování	35
Způsoby prezentace časového plánu	36
3.5.3. <i>Plánování zdrojů a nákladů</i>	37
Typy zdrojů a jejich plánování	37
Plánování nákladů	38
3.5.4. <i>Řízení a plánování projektové komunikace</i>	39
3.5.5. <i>Řízení rizik a plán reakcí na rizika</i>	39
Procesy rizikového managementu	40
SWOT analýza	41
3.6. REALIZACE PROJEKTU	42
3.6.1. <i>Řízení projektu podle plánu, kontrolní porady</i>	42
3.6.2. <i>Kontroling projektu</i>	43
3.6.3. <i>Měření projektu</i>	43
3.6.5. <i>Řízení rozporů</i>	45

3.6.6. Řízení změn	45
3.6.7. Správa projektové dokumentace	46
3.7. UKONČENÍ PROJETKU	47
4. PRAKTICKÁ ČÁST.....	48
4.1. INFORMACE O SPOLEČNOSTI	48
4.2. CO PŘEDSTAVUJE PROJEKT PŘÍMĚSTSKÉHO TÁBORA „PRÁZDNINY V PRAZE“	49
4.3. HISTORIE PROJEKTU „PRÁZDNIN V PRAZE“	50
4.4. STUDIE O TRÁVENÍ VOLNÉHO ČASU DĚTÍ	51
4.5. REALIZACE PŘÍMĚSTSKÉHO TÁBORA „PRÁZDNINY V PRAZE“ – LÉTO 2010.....	55
4.5.1. Jak příměstské tábory fungují.....	55
4.5.2. Proces organizace příměstských táborů - léto 2010.....	57
4.5.3. Rozpočet projektu příměstského tábora „Prázdniny v Praze“ v roce 2010.....	68
4.5.4. Zdroje financování.....	70
4.6. DEMOGRAFICKÝ VÝVOJ.....	71
4.7. CÍLE PROJEKTU	75
4.8. PLÁN PRO ORGANIZACI PŘÍMĚSTSKÉHO TÁBORA	76
4.8.1. Stanovení cílů pro rok 2012.....	76
4.8.2. Plán rozsahu produktu a projektu (strukturní plán).....	77
4.8.3. Časový plán projektu	80
4.8.4. Předběžný rozpočet nákladů.....	83
4.8.5. Plán komunikace.....	84
4.8.6. Identifikace rizik a plán reakcí na rizika, stanovení různých strategií.....	85
5. ZÁVĚR.....	89
5.1. SROVNÁNÍ TEORETICKÝCH VÝCHODISEK A PRAKTICKÉ ČÁSTI.....	89
5.2. ZHODNOCENÍ PROJEKTU PŘÍMĚSTSKÉ TÁBORY „PRÁZDNINY V PRAZE“	90
6. SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	92
7. PŘÍLOHY	I

Seznam obrázků

Obr. č. 1. - Základní dimenze trojimperativu.....	19
Obr. č. 2 – Životní cyklus projektu: vložené úsilí.....	22
Obr. č. 3 – Životní cyklus projektu: úroveň vlivu a náklady na změny.....	22
Obr. č. 4. - Logický model vztahů v rámci skupin procesů řízení projektů.....	27
Obr. č. 5 - Diagram procesu zahájení projektu.....	29

Obr. č. 6 - Životní cyklus projektu a projektového produktu.....	30
Obr. č. 7 – Postup při plánování projektu.....	32

Seznam tabulek

<i>Tab. č. 1</i> - Harmonogram fáze přípravy příměstského tábora „Prázdniny v Praze“ 2010	63
<i>Tab. č. 2</i> - Rozpočet příměstského tábora „Prázdniny v Praze“ konaných v roce 2010	68
<i>Tab. č. 3</i> - Vývoj počtu obyvatel, věkové skupiny 5 - 14 let a živě narozených dětí v období 1995 - 2010 na území hl. m. Prahy (bez vlivu migrace)	72
<i>Tab. č. 4</i> - Vývoj počtu obyvatel, věkové skupiny 5 - 14 let a živě narozených dětí v období 2009 - 2025 na území hl. m. Prahy (bez vlivu migrace)	73
<i>Tab. č. 5</i> - Predikce počtu účastníků příměstského tábora v letech 2012 - 2020 na území hl. m. Prahy (vč. údajů z již proběhnutých ročníků)	74
<i>Tab. č. 6</i> – Harmonogram fáze přípravy příměstského tábora „Prázdniny v Praze“ 2012	81
<i>Tab. č. 7</i> - Předběžný rozpočet příměstského tábora "Prázdniny v Praze" pro rok 2012	83
<i>Tab. č. 8</i> - Typy externí komunikace a odpovědnosti	85
<i>Tab. č. 9</i> - Popis zvažovaných strategií vychází ze SWOT Analýzy	86

Seznam grafů

<i>Graf č. 1</i> – Vývoj počtu dětí na příměstském táboře.....	73
--	----

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Dotazník vytvořený pro Studii o trávení volného času dětí	I
Příloha č. 2 – Posudek ke Studii o trávení volného času dětí	II
Příloha č. 3 – Návrh potisku trička.....	III
Příloha č. 4 – Tisková zpráva.....	IV
Příloha č. 5 – Leták s nabídkou programu pro děti.....	V
Příloha č. 6 – Reference	VI
Příloha č. 7 – Návrh letáku pro příměstský tábor „Prázdniny v Praze“ 2011.....	VIII

1. ÚVOD

Každý si asi vzpomene na svoje mládí, kdy trávil 14 dní až 3 týdny letních prázdnin na nějakém táboře mezi kamarády. Nejdříve tam většinou nechtěl a potom litoval, že už musí domů.

Jak vlastně takové tábory před 15 lety vypadaly a jaké v té době byly děti? Dětská populace i okolní svět se za tu dobu vyvinuly a dosti změnily. Dříve dítě přijelo na tábor, převléklo se do tepláků a hurá s míčem na hřiště. V dnešní době dítě přijede na tábor, hodí někam kufr a sedne si na lavičku, vytáhne MP3, mobil a vlastně nic nedělá. Automaticky se k němu přidají ostatní a takhle se vytvoří skupinka mladých lidí, kteří nevyvíjí žádnou činnost. Povídají si, předhání se, kdo má lepší telefon atd. Ve chvíli kdy mají jít něco dělat, je to pro ně otrava a nuda.

Některé děti ani tábory nevyužívají a raději doma řeknou, že nikam nechtějí a tráví čas u počítače obvykle hraním her po internetu či chatováním od rána do večera s kamarády. Rodiče jsou přes den v práci a jejich dítě přes léto nečinně tráví čas a rodiče mohou jen doufat, že nedělá nějaké lumpárny. Toto se týká dětí ve věku 10 - 15 let, které už třeba rodiče nechávají bez dozoru doma. A jak se vlastně tento životní styl podepisuje na dětech? Setkáváme se čím dál častěji s tím, že děti trpí lehkou nadváhou až obezitou už v raném dětství, jelikož nesportují. Vznikají zdravotní potíže zjevné, ale i nezjevné (např. svalová disbalance, bolesti zad...) a následně díky nesprávné koordinaci vzniká větší možnost úrazů. Existuje i nebezpečí určitého způsobu kriminality (např. vandalství), začátku užívání drog (alkohol, tabák...) či počítačové kriminality (stahování a distribuce nelegálního softwaru) z důvodu trávení stále většího volného času u počítače. Pro rodiče s malými dětmi (do 10 let) je obtížné vymyslet a zajistit pro děti na 2 měsíce letních prázdnin program, který by je bavil.

Vlastní část diplomové práce se zabývá organizací příměstského tábora „Prázdniny v Praze“, který si klade za cíl eliminovat negativní sociální patologické jevy, které byly popsány. Probíhají po celé letní prázdniny, takže je rodiče mohou využít kdykoliv, kdy je zrovna potřeba a nechtějí dítě nechávat samo doma. O příměstském táboře mluvíme jako o projektu.

V současném světě stále slyšíme, že někdo pracuje na tom či onom projektu, že má nějaký deadline. Slovo projekt se vžilo do běžné mluvy, ale možná málokterý projektový manažer, pokud by se udělal výzkum, zná procesy projektového managementu nebo obsah těchto procesů.

Při sledování různých projektů zjistíme, že se velice odlišují do své kvality a rozpracovanosti. Projekt jako takový může pro veřejnost vypadat propracovaně, ale pokud by lidé měli poznatky z projektového managementu, uvidí určité chyby či nepřesnosti v jednotlivých postupech. Určitě se odlišují projekty, které probíhají ve velké společnosti či v malé společnosti, skutečnost jestli je projekt vlastním projektem společnosti nebo je společnost pouze jeho realizátorem, kolik stran se na projektu podílí a kolik lidí zajišťuje jeho organizaci. Determinantů, které ovlivňují průběh projektu, je nespočetné množství.

2. CÍL PRÁCE A METODIKA

2.1. CÍL PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je vytvořit plán realizace příměstského tábora „Prázdniny v Praze“ pro rok 2012. Cílem je zjištění, jaký bude vývoj populace v Praze do roku 2020 a zda existuje potenciál v počtu dětí pro organizaci příměstského tábora i do dalších let.

Na základě informací o počtu zúčastněných dětí příměstského tábora „Prázdniny v Praze“ v letech 2009 – 2011 existuje předpoklad, že do budoucna se bude zvyšovat počet účastníků příměstského tábora „Prázdniny v Praze“. Cílem je zjistit, zda tento trend lze předpokládat či nikoliv.

Dílčím cílem je popis všech částí projektového managementu, které by měly být součástí každého projektu a následný praktický příklad uskutečněného projektu. Pro projektového manažera je důležité znát jednotlivé procesy projektového řízení, a proto dílčím cílem práce je poznání všech procesů projektového managementu.

Dalším dílčím cílem práce je srovnání procesů projektového managementu s postupem v praxi u konkrétního projektu.

2.2. METODIKA

Teoretická východiska jsou rozdělena do 7 podkapitol, které lze rozdělit tematicky do tří částí. První část se zabývá historií řízení projektů a popisuje základy projektového managementu. Druhá část definuje základní pojmy projektového managementu a další skutečnosti, které s hlavními pojmy souvisejí. Mezi hlavní pojmy patří: projekt, program, portfolio, projektový management, zájmové skupiny a základní subjekty projektového managementu. Třetí část je nejobsáhlejší a zahrnuje popis jednotlivých procesů projektového managementu.

Podklady byly čerpány z literatury uvedené v seznamu literatury a také z internetových stránek.

Praktická část je rozložena do 8 podkapitol. První část charakterizuje vybranou společnost - Sportlines s.r.o., jejíž projekt se bude v dalších podkapitolách zpracovávat. Informace pro tuto část byly čerpány z internetových stránek: Justice.cz a Příměstské tábory Praha - Prázdniny v Praze. Druhá podkapitola stručně popisuje vybraný projekt, kterým je příměstský tábor „Prázdniny v Praze“. Jelikož se jedná o projekt, který probíhá každé letní prázdniny po dobu již tří let, je potřeba se podívat do jeho historie. Historií projektu příměstského tábora „Prázdniny v Praze“ se zabývá třetí podkapitola. Čtvrtou podkapitolu tvoří Studie o trávení volného času dětí.

Tato Studie probíhala formou dotazníkového šetření na základních školách mezi rodiči dětí, které jsou ve věku 6 – 15 let. Celkově bylo osloveno 48 základních škol na území hl. m. Prahy v období od 29. dubna do 15. května 2009. Dotazník se skládal z 10 otázek. Ze 70 % se jednalo o otázky uzavřené, 20 % otázek bylo otevřených a zbylých 10 % otázek představovalo otázky polouzavřené. Vytištěné dotazníky byly zaměstnancem společnosti Sportlines s.r.o. doručeny do základních škol, kde je třídní učitelé rozdaly. Následovala opět osobní návštěva základních škol a vybrání vyplněných dotazníků. Na základě vyhodnocení dotazníku a dalšího jednání s Magistrátem hl. m. Prahy proběhl 1. ročník příměstského tábora.

Největší část vlastní práce zaujímá pátá podkapitola popisující realizaci příměstského tábora „Prázdniny v Praze“ v roce 2010. Pro zachycení harmonogramu fáze přípravy příměstského tábora byl využit Ganttův diagram.

Následně se objevila otázka, zda projekt příměstského tábora „Prázdniny v Praze“ má budoucnost i do dalších let. Touto otázkou se zabývá šestá podkapitola s názvem Demografický vývoj. Byla provedena analýza dat Českého statistického úřadu, jejímž cílem bylo zjistit demografický vývoj obyvatel hl. m. Prahy se zaměřením na věkovou skupinu 5 – 14 let a porodnost. Nejdříve bylo potřeba vyhledat současné údaje a zjistit, jaký byl vývoj ukazatelů v minulosti. Následoval pohled do budoucnosti z hlediska vývoje počtu obyvatel hl. m. Prahy, věkové skupiny 5 – 14 let a porodnosti. Na základě zjištěných údajů, informace o počtu účastníků příměstského tábora v letech 2009 - 2011 a znalosti, která vyplynula ze Studie o trávení volného času dětí (25 % dětí tráví více než jeden měsíc letních prázdnin na území hl. m. Prahy), byla stanovena predikce počtu účastníků příměstského tábora do roku 2020. Součástí predikce bylo zachycení vývoje počtu účastníků příměstského tábora od roku 2009 do roku 2020 formou grafického zpracování.

Na základě všech skutečností byly v sedmé podkapitole identifikovány krátkodobé a dlouhodobé cíle projektu.

Poslední podkapitola projektu se zabývá vytvořením plánu organizace příměstského tábora „Prázdniny v Praze“ pro rok 2012. Postup jednotlivých kroků je shodný s literární rešerší, která popisuje proces plánování. Nejprve jsou stanoveny cíle projektu pro rok 2012 a následně je do detailu popsán plán rozsahu projektu označován jako WBS (Work Breakdown Structure), který odpovídá na otázku: Jak se toho, co je naším cílem, dosáhne? Pro zobrazení WBS byla vybrána stromečková forma, kterou používají i různé softwarové programy. Na základě rozkladu organizace příměstského tábora na jednotlivé činnosti je sestaven časový harmonogram. Grafickým zpracováním časového harmonogramu byl Ganttův diagram, který zachycuje graficky jednotlivé činnosti a dobu jejich trvání pomocí časové osy. Pro kompletnost Ganttova diagramu byly zobrazeny i maximální časové rezervy, které mají jednotlivé činnosti k dispozici. Ve chvíli, kdy jsou identifikovány jednotlivé činnosti a pomocí Ganttova diagramu zobrazena jejich časová náročnost, můžeme tyto činnosti finančně ohodnotit. Finanční náročnost projektu je zaznamenána v předběžném rozpočtu projektu. Ke každé činnosti je přiřazena konkrétní cena na základě zkušeností z loňských ročníků či na základě kalkulace ceny společnostmi, které budou danou činnost zajišťovat. Důležité je si také určit plán komunikace a kdo je za daný typ komunikace odpovědný. Pro tuto informaci byla vytvořena tabulka s typy externí komunikace s informacemi, kdo tuto komunikaci zajišťuje včetně odpovědnosti. V procesu plánování se také identifikují problémy, které mohou nastat a ohrozit tak chod projektu. Výhodou je mít připravené scénáře pro situace, které mohou nastat, které popisují, jak komplikace řešit. Byly identifikovány proto slabé a silné stránky projektu, jaké existují příležitosti a jaké hrozby. Na základě těchto informací byla sestavena tabulka, ze které jsou odvozeny problémové situace a byly zpracovány návrhy strategií pro řešení problémových situací.

Informace k vlastnímu zpracování diplomové práce byly zpracovány na základě údajů, které poskytla společnost Sportlines s.r.o. a občanské sdružení S.A.N.G. a z informací z praxe ve společnosti Sportlines s.r.o., kde autorka pracovala na pozici Executive Assistant. Dále bylo využito internetových stránek nejen společnosti Sportlines s.r.o., ale i Justice.cz a Českého statistického úřadu.

3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA

3.1. HISTORIE A ZÁKLADY PROJEKT. MANAGEMENTU

3.1.1. Historie řízení projektů

Z historie se nám dochovali výjimečné stavby, pro které bylo nutné zajistit zdroje a následnou koordinaci. Celý proces můžeme označit jako projekt, i když s projekty se setkáme až na začátku 20. století a dokonce metodologie řízení vznikla až v polovině 90. let dvacátého století.

Od vzniku dělby práce začali lidé vytvářet skupiny za účelem dosažení cílů, které jsou pro jednotlivce nereálné. Začal proto růst význam vůdce. Vůdce musel mít přehled nejen o podobě stavby, ale i o zdrojích materiálu a jeho dopravě, o pracovnících a výdajích. Příkladem mohou být pyramidy v Egyptě, chrámy a amfiteátry ve starém Řecku či Velká čínská zeď. Později se jednalo např. o výstavbu Nového Města v Praze (Karel IV. navrhnul projekt a za řízení byl odpovědný Matyáš z Arrasu).

Během 2. světové války vznikla manažerská disciplína projektové řízení. Období bylo charakterizováno mnoha projekty např. vývoj nových typů zbraní, kde hlavní roli hrál čas. Časové plánování bylo prioritou a ostatní typy znalostí projektového řízení byly potlačeny. Po válce došlo k rozvoji vědy. Nastal i rozvoj komunikační techniky, která podporovala rychlý přesun řídicích informací z místa na místo s minimalizací chyb (Skalický - Jermář - Svoboda, 2010).

V 50. a 60. letech byly vyvinuty metody využívající grafického znázornění projektů. Jedná se o metodu CPM (Critical Path Method) či metodu PERT (Program Evaluation and Review Technique). Otevřelo se téma životního cyklu projektu s jednotlivými fázemi vývoje či zavedení funkce projektového manažera. V 70. letech vznikly první profesní společnosti a projektové řízení začalo být chápáno jako profese. V 90. letech se začalo využívat řízení prostřednictvím projektů (projektové řízení), což umožňovalo rychleji a pružněji reagovat na požadavky trhu a reakci konkurence. Dále se rozvíjely informační a komunikační technologie. Za komplexní projektovou techniku je označováno TQM (Total Quality Management), které se zabývá zákazníkem, klade důraz na inovaci, týmovou práci a řízení podle životního cyklu projektu (Fiala, 2008).

Americká společnost projektových manažerů Project Management Institute (PMI) v roce 1995 vytvořila základy současného projektového managementu. Byla vydána první

ucelená metodika projektového řízení s názvem „Project Management Body of Knowledge – PMBoK“ (Skalický - Jermář - Svoboda, 2010). Historie společnosti PMI sahá do roku 1969, kdy vznikla s cílem působit pouze na americkém trhu. Nejedná se ale o nejstarší organizaci. Již v roce 1965 vznikla organizace INTERNET sdružující projektové manažery v Evropě. Později se tato společnost přejmenovala na Mezinárodní asociaci projektového řízení (IPMA – International Project Management Association). Obě organizace (PMI i IPMA) mají za cíl vzdělávání projektových manažerů prostřednictvím seminářů a časopisů, vydávají souhrn znalostí o projektovém řízení, zajišťují certifikační proces projektových manažerů a pořádají globální fóra projektového řízení. První globální fórum se konalo až v roce 1995 v New Orleans (USA) za účasti 30 zemí. V České republice má sídlo Společnost pro projektové řízení (SPŘ), která je členem organizace IPMA (Fiala, 2008).

3.1.2. Základy projektového managementu

Projektový management spadá do vědecké disciplíny management socioekonomických systémů, kde nalezneme i podnikový management, management veřejné správy, management neziskových organizací nebo strategický management.

Řízení sociálněekonomických (socioekonomických) systémů je tvůrčí činností, kde se střetává umění a věda. Umění je zastoupeno používáním intuice a citu, kdežto věda používá úvahy, analýzy a syntézy. Řízení je základem projektového managementu. Řízením se ve 20. století zabývalo mnoho osobností, které vytvořili základ tzv. vědeckému managementu. Zakladatelem vědeckého managementu byl Frederick W. Taylor s knihou Základy vědeckého managementu (1911). Dále tuto vědeckou disciplínu ovlivnil Henri L. Gantt (grafické metody pro plánování používané dodnes při rozvrhování projektů) nebo Henri Fayol (sestavil principy managementu). V období 2. světové války vznikla věda kybernetika, ve které je obsažená teorie řízení. Zakladatelem je Norbert Wiener, který charakterizovat principy řízení ve své knize Věda o řízení a sdělení ve strojích a živých organismech (1948). Důležitou součástí řízení je teorie informace (tok informací a výměna informací s okolním prostředím). V projektovém řízení se využívají poznatky z matematiky a operačního výzkumu (např. statistika a síťové grafy), z ekonomie (např. rozpočet, náklady, cash-flow), z psychologie (např. výběr projektového manažera a projektového týmu, motivace), z výpočetní techniky a z programování (Skalický - Jermář - Svoboda, 2010).

3.2. POJMY PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU

3.2.1. Projekt

S pojmem projekt se pojí slovo operace, jelikož práci můžeme rozdělit na jednotlivé operace nebo projekty a obě dvě činnosti se doplňují. Existuje ovšem rozdíl mezi operací a projektem. Operace se v čase opakuje (např. výroba automobilů na montážní lince). Projekt je časově omezený (je stanovený počátek a konec) a unikátní (např. vybudování elektrárny). Existují ovšem společné charakteristiky operací a projektů a mezi ně patří to, že jsou vykonávány a řízeny lidmi, mají omezené zdroje a probíhá zde plánování, samotný proces a kontrola (Skalický - Jermář - Svoboda, 2010). *„Projekt je řízeným procesem, který má svůj začátek a konec a přesná pravidla řízení a regulace, jinak se jedná o sled úkolů, jejichž výsledek se nemusí v závěru snažení setkat s očekáváním, stejně jako původní předpoklad objemu vstupů nemusí odpovídat získanému výstupu.“* (Svozilová, 2011) Soubor autorů Halouzka et.al. (2005) definují opět projekt tím, že projekt má stanovený začátek a konec. Koncem se označuje okamžik, kdy bylo dosaženo cílů projektu a výstupy projektu byly formálně akceptovány.

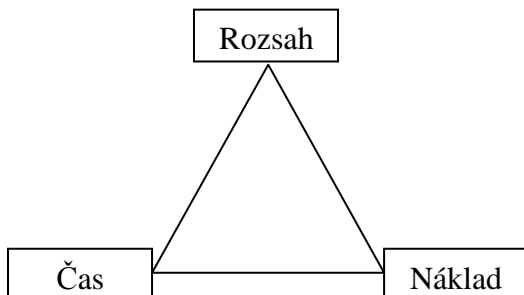
Projekt představuje jednorázový proces, který vede k dosažení stanovených cílů. Během procesu projekt prochází řadou etap a fází, což vede ke změně úkolů, organizace a zdrojů (Fiala, 2008).

V projektu se objevuje prvek nejistoty a rizika a je potřeba do něj vložit příslušný kapitál (Skalický - Jermář - Svoboda, 2010). Dočasnost se u vytvořeného produktu či služby vztahuje pouze na úsilí, které vede vývoji produktu nebo služby (Halouzka et.al., 2005). Projekt lze klasifikovat podle typu na investiční, výzkumně vývojový, organizační či ICT projekty. Dalším kritériem je zda se jedná o projekty interní nebo externí či regionální, národní nebo mezinárodní. Při projektu dochází k řešení nových otázek, vývoji výrobků nebo jeho inovaci nebo změny v organizaci či v řídicím a informačním systému, takže se vyžaduje originalita a unikátnost projektu. Může nastat situace, že některé prvky se v projektu opakují. Tato skutečnost neovlivní jedinečnost celku. Důležitý je celkový pohled, který přináší něco nového, unikátního. Někdy se můžeme setkat, že je vytvořen tzv. typový projekt, ale dodatečné přizpůsobení přáním zákazníků z něj dělá originál, i když vychází z nějaké vzorové/typové dokumentace (Skalický - Jermář - Svoboda, 2010).

Trojimperativ

Projekt má 3 základní dimenze: rozsah, čas, náklady (zdroj) a jejich vzájemné vazby.

Obr. č. 1 – Základní dimenze trojimperativu



Zdroj: SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2. vydání, aktualizované a doplněné. Praha:Grada Publishing,a.s.,2011. 392 s. ISBN 978-80-247-3611-2

Základní dimenze a jejich vazby jsou označovány jako projektový trojúhelník a vztah mezi dimenzemi a vazbami bývá označován jako trojimperativ projektu. Jednotlivé dimenze se stanovují na základě dohody mezi hlavními účastníky projektu (zákazníkem, investorem a dodavatelem) v prvotní fázi projektu, kdy dochází k definici projektu. Všechny tři dimenze musí být definovány současně, jelikož se navzájem velice ovlivňují (Skalický - Jermář - Svoboda, 2010). Někdy tento trojúhelník bývá označován za „Ďáblův trojúhelník“ (Halouzka et.al., 2005).

Cíl projektu a projektový produkt

Projekt se skládá ze dvou částí. První částí je projektový produkt neboli cíl projektu, který specifikuje budoucí stav nebo vytvoření něčeho nového a potřebného (výrobku nebo služby). Druhá část se zabývá projektovými procesy, které určují jak cíl realizovat. Cíl projektu může být hmotný (nový výrobek) nebo nehmotný (nová organizace podniku). Existuje strategický cíl a postupné cíle.

Strategický cíl představuje cíl určující přínosy pro organizaci až po realizaci projektu. Zvolený projekt podporuje strategii organizace, tzn. čeho chce organizace dosáhnout na základě realizace projektu. V tomto případě může projekt získat vyšší prioritu realizace, pokud existuje více projektů a nedostatek zdrojů. Podnikatelský přínos projektu vyplyne po ukončení projektu. Dosažení strategického cíle probíhá většinou prostřednictvím více menších projektů. Definice strategického cíle by měla obsahovat informace o podnikatelském přínosu, tzn. finanční přínosy, rychlost realizace nebo kvalita.

Pro projektové řízení nemá strategický cíl praktický význam, ale je potřebný pro správná rozhodnutí v průběhu projektu, tj. jakým směrem má projekt směřovat.

Strategického cíle se dosahuje prostřednictvím postupných cílů. Postupné cíle musí dodržovat pravidlo SMART.

Specific - určité či specifické, tzn. použití jasných a výstižných termínů.

Measurable – měřitelné, tzn. cíle se mohou změřit buď fyzikálními veličinami (výkon, rychlost) nebo slovním hodnocením. Dochází k porovnání se skutečnými výstupy projektu nebo projektové fáze.

Achievable – dosažitelné, tzn. musí být splnitelné.

Realistic – reálné, tzn. musí se držet reality.

Time-based - časově určené, tzn. musí být stanoven datum začátku a datum konce.

Postupné cíle by měly představovat konkrétní informace o tom, čeho má být prostřednictvím projektu dosaženo. Formulace postupných cílů by měla být taková, abychom mohli v závěru projektu zhodnotit, zda jich bylo dosaženo či nikoli. Důležitá je srozumitelnost pro všechny zúčastněné strany (Skalický - Jermář - Svoboda, 2010).

Cíl projektu je velice důležitý, jelikož po svém schválení se stává hlavním bodem komunikace mezi zúčastněnými stranami. Definuje výstupy, které se od projektu po jeho ukončení očekávají. Na základě konkrétního cíle je sestaven plán projektu, volí se vhodné postupy a metody, tak aby cíle bylo dosaženo. Cíl je i konkrétním bodem pro kontrolní procesy. Největší důraz na cíle se klade při zahájení projektu, jelikož z nich vychází zadání projektu a kontraktů. Posléze jsou důležité u plánování, jelikož ovlivňují veškeré plánovací procesy. A na závěr jsou důležité pro uzavření projektu, jelikož se hodnotí celkový úspěch projektu a soubor výstupů je měřen a akceptován podle stupně splnění těchto cílů (Svozilová, 2011).

Projektová omezení

Projektová omezení se pojí se třemi základními dimenzemi projektu. Jedná se o rozsah projektu (kvalita), čas a náklady (peníze). Je potřeba najít mezi těmito dimenzemi rovnováhu pro všechny zúčastněné strany. Dalším omezením mohou být například zdroje, pokud organizace realizuje více projektů současně. Identifikace nejdůležitějšího omezení ovlivňuje vytvoření projektového plánu (Skalický - Jermář - Svoboda, 2010).

Životní cyklus projektu

Životní cyklus projektu představuje různé fáze projektu. „Životní cyklus projektu je soubor obecně následných fází projektu, jejichž názvy a počet jsou určeny potřebami kontroly organizace, která je v projektu angažována.“ (Svozilová, 2011)

Fiala (2008) uvádí 4 fáze životního cyklu, kterými jsou koncepční fáze, fáze návrhu, fáze realizace a fáze předání. Můžeme se ovšem setkat i s jiným označením jednotlivých fází životního cyklu projektu: fáze zahájení, fáze plánování, fáze průběhu projektu, fáze monitorování a kontroly a fáze ukončení (Halouzka et.al., 2005).

V každé fázi bychom měli mít definované vstupy, procesy, klíčové činnosti, zlomové okamžiky a výstupy. Každá fáze je jinak náročná a lze ji měřit např. celkovým počtem pracovních hodin (Fiala, 2008).

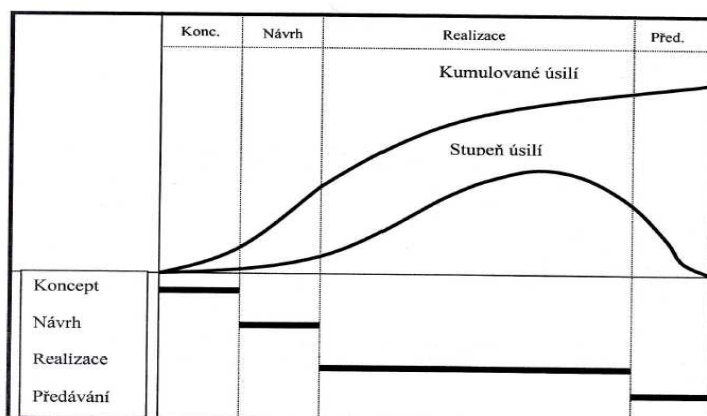
Koncepční fáze představuje analýzu problému a návrh řešení. Definují se potřeby a cíle, vytváří se projektový tým, stanovuje se strategie, hodnotí se úroveň rizika a odhadují se požadavky na zdroje. Na základě různých návrhů je vybrána optimální varianta řešení. Koncepční fáze by měla být zakončena studií proveditelnosti.

Fáze návrhu představuje vytvoření plánu pro zvolený výstup. Využívá se hierarchická struktura činností, je navržen rozpočet, odhadují se peněžní toky a rizikové faktory. Grafickým znázorněním projektu je síťový graf nebo Ganttův diagram. Dochází k výběru vhodných dodavatelů a uzavírání smluv.

Fáze realizace představuje řízení a kontrolu projektu. Řízení by mělo probíhat dle stanoveného plánu, ale probíhá průběžná kontrola, tzn. kontrola odchylek od plánu a na základě závažnosti se přijímají korekční opatření.

Fáze předání ukončuje životní cyklus projektu z pohledu řízení projektu a výstup je předán uživateli. Výstup je předán do provozu a následně testován. Dochází k vyhodnocení celého projektu a případné navržené použití nevyužitých zdrojů (Fiala, 2008).

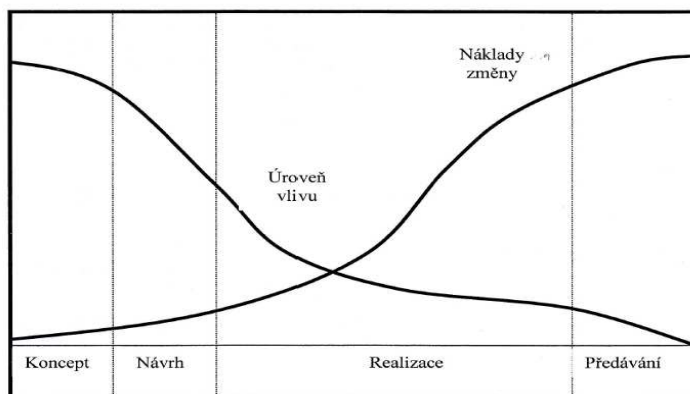
Obr. č. 2 – Životní cyklus projektu: vložené úsilí



Zdroj: FIALA, Petr. *Řízení projektů*. 2. vydání, přepracované. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, Nakladatelství Oeconomica, 2008. 186 s. ISBN 978-80-245-1413

Se stupněm úsilí se váží i vynaložené náklady. Fáze realizace představuje největší stupeň úsilí i největší náklady. V koncepční fázi je nejdůležitější vliv zájmových skupin, který představuje největší příležitost pro vytvoření přidané hodnoty (analýza potřeb zákazníků, vytvoření koncepce produktu a jeho realizace). Pokud jsou chyby v koncepční fázi, tak následně vlivem času jsou i větší náklady na změnu (Fiala, 2008).

Obr. č. 3 – Životní cyklus projektu: úroveň vlivu a náklady na změny



Zdroj: FIALA, Petr. *Řízení projektů*. 2. vydání, přepracované. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, Nakladatelství Oeconomica, 2008. 186 s. ISBN 978-80-245-1413

Skalický a kol. (2010) definují typické rysy životního cyklu projektu:

- Na začátku jsou nízké náklady a počet zapojených pracovníků, následuje růst, maximum uprostřed životního cyklu a následný prudký pokles.
- Úspěšné zakončení projektu je na začátku nízké a existuje velké riziko a nejistota, pravděpodobnost úspěšného zakončení projektu má progresivní tvar.

- *Ovlivnění konečné charakteristiky produktu projektu a konečné náklady jsou největší na začátku a progresivně se snižují.*
- *Nadšení účastníků bývá na začátku velké a postupně se snižuje s růstem překážek.*

Milník

„Milník je významný bod nebo mezník v projektu, který vystupuje v plánu jako činnost s nulovou dobou trvání.“ Jedná se o dokončení nějaké etapy. Milníky jsou důležité pro řídicí výbor projektu, jelikož se podle nich v projektu orientují (Skalický - Jermář - Svoboda, 2010). Milníky představují hlavní události v projektu, kdy dochází ke schválení další etapy práce odběratelem (Rosenau, 2007).

3.2.2. Program

„Program je rozsáhlý projekt s obecným nebo ambiciosním strategickým cílem, ke kterému vede cesta přes několik postupných cílů. Program je proto složen z několika projektů, jejichž cíle postupně přispějí ke splnění strategického cíle programu.“

Projekty mohou probíhat buď sekvenčně, nebo paralelně a v jednom okamžiku může nastat situace, že každý projekt je v jiné fázi svého životního cyklu. Přínos programu lze určit až po skončení všech projektů, tzn. po ukončení celého programu s výsledkem, zda bylo dosaženo strategického cíle či nikoli. Projekt může být z programu také vyřazen, jelikož dosažení cíle projektu již díky změně prostředí není žádoucí (Skalický - Jermář - Svoboda, 2010).

3.2.3. Portfolio projektů a programů

Portfolio představuje soubor projektů a programů, které mohou mít různé cíle, ale jsou spojeny z důvodu řízení, koordinace a optimalizace portfolia. Jelikož jsou zdroje v organizaci omezené, musí být stanovena určitá priorita projektů a programů. Soubor projektů a programů může být vytvořen v rámci celé organizace nebo v rámci konkrétní organizační jednotky. Důležitým rozdílem oproti projektu a programu je to, že u portfolia není časová jednotka (tedy začátek a konec). Průběžně se ale mění skladba portfolia podle současného vývoje situace (Skalický - Jermář - Svoboda, 2010).

Portfolio tedy označuje více projektů dohromady, mezi kterými může být určitá souvislost, ale není to podmínkou. Typická je sdílená odpovědnost (Newton, 2008).

3.2.4. Projektový management – řízení projektů

Projektový management používá znalosti, dovednosti, nástroje a techniky při řešení projektů tak, aby byly splněny požadavky a očekávání investora i zákazníka. Projektový management se skládá z celé řady procesů, jako je plánování, realizace projektu, monitorování, controlling postupu projektu i projektového týmu. Dochází zde k překrývání činností s všeobecným managementem, jako je komunikace, rozhodování, motivace pracovníků atd. (Skalický - Jermář - Svoboda, 2010).

„Projektové řízení je obecně soubor technik a nástrojů, které umožňují projektovým manažerům úspěšně naplnit cíle projektu. Projekt v tomto smyslu bývá definován jako časově omezené úsilí, jehož cílem je vytvoření unikátního produktu nebo služby.“ (Halouzka et.al., 2005)

„Projektový management se liší od běžné formy operativního řízení zejména svou dočasností a v přidělení zdrojů pro jeho realizaci podle potřeb projektu.“

Dočasnost představuje skutečnost, že dosažením cíle projektu, projekt se ukončí. V případě dosažení cílů u operativního řízení, jsou stanoveny nové cíle a v práci se pokračuje. Stejný princip je i u zdrojů. V operativním řízení se zdroje postupně doplňovány.

Mezi výhody projektového managementu patří, že pro každou aktivitu v projektu jsou definováni odpovědní pracovníci (konkrétní pozice), je vytvořen časový harmonogram a nákladový rámec realizace, projektu je přiděleno určité množství zdrojů a následně jsou zdroje uvolněny na jiné projekty nebo spotřebovány. Tento systém využívání zdrojů představuje větší flexibilitu a efektivitu. Mezi další výhody patří sledování skutečného průběhu projektu oproti plánu, definování odchylek a následné korektivní akce.

Projektový management má ovšem i mnoho stinných stránek, které se musí brát v úvahu a to, že zákazník definuje specifické požadavky až v průběhu realizace, mohou nastat také organizační změny ve společnosti v průběhu realizace, složitá je i definice rizik projektu v souvislosti s vnějšími vlivy, projekt ovlivňuje i změny v technologii nebo plánování a oceňování ještě před vlastní realizací (Svozilová, 2011).

3.2.5. Zájmové skupiny

Identifikace zájmových skupin patří k prvním úkolům spojených s přípravou a plánování projektu. Následně se musí stanovit jejich autorita a odpovědnost. Zjistit jejich požadavky a očekávání, odhadnou rizika a následně je důležitá komunikace o projektu během celé doby (Svozilová, 2011). Manažer tedy potřebuje: 1) identifikovat, kdo jsou jednotlivé

zájmové skupiny; 2) posoudit jejich význam vzhledem k projektu; 3) zaměřit se na ty, kteří mají významný vliv na úspěch projektu; 4) zaměřit se na ty, kteří jsou výsledkem projektu významně ovlivněni (Newton, 2008).

„Zájmové skupiny projektu (stakeholders) jsou jednotlivci a organizace, které jsou aktivně zapojeny do realizace projektu nebo jejichž zájmy mohou být pozitivně či negativně ovlivněny průběhem nebo výsledkem projektu.“ (Svozilová, 2011)

1. Zákazník projektu

„Zákazník je interní nebo externí osoba, která má z výsledků projektu prospěch.“ (Bruce - Langdon, 2003)

Osoba, která má zájem na realizaci projektu a může být buď jeho investorem, nebo zadavatelem. Představuje budoucího uživatele výstupů produktu projektu nebo investora, který se projektem snaží docílit např. zvýšení úspěšnosti na trhu. Sponzor projektu patří do skupiny zákazník projektu. Má většinou nejvyšší autoritu při rozhodování o projektu jako je předmět projektu, rozpočet nebo časový rámec projektu.

2. Dodavatel/realizátor projektu

Dodavatel projektu plně zodpovídá za realizaci projektu. Do projektu vkládá svoje zdroje a know-how potřebné pro dosažení vytýčeného cíle projektu. Dodavatelem může být externí společnost, jiná organizační jednotka zadavatele projektu (speciální projekty) nebo organizační jednotka, která je zároveň zadavatelem projektu (individuální a týmové projekty). Dodavatelem tedy může být manažer projektu, členové projektového týmu, subdodavatelé a subkontraktoři.

3. Jiné skupiny s vlivem na projekt

Do této skupiny můžeme zařadit např. zastupitelské úřady, politická lobby, konkurenci, ochránci životního prostředí atd.

4. Veřejnost a sdělovací prostředky (Svozilová, 2011)

3.2.6. Základní subjekty projektového managementu

Mezi základní subjekty projektového managementu patří: manažer projektu, asistent manažera projektu (dle rozsahu projektu) a projektový tým. Z uvedených pozic je samostatný řídicí orgán pouze manažer projektu. U projektu, který je součástí většího celku, vstupují do základních subjektů ještě manažer programu nebo ředitel programu (Svozilová, 2011).

Manažer projektu

„Manažer je zodpovědný za dosahování všeobecných cílů projektu a vedení projektového týmu.“ (Bruce - Langdon, 2003)

Jedná se o nejdůležitější osobu v projektovém managementu. Má na starosti vytvoření projektového plánu a projektového týmu, koordinaci úkolů, finalizaci a předání výstupů projektu zákazníkovi včetně administrativní uzavření projektu.

Asistent manažera projektu

Úkolem asistenta manažera projektu je vykonávat dílčí úkoly manažera projektu. Asistent pracuje pod přímým vedením manažera nebo má definovanou omezenou samostatnost. Mezi hlavní úkoly asistenta manažera projektu bývá: plánování dílčích aktivit s ohledem na harmonogram a obsazení projektu, koordinace úkolů mezi členy projektového týmu, analyzování stavu dílčích aktivit a podávání hlášení manažeru projektu. Za práci asistenta vzhledem k ostatním projektům zodpovídá sám manažer.

Projektový tým

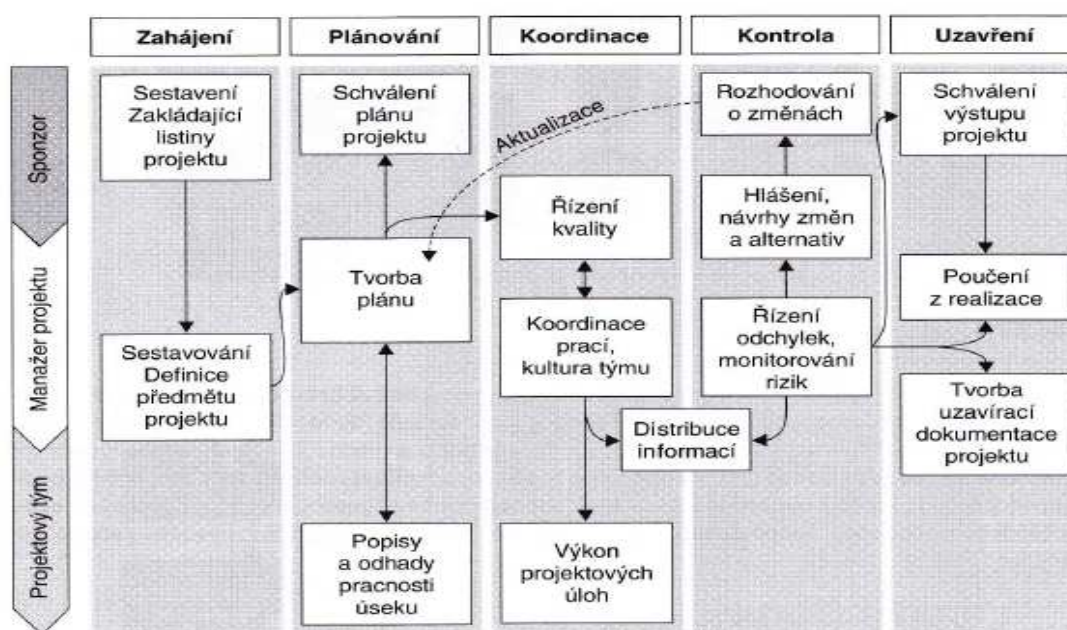
Projektový tým představuje skupinu osob, které realizují plán projektu. Podléhají řízení projektového manažera po dobu existence projektu, realizují určitý pracovní úkol v přiděleném čase, v rámci přidělených oprávnění a odpovědnosti (Svozilová, 2011).

3.3. PROCESY PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU

3.3.1. Základní procesní model

Logický model se skládá z 5 skupin procesů, kterými jsou: zahájení, plánování, koordinace (řízení), kontrola (monitorování) a uzavření. Na základě vstupních požadavků se aplikují různé metody, znalosti a technologie na zdroje a jejich prostřednictvím se dosahuje stanovených cílů. Proces uzavření zahrnuje vyhodnocení požadovaných výstupů (produkt, služba) (Svozilová, 2011).

Obr. č. 4. - Logický model vztahů v rámci skupin procesů řízení projektu



Zdroj: SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2. vydání, aktualizované a doplněné. Praha:Grada Publishing,a.s.,2011. 392 s. ISBN 978-80-247-3611-2

3.3.2. Hlavní skupiny procesů

Zahájení projektu představuje základní definice projektu, které jsou obsaženy v Základní listině projektu. Plánování projektu využívá strategických výsledků zahájení projektu a přetváří je do formy taktického plánu. Dochází ke zpřesnění pojmů tzv. Definice předmětu projektu, kde se začíná zpracovávat plán z hlediska času, nákladů, technologií, metodologií a pracovních zdrojů. Výsledkem této části je tzv. projektový plán. Koordinace (řízení) představuje souhrn všech aktivit zaměřujících se na výkon a koordinaci činností dle projektového plánu. Důležitá je zde komunikace, motivace členů týmu a řízení kvality.

Monitorování a kontrola představuje zjišťování souladu mezi plánem a aktuálním výkonem zainteresovaných skupin. Důležitý je průběžný soulad s cíly projektu, času a nákladů. Aktualizuje se stav působících rizik a dochází ke kontrole dosažené kvality. Uzavření modelu představuje odevzdání výsledné práce klientovi a závěrečná administrativní dokumentace.

V praxi je důležité prolínání těchto procesů, jelikož se navzájem doplňují a dochází k tomu, že jednotlivé procesní skupiny postupně na sebe navazují (Svozilová, 2011). V některé literatuře se setkáme s označením jednotlivých procesních skupin jako: inicializační procesy, plánovací procesy, realizační procesy, kontrolní procesy a závěrečné procesy. Obsah jednotlivých procesů odpovídá ovšem výše uvedené definici (Fiala, 2008). Mezi procesy existují dvě zpětné vazby (záporné), které slouží jako korigace odchylek mezi plánem a skutečností. Zpětné vazby vycházejí z kontrolních procesů (Skalický - Jermář - Svoboda, 2010).

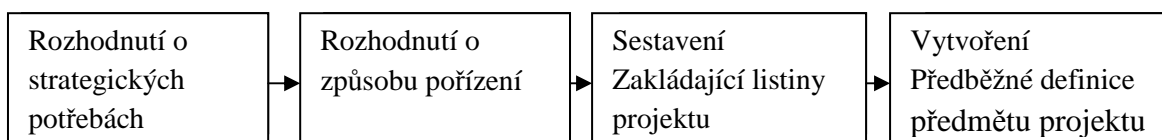
U procesních modelů je nejdůležitějším principem cyklus „Naplánuj – Udělej – Zkontroluj – Zasáhni“ tzv. Demingův model. Na základě tohoto cyklu vznikne výsledek, který se stává vstupem pro další činnosti. *Naplánuj - odpovídá procesu plánování projektu; Udělej - odpovídá procesu řízení a koordinace projektu; Zkontroluj – je přiřazena procesu monitorování a kontroly; Zasáhni – obsahuje výběr a aplikaci korekčního opatření.*

Cyklus nezahrnuje procesy zahájení a uzavření projektu, které jsou úvodní a závěrečnou fází projektu a nejsou přímou součástí daného cyklu. Jednotlivé procesy ovlivňuje míra rizika a neurčitosti projektu. Pokud se jedná o nový produkt nebo o vytváření neopakovatelných služeb nastávají situace, které projektový manažer nemohl předpokládat. Následuje tedy proces přeplánování, návrhu a výběru vhodné alternativy řešení, následné uvedení nového postupu do celkového řešení projektu při současném běhu kontrolních systémů (Svozilová, 2011).

3.4. ZAHÁJENÍ PROJEKTU

Zahájení projektu může být označováno jako předprojektová fáze. Důležitá činnost při zahájení projektu je studie proveditelnosti, kdy se vypracuje několik variant projektu, vybere se nejvhodnější varianta a na základě výsledků dojde k realizaci nebo zamítnutí. Tato činnost je velice důležitá u investičních projektů, kdy se očekává návratnost vloženého kapitálu. Neméně důležitou činností je i definování projektu, které vzniká na základě jednání mezi hlavními účastníky projektu ještě dříve, než je zahájena plánovací fáze. Důležité je realisticky projekt posoudit a vyhodnotit (Skalický - Jermář - Svoboda, 2010). Na základě pečlivého naplánování projektu dochází ke snížení nákladů, zkrácení délky projektu a zvýšení kvality výstupů. Výstupem prvotního plánování je definice projektu, poskytující informace o projektu, o použitých procedurách řízení, prvotní označení rizik atd. Mezi procedury řízení patří například způsoby komunikace projektového týmu a postupy řešení úkolů. Na základě schválení definice projektu se vypracovává projektový plán (viz kapitola 3.5) (Halouzka et.al., 2005). Pro proces zahájení projektu je charakteristická často nejistota a neúplné či nedostupné informace. Můžou to být i špatně či nepřesně definované požadavky zúčastněných stran (Svozilová, 2011).

Obr. č. 5 - Diagram procesu zahájení projektu



Zdroj: SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2. vydání, aktualizované a doplněné. Praha:Grada Publishing,a.s.,2011. 392 s. ISBN 978-80-247-3611-2

Pokud je investice do projektu schválena, musí vlastník projektu vytvořit Identifikační listinu projektu (Základní listinu projektu), která popisuje rozsah projektu, jeho cíle a výstupy, rozpočet, časový rámec, kontrolní body a členství v týmu projektu (Skalický - Jermář - Svoboda, 2010). Spouštěcí mechanismy vzniku nového projektu může být tržní příležitost, strategická potřeba podniku (změna v organizační struktuře nebo procesu), požadavek zákazníka, vývoj nového produktu nebo technologie či požadavky zákona (Svozilová, 2011).

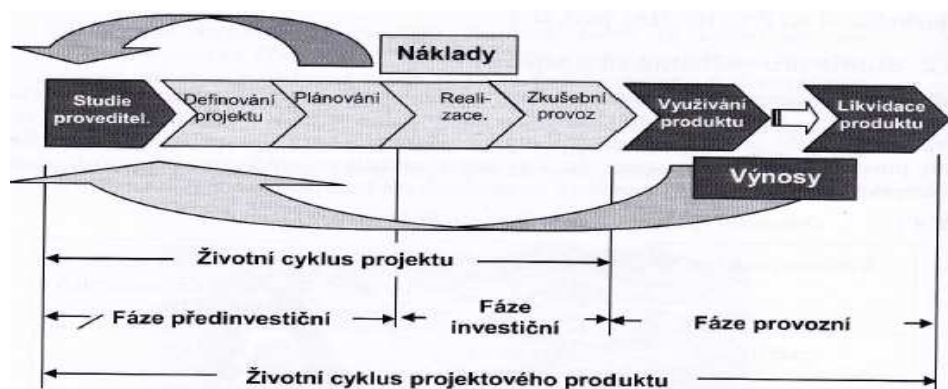
3.4.1. Studie příležitostí a proveditelnosti

Důležitým krokem před začátkem plánování konkrétního projektu je zjistit, zda je projekt technicky realizovatelný a ekonomicky rentabilní. Předprojektovou (přípravnou) fází můžeme rozdělit do dvou etap.

První etapou předprojektové fáze je studie příležitostí neboli identifikace podnikatelských příležitostí. Jedná se o sledování a vyhodnocování okolí společnosti jako je poptávka po určitých produktech a službách, surovinách, možnosti exportu a objevení nových technologií. Z těchto informací se vytváří studie, která vybírá ty oblasti, které jsou pro daný podnik zajímavé a vyloučí ty, které jsou více rizikové a málo efektivní.

Druhou etapou je studie proveditelnosti (technickoekonomická studie), která se zakládá na vypracování několika variant projektu, výběr nevhodnější varianty a rozhodnutí o její realizaci nebo zamítnutí. Kromě finanční analýzy projektu se provádí u technického projektu také rozbor použité technologie, nároky na její umístění i nároky na budoucí pracovníky (počet, kvalifikace, dostupnost). Dochází také k analýze nejvýznamnějších rizik a hlavními reakcemi na ně. Většinou se jedná o předběžnou (úvodní) studii proveditelnosti, ve které se rozhodne, jestli se projektem zabývat či nikoliv. Řádná studie je finančně náročná a v některých případech i zbytečná, jelikož i jednodušší úvahy mohou rozhodnout. Cílem studie tedy je zjištění, zda projekt má naději na úspěch a zda a jak se zhodnotí vložený investiční kapitál. Jedná se tedy o hodnocení budoucích fází (investiční-realizační a provozní fáze) (Skalický - Jermář - Svoboda, 2010).

Obr. č. 6 - Životní cyklus projektu a projektového produktu



Zdroj: SKALICKÝ, Jiří – JERMÁŘ, Milan – SVOBODA, Jaroslav. *Projektový management a potřebné kompetence*. 1. vydání. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, Vydavatelství, 2010. 406 s. ISBN 978-80-7043-975-3.

3.4.2. Projektové dokumenty

Výstupem předprojektové fáze je Zakládací listina projektu a Předběžná definice projektu. Záleží na společnosti, zda před vytvořením dokumentů bude dělat studii proveditelnosti či nikoliv. Pokud není dostatek informací pro vytvoření daných dokumentů, využívá se možnosti vypracovat studii proveditelnosti, a teprve na jejím základu vytvořit příslušné dokumenty.

Zakládací listina

„Zakládací listina projektu je dokument, který formalizuje existenci projektu, přiděluje manažerovi projektu autoritu pro použití zdrojů na naplnění požadavků spojených s realizací projektu.“ Vytvořením Zakládací listiny projektu jsou formálně zahájeny práce na projektu. Listina specifikuje: o jaký projekt se jedná, kdo je pověřen jeho realizací, jaký je rozsah jeho pravomocí, jaké jsou podmínky a omezující kritéria realizace. Struktura listiny není závazně dána, ale měla by obsahovat název projektu, přehled výchozích podmínek mající vztah k budoucímu projektu, cíle a účel projektu, popis organizačních vztahů a prvotní přidělení autorit, základní rámec pro vymezení finančních nebo jiných zdrojů krytí, základní časový rámec (datum ukončení projektu), výčet základních omezení a předpokladů, závěrečná ustanovení a jasné prohlášení managementu o schválení tohoto dokumentu (Svozilová, 2011).

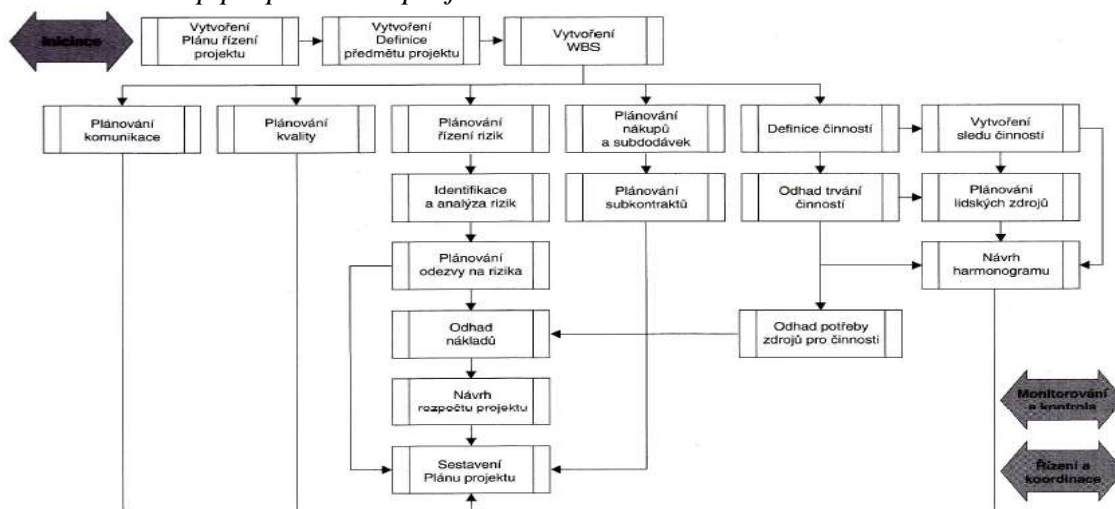
Předběžná definice předmětu projektu

„Dokument, který srozumitelně a jednoznačně definuje všechny požadované cíle projektu, a to ve stavu aktuální poznání vzhledem k vývojovému stupni projektu.“ (Svozilová, 2011) Dokument je základem pro uzavření obchodní smlouvy o dodání projektu. Existuje tvrzení, že to jak projekt nebo program zahájíme, tvoří cca 30 % jeho úspěchu. Obsah Definování projektu se liší podle velikosti struktury projektu. Měl by obsahovat informace: určení strategického cíle projektu, určení postupných cílů a jeho výstupů, omezení projektu, předpoklady, kritéria úspěšnosti projektu, předběžné hodnocení rizik, požadavky na zdroje, předběžný rozpočet a schválení dokumentu. Tyto informace by měl obsahovat rozsáhlejší projekt. U menších projektů bývá rozsah tohoto dokumentu obvykle maximálně dvoustránkový (Skalický - Jermář - Svoboda, 2010). Při tvoření Předběžné definice předmětu projektu se vychází ze Zakládací listiny projektu, zadání projektu, popisu prostředí, hlavních faktorů podnikatelského prostředí, souboru podnikových procesů a informací z historických projektů (Svozilová, 2011).

3.5. PLÁNOVÁNÍ PROJEKTU – PROJEKTOVÝ PLÁN

Proces plánování bychom mohli popsat třemi základními otázkami. „*Kde nyní jste? Kam se chcete dostat? Jakým způsobem se dostanete tam, kde chcete být?*“ (Rosenau, 2007) Proces plánování je zakončen sestavením realistického časového harmonogramu a rozpočtu projektu včetně přípravy detailních plánů realizace projektu. Výsledkem procesu plánování projektu dokumenty Definice předmětu projektu a Plán projektu (Svozilová, 2011). Plán projektu se dělí na dvě skupiny. Mezi základní plány projektu patří: plán rozsahu projektu, časový plán či harmonogram projektu, plán zdrojů, plán nákladů či rozpočet projektu. Plán nákladů je odvozený od plánu zdrojů. Druhou skupinou patří doplňkové plány jako: plán komunikace na projektu, plán řízení rizik, plán řízení kvality, plán obchodní činnosti. „*Plánování projektu je souborem činností zaměřených na vypracování modelu cesty k dosažení cílů projektu prostřednictvím směřovaného pracovního úsilí a s využitím disponibilních zdrojů.*“ (Skalický - Jermář - Svoboda, 2010)

Obr. č. 7 – Postup při plánování projektu



Zdroj: SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2. vydání, aktualizované a doplněné. Praha:Grada Publishing,a.s.,2011. 392 s. ISBN 978-80-247-3611-2

Efektivní projektový plán má vlastnosti, že identifikuje vše, co je zapotřebí k úspěšnému dokončení projektu. Obsahuje časový harmonogram i se souvisejícími milníky. Definuje potřebné a dostupné zdroje pro určitý časový okamžik a jejich řízení. Rozpočet nákladů je dostupný pro každý úkol. Existuje vhodná rezerva pro nepředvídatelné události. Projektový plán je věrohodný jak pro realizátory, tak i pro management (Rosenau, 2007).

3.5.1. Plány rozsahu produktu a projektu

Projekt se dělí na projektový produkt (CO se požaduje?) a na projektové řízení (JAK se toho dosáhne?). První otázku nám definuje zákazník, tzn. definuje a specifikuje cíl projektu a postupné výstupy projektu - co bude produkt obsahovat, k čemu se bude používat a proč. Definuje také funkce, které produkt bude plnit. Výhodiskem pro plánování rozsahu produktu je jasná definice cíle projektu a jednoznačná definice výstupů a výsledků projektu (Skalický - Jermář - Svoboda, 2010).

Struktura projektového produktu – plán rozsahu produktu

„Výstup plánu rozsahu produktu poskytuje všechny informace a definice potřebné k popisu předmětu projektu. Jinými slovy definuje „CO?“ je cílem všech činností, které souvisí s daným projektem a je základem komunikace mezi projektovým týmem a zákazníkem projektu i věcné komunikace uvnitř projektového týmu.“

Jedná se o opakované činnosti dělení větších celků na celky menší. Dělení pokračuje do doby, než jednotlivé části produktu jsou jasné a jednoznačné pro zúčastněné strany a další dělení je již zbytečné. Grafickou podobu plánu rozsahu produktu představuje strukturní diagram někdy označován jako Product Breakdown Structure (PBS) (Skalický - Jermář - Svoboda, 2010).

Struktura projektového díla – plán rozsahu projektu – hierarchický rozklad činností

Struktura projektového díla bývá označována jako Work Breakdown Structure (WBS). Při WBS odpovídáme na otázku JAK (jakým způsobem) splníme cíle projektu. Jedná se o řídicí procesy projektového managementu. Postup je stejný jako při PBS (Skalický - Jermář - Svoboda, 2010). Při WBS dochází k redukci projektu do nižších úrovní většího detailu. Redukce probíhá do té doby, než se definuje konkrétní pracovní úkol a určí se odpovědná osoba k tomuto úkolu. Většinou se rozkládají činnosti maximálně do 5 úrovně. První úroveň představuje název projektu. WBS může mít 2 formy. Jedná se buď o využití grafické formy, nebo stromečkové formy, kterou používají i softwarové programy. Používá se také při vytváření nabídek nebo při cenové kalkulaci (Taylor, 2007). Ke struktuře WBS může být vypracována i hierarchická struktura nákladů (CBS – Cost Breakdown Structure) (Fiala, 2008).

Strukturní plán musí zajistit, že obsahuje všechny dodávky a činnosti, které zajistí úspěšné splnění projektu. Projekt musí dodat vše, co je v rozsahu popsáno.

Pro vypracování WBS je potřeba spolupráce projektového manažera se svým týmem, jelikož manažer nemusí znát všechny detaily a podrobnosti. Spolupráce vede k větší zainteresovanosti na výsledku u projektového týmu (Skalický - Jermář - Svoboda, 2010). Pokud je WBS provede správně, vychází z něj projektové plánování, stanovení termínů, rozpočet i controlling (Taylor, 2007).

3.5.2. Časový plán projektu

Ze strukturovaného plánu rozsahu projektu vychází časový plán projektu. Cílem při tvoření časového plánu je uspořádání všech činností projektu do logicky správných časových návazností (Skalický - Jermář - Svoboda, 2010).

Postup tvorby časového plánu

Při postupu tvorby časového plánu vycházíme z vytvořeného strukturního plánu. Prvním krokem je kontrola jeho aktuálnosti. Následuje vytvoření tabulky činností a odhad doby trvání činností, výpočet časových rezerv činností a určení kritické cesty (určení doby trvání projektu), vložení milníků do plánu, vyladění plánu a grafická prezentace.

Existují 2 způsoby pro vytvoření časového plánu:

- 1) Podmínka ASAP (As Soon As Possible) – známe datum začátku projektu a určujeme, kdy projekt nejdříve skončí. Chceme, aby činnosti začínaly a končily co možná nejdříve.
- 2) Podmínka ALAP (As Late As Possible) – známe datum ukončení projektu a určujeme, kdy musí projekt nejpozději začít. Chceme, aby činnosti začínaly a končily co možná nejpozději.

„Proces odhadování doby trvání činnosti spočívá ve stanovení počtu pracovních jednotek potřebných k vykonání dané činnosti odvozené ze strukturního plánu projektu (WBS).“ Odhadovaná doba se dá ovlivnit množstvím použitých zdrojů (např. čím více pracovníků, tím kratší doba trvání činnosti) (Skalický - Jermář - Svoboda, 2010).

Rezervy

Při stanovení doby trvání činnosti je potřeba započítat i časové rezervy. K jednotlivým dílčím činnostem, u kterých existuje vyšší riziko výskytu problému, přidáme určité procento z doby vymezené na splnění dané činnosti např. 10 %. Metoda „kritický řetězec“

využívá tohoto psychologického faktu ke zkrácení celkové doby trvání projektu. Některé činnosti mohou probíhat souběžně a tento průběh je důležitý pro realizování projektu v co nejkratším čase. Někdy dochází k omezení souběžných činností z důvodu omezených zdrojů (Skalický - Jermář - Svoboda, 2010).

Metody časového plánování

Metoda PERT (Project Evaluation and Review Technique – technika vyhodnocování a testování projektů)

Metoda PERT představuje způsob odhadu doby trvání činnosti, která vznikla v 50. letech 20. století. Tato metoda využívá statistiky pro odhad očekávané hodnoty trvání činností. Statistický odhad používáme u projektů, kde nemůžeme údaje čerpat z historie. Jedná se tedy hlavně o projekty s novou technologií, kde používáme očekávanou hodnotu doby trvání (Skalický - Jermář - Svoboda, 2010).

Rozdíl metody PERT a ostatních metod je v tom, že určení trvání každé činnosti je vypočítáno pomocí 3 různých časů a následného vzorce očekávané hodnoty doby trvání dané činnosti.

$$\text{očekávaná hodnota } T_e = (o + p + 4s) / 6$$

o = optimistický odhad

p = pesimistický odhad

s = nejpravděpodobnější odhad

Očekávaná hodnota doby trvání činnosti představuje pouze 50% pravděpodobnost dokončení úkolu před daným časem nebo v daném čase.

K dosažení 85% šance na dokončení činnosti v čase T_e nebo před jeho uplynutím, čas trvání musí být navýšen o 1 standardní odchylku, 99% dosáhneme navýšením času trvání o 2 standardní odchylky.

$$\text{standardní odchylka } \sigma = (p - o) / 6$$

Pokud chceme mít 100% pravděpodobnost dokončení činnosti, musíme do výpočtu přidat 3 standardní odchylky.

$$\text{očekávaná hodnota } T_e \text{ se 100\% pravděpodobností} = T_e + 3 \times \sigma$$

V metodě PERT je započítané riziko pro odhad doby trvání úkolu (Taylor, 2007).

Metoda kritické cesty (Critical Path Method – CPM)

U metody kritické cesty se provádí odhad doby trvání jednotlivých činností deterministicky. Deterministický odhad se využívá u projektu, jehož činnosti jsou známé a mají určitou historii, odhad je na základě těchto informací přesný. V síťovém grafu se nacházejí po sobě jdoucí činnosti, které mají nulovou celkovou rezervu. Kritická cesta představuje právě posloupnost těchto činností, které označujeme jako kritické činnosti. Tyto činnosti vyžadují velkou pečlivost při zpracování, aby nedošlo ke zpoždění. Součet kritických činností určuje dobu trvání projektu a termín dokončení projektu (Skalický - Jermář - Svoboda, 2010). Jedná se zdůraznění nebo zvýraznění činností, které musí být dokončeny podle časového harmonogramu, aby nedošlo ke zpoždění ukončení projektu (Rosenau, 2007).

Rozdíl oproti metodě PERT spočívá v tom, že doby trvání nejsou statisticky určeny a jsou známy s vysokým stupněm přesnosti. Vychází se na základě znalostí dřívějších podobných projektů. Metoda CPM je vhodná pro stavební průmysl, jelikož dobu trvání lze lehce odhadnout. Existuje tedy pouze jeden čas pro každý odhad doby trvání (Taylor, 2007).

Metoda kritického řetězce (Critical Chain Method)

Jedná se o novou metodu, která se teprve rozvíjí. Eliyah M. Goldratt (atomový vědec a objevitel této metody) zjistil, že časové odhady doby trvání jednotlivých činností jsou nadhodnocené. Manažerovi je doporučeno všechny odhady redukovat na polovinu až třetinu původní hodnoty. Goldratt tvrdí, že nikdy nebude využito všech časových rezerv jednotlivých činností (Skalický - Jermář - Svoboda, 2010).

Způsoby prezentace časového plánu

Prezentace časového plánu se odlišuje podle rozsahu a účelu projektu. Prezentací časového plánu může být síťový diagram, sloupcový diagram (Ganttův diagram) nebo tabulka činností (Skalický - Jermář - Svoboda, 2010). K jednotlivým částem časového plánu jsou následně přiřazeny realizační zdroje, provádějící dané výkony, odpovědné za splnění úkolů a realizaci výstupů (Svozilová, 2011).

Síťový diagram

Největší důraz se klade na logické uspořádání jednotlivých činností. Jednotlivé činnosti jsou umístěny v uzlech diagramu, kde je uvedena jejich doba trvání, termín začátku a konce činností. Chybí zde časové měřítko (Skalický - Jermář - Svoboda, 2010).

Úsečkový (Ganttův) diagram

Jednotlivé činnosti představují úsečky ve směru časové osy. Délka úsečky představuje dobu trvání činnosti. Přesné informace o termínech dokončení činnosti jsou odvozeny z časové osy. Dodatečné informace se umísťují buď podél úseček, ve sloupcích nebo v tabulkové části diagramu. Dodatečnými informacemi se myslí např. zdroje prováděných prací, stav prací atd. Jedná se o vhodný prostředek časového plánování, jelikož Ganttův diagram je přehledný a i graficky reprezentativní. Pro malé projekty je velice vhodný, pro složitější projekty se někdy stává nepřehledným z důvodu mnoha vazeb, ale přesto zde zůstává výhoda časové osy.

Technika milníků je důležitým nástrojem časového plánování. Jedná se o značky v diagramu, které identifikují události a výsledky. Milníky mají nulovou dobu trvání, ale představují efektivní kontrolní nástroj při realizaci projektu, pokud jsou vhodně umístěny. Důležitá je ovšem přesná specifikace a obsah milníků (Skalický - Jermář - Svoboda, 2010). Nevýhodou diagramu milníků je to, že nevyznačují úkoly a jejich trvání. V praxi se více využívá tabulkového zobrazení milníků, kde jsou vypsány konkrétní zásadní činnosti a v dalším sloupci je k činnostem přiřazeno konkrétní datum (Svozilová, 2011).

Tabulka činností

V tabulce činností jsou zaznamenány názvy činností, datum začátku a konce, rezervy a předcházející a následné činnosti. Jedná se o stejná data, která jsou v úsečkovém diagramu, akorát zde není názornost (Skalický - Jermář - Svoboda, 2010).

3.5.3. Plánování zdrojů a nákladů

Typy zdrojů a jejich plánování

Zdroje představují prostředky nutné k provedení projektové činnosti. Pro jednotlivé činnosti je potřeba určitý objem zdrojů, a tento objem je potřeba naplánovat. Zdroje dělíme do dvou skupin na ty, které se spotřebovávají (peníze, materiál) a ty, které se nespotebovávají (lidé, stroje). Projektový management eviduje 3 skupiny zdrojů: materiálové zdroje (stroje, zařízení), lidské zdroje (personál) a finanční zdroje. Pro české prostředí se materiál nezahrnuje do zdrojů, jelikož se spotřebovává, kdežto ostatní zdroje pouze omezují projekt a nespotebovávají se. Pro rozpočet projektu nebo definici nákladů je materiál opět zahrnut do zdrojů. Identifikace všech zdrojů je důležitým krokem,

jelikož jsou jednou z podmínek úspěšného provedení projektu a některé zdroje potřebují čas na zajištění.

Postup plánování zdrojů zahrnuje 3 základní kroky: určení potřebných zdrojů, určení dostupných zdrojů, porovnání potřebných a dostupných zdrojů. Při určení potřebných zdrojů je kromě množství potřeba učit také typ včetně jeho časové a místní složky - tzn. kdy, kde, na jakou činnost má být zdroj k dispozici. Určení dostupných zdrojů představuje aktuální situaci dostupnosti zdrojů v daný čas pro daný projekt. Porovnáním potřebných a dostupných zdrojů můžeme dojít k nesouladu. Následuje rozhodnutí, jak danou situaci řešit. Jednou variantou je změna časového plánu, tzn. přesun termínů činností v rámci jejich časových rezerv (dokončení projektu v termínu). Další variantou je přesun činností, i když nejsou časové rezervy (prodloužení dokončení projektu a zvýšení nákladů, pokud jiné činnosti nebudou zkráceny). Poslední možností je objednání prací u externího dodavatele (outsourcing), což představuje také dodatečné náklady, ale projekt může být dokončen v termínu (Skalický - Jermář - Svoboda, 2010). Při plánování zdrojů je důležité najít rovnováhu mezi náklady na projekt a časem, který je potřebný pro naplnění cílů. Kvalita by se neměla měnit a tak je nutné znát priority zákazníka. Je nutná komunikace se zákazníkem a vytvoření plánu s podmínkami rovnováhy mezi zdroji a časem. Je nereálná situace, aby projekt byl levný a přitom rychle hotový (Barker – Cole, 2009).

Plánování nákladů

Při plánování nákladů nás zajímají informace o nákladech interně zajišťovaných společnostmi, o nákladech nakupovaných (externích) za činnosti a služby a jaké budou celkové náklady projektu (projektové fáze, subprojektu, celého projektu). Kromě pracovních činností se současně odhadují i řídicí činnosti, které jsou buď součástí odhadu, nebo tvoří zvláštní položku nákladů. Náklady na řídicí činnost se odhadují jako procentní podíl z celkových nákladů projektu (např. 15 %). Jedná se o náklady na projektový tým, komunikační náklady atd.

Mezi metody odhadování nákladů patří: analogické odhady, parametrický model a metoda zdola nahoru. Analogické odhady představují expertní odhady. Probíhá zde srovnání s podobnými projekty nebo úkoly. Následně se přisoudí i stejná podobnost nákladů. Někdy je tato technika označována jako technika shora dolů. Parametrický model je tvořen matematickým modelem a využívá nějakého typického parametru nebo charakteristických

vlastností projektu k odhadu projektových nákladů. Úkolem je nalezení jednotkové ceny parametru, pomocí kterého se odhadují projektové náklady. Při metodě zdola nahoru dochází k odhadům nákladů pro každou pracovní činnost a následným součtem nákladů na všechny pracovní činnosti se získávají náklady na projekt. Jedná se o přesnou, ale časově náročnou metodu. Důležité je znát přesně všechny pracovní činnosti, proto tato metoda je nevhodná v počátečních fázích projektu.

Dokumentování nákladových odhadů představuje důležitý výstup z procesu odhadování nákladů. Jsou zde zaznamenány samostatné odhady nákladů, ale jsou zde i informace o metodě, o předpokladech učiněných během procesu. Tyto informace se následně využívají při řízení nákladů či při dalším zpřesňování nákladů (Skalický - Jermář - Svoboda, 2010).

3.5.4. Řízení a plánování projektové komunikace

Vhodná komunikace na projektu je jedním z kritických faktorů úspěšnosti projektu. Důležitá je pravidelná informovanost všech zúčastněných stran projektu, která odvrátí nepodložená očekávání. Mezi hlavní způsoby komunikace o stavu projektu jsou kontrolní porady a zprávy o stavu projektu. Plánování komunikace představuje informace o tom, kdo potřebuje jakou informaci, kdy ji potřebuje a jak mu bude předána (Skalický - Jermář - Svoboda, 2010). Plán komunikace obsahuje odpovědi na otázky: Co bude komunikováno? Proč budeme komunikovat? Kdy? Kdo? Pro koho? Jak? (Svozilová, 2011) Doporučuje se sestavit soupis plánovaných komunikačních aktivit, kde budou informace o: typu informace (např. schůzka vedení projektu, průzkum spokojenosti), formě (např. schůzka, článek, dotazník), výstupu (např. zápis), četnosti, účastnících a cíly. Nejvíce se komunikuje při zahájení projektu a následně se aktivita přesouvá spíše na realizaci projektu a četnost komunikace se snižuje (Halouzka et.al., 2005).

3.5.5. Řízení rizik a plán reakcí na rizika

Opomenutí řízení rizik v procesu plánování může vést k problémům s plněním termínů a dodržení rozpočtu projektu. Riziko představuje určitou událost s určitou pravděpodobností výskytu, která nějakým způsobem ovlivní projekt. Může mít negativní vliv, který může způsobit škodu určitého rozsahu. Pokud je vliv pozitivní, jedná se o příležitost, která by se měla využít. Cílem řízení rizik je minimalizace negativních jevů a maximalizace pozitivních jevů. Rizikový projekt neznamena neúspěšný projekt.

Je potřeba vytvořit správný a podrobný plán řízení rizik a důsledně dbát na realizaci. Následně i rizikový projekt může být velice úspěšný (Skalický - Jermář - Svoboda, 2010). Ve spojitosti se slovem riziko se objevuje slovo problém. Barker a Cole definují riziko jako něco špatného, co může nastat. Problém je něco špatného, co už nastalo. Řízení rizik a problémů představuje předpovídání situací, které mohou ovlivnit projekt tak, že nebude odpovídat plánu a je potřeba navrhnout řešení této situace. Řízení rizik určuje slabá místa plánu (Barker – Cole, 2009).

Procesy rizikového managementu

Mezi hlavní procesy řízení rizika patří: identifikace rizika, hodnocení rizika, plánování reakce na riziko a monitorování rizik během projektu (Skalický - Jermář - Svoboda, 2010).

Identifikace rizika

„Identifikace rizik spočívá v systematické analýze, identifikaci, kategorizaci a dokumentaci rizik, které mohou ovlivnit projekt.“ (Svozilová, 2011)

Při identifikaci rizika jsou důležité tyto 3 otázky. *„Co ohrožuje výsledek projektu, který odpovídá zadání? Co ohrožuje to, abyste udrželi náklady v dohodnutých mezích? Co ohrožuje plánované termíny?“* Následně po zodpovězení daných otázek dochází k přehodnocení rizik a rozšíření seznamu rizik o méně viditelné. Využívají se tyto metody: přehodnocení předpokladů, poučení z předchozích řešení, seznamy položek. Přehodnocení předpokladů představuje opětovné zamyšlení nad skutečnostmi, o které se plán opírá. Některé problémy se možná objevily při řešení dřívějších projektů, a proto je dobrá analýza dřívějších projektů. Seznam položek představuje seznam činností a identifikace případných rizik během těchto činností (Barker – Cole, 2009).

Identifikace rizika je velmi složitá, jelikož rizikem může být nejistá a neznámá událost. Efektivní je spolupráce v týmu, jelikož znalosti a zkušenosti skupiny lidí jsou větší než u jednotlivce (Taylor, 2007).

Hodnocení rizika

Po identifikování faktorů dochází k jejich hodnocení z hlediska významnosti pro projekt. Toto hodnocení ovlivňuje pozdější reakci na daný rizikový faktor. Jednotlivé faktory mohou v rámci životního cyklu projektu měnit svůj význam, další faktory mohou vznikat a dříve identifikované faktory zanikat (Skalický - Jermář - Svoboda, 2010).

Závažnost rizika můžeme určit jako pravděpodobnost toho, že nastane x vliv na projekt. Pravděpodobnost může nabývat hodnot: 1 – velmi nepravděpodobné, 2 – málo pravděpodobné, 3 – šance 50/50, 4 – spíše pravděpodobné, 5 – téměř jisté. Pro vliv na projekt je vytvořena také stupnice. Vliv na projekt může být: 1 – zanedbatelný, 2 – malý, 3 – střední, 4 – vážný, 5 – katastrofální. Výsledkem tohoto hodnocení je číslo, které nám udává závažnost rizika (Barker – Cole, 2009). Analýza pravděpodobnosti výskytu rizikového faktoru se většinou zakládá na expertním odhadu nebo na různých dotazovacích metodách. Analýza vlivu rizikového faktoru hodnotí vliv faktoru na 3 základní projektové dimenze: na náklady, na čas a na kvalitu. Obecně platí, že čím vyšší dopad, tím je význam rizika vyšší i když pravděpodobnost může být nízká. Vysoká pravděpodobnost a nízký dopad rizika, vyvolá střední význam rizika (Skalický - Jermář - Svoboda, 2010). Např. málo pravděpodobné riziko s vážným dopadem na projekt nabývá hodnoty 8 či téměř jistá pravděpodobnost a zanedbatelný vliv na projekt nabývá hodnoty 5 (Barker – Cole, 2009).

Plánování reakce na riziko a monitorování rizika

Skalický a spol. definují různé reakce na riziko. Patří mezi ně: nevnímat si rizika, monitorovat riziko, vyhnout se riziku, přenesení rizika, zmírnění rizika či akceptace rizika. Tyto reakce vyvolají modifikaci plánu a i zvýšené náklady projektu (Skalický - Jermář - Svoboda, 2010). Postup řízení rizik by se měl průběžně aktualizovat a dále s vytvořeným seznamem pracovat například na kontrolních poradách. Za řešení a sledování rizika by měl být odpovědný konkrétní člověk, který identifikované riziko bude průběžně vyhodnocovat (Barker – Cole, 2009).

SWOT analýza

„SWOT analýza představuje studii, která pomáhá posoudit úspěšnost firmy nebo určitého projektu zjištěním silných a slabých stránek (Strengths, Weaknesses), příležitostí a hrozeb (Opportunities, Threats).“

Podstatou je identifikace co největšího množství údajů pro každou skupinu a vzájemné porovnání. Výsledkem analýzy je předcházení rizikům, využití potenciálů, odstranění nedostatků a zaměření se na podnikatelské příležitosti. Silné a slabé stránky hodnotí projekt a příležitosti a hrozby analyzují nejčastěji vnější vlivy (Domanská, Rizika a příležitosti v podnikání pomůže odhalit SWOT analýza - Podnikatel.cz., 2008).

3.6. REALIZACE PROJEKTU

Realizační fáze se skládá nejen z činností dle vypracovaného plánu pro dosažení stanoveného cíle projektu, ale zahrnuje také procesy kontroly těchto činností pomocí měření, aby bylo dosaženo naplánovaných hodnot projektu. Jedná se o kontrolu doby trvání, nákladů, rozsahu a kvality. Na konci realizace je potřeba zjistit zpětnou vazbu, tzn. zjištění skutečného stavu a porovnat ho s naplánovaným (Skalický - Jermář - Svoboda, 2010).

3.6.1. Řízení projektu podle plánu, kontrolní porady

V této projektové fázi vzniká nový projektový produkt. Řízení projektu probíhá podle předem vytvořeného plánu, aby bylo dosaženo cíle v předem daném termínu, nepřekročení naplánovaného rozpočtu, aby produkt měl požadovaný rozsah i kvalitu (Skalický - Jermář - Svoboda, 2010).

„Řízení předmětu projektu je proces, který zaručuje, že v rámci projektu budou realizovány přesně a pouze ty cíle, které jsou definovány v předmětu projektu.“ (Svozilová, 2011)

Během řízení projektu by měla probíhat pravidelná kontrola plánu (menší a střední projekty 1x týdně, velké podniky 2x měsíčně), mělo by se dbát na pravidelný kontakt s lidmi, kteří jsou odpovědní za činnosti (kontrola přidělených zdrojů, porovnání rozpočtu projektu a skutečných nákladů) a v neposlední řadě by se měl aktualizovat plán na základě hlášení o stavu projektu a měla by probíhat kontrola, zda náklady a doba trvání odpovídají plánu. Prioritou je dokončení projektu v původních odhadech pracnosti, nákladech a doby trvání. Správné projektové řízení by mělo zachytit včas trend, který by vedl ke změně projektového plánu a zavedení včasných korekčních akcí, aby se nenarušil průběh realizace.

V pravidelných intervalech u projektu probíhá kontrolní porada, která poskytuje aktualizované informace o stavu a postupech projektových prací všem zapojeným účastníkům projektu. Jedná se o předání přesných informací všem stranám, tak aby bylo zamezeno domýšlení a zkreslení situace. Porady jsou i pro manažery velice cenné, jelikož se dozvídají o nových potenciálních rizikových faktorech a umožňují jim řídit aktuální problémy (Skalický - Jermář - Svoboda, 2010). Úspěšná a efektivní porada začíná její přípravou, kdy je potřeba stanovit konkrétní program porady a zajistit účast správných lidí. Přítomný by měl být zapisovatel, který zaznamenává všechny dohodnuté akce.

Zápis z porady se následně zasílá všem účastníkům porady. Důležité je mít pro celou poradu i jednotlivé body stanovený čas, který bude věnován jednotlivým tématům (Barker – Cole, 2009). Osnova porady může zahrnovat například tyto body: provedené práce od poslední porady, celkový stav ve srovnání s plánem projektu, sledování významných činností z předchozích porad, diskuze o běžných problémech a rozporech, o požadavcích změnového řízení, o nových potenciálních rizicích v budoucnu, otevřená diskuse a otázky, shrnutí porady a všech vyplývajících úkolů (Skalický - Jermář - Svoboda, 2010).

3.6.2. Kontroling projektu

„Kontrola a řízení (kontroling) vychází z cílů, plánů a smluv projektu. Měří skutečný postup/pokrok a efektivitu projektu, porovnává projekt se směrným plánem a v případě potřeby činí nutná nápravná opatření.“

Jedná se o důležitou aktivitu z pohledu postupného plnění dílčích cílů projektu, které vedou ke splnění celkového cíle projektu. Cílem je včasné varování před nesplněním termínu nebo překročení rozpočtu projektu, nikoli jako prostředek cílené kontroly pracovníků. V období zahájení projektu a počátku čerpání jeho nákladů se setkáváme prvně s procesem monitorování a kontroly projektu. Jednotlivé části jsou ověřovány a porovnávány s předpoklady na základě harmonogramu a rozpočtu projektu.

Monitorování a kontrola se skládá ze 3 procesů: měření (zjišťování aktuálních specifických hodnot projektu), hodnocení (porovnání skutečných hodnot s plánem projektu nebo definicí předmětu projektu) a korekce (zahájení akcí, které budou korigovat nežádoucí odchylky) (Skalický - Jermář - Svoboda, 2010).

3.6.3. Měření projektu

Měření představuje zjištění skutečného stavu veličin. Existují dva typy veličin a jejich hodnot. Hodnoty veličiny, které se požadují, tj. plánované hodnoty. Hodnoty veličiny, které jsou skutečné (aktuální), tj. hodnoty, které je potřeba změřit. Měření zajišťuje zpětnou vazbu pro řízení (management). Zpětná vazba je potřeba, aby se nejednalo pouze o náhodu dosažení skutečné a plánované hodnoty. Měření slouží k vyjádření, jak dobře výstupy projektu splňují zákaznickovy představy a jak dobře fungují interní procesy tvorby výstupů. Následně probíhají opravné akce nebo činnosti zlepšující procesy, aby byly efektivní a účinné.

Důvody měření: *určení kvantifikovaných základních veličin projektu pro řízení (projektový trojúhelník): čas – doba trvání činností a celého projektu, náklady – náklady na činnosti a na projekt, kvalita – kvalita výstupů/dodávek a kvalita řízení projektu; dosáhnout spokojenosti zákazníka; zlepšení výkonnosti výstupních procesů, celého projektu i odhadů pro budoucí projekty; určení a sdílení nejlepších zkušeností v rámci organizace.*

Prostřednictvím měření získáváme údaje pro lepší práci. Úspěšnost projektu by měla být založena na faktických informacích. Je potřeba určit, co jsou kritéria úspěchu a jak je měřit, shromáždit potřebné veličiny a provést jejich analýzu (porovnání s původními odhady a určí se odchylky). Naměřené hodnoty musíme porovnat s cílovým stavem nebo se stavem předchozím. Náklady na měření musí být vyvážené potenciálními přínosy, které společnost získá. Nejprve by se měly udělat měření, které jsou požadované a následně ty, které mají nejnižší náklady a pracnost, ale mohou poskytnout nejvyšší potenciální přínos pro projekt (Skalický - Jermář - Svoboda, 2010). Důležité je měření kvality, kdy úspěch projektu je hodnocen podle toho, co dodá a nikoliv podle toho jaké činnosti byly vykonány. Kvalita se tedy soustředí na výstupy projektu. Musí vzniknout všechny výstupy, které byly naplánovány a vytvořené výstupy musejí odpovídat svým specifikacím. Kvalitativní kritéria by měla být definována v plánu projektu tak, aby se vědělo, podle čeho budou výsledky práce posuzovány (Barker – Cole, 2009).

Měřením se zjišťuje míra plnění zadaných cílů. Každý účastník projektu má odlišný cíl. Hlavními osobami jsou investor, zákazník/uživatel projektového produktu, projektový manažer/projektový tým. Mezi hlavní cíl zákazníka patří získat maximální a rychlé zhodnocení vloženého kapitálu do projektu. Tento cíl je shodný i pro investora. Podmínka tohoto cíle je, že při realizaci projektu získá produkt odpovídající dohodnuté zadání – splnění cíle z pohledu rozsahu a kvality, termínu dodání a nákladů projektu. Mezi hlavní cíle projektového manažera patří splnit časový plán projektu, nepřekročit rozpočet, zajistit kvalitu projektu a spokojenost zákazníka s průběhem projektu. Jedná se o podmiňující cíl zákazníka (Skalický - Jermář - Svoboda, 2010).

„Úspěšnost řízení projektu je dána oceněním výsledků projektu různými zainteresovanými stranami.“ (Svozilová, 2011)

3.6.5. Řízení rozporů

Řízení rozporů patří mezi základní procesy projektového managementu. Spory se nemohou ignorovat nebo odsouvat řešení na pozdější dobu. Musí se řešit rychle a efektivně, jelikož mají vliv na postup projektu. Za proces řízení rozporů odpovídá vedoucí projektu. Za dohodu o řešení rozporu odpovídá investor i vedoucí projektu. Pokud se nedá najít dohoda, rozhoduje o sporu s konečnou platností investor. Pro řešení rozporu se musí nalézt jeho příčina, která ovšem může být skryta za příznaky (symptomy) problému. Technikou pro řešení rozporu může být analýza podstatné příčiny, analýza příčiny a následků využívající diagramu „rybí kost“ nebo Paretova analýza (Skalický - Jermář - Svoboda, 2010).

3.6.6. Řízení změn

Hlavním zdrojem změn projektu by měli být jeho zákazníci, kteří mohou požadovat další požadavky či naopak chtějí vypustit některé požadavky z důvodu například snížení nákladů. Některé změny mohou být navrženy i projektovým týmem pokud zjistí, že je vhodnější jiná varianta provedení. Změny ovšem mohou být i externí (např. změna zákona) (Newton, 2008).

Změna projektu nemusí mít jen negativní důsledky, ale může být i pozitivní a vyvolat lepší řešení projektu, na základě informací, které v době zpracování zadání nebyly ještě známé. V případě změny rozsahu projektu se mění i časový rozvrh nebo dojde ke zvýšení nákladů či obojího. Pokud změna neovlivní základní omezení projektu (rozsah, rozpočet, harmonogram projektu) nemusí procházet procesem řízení změn. Rozhodnutí o změnách, kdy se mění rozsah projektu, by měl dělat investor, jelikož je zodpovědný za financování projektu (Skalický - Jermář - Svoboda, 2010). Některé změny jsou nevyhnutelné, ale většinou se jedná o změny, kde je možnost volby (přijetí nebo odmítnutí změny). Důležité pro rozhodnutí je mít dostatek informací. Některé změny nemusí vyvolat změnu plánů, pokud se jedná o malé změny, které lze uskutečnit prostřednictvím využití definovaných rezerv (Newton, 2008). Proces řízení změn by měl být součástí dokumentu Definování projektu a měl by být všemi stranami odsouhlasen (Skalický - Jermář - Svoboda, 2010).

„Proces řízení změn je autonomní cyklus dílčích procesů, které jsou součástí projektového managementu a jejichž účelem je řízení změn předmětu a plánu projektu v realizačních fázích projektu.“ (Svozilová, 2011)

3.6.7. Správa projektové dokumentace

V průběhu projektu se setkáme s velkým množstvím dokumentů, které je potřeba evidovat a přehledně zakládat. Prvním dokumentem je první formulovaný návrh projektu a poslední dokumenty vznikají po skončení projektu v administrativní uzávěrce projektu.

Projektová dokumentace může být strukturovaná podle mnoha hledisek. Základní hledisko vzniká z primárního dělení projektu na projektový produkt a projektové řízení:

- Dokumentace projektového produktu (výpočty, schémata, popisy, výkresy).
- Dokumentace procesů projektového řízení (projektové plány, hlášení o stavu projektu, předávací protokoly).
- Obecná administrativní dokumentace (účetní dokumenty, personální data).

Dále je možné členění podle projektových fází, podle obsahu dokumentu, podle toho, kdo dokumenty schvaluje, kdo dokumenty vytváří, podle stavu dokumentu atd.

Fáze vzniku dokumentu se dělí do 3 dílčích procesů: vytvoření dokumentu, modifikace dokumentu a schválení dokumentu. Následuje uložení dokumentu.

Modifikace dokumentů vzniká z kontrol nebo dalších návrhů, komentářů a poznámek spolupracovníků. Následuje schválení dokumentu, které musí být u některých dokumentů vždy písemné, tj. podpisem schvalující osoby nebo osob (např. dokument Definování projektu požaduje podpis projektového manažera, investora, zástupce zákazníka a uživatele). Jiné dokumenty se považují za schválené při zapracování připomínek (např. zápis z kontrolní porady) (Skalický - Jermář - Svoboda, 2010).

3.7. UKONČENÍ PROJETKU

V ukončení projektu se objevuje nejvíce chyb z jednotlivých procesů projektového řízení. Projekt obvykle končí tím, že začne fungovat a veškerá administrativa tím končí. Správný postup ukončení projektu může usnadnit kroky manažera v následujících projektech.

Dodání výrobku nebo služby neznamená automaticky, že projekt byl úspěšný. Jak již bylo napsáno dříve, projekt je úspěšný splní-li se požadavky a očekávání zákazníka. Splnění očekávání společnosti, která projekt realizuje, by mělo být také splněno. Pro danou společnost představuje úspěšný projekt přiměřený zisk.

Projekt obecně končí závěrečnou zprávou, které obsahuje i hodnocení. Hodnocení by nemělo být pouze formálně, ale mělo by být přínosné pro ostatní pracovníky a další projekty v budoucnu. Administrativní uzávěrka shromažďuje veškeré projektové záznamy a ověřuje, zda odpovídají skutečnosti a jsou přesné. Kromě předání dokumentace by mělo být zajištěno i školení uživatelům (Skalický - Jermář - Svoboda, 2010).

Mezi kroky ve fázi ukončení projektu patří formální uzavření projektu a formální uzavření smluvních vztahů. Do fáze ukončení může být zahrnuta také činnost revize, která se provádí s určitým časovým odstupem s cílem zjistit, zda výstupy odpovídají parametrům, které byly definovány ve fázi zahájení (Halouzka et.al., 2005).

Důvody pro ukončení projektu mohou být různé a nemusí se jednat pouze o splnění cíle a úkolů. Může jednat také o situaci, že projekt se stal neaktuálním a již nemá význam pro organizaci nebo zákazníka. Dalším důvodem může být i to, že zákazník v projektu nechce dále pokračovat z důvodu, že dodavatel nedodržel svoje závazky.

Některé výrobky a služby vyžadují vypracování provozních a školicích manuálů. Tato činnost je také činností procesu ukončení projektu. Může se také vyžadovat instalace produktu a následné testování. A teprve na základě testů s pozitivními výsledky je kontrakt uzavřen (Taylor, 2007).

4. PRAKTICKÁ ČÁST

Tato část se zabývá popisem organizace příměstských táborů „Prázdniny v Praze“, které pořádala společnost Sportlines s.r.o. v roce 2010.

Kromě informací o historii projektu jsou v praktické části popsány kroky, které předcházely před organizací 1. ročníků příměstského tábora. Následně je popsána organizace příměstského tábora, která je rozdělena do 3 fází (fáze přípravy, fáze realizace a fáze ukončení). Dále je zpracována predikce o počtu potenciálních účastníků příměstského tábora (demografický vývoj) v dalších letech a jsou identifikovány dlouhodobé cíle. Poslední kapitola 4.8. se zabývá vlastním plánováním projektu příměstského tábora „Prázdniny v Praze“ v roce 2012.

4.1. INFORMACE O SPOLEČNOSTI

Společnost Sportlines s.r.o. byla založena 13. listopadu 2006.

Předmět podnikání:

- *poskytování tělovýchovných a sportovních služeb v oblasti sportovního aerobiku, bojových forem aerobních cvičení, míčových her, cyklistiky, plavání, atletiky, gymnastiky, fitness, kulturistiky a hokeje*
- *provozování tělovýchovných a sportovních zařízení a zařízeních sloužících regeneraci a rekondici*
- *mimoškolní výchova a vzdělávání*
- *poskytování služeb osobního charakteru*
- *průvodcovská činnost tělovýchovná a sportovní*
- *zprostředkování obchodu a služeb*
- *pořádání odborných kurzů, školení a jiných vzdělávacích akcí včetně lektorské činnosti*
- *provozování cestovní agentury*
- *činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců*
- *činnost technických poradců v oblasti stavebnictví a architektury*
- *vydavatelské a nakladatelské činnosti*

Sídlo společnosti: Praha 4, Květnového vítězství 938/79, PSČ 149 00.

Základní kapitál a jednatel společnosti: 200 000 Kč, splaceno 100 %, jediným podílníkem je Martin Dušek, který byl až do 26. května 2010 i jediným jednatelem společnosti. Novým jednatelem společnosti od 26. května 2010 je David Kurtz. (*Justice.cz*)

Společnost Sportlines s.r.o. nabízí rozsáhlé portfolio služeb. Portfolio služeb se skládá ze 4 skupin: pobyty pro školy, města a obce, firmy a cestovní kancelář. Každá skupina se skládá z různých programů. Společnost poskytuje kompletní služby, které se skládají jak ze zajištění samotného programu, ale i propagace, organizace a profesionálního týmu lidí.

V rámci pobytů pro školy jsou nabízeny programy: adaptační kurzy, jazykové kurzy, letní sportovní kurzy, lyžařské kurzy, školní výlety, školy v přírodě, vodácké kurzy a pobyty pro učitele.

Pro města a obce jsou připraveny a organizovány Příměstské tábory Prahy 11, Prázdniny v Praze, letní tábory, Dny dětí, Junior camp, kulturní akce, sportovní akce, slavnosti atd. Jedná se o programy pro širokou veřejnost.

Firmám se nabízí služby v oblasti event managementu a firemních programů (firemní večírky, prezentace firem, teambuilding, školení atd.). Další oblastí pro firmy jsou reklamní služby (výroba reklamy, reklamní předměty a kampaně).

Cestovní kancelář: teprve se připravuje

(*Sportlines s.r.o. - teambuilding, příměstské tábory, akce pro školy*)

4.2. CO PŘEDSTAVUJE PROJEKT PŘÍMĚSTSKÉHO TÁBORA „PRÁZDNINY V PRAZE“

Jedná se o příměstský tábor, který se koná během letních a zimních prázdnin na území HL. m. Prahy. Příměstský tábor je jednodenní tábor určený pro děti ve věku 6 – 15 let, které tráví prázdniny v Praze. Příměstský tábor „Prázdniny v Praze“ probíhá každý všední den po celou dobu prázdnin. Jedná se o alternativu ke klasickým vícedenním táborům. Na příměstském táboře děti tráví celý den mezi svými vrstevníky a večer mohou být zas s rodiči.

Příměstské tábory mají za cíl plnit tzv. skupinu 5P. *Příměstské tábory slouží jako „Prevence závislosti u dětí a mládeže“ například na internetových hrách, internetu a sledování televize. Zároveň příměstské tábory slouží jako „Prevence úrazů dětí“. Děti se seznámí s adrenalinovými sporty pod dohledem certifikovaných instruktorů. Zaměřují se na „Prevenci nadváhy a obezity“ prostřednictvím různých her a propagováním zdravého životního stylu. A na závěr program slouží i jako „Prevence kriminality“ a „Protidrogová prevence“.* Cílem je také nezatížit rodinný rozpočet a nabídnout možnost účasti dětí na příměstském táboře široké veřejnosti. (*Příměstské tábory Praha - Prázdniny v Praze*)

4.3. HISTORIE PROJEKTU „PRÁZDNIN V PRAZE“

První „Prázdniny v Praze“ se uskutečnily v létě roku 2009. Projekt vznikl na základě zkušeností s organizováním příměstského tábora pro Prahu 11, který probíhá od roku 2008. Jelikož se jednalo o velký projekt pro děti z celé Prahy, jednalo se o spolupráci s Magistrátem hl. m. Prahy. Pro Magistrát hl. m. Prahy byla vypracovaná studie (průzkum) během května 2009 o „Trávení volného času dětí“ formou dotazníkového šetření. Příloha č. 1 představuje dotazník, který rodiče vyplňovaly. V příloze č. 2. se nachází odborný závěr (posudek) socioložky Mgr. Jany Pařízkové k provedené Studii. Na základě Studie a dalšího jednání s Magistrátem hl. m. Prahy získala společnost Sportlines s.r.o. záštitu od Magistrátu hl. m. Prahy pro provozování příměstského tábora s názvem „Prázdniny v Praze“. Kromě záštity získala i finanční dar pro rok 2009 na realizaci příměstského tábora. V roce 2011 přešel příměstský tábor „Prázdniny v Praze“ pod občanské sdružení S.A.N.G. a společnost Sportlines s.r.o. se stala pouze realizátorem projektu nikoliv jeho organizátorem.

4.4. STUDIE O TRÁVENÍ VOLNÉHO ČASU DĚTÍ

Průzkum trávení volného času dětí probíhal na základních školách od 29. dubna do 15. května 2009. Celkově bylo osloveno 48 základních škol po celé Praze. Společnost Sportlines s.r.o. obdržela od Magistrátu hl. m. Prahy doporučený seznam základních škol na Praze 1 - 15. Na Praze 16 - 22 probíhal výběr škol náhodně společností Sportlines s.r.o. Dotazníky byly předány ředitelům škol či jejich zástupcům. Následně je třídní učitelé rozdali mezi žáky, aby je rodiče doma mohli vyplnit. Dotazníky byly určeny pro rodiče žáků z 1. – 9. třídy. Celkově bylo vytištěno 10 000 ks dotazníků. Návratnost dotazníků ze škol byla velice různorodá. Jedním z faktorů byl čas na rozdání a vyplnění rodiči. Přesto ale došlo k situaci, že ze školy, které měly více času na sběr dotazníků, vrátily minimum dotazníků a ze škol, které byly více tlačeny časem, byla návratnost velká. Tuto situaci ovlivnilo i to, jak rodiče se školou komunikují či případně, jak škola komunikuje s rodiči. V Praze 1 - 15 bylo do výzkumu zapojeno 35 základních škol. Z Prahy 16 - 22 bylo náhodně vybráno dalších 13 základních škol. Celkově se vrátilo 4 646 dotazníků (Praha 1 – 15: 3 445 dotazníků a Praha 16 – 22: 1 201 dotazníků).

Vyhodnocení jednotlivých otázek:

1) Tráví Vaše dítě větší část letních prázdnin (více než měsíc) v Praze?

Většina dětí přes léto netráví více než 1 měsíc v Praze. Rodiče se snaží dětem přes letní prázdniny věnovat nebo jim připravit takový program, aby byly v Praze co nejméně. Využívají táborů, babiček a příbuzných. Přesto během letních prázdnin na území hl. m. Prahy zůstávají některé děti déle než měsíc. Jedná o 799 dětí (23,2 %) z Prahy 1 - 15 a 337 dětí (28,1 %) z Prahy 16 - 22, které jsou v Praze déle než 1 měsíc. Dohromady se jedná o 24,45 % dětí z Prahy (1 136 dětí z 4 646 dětí).

2) Využívá Vaše dítě nabídku vícedenních táborů konaných mimo Prahu?

Rodiče využívají nabídky vícedenních táborů konaných mimo Prahu poměrně často. Z dotázaných rodičů jezdí na tábory přibližně 41 % jejich dětí. Toto číslo by mohlo být vyšší, ale je to dáno neznalostí tábora, strachem rodičů o děti či finanční náročností.

3) Zná Vaše dítě nabídku příměstských táborů?

Informace o příměstských táborech rodiče mají. Z dotázaných rodičů zná příměstské tábory 34,6 % rodičů či jejich dětí (Praha 1 - 15) a 29 % rodičů či jejich dětí (Praha 16 - 22). Celkový rozdíl mezi dvěma skupinami Prahy je 5,7 %. Rozdíl může být dán například větší informovaností z Domů dětí a mládeže (DDM), které jsou pro rodiče v okrajových částech Prahy vzdálené.

U této otázky došlo několikrát k situaci, že rodič zaškrtnl variantu, že dítě nezná příměstské tábory a následně u další otázky zaškrtnl, že dítě jezdí na příměstské tábory. Z této situace vyplývá, že znalost příměstských táborů by mohla být ještě větší, ale záleželo na rodičích, jak tuto otázku pochopili.

4) Využívá Vaše dítě nabídku příměstských táborů?

Celkové využití příměstských táborů v současnosti oproti znalosti nabídky je poměrně malé. Z 34,6 % rodičů z Prahy 1 - 15, kteří znají příměstské tábory se táborů zúčastní pouze 12,7 %. V Praze 16 - 22 znalost příměstských táborů odpovídá 29 %, ale tábory se táborů zúčastní pouze 14,8 %, tzn. že polovina dětí nebo rodičů, které znají příměstské tábory, je také i využívá. Rozdíl mezi znalostí a využíváním příměstských táborů byl na Praze 1 – 15 o 22 % a na Praze 16 – 22 o 14,15 %.

Rozdíl mezi znalostí a účastí na příměstském táboře má mnoho důvodů. Jedná se hlavně o nevhodnost termínu. Příměstské tábory od DDM jsou pouze v určitém termínu a nikoliv po celé prázdniny. Dalším důvodem je určitě kapacita příměstských táborů. Rodiče si stěžují, že příměstské tábory jsou brzy plné a je potřeba dítě přihlásit ve velkém časovém předstihu. U rodin z okrajových částí Prahy je jedním z problémů dopravní dostupnost.

5) Zná Vaše dítě nabídku táborů, které pořádají Domy dětí a mládeže?

Nabídku táborů pořádaných DDM či jiných organizací zná 30,1 % dotázaných (Praha 1 - 15) a 27,3 % dotázaných (Praha 16 - 22).

6) Je nabídka volnočasových aktivit v Praze dostatečně prezentována?

Na otázku, zda je nabídka volnočasových aktivit dostatečně v Praze prezentována odpovědělo pouze 45,7 % ANO (Praha 1 - 15) a 34,9 % ANO (Praha 16 - 22). Okrajovým částem Prahy není věnováno takové pozornosti k prezentaci volnočasových aktivit jako v centru Prahy. Rodičům chybí informace o nabídce.

Z rozhovorů na školách bylo zjištěno, že nabídka aktivit se do školy dostane, ale existuje malá vazba k předání těchto informací rodičům.

7) O prázdninové volnočasové nabídce jste informováni: od známých nebo přátel – z internetu – z tisku – z letáků – ze škol – z brožur, které vydávají Dětské domy dětí a mládeže (možno více odpovědí)

Praha 1 - 15: Informace o volnočasových aktivitách rodiče získávají nejvíce:

1. Internet – 1.983x – 31,13 %
2. Doporučení známých nebo přátel -1.811x - 28,43 %
3. Škola – 1.637x – 25,69 %

Nejméně informací o volnočasových aktivitách rodiče získávají od Domů dětí a mládeže – 940x – 14,75 %

Praha 16 - 22: Informace o volnočasových aktivitách rodiče získávají nejvíce:

1. Internet – 671x – 32,43 %
2. Doporučení známých nebo přátel - 661x - 32,43 %
3. Škola – 484x – 23,75 %

Nejméně informací o volnočasových aktivitách rodiče získávají od Domů dětí a mládeže – 222x - 10,89 %

Pořadí způsobů získávání informací v Praze 1 – 15 je stejné jako na Praze 16 – 22.

8) Když Vaše dítě nabídku prázdninových volnočasových aktivit nevyužívá, je důvodem: vysoký finanční poplatek – dopravní nedostupnost (vzdálená část Prahy) – nedostatečný výběr – jiný důvod (možno více odpovědí)

Největším omezením pro rodiče při výběru prázdninových volnočasových aktivit je vysoký finanční poplatek. Tento důvod nám uvedlo 817 rodin (40,67 %) z Prahy 1 – 15 a 245 rodin (35,1 %) z Prahy 16 – 22.

Dalším faktorem je nedostatečný výběr pro rodiny z Prahy 1 – 15, který se objevil v odpovědích 649x (32,3 %) a u Prahy 16 – 22 se tato odpověď objevila 235x (33,67 %). A poslední předvybraný důvod neúčasti dětí na příměstském táboře byla dopravní nedostupnost, kterou zvolili rodiče v Praze 1 – 15 543x (27,03 %) a na Praze 16 – 22 218x (31,23 %).

Mezi hlavní důvody, proč děti nevyužívají volnočasových aktivit patří:

bezpečnost ** časové důvody ** chybí zkušenosti ** jiné aktivity ** jiné tábory ** mimo Prahu ** nedostačující prezentace (nabídka) ** nedůvěra v cizí lidi ** nehodící se termín ** neinformovanost ** nezájem dítěte ** neznalost nabídky ** neznámost prostředí ** nízký věk ** obsazené termíny ** plánování ** skauting ** soustředění ** užití táborů od zaměstnavatele ** jiný program ** krátká „otevírací doba“ ** nedostatek peněz ** nedůvěra (o dospělých víme jen pár řádků) ** nevhodné termíny a délky pobytu případně téma ** osobní důvody ** prarodiče ** sport ** tábory jsou docela drahé ** v době, kdy jsme chtěli nabídku využít, bylo obsazeno (vysoká obsazenost) **zdravotní důvody

9. Napište, co v nabídce volnočasových aktivit v Praze chybí a co by Vaše dítě uvítalo:

Více akcí pro děti, dostatečný výběr volnočasových aktivit. ** Problém je malá kapacita příměstských táborů na Praze 9. Vůbec nevím, že nějaké jsou. ** Větší nabídka příměstských táborů a výletů pro děti či akce v DDM. ** Kratší výlety v obvodu bydliště a DDM, zábavné programy ** Finančně dobře dostupné sportovní aktivity ** Příměstské tábory jsou brzo obsazené, nebyla šance je využít. Nižší ceny a více sportovních akcí **Neznám podrobnější nabídku. Více víkendových zábavných odpoledne, dětské akce a soutěže k tematickým dnům např. den dětí, čarodějnice ** Akce organizované na přírodní vědy ** nedostatečná kapacita příměstských táborů ** výtvarný příměstský tábor ** příměstský tábor s tematikou Harry potter, příměstský sportovní tábor. Kroužek o PC, soutěže, bojovky ** širší nabídku příměstských táborů (v každé části Prahy) ** příměstské jazykové tábory, příměstské tábory v okolí bydliště ** nedostatek aktivit pro finančně slabší rodiny ** větší pestrost nabídky ** vhodnější prezentace přímo ve školách ** víkendové programy ** aktivity v blízkosti bydliště ** informace** kulturní a sportovní akce v okrajových částech Prahy **sportovní akce, sportovní tábory ** víkendy pro rodiče s dětmi výlety mimo Prahu ** zábavné akce ** akce pro rodiče a děti ** informace ** větší nabídka ** tradiční akce pro celou rodinu ** celodenní aktivity přes týden ** jednodenní akce ** nabídka denních táborů od 8 do 17hod se sportovně-výtvarným (ev.hudebním) zaměřením ** poznávací výlety (výlety do přírody) ** programy pro děti na víkendy ** nemáme komplexní nabídku nemůžeme zodpovědně odpovědět ** příměstský tábor v místě bydliště ** víkendové sportovní akce **volnočasových aktivit je nedostatek určitě bysme uvítali příměstské tábory se sportovními aktivitami ** žádná víkendová akce ** lokální aktivity v časové orientaci jako je pracovní doba rodiče **

tábor kde je hlavní náplň sport (plavání, tenis) nebo tematické tábory (hudba, příroda) ** víkendové program ** soutěže ** sportovní aktivity ** větší nabídka **více příměstských táborů

Závěr výzkumu: Průzkumem bylo zjištěno, že téměř 25 % dětí z celé Prahy tráví více než měsíc letních prázdnin právě v Praze. O existenci příměstských táborů mají rodiče informace, ale jedná se pouze přibližně o 1/3 rodičů. Povědomí o příměstských táborech by mělo být větší. Dále se zjistilo, že daleko menší procento dětí tráví letní prázdniny na příměstském táboře než je znalost příměstských táborů. Důvodem je nevhodnost termínu, omezená kapacita či nutnost přihlásit dítě s velkým časovým předstihem. Rodiče by uvítali větší informovanost o nabídce volnočasových aktivit na území hl. m. Prahy. Informace o volnočasové nabídce nejvíce rodiče získávají prostřednictvím internetu nebo na základě doporučení od známých. Největším problémem je vysoký finanční poplatek za letní volnočasové aktivity. Závěrem lze říci, že rodiče by uvítali větší nabídku příměstských táborů optimálně v místě bydliště, které budou mít větší kapacitu.

4.5. REALIZACE PŘÍMĚSTSKÉHO TÁBORA „PRAZDNINY V PRAZE“ – LÉTO 2010

4.5.1. Jak příměstské tábory fungují

Rodiče dítě přihlásí na příměstský tábor prostřednictvím přihlášky na internetu a po odeslání přihlášky jim přijde potvrzení o registraci. Přihláška kromě základních kontaktních údajů a věku dítěte obsahuje i prostor pro poznámku (např. sportovní omezení, hyperaktivita, diety).

Po Praze bylo vytipováno 8 stanic metra, kde na děti a rodiče čeká v horním vestibulu instruktor každý všední den v čase 7:00 - 7:30 , aby si děti od rodičů převzal. V roce 2010 se jednalo o tyto stanice:

- Trasa metra A: Želivského (horní vestibul), Muzeum (horní vestibul), Dejvická (horní vestibul směr Vítězné náměstí)
- Trasa metra B: Florenc (u Billy), Nové Butovice (horní vestibul - směr odjezd městských autobusů), Hloubětín (horní vestibul)
- Trasa metra C: Florenc (u Billy), Kobylisy (horní vestibul - směr odjezd autobusů, katastrální úřad), Muzeum (horní vestibul), Kačerov (horní vestibul)

Princip je takový, že instruktor si děti na metru od rodičů převezme a večer kolem 18:00 je zase rodičům na stejném místě vrátí. Přes den děti mají zázemí ve vybrané základní škole, ale program probíhá venku v okolí základní školy. V základní škole se děti ze všech sběrných míst scházejí a od 8:30 začíná program. Rodiče také mohou dovést dítě přímo do základní školy vždy od 7:00 do 8:30 a následně si ho vyzvednout od 17:00 do 18:00.

Rodič instruktora v metru jednoduše pozná. Instruktor má na sobě červené tričko „Prázdniny v Praze“ a k dispozici seznam dětí, které mají dorazit. Součástí seznamu jsou i telefonní čísla na rodiče, pokud by rodič například měl zpoždění, tak aby instruktor věděl, zda má s dětmi čekat na opozdilce či nikoli. Rodiče podepíší u předání dětí instruktorovi bezinfekčnost a předají mu kopii kartičky pojištěnce. Od té doby za děti zodpovídá instruktor (společnost Sportlines s.r.o.). Děti se s instruktorem vydají pomocí MHD do vybraného zázemí (základní školy). První den z týdne je potřeba, aby rodič předal dítě osobně a podepsal prohlášení o bezinfekčnosti. Následné dny může dítě dorazit ráno samo, ale pro večerní samostatný odchod je potřeba lísteček od rodiče. Na každého instruktora připadá max. 10 dětí.

Program je každý den jiný, ale charakteristická náplň jednotlivých dnů se nemění.

Pondělí: Míčové hry

Úterý: Celodenní výlet

Středa: Lanové aktivity (lanové překážky, outdoorové hry)

Čtvrtek: Hry v přírodě a v tělocvičně

Pátek: Celodenní dobrodružná hra (dobývání hradu, hledání pokladu atd.)

Program probíhá, pokud to počasí dovolí, většinou venku a tělocvična základní školy je pro děti akorát zázemím a variantou pro špatné počasí.

Cílem programu je přinést netradiční hry a soutěže, se kterými se děti málokdy setkávají. Fotbal a vybíjená se při míčových hrách hraje minimálně, ale děti si vyzkouší nové hry jako je lakros, touch ragby či brenball. Tyto hry mohou být i inspirací pro děti, čemu se mohou věnovat i celoročně např. v rámci nějakého oddílu. Mezi dětmi jsou oblíbené nízké lanové aktivity a mají možnost si vyzkoušet například i bungee running nebo skákací boty.

Rodiče zaplatí 200 Kč za jeden den příměstského tábora. Kromě zábavného programu, dohledu instruktorů a zdravotníka cena obsahuje i dopolední a odpolední svačinu a oběd. V ceně je též zahrnut celodenní výlet (vstupné) a v případě výletu mimo Prahu i doprava. Platba probíhá převodem peněz na bankovní účet nebo v případě pozdějšího přihlášení (platba nestačí přijít na bankovní účet před účastí dítěte na příměstském táboře) probíhá platba při předání dítěte instruktorovi ráno v hotovosti oproti vystavení dokladu o zaplacení.

Výhodou příměstského tábora „Prázdniny v Praze“ je neomezený počet přihlášených dětí, tzn. že není stanovena maximální kapacita dětí. Další výhodou je možnost přihlášení dítěte na tábor max. 2 dny před jeho účastí. V některých výjimečných případech se může dítě zúčastnit příměstského tábora již následující den. Těmito skutečnostmi se příměstský tábor „Prázdniny v Praze“ odlišují od jiných příměstských táborů. (*Příměstské tábory Praha - Prázdniny v Praze*)

4.5.2. Proces organizace příměstských táborů - léto 2010

Výchozí situace:

První rok (2009) probíhal příměstský tábor „Prázdniny v Praze“ současně s příměstským táborem Prahy 11 (stejně zázemí v základní škole, stejné stravování, stejný program). Tato situace nastala z důvodu prodlouženého jednání s Magistrátem hl. m. Prahy o provozování příměstského tábora a poskytnutí podpory. V době ukončení jednání bylo neefektivní zařizovat vlastní prostory a začínat s velkolepou propagací, a proto bylo odsouhlaseno spojení těchto dvou projektů. Dalším důvodem byly i určité obavy o počtu zúčastněných dětí. Propagace příměstského tábora probíhala až během letních prázdnin. Přesto se ale tábora zúčastnilo 960 dětí. Jednalo se tedy o úspěšný 1. ročník příměstského tábora „Prázdniny v Praze“. Na základě pozitivních ohlasů od rodičů na projekt „Prázdniny v Praze“ a zvyšování týdenního počtu dětí, které na příměstský tábor chodily, se společnost Sportlines s.r.o. rozhodla pro rok 2010 oddělit tyto dva projekty a vznikly dva samostatné projekty.

Popis procesu organizace příměstských táborů:

Celý proces organizace můžeme rozdělit do 3 fází: fáze přípravy, fáze realizace a fáze ukončení. Fáze přípravy letního příměstského tábora probíhá od března do konce června. Fáze realizace probíhá od července do září a fáze ukončení v září.

Jedná se tedy o půlroční projekt. Fáze přípravy je charakteristická velkým souborem činností, které je potřeba vykonat pro bezproblémový chod příměstského tábora. Fáze realizace spočívá ve velké flexibilitě při organizaci a řešení nečekaných situací. Fáze ukončení představuje administrativní ukončení projektu.

A) FÁZE PŘÍPRAVY

Fáze přípravy probíhala průběžně od března do konce června 2010. Jedná se o soubor mnoha činností, které se musí zajistit, aby průběh příměstského tábora byl bez komplikací.

1) Navázání jednání o spolupráci s VZP ČR a Magistrátem hl. m. Prahy

Jednání bylo v kompetenci jednatele společnosti a ředitele. Výsledkem bylo poskytnutí záštity a finančního daru od Magistrátu hl. m. Prahy a spolupráce s VZP ČR jako partnerem projektu. Součástí smlouvy s VZP ČR o partnerství na projektu bylo i určité plnění, které společnost Sportlines s.r.o. musela zajistit:

- VZP ČR bude prezentována jako partner akce
- umístění loga VZP ČR na www.prazdniny-v-praze.cz
- umístění loga VZP ČR v letáčích k uvedené akci - počet 100 000 ks
- umístění loga VZP ČR na tričkách
- 50 spotů s citací VZP ČR v regionálních rádiích
- umístění loga VZP ČR v tiskové zprávě
- v místě konání akce budou umístěny 2 reklamní bannery VZP ČR o velikosti 0,5 x 1 m
- logo VZP ČR na plakátech k uvedené akci – 600 ks
- umístění zprávy ve vybraných oběžnicích jednotlivých městských částí či na jejich webových stránkách
- distribuce propagačních materiálů VZP ČR

2) Kontrola webových stránek, doplnění informací

Letní příměstský tábor navazuje na jarní příměstský tábor, a proto je potřeba zkontrolovat veškeré texty, aby neodkazovaly na zimní program, ale byly aktuální pro léto. Součástí této práce je i zaslání žádosti správci stránek, aby byla upravena elektronická přihláška (dny, sběrná místa) pro letní příměstský tábor. Následně musí projít kontrolou i systém automatické odpovědi, zda po opravě elektronické přihlášky

stále správně funguje. Text automatické odpovědi se musí také aktualizovat pro letní příměstský tábor.

3) Vyhledání školy, která poskytne tělocvičnu jako zázemí pro příměstský tábor

Z důvodu osamocení projektu a realizace bez využití zázemí příměstského tábora Prahy 11, bylo potřeba vyhledat prostor pro příměstský tábor „Prázdniny v Praze“. Pro umístění školy a tělocvičny existovaly určité předpoklady.

- a) Umístění školy blízko metra, jelikož se do základní školy sjíždělo dalších 8 skupinek dětí a instruktorů z jednotlivých sběrných míst. Cílem bylo minimalizovat náročnost dopravy s dětmi, tak aby se využíval jen jeden dopravní prostředek a nemuselo se složitě přestupovat na autobus nebo tramvaj.
- b) Samostatný vchod do tělocvičny mimo školu (optimální varianta). Vrátnice ve školách o letních prázdninách málokde fungují.
- c) Zeleň se vzrostlými stromy, včetně hřišť pro děti v docházkové vzdálenosti od školy.
- d) Dostatečně velká tělocvična (buď jedna velká tělocvična nebo dvě menší).
- e) Dostupné sportovní vybavení.

Výběr školy (tělocvičny) byl náročný. Často byla tělocvična uvnitř školy a tudíž přes letní prázdniny nedostupná. Dalším problémem bylo to, že na mnoho školách probíhala přes letní prázdniny rekonstrukce jak školy samotné, tak i tělocvičen. Další obtíží bylo vytipovat školy, které mají v docházkové vzdálenosti větší zeleň se stromy a hřiště. Výsledkem výběru byla ZŠ Jiřího z Poděbrad, která se nachází 5 minut od zastávky metra Jiřího z Poděbrad, v docházkové vzdálenosti jsou Riegrovy sady a park Parukářka. Vchod do školy byl sice přes hlavní vchod, ve kterém i přes léto byl někdy vrátný. Škola byla od 1. patra zabezpečena bezpečnostním systémem (alarmem). K dispozici bylo přízemí se dvěma tělocvičnami a skladem sportovního vybavení. Od školy byly obdrženy klíče pro případ, že by na vrátnici nikdo nebyl. Po domluvení všech náležitostí byla vytvořena smlouva a jednatel společnosti podepsal smlouvu o pronájmu s ředitelem školy.

4) Zajištění stravování

Na základě zajištěného zázemí pro příměstský tábor bylo potřeba najít místo, kde se děti budou stravovat. Opět bylo vytipováno několik stravovacích zařízení v okolí školy prostřednictvím internetu. Následovalo zkontaktování provozních restaurací a zjištění možnosti, zda je reálné v jejich restauraci zajistit stravování po celou dobu letních prázdnin pro 60 – 80 dětí. Na základě prvotního telefonického kontaktu byly některé restaurace vyřazeny ze seznamu z důvodu nevhodnosti prostoru pro velkou skupinu či pro nevhodný čas nabídnutého stravování. Následovala osobní schůzka s provozními vytipovaných restaurací, která zahrnovala seznámení se s reálným prostorem. Předběžně se domluvila cena za oběd a jeho obsah.

Velkým adeptem byla Restaurace U Tří Prasátek (Vinohradská 122, Praha 3), která se nachází cca 10 minut od základní školy. Byla domluvena rámcová skladba jídelníčku a cena za oběd (90 Kč za polévku, hlavní jídlo a pití). Nevýhodou byl shledán vymezený prostor pro děti, protože se jednalo o kuřácký prostor a navržený čas oběda nebyl optimální (buď 11.30, nebo po 13.00 hod). Další variantou byla restaurace Olšanka (Táboritská 1000/23, Praha 3), kde bylo i zajištěno stravování z důvodu akceptace požadovaného času obědu a přijatelnější ceny za oběd (70 Kč za polévku, hlavní jídlo, pití a dezert). Další výhodou bylo i to, že se jednalo o nekuřácké prostory, kde děti byly téměř samy, takže nikoho nerušily.

5) Vytvoření a umístění rádiového spotu

Z plnění pro VZP ČR vznikl společnosti Sportlines s.r.o. závazek ve formě vytvoření rádiového spotu a jeho umístění v regionálních rádiích. Podmínkou bylo umístění 50 rádiových spotů. Vytvoření rádiového spotu měla na starosti společnost Global Vision, a.s. V období 15. května – 15. srpna 2010 bylo umístěno na rádiích F1 a Bonton 90 spotů s citací VZP ČR. Zároveň byl ocitovaný další partner projektu – Magistrát hl. m. Prahy.

6) Nákup a potisk triček

Bylo nakoupeno a potištěno 30 triček velikosti S, M nebo XL. Barva trička byla červená a potisk byl žlutý. Tato barevná kombinace byla zvolena z důvodů souladu barev s Magistrátem hl. m. Prahy i s logem VZP. Grafický návrh potisku trička vytvořila společnost Global Vision, a.s. (viz. příloha č. 3).

7) Vytvoření a tisk letáků a plakátů

Vytvoření letáku a plakátu měla na starosti společnost Global Vision, a.s. Vycházelo se z loňské předlohy, akorát byly dodány nové texty. Leták měl formát DL a byl oboustranný barevný. Plakát měl formát A3 a byl také barevný. Celkově bylo vytištěno 100 000 ks letáků a 600 ks plakátů. Tisk propagačních materiálů zajišťovala Tiskárna Daniel.

8) Zjištění potenciálního zájmu současných instruktorů o práci na příměstském táboře a jejich časové možnosti

Na začátku června byli osloveni jednotliví instruktoři prostřednictvím emailové komunikace, zda mají zájem o spolupráci na příměstském táboře během letních prázdnin a zda již znají jiné svoje závazky, kdy se příměstského tábora nebudou moci zúčastnit (dovolená atd.). S instruktory byla společnost v kontaktu i během roku prostřednictvím různých ostatních akcí, takže již měli informaci o konání příměstského tábora. Z informací byla vytvořena tabulka prostřednictvím MS Excel a vycházelo se z ní pro obsazování instruktorů pro jednotlivé týdny příměstského tábora.

9) Vytvoření tiskové zprávy a rozeslání do oběžníků

K 16. červnu 2010 byla vytvořena tisková zpráva (viz. příloha č. 4) o konání příměstského tábora „Prázdniny v Praze“. Tato tisková zpráva byla rozeslána do jednotlivých redakcí oběžníků městských částí a partnerům projektu. Některé redakce se ozvaly a tisková zpráva byla buď zveřejněna v tištěném oběžníku, nebo na jejich internetových stránkách. Některé redakce se neozvaly nebo již měly po uzávěrce červencového čísla či v některých městských částech oběžníky přes léto nevycházejí. Redakce oběžníku Prahy 4 uveřejnila tiskovou zprávu na svých internetových stránkách, redakce oběžníku Prahy 5 zařadila tiskovou zprávu do tištěné verze oběžníku a také redakce Prahy 9 zařadila tiskovou zprávu do tištěné verze oběžníku.

10) Distribuce letáků a plakátů

V průběhu května byla zahájena distribuce vytištěných letáků a plakátů do základních škol po celé Praze. Celkově se nachází na území hl. m. Prahy 260 základních škol. (*Základní školy - Hlavní město Praha*) Distribuce byla celkově zajištěna do 100 základních škol včetně těch, ve kterých probíhal v roce 2009 výzkum. Ředitelé nebo zástupci ředitele jednotlivých základních škol byli informováni

o probíhající distribuci, takže očekávali v daném období doručení letáků a plakátů. Plakáty byly umístěny na nástěnky u vstupu do školy či družin. Letáky byly rozdány třídními učiteli dětem a část zůstávala na vrátnici školy pro rodiče, které čekají na děti. Letáky a plakáty byly také doručeny do VZP ČR, která sama zajistila distribuci na své jednotlivé pobočky. Letáky příměstského tábora byly během května a června distribuovány také mezi rodiče při konání škol v přírodě, které pořádala společnost Sportlines s.r.o.

11) Kontrola skladu (sportovní vybavení, ostatní pomůcky pro zajištění programu, lékárničky)

Kontrola skladu probíhala těsně před zahájením příměstského tábora. Součástí kontroly skladu byl i výběr a příprava věcí pro odvoz do základní školy ZŠ Jiřího z Poděbrad. Jednalo se o kontrolu sportovního vybavení (míče, hokejky, tenisáky...), ostatních pomůcek (papíry, čtvrtky, pastelky, nůžky, špejle, provázky....) a lékárny. Míče byly dofouknuty, některé věci dokoupeny, aby byly v dostatečném množství nejen v základní škole i ve skladu pro průběžnou spotřebu během konání příměstského tábora.

12) Informační schůzka instruktory, školení první pomoci, podepsání dohod a ostatních dokumentů

V týdnu od 21.6. do 27.6. 2010 probíhaly informační schůzky pro instruktory, na kterých dostali organizační informace o chodu příměstského tábora. Součástí informační schůzky bylo i školení první pomoci, následné podepsání pracovních dohod a ostatních dokumentů (dokument o školení první pomoci, převzetí trička). Instruktorům, kteří pracovali v 1. a 2. týdnu, byly rozdány trička a doklady o zaplacení pro případ, že rodiče budou platit za děti v hotovosti. Současně obdrželi i předběžné seznamy dětí, na které budou čekat na vybraném sběrném místě.

13) Vytvoření směrovek na školní budovu

Základní škola Jiřího z Poděbrad má více vchodových dveří. Bylo proto nutné vytvořit orientační šipky směřující ke správným dveřím, kde se umístil i nápis „Příměstské tábory – Prázdniny v Praze“. Cedule byly zalaminovány, aby se zpomalilo jejich poškození.

Jedná se sice o maličkost, ale směrovky ulehčí nalezení správného vchodu rodičům, kteří děti do ZŠ přivedou osobně a danou ZŠ neznají. Tímto krokem se předcházelo situaci zmatení rodičů, že jsou na špatném místě a škola je zavřená.

Tab. č. 1

Harmonogram fáze přípravy příměstského tábora "Prázdniny v Praze" 2010

	1.3. - 7.3.	8.3. - 14.3.	15.3. - 21.3.	22.3. - 28.3.	29.3. - 4.4.	5.4. - 11.4.	12.4. - 18.4.	19.4. - 25.4.	26.4. - 2.5.	3.5. - 9.5.	10.5. - 16.5.	17.5. - 23.5.	24.5. - 30.5.	31.5. - 6.6.	7.6. - 13.6.	14.6. - 20.6.	21.6. - 27.6.	28.6. - 30.6.
Jednání s partnery																		
Kontrola webových stránek																		
Vyhledání základní školy																		
Zajištění stravování																		
Vytvoření rádiového spotu																		
Nákup triček																		
Návrh potisku triček																		
Potisk triček																		
Vytvoření letáku a plakátů																		
Tisk letáků a plakátů																		
Potenciální zájem instruktorů																		
Vytvoření TZ																		
Kontaktování médií																		
Distribuce letáků do škol																		
Kontrola vybavení																		
Informační schůzka s instruktory																		
Vytvoření směrovek na školu																		
Vytváření seznamů dětí																		

Zdroj: vlastní zpracování

B) FÁZE REALIZACE

Fáze realizace spočívá hlavně v komunikaci s rodiči a instruktory, dále se jedná o průběžnou tvorbu seznamů dětí na jednotlivé týdny a zajištění bezproblémového chodu příměstského tábora. V praxi se jednalo téměř o neustálou telefonickou komunikaci s rodiči, kteří chtěli informace o možnosti přihlášení, omluvení syna/dcery z důvodu nemoci, dále se jednalo o zajištění výletů, upřesnění počtu obědů na jednotlivé dny, komunikace s instruktory, komunikace s médii atd.

1) Tvorba seznamů dětí

Z jednotlivých přihlášek se generují tabulky přihlášených dětí včetně kontaktů na rodiče. V tabulce se aktualizují i platby od rodičů dle bankovních výpisů. Každý pátek se tiskne pro instruktory seznam dětí. Lehkou komplikací je situace, že až do sobotního večera mohou rodiče přihlásit své dítě na příměstský tábor od následujícího pondělí. Instruktoři dostávají v neděli ještě dodatečné informace na informační schůzce. V tabulce mají také informace o platbě. Pokud rodiče přihlásili dítě pozdě a nestihnul se bankovní převod, instruktoři tuto informaci z tabulky vědí a převezmou peníze od rodičů při předání dítěte v hotovosti oproti vystavení dokladu o zaplacení.

2) Informační schůzky s instruktory

Každou neděli v podvečer probíhají informační schůzky s instruktory pro nadcházející týden, kde se jim předají seznamy dětí, řeknou aktuální informace, rozdělí se sběrná místa, předají se klíče od základní školy. Zhodnotí se také aktuální průběh příměstského tábora s návrhy na zlepšení.

3) Zajištění výletů

Vždy týden dopředu je nutné naplánovat celodenní výlet pro děti, který probíhá následující úterý. Pokud se jedná o výlet mimo hl. m. Prahu je potřeba zajistit i autobusovou dopravu.

Kromě nápadu, kam děti pojedou/půjdou, je potřeba domluvit s odpovědnou osobou v daném místě výletu podmínky. Jedná se o časové naplánování příjezdu, cenu a případně speciální program, který bude zajištěn. Komunikace probíhala buď telefonicky, nebo prostřednictvím emailu.

I přes sledování předpovědi počasí, musí existovat nějaký „záložní plán cíle výletu“. Nejednou se proto stalo, že došlo k přesunutí výletu na jiný termín a změna se musela opět domluvit s odpovědnou osobou daného místa.

Harmonogram výletů během příměstský táborů v roce 2010:

- 13.7.2010 Botanická zahrada hl. m Prahy
Prohlídka venkovní expozice s průvodkyní vč. využití výukových listů.

- 20.7.2010 Zámek Nižbor a Medvědárium v Berouně
Zajištění programu „Pravěk hrou“ od Informačního centra keltské kultury. *„Děti se zábavnou formou seznámí s každodenním životem lidí v pravěku a prací archeologů. Budou si moci prakticky vyzkoušet vybrané činnosti jako je pečení placek, tkaní a spřádání, střelba z luku, výroba šperků či "keltská výtvarná dílna". Detailněji poznají práci archeologů a prohlédnou si některé originální archeologické nálezy. Děti tak získají celou řadu nových poznatků o životě pravěkých lidí, archeologii a prověří si, jak by obstály v jednotlivých praktických disciplínách. Prostřednictvím multimediální expozice (dotykové obrazovky, "Mluvicí Kelt" atd.) navíc budou mít možnost se na chvíli přenést do fascinujícího světa Keltů.“* (viz. příloha č. 5)

- 27.7.2010 Zoo Praha
Zajištění programu panem Františkem Šustou (vedoucí oddělení tréninku zvířat): 11.00 cvičení nosálu, přechod do přednáškového sálu a hra na téma „staň se trenérem zvířat“ od 12.00 představení s lemury.

- 3.8.2010 Žižkovská věž a Muzeum hl. m. Prahy (Hlavní budova na Florenci)
Prohlídka Langweilova modelu Prahy a program o pravěké Praze.

- 10.8.2010 Průhonický park

- 17.8.2010 Botanicus – historická vesnice a bylinná zahrada
Prohlídka vesnice s průvodkyní. Ukázky tradičních řemesel dráteníka, hrnčíře, provazníka či svíčkaře, které si děti také mohly vyzkoušet.

- 24.8.2010 Letiště Letňany
Prohlídka za účasti ředitele letiště p. Kříže hangarů a i některých strojů (vojenský vrtulník, cessna...).

Pro výlet do keltského centra na zámku Nižbor a do historické vesnice Botanicus bylo potřeba zajistit autobusy. Byly osloveny 3 dopravci, se kterými společnost Sportlines s.r.o. během roku spolupracuje. Dle obdržené cenové nabídky byla zvolena společnost AUTOBUSOVÁ DOPRAVA Otto Lehovec.

Autobusy se předběžně objednávaly týden dopředu a 2 dny před výletem byl vždy upřesněn počet dětí a instruktorů. Podle celkového počtu osob autodopravce zajistil požadované autobusy.

4) Stravování dětí

S ředitelem restaurace Olšanka bylo domluveno, že každý den příměstského tábora dostane do 9.00 informaci, kolik obědů bude pro daný den potřeba. Pro úterý, z důvodu celodenního výletu, byly připraveny obědové balíčky pro děti. Počet dětí na úterý tedy musel být upřesněn také v pondělí.

Dopolední a odpolední svačiny byly zajišťovány společností Sportlines s.r.o. Dle aktuálního seznamu pro daný týden byly zakoupeny sušenky, ale i ovoce. Rozvážka do základní školy byla zajištěna zaměstnancem společnosti Sportlines s.r.o. 1x týdně vždy ve čtvrtek odpoledne.

5) Vytvoření průběžné tiskové zprávy

Stejně jako ve fázi přípravy byla v průběhu realizace opětovně vytvořena tisková zpráva a s časovým předstihem zaslaná do redakcí jednotlivých oběžníků, které nereagovaly v červnu a také partnerům projektu.

6) Vytvoření podkladů pro mzdy a zaslání mzdy

Na základě přehledů o tom, kteří instruktoři pracovali na příměstském táboře, byly vytvořeny podklady pro účetní. Tabulka o instruktorech zahrnovala informace o tom, jestli instruktor trávil čas s dětmi nebo fungoval pouze na sběrných místech. V některých dnech bylo potřeba zajistit vyzvednutí/vrácení dětí z/na více sběrných míst, ale pro zajištění programu tolik instruktorů potřeba nebylo. Někteří instruktoři tedy měli službu jen v rámci vyzvednutí/vrácení dětí z/na sběrné místo a na programu během dne nebyli přítomní. Proto bylo i různé platové ohodnocení.

Na základě podkladů účetní vystavila příkazy k úhradě a jednotlivým instruktorům byly odeslány jejich mzdy.

7) Vedení přehledu o peněžních zůstatcích a platba faktur

Příjem peněz do pokladny byl z důvodu platby za příměstský tábor v hotovosti od některých rodičů. Instruktor vystavil doklad o zaplacení pro rodiče a následně peníze s kopií dokladu odevzdával. Tato platba byla spárována s dítětem v seznamu přihlášených dětí. Výdaj hotovosti byl jednak na nákupy svačin, pomůcek na celodenní hry, dále na placení výletů či u některých instruktorů na výplatu mezd. Vstupné za výlety bylo ve většinou placeno v hotovosti. Platba faktur byla např. za dopravu na výlety.

8) Komunikace s médii

V průběhu příměstského tábora kontaktovali společnost Sportlines s.r.o. různé společnosti s žádostí o poskytnutí rozhovoru či souhlas s napsáním článku. Jednalo se například o deník Právo či Dnes. Dále byly točeny reportáže o průběhu příměstského tábora pro ČT 1 (pořad Z Metropole) a pro webovou televizi Prahy 1.

Společnost Sportlines s.r.o. například kontaktovalo i rádio Blaník o poskytnutí rozhovoru do zpráv či probíhala spolupráce s Českým rozhlasem Praha, jejichž zaměstnankyně dělaly s dětmi krátké ankety na různá témata.

C) FÁZE UKONČENÍ

1) Závěrečná kontrola seznamů dětí

Závěrečná kontrola seznamů dětí spočívala v kontrole zaplacené částky a účasti dítěte na příměstském táboře. Zároveň byla vytvořena tabulka částek na vrácení za odhlášené dny. Byli kontaktováni rodiče s informací o procesu zaslání dlužné částky a žádostí o zaslání bankovního účtu, kam má být částka zaslána.

2) Vypracování závěrečných pokladů pro účetní

Na základě závěrečné kontroly seznamu dětí na příměstském táboře byly pro účetní vytvořeny podklady s informacemi o částkách, které byly přijaty na bankovní účet, platby za příměstský tábor v hotovosti a součet částek, které budou odeslány zpět na účet rodičům.

3) Vytvoření závěrečné zprávy

Závěrečná zpráva byla vytvořena pro partnery projektu (VZP ČR a Magistrát hl. m. Prahy). Obsahovala informace o průběhu příměstského tábora a o počtu dětí, které se přihlásily na příměstský tábor a počtu dětí, které příměstský tábor navštívily.

4.5.3. Rozpočet projektu příměstského tábora „Prázdniny v Praze“ v roce 2010

Tab. č. 2

Rozpočet příměstského tábora „Prázdniny v Praze“ konaných v roce 2010

Předmět rozpočtu	Informace	Cena (Kč)
Pronájem tělocvičny	10 000 Kč x 2 měsíce	20 000
Správa webových stránek	1 500 Kč x 5,5 měsíce	8 250
Stravování Olšanka	70 Kč x 2 356 dětí	164 920
Nákup svačín	8 Kč x 2 356 dětí x 2	37 696
Vytvoření rádiového spotu		10 000
Rádiové spoty Bonton	1 200 Kč x 45 spotů	54 000
Rádiové spoty F1	950 Kč x 45 spotů	42 750
Nákup triček	150 Kč x 30 ks	4 500
Návrh textu na trička		2 300
Potisk triček	100 Kč x 30 ks	3 000

Úprava tiskovin		2 500
Tisk letáků DL	3,3 Kč x 100 000 ks	330 000
Tisk plakátů A3	10,6 Kč x 600 ks	6 360
Distribuce letáků a plakátů		10 000
Dokoupení sportovního vybavení		10 000
Dokoupení ostatního vybavení		5 000
Dovybavení lékárničky		2 000
Výlet Botanická zahrada	50 Kč x 70 dětí	3 500
	50 Kč x (7 instruktorů + zdravotník)	400
Výlet zámek Nižbor	50 Kč x 66 dětí	3 300
	50 Kč x (6 instruktorů + zdravotník)	350
Doprava na zámek Nižbor	1 velký a 1 malý autobus	9 000
Výlet Zoo	100 Kč x 51 dětí ; sleva 10 %, 1 500 Kč program	6 090
	100 Kč x (5 instruktorů + zdravotník)	600
Výlet Muzeum hl.m. Prahy a Žižkovská věž	50 Kč x 72 dětí + 30 Kč x 72 dětí	5 760
	60 Kč x (7 instruktorů + zdravotník)	480
Výlet Botanicus	60 Kč x 81 dětí	4 860
	60 Kč x (8 instruktorů + zdravotník)	540
Doprava do Botanicusu	2 autobusy velké	11 000
Letiště Letňany	50 Kč x 95 dětí	4 750
Tištěná reklama deník Metro		22 000
Mzdy instruktorů	300 osob vč. zdravotníků	240 000
Mzdy manažera a asistenta	březen – září	110 000
Technické zajištění	(benzín, kancelářský materiál, praní triček...)	60 000
Nákup odměn	1 000 Kč x 9 týdnů	9 000
Celkem:		1 195 906

Příjem od rodičů	200 Kč x 2 356 dětí	471 200
Potřebné další finanční zdroje		724 706
Náklady na 1 dítě		508

Zdroj: vlastní zpracování

4.5.4. Zdroje financování

Jedním ze zdrojů financování projektu příměstského tábora „Prázdniny v Praze“ jsou příjmy od rodičů. Tato částka ovšem nepokryje veškeré náklady a proto dalším zdrojem financování byly finanční dary od Magistrátu hl. m. Prahy a VZP ČR.

Společnost Sportlines s.r.o. se pokouší získat finanční prostředky i prostřednictvím grantových řízení městských částí či Ministerstva školství, které každoročně vypisují grantové výzvy. Do roku 2011 nebyla získána prostřednictvím grantů žádná finanční hotovost. V tomto směru ovšem společnost Sportlines s.r.o. chce pokračovat.

4.6. DEMOGRAFICKÝ VÝVOJ

Cílem této podkapitoly je zjištění počtu potenciálních účastníků příměstského tábora „Prázdniny v Praze“ pro další období. Analýza se zaměřuje se na vývoj počtu obyvatelstva hl. m. Prahy, věkové skupiny 5 – 14 let na území Prahy a počtu narozených dětí na území Prahy. Údaje byly zkoumány jak z minulých let, tak i jako predikce do budoucna.

Český statistický úřad ve svých dokumentech prezentuje různé věkové skupiny nikoliv jednotlivé stáří obyvatelstva. Věková skupina 5 – 14 let odpovídá věku účastníků příměstského tábora. Příměstský tábor je pro děti ve věku 6 – 15 let. Zde se objevuje lehký nesoulad věků. Nejedná se ovšem o nic závažného, jelikož mezi účastníky příměstského tábora jsou i pětileté děti. Jednou z podmínek přijetí pětiletého dítěte na příměstský tábor je, že bude mít v daném roce šesté narozeniny či se jedná o předškoláka. Někdy dochází i k výjimkám, pokud pětileté dítě má na příměstském táboře staršího sourozence či rodiče tvrdí, že je schopné program zvládnout. V tomto případě je dítě přijato na příměstský tábor na zkoušku. Pokud program zvládá, může docházet i v ostatních dnech, pokud program nezvládá je pro další dny po domluvě s rodiči vyloučeno. Tato situace ovšem nastává jen velmi zřídka. Horní věková hranice pro účast dítěte na příměstském táboře je 15 let. Věková skupina 5 – 14 let odpovídá období, než dítě oslaví 15. narozeniny. Dle seznamů dětí na příměstském táboře se čtrnáctileté a patnáctileté děti vyskytují minimálně či vůbec. Na základě popsané skutečnosti nepředstavuje zvolená věková skupina 5 – 14 let významné zkreslení výsledků.

Dále je potřeba upozornit na skutečnost, že údaje v tabulce č. 3 a v tabulce č. 4 jsou zpracovány v jiném časovém období. Dochází zde proto k nejednotným údajům v roce 2009 a v roce 2010. Tabulka č. 3 byla zpracována v průběhu roku 2011, takže obsahuje přesné údaje za rok 2009 a 2010. Tabulka č. 4 byla zpracována ve 4. čtvrtletí roku 2009 a z tohoto důvodu údaje v roce 2009 a 2010 jsou predikcí. Údaje v tabulce č. 4 byly ponechány z důvodu následné predikce do dalších let a případná oprava údajů v roce 2009 a v 2010 by narušila expertní odhady.

Tab. č. 3

Vývoj počtu obyvatel, věkové skupiny 5 - 14 let a živě narozených dětí v období 1995 - 2010 na území hl. m. Prahy (bez vlivu migrace)

Rok	Živě narození (věková skupina 0) 1)	Počet dětí (věk 5-14) 2)	Číselná změna	Počet obyvatel v Praze	Číselná změna
1995	9 344	133 506		1 209 855	
1996	8 786	131 060	-2 446	1 204 953	-4 902
1997	8 906	128 068	-2 992	1 200 455	-4 498
1998	8 961	125 125	-2 943	1 193 270	-7 185
1999	9 027	120 740	-4 385	1 186 855	-6 415
2000	9 392	115 657	-5 083	1 181 126	-5 729
2001	9 614	109 843	-5 814	1 160 118	-21 008
2002	9 661	105 691	-4 152	1 161 938	1 820 3)
2003	10 069	101 201	-4 490	1 165 581	3 643
2004	11 125	97 104	-4 097	1 170 571	4 990 4)
2005	12 052	93 284	-3 820	1 181 610	11 039
2006	12 441	90 166	-3 118	1 188 126	6 516
2007	13 098	88 623	-1 543	1 212 097	23 971
2008	14 404	87 954	-669	1 233 211	21 114
2009	14 510	89 445	1 491	1 249 026	15 815
2010	14 792	92 515	3 070	1 257 158	8 132

Zdroj: Vlastní konstrukce na základě dat ČSÚ

Pozn.: 1) Pozitivní změna v porodnosti (živě narozených dětí) nastala v roce 1997 a od této doby porodnost roste. Tato změna byla vyvolána zejména vlivem odkládání rození dětí ženami narozenými v sedmdesátých letech a také se posunul věk prvorodiček.

2) Dochází k úbytku dětské populace i přes příznivý vývoj porodnosti. Tento trend se objeví i v budoucnosti, jelikož do věku rodiček se budou dostávat početně slabé ročníky devadesátých let. Trendem je mít dítě kolem věku 30 let. Situace poklesu počtu dětí ve věku 5 - 14 let bude významně znatelná od r. 2022 (viz. tabulka č. 4), právě z důvodu nízké porodnosti devadesátých ročníků v předchozích letech.

- 3) Hlavním důvodem skokové změny je změna metodiky, tzn. že do celkového počtu obyvatel se od roku 2001 začali počítat také cizinci s přiznaným azylem a ti, kteří v ČR pobývali na základě víz nad 90 dní déle než rok.
- 4) V roce 2004 proběhla další změna v metodice v souvislosti se vstupem ČR do EU. Nově se započítávají také cizinci ze zemí EU s dlouhodobým a přechodným pobytem v České republice.
- (101364-11, Základní tendence demografického, sociálního a ekonomického vývoje hl. m. Prahy - 1. Demografický vývoj | ČSÚ Hl. m. Praha)*

Tab. č. 4

Vývoj počtu obyvatel, věkové skupiny 5 - 14 let a živě narozených dětí v období 2009 - 2025 na území hl. m. Prahy (bez vlivu migrace)

Rok	Počet obyvatel	Číselná změna	Věková skupina 5 - 14 let	Číselná změna	Živě narozené děti
2009	1 233 211		87 954		14 482
2010	1 235 324	2 113	89 053	1 099	14 152
2011	1 236 656	1 332	92 066	3 013	13 924
2012	1 238 137	1 481	96 286	4 220	13 623
2013	1 239 340	1 203	101 114	4 828	13 266
2014	1 240 191	851	107 291	6 177	12 864
2015	1 240 642	451	113 348	6 057	12 426
2016	1 240 654	12	118 959	5 611	11 969
2017	1 240 210	-444	123 455	4 496	11 504
2018	1 239 305	-905	127 762	4 307	11 042
2019	1 237 943	-1 362	131 257	3 495	10 588
2020	1 236 131	-1 812	133 436	2 179	10 142
2021	1 233 877	-2 254	134 124	688	9 710
2022	1 231 190	-2 687	133 742	-382	9 290
2023	1 228 073	-3 117	133 168	-574	8 881
2024	1 224 528	-3 545	128 800	-4 368	8 490
2025	1 220 559	-3 969	125 015	-3 785	8 121

Zdroj: Vlastní konstrukce na základě dat ČSÚ

Pozn.: Data byly zveřejněny 19. ledna 2010. Začátek projekce demografické struktury obyvatelstva je vytvářena k 1. lednu 2009. Údaje roku 2009 jsou predikovány na základě předběžných údajů za 1. - 3. čtvrtletí roku 2009.

Tabulka č. 4 znázorňuje predikci počtu obyvatelstva do roku 2025 včetně počtu dětí ve věkové skupině 5 – 14 let a vývoj porodnosti (počet živě narozených dětí). Je zřejmé, že do roku 2016 počet obyvatel Prahy bude postupně stoupat a od roku 2017 nastane období poklesu počtu obyvatel Prahy. V počtu dětí se změna projeví o 5 let později, tzn. až v roce 2022, kdy začne docházet ke snižování počtu dětí v dané věkové kategorii. Tyto čísla jsou ovlivněny porodností, která od roku 2009 postupně meziročně klesá. I po roce 2020 bude situace v počtu potenciálních účastníků příměstského tábora pozitivnější, než je tomu v současnosti.

Uvedené hodnoty pro organizaci příměstských táborů mluví pozitivně, predikce počtu zúčastněných dětí příměstského tábora bude stanovena jen do roku 2020. Z údajů vyplývá, že na území Prahy bude každým rokem přibývat dětí ve věkové kategorii 5 - 14 let, které mohou být potenciálními účastníky příměstského tábora.

Tab. č. 5

Predikce počtu účastníků příměstského tábora v letech 2012 - 2020 na území hl. m. Prahy (vč. údajů z již proběhnutých ročníků)

Rok konání příměstských táborů	Počet dětí	Číselný nárůst počtu účastníků oproti předchozímu roku
2009	960	
2010	2356	1396
2011	2762	406
2012	3817	1055
2013	5024	1207
2014	6568	1544
2015	8082	1514
2016	9484	1402
2017	10608	1124
2018	11685	1077
2019	12559	874
2020	13104	545

Zdroj: vlastní zpracování

Výběr údajů z tabulky č. 4

Rok konání příměstských táborů	Věková skupina 5-14	Číselná meziroční změna
2011	92 066	
2012	96 286	4220
2013	101 114	4828
2014	107 291	6177
2015	113 348	6057
2016	118 959	5611
2017	123 455	4496
2018	127 762	4307
2019	131 257	3495
2020	133 436	2179

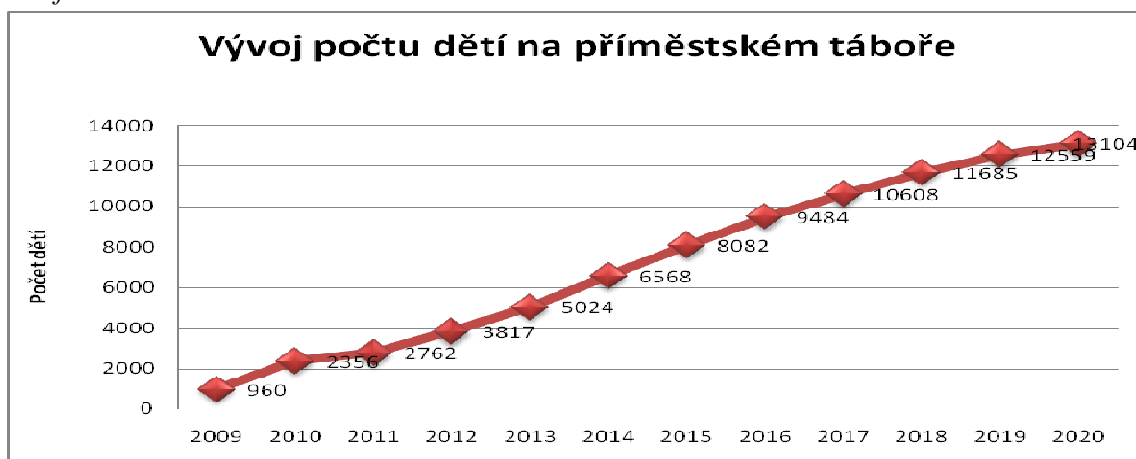
Zdroj: ČSÚ

Metodika výpočtu nárůstu počtu účastníků oproti předchozímu roku v roce 2012 - 2020:

Ve Studii o trávení volného času dětí (viz kapitola č. 4.4.) bylo zjištěno, že 25 % dětí z Prahy tráví více než 1 měsíc letních prázdnin v Praze. Cílem tedy bude získat 25 % dětí z meziročního přírůstku dětí ve věku 5 - 14 let v každém sledovaném roce, jako účastníků příměstského tábora.

Z komunikace občanského sdružení S.A.N.G. se došlo k závěru, že by rádi dosáhli hranice účasti dětí na příměstském táboře ve výši 10 % z celkového počtu dětí ve věkové kategorii 5 - 14 let v roce 2020. Predikce účasti 13 104 dětí na příměstském táboře v roce 2020 představuje 9,8 % dětí z věkové kategorie 5 - 14 let v daném roce. Pokud by se účast na příměstském táboře přiblížila tomuto počtu dětí, dá se považovat interní cíl za naplněný. Se zvyšujícím se počtem dětí se bude muset upravit celý proces organizace příměstského tábora např. zajistit více druhů zázemí pro děti.

Graf č. 1



Zdroj: vlastní zpracování

4.7. CÍLE PROJEKTU

U projektu příměstského tábora „Prázdniny v Praze“ můžeme identifikovat krátkodobý cíl i dlouhodobý cíl.

Krátkodobým cílem je získat pro rok 2012 počet dětí, které byly predikovány. Cílem je udržet si současné partnery (Magistrát hl. m Prahy a VZP ČR) a pro rok 2012 získat nového partnera jako tomu bylo v roce 2011, kdy se novým partnerem stala Česká pojišťovna. (*Příměstské tábory Praha - Prázdniny v Praze*)

Dlouhodobým cílem je splňovat počty dětí, které byly stanoveny pro jednotlivé roky až do roku 2020. Dalším dlouhodobým cílem je postupné rozšiřování projektu i do dalších okresních měst. Jednalo by se o Plzeň (2013), Liberec (2015), České Budějovice (2017) a Brno (2019).

4.8. PLÁN PRO ORGANIZACI PŘÍMĚSTSKÉHO TÁBORA „PRÁZDNINY V PRAZE“ PRO ROK 2012

Výchozí situace:

V roce 2011 přešla organizace příměstského tábora „Prázdniny v Praze“ pod občanské sdružení S.A.N.G., které bude za příměstský tábor veřejně vystupovat a zajišťovat činnosti v přípravné fázi. Realizace příměstského tábora bude zajištěna prostřednictvím outsourcingu společností Sportlines s.r.o., která má dostatečné množství proškolených instruktorů a zkušenosti s pořádáním příměstských táborů.

Plán pro organizaci příměstského tábora v roce 2012 zahrnuje stanovení cílů, kterých by mělo být dosaženo. Následně se jedná o strukturu WBS, která zahrnuje všechny činnosti, které jsou potřeba pro realizaci příměstského tábora. Na základě této struktury je sestaven časový harmonogram i s možnými časovými rezervami. Poté následuje sestavení předběžného rozpočtu a plánu komunikace včetně odpovědností. Posledním krokem je identifikace rizik a vytvoření reakcí v případě nastalé skutečnosti.

4.8.1. Stanovení cílů pro rok 2012

- Cílem pro rok 2012 je zvýšit účast dětí na příměstském táboře oproti roku 2011. Na základě demografického vývoje a odhadovaného počtu účastníků příměstského tábora, je tedy cílem postarat se o 3 817 dětí na příměstském táboře „Prázdniny v Praze“ v roce 2012. V červenci a srpnu roku 2012 bude 43 pracovních dní, což odpovídá průměru 89 dětí na den.
- Zajistit spolupráci na projektu s partnery minulých ročníků (Magistrát hl. m. Prahy, VZP ČR a Česká pojišťovna).
- Získat již pro čtvrtý rok záštitu Magistrátu hl. m. Prahy pro konání příměstského tábora „Prázdniny v Praze“.

- Získat jednoho nového partnera projektu.
- Zajistit zpětnou vazbu od rodičů o příměstském táboře prostřednictvím vytvořeného dotazníku spokojenosti s příměstským táborem, který rodičům bude zaslán elektronicky po skončení příměstského tábora. Vyhodnocení dotazníkového šetření bude prokazatelné, pokud se získají odpovědi alespoň 50 % rodičů, jejichž děti se zúčastnily příměstského tábora.

4.8.2. Plán rozsahu produktu a projektu (strukturní plán)

Plán rozsahu produktu odpovídá na otázku: „Co se požaduje?“. Požaduje se uskutečnění příměstského tábora „Prázdniny v Praze“ pro rok 2012. Charakteristika projektu byla do detailu uvedena v kapitole 4.5.

Plán rozsahu projektu odpovídá na otázku: „Jak se toho dosáhne?“. Postupuje se od dělení větších celků na menší a následně se realizují postupné cíle (Skalický - Jermář - Svoboda, 2010). Plán rozsahu projektu je zpracován ve stromečkové formě, kterou používají i softwarové programy (Taylor 2007). Plán rozsahu projektu (WBS) byl zpracován na základě publikace Začínáme řídit projekty od Jamesa Taylora.

1.0. Příměstský tábor „Prázdniny v Praze“

1.1. Fáze přípravy

1.1.1. Plánování zdrojů

1.1.1.1. Finanční zdroje

1.1.1.1.1. Kontaktování partnerů projektu z roku 2011 pro spolupráci na dalším ročníku příměstského tábora

1.1.1.1.2. Oslovení nových potenciálních partnerů

1.1.1.2. Materiálové zdroje

1.1.1.2.1. Kontrola současného vybavení

1.1.1.2.2. Nákup nového vybavení

1.1.1.3. Lidské zdroje

1.1.1.3.1. Zjištění zájmu potenciálních instruktorů

1.1.1.3.2. Sestavení týmu instruktorů pro 1. týden příměstského tábora

1.1.2. Propagace

1.1.2.1. Zajištění letáků a plakátů

1.1.2.1.1. Grafický návrh letáků a plakátů

1.1.2.1.2. Tisk letáků a plakátů

1.1.2.2. Zajištění triček

1.1.2.2.1. Grafický návrh potisku trička

1.1.2.2.2. Nákup triček

1.1.2.2.3. Potisk triček

1.1.2.3. Zajištění rádiových spotů

1.1.2.3.1. Objednání prostoru v rádiích

1.1.2.3.2. Natočení rádiového spotu

1.1.2.4. Vytvoření tiskové zprávy

1.1.2.4.1. Rozeslání tiskové zprávy do oběžníků městských částí

1.1.2.4.2. Rozeslání tiskové zprávy do regionálních deníků

1.1.2.4.3. Rozeslání tiskové zprávy do redakcí televizí a pořadů

1.1.3. Organizační činnost

1.1.3.1. Zajištění zázemí příměstského tábora (základní škola)

1.1.3.1.1. Výběr základní školy

1.1.3.1.2. Podepsání smlouvy o pronájmu

1.1.3.2. Zajištění stravování

1.1.3.3. Zajištění prvního celodenního výletu

1.1.3.4. Komunikace s rodiči a instruktory

1.1.4. Administrativní činnost

1.1.4.1. Vytvoření pokladů pro prezentaci projektu příměstské tábory „Prázdniny v Praze“ pro nové partnery

1.1.4.2. Vytvoření pokladů pro prezentaci projektu příměstské tábory „Prázdniny v Praze“ pro současné partnery

1.1.4.3. Zaslání emailu rodičům o možnosti přihlášení na příměstský tábor dle databáze kontaktů

1.1.4.4. Vytváření seznamů dětí dle přihlášek

1.1.4.5. Kontrola došlých plateb

1.1.4.6. Aktualizace webových stránek (správa webu)

1.1.5. Logistika

1.1.5.1. Distribuce letáků

1.1.5.2. Nákup materiálů

1.1.5.3. Převzetí propagačních materiálů od partnerů projektu

1.2. Fáze realizace

1.2.1. Propagace

1.2.1.1. Vytvoření průběžné tiskové zprávy

1.2.1.1.1. Rozeslání tiskové zprávy do oběžníků městských částí

1.2.1.1.2. Rozeslání tiskové zprávy do regionálních deníků

1.2.1.1.3. Rozeslání tiskové zprávy do redakcí televizí a pořadů

1.2.1.2. Průběžná komunikace s médii, která projevila zájem o informace o chodu příměstského tábora

1.2.2. Logistika

1.2.2.1. Zajištění svačin

1.2.2.2. Vyzvednutí obědových balíčků a rozdání dětem

1.2.2.3. Praní špinavých triček

1.2.2.4. Převzetí reklamního materiálu partnerů

1.2.3. Organizační činnost

1.2.3.1. Komunikace s rodiči a instruktory

1.2.3.2. Zajištění celodenních výletů

1.2.3.3. Organizace a vedení informačních schůzek pro instruktory

1.2.3.4. Poskytování informací o aktuálním počtu obědů

1.2.4. Administrativní činnost

1.2.4.1. Vytváření průběžných seznamů dětí dle přihlášek

1.2.4.2. Kontrola došlých plateb

1.2.4.3. Vytvoření podkladů pro mzdy

1.2.4.4. Vedení pokladny a platba faktur

1.3. Fáze ukončení

1.3.1. Administrativní činnost

- 1.3.1.1. Kontrola seznamů
- 1.3.1.2. Vytvoření pokladů pro účetní
- 1.3.1.3. Vytvoření závěrečné tiskové zprávy
 - 1.3.1.3.1. Odeslání závěrečné tiskové zprávy partnerům
- 1.3.1.4. Archivace dokumentů

1.3.2. Monitoring názoru rodičů o uskutečněných příměstských táborech

- 1.3.2.1. Vytvoření dotazníků
- 1.3.2.2. Rozeslání dotazníku rodičům
- 1.3.2.3. Zpracování odpovědí a závěru

4.8.3. Časový plán projektu

Cílem tvorby časového plánu je uspořádání všech činností projektu do logicky správných časových návazností (Skalický - Jermář - Svoboda, 2010).

V harmonogramu jsou zvoleny dvě barvy. Oranžová určuje optimální čas, kdy by činnost měla probíhat. V teoretických východiskách bylo uvedeno, že pro každou činnost by měla být určitá časová rezerva. Proto je zvolena v harmonogramu šedivá barva, která určuje maximální časovou rezervu. U některých činností časová rezerva není, jelikož je potřeba danou činnost v daném týdnu vykonat bez výjimek. Jedná se ovšem o činnosti, které nejsou časově náročné a v daném týdnu je lze zvládnout (např. rozeslání tiskové zprávy, vyzvednutí propagačních materiálů od partnerů) či činnosti, které už nikam jinam nejde přesunout (např. informační schůzka s instruktory konaná v posledním týdnu před zahájením příměstského tábora).

Organizace fáze přípravy příměstského tábora je ve srovnání např. s výrobou automobilů nebo stavbou budovy jiná. Činnosti, které jsou potřeba zajistit externě (např. grafické návrhy, tisk) vykonávají společnosti, které jsou nahraditelné. Pokud by se objevily komplikace s realizací, existuje tu možnost oslovení jiné společnosti. Naopak při výrobě automobilů spolupracují jedinečné společnosti, a pokud nastane problém s dodávkou jednoho komponentu, je složité a někdy i nemožné poptat daný komponent u jiné společnosti a naplánovaný časový harmonogram je ohrožen.

Tab. č. 6

Harmonogram fáze přípravy příměstského tábora "Prázdniny v Praze" 2012

Název činnosti (část 1/2)	2.1.- 8.1.	9.1.- 15.1.	16.1.- 22.1.	23.1.- 29.1.	30.1.- 5.2.	6.2.- 12.2.	13.2.- 19.2.	20.2.- 26.2.	27.2.- 4.3.	5.3.- 11.3.	12.3.- 18.3.	19.3.- 25.3.	26.3.- 1.4.	8.4.- 15.4.	16.4.- 22.4.	23.4.- 29.4.	30.4.- 6.5.	7.5.- 13.5.	14.5.- 20.5.	21.5.- 27.5.	28.5.- 3.6.	4.6.- 10.6.	11.6.- 17.6.	18.6.- 24.6.	25.6.- 1.7.	
Příprava prezentace pro nové potenciální partnery																										
Oslovení nových partnerů a jednání																										
Příprava prezentace pro partnery z roku 2011																										
Jednání s partnery z roku 2011																										
Kontrola webových stránek a aktualizace																										
Výhledání základní školy																										
Podpis smlouvy o pronájmu tělocvičny																										
Zajištění stravování																										
Informační email rodičům o konání PT																										
Objednání reklamního prostoru v rádiích																										
Vytvoření rádiového spotu																										
Nákup triček																										
Návrh potisku triček																										
Potisk triček																										
Legenda:																										

optimální doba uskutečnění činnosti

maximální možná rezerva činnosti

Zdroj: vlastní zpracování

4.8.4. Předběžný rozpočet nákladů

Předběžný rozpočet se vytváří na základě znalostí cen z loňských ročníků příměstského tábora. Výsledné částky jsou uzpůsobeny předpokládanému počtu dětí, kterých by v roce 2012 mělo být 3 817 dle predikce v kapitole 4.6 Demografický vývoj.

Tab. č. 7.

Předběžný rozpočet příměstského tábora "Prázdniny v Praze" pro rok 2012

Předmět rozpočtu	Informace	Cena (Kč)
Pronájem tělocvičny	10 000 Kč x 2 měsíce	20 000
Správa webových stránek	1 500 Kč x 5,5 měsíce	8 250
Stravování	75 Kč x 3 817 dětí	286 275
Nákup svačin	10 Kč x 3 817 dětí x 2	76 340
Nákup odměn	1 000 Kč x 9 týdnů	9 000
Vytvoření rádiového spotu		10 000
Rádiové spoty Bonton	1 300 Kč x 45 spotů	58 500
Rádiové spoty F1	1 000 Kč x 45 spotů	45 000
Nákup triček	150 Kč x 40 ks	6 000
Návrh textu na trička		2 300
Potisk triček	100 Kč x 40 ks	4 000
Úprava tiskovin		2 500
Tisk letáků DL	4,30 Kč x 100 000 ks	430 000
Tisk plakátů A3	11,60 Kč x 600 ks	6 960
Distribuce letáků a plakátů	Mzda pracovníka, PHM	15 000
Dokoupení sportovního vybavení		20 000
Dokoupení ostatního vybavení		10 000
Dovybavení lékárničky		5 000
Výlety vstupné	100 Kč x 89 dětí x 9 výletů	80 100
Doprava na výlety		30 000
Mzdy instruktorů	450 osob vč. zdravotníků	360 000

Mzda manažera projektu S.A.N.G. o.s.	leden - září 2012	120 000
Mzdy projekt.týmu Sportlines s.r.o.	duben - září 2012	175 000
Technické zajištění S.A.N.G. o.s.	(benzín,kancelářský materiál ...)	50 000
Technické zajištění Sportlines s.r.o.	(benzín,kancelářský materiál, praní triček...)	85 000
Reklama v deníku Metro	uveřejnění 3x	75000
Celkem		1 990 225

Příjem od rodičů	200 Kč x 3 817 dětí	763 400
Potřebné další finanční zdroje		1 226 825
Náklady na 1 dítě		521

Zdroj: vlastní zpracování

4.8.5. Plán komunikace

Plánování komunikace se dělí na dvě části, které zahrnují interní komunikaci a externí komunikaci.

Interní komunikace představuje komunikaci mezi zaměstnanci společnosti Sportlines s.r.o. a zároveň mezi vedením občanského sdružení S.A.N.G. Jednou týdně se budou konat kontrolní porady, aby obě dvě strany byly seznámeny s aktuální situací ve vývoji fáze přípravy příměstského tábora a s případnými změnami. Tyto porady budou probíhat od půlky března.

Externí komunikace o projektu příměstského tábora „Prázdniny v Praze“ bude probíhat jak občanským sdružením S.A.N.G, tak i společností Sportlines s.r.o. Typy externí komunikace a jméno společnosti, která informace poskytuje, jsou rozepsány v tabulce č. 8. Zároveň jsou zde identifikovány osoby, které jsou za komunikaci zodpovědné.

Tab. č. 8

Typy externí komunikace a odpovědnosti

Typ externí komunikace	Zajišťuje	Odpovědnost
Oslovení partnerů projektu z roku 2011	S.A.N.G. o.s	Manažer projektu
Oslovení nových partnerů projektu	S.A.N.G. o.s	Manažer projektu
Komunikace ohledně organizačního zajištění PT (pronájem, stravování, tvorba letáků...)	S.A.N.G. o.s	Člen projektového týmu / Manažer projektu
Komunikace s médii	S.A.N.G. o.s	Manažer projektu
Komunikace s rodiči	Sportlines s.r.o.	Člen projektového týmu
Komunikace s instruktory	Sportlines s.r.o.	Člen projektového týmu

Zdroj: vlastní zpracování

4.8.6. Identifikace rizik a plán reakcí na rizika, stanovení různých strategií

SWOT analýza identifikuje silné a slabé stránky projektu, příležitosti a ohrožení.

Na základě této analýzy jsou navrženy různé strategie pro řešení vzniklé situace.

Silné stránky projektu:

- konání příměstského tábora přes celé letní prázdniny
- neomezená kapacita
- možnost přihlášení 2 dny před účastí dítěte na táboře
- sběrná místa po celé Praze
- cena 200 Kč za 1 den účasti dítěte na příměstském táboře
- vyzkoušení i netradičních sportovních aktivit
- záštita od Magistrátu hl. m. Prahy

Slabé stránky projektu:

- různé věkové kategorie dětí, v případě malého počtu starších dětí (13 – 15 let) uzpůsobení programu věkové většině
- závislost na finančních zdrojích od partnerů projektu

Příležitosti

- rozšíření příměstského tábora do jiných měst
- v případě dostatečných finančních zdrojů snížení ceny za 1 den
- rozšíření tematicky zaměřených příměstských táborů
- pozitivní demografický růst počtu dětí ve věku 5 – 14 let
- možnost vyjednávání o podmínkách partnerství na základě úspěšných minulých ročníků

Ohrožení

- konkurence příměstských táborů
- konkurence letních pobytových táborů
- nezískání dostatečných finančních zdrojů

Tab. č. 9

Popis zvažovaných strategií vychází ze SWOT analýzy

		Slabé stránky		Silné stránky						
		Různé věkové kategorie	Závislost na fin.zdrojích od partnerů	Konání příměstského tábora přes celé letní prázdniny	Neomezená kapacita	Možnosti přihlášení	Sběrná místa	Cena za 1 den účasti	Ne tradiční program	Současný partneri projektu
Příležitosti	Rozšíření PT do jiných měst									
	Snížení ceny 1 dne účasti									
	Tematické tábory	A							E	
	Pozitivní demografický růst				C					
	Vyjednávání o podmínkách									
Ohrožení	Konkurence PT							D		
	Konkurence LT			B						
	Nezískání dostatečných zdrojů						G	H		F

Zdroj: vlastní zpracování

Využití příležitosti k odstranění slabé stránky:

Strategie A: Příměstského tábora se zúčastňují děti ve věku 6 – 15 let. V případě, že je málo dětí ve věku 13 – 15 let, program tábora se přizpůsobuje mladším dětem. Může nastat situace, že některé starší děti program nenaplní. Možností, jak odstranit věkové rozdíly, je pořádat souběžně různé tematické tábory s odlišným věkovým složením. Jednalo by se například o sportovní příměstský tábor 6 – 11 let, sportovní příměstský tábor 12 – 15 let, příměstský tábor se zaměřením na výtvarnou výchovu či příměstský tábor s dramatickou výchovou. Při výtvarné i dramatické výchově věk dítěte nehraje roli a zároveň by se naplnila představa jak dětí, tak i rodičů o příměstském táboře.

Využití silných stránek k podpoře příležitosti:

Strategie C: Z důvodu neomezené kapacity příměstského tábora je společnost připravena na zvyšující se zájem o příměstské tábory na základě pozitivního demografického vývoje ve věkové skupině 5 – 14 let a kladných referencí. Ve chvíli, kdy bude kapacita jednoho zázemí pro příměstské tábory naplněna, bude otevřeno druhé zázemí (druhá tělocvična základní školy). Zajištění více zázemí umožňuje mít neomezenou kapacitu příměstského tábora.

Strategie E: Netradiční program na tematických táborech souvisí s případnou realizací strategie A. Cílem je dětem zajistit program s danou charakteristikou příměstského tábora a navíc do programu zahrnout jiné aktivity, které si děti běžně nemůžou vyzkoušet např. nízké lanové aktivity, netradiční míčové hry, střelení z luku, skákací boty atd. Cílem je přinést netradiční program příměstského tábora, i když nebude realizovaná strategie A.

Využití silných stránek k odvrácení ohrožení:

Strategie B: Pořádání letních pobytových táborů může být určitou konkurencí pro příměstské tábory, z důvodu upřednostňování rodičů letních táborů pro osamostatnění dětí. Cena těchto letních táborů se většinou každoročně zvyšuje a zajistí se tímto způsobem program dítěti například jen na 14 dní. Výhodou příměstských táborů je jejich pořádání přes celé letní prázdniny a způsob, že děti tráví noc s rodiči. Některé děti hůře snášejí odloučení od rodiny a právě pro ně je příměstský tábor vhodnou alternativou. Na příměstském táboře se klade i větší důraz na komunikaci dětí, jelikož děti potkávají každý den někoho jiného, se kterým musí v rámci programu spolupracovat. Cílem této strategie je vyzvednutí těchto kladných stránek příměstského tábora.

Strategie D: Cena příměstského tábora „Prázdniny v Praze“ je nastavena poměrně nízko díky spolupráci různých partnerů na projektu a jejich finanční podpory. Ostatní organizátoři příměstských táborů mohou zvolit stejnou strategii a ceny jejich příměstských táborů mohou být srovnatelné. Cílem této strategie se sledování konkurence v pořádání příměstských táborů a oslovování nových potenciálních partnerů s cílem zajistit stejnou cenu příměstských táborů pro následující rok či v lepším případě její snížení tak, aby se rozšířila dostupnost příměstského tábora „Prázdniny v Praze“ i pro sociálně slabší obyvatele, pro které i částka 200 Kč/den představuje zatížení rodinného rozpočtu.

Strategie G: V případě omezení finančních zdrojů od partnerů projektu povede tato situace k omezení propagace (reklama v tisku či v rádiích), k omezení celodenních výletů (výlety v rámci Prahy), snížení počtu sběrných míst či neuskutečnění strategie A (rozšíření nabídky příměstského tábora o tematické). Cílem je zachovat konání příměstského tábora po celé letní prázdniny a nesnižovat kvalitu programu.

Strategie H: K této strategii by společnost nerada přistupovala, jednalo by se totiž o zvýšení ceny příměstského tábora v případě omezení finančních zdrojů. Tuto strategii by musela společnost zvolit v případě, že by nezabrala strategie G (omezení výdajů).

Strategie F: Pokud by partneři neposkytli dostatečné finanční prostředky pro plánovaný chod příměstského tábora včetně zařazení jejich požadavků do kalkulace, nastalo by období vyjednávání. Jednou variantou by bylo snížení požadavků plnění. Druhou variantou by byla situace, kdy partneři by chtěli zachovat rozsah plnění. V tomto případě by musela být navýšena částka finanční podpory pro dané aktivity. Na základě výsledů jednání by se přistoupilo ke strategii G a v nejhorším případě ke strategii H.

5. ZÁVĚR

5.1. SROVNÁNÍ TEORETICKÝCH VÝCHODISEK A PRAKTICKÉ ČÁSTI

Diplomová práce obsahuje dvojí pohled na projektový management. První pohled vyplývá z analýzy odborných zdrojů, která popisuje všechny procesy projektového managementu, tak jak by měly probíhat. Druhý pohled na danou tematiku je zpracování vlastní části a zjištění, že některé procesy byly v praxi vynechány či velice zkráceny. Tato skutečnost je dána jednak typem projektu, který je dílem společnosti Sportlines s.r.o. a nejedná o realizaci projektu na základě objednávky či o investici vlastních finančních prostředků s předpokladem jejich zhodnocení.

Z tohoto důvodu není ve vlastní části zpracován proces zahájení, jelikož popisované kroky v historii projektu nenalezneme. Občanské sdružení S.A.N.G. , které příměstský tábor od roku 2011 organizuje, by se mělo zamyslet nad způsobem oslovení nových partnerů. Spolupráce s partnery může probíhat na roční bázi – realizace projektu v daném roce, ale možná by bylo zajímavější oslovit partnery s nabídkou spolupráce pro delší časové období. V tomto případě by bylo vhodné vypracovat studii proveditelnosti, která by zahrnovala: popis projektu, cíle projektu, varianty řešení projektu, analýzu trhu a marketingová strategie, řízení projektu, finanční plán - rozpočty, hodnocení výkonnosti, hodnocení rizik a časový harmonogram. Tato studie by měla zajistit odpovědi na veškeré otázky potenciálních partnerů projektu.

Proces plánování je hlavní činností při realizaci projektu příměstského tábora, a proto i ve vlastním zpracování mu byla věnována největší část. V teoretické části byly definovány dva způsoby pro vytvoření časového plánu. Projekt příměstských táborů odpovídá druhému způsobu vytvoření časového plánu, tj. As Late As Possible, kdy je známé datum ukončení projektu a určuje se, kdy musí projekt nejpozději začít. Zvolení tohoto způsobu je z důvodu, že v daném období příprav, např. leden – červen 2012, probíhá více odlišných projektů a je tedy rozhodující vědět termíny nejzazšího zahájení činností, aby se všechny naplánované činnosti stihly. V rámci metod časového plánování byla zmíněna v teoretické části metoda PERT a CPM. Ani jedna z uvedených metod se nehodí pro plánování příměstského tábora. Metoda PERT je vhodná pro vývojové projekty, kdy je složité

odhadnout délku trvání činností. Metoda CPM se hodí pro stavební projekty. Příměstské tábory nespádají ani do jedné skupiny a proto byl zvolen Ganttův diagram, který je pro daný projekt optimální. Důvodem je i situace, že některé služby zajišťují externí společnosti, které jsou nahraditelné. Pokud by se objevily komplikace, je možné jejich služby nahradit službami jiných společností tak, aby byl časový harmonogram dodržen. Při organizaci příměstského tábora se vyskytují jednoduché činnosti v porovnání například s výrobou automobilu, kdy může být využita metoda PERT. V projektu existuje časový soulad potřebných a dostupných finančních zdrojů. Mezi dostupné finanční zdroje řadíme finanční dary od partnerů a platby od rodičů za účast dítěte na příměstském táboře. Tato skutečnost ale nevede ke změně časového plánu, jak je tomu popsáno v teoretické části, ale faktury jsou placeny organizátorem projektu, který má dostatečnou finanční hotovost a následně proběhne zúčtování v rámci finančních darů partnerů a plateb rodičů. Při odhadování nákladů se využívá analogických odhadů, kdy dochází ke srovnání cen s podobnými projekty. Řízení rizik a plán reakcí na rizika není ve firemních materiálech definován. O možných rizicích se mluví a v případě zvýšení pravděpodobnosti výskytu se řeší. Monitoring rizik je tedy minimální. Na základě vytvořeného plánu projektu dochází k jeho schválení. Opět je rozdílný postup, pokud se jedná o projekt zadaný objednavatelem (externí společností), která bude plán schvalovat dodavateli či když se jedná o interní projekt. Pokud se jedná o vlastní projekt společnosti, tak schválení plánu probíhá v rámci průběžných porad.

Pro vlastní průběh projektu (pořádání příměstského tábora během letních prázdnin) je charakteristická vysoká míry flexibility, jelikož ač příprava může být sebelepší, vyskytují se situace, které je potřeba řešit operativně např. zaspání instruktora a jeho nepřítomnost na sběrném místě.

5.2. ZHODNOCENÍ PROJEKTU PŘÍMĚSTSKÉ TÁBORY „PRÁZDNINY V PRAZE“

Ve vlastní části byla zodpovězena otázka, zda projekt příměstského tábora má budoucnost z hlediska potenciálního počtu účastníků tábora. Na základě výzkumu demografického vývoje obyvatel hl. m. Prahy, počtu dětí ve věkové skupině 5 – 14 let a porodnosti se došlo k závěru, že do roku 2021 je pozitivní vývoj a navyšování počtu potenciálních dětí

na příměstském táboře. Od roku 2022 začne klesat počet dětí ve věkové skupině 5 – 14 let a tím i počet potenciálních účastníků příměstského tábora. Přesto i v tomto období bude počet dětí v dané věkové skupině vyšší, než je tomu v současnosti. Zároveň Studie o trávení volného času dětí z roku 2009 ukazuje na zájem rodičů o zvýšení volnočasových aktivit pro děti na území hl. m. Prahy včetně realizace příměstských táborů. Nabídka příměstských táborů byla v roce 2009 a v letech předchozích nedostatečná a rodiče se setkávali s problémem obsazených termínů, nehodících se termínů, špatné dostupnosti, finanční náročnosti či malé informovanosti o existenci příměstských táborů. Na základě zvyšujícího se počtu dětí v uskutečněných ročnících příměstského tábora „Prázdniny v Praze“ se dá soudit, že na trhu byla vyšší poptávka než nabídka příměstských táborů a projekt svojí charakteristikou získal zájem veřejnosti. Projekt je jedinečný tím, že probíhá po celé letní prázdniny, má neomezenou kapacitu a sběrná místa ve více částech Prahy. Touto strategií se snaží projekt využít informací získaných ze zpracované Studie.

Realizace příměstského tábora pozitivně ovlivňuje trh práce během letních měsíců, kdy studenti shánějí brigády. Mezi instruktory je 90 % studentů, kteří buď studují obory týkající se práce s dětmi a volnočasových aktivit či studenti, kteří studují jiný obor, ale s dětmi během roku pracují. Pro studenty volnočasových aktivit může být účast na příměstském táboře školní praxí či praxí do budoucna.

V současné probíhající finanční krizi a tím pádem i omezeným rodinným rozpočtem se jeví zvolená strategie oslovování společností jako partnerů projektu a tím docílení částky 200 Kč/den jako ekonomicky přijatelná. O děti je celý den postaráno a rodiče nemusejí řešit, co dělá jejich potomek v době, kdy jsou v práci. Dva měsíce letních prázdnin je dlouhá doba a některé děti tráví čas v Praze například „poflakováním“ se po sídlišti či tráví svůj volný čas doma u počítačů a televize. Existence příměstského tábora si klade za cíl ovlivnit chování a trávení volného času mládeže. V současné době se propaguje zdravý (aktivní) životní styl. Příměstský tábor se snaží podporovat svým programem tento trend. Pozitivně je vnímán nejen rodiči, ale i samotnými dětmi (viz. příloha č. 6).

6. SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

BARKER, Stephen – COLE, Rob. *Projektový management pro praxi. Co nejlepší projektoví manažeři vědí, říkají a dělají.* Přel. Alena Svozilová. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 160 s. Přel. z: Brilliant project management chat the best project managers know, say and do. ISBN 978-80-247-2838-4.

BRUCE, Andy – LANGDON, Ken. *Řízení projektu.* Přel. Jan Heller 1. vydání. Praha: Nakladatelství Slovart, s. r. o., 2003. 72 s. Přel. z: Project Management. ISBN 80-7209-385-1.

FIALA, Petr. *Řízení projektů.* 2. vydání, přepracované. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, Nakladatelství Oeconomica, 2008. 186 s. ISBN 978-80-245-1413

HALOUZKA, Jiří et. al. *Příručka manažera IV. – Project management.* Praha: TATE International, s.r.o., 2005. 200 s. ISSN 1211-8737.

NEWTON, Richard. *Úspěšný projektový manažer. Jak se stát mistrem projektového managementu.* Přel. Alena Svozilová. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 264 s. Přel. z: The Project Manager. ISBN 978-80-247-2544-4

ROSENAU, Milton D. *Řízení projektů.* Přel. Eva Brumovská. 3. vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2007. 344 s. Přel.z: Successful Project Management. ISBN 978-80-251-1506-0

SKALICKÝ, Jiří – JERMÁŘ, Milan – SVOBODA, Jaroslav. *Projektový management a potřebné kompetence.* 1. vydání. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, Vydavatelství, 2010. 406 s. ISBN 978-80-7043-975-3.

SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management.* 2. vydání, aktualizované a doplněné. Praha:Grada Publishing,a.s.,2011. 392 s. ISBN 978-80-247-3611-2

TAYLOR, James. *Začínáme řídit projekty.* Přel. Vilém Jungmann. 1. vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2007. 215 s. ISBN 978-80-251-1759-0.

Internetové stránky:

DOMANSKÁ, Lucie. Rizika a příležitosti v podnikání pomůže odhalit SWOT analýza - Podnikatel.cz: [online]. 24.1.2008. [cit. 2011-11-27]. Dostupný z WWW: <<http://www.podnikatel.cz/clanky/rizika-a-prilezitosti-odhali-swot-analyza/>>

Justice.cz [online]. [cit. 2011-11-24]. Dostupný z WWW:

<<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=100045901&sysinf.vypis.rozsah=uplny&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.typ=XHTML&sysinf.vypis.klic=c58e208fb6361508e7a1c121d4b3cd0d&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=119594&sysinf.spis.@soud=M%ECstsk%FDm%20soudem%20v%20Praze&sysinf.platnost=22.11.2011>>

Obyvatelstvo - roční časové řady | ČSÚ [online]. Pohyb obyvatelstva v Českých zemích 1785 – 2010, absolutní údaje [XLS]. [cit. 2011-11-15]. Dostupný na WWW:

<http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/obyvatelstvo_hu> Pozn.: údaje čerpány pro tab. č. 3.

Obyvatelstvo | ČSÚ Hl. m. Praha. [online]. Věkové složení obyvatelstva hl. m. Prahy v letech 1961-2010, podle pohlaví a pětiletých věkových skupin [XLS]. [cit. 2011-11-15].

Dostupný na WWW: <<http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/obyvatelstvo-xa>> Pozn.: údaje čerpány pro tab. č. 3.

Příměstské tábory Praha - Prázdniny v Praze. [online]. [cit. 2011-11-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.prazdninyvpraze.cz/>>

Sportlines s.r.o. - teambuilding, příměstské tábory, akce pro školy [online]. [cit. 2011-11-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.sportlines.cz/>>

Základní školy - Hlavní město Praha: [online]. [cit. 2011-11-17]. Dostupný na WWW:

<<http://www.zakladniskoly.cz/seznam-skol/praha/>>

101364-11, Základní tendence demografického, sociálního a ekonomického vývoje hl. m. Prahy - 1. Demografický vývoj | ČSÚ Hl. m. Praha: [online]. Zveřejněno 31.8.2011 [cit. 2011-11-15]. Dostupný z WWW:

<[http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/krajo/101364-11-r_2011-](http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/krajo/101364-11-r_2011-1__demograficky_vyvoj)

[1__demograficky_vyvoj](http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/krajo/101364-11-r_2011-1__demograficky_vyvoj)> Pozn.: údaje čerpány k vytvoření poznámky u tab. č. 3

4021-10, Projekce obyvatelstva v krajích a oblastech ČR, obsah | ČSÚ: [online]. Projekce obyvatelstva v krajích a oblastech ČR do roku 2065 – Hlavní město Praha. [XLS]. 19.1.2010 [cit. 2011-11-15].

Dostupný na WWW: <<http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/p/4021-10>> Pozn.: údaje čerpány pro tab. č. 4

7. PŘÍLOHY

Příloha č. 1 – Dotazník vytvořený pro Studii o trávení volného času dětí



Dotazník „Trávení volného času“

Vážení rodiče,

máme zájem na tom, aby Vaše děti byly v Praze spokojené. Věříme, že Váš zájem je shodný. V této snaze nám můžete pomoci, když vyplníte následující dotazník (nehodící se škrtněte).

1. Tráví Vaše dítě větší část letních prázdnin (vice než měsíc) v Praze?

ano x ne

2. Využívá Vaše dítě nabídku vícedenních táborů konaných mimo Prahu?

ano x ne

3. Zná Vaše dítě nabídku příměstských táborů?

ano x ne

4. Využívá Vaše dítě nabídku příměstských táborů?

ano x ne

5. Zná Vaše dítě nabídku táborů, které pořádají Domy dětí a mládeže?

ano x ne

6. Je nabídka volnočasových aktivit v Praze dostatečně prezentována?

ano x ne

7. O prázdninové volnočasové nabídce jste informováni:

- od známých nebo přátel: ano x ne

- z internetu: ano x ne

- z tisku: ano x ne

- z letáků: ano x ne

- ze školy: ano x ne

- z brožur, které vydávají Domy dětí a mládeže: ano x ne

8. Když Vaše dítě nabídku prázdninových volnočasových aktivit nevyužívá, je důvodem:

- vysoký finanční poplatek: ano x ne

- dopravní nedostupnost (vzdálená část Prahy): ano x ne

- nedostatečný výběr: ano x ne

- jiný důvod:

9. Napište, co v nabídce volnočasových aktivit v Praze chybí, co by Vaše dítě uvítalo:

.....

10. Uveďte nejčastější způsoby trávení volného času Vašeho dítěte:

.....

údaje o Vašem dítěti

pohlaví: dívka x chlapec

věk:

ZŠ, kterou Vaše dítě navštěvuje:

Podpis rodiče:

Děkujeme za vyplnění dotazníku.

Tento dotazník je pro potřeby Magistrátu hl. města Prahy z důvodu zkvalitnění služeb.

Posudek – Průzkum „Trávení volného času“

Věcné zaměření průzkumu

Průzkum „Trávení volného času“ realizovaný na přelomu dubna a května 2009 mapuje způsoby trávení volného času v letních měsících u dětí základních škol Hlavního města Prahy. Důraz je kladen především na využívání nabídky letních příměstských táborů, či vůbec povědomí o této nabídce.

Jelikož možnost kvalitního a smysluplného trávení volného času dětí a mládeže je jistě prioritou MHMP a bereme-li v úvahu, že již nyní „tyto letní aktivity“ MHMP finančně podporuje je jistě realizace takového průzkumu opodstatněná a přináší potřebnou zpětnou vazbu pro další rozhodování a případné změny do budoucna.

Design průzkumu

V průzkumu je použit standardizovaný dotazník distribuovaný prostřednictvím škol k cílové skupině, kterou jsou rodiče žáků základních škol. Dotazník je sestaven z jednoduchých otázek které většinou nabývají 2 hodnot – ANO/NE. Tento „anketovitý“ typ dotazníku sice neumožňuje dané téma prozkoumat příliš detailně (ostatně to ani nebylo cílem průzkumu), avšak s ohledem na způsob sběru dat, kterým je „samovyplňování“ cílovou skupinou, lze tento styl považovat za optimální.

Podobně optimálně lze hodnotit i způsob distribuce dat k rodičům zajištěný přes školy a stejně tak oslovení rodičů v otázkách týkajících se jejich dětí, neboť jsou to stejně právě rodiče, kteří rozhodují o způsobu trávení volného času jejich dětí a konkrétně o využívání či nevyužívání příměstských táborů.


Závěrečná zpráva, interpretace výsledků a doporučení do budoucna

Data jsou s ohledem na svůj charakter analyzována prostřednictvím jednorozměrných popisných statistik, případně prostřednictvím vazeb mezi dvěma proměnnými (rozdíly mezi odpověďmi na jednotlivé otázky podle škol).

Co se týká obsahové stránky závěrů, ukázalo se, že přestože většina dětí odjíždí na prázdniny mimo Prahu, stále poměrně velká skupina tu zůstává – téměř 25 %. Řada rodičů však nepovažuje nabídku volnočasových aktivit za dostatečnou, o nabídce příměstských táborů je informovaná pouze necelá třetina a ti co informovaní jsou je mnohdy považují za nízkokapacitní či nedůvěryhodné.

Z praktického hlediska tedy výsledky vyzývají k tomu, že je potřeba pracovat na zlepšení informovanosti o nabídce letních volnočasových aktivit, na budování příznivějšího image letních příměstských táborů a přemýšlet o případném zvýšení kapacity těchto letních příměstských táborů.

V Praze 8.6.2009


Bc. Jana Pařízková
sociolog

Příloha č. 3 – Návrh potisku trička



Pojed'zte s námi na Příměstské jednodenní tábory v Praze

Praha, 16. června 2010, www.prazdniny-v-praze.cz



Již třetím rokem se uskuteční Příměstské tábory v Praze přes celé letní prázdniny tzn. 1. 7. - 31. 8. 2010. Tábor je určen pro děti, ve věku 6 – 15 let. Cena jednoho dne je 200,- Kč. V této částce je zahrnuta svačina, teplý oběd a program.

Hlavními partnery příměstských táborů jsou: Magistrát hlavního města Prahy a Všeobecná zdravotní pojišťovna ČR.

Příměstský tábor představuje jednodenní tábor se sportovní a kulturní tematikou. O Vaše děti bude postaráno každý všední den od 7.00 do 18.00 hod. Po celé Praze se budou nacházet sběrná místa ve vestibulech metra, kde rodiče předají své děti instruktorům a večer si je zde také vyzvednou. V letošním roce je 8 sběrných míst: Nové Butovice, Hloubětín, Chodov, Florenc, Kobylisy, Dejvická, Muzeum a Želivského.

Na děti čeká bohatý program. Každý den je zaměřen na jinou aktivitu. Děti se mohou těšit na lanové aktivity, celodenní výlet, míčové hry, celodenní hru a den plný sportu a soutěží.

Je zajištěn oběd, dopolední - odpolední svačina a pitný režim.

Kapacita tábora není omezená, stačí si jen objednat daný den nebo dané dny týden dopředu přes online přihlášku.

Zájem o Příměstské tábory v Praze je velký, od roku 2008 se táborů zúčastnilo více jak 4 000 dětí.

Příměstské tábory v Praze představují skupinu 5P: *Prevence závislosti u dětí a mládeže, Prevence úrazů dětí, Prevence nadváhy a obezity, Prevence kriminality, Protidrogová prevence*

Kontaktní osoba:

Bc. Kateřina Dlouhá

Sportlines s.r.o.

mobil: 725 849 399

email: info@sportlines.cz

www.prazdniny-v-praze.cz



Pravěk hrou

**Jak upéct obilnou placku?
Jak se střílí z luku? Jak vyrobit nádobu z hlíny?
aneb Jak se žilo v pravěku...**

Chcete, aby si Vaše děti vyzkoušely jak by obstály v každodenním životě pravěkých lidí a zároveň se blíže seznámily s archeologií a Kelty, přihlašte tedy Vaši školu, Váš oddíl či příměstský tábor do interaktivního programu „Pravěk hrou“. Akci připravili pracovníci Ústavu archeologické památkové péče středních Čech a probíhá v Informačním centru keltské kultury na zámku Nižbor. Na děti zde čekají zajímavé disciplíny jako je výroba keramických nádob, tkaní a spřádání, výroba šperků, pečení placek nebo „keltská výtvarná dílna“. Archeolog je rovněž podrobněji seznámí se svou prací a ukáže jim originální archeologické nálezy. Zdejší multimediální expozice (dotykové obrazovky, 3D film „Věčný život jednoho Kelta“, „Mluvíci Kelt“ atd.) dětem navíc detailně představí „svět Keltů“. Přijďte tedy spolu s dětmi na zámek Nižbor strávit čas ve společnosti Keltů a zároveň se na chvíli přenést do pravěku. Vhodné je pracovní oblečení, které se může umazat.

**Nabízené termíny: 12.7., 19.7., 26.7., 2.8., 9.8., 16.8., 23.8. a 30.8.2010
Termín a čas konání je nutno rezervovat předem!**

Program je určený dětem od 6 do 12 let. Vstupné 50 Kč/dítě.
Vzhledem k omezené kapacitě prostor zámku Nižbor je potřeba si Vaši účast předem rezervovat,
a to na tel. 725 514 300 (Mgr. Nájemníková) nebo e-mailem na adrese: lucie.najemnikova@uappsc.cz

Reference č. 1

15. 8. 2011, 20:05

Vzhledem k tomu, že tento týden měl být poslední, dovoluji mi napsat i pár slov. Ráda bych Vám i všem instruktorům poděkovala za organizaci těchto táborů a péči o dcerku. Sabula se vracela domů plná dojmů a bylo znát, že se jí na táboře líbí. I pro mě to byla významná pomoc - Sabulka je na mě dost vázaná a odmítá jet kamkoliv beze mne, takto jsem mohla argumentovat tím, že se zas večer vrátí. Velice si oblíbila zejména Františka a jak jsem vyzorovala z reakcí ostatních dětí na místě srazu, nebyla jediná. Ještě jednou moc díky a těším se na další prázdninové příměstské tábory.

S pozdravem
Ratzková Dana

Reference č. 2

14. 7. 2010, 21:07

S obavami jsem dávala první den 7.7.2010 svého syna na "Příměstský tábor", neboť je to jeho první akce tohoto druhu. Moje obavy se však rozplynuly týž den večer, neboť ze syna jsem dostala jen otázku: Půjdu zítra zase? Do tohoto příměstského tábora chodí již druhý týden a je moc spokojený. V těchto vedrech mohu organizátorům a instruktorům poděkovat za každý den plný nápadů a her a za to, že se dětem opravdu hodně věnují. Je to perfektní, jako rodič jsem moc spokojená. Můj syn také. Hodně nápadů pro děti Vám všem přeje Ivana Fantová.

Reference č. 3

31. 8. 2009, 17:23

Také se chci připojit k poděkování všem, kteří se podíleli na organizaci příměstských táborů, hlavně Markétě, Honzovi, Danovi a Sváťovi, o kterých doma syn neustále povídá. A děkuji panu Čechovi za trpělivost a vstřícnost, za přijetí syna do programu i na poslední chvíli a perfektní hry a výlety. S pozdravem Michaela Kořínková

Reference č. 4

20. 8. 2009, 8:35

Dobrý den.

Jsem moc ráda, že jsme Vás objevili, naše holčičky jsou u Vás moc spokojené. Určitě Vás budeme všude doporučovat a příští prázdniny už nemusím mít starosti co s dětmi v Praze. Pokud by byla možnost zasílat mi během roku Vaše aktuální akce e- mailem, byla bych moc ráda zařazena do Vaší databáze.

Děkuji Alice Cenigrová

Reference č. 5

14. 7. 2009, 19:14

Ahoj naši instruktoři, tábory jsou super i mamka je ráda, že se mi tam líbí. Kdo chce zažít bezva prázdniny přijďte na příměstské tábory. Díky Andrejka

Reference č. 6

13. 7. 2009, 18:59

Ahoj všichni milý instruktoři, je mi sice patnáct, ale dnešek byl pro mě vrácením se do dob dětských her:) Jinde by mi možná přišli hloupé a trapné, ale s vámi jsem se do každé vrhala s elánem a nadšením. Všichni vedoucí byli báječní a ochotní, dětské osazenstvo snášenlivé a hravé a papaní, které nám předložili vynikající. Mohu tedy všem rodičům, kteří třeba ještě váhají, aby svoji ratolest na příměstský tábor poslali. Bude mít báječný zážitek a vy dobrý pocit, že nepromarnilo den. Tak tedy ještě jednou díky. Jen je mi líto, že příští rok nebudu už moci jet s vámi:(. Šárka

Reference č. 7

10. 7. 2009, 17:33

Milí instruktoři, chtěla bych Vám za naši dceru moc poděkovat. Všichni jste na ně moc hodní a věřím, že i za mnoho let si na vás vzpomene. Nezapomenutelné zážitky má i z letošní školy v přírodě v Hrdoňově. Důležité je pro mě, že je o děti dobře postaráno a zažijí dobrodružství, které by mezi paneláky jistě nezažily. Všem krásný zbytek léta :-) Martina

Nevíte, co s dětmi o prázdninách?

**JEDNODENNÍ
TÁBORY**

Co je příměstský tábor?

- Příměstský tábor je alternativou ke klasickým vícedenním táborům.
- Koná se ve městě po celé prázdniny.
- Pro děti je připravený bohatý program přes celý pracovní týden.
- Jedná se o jednodenní tábor od 7.00 do 18.00 hod.

Pro koho je příměstský tábor určen?

- Příměstský tábor je určen pro všechny děti, které tráví letní prázdniny ve městě a jsou ve věku mezi 6 a 15 lety.
- Pokud zůstane Vaše dítě některý den o prázdninách v Praze a vy nevíte, jak se mu postarat o zábavu, můžete využít možnosti příměstského tábora.
- Kapacita našeho příměstského tábora je neomezená.
- Stačí přihlásit dítě týden předem.

**POUZE
200 Kč
/DEN**

Návrh letáku pro příměstský tábor „Prázdniny v Praze“ 2011 (zadní strana). Leták byl následně ještě upraven z důvodu získání nového partnera projektu – Českou pojišťovnu.

**Loňské léto s námi
strávilo svůj volný čas
přes 6 000 spokojených dětí.**

Kdy se příměstské tábory konají?

- Příměstské tábory probíhají od pondělí do pátku celé letní prázdniny.
- Své dítě můžete přivést od 7:00 do 7:30 hod. a vyzvednout si ho od 17:30 do 18:00 hod.
- Informace o sběrných místech a o přesných datech příměstských táborů naleznete na stránce www.prazdniny-v-praze.cz

Jaký je program příměstských táborů?

- Každý den je jiný! Můžete se těšit na lanové překážky, outdoorové hry, lukostřelbu, bungeerunning atd.




Kdo se bude o děti při programu starat?

- O děti se starají certifikovaní instruktoři.
- Během celého programu je zajištěn i zdravotnický dozor.

Pro děti pojištěné u VZP je celodenní výlet ZDARMA!

**Jak můžu své dítě / děti přihlásit?
Cena a úhrada příměstského tábora?
Jak je zajištěné stravování dětí?
Co si vzít s sebou?...**

**...nejen tyto,
ale i další informace
se dozvíte na infolince
☎ 725 849 399 nebo:**

www.prazdniny-v-praze.cz

