

# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**



## **MANAGEMENT FIREM**

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Využitie metód projektového manažmentu pri plánovaní zrealizovania akcie pre deti

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

06/2016

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA

Martina Balušíková

## JMÉNO VEDOUCÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

Ing. Jaroslava Tománková, PhD.

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědoma skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užila, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř. k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 30. 4. 2016, Praha

## PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala doktorce Tománkové, vedoucí diplomové práce, za trpělivost, metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé diplomové práce.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Táto diplomová práca si kladie za hlavný cieľ zostavenie plánu projektu letného detského tábora a stanovenie podmienok úspešnosti tohto projektu a jeho hodnotenia.

Čiastkovými cieľmi vedúcimi k naplneniu hlavného cieľa je zhromaždenie teoretických poznatkov z oblasti projektového manažmentu, problematiky detských táborov a legislatívnych nariadení, ktoré sa vzťahujú k zotavovacím akciám pre deti, medzi ktoré spadá i riešený letný detský tábor. Ďalšími čiastkovými cieľmi sú popis organizácie a rozbor podmienok a prostredia organizácie realizujúcej riešený projekt, výber vhodných metód a postupov projektového manažmentu k zostaveniu vybraných plánov riešeného projektu, zber dát k vypracovaniu vybraných plánov riešeného projektu, aplikácia postupov a nástrojov projektového manažmentu k vytvoreniu vybraných plánov onoho projektu a tiež stanovenie podmienok úspešnosti oného projektu a navrhnutie spôsobu jeho hodnotenia.

### 2. Výzkumné metódy:

Podkladom k spisaniu teoretickej časti diplomovej práce je použitie odbornej knižnej literatúry a relevantných internetových zdrojov pomocou sieťového vyhľadávania, ich obsahový rozbor a komparácia vedúca k syntéze teoretických poznatkov z oblasti projektového manažmentu a oblasti týkajúcej sa detských táborov a legislatívnych nariadení s určitými typmi detských táborov súvisiacimi.

V praktickej časti je celkovo predstavený systém fungovania organizácie realizujúcej riešený projekt a to na základe rozboru ako interných tak externých dát. Pri určovaní miesta konania akcie je použité viackriteriálne rozhodovanie a metódiá váženého súčtu ohodnotených variantov. Zostavovanie ostatných plánov uvedeného projektu využíva metódy projektového manažmentu. K identifikácii všetkých činností v projekte je použitá WBS s rozkladom cieľa projektu Top-down, projektový tím je zobrazený v stromovom diagrame a pomocou matice RASCI sú členom projektového tímu určené zodpovednosti. Plánovanie času v projekte využíva analogický odhad trvania činností, metódu CPM a Ganttov graf. Rozpočet priamych nákladov projektu využíva metódu Bottom-Up. Šírenie informácií v rámci a mimo projekt využíva syntézu identifikácie zainteresovaných strán a nárokov na komunikáciu s nimi. Riziká projektu sú hodnotené skórovacou metódou a sú zanesené do matice rizík. Súčasťou praktickej časti diplomovej práce je i rozbor plánu priebehu tábora.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

V práci je zostavený plán projektu detského výtvarného tábora obsahujúci predprojektovú štúdiu, základné dáta o projekte v zakladacej listine projektu, určenie miesta a termínu konania akcie, hierarchickú štruktúru prác, organizačnú štruktúru a maticu zodpovedností, harmonogram míľnikov a časový plán s kritickou cestou a Ganttov graf, kalkuláciou priamych finančných nákladov projektu, komunikačný plán voči identifikovaným zainteresovaným stranám, plán rizík s jeho analýzou vrátane matice rizík a určením stratégie obrany proti nim. Ďalej sú určené podmienky reflektujúce úspešnosť projektu a navrhnutý spôsob ich vyhodnocovania vrátane grafického znázornenia.

### 4. Závěry a doporučení:

Detské tábory spĺňajú atribúty projektov tak ako ich predstavuje projektový manažment vo svojej teórii a postupy a metódy projektového manažmentu sú aplikovateľné k naplánovaniu akcie tohto druhu, a zavádzajú systematickosť do prác v zmysle neopomenutia nejakej dôležitej zložky, ktorá by mohla spôsobiť kolíziu alebo nezdar, taktiež môže prispieť k dodržaniu časového harmonogramu, neprekročeniu mantinelov daného rozpočtu, uceleného prístupu ku komunikácii a vystríhaniu sa rizikám s ním spojeným a môže tak vybrané metódy projektového manažmentu byť v plánovaní tábora prínosom a následne k zvýšeniu spokojnosti ako členov tímu podieľajúcich sa na organizácii detského tábora tak i jeho účastníkov a to predovšetkým detí.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Projekt, projektový manažment, plán projektu, voľný čas, letný detský tábor, zotavovacie akcie

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The main goal of the diploma thesis is to create a project plan of summer children's camp and establish the conditions of success of this project and its evaluation. Partial goals leading to the main goal is gathering theoretical knowledge of project management, issues of children's camps and legislative regulations relating to the convalescent events in which the solved project of of summer children's camp falls. Partial goals include the description of the organization and analysis of the conditions and environment of the organisation that implements the solved project, the selection of appropriate methods and procedures of project management for the compilation of selected project plans of the solved project, the data collecting for the development of selected project plans and application processes and tools of project management to create selected project plans of the mentioned project and also setting the conditions of success of that project and propose its method of evaluation.

### 2. Research methods:

The theoretical part based on the usage of expert literature and relevant web resources by using a network search, their content analysis and comparison to synthesize theoretical knowledge of project management field and areas related to children's camps and legislative regulation associated to certain types of children's camps. Based on the analysis of internal and external data, the practical part begins with the introduction of the overall system of the organization implementing a mentioned project. Preparing the plan of the project mainly uses the methods of project management. Determining the place of the event uses a multi-criteria decision-making and the weighted sum method. For the compilation of the other plans of this project are used the project management methods. To identify of all activities in the project is used Work breakdown structure method used top-down decomposition objective of the project, the project team is shown in the tree diagram and by the RASCI matrix are given responsibilities. Time planning of the project uses analogous estimating the duration of activities, CPM and Gantt chart. Budget of the direct costs of the project uses a bottom-up method. Dissemination of information within and outside the project uses synthesis of stakeholder identification and claims to communicate with them. Project risks are assessed by scoring method are setted in the risk matrix. Part of the practical part is also an analysis of the plan during the camp.

### 3. Result of research:

The resulting project plan of the children's art camp contains pre-project study, also basic data about the project in the project charter, determine the place and date of the event, the hierarchical work breakdown structure, the organizational structure and responsibility matrix, milestones schedule and schedule with the critical path and Gantt chart, calculation of direct financial costs of the project, a communication plan to identified stakeholders, the risks plan including the analysis of risks and risks matrix and determining the strategy of defense against them. The following are specified conditions reflecting the success of the project and the proposed method of evaluating them, including graphical diagram.

### 4. Conclusions and recommendation:

Children's camps meet attributes of the projects such as represented by the project management in its theory and methods and techniques of project management are applicable to the planning of this kind of the events and guide systematic method to work against omission of some important components that could result in a collision or a failure, it can also help to meet the schedule, not to exceede the boards on budget, a comprehensive approach to communication and to avoid the risks associated with it and thus selected the methods of project management to be in the planning of the camp beneficial, leading to increased satisfaction as the team members involved in the organization of children's camp as well the participants, and especially of children.

## KEYWORDS

Project, project management, project plan, leisure time, summer children camp, convalescent event

## JEL CLASSIFICATION

H43 – Project Evaluation  
I18 – Government Policy; Regulation; Public Health  
O22 – Project Analysis  
O21 – Planning Models

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Martina Balušíková
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní obor:	Management firem
Studijní skupina:	MF 15
Název DP:	Využitie metód projektového riadenia pri plánovaní zrealizovania akcie pre deti
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Úvod</li><li>2. Teoretická část<ol style="list-style-type: none"><li>2.1. Projekt a projektový manažment</li><li>2.2. Plán projektu</li><li>2.3. Špecifiká akcií pre deti</li></ol></li><li>3. Praktická část<ol style="list-style-type: none"><li>3.1. Charakteristika organizácie a projektu</li><li>3.2. Zostavenie vybraných částí plánu projektu</li><li>3.3. Stanovenie podmienok úspešnosti projektu</li></ol></li><li>4. Záver</li></ol>
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• DOLEŽAL, J. et al. <i>Projektový management podle IPMA</i>. 1. vyd. Praha : Grada, 2012, 507 s. ISBN 978-80-247-4275-5.</li><li>• HARMACH, J. <i>Tábory a jiné zotavovací akce: průvodce jejich přípravou</i>. Praha : IDM MŠMT, 2004, 136 s. ISBN 80-86033-93-7.</li><li>• KERZNER, H. <i>Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling</i>. 11th ed. Hoboken, New Jersey : Wiley &amp; Sons, 2013, 1296 s. ISBN 978-11-184-1855-0.</li><li>• ROSENAU, M. D. <i>Řízení projektů</i>. 3. vyd. Praha : Computer Press, 2007, 344 s. ISBN 978-80-251-1560-0.</li><li>• SVOZILOVÁ, A. <i>Projektový management</i>. 2. vydání. Praha : Grada, 2011, 392 s. ISBN 978-80-247-3611-2.</li></ul>
Harmonogram	<ul style="list-style-type: none"><li>• zpracování cílů a metodiky do 15. 12. 2015</li><li>• zpracování teoretické části do 15. 01. 2016</li><li>• zpracování praktické části do 31. 03. 2016</li><li>• Finální verze do 30. 04. 2016</li></ul>
Vedoucí práce:	Ing. Jaroslava Tománková, Ph. D.

Prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

V Praze dne 14.11.2015

# OBSAH

1	Úvod.....	1
2	Teoretická časť .....	5
2.1	Projekt a projektový manažment .....	5
2.1.1	Definície a vymedzenie základných pojmov .....	5
2.1.2	Úspešnosť projektu.....	8
2.1.3	Životný cyklus projektu a jeho fázy .....	10
2.2	Plán projektu.....	11
2.2.1	Plán rozsahu projektu .....	12
2.2.2	Časový plán projektu.....	13
2.2.3	Plán zdrojov projektu .....	14
2.2.4	Plán rozpočtu projektu .....	15
2.2.5	Komunikačný plán projektu .....	15
2.2.6	Plán riadenia rizík projektu .....	16
2.3	Špecifiká akcií pre deti .....	17
2.3.1	Detský tábor .....	17
2.3.2	Legislatíva vzťahujúca sa k zotavovacím akciám .....	19
2.3.3	Organizačné a programové zaistenie akcií pre deti.....	23
3	Praktická časť .....	25
3.1	Charakteristika organizácie a projektu .....	25
3.1.1	Činnosť SVKM .....	26
3.1.2	Letný výtvarný tábor .....	27
3.2	Zostavenie vybraných častí plánu projektu .....	32
3.2.1	Termín a miesto konania samotného LVT .....	32
3.2.2	Plán rozsahu projektu LVT .....	35
3.2.3	Časový plán projektu LVT .....	43
3.2.4	Plán rozpočtu projektu LVT.....	49
3.2.5	Plán komunikácie projektu LVT .....	53
3.2.6	Plán rizík projektu LVT .....	56
3.2.7	Plán priebehu samotného LVT.....	60
3.3	Stanovenie podmienok úspešnosti projektu .....	64
4	Záver.....	70
	Literatúra	
	Prílohy	

## Zoznam skratiek

ACA .....	American Camp Organisation
a pod. ....	a podobne
atď' .....	a tak ďalej
CPM .....	Critical Path Method
ČRDM .....	Česká rada dětí a mládeže
ČR.....	Česká republika
deti LVT .....	detskí účastníci Letného výtvarného tábora
DPH.....	daň z pridanej hodnoty
GHMP .....	Galerie Hlavního města Praha
IPMA.....	International Project Management Association
ICB4 .....	Individual Competence Baseline 4th Version
ISO .....	International Organization for Standardization
IT .....	Informačné technológie
KCI.....	Key Competence Indicator
Kč .....	koruna česká
KHS .....	Krajská hygienická stanica
LDT .....	Letný detský tábor
LVT .....	Letný výtvarný tábor
MČ PH1.....	Městská část Praha 1
min.....	minimálne
MŠMT .....	Ministerstvo školství, mládeže a telovýchovy
MZ .....	Ministerstvo zdravotnictví
MV .....	Ministerstvo vnitra
MS .....	Ministerstvo spravedlnosti
NOZ.....	Nový občanský zákoník
ohlášky .....	ohlásenie zotavovacej akcie úradom
OÚ PH1 .....	Obvodní úřad městské části Praha 1
PMBok® Guide.....	A Guide to the Project Management Body of Knowledge
PMCom .....	Project Management.com
PMI® .....	Project Management Institute
PRINCE2 .....	PROjects IN Controlled Environments 2nd Version
príp. ....	prípadne
projekt LVT .....	projekt Letný výtvarný tábor

RAM ..... Responsibility Assignment Matrix  
RASCI..... Responsible-Accountable-Support-Consulted-Informed  
resp ..... respektive  
SVKM ..... Sdružení výtvarníků Karlova mostu, spolek  
tj. ....to jest  
tzv..... takzvane  
YMCA..... Young Men´s Christian Association  
WBS ..... Work Breakdown Structure  
ZUŠ PH1 .....Základní umělecká škola Biskupská Praha 1



## **Zoznam tabuliek**

Tabuľka 1 SWOT analýza projektu LVT	29
Tabuľka 2 Viackriteriálne rozhodovanie miesta konania LVT - výsledok	34
Tabuľka 3 Harmonogram míľnikov projektu LVT	43
Tabuľka 4 Váhy a hodnoty podmienok úspešnosti projektu LVT	68

## **Zoznam grafov**

Graf 1 Priebeh nákladov projektu LVT v čase.....	50
Graf 2 Podiely nákladov projektu LVT.....	53
Graf 3 Matica rizík projektu LVT .....	60

## **Zoznam obrázkov**

Obrázok 1 Plán projektu.....	12
Obrázok 2 Organizácie organizujúce detské tábory.....	19
Obrázok 3 Krivka akcie.....	24
Obrázok 4 Skrátená WBS projektu LVT .....	36
Obrázok 5 Organizačná štruktúra projektu LVT.....	40
Obrázok 6 Ukážka z uzlového sieťového grafu projektu LVT .....	45
Obrázok 7 Bodová hodnotiacia škála otvorených otázok dotazníku detí LVT .....	67
Obrázok 8 4 kvadranty celkovej úspešnosti projektu LVT .....	69

# 1 Úvod

Názov diplomovej práce Využitie metód projektového riadenia pri plánovaní zrealizovania akcie pre deti prezrádza, že táto práca sa zaoberá problematikou projektového manažmentu, ktorého teória hovorí, že riadenie projektov je aplikovateľné na akýkoľvek projekt. V prípade tejto diplomovej práce je projektom zorganizovanie a zrealizovanie akcie pre deti bežne známej ako detský tábor, ktorý legislatívne spadá pod zotavovacie akcie.

Dnešná doba neustáleho zhonu a technického pokroku, zdá sa, že tak ako dospelých aj deti a mládež vedie k nespočetnému množstvu hodín sedenia pred monitormi a obrazovkami a to nielen k plneniu vlastných povinností, ale i k tráveniu svojho voľného času. Nie nadarmo sa hovorí, že o kvalite života svedčí kvalita náplne voľného času a rovnako ako si rodičia uvedomujú dôležitosť zmysluplného zužitkovania voľných chvíľ svojich detí a s tým spojenú potrebu zaistenia ich kvalitného využitia, existuje i mnoho organizácií, ktoré si tento význam uvedomujú a, či už celoročne alebo príležitostne, venujú sa organizovaniu rôznych kratších či dlších akcií pre deti a mládež so žiadúcou náplňou.

Detské tábory ako forma trávenia voľného času s určitým zmysluplným cieľom majú v Českej republike dlhoročnú tradíciu a záujem o ne neklesá, práve naopak. Agentúra STEM/MARK (2016) uskutočnila výskum, podľa ktorého aj napriek stúpajúcej tendencii obľúbenosti prímestských táborov, až 83 % rodičov, ktorí boli v dobe prieskumu v máji 2014 rozhodnutí toho roku vyslať svoje dieťa na tábor, volí tábor pobytový.

Vzhľadom k rozmanitosti detských táborov neexistuje nijaký jednotný model ako ich usporiadať. Publikácie, ktoré sa zaoberajú táborovou tematikou sú predovšetkým výkladom rôznych zaužívaných termínov a pojmov spojených so stanovými tábormi či táboriskami a ich zabezpečením, prípadne výčtom a výkladom legislatívnych nariadení vzťahujúcich sa k nim a k bezpečnosti na nich, avšak nielen plynúc z ich zamerania, ale aj vzhľadom k dátumom ich vydania sú častokrát nedostatočným východiskom. Dá sa predpokladať, že každý, kto sa rozhodne tábor usporiadať, chce ho zorganizovať kvalitne tak, aby zodpovedal určitým štandardom a očakávaniam ako zázemiu, bezpečnosti a ďalším dôležitým hľadiskám, tak i vo vzťahu k programovej časti, k čomu iba zákony a vyhlášky nedávajú všetky potrebné podklady a tak existuje mnoho ďalších publikácií, ktoré sa venujú táborom z pedagogického hľadiska, didaktikou a tvorbou ich programu, celotáborových hier alebo princípom plánovania jednotlivých aktivít. Avšak problematika projektovania takýchto akcií nie je v odbornej literatúre obsiahnutá.

Táboru je potreba venovať dostatok pozornosti a organizácie, inak môže skončiť ešte na svojom počiatku, alebo po jeho dokončení nie je dosiahnutý cieľ mu stanovený. Dôležitou súčasťou realizácie úspešného tábora sú jeho dobre zvolené parametre a postup prípravy. To isté platí i pre projekt v poňatí projektového manažmentu a usporiadanie tábora spĺňa všetky parametre projektu, preto je dôležité pri jeho riadení využiť metódy a postupy projektového manažmentu.

Projektový manažment, ktorý už dnes nie je len doménou veľkých firiem súkromného sektoru alebo verejnej sféry, je rýchlo sa rozvíjajúca moderná disciplína objavujúca sa aj v malých spoločnostiach u rôznych druhov projektov a vo všetkých odvetviach. S riadením projektov by nemalo dochádzať k metódam pokus-omyl, ktoré vnášajú do organizácie chaos a s ním spojené ďalšie náklady, pretože projektový manažment poskytujúc rámec pre riadenie projektov obsahuje mnoho prvkov a systémov umožňujúcich zefektívnenie procesov realizácie projektových aktivít typických svojou nerutinnou povahou spojenou s unikátnosťou, dočasnosťou a jedinečnosťou tak, aby došlo k úspešnej a správnej realizácii projektu a dané ciele projektu boli splnené.

Projekty sú charakterizované vlastným životným cyklom deliacim ho na fázy, z ktorých plynú rôzne požiadavky na ich riadenie. Správne vedený projekt by mal obsahovať podrobné zostavený plán a i táto práca sa ním primárne zaoberá. Naplánovanie projektu je jednou z najvýznamnejších aktivít v priebehu existencie projektu a dôkladný plán vychádzajúci z reálnych predstáv a predpokladov a odrážajúci predstavu o tom ako má byť projekt vykonaný, možno považovať za prvý krok k úspešnému zakončeniu celého projektu, pretože pokiaľ je správne zostavený, je možné predísť mnohým chybám a dosiahnuť tak stanovených cieľov a výstupov projektu.

### **Ciele diplomovej práce**

Hlavným cieľom diplomovej práce na tému Využitie metód projektového riadenia pri plánovaní zrealizovania akcie pre deti je zostavenie plánu projektu letného detského tábora a stanovenie podmienok úspešnosti projektu a jeho hodnotenia.

K dosiahnutiu hlavného cieľa je potreba naplnenie čiastkových cieľov, ktorými sú:

- zhromaždenie teoretických poznatkov z odboru projektového riadenia a z oblasti týkajúcej sa detských táborov vrátane legislatívnych nariadení vzťahujúcich sa k zotavovacím akciám pre deti ako podklad pre naplánovanie projektu;
- popis organizácie a rozbor podmienok a prostredia organizácie realizujúcej daný projekt letného detského tábora;
- výber vhodných metód a postupov projektového manažmentu k zostaveniu vybraných plánov riešeného projektu letného detského tábora;
- zber dát k vypracovaniu vybraných plánov projektu letného detského tábora;
- aplikácia postupov a nástrojov projektového manažmentu k vytvoreniu vybraných plánov riešeného projektu;
- stanovenie podmienok úspešnosti onoho projektu letného detského tábora a navrhnutie spôsobu jeho hodnotenia.

Výstupom je prepracovaná koncepcia umožňujúca efektívne riadenie projektu detského tábora, ktorý z legislatívneho hľadiska spadá medzi zotavovacie akcie pre deti.

### **Metodika diplomovej práce**

Metodika diplomovej práce venuje pozornosť metódam a postupom použitým pri riešení tejto diplomovej práce, ktorá je mimo úvodu a záveru členená do dvoch hlavných častí a vzniká na základe rozboru primárnych a sekundárnych zdrojov.

Teoretická časť vedúca k poznaniu problematiky je spracovaná formou literárnej rešerše z domácich i zahraničných zdrojov ako z oblasti projektového riadenia, tak i z oblasti týkajúcej sa detských táborov a zotavovacích akcií. Predbežný zoznam literatúry je v priebehu práce ďalej doplňovaný a triedený. Tlačené zdroje pochádzajú predovšetkým z Knihovny hlavného mesta Praha, knižnice VŠEM, knižnice Akadémie vied ČR a Národní knihovny. K získaniu relevantných zahraničných zdrojov je využitá hlavne databáza ProQuest a [www.google.books.com](http://www.google.books.com) a taktiež metóda vyhľadávania na domácich i zahraničných internetových vyhľadávačoch pomocou kľúčových slov, ktorými sú: projekt, projektové riadenie, projektový plán, voľný čas, voľnočasové aktivity, detský tábor a detská rekreácia. Legislatívne náležitosti detských táborov a zotavovacích akcií sú čerpané najmä z webových stránok Ministerstva školství, mládeže a telovýchovy ČR, Ministerstva zdravotníctví ČR, Ministerstva vnútra ČR a stránok Českej rady detí a mládeže.

Všetky vyššie predstavené použité zdroje sú uvedené v zozname literatúry za záverom tejto diplomovej práce.

Vo svojom úvode sa teoretická časť zaoberá vymedzením projektového riadenia, jeho významu a princípov. Ďalej charakterizuje dôležité pojmy z tejto oblasti a predstavuje jednotlivé fázy životného cyklu projektu. Jadro teoretickej časti, ktoré je pre túto diplomovú prácu kľúčové, pojednáva o plánovaní projektu a predstavuje osobitné časti plánov projektu a metódy využiteľné pri plánovaní akcií pre deti. Vzhľadom k zameraniu diplomovej práce na aplikáciu projektového riadenia pri plánovaní zrealizovania akcie pre deti nasleduje časť ozrejmujúca detský tábor a ich typológiu a tiež zotavovacie akcie ako formu detských táborov s priblížením ich legislatívnych obmedzení a nariadení. V závere tejto časti sú uvedené významné faktory ovplyvňujúce organizačnú a programovovú náplň akcií pre deti.

K získaniu uceleného pohľadu na problematiku je použitá metóda obsahového rozboru dostupných zdrojov a ich komparácia. Syntéza teoretických poznatkov je pilierom k vypracovaniu praktickej časti, ktorá na teoretickú časť nadväzuje a odkazuje na ňu, čím s ňou tvorí prepojený celok.

Praktická časť vychádzajúca z teoretického základu aplikujúca znalosti z teórie a je delená do niekoľkých na seba nadväzujúcich častí.

V úvode je v obecnej rovine predstavená neštátna nezisková organizácia a celkový systém jej fungovania, a ktorá poriada tento konkrétny projekt letného detského tábora. Je rozobrané prostredie, podmienky a faktory ovplyvňujúce onu organizáciu i samotný projekt. Tak ako v teoretickej časti, je najskôr uskutočnená rešerša interných a externých sekundárnych dát, medzi ktoré patria napríklad internetové stránky, knihy, Stanovy spolku, Zprávy o činnosti spolku a iné. Zo získaných informácií sú použité tie, ktoré sú relevantné k danej tematike diplomovej práce a taktiež sú uvedené v zozname literatúry.

Nasleduje predstavenie projektu letného detského tábora a kontextu, z ktorého vzchádza, a ktorým je ovplyvnená ďalšia práca na tomto projekte.

Počas predprojektovej štúdie je prostredníctvom brainstormingu zostavená SWOT analýza, ktorá je jednou z najpoužívanejších metód pre stručné vyhodnotenie kritických faktorov úspechu vyhodnotením interných a externých faktorov (Kotler, 2007) a podľa Doležala et al. (2012, s. 101) je táto metóda používaná ako predbežná analýza rizík a príležitostí, keď v matici zobrazuje silné a slabé stránky, príležitostí a hrozby. Ďalej je za pomoci konkrétneho výrazu „letní výtvarný tábor“ vo vyhľadávачи [www.seznam.cz](http://www.seznam.cz) uskutočnený prieskum špecializovaných letných detských táborov, konkrétne letných výtvarných táborov, ktorý ukazuje postavenie letného výtvarného tábora ko cieľa tohto projektu voči iným letným výtvarným projektom z hľadiska plánovanej dĺžky a ceny.

K výberu miesta konania letného výtvarného tábora ako produktu riešeného projektu je využité viackriteriálne rozhodovanie, kde je z ohodnotených variantov vybraný jeden a to s použitím metódy váženého súčru. Podľa Brožovej (2016) viackriteriálne hodnotenie variantov závisí jednak na dôležitosti kritéria (váhe kritéria), tak i na hodnotení variantov. Pri určovaní kritérií a ich hodnotení sú využité skúsenosti a znalosti v oblasti realizovania či už jednodenných alebo viacdenných akcií pre deti členmi projektového tímu a opäť je použitý i brainstorming projektového tímu, o ktorom Kerzner (2013, s. 419) píše ako o skupinovej kreatívnej metóde generujúcej čo najviac nápadov vzťahujúcich sa jednak k definovaniu problému, tak i k možným návrhom riešení, a ktorú je možné využiť v ktorejkoľvek fáze projektu, a ktorá aj je používaná počas celého tohto projektu.

Pri zostavovaní konkrétnych plánov projektu sú aplikované vybrané metódy projektového manažmentu už predstavené v teoretickej časti práce.

Projekt letného výtvarného tábora je rozčlenený na 5 fáz a hierarchická štruktúra prác projektu (WBS) metódou Top-Down s použitím stromového diagramu rozkladá cieľ tohto projektu na všetky výstupy od súhrnných cez čiarkové až k jednotlivým činnostiam, ktoré musia byť vykonané, aby daných výstupov bolo dosiahnuté. Organizačná štruktúra projektu (OBS) zobrazuje menovaný projektový tím, charakterizuje projektové role a vzťahy medzi členmi projektového tímu, ktorým sú za jednotlivé činnosti identifikované vo WBS pridelené zodpovednosti pomocou matice RASCI.

Časové plánovanie predstavuje harmonogram míľnikov projektu, ktoré od seba neoddeľujú jednotlivé fázy projektu, ale označujú významné okamihy v projekte. Po pridelení doby trvania činnostiam analogickou metódou a s prihliadnutím na obmedzenia ľudských zdrojov, ktoré činnosti identifikované vo WBS vykonávajú a po ich zoradení vo vzájomnej nadväznosti v sieti, je určená kritická cesta, ktorej výpočet je uskutočnený metódou CPM. Ku grafickému znázorneniu radenia činností v časovej postupnosti a so vzájomnými väzbami je použitý Ganttov graf s označením činností ležiacich na kritickej ceste a teda s nulovou časovou rezervou.

Plán rozpočtu je spracovaný vyhodnotením priamych nákladov, ktoré organizátorovi letného výtvarného tábora pri realizácii projektu vznikajú, a do ktorých nie sú premietnuté stávajúce zdroje využité k projektu. Kalkulácia nákladov je zhotovená metódou Bottom-up.

K zaisteniu efektívnej komunikácie je zostavený komunikačný plán ako syntéza identifikovaných zainteresovaných strán a nárokov na komunikáciu s nimi, ktorý určuje frekvenciu a spôsob šírenia informácií voči nim.

Riziká spojené s projektom letného výtvarného tábora sú zanesené do registra rizík, sú ohodnotené skórovacou metódou určujúcou význam identifikovaných rizík násobením váhy a pravdepodobnosti vzniku rizika a sú zanesené do matice rizík. Následne je určený postoj a navrhnutá obrana proti nim.

Poslednou podkapitolou časti o plánovaní projektu je pre ucelený pohľad na projekt rozobratý i plán priebehu samotného letného výtvarného tábora, sú predstavené princípy, ktoré sa s plánovaním viažu a sú použité v projekte letného výtvarného tábora a aká je konkrétna plánovaná náplň letného výtvarného tábora.

V závere praktickej časti tejto diplomovej práce sú stanovené podmienky úspešnosti jednak celého projektu tak i samotnej akcie letného detského tábora a je navrhnutý i spôsob jeho vyhodnocovania.

Celá diplomová práca rozlišuje 2 druhy spracovania tabuliek, grafov alebo obrázkov a to:

- (...), vlastné spracovanie<sup>a</sup>, ktoré vyjadruje, že sa jedná len o prekreslený obrazec čerpaný z uvedeného zdroja;
- SVKM (2016) vlastné spracovanie<sup>b</sup> zobrazujúce grafický výstup výsledku samostatnej práce a výskumu autorky tejto diplomovej práce v rámci riešeného projektu na podklade dát organizácie, ktorá riešený projekt realizuje.

Ku spracovaniu dát, vytvoreniu potrebných tabuliek, grafov a obrázkov v celej diplomovej práci sú využité softwary MS Word a MS Excel 2007, MS Project 2013, Xmind 6 a Adobe Illustrator CS5.

## 2 Teoretická časť

Teoretická časť diplomovej práce na tému Využitie metód projektového riadenia pri plánovaní zrealizovania akcie pre deti je rozdelená do niekoľkých častí, ktoré sú prostredníctvom literárnej rešerše východiskom pre praktickú časť na ňu odkazujúcou.

V úvode sa čitateľ zoznamuje s problematikou projektového manažmentu, sú objasnené základné pojmy a definície projektu a riadenia projektov, ich princípy a zásady, normy a štandardy a tiež jednotlivé fázy životného cyklu projektu. Nasleduje časť venovaná krokom a konkrétnym praktikám aplikovaných pri tvorbe plánov projektu. V kontexte zamerania diplomovej práce nadväzuje časť venovaná akciám pre deti, konkrétne detským táborom špecifikovaným ako zotavovacie akcie, ich princípom a legislatívnym obmedzeniam.

### 2.1 Projekt a projektový manažment

V publikácii 5 krokov k úspešnému projektu je projektový manažment predstavený ako fenomén doby (Doležal et al., 2013, s. 9). V knihe Projektový management podľa IPMA Doležal et al. (2012, s. 22) píše, že korene projektového riadenia možno nájsť už v dávnej minulosti pri realizácii rozsiahlych akcií nesúcich v sebe prvky projektov, avšak na rozdiel od dnešných čias a projektov, čas ani zdroje neboli limitujúcimi faktormi. Autori ďalej uvádzajú, že o rozmachu a vymedzení projektového riadenia ako samostatného odboru sa začalo hovoriť po 2. svetovej vojne.

Kerzner (2013, s. 2 a s. 39) uvádza, že hlavne v posledných 40 rokoch je projektové riadenie aplikované v mnohých odvetviach od armády cez farmaceutický a chemický priemysel, reklamu, právo, IT atď. a rýchle zmeny, ku ktorým začalo v organizáciách a podnikoch dochádzať, vyžadovali odlišný spôsob než líniové riadenie, iné štruktúry, iné znalosti a schopnosti. Wysocki (2009, s. 342) dodáva, že v 80. rokoch 20. storočia k rozvoju projektového manažmentu pomohol i rozvoj IT, keď boli na trh uvedené počítače a počítačová podpora projektov.

Rosenau (2007, s. 1) hovorí, že dnes je v podnikoch veľké množstvo jednorazových akcií vykonávaných formou projektov, ktoré sú často súčasťou strategického riadenia. Podľa Svozilovej (2011, s. 18) je dnes projekt považovaný za bežnú súčasť života, pretože sú aplikovateľné v rôznych odvetviach a formou projektov sa robia výskumy, poskytujú služby ba dokonca sú nimi riešené úlohy detí v školách. Tomková et al. (2009, 7-8) k tomu dopĺňa, že projektové vyučovanie je už komplexná špecifická metóda, ktorá žiakom umožňuje v organizovaní, plánovaní a logicky premyslenom slede riešiť úlohu systematicky, premýšľať v súvislostiach, uplatňovať získané poznatky zo všetkých odborov a motivuje ich ako k samostatnej práci tak i k tímovej spolupráci a komunikácii.

#### 2.1.1 Definície a vymedzenie základných pojmov

Je zrejmé, že v posledných rokoch sa s pojmom projekt stretol snáď každý či už v pracovnom alebo súkromnom živote, ale je otázkou či sa skutočne jedná o projekty v zmysle projektového manažmentu, preto je vhodné najskôr predstaviť ústredné pojmy viažúce sa k projektovému manažmentu.

## Projektový manažment

Existuje niekoľko rôznych definícií projektového manažmentu, avšak ich podstata je narozdiel od formulácie zhodná. Pre bližšiu predstavu možno uviesť niekoľko z nich.

Harold Kerzner zaoberajúci sa teóriou projektového riadenia (2013, s. 4) definuje projektový manažment zriadený na dokončenie špecifických, relatívne krátkodobých cieľov a zámerov, ako súhrn činností spočívajúcich v plánovaní, organizovaní, riadení a kontrole zdrojov podniku, k čomu využíva systémový prístup s personálom priradeným ku konkrétnemu projektu.

Project Management Institute v PMBOK® Guide (2013, s. 4-5) definuje projektové riadenie ako súhrn vopred definovaného radu činností, v ktorých sú uplatnené vedomosti, zručnosti a spôsobilosti projektového manažéra i celého tímu aplikáciou nástrojov a techník na projektové aktivity smerujúce k dosiahnutiu požiadaviek na vytýčený cieľ projektu.

Podľa Doležala et al. (2012, s. 420-422) je projektový manažment spôsob prístupu k návrhu a realizácii zmien tak, aby bol v plánovanom termíne, pri stanovenom rozpočte a disponibilnými zdrojmi dosiahnutý cieľ projektu a požiadavky na neho kladené. Autori ďalej uvádzajú že je to disciplína aplikujúca špecifické znalosti, spôsobilosti, techniky a metódy zahŕňajúce plánovanie, organizovanie, monitorovanie všetkých činností tak, aby bol projekt úspešný.

Z vyššie uvedeného možno vyvodit' nielen podstatu projektového manažmentu ale aj rozdiel medzi bežným manažmentom, ktorý Veber (2009, s. 19) popisuje ako súhrn aktivít vedúci k danému cieľu a projektovým manažmentom, kde rozdiel spočíva v dočasnosti a neopakovateľnosti projektu a pridelením potrebných zdrojov na realizáciu daného projektu.

## Medzinárodné štandardy a certifikácie projektového manažmentu

Doležal et al. (2012, s. 22-24) uvádza začiatky snáh o zjednotenie a štandardizáciu projektového riadenia ku vzniku veľkých medzinárodných projektov a multikultúrnych tímov. Medzinárodné štandardy ponúkajú určitú filozofiu, vodítko k úspešnému riadeniu projektov a podľa Komory projektových manažérov (2016), medzi najznámejšie metodiky sa radia:

- **Individual Competence Baseline** vydávaný organizáciou International Project Management Association (IPMA®), v novej štandarde ICB4 (IPMA, 2016) pojednávajúcej o 29 kompetenčných prvkoch znalostí, schopností i dielčích indikátorov (KCI) projektového manažmentu v troch oblastiach:
  - personal and social - kompetencie definujúce personálne a interpersonálne zručnosti potrebné k úspechu v projektoch;
  - practice - definujúce technické aspekty riadenia projektov;
  - perspective – kontextové kompetencie;
- **Project Management Body of Knowledge Guide (PMBOK® Guide)** vydávaný Project Management Institute (PMI®) - profesným združením firiem a individuálnych manažérov, ktorý je zameraný procesne a kde všetky procesy majú definované svoje vstupy, výstupy a nástroje transformácie ako činnosti, metódy, techniky (Komora PM, 2016);
- **Projects IN Controlled Environments (PRINCE2)** taktiež ako metodika procesného prístupu k efektívnemu riadeniu projektu, avšak zameraná na rámec projektu a životný cyklus projektu, opierajúca sa o 7 princípov, tvorí ju 7 procesov a popisuje 7 tém (PMcom, 2016) a podľa portálu Prince-2.cz (INBOX SK, 2016) je táto metodika,

ktorej autorské práva vlastní OGC – Office of Government Commerce – nezávislá kancelária britského ministerstva financií, zastrešená organizáciou APMG - Association for Project Management Group, využívaná ako v súkromnom tak i verejnom sektore a v Európe najpoužívanejšia.

Podľa Vlacha (2008 a 2012) majú odporúčajúci charakter i medzinárodne smernice:

- **ISO 10006:2003 Quality Management Systems – Guidelines for Quality Management in Projects**, česká verzia ČSN ISO 10006:2004 Systémy manažmentu akosti – Smernica pre manažment akosti projektov;
- **ISO 21500:2012 Guidance on Project Management**, česká verzia ČSN ISO 21500:2013 návod k manažmentu projektu, ktorá vychádzajúc kompetenčne z IPMA<sup>®</sup> a procesne z PMBoK<sup>®</sup>, poskytuje, na rozdiel od predchádzajúcej normy, konkrétnejšie postupy aplikovateľné na akýkoľvek typ projektu v akejkoľvek organizácii.

Doležal et al. (2012, s. 25-26) dopĺňa, že tieto smernice nie sú certifikovateľné.

### **Jedinečnosť projektu**

Svozilová (2011, s. 21-22) rozumie projekt ako dočasné úsilie k vytvoreniu unikátneho produktu či služby a pri aplikácii metód a pravidiel projektového manažmentu ním môže byť akýkoľvek sled úloh. Rovnakú definíciu používa i Badiru (2009, s. 12), avšak dopĺňa, že toto unikátne úsilie so špecifickým cieľom má vždy definovaný začiatok a koniec.

Wysocki (2009, s. 6) definuje projekt ako rad unikátnych, zložitých a súvisiacich činností, ktoré majú jeden cieľ alebo účel, ktorý musí byť naplnený za určený čas, v rámci určeného rozpočtu a v súlade so špecifikáciou. Podobne ho definuje i Skalický et al. (2010, s. 46) a to ako činnosť obmedzenú zdrojmi, nákladmi a časom za účelom dosiahnutia súboru definovaných výstupov podľa patričných štandardov, požiadaviek kvality a požiadaviek užívateľa výstupu projektu.

I z vyššie uvedených definícií, možno vyvodit' kľúčové charakteristiky projektu a to:

- unikátnosť projektu a výstupu, ktorý má byť jeho realizáciou splnený;
- dočasnosť trvania s jasne definovaným dátumom začiatku a konca;
- obmedzenosť zdrojov potrebných pre jeho realizáciu.

Doležal et al. (2013, s. 9) k tomu ešte dodáva, že charakteristická je tiež:

- rôznorodosť, pretože k dosiahnutiu cieľa sú potrebné odlišné schopnosti rôznych ľudí;
- komplexnosť daná jeho zložitou riešením;
- rizikovosť daná neistotou vyplývajúcou z predchádzajúcich vlastností.

Badiru (2009, s. 3-4) v delení podľa doby trvania ukazuje, že hoci projekty môžu byť rôznej povahy, princípy a metódy riadenia sú aplikovateľné na všetky druhy projektov a to:

- krátkodobé - s jednoduchým cieľom, niekedy vykonávaný len jednou osobou podľa štandardizovaných postupov;
- strednodobé - s väčším množstvom činností a špeciálnou organizačnou štruktúrou;
- dlhodobé - s veľkým počtom činností a z toho dôvodu niekedy delené i na menšie subprojekty, veľkou potrebou zdrojov a špeciálnou skupinou pracovníkov.

Skalický et al. (2010, s. 49-50) hovoria tiež o existencii tzv. **typových projektov** slúžiacich predovšetkým ako vzor dokumentácie, podľa ktorého sa postupuje v ďalších projektoch, a ktorých unikátnosť je zachovaná ich následným prispôbením konkrétnym požiadavkám na realizáciu projektu.



## Účastníci projektu

**Zainteresované strany** sú podľa autorov (Kerzner, 2013, s. 6; Wysocki, 2009, s. 39; Newton, 2015, s. 25) všetky osoby alebo skupiny, ktoré sú realizáciou projektu alebo výsledkom projektu priaznivo či nepriaznivo dotknuté. Podľa autorov častokrát môžu mať rozhodovaciu právomoc alebo ovplyvniť smer alebo výsledky projektu.

Podľa Doležala et al. (2012, s. 49) ich možno deliť podľa zastávanej role (zadávateľ, zákazník, sponzor, realizátor, investor príp. kombinácia rolí) a Bendová et al. (2012, s. 15-16) uvádzajú ako východisko delenie na primárne zainteresované strany (vlastníci projektu, investori, projektový tím, zamestnanci, dodávatelia...) a sekundárne zainteresované strany (médiá, verejnosť, vládne inštitúcie a organizácie samosprávy a pod.). Svozilová (2011, s. 27) píše, že pre zaistenie úspešnosti projektu je dôležitá identifikácia všetkých zainteresovaných strán, pochopenie ich authority a zodpovedností, vymedzenie požiadaviek a záujmov a efektívnosť komunikácie s nimi.

**Projektový manažér** je kľúčovou osobou pri realizácii projektu a podľa Svozilovej (2011, s. 31-32) i podľa Němca (2002, s. 23) projektový manažér zodpovedá za výber a zostavenie projektového tímu, tvorbu plánu projektu, zabezpečenie zdrojov a ich čerpanie, realizáciu a zmeny projektového plánu, delegáciu, koordináciu a riadenie úloh a ich kontrolu a má vo svojej kompetencii úspešnú realizáciu projektu.

Podľa Svozilovej (2011, s. 33 a s. 342) by mal projektový manažér motivovať výkonný článok projektu, ktorým je jemu podriadený dočasný **projektový tím** zložený z rôznych odborníkov a je po skončení projektu rozpustený. Autorka (Svozilová, 2011, s. 369) ďalej dopĺňa, že v malých organizáciách je projektový manažér obvykle i manažérom spoločnosti a členovia tímu zároveň vykonávajú činnosti zahrnuté do bežnej pracovnej náplne.

### 2.1.2 Úspešnosť projektu

Podľa Barkera a Colea (2012, s. 151) sa projekty nekazia až na konci, ale príčiny problémov treba hľadať o mnoho skôr. Němec (2002, s. 25-30) uvádza, že k dosiahnutiu úspechu projektu by mali byť rešpektované zásady riadenia projektov:

- cieľovosť, podľa ktorej by cieľ mal byť SMART (Doležal et al., 2012, s. 65-66; Bendová et al., 2012, s. 9; Svozilová, 2011, s. 83):
  - **S** - specific, tj. špecifický, konkrétny, jasný;
  - **M** - measurable, tj. má mať merateľné parametre (veličinami, slovným hodnotením), podľa ktorých možno určiť či bol cieľ dosiahnutý;
  - **A** - acceptable / agreed / appropriate, tj. zainteresovaní vedia čo je cieľom a cieľ je súhlasne relevantný a adekvátny;
  - **R** - realistic, tj. cieľ musí byť realistický, dosiahnuteľný s použitím disponibilných zdrojov;
  - **T** - timed, tj. je časovo ohraničený;
- realnosť a účelnosť projektu overovaná už štúdiami v predprojektovej fáze;
- systémový prístup, podľa ktorého je nutné vnímať projekt ako množinu prvkov, ich väzieb ako vo vnútri projektu tak i v interakcii s okolím (Skalický et al., 2010, s. 62);
- postupné riešenie, ktoré podľa Němca (2002, s. 25-30) je od obecného ku konkrétnemu, od všeobecného k podrobnému;
- systematickosť – dodržovanie jedného postupu tak, aby sa v ňom mohli všetci členovia orientovať;
- efektívnosť, teda dosiahnutie maximálneho úspechu pri čo najmenšom využití zdrojov.

Bendová et al. (2012, s. 11) i Doležal et al. (2012, s. 39) uvádzajú, že úspešne riadený projekt nemusí byť vždy úspešným projektom a naopak, ale pravdepodobnosť úspechu sa zvyšuje s dobrým riadením projektu. Podľa Fotra so Součkom (2011, s. 142 a s. 149) kvalita prípravy zásadne ovplyvňuje úspech či neúspech projektu, avšak vzhľadom k existencii rizika a neistoty ani kvalitná príprava nezaručuje dosiahnutie najlepších či presne očakávateľných výsledkov, ale riadenie rizík zvyšuje pravdepodobnosť úspechu projektu. Skalický et al. (2010, s. 115) uvádzajú, že je na projektovom manažerovi, aby určil, čo bude najväčšie obmedzenie daného projektu a vynašovať sa naplánovať projekt tak, aby sa uskutočňoval v zistených medziach a Komzák (2013, s. 29) považuje za úspešný projekt ten, ktorý splnil účel, očakávania, ciele projektu a ostatné kľúčové parametre projektu.

### **Trojimperatív projektu**

Najvýznamnejšie vzťahy v projekte, plynúce z jeho definície, popisuje tzv. trojimperatív projektu, častokrát spájaný s úspešnosťou projektu.

Podľa Bendovej et al. (2012, s.12) sa trojimperatív niekedy nazýva i trojrozmerným cieľom, ktorý podľa Doležala et al. (2012, s. 66) preväzuje veličiny minimálny čas, minimálne náklady a maximálne výsledky. Rosenau (2007, s. 5 a s.19-20) ním označuje vzťah troch dimenzií a to prípustnú dobu trvania, náklady a špecifikáciu (kvalitu) cieľa. Svozilová (2011, s. 23) znázorňuje trojimperatív ako trojuholník, ktorého základne, limitovaný čas, náklady a dostupnosť zdrojov, projekt ohraničujú. Autori sa zhodujú, že tieto charakteristiky či limitujúce faktory musia byť zmerateľné (tzn. skutočné a overiteľné) a dosiahnuteľné a je potrebné vnímať ich ako celok, pretože akákoľvek zmena jedného má dopad na ďalšie dva a preto je žiaduce tento dynamický systém neustále udržiavať v rovnováhe, čo by malo byť zaručené vďaka projektovému plánu.

Rosenau (2007, s. 14) píše, že počas projektu môže dochádzať k zmenám a niekedy je ťažké podmienky trojimperatívu splniť, pretože existuje mnoho hrozieb, problémov a príčin odchýľok.

### **Kritériá úspechu projektu**

Doležal et al. (2012, s. 35-36) tvrdia, že úspešné splnenie trojimperatívu nie je zárukou úspešnosti projektu a z tohto dôvodu sa zavádzajú kritériá úspechu projektu, pričom hlavnou požiadavkou je ich zrozumiteľnosť, jednoznačnosť definovania a jasná merateľnosť. Ďalej je podľa autorov možné projekt považovať za úspešný pokiaľ:

- je projekt funkčný a výstupný produkt je na trhu včas, v plánovanej akosti a cene;
- sú splnené požiadavky zákazníka a sú uspokojené očakávania všetkých zainteresovaných strán;
- je dosahovaná predpokladaná návratnosť vložených prostriedkov atd.

Podľa rovnakého zdroja je možné analogicky definovať aj kritériá neúspechu, ktoré sú síce príbuzné kritériám úspechu, ale sú potenciálne nezávislé.

Svozilová (2011, s. 85) k tomu dopĺňa, že kritériá úspechu by mali byť v čo najväčšej možnej miere kvantifikovateľné a u projektov, kde to nie je dosť dobre možné, je potreba dobre zvážiť, čo je skutočnou hodnotou, ktorá má byť dosiahnutá.

### 2.1.3 Životný cyklus projektu a jeho fázy

**Životný cyklus projektu** je podľa Doležala et al. (2012, s. 167) súhrnný názov pre sekvenčný sled za sebou idúcich fáz, ktorými možno projekt ako celok rozčleniť z hľadiska času alebo vykonávaných činností. Podľa autorov sú fázy charakteristické logickou nadväznosťou a nemali by sa prekrývať alebo sa môžu uskutočňovať aj s časovým odstupom. Pokiaľ by činnosti predošlej fázy neboli ukončené, tak by nemohla začať nasledujúca fáza a to by mohlo spôsobiť časový sklz projektu a zvýšenie nákladov na projekt (Skalický et al., 2010, s. 53).

Korecký a Trkovský (2011, s. 61) uvádzajú, že definícia životného cyklu projektu je závislá ako na odvetví tak na podniku a projekte, k čomu Pitaš (2012, s. 45) dodáva, že názvy a počty sú dané potrebami riadenia a kontroly priebehu realizácie projektu. Svozilová (2011, s. 37-38) dopĺňa, že k uľahčeniu orientácie v projekte, monitorovaniu a kontrole projektu, sú jednotlivé fázy projektu od seba oddelené tzv. míľnikmi, tj. dôležitými udalosťami. Podľa tej istej autorky má každá fáza definované vstupy, typ práce a osoby zapojené do aktivít a výstupy.

PMI podľa standardu PMBoK® (2013, s. 37-38) projekt delí na iniciačnú fázu, fázu plánovania, realizačnú fázu a fázu ukončovaciu. Podľa O'Toola (2000, s. 86) aj Bowdina (2011, s. 238) je z definície projektu zrejmé, že i akékoľvek eventy (akcie, udalosti) sú projektmi, pretože splňujú jeho charakteristiky, majú taktiež svoj životný cyklus prechádzajúci fázami, ktoré Silvers (2008, s. 13) v rámci modelu EMBoK<sup>1</sup> člení na fázu iniciácie, fázu plánovania, fázu realizácie a fázu samotnej akcie a ukončovaciu fázu. Najobecnejšie názvoslovie členenia životného cyklu projektov používa Doležal et al. (2012, s. 168-173) a to:

- **fáza predprojektová** (prípravná, definičná), ktorá má podľa autorov zistiť, či sú jednotlivé fázy projektu uskutočniteľné a následne vytvoriť prijateľné podmienky pre realizáciu projektu, pričom sú obvyklé dva typy dokumentov, ktorých výsledkom je odporúčenie/neodporúčenie zmysľaný projekt realizovať:
  - štúdia príležitostí obvykle pozostávajúca z analýzy podnetov, príležitosti, hrozieb a nutných reakcií na ne, analýzy problémov a rizík, základných koncepcií, predpokladov a odhadu nádejnosti zámeru;
  - štúdia uskutočniteľnosti vypracovávaná vo viacerých variantoch, z ktorých sa následne vyberá ten najvhodnejší a hodnotí po stránke technickej a ekonomickej budúcu realizačnú fázu a využívania produktu.

Rovnakí utori ďalej píše, že niekedy sa spracováva predprojektová štúdia, ktorá je kombináciou vyššie uvedených dokumentov.

- **projektová (realizačná) fáza**, ktorú možno podľa Doležala et al. (2012, 169-172) rozdeliť do niekoľkých etáp, zložených z logicky súvisiacich činností a to:
  - zahájenie predstavujúce overenie a spresnenie cieľov projektu a jeho účelu, personálneho obsadenia v čele s menovaním hlavného manažera projektu a zostaveniu riešiteľského projektového tímu, za ktorý zodpovedá. Rovnakí autori aj Svozilová (2011, s. 76-80) uvádzajú, že túto etapu reprezentuje Zakladacia listina projektu) formalizujúca existenciu projektu a stanovujúca základné organizačno-technické parametre a taktiež by už mal byť vypracovaný Logický rámec projektu usporiadavajúci základné charakteristiky projektu (činnosti, výstupy, ciele a zámery) do vzájomných súvislostí;

---

<sup>1</sup> EMBoK (Event Management Body of Knowledge) nie je štandard, ale koncept aplikácie projektového manažmentu na eventy, ktorého autori sú William O'Toole a Julia Rutherford Silvers (www.embok.org, 2016)

- plánovanie, počas ktorého projektový tím vytvára plán projektu (viď kapitola 2.2);
- realizácia, tj. fyzická realizácia projektu, v priebehu ktorej je podľa Doležala et al. (2012, s. 172) projekt sledovaný a porovnáva sa jeho priebeh s plánom a na základe zistenia odchýľok od plánu prípadne v reakcii na zmeny sa uskutočňujú korekčné opatrenia. Podľa Svozilovej (2011, s. 222) monitorovanie a kontrola overuje pomocou porovnávania kvantifikovaných hodnôt alebo iných ukazovateľov skutočný postup voči jeho plánu;
- ukončenie projektu zahŕňajúce fyzické a formálne ukončenie projektu, kam podľa Doležala et al. (2012, s. 173 a s. 284) patrí predanie výstupu projektu užívateľovi projektu, podpis akceptačného protokolu vyjadrujúceho naplnenie trojimperatívu, fakturácia, zahájenie záručnej doby, preškolenie užívateľa a pod. Svozilová (2011, s. 253) k tomu dopĺňa i ďalšie procedúry ako ukončenie všetkých procesov, ukončenie používania materiálnych a finančných zdrojov, rozpustenie projektového tímu, účtovné vysporiadanie, archivácia dokumentácie atď.;
- **poprojektová (vyhodnocovacia) fáza** slúžiaca, podľa Doležala et. al. (2012, s. 42-43 a s. 173), k spätnému zanalyzovaniu priebehu projektu a jeho objektívnemu vyhodnoteniu, aby boli zistené ako správne tak i chybné kroky, z ktorých sa možno poučiť a v budúcich projektoch nedostatky eliminovať a dostať ich tak na vyššiu úroveň. Autori ďalej uvádzajú, že v niektorých prípadoch by malo dochádzať k vyhodnocovaniu až s určitým časovým odstupom a pre zachovanie objektivity by malo byť realizované inými alebo obmenenými ľuďmi.

## 2.2 Plán projektu

Ducros a Fernet (2010, s. 10) uvádzajú, že po definovaní projektu možno pristúpiť k plánovaniu jeho vývinu v priebehu životného cyklu a k odpovediam na otázky ako bude projekt zostavený a ako bude fungovať.

Podľa Kerznera (2013, s. 415) je plánovanie určením ako a čo musí byť počas projektu urobené, kým a kedy to má byť dosiahnuté a to pomocou niekoľkých zložiek:

- cieľa, ktorý má byť dosiahnutý;
- programu, tj. stratégia (prístupy a postupy), ktorou bude cieľ dosiahnutý;
- harmonogramu ukazujúceho kedy budú jednotlivé činnosti uskutočnené;
- rozpočtu, tj. za koľko to bude vykonané;
- predpovedí čo sa bude diať a organizovaním kým budú povinnosti spravené;
- metód rozhodovania a daných štandardov akceptovateľných výkonov.

Podľa Svozilovej (2011, s. 124) je projektový plán dokument predstavujúci výsledok procesu plánovania projektu a slúži najmä ako:

- súhrn pravidiel, metód, predpokladov, termínov a čiastkových cieľov;
- podklad pre riadenie finančných tokov a čerpanie nákladov;
- časový prehľad o projektových prácach a čiastkových výstupoch;
- vodítko manažéra projektu pre každodennú koordináciu a kontrolu;
- oporný bod pri výkone funkcie a rozhodovaní projektového manažéra;
- informačný zdroj zákazníka pre hodnotenie vývoja projektu.

Obdobne i Barker a Cole (2012, s. 21-23) vysvetľujú plán projektu ako dokument, ktorý v jednoduchom poňatí vyjadruje čo sa žiada, aby sa urobilo a akým spôsobom to dosiahnuť, pričom základom každého plánu by mali byť jasne definované ciele a požiadavky projektu,

ďalej vymedzenie predmetu projektu, potrebných zdrojov a časového rámca projektu s jeho hlavnými míľniky. Skalický et al. (2010, s. 121) dopĺňajú ešte plán nákladov (rozpočet) a ich kontext s ostatnými čiastkovými plánmi projektu je zobrazený na obrázku 1.

Obrázok 1 Plán projektu



Zdroj: Doležal et al. (2012, s.177), vlastné spracovanie<sup>a</sup>

I podľa obrázku 1 je zrejmé, že jednotlivé články plánu projektu neprebiehajú oddelene a Rosenau (2007, s. 58) hovorí o troch plánoch previazaných na trojimperatív - plán pre dimenziu prevedenia, dimenziu času a plán pre dimenziu nákladov, ktoré sú písomné popisy plánovania ako simulácie projektu.

Skalický et al. (2010, s. 121) delí plány plánu projektu na základné, kam patrí plán rozsahu projektu, časový plán (harmonogram), plán zdrojov a plán nákladov (rozpočet) a doplnkové, kam aj podľa Svozilovej (2011, s. 165-176) možno radit plán komunikácie, plán riadenia rizik, plán riadenia dokumentácie, plán riadenia kvality a iné.

## 2.2.1 Plán rozsahu projektu

Pre plánovanie rozsahu projektu sa podľa Skalického et al. (2010, s. 126) využíva systémová analýza fungujúca na princípe rozkladu systému na prvky. Podľa Kerznera (2013, s. 434) musia byť tieto prvky zvládnuteľné v pridelenej právomoci a zodpovednosti, nezávislé alebo s minimálnym prepojením na ďalšie, integrovateľné do celkového balíku a merateľné v ich postupe.

**Štruktúra prác projektu** (WBS - Work Breakdown Structure) je podľa Pakosty (2007, s. 54) zásadná časť plánu rozsahu projektu. Tento nástroj podľa Badiru (2009, s. 22-23) a Roseanua (2007, s. 71-73) za pomoci stromových diagramov metódou Top-Down rozkladá projekt po jednotlivých úrovniach až na podprodukty či balíky pracovných činností a úloh, ku ktorým sa dá určiť zodpovedná osoba, potrebné zdroje a časové termíny a rozpočty. Autori ďalej uvádzajú, že WBS sa prelína celým projektom a slúži tak na určenie vzájomných závislostí, efektívnemu časovému plánovaniu aktivít a uľahčuje monitorovanie pokroku projektu a kontrolu. Wysocki (2009, s. 125) uvádza, že obvykle má WBS štyri úrovne, avšak Rosenau (2007, s. 73) k tomu dodáva, že na vytvorenie WBS nie je nijaký vzorec a u rôznych projektov môže byť rôzny počet úrovní podrobností s tým, že je žiadúce, aby čím nižšia úroveň, tým kratšia doba trvania a menší prírastok práce. Za vypracovanie WBS nesie zodpovednosť projektový manažér v súčinnosti s projektovým tímom a na tento záväzný dokument následne nadväzujú ostatné dokumenty, ktoré súvisia s projektovým plánom, dodáva Skalický et al. (2010, s. 129).

**Organizačná štruktúra** (OBS - Organizational breakdown structure) podľa Doležala et al. (2012, s. 121-125) nadväzuje na WBS a taktiež v stromovom diagrame usporiada nositeľov jednotlivých pracovných činností a zobrazuje organizačné vzťahy.

Podľa Doležala et al. (2012, s. 121-125) a tiež podľa Pakosty (2007, s. 56 a s. 126) je ďalej nutné pre správne vykonanie prác projektu v danom časovom úseku vymedziť ľudským zdrojom ich role vrátane zodpovedností a právomocí. K tomuto účelu, podľa rovnakých autorov i podľa PMBoK® (2013, s. 261), slúži matica zodpovedností (Responsibility assignment matrix), ktorá definuje vzťahy medzi jednotlivými úlohami riešenými členmi projektového tímu, a ktorá býva vzhľadom k potrebám a postupu projektu dopĺňovaná a upresňovaná. Autori zhodne uvádzajú, že najčastejším spôsobom vytvorenia matice zodpovednosti je tzv. RACI matica, akronym skladajúci sa z počiatočných písmen:

- **R** - responsible – tvorca, osoba, ktorá je zodpovedná za celkové alebo postupné plnenie cieľa (čo musí člen tímu vykonať);
- **A** - accountable - ručiteľ, schvaľujúci, osoba zabezpečujúca korektné a efektívne vytvorenie náležitého výsledku, prípadne môže delegovať zodpovednosť za výsledok a nemusí sa zúčastniť jeho tvorby;
- **C** - consulted – konzultant, osoba vyjadrujúca sa k výsledku, často to býva expert na danú problematiku;
- **I** - informed - osoby, ktoré by mali byť informované o plnení výsledku a jeho stave.

Svozilová (2011, S. 156) uvádza možnosť rozšírenia matice RACI o S (S – support), tj. osoby spolupracujúce na zverenej úlohe.

## 2.2.2 Časový plán projektu

Čas je jedným z kľúčových parametrov projektu a podľa Doležala et al. (2012, s. 177) i Rosenaua (2007, s. 81) tvorba časového plánu neprebíha oddelene od plánovania ostatných činností, pretože jeho cieľom je usporiadať všetky činnosti WBS do logickej väzby a časovej postupnosti, čím sa k plánu rozsahu projektových aktivít pridá časová dimenzia trojimperatívu. Podľa Svozilovej (2011, s. 137) časový plán prezentovaný diagramami a harmonogramami obsahuje informácie o všetkých termínoch a časových sledoch v akých budú jednotlivé práce projektu prebiehať. Němec (2002, s. 80-81) zdôrazňuje, že je dôležité posúdiť, ktoré činnosti musia byť ukončené skôr než vybraná začne, ktoré činnosti nemôžu začať než vybraná skončí, a ktoré môžu prebiehať paralelne.

Doležal et al. (2013, s. 112) v publikácii 5 krokov k úspešnému projektu uvádzajú nasledujúci postup:

- vytvorenie zoznamu činností na základe WBS;
- doplnenie k činnostiam odhad trvania;
- vytvorenie sieťového diagramu zoradením činnosti postupne podľa logických väzieb a nájdenie možných súbežne prebiehajúcich, pričom podľa autorov možno činnosti zostavovať od začiatku projektu podľa toho kedy najskôr môže činnosť začať alebo od konca projektu odpovedajúc na otázku kedy nevyhnutne musí daná činnosť skončiť. Autori v publikácii Projektový management podľa IPMA (Doležal et al., 2012, s. 177) uvádzajú nasledujúce typy väzieb činností:
  - koniec – začiatok ako najčastejší typ väzby, pri ktorej predchádzajúca činnosť musí skončiť, aby nasledujúca činnosť mohla začať;

- koniec – koniec, kde predchádzajúca činnosť musí skončiť, aby i nasledujúca činnosť mohla skončiť;
- začiatok – začiatok, pri ktorých predchádzajúca činnosť musí začať, aby mohla alebo mohli začať nasledujúce;
- začiatok – koniec, kde predchádzajúce musia začať, aby nasledujúce mohli skončiť;

Rosenau (2007, s. 81 a s. 94-98) uvádza tri metódy časového plánovania:

- diagram míľnikov, ktorý je podľa Svozilovej (2011, s. 139) jednoduchý a prehľadný, avšak nezobrazuje ani jednotlivé úlohy ani dobu ich trvania;
- úsečkové diagramy, tzv. Ganttov graf, do ktorého sa podľa Doležala et al. (2012, s. 185-186) taktiež dajú zakomponovať míľniky a na časovej osi sa prehľadne zobrazuje postupnosť činnosti, kde dĺžka úsečky udáva dobu trvania činnosti;
- sieťové grafy, ktoré graficky znázorňujú spojujúce projektové činnosti v ich vzájomnej závislosti (Rosenau, 2007, s. 84).

Z vyššie uvedeného je zrejmé, že pri tvorbe časového plánu je potrebné odhadnúť dobu trvania činností. Wysocki (2009, s. 189) uvádza ako vhodné nasledujúce techniky odhadovania doby trvania činností:

- analogický odhad podobnosti s inými činnosťami;
- odhad na základe historických dát;
- expertný odhad;
- techniku Delphi;
- trojbodovú techniku PERT, ktorá sa podľa Doležala et al. (2012, s. 183) vypočítava najpravdepodobnejšiu dobu trvania z troch samostatných odhadov (pesimistického, normálneho a optimistického).

Bowdin v publikácii Events management (2011, s. 269-270) uvádza metódu kritickej cesty CPM (Critical Path Method), pretože pri plánovaní akcie nemožno kvôli presne stanovenému termínu akcie (dátumu a času) aktivity posúvať. Podľa PMBoK® (2013, s. 175-176) sa táto metóda používa k určeniu minimálnej doby trvania projektu a miery flexibility činností v logickej sieti ciest. Podľa rovnakého zdroja je kritická cesta postupnosť činností predstavujúcich najdlhšiu cestu projektu, ktoré určujú najkratšiu možnú dobu trvania projektu, z čoho vyplýva, že predĺženie ktorejkoľvek činnosti ležiacej na kritickej ceste by spôsobilo predĺženie doby trvania celého projektu.

### 2.2.3 Plán zdrojov projektu

Už z definície projektu plynie, že zdroje viazané na jednotlivé činnosti projektu sú obmedzené, preto sa pristupuje k ich kapacitnému plánovaniu. Podľa Barkera a Colea (2012, s. 77) zdroje nemožno vyťažiť na svoju plnú kapacitu po celú dobu trvania projektu, ale projektový manažér musí vedieť koľko od zdrojov môže očakávať. Rosenau (2007, s. 5-8) vidí základ úspešného projektu v kvalitnom riadení ľudských zdrojov manažérom projektu tak, aby nimi boli efektívne využívané dostupné materiálne a finančné zdroje. Či už sa jedná o zdroje ľudské alebo materiálne, je nutné zdroje poznať a teda určiť potrebné zdroje a následne v nadväznosti na časový harmonogram a pri rešpektovaní ich disponibility zostaviť plán a to z dôvodu predchádzania preťaženiu alebo plytvaniu, dodáva Rosenau (2007, s. 133-134).

Cieľom kapacitného plánovania je teda stanovenie aké pracovné sily, materiál, energie, stroje a zariadenia budú v priebehu projektu potrebné a či budú k dispozícii a Doležal et al. (2012, s. 194) k tomu uvádzajú tieto procesné kroky:

- určenie potrebných zdrojov projektu a nárokov na ne;

- zistenie obmedzení zdrojov;
- porovnanie identifikovaných zdrojov so zistenými obmedzeniami;
- optimalizácia zdrojov a vyrovnanie konfliktov zdrojov;
- zostavenie a analýza rozvrhu zdrojov projektu.

Podľa rovnakých autorov bývajú výstupmi kapacitného plánovania tabuľky s číselnou sumarizáciou zdrojov alebo v grafickom prevedení histogramy či Ganttov graf zdrojov.

## 2.2.4 Plán rozpočtu projektu

Podľa Svozilovej (2011, s. 159-160) i Doležala et al. (2012, s. 203-204) je v úvodnej fáze projektu vytvorený predbežný hrubý odhad nákladov, ktorý je v plánovacej fáze detailne prepracovaný ohodnotením každej položky WBS, pričom presnosť odhadu závisí tiež na miere znalosti jednotlivých činností projektu. Skalický et al. (2010, s. 150) uvádzajú, že pre stanovenie nákladov je možné použiť:

- analogickú metódu, založenú na informáciách o minulých činnostiach, za základ sa berú skutočné náklady predošlých projektov, ktoré sa aplikujú na súčasný projekt;
- expertné odhady, kde manažér projektu alebo členovia tímu s využitím skúseností a znalosti problematiky náklady odhadujú;
- parametrické modelovanie;
- odhad zdola nahor ako proces začínajúci s nulovými celkovými nákladmi ku ktorým sa pričítajú náklady na každú položku hierarchickej štruktúry prác (WBS) a výsledkom je súčet nákladov pre celý projekt.

Podľa Doležala et al. (2012, s. 204-206) je vhodné pri zostavovaní rozpočtu najprv rozlíšiť:

- priame náklady, ktoré priamo súvisia s realizáciou projektu (napr. osobné náklady na pracovníkov projektu a cestovné náklady, náklady na materiál, nákup služieb, nákup či prenájom hmotného a nehmotného majetku, náklady na subdodávky);
- nepriame náklady, ktoré nie je možné jednoznačne priradiť ku konkrétnemu projektu, tj. sú to spoločné náklady celej organizácie a vedenie určí podiel týchto nákladov na daný projekt (nepriame osobné náklady, prevádzka budov, náklady na podporné oddelenia organizácie, dane a poplatky);
- rezervy napr. na krytie identifikovaných i neidentifikovateľných rizík projektu, ktoré sa stanovujú ako jednotky percent z celkových výdavkov alebo len pre niektoré položky rozpočtu.

Rosenau (2007, s. 117) uvádza, že plán rozpočtu môže pomôcť vyhnúť sa prekročeniu odhadovaných nákladov projektu skutočnými.

## 2.2.5 Komunikačný plán projektu

Wysocki (2009, s. 39-40) uvádza, že nesprávna komunikácia v projekte patrí medzi 10 najčastejších dôvodov zlyhania projektov, preto je na projektovom manažérovi efektívne komunikovať s každou zainteresovanou stranou projektu s ohľadom na ich individuálne potreby. Taktiež podľa Kerznera (2013, s. 233) je efektívna komunikácia v projekte kľúčová k dosiahnutiu úspechu projektu a efektívny tok informácií dovedie správne informácie ku správnej osobe, v správnom čase a nákladovo efektívnym spôsobom.

V PMBoK® (2013, s. 286-289) je efektívna komunikácia charakterizovaná ako premostenie medzi rôznymi zainteresovanými stranami s vplyvom na realizáciu projektu alebo výsledok projektu a plánovanie komunikácie je dôležité k úspešnému završeniu akéhokoľvek projektu,



pretože nedostatočné plánovanie komunikácie môže viesť k problémom a pre efektívne riadenie komunikácie je potrebné ju plánovať, riadiť a kontrolovať.

Pitaš (2012, s.15) hovorí o pláne komunikácie projektu ako o dokumente popisujúcom komunikačné potreby projektu, udalosti spúšťajúce komunikáciu v projekte, spôsob, typ a čas pre jednotlivé druhy komunikácií. Podľa rovnakého zdroja je povinnou položkou plánu komunikácie určenie zodpovednej osoby za jednotlivé typy komunikácie.

Podľa Svozilovej (2011, s. 172-173 a s. 186) by mal plán komunikácie určovať:

- aké informácie budú zdieľané a medzi kým budú zdieľané;
- kto je zodpovedný za ich tvorbu;
- akú formu bude mať ich distribúcia a aká bude ich periodicitu.

Autorka ďalej uvádza, že podľa potrieb projektového plánu a vzhľadom k podnikovým štandardom sú v podobe tabuľky navrhnuté formuláre a šablóny uľahčujúce komunikáciu.

## 2.2.6 Plán riadenia rizík projektu

Ako už je uvedené v kapitole 2.1.2, riadenie rizík môže mať pozitívny vplyv na zvýšenie pravdepodobnosti úspechu projektu. Korecký a Trkovský (2011, s. 42-43) uvádzajú, že pre minimalizáciu nákladov projektu a jeho maximálnu efektivitu musí byť braný ohľad na riadenie rizík projektu. Najpraktickejším prehľadom informácií o rizikách je vytvorenie podrobného registra rizík obsahujúcom kompletné charakteristiky jednotlivých rizík, ktoré sú zhrnutím výstupov procesu riadenia rizík, čo podľa Doležala et al. (2012, s. 86-87 a s. 94) znamená riziká v kontexte identifikovať, ohodnotiť a navrhnuť opatrenia na ich zníženie.

Pri hľadaní rizík, ktoré by malo prebiehať priebežne a opakovane, možno využívať kombináciu rôznych metód (brainstorming, skupinové diskusie, delfská metóda, rozhovory s expertmi atď.) a je vhodné určiť vzťahy príčin a následkov, uvádza Fotr a Souček (2011, s. 156). Autori upozorňujú, že po identifikácii rizík je vhodné vylúčiť duplicitné riziká, ďalej riziká, ktoré sú skutočnosťou, pretože nastanú s istotou a vylúčiť tiež tie riziká, ktoré neovplyvnia dosiahnutie cieľa projektu.

Podľa Doležala et al. (2012, s. 87 a s. 94-97) je potreba identifikované riziká analyzovať a rozhodnúť, ktoré majú byť ošetrované, ktoré môžu byť zanedbané, alebo ktoré sú neakceptovateľné. Autori ďalej popisujú spôsob ohodnotenia identifikovaných rizík skórovacou metódou, pri ktorej sa identifikované riziká ohodnotia číselnými charakteristikami, ktoré určujú ich pravdepodobnosť výskytu vynásobia výškou vplyvu. Záverom tejto skórovacej metódy sa podľa rovnakých autorov zostaví mapa rizík, ktorá je dvojrozmernou maticou v tvare bodového grafu, na ktorý sa vynesú hodnoty rizík.

Po vyhodnotení významnosti rizík prichádza na rad návrh reakcií na riziká, ktorých účelom je zníženie celkovej hodnoty všetkých rizík, uvádza Doležal et al. (2012, 87-88). Podľa Svozilovej (2011, s. 291-292) je možné odmietnuť riziko, čo znamená úpravu podmienok tak, aby k rizikovej situácii nedošlo alebo, pokiaľ to možné nie je, je potreba obmedziť riziká a ich udržanie v akceptovateľných limitoch stanovením takých opatrení, aby sa znížil ich vplyv či dôsledky a pravdepodobnosť výskytu a tiež vytvorenie dostatočnej rezervy. Podľa Barkera a Colea (2009, s. 41-43) tieto ošetrovania v pozitívnom hľadisku znamenajú elimináciu rizika.

## 2.3 Špecifiká akcií pre deti

V úvode tejto diplomovej práce je naznačená dôležitosť kvalitného využitia voľného času, ktorý je podľa Hodaňa a Dohnala (2005, s. 24) postindustriálny fenomén, ktorý je na jednej strane problémom a na strane druhej výzvou. Hofbauer (2004, s. 11-13) voľný čas charakterizuje ako dobu, v ktorej nie sme pod tlakom povinností, ale je naplnená činnosťami na základe slobodnej vôle, ktoré prinášajú príjemné pocity, uspokojenie, zážitky a očakávania. Pávková (2008, s. 13-14) uvádza, že voľný čas detí a mládeže je dôležité citlivo ovplyvňovať tak, aby bol plnohodnotne a účinne naplnený, prediskutovať s nimi ich záujmy, zistiť aké aktivity, zážitkové akcie či tábory by dieťa volilo a nenásilne ponúkať príťažlivé a rozmanité činnosti k rozvoju.

V období prázdnin, bez školských povinností a s množstvom voľného času detí, možno vhodným programom aktívne neformálne výchovne pôsobiť napr. na tábore, ktorý by podľa Harmacha et al. (2004, s. 5) nemal byť len „odkladišom“ detí cez prázdniny, ale mal by zábavnou formou sprostredkovať informácie, zážitky a ďalej s nimi pracovať. Pelánek (2013, s. 21) dopĺňa, že vlastná aktivita namiesto pasívneho prijímania komerčnej zábavy zintenzívňuje nadobudnutý zážitok, ktorý musí byť reflektovaný a to na účastníka pôsobí výchovnejšie i zapamätateľnejšie. Tieto tvrdenia podporuje i Hájek (2004, s. 12), ktorý uvádza, že zo zážitku, tj. slovne prijatého, ukázaného a tzv. „na vlastnej koži vyskúšaného“, si prijímateľ po 3 týždňoch vybaví 85 % nadobudnutej informácie a po 3 mesiacoch 65 %, zatiaľ čo len pasívne prijaté informácie utkvajú v pamäti po 3 týždňoch na 70 % a do 3 mesiacov klesnú na 10 %.

### 2.3.1 Detský tábor

Podľa americkej táborovej asociácie (ACA, 2016) možno hľadať základy detských táborov na konci 19. storočia, keď manželia Gunnovci ako prví zorganizovali dvojtýždenný pobyt v prírode pre chlapcov z internátnej školy a každoročným opakovaním podobného podujatia s myšlienkou zážitkovej pedagogiky vytvorili tradíciu letných táborov, ktoré spolky pracujúce s deťmi a mládežou rozšírili do Európy. Portál Scouts (2016) uvádza, že tábory a táborenie v prírode bolo šírené a rozvíjané na začiatku 20. storočia prostredníctvom skautských oddielov založených Lordom Robert Baden-Powellom vo Veľkej Británii, odkiaľ túto filozofiu (Junák - český skaut, 2016a) do Čiech priniesol Antonín Benjamín Svojsík, ktorý ju prepojil s myšlienkami hnutia Woodcraft Indian a založil organizáciu Junák. Od 50. rokov do roku 1989 boli na území Československa rozšírené tábory s jasne danými smernicami a pokynmi, ktoré boli organizované výlučne organizáciou Pionier a Revolučným odborovým hnutím (Filouš, 2006, s. 5).

Česká rada detí a mládeže (ďalej ČRD) je hlavným partnerom štátu v oblasti neformálneho vzdelávania a výchovy detí a mládeže a združuje a podporuje viac než 100 členských organizácií, či už veľkých s celorepublikovou pôsobnosťou alebo malých, venujúcich sa práci s deťmi (ČRD, 2016a). Medzi jej členov patrí Junák - český skaut (2016a, 2016b), ktorý je najväčšou voľnočasovou organizáciou v ČR a na svojich webových stránkach uvádza, že za posledných 8 rokov zaznamenala až 25% nárast členov a ročne zorganizuje viac než 1000 táborov pre záujemcov spomedzi svojich členov. Medzi ďalších najznámejších členov uvedených na webových stránkach ČRD (2016b) patria Pionýr, Asociace turistických oddílů známou ako TOM alebo A-TOM, Česká tábornická unie, Asociace středoškolských klubů ČR, Hnutí Duha, YMCA, Salesiánske hnutie mládeže, Hnutí Brontosaurus a iné.

## Definícia a delenie detských táborov

Detský tábor je dnes bežne používaný výraz (Filouš, 2006, s. 6), s ktorým narába aj literatúra, avšak žiadna presná definícia nie je dostupná. Bezchleba (2012, s. 34) tábory popisuje ako formu prázdninovej, výchovnej a zotavovacej činnosti zaisťujúcej aktívne využitie voľného času, spojenie s prírodou a životom v kolektíve, získanie nových poznatkov a zážitkov obohacujúcich ich vo všetkých smeroch. Toto podporujú aj Vincejová a Volková (2008, s. 5-6), ktoré uvádzajú zmysel táborov v troch bodoch premietajúcich sa do všetkých táborových činností:

- rekreácia a odpočinok - ktorých súlad zabezpečuje pestrý, vyvážený a zaujímavý, vopred dobre pripravený a zorganizovaný program;
- socializácia a výchova k samostatnosti - učiace deti reagovať v novom prostredí a situáciách, taktiež komunikovať a nachádzať nové spoločenské kontakty;
- nové podnety - napríklad k činnostiam, s ktorými dieťa bežne neprichádza do styku a rozvoj osobnosti.

Z kontextu užitia pojmu „detský tábor“ v literatúre a na základe zhodných slov výkladov z webových výkladových slovníkov (Sensegates, 2016; Dictionary.com, 2016; Oxford University, 2016) sa dá vyvodiť, že detský tábor je miesto mimo domov, kde je počas prázdnin deťom bez dohľadu rodičov a pod dozorom zodpovednej osoby pripravený premyslený program (rôzne aktivity, výlety, zábava atď.) a je počas celej doby jeho trvania zabezpečené ubytovanie, stravovanie a nepretržitá starostlivosť. Burda (2008, s. 41) dopĺňa, že výslovne letný detský tábor je vyvrcholením celoročnej činnosti každého správneho oddielu alebo ponuka dobrodružstva a nevšedných zážitkov deťom nikde neorganizovaným.

Burda (2008, s. 41) spolu s Harmachom (2004, s. 42) tábory rozdeľuje:

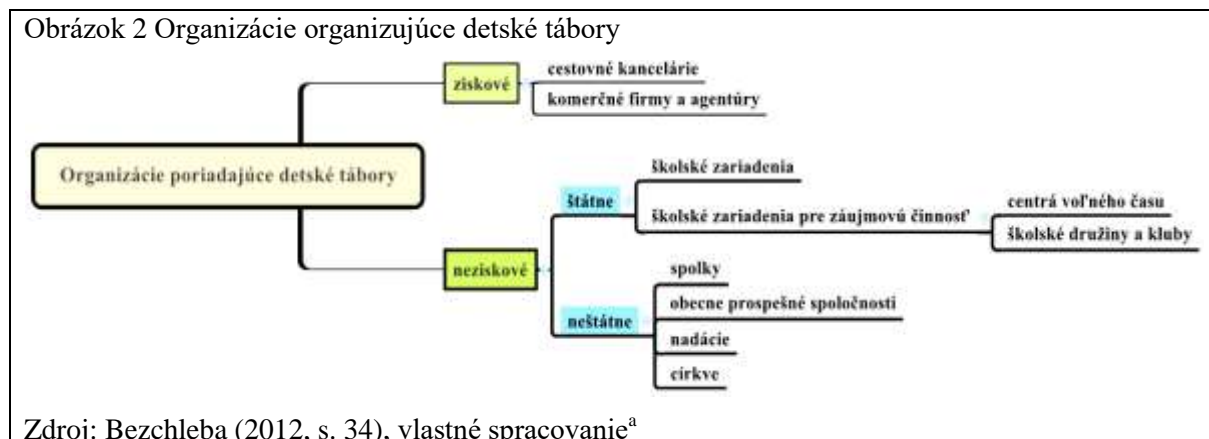
- podľa druhu na:
  - stále tábory, kde sa pobyt počas celej doby trvania uskutočňuje na jednom mieste;
  - putovné tábory, kde sa účastníci v rámci programu presúvajú z jedného miesta ubytovania na iné (napr. turistické, vodácke tábory);
  - prímestské tábory, ktoré ponúkajú len celodenný program bez nocľahu;
  - hviezdicové tábory, v ktorých účastníci opúšťajú ubytovaciu základňu na niekoľko-dňové výlety v okolí;
- podľa typu na:
  - bežné, ktoré sú určené deťom a mládeži z „bežnej“ populácie;
  - integrované, určené aspoň z 20 % deťom z rizikových skupín, detských domovov alebo zdravotne postihnutým deťom;
  - ozdravné, ktoré sú určené len zdravotne postihnutým deťom.

Vincejová a Volková (2008, s. 6-7) považujú za najčastejšie delenie podľa:

- zamerania – rekreačné, ktoré sú obvykle animované celotáborovou hrou, alebo s odborným zameraním či odborné;
- miesta konania – tuzemské, zahraničné alebo prímestské v mieste bydliska;
- pobytových miest – pobytové s ubytovaním na jednom mieste alebo putovné s ubytovaním na viacerých miestach;
- veľkosti – malé (do 40 účastníkov), stredné (do 80 účastníkov) a veľké (nad 80 účastníkov).

Autorky ďalej uvádzajú existenciu ďalších možných delení podľa veku, pohlavia, dĺžky trvania, ročného obdobia konania, špecializácie atď. a možné prelínanie týchto kategórií.

Bezchleba (2012, s. 34) uvádza, že v dnešnej dobe mnoho rôznych organizácií, zobrazených na nižšie uvedenom obrázku 2, usporiadava počas školských, predovšetkým letných, prázdnin formou vlastných projektov rôzne zamerané tábory pre deti.



Organizácie uvedené na obrázku 2 a to neziskové organizácie, školy a školské zariadenia so sídlom v ČR zdarma a časovo neobmedzene a podnikateľské a iné komerčné subjekty za ročný poplatok, môžu propagovať svoju táborovú činnosť v katalógu na najväčšom českom webe o táboroch České Tábory.cz (2016b, 2016c), ktorého hlavným partnerom je Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR (ďalej MŠMT) a ČRD. Ďalším významným katalógom táborov a „radcom“ pri poriadaní rekreačných a iných akcií a aktivít s deťmi a mládežou je portál Borovice.cz (Rain.cz, 2016a), na ktorý sa v niekoľkých dokumentoch na svojich webových stránkach odvoláva aj MŠMT ČR (2016a).

Podľa MŠMT (2016a) neexistuje nijaká komplexná evidencia detských táborov, z ktorých by sa dalo jednoznačne vyvodiť, koľko táborov sa počas leta či roka uskutočňuje, alebo aké tábory sú najnavštevovanejšie. Zameranie najväčších organizácií orientovaných na prácu s deťmi a mládežou uvedených na začiatku tejto kapitoly a ich tradície spojené s pobytom v prírode akcentujúcej tábornícke schopnosti a analogicky tiež podľa delenia táborov uvádzaných v literatúre či podľa možnosti selekcie táborov vo vyššie uvedených katalógoch táborov, sa možno dovŕiť niektoré aspekty výberu tábora ako napríklad typ, termín, miesto a dĺžka trvania, téma, spôsob ubytovania, cena, sociálne väzby apod.

### 2.3.2 Legislatíva vzťahujúca sa k zotavovacím akciám

Podľa vyjadrenia MŠMT (2016b) k poriadaniu detských táborov neexistuje ucelený právny predpis upravujúci usporiadanie detských táborov či pobytových akcií pre deti a mládež a MŠMT ani iný štátny orgán neudeluje povolenia k ich konaniu, nestanovuje ich podmienky a neeviduje ich. Na tej istej stránke webového portálu MŠMT je ďalej uvedené, že dokonca aj kontroly detských táborov z ich strany prebiehajú len v táboroch, ktorých organizátorom sú udelené dotácie z verejných prostriedkov, pričom tie sú udeľované predovšetkým táborom integrovaným pre zdravotne handicapované deti, deti zo sociálne slabých rodín a pre deti z detských domovov. Dotácie MŠMT ČR sú udeľované v rámci Programů státní podpory práce s dětmi a mládeží pro nestátní neziskové organizace (NNO) pro rok 2016 (MŠMT, 2016d), ktorých cieľom je podpora pravidelnej celoročnej činnosti v oblasti práce s deťmi a mládežou a podmienkou je tiež to, že hlavný vedúci tábora je absolvent školenia odbornej prípravy pre prácu s deťmi a mládežou v niektorých z akreditovaných inštitúcií.

České Tábory.cz (2016a) odporúča riadiť sa pri výbere tábora rozšíreným tzv. Osmerom dobrého tábora od Pionýra (2016), podľa ktorého má mať dobrý tábor:

- kvalifikované vedenie;
- dôveryhodného usporiadateľa;
- je bezpečný;
- je vo vhodných priestoroch;
- je zdravotne zabezpečený;
- má zaujímavý program;
- rozvíja osobnosť účastníka;
- poskytuje dostok informácií všetkým zainteresovaným.

V nadväznosti na uvedené Filouš (2006, s. 8) i MŠMT (2016e) dopĺňajú, že detský tábor môže usporiadať prakticky ktokoľvek a je len na zvážení rodičov ako si organizátora preveria a komu svoje dieťa zveria.

Harmach et al. však upozorňujú (2004, s. 74), že k oblasti organizovania pobytových akcií pre deti sa vzťahuje mnoho predpisov, ktoré sa priamo alebo nepriamo týkajú práce s deťmi a mládežou a je na organizátoroch týchto podujatí, aby sa s nimi zoznámili. Najdôležitejšie z tých, ktoré sa týkajú akejkolvek práce s deťmi a sú odporúčané MŠMT k preštudovaniu, uvádza MŠMT (2016a) presmerovaním zo svojich stránok na portál Borovice.cz (Rain.cz, 2016b) a sú uvedené v prílohe 1.

Harmach et al. (2004, s. 74), ale tiež píšu, že detské tábory sú jedny z najčastejších foriem **zotavovacích akcií pre deti** a česká legislatíva usporiadanie zotavovacích akcií pre deti už upravuje a to v:

- 258/2000 Sb. Zákon o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů;
- 106/2001 Sb. Vyhláška MZ ČR o hygienických požadavcích na zotavovací akce pro děti.

### **Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů**

Zákon 258/2000 Sb. Díl 2. Podmínky pro výchovu, vzdělávání a zotavování dětí a mladistvých, podmínky vnitřního prostředí stavby a hygienické požadavky na venkovní hrací plochy pro hry dětí v § 8 definuje zotavovací akciu ako: *Zotavovací akcí je organizovaný pobyt 30 a více dětí ve věku do 15 let na dobu delší než 5 dnů, jehož účelem je posílit zdraví dětí, zvýšit jejich tělesnou zdatnost, popřípadě i získat specifické znalosti nebo dovednosti.*

Tento zákon d'alej v § 8-11 poriadateľovi zotavovacej akcie pre deti nariaďuje povinnosti:

- zaistiť umiestnenie zotavovacej akcie v hygienicky nezávadných priestoroch, dodržať priestorové a funkčné členenie stavieb a zariadenia, ich vybavenie a osvetlenie;
- zaistiť zásobovanie pitnou vodou a odstraňovanie odpadov a splaškových vôd v súlade s predpismi;
- zabezpečiť ubytovanie, upratovanie, stravovanie a režim dňa;
- ohlásiť príslušnej hygienickej stanici, zdravotníckemu zariadeniu a obecnému úradu „pod ktoré miesto konania tábora spadá, najneskôr mesiac pred začiatkom konania zotavovacej akcie termín a miesto konania, počet zúčastnených detí, spôsob zabezpečenia pitnou vodou prípadne protokol o krátenom rozbere akosti pitnej vody nie starší než 3 mesiace, spôsob zaistenia stravovania;

- dieťa účastniace sa zotavovacej akcie aj dozor či zdravotník musia byť na základe lekárskeho potvrdenia zdravotne spôsobilí, podrobení pravidelnému očkovaniu, 14 dní pred odjazdom na akciu nebyť v styku s osobou trpiacou infekčnou chorobou a fyzické osoby podieľajúce sa na stravovaní k tomu musia byť taktiež spôsobilé, mať zdravotný preukaz a znalosti potrebné k ochrane verejného zdravia;
- poriadateľ je povinný dbať o zdravie všetkých účastníkov zotavovacej akcie, kontroluje dodržovanie hygienických požiadaviek a všetky fyzické osoby činné na zotavovacej akcii musia byť náležite preškolené;
- poriadateľ ďalej zabezpečuje zdravotníka na cestu i počas celého trvania akcie, zodpovedá za vybavenie lekárničky, vedie zdravotný denník uchovávaný po dobu 6 mesiacov od skončenia zotavovacej akcie, prípadne informuje osoby právne zodpovedné za dieťa o ťažkostiach.

Vyššie uvedený zákon v § 12 upravuje i tzv. jiné podobné akce pro děti, teda akcie nespĺňujúce počet minimálne 30 účastníkov alebo dobu trvania 5 dní, s výnimkou akcií pre deti v rodinnom alebo obdobnom vzťahu, podľa ktorého musí poriadateľ zaistiť hygienicky nezávadný stav zariadenia, zásobovanie pitnou vodou a dozor, zdravotník i osoby činné pri stravovaní musia spĺňovať rovnaké požiadavky ako k zotavovacím akciám.

### **106/2001 Sb. Vyhláška MZ ČR o hygienických požadavcích na zotavovací akce pro děti**

Vyhláška 106/2001 Sb. je druhý dokument, vzťahujúci sa k detským táborom ako jednej z foriem zotavovacích akcií a upravuje požiadavky na:

- umiestnenie - zotavovacie akcie pre deti musia byť umiestnené mimo územie s predpokladom znečistenia ovzdušia alebo prekročenia limitu hluku a k miestu konania zotavovacej akcie musí viesť prístupová cesta;
- priestorové podmienky:
  - priestory v stavbách musia byť suché, s prirodzeným vetraním a osvetlením s možnosťou uloženia vecí a priechodom medzi lôžkami a pri zachovaní min. plochy 2,5 m<sup>2</sup> na 1 dieťa;
  - v umývárňach oddelených podľa pohlavia musí byť min. 1 umývadlo s odtokom použitej vody na 5 detí, aspoň 1 sprchová ružica na 30 detí a možnosť sprchovania teplou vodou aspoň 1 krát za týždeň;
  - záchody musia byť tiež oddelené podľa pohlavia, pričom na každých 15 detí musí byť 1 záchod a v ich blízkosti musí byť možnosť umytia rúk v tečúcej vode;
  - ošetrovňa a izolácia ako samostatné miestnosti musia mať vlastný záchod, teplú vodu aj možnosť vykurovania, nesmú byť vybavené poschodovými lôžkami a na 30 detí sa zriaďuje 1 lôžko, zdravotná dokumentácia v nich uschovaná musí byť zabezpečená proti neoprávnenej manipulácii;
- ubytovanie, vybavenie a upratovanie:
  - deti sú ubytovné oddelene podľa pohlavia, pričom poschodové lôžka zabezpečené bočnicou a nepremokavým matracom môžu byť použité od 7 rokov veku dieťaťa, dozor je ubytovaný v ich bezprostrednej blízkosti a zdravotník v blízkosti ošetrovne;
  - počas zotavovacej akcie pre deti musí byť zabezpečené denné upratovanie, pričom deti nesmú upratovať záchody, lôžkoviny musia byť vymenené vždy pred použitím lôžka iným dieťaťom, čisté a použité lôžkoviny sú skladované samostatne;

- každá zotavovacia akcia pre deti musí byť zásobená pitnou vodou podľa právneho predpisu upravujúceho požiadavky na pitnú vodu v dostatočnom množstve;
- každá zotavovacia akcia pre deti musí zaistiť plynulé odstraňovanie pevných odpadov a splaškových vôd;
- stravovanie:
  - s výnimkou ohniska musia byť priestory jedálne, kuchyne a sklady zastrešené, nesmie dochádzať ku kríženiu čistých a nečistých činností;
  - riad a pracovné plochy musia byť z materiálu vhodného pre styk s potravinami, plochy pre manipuláciu s tepelne neupravenými a upravenými potravinami musia byť riadne označené;
  - potraviny musia byť skladované v podmienkach uvedených výrobcom, nesmú sa navzájom ovplyvňovať ani byť ovplyvňované vonkajšími vplyvmi;
  - denne musia byť zaistené raňajky s teplým nápojom, desiata, obed, olovrant a večera, pričom aspoň jedno hlavné jedlo dňa musí byť teplé, strava musí zodpovedať veku dieťaťa a fyzickej záťaži a na zostavovaní jedálničku sa podieľa zdravotník;
  - nápoje podávané z výpusťných kohútikov alebo z originálneho balenia musia byť k dispozícii počas celého dňa;
  - na zotavovacej akcii nad 50 účastníkov sa môžu deti podieľať na príprave jedla len pred ich tepelnou úpravou alebo prípravných prácach a ich zdravotný stav musí posúdiť zdravotník;
- režim dňa:
  - musí odpovedať veku a zdravotnému stavu detí a musí mať stanovený čas na stravovanie, osobnú hygienu a spánok, ktorý je:
    - pre deti do 10 rokov vrátane min. minimálne 9 hodín;
    - staršie deti min. 8 hodín;
  - záťaž detí musí byť primeraná ich veku, schopnostiam a možnostiam a pri sústavnej fyzickej záťaži 2 dní, musí byť tretí deň vyhradený odpočinku;
  - s výnimkou celodenných výletov nesmie fyzická záťaž presiahnuť 6 hodín denne, deťom do 12 rokov musí byť najneskôr po 90 min. záťaž umožnená aspoň 15 min. prestávka;
  - kúpanie detí môže byť uskutočnené najskôr 1 hod. po hlavnom jedle, plávaniu zdatné deti musia byť pod dohľadom dozoru zotavovacej akcie, ktorá je schopná poskytnúť záchranu topiacemu sa a do vody prvý vstupuje a napokon i posledný z vody vychádza dozor detí;
  - dozor priebežne kontroluje stav oblečenia a obuvi detí a dodržiavanie hygieny.

Už vyššie je uvedené, že podľa zákona 258/2000 Sb., o ochrane verejného zdravia a o zmene niektorých súvisiacich zákonov, že zotavovacie akcie pre deti sa musia hlásiť príslušným orgánom ochrany verejného zdravia (krajským hygienickým staniciam), zdravotníckemu zariadeniu a obecnému úradu. Ministerstvo zdravotníctva (2013-2015), pod ktoré krajské hygienické stanice patria zverejňuje prehľad ohlásených letných rekreácií (táborov ako zotavovacích akcií pre deti i iných podobných akcií pre deti<sup>2</sup>) z posledných 4 rokov na svojich webových

---

<sup>2</sup> MZ ČR (2013-2015) upozorňuje, že počty iných než zotavovacích akcií sú len orientačné, pretože sú uvedené iba ohlásené iné než zotavovacie akcie a na iné než zotavovacie akcie sa nevzťahuje ohlasovacia povinnosť.

stránkach. Podľa údajov uvedených v týchto dokumentoch na webových stránkach MZ ČR (2013-2015) vyplýva, že:

- u zotavovacích akcií:
  - počet každoročne narastá a od r. 2012 do r. 2015 došlo k nárastu z 1 875 na 2 091 zotavovacích akcií, tj. nárast o 11,5 % a v prepočte na všetky turnusy o 9,3 % (z 2 841 na 3 106);
  - taktiež sa zvýšil počet rekreovaných detí zo 170 243 v lete r. 2012 na 193 391 v lete r. 2015, tj. nárast o 13,6 %;
  - od leta r. 2013 do leta r. 2015 sa najviac zotavovacích akcií konalo v Juhočeskom kraji, v priemere 249 / leto, nasleduje Vysočina s priemerom 243 / leto a Stredočeský kraj v priemere 208 zotavovacích akcií za leto;
  - od leta r. 2013 do leta r. 2015 sa opakovane najviac detí rekreovalo na zotavovacích akciách v Juhočeskom kraji, ktorý nasleduje Vysočina a Stredočeský kraj a v poslednej sezóne, tj. lete 2015, v počte 35 096 v Juhočeskom kraji, na Vysočine 23 421 a v Stredočeskom kraji 20 190 detí;
- počet iných podobných akcií pre deti každoročne klesá, od r. 2012 do r. 2015 došlo k poklesu o 14,8 % a v prepočte na všetky turnusy o 10,7 %, rovnako tak sa znížil aj počet rekreovaných detí o 10,5 %, pričom v poslednej sezóne sa najviac iných než zotavovacích akcií uskutočnilo taktiež v Juhočeskom kraji a to 57 a zároveň sa ich zúčastnilo najviac detí, tj. 1 899 z celkového počtu 13 073.

Podrobnejší prehľad o počtoch týchto zotavovacích a iných podobných akcií pre deti v rokoch 2012-2015 uvádzaný v dokumentoch zverejnených na stránkach MZ ČR (2013- 2015) je uvedený v prílohách 2-5.

### 2.3.3 Organizačné a programové zaistenie akcií pre deti

Harmach et al. (2004, s. 33) hovoria, že samotný priebeh tábora je len zlomkom z celkového času, ktorý treba venovať príprave tábora trvajúcej obvykle niekoľko mesiacov a tak ako sa jednotlivé tábory či zotavovacie akcie od seba líšia, neexistuje jednotný návod na ich prípravu. Ďalej autor i Hanuš s Chytilovou (2009, s. 136) kladú pri organizovaní akcií dôraz na spätosť a identifikáciu cieľovej skupiny s cieľom. Autori uvádzajú, že skôr než sa organizátor začne venovať konkrétnemu personálnemu zabezpečeniu či plánovaniu lokality, dopravy, ubytovaniu a stravovaniu atď., je nevyhnutné jasne si stanoviť pre akú **cieľovú skupinu** chceme tábor usporiadať, aký k nej voliť prístup, ako reagovať na jej potreby a záujmy. Podľa Harmacha et al. (2004, s. 36-37) súbežne k základným úkonom patrí stanovenie **obsahu cieľa** tábora a metódy dosiahnutia, pričom, že **cieľ** by mal byť:

- výchovný - formuje psychickú, fyzickú i sociálnu stránku;
- vzdelávací - čo nové sa majú deti naučiť, osvojiť si.

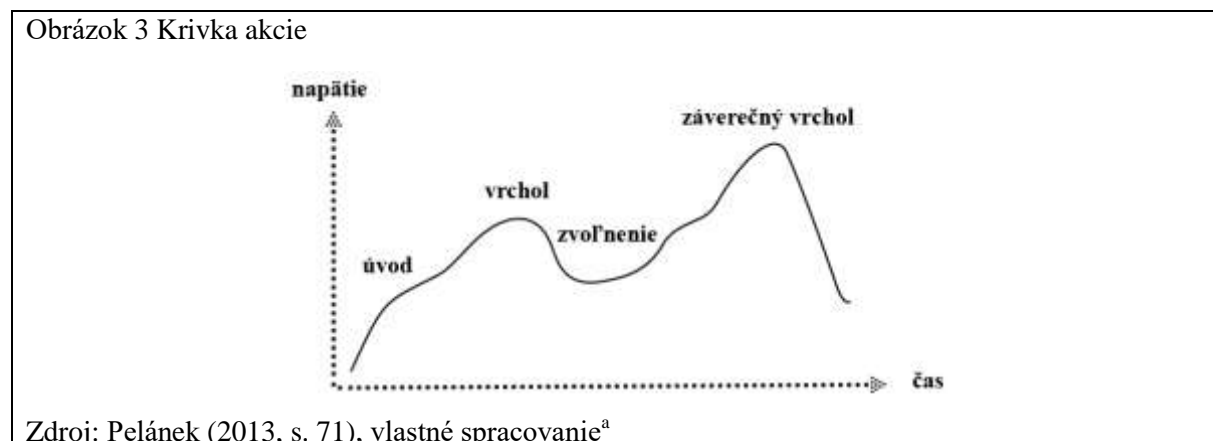
Cieľová skupina i vytýčené ciele slúžia nielen k zostavovaniu programu, ale tiež k hodnoteniu úspešnosti akcie (Hanus, Chytilová, 2009, s. 137). Harmach et al. (2004, s. 40) píšú, že **program**, ktorý berie v potaz zloženie účastníkov, pedagogického kolektívu a druh, typ, polohu a vybavenie tábora, vychádza z určeného cieľa a zamerania a môže byť:

- všeobecný - so širokou škálou aktivít, hier a súťaží;
- odborný - orientovaný na jednu činnosť.

Vincejová a Volková (2008, s. 22) považujú za základné zložky činností programu zážitok, hru a družnosť. Pelánek (2013, s. 70-71) k tomu dodáva, že program tvorený či už



jednodennej alebo viacdennej akcie musí dodržať dramaturgické pravidlá znázornené krivkou na nasledujúcom obrázku 3.



Krivka na vyššie uvedenom obrázku 3 vyjadruje rytmus pracujúci s neistotou a princípom od jednoduchšieho k zložitejšiemu a gradáciu atmosféry počas akcie, o ktorej Pelánek (2013, s. 70-71) píše, že gradácia nie je udržateľná, preto by po prvom vrchole radenom približne v polovici akcie malo nasledovať zvoľnenie a následne opätovné stúpať k vrcholu. Rovnaký postup práce s atmosférou uvádzajú i Hanuš s Chytilovou (2009, s. 157-158), ktorí dopĺňajú, že pri spracovávaní dramaturgie programu projektu musí organizátor ovládať tzv. trojité umenie dramaturgické, tj. umenie namiešať, umenie vybrať a umenie predložiť čo znamená činiť činnosti atraktívnymi, dostávať človeka do čo najväčšieho počtu interakcií a dávať priestor k prejavu vlastnej individuality. Bezchleba (2012, s. 50) zdôrazňuje, že pri tvorbe rámcového i podrobného programu nemožno uvažovať len prácu s atmosférou samotnou, ale nech sa jedná o akokoľvek dlhý tábor, je nutné počítať s krízovými dňami, ktorými sú predovšetkým o tretí alebo štvrtý deň a desiaty deň, kedy už deti začínajú byť unavené a dostavuje sa únava zo zmeny prostredia, režimu, záťaže atď.

Najväčší podiel na tvorbe programu tábora má **hlavný vedúci tábora**, ktorý podľa Harmacha et al. (2004, s. 15-16) nesie zodpovednosť za všetko od plánov (program, denný režim, rozdelenie detí do skupín či oddielov a pod.) cez plnenie právnych, hygienických a bezpečnostných predpisov, zostavovanie jedálneho lístku, hospodárenie na tábore a až po prácu všetkých osôb na tábore. Rovnaký autor ďalej uvádza, že hlavný vedúci musí byť preto starší 18 rokov, musí byť náležite preškolený v oblasti bezpečnosti a hygieny pre prácu s deťmi a mal by tiež mať teoretické a praktické skúsenosti s prácou s deťmi. Hlavný vedúci spolu s organizátorom tábora musí podľa Bezchleby (2012, s.7-8) zaistiť dostatočný počet oddielových vedúcich a inštruktorov, adekvátne ich preškoliť a organizovať a viesť ich počas tábora. Rovnaký zdroj uvádza, že **oddieloví vedúci** musia byť starší 18 rokov a **inštruktori** (praktikanti) nad 15 rokov, pričom všetci by mali mať predpoklady pre prácu s deťmi.

Podľa rovnakého zdroja je ďalším nepostradateľným článkom tímu dozoru na tábore **zdravotník**, ktorého povinnú účasť na tábore určuje vyhláška (viď kapitola 2.3.2), a ktorý je v období prípravy tábora spoluautorom jedálneho lístku a počas jeho priebehu i počas cesty naň a z neho dbá o zdravie detí a ostatných účastníkov tábora, zúčastňuje sa programu a je súčasťou výchovnej činnosti. Zdravotníkom podľa Harmacha et al. (2004, s. 21-22) môže ním byť lekár, stredný zdravotnícky personál, obecná sestra, detská sestra, pôrodná asistentka, študent lekárskej fakulty, ktorý ukončil 3. ročník, alebo absolvent kurzu prvej pomoci so zameraním na zdravotnícku činnosť pri zotavovacích akciách u Českého červeného kríže alebo inej akreditovanej organizácie.

### 3 Praktická časť

V praktickej časti tejto práce je najskôr predstavená neštátna nezisková organizácia, ktorá daný projekt usporiadania letného tábora uskutočňuje a tiež kontext jej činnosti. Nasledujúce charakteristika projektu a okolnosti vzniku spojené so SWOT analýzou a prieskumom špecializovaných letných táborov. Následne sa pozornosť presúva cez spôsob výberu miesta konania a termínu konania daného tábora k projektovému plánu, ktorý aplikuje poznatky a metódy projektového riadenia uvedených v teoretickej časti tejto práce, odkazuje na ne a uvádza ich do praxe. Sú predstavené autorkou práce zostavené vybrané časti plánu a podrobnejšie rozobrané konkrétne kroky pri ich tvorbe ako dekompozícia prác (WBS) a organizačná dekompozícia (OBS), rozpracovaný harmonogram projektu, spracovaný rozpočet projektu, plán komunikácie a riadenie rizík. Praktická časť taktiež približuje plánovaný priebeh tábora s jeho režimom a programovou náplňou. V závere tejto časti sú stanovené podmienky úspešnosti tohto projektu a návrh ich vyhodnotenia.

#### 3.1 Charakteristika organizácie a projektu

Malina v publikácii *Karlův most* (2007, s. 185) uvádza, že Karlov most od dávnych dôb žil rušným životom s obchodníkmi a bylinkármi a v 70. rokoch 20. storočia, po odklonení dopravy, takto opätovne ožil, avšak začiatky vystavovania a predaja umeleckých diel na Karlovom moste neboli jednosduché a až r. 1984 bolo vydané prvé povolenie k predaji, ktoré udelili Galerie hlavného mesta Praha (ďalej GHMP), výtvarní komise Národného výboru a Okresní národní výbor.

**Sdružení výtvarníků Karlova mostu, spolek** (ďalej SVKM) bolo podľa Maliny (2007, s. 187-188) založené výtvarníkmi činnými na Karlovom moste roku 1990 a po protestnej stávke usporiadanej SVKM v snahe upozorniť na nekontrolovaný predaj kuriozít až drog a taktiež po krátkodobom zákaze činnosti umelcov na Karlovom moste, bolo r. 1993 po niekoľkoročnom rokovaní SVKM a Obvodního úřadu Městské části Praha 1 (ďalej MČ PH1) vypísané výberové konanie na organizovanie predaja a zabezpečovanie poriadku na Karlovom moste. Ako je uvedené vo vyjadrení Daniela Hodka, 1. zástupcu starostu MČ PH1, v Informáciách o správe Karlova mostu (Hodek, 2013), po víťazstve v tejto verejnej súťaži prevzalo SVKM správu Karlovho mosta, ktorá okrem magistrátneho Tržního řádu plyní z nasledujúcich dokumentov:

- Smlouva o zajištění organizace a pořádku při vystavování, prodeji a jiném mimořádném užívání veřejné komunikace v lokalitě Karlova mostu;
- Prodejní řád Karlova mostu;
- Jednací řád výtvarné komise k výběru sortimentu k vystavování a prodeji na Karlově mostě;
- Zásady povolování veřejných produkcí na Karlově mostě.

SVKM vzniklo ako občianske združenie podľa Zákona č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů a so zrušením tohto zákona Zákonom č. 89/2012 Sb., Nový občanský zákoník (ďalej NOZ) zmenilo štatút na spolok. Městský soud v Praze spolky registruje a k riadnemu preregistrovaniu je potrebné do 2 rokov od zmeny NOZ aktualizovať svoje Stanovy, prípadne i názov a iné.

Vo výpisu zoo spolkového registru (2016) možno nájsť i nasledujúce identifikačné údaje:

- názov: SDRUŽENÍ VÝTVARNÍKŮ KARLOVA MOSTU, spolek;
- dátum vzniku: 9. novembra 1990;
- dátum zápisu: 1. januára 2014;

- právna forma: spolok;
- predmet vedľajšej hospodárskej činnosti:
  - výroba, obchod a služby neuvedené v prílohách 1 až 3 živnostenského zákona;
  - prevádzkovanie kultúrnych, kultúrno-vzdelávacích a zábavných zariadení;
  - organizovanie kultúrnych produkcií, zábav, výstav, veľtrhov, prehliadok, predajných a obdobných akcií, poskytovanie technických služieb;
- názov najvyššieho orgánu: Členská schôdza
- štatutárny orgán - výbor = hovorca: 3

Spolok SVKM je neštatnou neziskovou organizáciou a vo svojich Stanovách SVKM, v článku 1 je charakterizovaný ako dobrovoľná, samostatná, záujmová a nekomerčná organizácia s právnou subjektivitou, otvorená všetkým, ktorí sa chcú podieľať na presadzovaní cieľov SVKM. Tieto ciele plynúce taktiež z článku 1 Stanov SVKM (2015) a sú:

- zachovanie tradičného sústredenia výtvarníkov na Karlovom moste k vytváraniu typickej atmosféry a motívov z týchto miest a vystavovanie a predaj vhodného sortimentu umeleckých diel vlastnej pôvodnej tvorby a ich úroveň;
- zabezpečovanie sprostredkovania vystavovania, predaja a predaj prevzatej tvorby členov združenia v galériách, vrátane vystavovania a predaja v galérii k tomu účelu prevádzkovej SVKM;
- ochrana výzdoby a celého Karlovho mosta pred poškodzovaním vandalmi aj poveternosťnými vplyvmi vrátane finančnej účasti na odbornom zabezpečení a opravách;
- sprostredkovanie kontaktu s členmi obdobných združení, ochrana práv a oprávnených záujmov členov SVKM, zastupovanie členov združenia navonok vo veciach súvisiacich s činnosťou SVKM.

Dnes SVKM číta 90 stálych členov a podľa Stanov SVKM (2015) sa členom SVKM môže stať každá fyzická osoba staršia 12 rokov alebo právnická osoba, ktorá sa chce podieľať na plnení cieľov SVKM ako výtvarník alebo ako osoba s členmi SVKM sympatizujúca. Stanovy ďalej určujú práva a povinnosti ako členov SVKM tak i hovorcov SVKM, ktorí sú každoročne volení a za SVKM vystupujú a jedajú voči tretím osobám. Stanovy tiež určujú spôsob nakladania s fondom SVKM tvoreným členskými príspevkami jednotlivých členov a darmi pre SVKM, pričom o použití týchto finančných prostriedkov rozhoduje členská schôdza SVKM.

### 3.1.1 Činnosť SVKM

Z vyššie uvedených cieľov SVKM plynú hlavné činnosti SVKM, na ktoré sú vynakladané finančné prostriedky fondu SVKM, a každoročné Zprávy o činnosti SVKM (2002-2015) ako najvýznamnejšie uvádzajú:

- náležité a bezchybné zaistenie organizácie a estetickej prevádzky pri vystavovaní na Karlovom moste na základe dokumentov uvedených v úvode kapitoly 3.1 a s tým súvisiacia organizácia výberových konaní na výber sortimentu a verejných produkcií na Karlovom moste, kde o vhodnosti vystavovaných diel a hudobných produkcií rozhoduje za účasti notára nie SVKM, ale nezávislá odborná komisia skladajúca sa z výtvarníkov a teoretikov umenia, zástupcov GHMP a MČ PH1;
- stráženie Karlovho mosta pred vandalizmom a zabezpečovanie bezpečnosti lokality, ktoré zaisťuje Pořadatelská služba SVKM a taktiež Městská policie Prahy 1;

- starostlivosť o životné prostredie Karlovho mosta a zabezpečenie jeho blízkeho okolia technickým vybavením nenarúšajúcim svojim vzhľadom historický ráz Karlovho mosta a odstraňovanie graffiti, zámok lásky a pod., na ktorý súčinne dohliada Obor památkové péče Ministerstva kultury ČR;
- v spolupráci s GHMP finančný podiel na programe reštaurovania sôch a súsoší na Karlovom moste a spracovanie projektov na prieskum stavu sôch a ochranu výzdoby Karlovho mosta a jeho občiansku i turistickú využiteľnosť po dobu nevyhnutných rekonštrukcií.

V presvedčení, že zlepšovaním a zvyšovaním znalostí verejnosti o cennosti a celosvetovom význame Karlovho mosta a jeho historickej, umeleckej, esteticko-emocionálnej i užitkovej hodnoty sa stane jeho ochrana pred vandalmi vecou každého, je ďalšou nezanedbateľnou súčasťou dlhodobej činnosti zmieňovanej v Zprávach o činnosti SVKM (2002-2015) aj osvetová práca, kam patria projekty:

- cielené na turistov a propagácia Karlovho mosta v spolupráci napr. s Pražskou centrálou cestovného ruchu;
- cielené na mládež Prahy 1 poriadaním alebo spoluporiadaním jednorázových alebo opakovaných akcií a súťaží pre deti ako napr. Povodne 2002, Karlův most očima dětí, Malování na Kampě, Malujeme v Evropě, Dětský den na Kampě, Praha v podzimních barvách, Vánoce na Kampě, Malujeme pro dříve narozené a iné.

Ďalším využitím prostriedkov fondu SVKM je napr. i každoročná podpora tábora a príspevok pre Dětský domov v Sázavě jednak materiálnymi potrebnosťami tak finančnou čiastkou.

### 3.1.2 Letný výtvarný tábor

Ako je uvedené v predchádzajúcej kapitole, zo Zpráv o činnosti SVKM (2012-2015) plynie, že SVKM dlhodobo vynakladá finančné prostriedky, materiálne alebo inak podporuje, usporiada, spoluusporiada či zúčastňuje sa rôznych akcií cielených predovšetkým na deti a mládež. Organizovanie jednodenných akcií deťom je už tradíciou a bolo len otázkou času, kedy namiesto pasívneho finančného podporovania tábora príde na rad samostatná organizácia detského tábora ako viacdennej akcie pre deti.

V onej dobe zamýšľaný tábor patrí medzi stále (pobytové) tábory (viď kapitola 2.3.1) a už zo zamerania SVKM je zrejmé, že rozhodnutie usporiadať odborný tábor špecializovaný na výtvarnú činnosť nepadlo náhodou. Účelom je, vedľa rozvoja osvetovej činnosti SVKM v oblasti úcty k pamiatkam a umeniu, zároveň účelné využitie voľného času detí a ich usmernenie k usľachtilej zábave.

#### Základné predpoklady a východiská letného výtvarného tábora

Rovnako ako iné činnosti SVKM aj úmysel zrealizovať letný výtvarný tábor musí byť riadne odsúhlasený na členskej schôdzi SVKM, konanej minimálne 1 krát ročne a obvykle 2 krát ročne, prípadne viackrát ročne podľa potreby, ktorá je podľa Stanov SVKM (2015) uznášaniaschopná pri účasti 1/3 členov, pričom hlasovacie právo majú členovia starší 15 rokov a k odsúhlaseniu je potreba väčšinu hlasov. Prvá myšlienka usporiadať tábor vedúca ku konkrétnejším úvahám bola predložená k schváleniu na členskej schôdzi už v predchádzajúcom období.

Od počiatočných úvah je zamýšľaný tábor ako jednotýždenná akcia. 1 týždeň je hovorcami SVKM vyhodnotený ako ideálna **dĺžka trvania letného výtvarného tábora** (ďalej LVT) a to

predovšetkým z dôvodu lepšej kombinovateľnosti s inými letnými aktivitami detských účastníkov LVT (ďalej deti LVT) i účastníkov dozoru LVT (ďalej dozoru LVT). Nedá sa očakávať, že ísť na tábor je jediná aktivita detí počas prázdnin. Stihnúť behom 2 mesiacov navštíviť aspoň na niekoľko dní prarodičov z oboch strán a ďalších príbuzných a zároveň spoločnú dovolenku s rodičmi vyžaduje svoj čas a voľný časový priestor sa medzi nimi znižuje. To isté platí aj pre dozor LVT, kde 1 týždeň na tábore je v letnom období lepšie kombinovateľný s ostatnými ich či už súkromnými alebo pracovnými povinnosťami.

Činnosť SVKM je pri poriadaní akcií pre deti cieľená na deti a mládež Prahy 1 a rovnako je to aj v prípade LVT, kde **cieľovou skupinou** sú deti základných škôl Prahy 1, deti a mládež s trvalým pobytom v Prahe 1 a deti členov SVKM resp. deti v príbuzenskom vzťahu k členom SVKM.

Predpokladaný **počet účastníkov** 35-40 detí vychádza z domnienky, že pri tomto počte detí LVT bude SVKM schopné zabezpečiť dostatok kvalitného dozoru LVT, ktorý bude mať dostatok priestoru a času venovať sa im tak, aby boli naplnené ciele.

### **Spolupracujúce organizácie OÚ PH1 a ZUŠ Biskupská Praha 1**

V kapitole 3.1.1 je vidieť, že SVKM úzko spolupracuje pri správe Karlovho mosta a ďalších svojich činnostiach s MČ PH1 a pri poriadaní niektorých akcií pre deti taktiež so školami sídlivými hlavne v Prahe 1. Nie inak je tomu i v prípade realizácie LVT, kde MČ PH1 a ZUŠ Biskupská Praha 1 (ďalej ZUŠ PH1) patria k zainteresovaným stranám (viď kapitola 2.1.1).

MČ PH1 i ZUŠ PH1 svojim menom podporujú LVT a sú následne riadne uvedení vo všetkých dokumentoch a, samozrejme, po uskutočnení LVT sa v oboch prípadoch očakáva správa a hodnotenie úspešnosti LVT.

Pre MČ PH1 neplynú zo spolupráce s SVKM na tomto projekte LVT nijaké povinnosti, avšak táto spolupráca poskytuje SVKM možnosť využiť k zrealizovaniu LVT niektorý z priestorov, ktorých zriaďovateľom je MČ PH1. Jedná sa o školy v prírode alebo rekreačné zariadenia, ktoré poskytujú podmienky vyžadované legislatívou k táborom ako zotavovacím akciám pre deti, pretože sú k týmto účelom priamo určené a tradične aj využívané. Tieto zariadenia sú prednostne poskytované školám Prahy 1 a nielen spolupráca s MČ PH1, ale je to i ZUŠ PH1, ktorá prispieva k možnosti SVKM využiť tieto zariadenia. Nad rámec toho, už v úvahách o usporiadaní LVT je oslovená a prisľúbená spolupráca hlavnej vedúcej LVT, ktorá pôsobí na tejto ZUŠ PH1, a o ktorej výuku je značný záujem, keď pod jej vedením úspešne absolvovalo a ďalej v štúdiu výtvarného umenia alebo pedagogiky výtvarného umenia či kurátorstva a arts manažmentu, pokračovalo a pokračuje mnoho žiakov.

### **Predprojektová štúdia**

SVKM má za svoju takmer 25 ročnú existenciu vybudované dobré meno v oblasti organizovania akcií pre deti, avšak LVT ako nová záležitosť so sebou prináša nielen príležitosť rozšírenia svojho pôsobenia, ale i nebezpečenstvo potenciálneho neúspechu realizácie neznámeho, preto je pred začiatkom plánovania projektu LVT spracovaná predprojektová štúdia (viď kapitola 2.1.3) pozostávajúca zo SWOT analýzy a prieskumu letných výtvarných táborov.

K ujasneniu a zhrnutiu si hlavných silných a slabých stránok a príležitosti a hrozieb LVT je brainstormingom hovorcov SVKM a autorok práce využitá SWOT analýza, ktorá umožňuje identifikovať vnútorné a vonkajšie ovplyvňujúce faktory a faktory s pozitívnym alebo

negatívnym dopadom a odzrkadľuje v čom je celý projekt zrealizovania LVT i samotný LVT prospešný a v čom nie, čo hrozí pri jeho realizácii a čo môže získať.

V nižšie uvedenej tabuľke 1, je uedená SWOT analýza projektu LVT, ktorej výstup sa následne premieta v spracovaní ďalšieho postupu s cieľom maximalizácie silných stránok a príležitostí a minimalizácie slabých stránok a hrozieb.

Tabuľka 1 SWOT analýza projektu LVT

SWOT analýza LVT			
Interné faktory	<p><b>+ Silné stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>autonómia SVKM ako organizátora LVT</li> <li>vhodné ubytovacie zariadenie LVT</li> <li>dlhodobá skúsenosť s prácou s deťmi</li> <li>vysoká úroveň hl. vedúcej LVT</li> <li>zaujímavá programová skladba LVT</li> <li>materiálno-technické zabezpečenie LVT</li> </ul>	<p><b>- Slabé stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>nízke povedomie SVKM ako o organizátorovi LVT</li> <li>nákladovosť LVT</li> <li>limitovaná cieľová skupina účastníkov LVT</li> <li>obmedzená propagácia LVT</li> </ul>	
Externé faktory	<p><b>+ Príležitosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>potenciál rozvoja ďalšej spolupráce so spolupracujúcimi organizáciami</li> <li>vytvorenie tradície poriadania LVT</li> <li>získanie dobrej povesti organizátora LVT</li> <li>zviditeľnenie SVKM a osvetovej činnosti</li> <li>rozvoj potenciálu a nadania detí</li> </ul>	<p><b>- Hrozby</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>legislatívne obmedzenia k zotavovacím akciám a ich zmeny</li> <li>nedostatočná obsadenosť LVT</li> <li>existencia konkurenčných LVT</li> <li>odstúpenie členov dozoru LVT</li> <li>neovplyvniteľnosť počasia</li> </ul>	

Zdroj: SVKM (2016), vlastné spracovanie<sup>b</sup>

Z matice SWOT analýzy, uvedenej v tabuľke 1 vyššie, je zrejma i interakcia medzi jednotlivými kvadrantami a hlavné závislosti sú popísané nižšie.

Silnou stránkou LVT je autonómia organizátora LVT, tj. SVKM, čo znamená možnosť usporiadať LVT podľa vlastných predstáv v nadväznosti na svoj vlastný zámer, avšak to so sebou nesie aj určitú slabú stránku a to nízke povedomie o SVKM ako o organizátorovi LVT. V kapitole 2.3.1, sú uvedené odporúčania pri výbere tábora a jedným z nich je práve meno a povedomie o organizátorovi tábora. Ako už bolo uvedené, SVKM má skúsenosť s poriadaním akcií pre deti a skúsenosť s prácou s deťmi je i jeho silnou stránkou, pretože istým spôsobom vie, čo od detí čakať, avšak nejedná sa o viacdenné pobyty, kde rodičia zverujú svoje dieťa do rúk organizátorovi tábora, ktorý zaň preberá plnú zodpovednosť po dobu niekoľkých dní. K určitej eliminácii uvedenej slabej stránky môže prispieť spolupráca s MČ PH1 a ZUŠ PH1, pretože aj ich meno je uvádzané na všetkých dokumentoch. V prípade úspešného zrealizovania LVT sa ukazuje využiteľnou príležitosťou ďalšie možné rozšírenie tejto spolupráce v budúcnosti.

Existuje viacero faktorov vplývajúcich na výber táborov a agentúra STEM/MARK (2016) uvádza vo svojom prieskume zmieňovanom už v úvode tejto práce, že spolu s menom organizátora je ako najrozhodujúcejšie kritérium výberu tábora i meno a skúsenosť hlavného vedúceho tábora, čo uviedlo až 66 % dotazovaných. S prísľubom spolupráce hlavnej vedúcej LVT (viď vyššie) sa aj jej meno stáva silnou stránkou. S týmto sú spojené i ďalšie silné stránky a to predpokladaná vysoká úroveň programovej skladby LVT vzhľadom k jej pedagogickej praxi, alebo materiálne zabezpečenie LVT, ku ktorým má SVKM dobré podmienky a predpoklady už v súvislosti s inými svojimi činnosťami.

Taktiež už bolo spomenuté vyššie, že uskutočnenie samotného LVT prebieha na jednom z miest tradične využívanom k táborom, ktoré sú potrebám týchto akcií prispôbené a tým sa opäť podporí jedna silná stránka vhodnosti ubytovacieho zariadenia, a ktorá je tiež spätá možnou elimináciou hrozby

niektorých prípadných problematických legislatívnych obmedzení zotavovacích akcií pre deti, tj. priestorových, stravovacích a hygienických obmedzení (viď kapitola 2.3.2).

V prípade úspešného zrealizovania LVT vyvstávajú, okrem spomínaných, i ďalšie príležitosti pre SVKM a to získanie dobrého mena organizátora letného tábora a vytvorenie tradície poriadania letného výtvarného tábora, ktorá je nanajvýš žiadúca a i očakávaná.

Zámerom, a tým pádom i príležitosťou LVT, je tiež zviditeľnenie SVKM a jeho osvetovej činnosti a rozvoj potenciálu a nadania detí.

S ohľadom na zameranie SVKM a jej činnosť je určitou slabou stránkou i obmedzená cieľová skupina LVT a s tým súvisiaca i limitovaná propagácia LVT. Ako už bolo uvedené, SVKM so súhlasom členov SVKM z časti financuje LVT z prostriedkov fondu SVKM a obmedzujúcim faktorom je úzkoprofilové cielenie na deti a mládež základných škôl Prahy 1, deti a mládež s trvalým pobytom v Prahe 1 a deti členov SVKM alebo v príbuzenskom vzťahu k členom SVKM, čo môže mať negatívny vplyv a môže sa vzťahovať k hrozbe nízkej obsadenosti a celkovej neúspešnosti projektu LVT, eventuálne, v krajnom prípade až k neuskutočneniu sa LVT pri nenaplnení ani minimálnej kapacity.

LVT môže byť ovplyvnený rôznymi ďalšími faktormi prichádzajúcimi z vonkajšieho prostredia, ktoré môžu ohroziť úspešnosť. Táborom, ktoré sú podľa zákona zotavovacími akciami pre deti a kam spadá i LVT by:

- nedodržanie stávajúcich legislatívnych nariadení môže jednak znamenať výtky kontroly krajskej hygienickej stanice (ďalej KHS) a negatívne ovplyvniť úspech celého projektu LVT, prípadne okamžite ukončiť priebeh samotného LVT a tým jednoznačne zapríčiniť neúspech projektu LVT;
- náhla zmena legislatívy môže byť príčinou okamžitého ukončenia projektu LVT z dôvodu nemožnosti uskutočnenia LVT.

Nie je to len limitovaná cieľová skupina ako slabá stránka, ktorá môže ohroziť obsadenosť LVT. Nemožno zabúdať, že ponuka letných výtvarných táborov sa neobmedzuje len na SVKM a, samozrejme, na trhu existujú i konkurenti s už vybudovanou tradíciou, ktorí by mohli spôsobiť nezáujem o tento nový tábor.

V neposlednom rade, keďže počas priebehu LVT sa nepredpokladajú len vnútorné aktivity, ale i aktivity v prírode, je jeden z najzradnejších vonkajších faktorov počasie, ktoré je neovplyvniteľné, býva i v plánovanom období premenlivé a nedá sa s istotou predvídať na mesiace dopredu.

SVKM poriada LVT nezávisle na dotáciách a grantoch, čo znamená, že LVT si vyžiada finančné prostriedky z fondu SVKM skladajúceho sa z členských príspevkov a darov. Jedná sa o projekt neziskový a s fondom SVKM nemôže byť nakladané bez rozmyslu a bez očakávania kladných výsledkov činnosti, ktoré sa taktiež podľa článku 3 Stanov SVKM (2015) prejednávajú na členských schôdzach.

Hrubý rozpočet v sebe zahŕňajúci odhadované predpokladané náklady na ubytovanie určeného počtu účastníkov LVT a ich stravovanie, dopravu a materiálne zabezpečenie LVT a mzdy dozoru LVT ukazuje, že cena na jedného detského dieťaťa LVT vychádza na približne 6 000 Kč.

Aby bolo možné zorientovať sa v akých cenových reláciách sa pohybujú letné výtvarné tábory a ako stojí LVT vo vzťahu k iným letným výtvarným táborom, je vypracovaný prieskum letných výtvarných táborov. Prvotným záchytným bodom je prieskum GE Money Bank (2016), ktorý sa uskutočnil v roku 2009, a podľa ktorého týždenná rekreácia dieťaťa na letnom tábore stojí rodičov 3 000 - 4 000 Kč. Tento prieskum však neuvádza o aký typ

alebo druh táborov sa jedná, preto je realizovaný i prieskum priamo letných výtvarných táborov, ktoré sa uskutočnili v r. 2015 a mali v onom čase informácie stále zverejnené na internete, prípadne už boli zverejnené letné výtvarné tábory plánované na rok 2016. Po zadaní slovného spojenia „letný výtvarný tábor“ do vyhľadávača na portáli www.seznam.cz, sa vrátilo 86 odkazov. Po preskúmaní jednotlivých odkazov a odstránení tých, ktoré sa opakovali alebo nezodpovedali požiadavke, že sa jedná práve o letný a zároveň výtvarný tábor, zostalo 59 táborov tohto druhu (bez opakovaných turnusov) a po ďalšom vyselektovaní tých, ktoré nemajú ubytovanie zabezpečené v murovaných zariadeniach ako to je v prípade LVT poriadanom SVKM, ostalo 41 táborov. Z tohto prieskumu letných výtvarných táborov, ktorý potvrdzuje, že tábory organizujú rôzne subjekty zobrazené i na obrázku 2 (viď kapitola 2.3.1), sa ukazuje, že najlacnejšie zo sledovaných táborov ponúkajú veľké neštátne neziskové organizácie združené v ČRDM (viď kapitola 2.3.1), ktoré sú zväčša tzv. Organizace uznaná MŠMT ČR pro práci s dětmi a mládeží (MŠMT ČR, 2016c) a pravdepodobne i na tieto tábory čerpajúce finančné prostriedky z dotačných programov MŠMT ČR (viď kapitola 2.3.2). Najdrahšie letné výtvarné tábory sú v ponuke cestovných kancelárií a agentúr, ktoré tábory poriadajú aj za účelom generovania zisku.

Podľa dohľadovaných letných výtvarných táborov z tohto prieskumu ďalej vyplývajú nasledujúce skutočnosti:

- letné výtvarné tábory sa zvyknú realizovať v dĺžke od 5 do 15 dní;
- najčastejšie, v 27 %, sa konajú 7 denné letné výtvarné tábory;
- ceny účastníckeho príspevku, tj. ceny 7 denných letných výtvarných táborov, sa pohybujú v rozmedzí od 2 700 Kč do 5 490 Kč.

Tento prieskum letných výtvarných táborov okrem iného i potvrdzuje reálnu možnosť vhodnosti zamýšľanej dĺžky tábora a v prílohe 6 sú uvedené ďalšie zistenia ohľadom cien a dĺžok letných výtvarných táborov z tohto prieskumu.

Po predložení hrubého rozpočtu LVT k schváleniu, je k realizácii LVT pre 35-40 detí pridelené z fondu SVKM 115 000 - 125 000 Kč (v závislosti na reálnom počte detí LVT) a cena účastníckeho poplatku je stanovená na 3 000 Kč / dieťa a teda vklad z fondu SVKM pokrýva 51-52 % celkovej ceny LVT.

Z vyššie uvedeného tiež plynie, že cena účastníckeho poplatku dieťaťa LVT sa pohybuje pod priemernou cenou 7 dňových letných výtvarných táborov, preto sa neočakáva, že by práve cena letného výtvarného tábora poriadaného SVKM mohla zapríčiniť prípadnú nízku obsadenosť.

Ako už z názvu tejto diplomovej práce vyplýva, sú pri plánovaní zrealizovania zmieňovaného LVT využité metódy projektového manažmentu. K formálnemu oznámeniu existencie projektu, slúži Zakladacia listina projektu (viď kapitola 2.1.3), ktorá je výstupom iniciačnej fázy a predchádza plánovaniu projektu a nie inak je tomu tak i v tomto prípade.

Zakladacia listina projektu LVT, ktorá je uvedená v prílohe 7, obsahuje základné identifikačné údaje projektu a tými sú:

- názov projektu, ktorý je v plnom znení Letný výtvarný tábor a uvedená je i skratka projektu a to „projekt LVT“;
- meno realizátora projektu, ktorým je SVKM a mená partnerov, ktorými sú MČ PH1 a ZUŠ PH1;
- zámer projektu LVT objasňujúci potrebu projektu LVT, ktorým je rozvoj osvetovej činnosti SVKM v oblasti úcty k pamiatkam a umeniu a účelné využitie voľného času detí a ich usmernenie k usľachtilej zábave;



- cieľ projektu LVT, ktorý je SMART (viď kapitola 2.1.2):
  - cieľ je špecifický - je tvorený týždenný letný výtvarný tábor;
  - cieľ je merateľný - jedná sa o tábor pre 35-40 detí cieľovej skupiny, ktorou sú deti a mládež ZŠ Prahy 1, deti a mládež s trvalým pobytom na území Prahy 1 a deti členov SVKM resp. deti v príbuzenskom vzťahu k členom SVKM;
  - cieľ je akceptovateľný - SVKM sa rozhodlo a schválilo realizáciu;
  - cieľ je realistický - sú vhodné predpoklady k zdarnému uskutočneniu;
  - cieľ je časovo vyhraný – týždenný letný výtvarný tábor sa má uskutočniť v období júl-august 2016;
- dĺžka trvania projektu LVT je ohraničená termínom zahájenia projektu LVT v januári 2016 a termínom ukončenia projektu LVT v auguste 2016;
- cena projektu, kde výška vlastných zdrojov financovania uvoľnených z fondu SVKM a výška cudzích zdrojov financovania zložených z predpokladaných účastníckych poplatkov, ktoré majú v oboch prípadoch závislosť na následnom skutočnom počte detí LVT, sa v celkovej hodnote pohybuje v rozmedzí 220 000 – 245 000 Kč za projekt LVT;
- charakteristika činností, ktoré budú bližšie rozobrané v nasledujúcej kapitole 3.2 pri plánovaní projektu LVT;
- obmedzenia a predpoklady projektu LVT, ktoré sa vzťahujú k legislatívnym obmedzeniam zotavovacích akcií a tiež neopomenuteľné zmluvné ošetrenie pracovne-právnych vzťahov s dozorom LVT;
- meno menovanej projektovej manažérky projektu LVT, ktorou je Ing. Eva Koptová, hovorkyňa a pokladníčka SVKM.

Podpisom zakladacej listiny, dokumentu odpovedajúceho na základné otázky týkajúce sa projektu LVT, je projektová manažérka oprávnená pristúpiť k plánovaniu projektu LVT a zabezpečiť tak vhodný a efektívny postup pri zorganizovaní LVT.

## 3.2 Zostavenie vybraných častí plánu projektu

Akonáhle je preukázané, že projekt LVT je zmysluplný a uskutočniteľný, už zmienená zakladacia listina projektu LVT je štartovacím bodom k vytvoreniu plánov projektu, pričom plánovanie je považované za jeden kľúčových procesov projektového manažmentu, pretože je potreba zodpovedať všetky otázky o tom, čo musí byť urobené k dosiahnutiu cieľa, ktorým je zorganizovanie LVT, kým a kedy to či ono má byť urobené, za koľko do určeného finančného mantinelu, akým spôsobom a s kým sa o informácie o projekte deliť, s akými úzkymi miestami a ťažkosťami sa možno v projekte LVT stretnúť a ako im predísť. Nemožno ale zabudnúť i na samotný LVT, ktorý sa niekde a niekedy musí uskutočniť a je taktiež potrebné poriadne ho naplánovať tak, nech je jeho priebeh čo najhladší.

### 3.2.1 Termín a miesto konania samotného LVT

Nijaký tábor či akákoľvek akcia by sa nezaobišla bez určenia termínu a miesta konania. V kapitole 3.1.2 je predstavená hlavná myšlienka vedúca k zrealizovaniu tohto LVT a tiež spolupracujúce organizácie, kde jednou z nich je MČ PH1, ktorá je zriaďovateľom niekoľkých rekreačných zariadení a škôl v prírode prispôsobených a tradične využívaných k zotavovacím akciám pre deti a SVKM má i vďaka tejto spolupráci možnosť ich využiť.

Všetky z týchto zariadení, ktoré sú k dispozícii, sú primárne určené k poriadaniu zotavovacích akcií a splňajú podmienky vyžadované legislatívou k táborom ako zotavovacím akciám pre

deti (viď kapitola 2.3.2), ale i z nich je potreba vybrať ten najvhodnejší, zvlášť keď sa jedná o deti LVT, ktorých program počas samotného LVT má efektívne využívať ich voľný čas a mal by mať aj špecifický edukatívny potenciál.

V onom čase do úvahy prichádzajú nasledujúce zariadenia:

- Rekreačné zariadenie ŠVP<sup>3</sup> Čestlice (Strakonice, Jihočeský kraj);
- Rekreačné zariadenie ŠVP Jánské Lázně (Trutnov, Královéhradecký kraj);
- Rekreačné zariadenie ŠVP Velký Semerink pri Janove nad Nisou (Jablonec nad Nisou, Liberecký kraj);
- Rekreačné zariadenie ŠVP Střelské Hoštice (Strakonice, Jihočeský);
- Školiace a výcvikové zariadenie Žihle (Plzeň, Plzeňský kraj).

Pomocou viackriteriálneho rozhodovania je možné dospieť k určení najvhodnejšieho miesta konania. Brainstormingom počas jednej zo schôdzok projektového tímu sú určené hodnotiace kritériá variantov a ich váhy, ktorými sú:

- cena ubytovania miesta konania a stravovanie / 0,25<sup>4</sup>:
  - najvyššiu váhu má cena, ktorú je potreba zaplatiť, pretože už hrubý rozpočet vytvorený v iniciačnej fáze projektu LVT a pri zisťovaní uskutočniteľnosti tohto projektu odhaľuje, že najväčšou položkou rozpočtu je práve ubytovanie a stravovanie zabezpečené 5x denne ako udáva Vyhláška 106/2001 Sb. (viď kapitola 2.3.1) a rozpočet nie je neobmedzený, preto je potreba na tento faktor brať zreteľ a i v týchto zariadeniach sa nájdu významné rozdiely v cenách;
- voľné termíny / 0,15:
  - každé z týchto zariadení je celoročne využívané k rôznym zotavovacím akciám pre deti ako školy v prírode, športové či výukové sústredenia, výcviky alebo tábory a to predovšetkým školami a školskými zariadeniami, preto kapacita týchto zariadení je obmedzená, už v tomto období majú časť termínov vyčerpanú a hoci LVT má len týždenné trvanie, možnosti voľných termínov sa rôznia a je potrebné sa im prispôbiť;
- kapacita a vhodnosť ubytovania / 0,1:
  - niektoré zo zariadení sú veľké s celkovým počtom cez 300 lôžok, iné malé, ledva pokrývajúce plánovaný počet účastníkov LVT ako detí tak i dozoru a je potreba zvážiť, ktorý priestor bude viac vyhovovať jednak v poskytnutí komfortu, tak i k edukatívnym, rekreačným a socializačným potrebám tábora (viď kapitola 2.3.1);
- dostupnosť / 0,2:
  - toto kritérium, ktoré má druhú najvyššiu váhu, sa premieta hneď v 2 smeroch a to:
    - každá zotavovacia akcia pre deti musí byť podľa platných legislatívnych nariadení (viď kapitola 2.3.2) nielen ohlásená príslušnému zdravotníckemu zariadeniu, ale musí mať i svojho zdravotníka, napriek tomu sa zohľadňuje vzdialenosť najbližšej pohotovosti a detského lekára príp. detského stomatológa, pre prípad, že by bolo nevyhnutné okamžite doktora vyhľadať;
    - vzdialenosť od Prahy, ktorá, ako sa očakáva, je bydliskom väčšiny detí LVT i dozoru LVT, a ktorá by mohla zohrať rolu v prípade, že by nejaký

---

<sup>3</sup> ŠVP – škola v prírode

<sup>4</sup> váha pridelená danému hodnotiacemu kritériu

z účastníkov musel náhle opustiť LVT, napríklad z dôvodu choroby či úrazu, odmietnutia nového kolektívu a pod.;

- vybavenosť areálu / 0,15:

- uvažujú sa vnútorné i vonkajšie priestory, ich technické zabezpečenie a možnosti využitia k potrebám LVT;

- možnosti lokality / 0,1:

- LVT je síce stály (pobytový) tábor (viď kapitola 2.3.1), ale i najbližšie či širšie okolie a možnosti k práci v plenéri či výletu majú vplyv na hodnotenie, pretože i lokalita môže byť cestou k úspechu, ale i cestou do pekiel a i nadobudnuté dojmy z okolia môžu z LVT urobiť nezabudnuteľný zážitok;

- design a celkový vzhľad / 0,05:

- pre podobu prostredia, v ktorom účastníci LVT strávia týždeň, má síce najnižšiu váhu, ale rovnako ako lokalita, i toto môže ovplyvniť ich celkový dojem, pretože niektoré zariadenia sú po rekonštrukcii, iné by si ju zasluhovali a nároky detí sú i v tomto prípade značné a i preto je tiež do hodnotenia zaradené toto kritérium.

Aby mal každý dost' času na zváženie a nastudovanie uvedených miest konania, zisťovanie potrebných informácií je uskutočňované vyhľadávaním na internete a telefonickou a e-mailovou komunikáciou s prevádzkovateľmi týchto zariadení a následne sú preposielané dotknutým členom projektového tímu. Počas nasledujúcej schôdzky sú určené hodnoty 1-5 pripadajúce k jednotlivým kritériám a variantom (možným miestam konania), kde 5 predstavuje najlepší výsledok hodnotenia a 1 najhorší výsledok hodnotenia. Každý z členov tímu má na základe vlastných skúseností s prácou s deťmi a ich zákonnými zástupcami, trochu inú predstavu o tom, čo je vhodné alebo nie je vhodné požadovať od miesta konania LVT a s čím pravdepodobne budú či nebudú spokojné deti LVT. Ku niektorým z kritérií a k nim náležiacim variantom, napríklad cena či voľné termíny, sa dá jednoznačne určiť hodnota, avšak u ostatných sú udelené až na základe debaty, argumentácie a výsledného konsenzu všetkých zúčastnených členov projektového tímu.

Naledujúca tabuľka 2 zobrazuje výsledok tohto viackriteriálneho hodnotenia variantov, ktoré predstavuje určenú hodnotu danú kritériu variantu násobenú jeho váhou.

Tabuľka 2 Viackriteriálne rozhodovanie - výsledok hodnotenia variantov miesta konania LVT

Viackriteriálne hodnotenie variantov miesta konania LVT - výsledok						
Kritériá		Varianty				
Kritérium	váha kritéria	Čestice	J. Lázně	V. Semerink	S. Hoštice	Žihle
cena ubytovania + stravy	0,25	1	0,75	1,25	1	0,5
voľné termíny	0,15	0,3	0,6	0,6	0,75	0,75
kapacita a vhodnosť ubytovania	0,1	0,3	0,5	0,4	0,5	0,4
dostupnosť	0,2	0,6	1	1	0,8	0,8
vybavenosť areálu	0,15	0,45	0,75	0,6	0,75	0,6
možnosti lokality	0,1	0,4	0,5	0,5	0,4	0,5
design a celkový vzhľad	0,05	0,2	0,2	0,2	0,15	0,25
1 = 100 %		3,25	4,3	4,55	4,35	3,8

Legenda: 5 - najlepší výsledok, 1 - najhorší výsledok

Zdroj: SVKM (2016), vlastné spracovanie<sup>b</sup>

Je zrejmé, že vo vyššie uvedenej tabuľke 2 sú pod jednotlivými variantami teda vidieť vážené hodnoty jednotlivých hodnotiacich kritérií prislúchajúce jednotlivým variantom

a v poslednom riadku tabuľky je znázornený i súčet vážených kritérií pripadajúci variantom. Na základe tohto váženého súčtu, kde najvyššia hodnota predstavuje najlepší výsledok, pretože v hodnotiacej škále 1-5 kritérií je 5 najlepším výsledkom, najlepšie vychádza a je následne i zarezervované **rekreačné zariadenie ŠVP Velký Semerink**.

V prílohe 8 sú zobrazené i konkrétne hodnoty priradené jednotlivým kritériám náležiacie k uvedeným variantom miesta konania.

### **ŠVP Velký Semerink**

Rekreačné zariadenie ŠVP Velký Semerink sa nachádza na severe Čiech v chránenej krajinnej oblasti Jizerských hôr, pri obci Janov nad Nisou a je významným strediskom letných i zimných rekreácií. Okolie poskytuje dychberúce výhľady do hôr či na Jabloneckú priehradu z mnohých rozhládní a je pretkané turistickými trasami a tiahlymi horskými chrbtami. Široké okolie je typické bohatou tradičnou zástavbou ľudovej architektúry a je neodmysliteľne späté so sklárskou výrobou. V neďalekom Harrachove je možné zabezpečiť exkurziu do najstaršej českej sklárne a obhliadnuť jednak sklárske múzeum prezentujúce toto tradičné remeslo, tak i brúsiareň vrátane zázemia s transmisiami a hutnú halu s pecami a vidieť sklárov priamo pri práci s žeravým sklom (Novosad a syn, 2016). Velký Semerink je vzdialený v dojazdovej vzdialenosti od Prahy cca 100km / 1hod. cesty a od okresného mesta Jablonca nad Nisou s nepretržitou lekárskou pohotovosťou pre deti a dorastencov len 4 kilometre, zároveň je lekár dostupný priamo v mieste konania LVT.

Podľa webových stránok prevádzkovateľa rekreačného zariadenia ŠVP Velký Semerink (Saarland, 2016a), vedľa hlavnej budovy, ktorá poskytuje ubytovanie so 68 lôžkami a vlastnými spoločenskými priestormi, je k nemu náležiaci penzión, v ktorom je zaistené ubytovanie a stravovanie počas LVT a v samostatnej jedálni je poskytovaná plná penzia domácej kuchyne 5x denne vrátane zabezpečenia pitného režimu počas celých dní. Podľa toho istého zdroja sa jedná o murovanú 4 podlažnú budovu s celkom 19 izbami, 2 a 3 lôžkových, všetky s vlastným sociálnym zariadením, pričom 1 izba je prispôbená pre ubytovanie osôb s obmedzenou možnosťou pohybu. Súčasťou každej z budov sú i miestnosti určené k hrám a výuke a pred budovou sa nachádza veľká terasa s lavičkami, viacúčelové športové ihrisko s umelým povrchom, húpačky, hrazdy a trampolína prispôbené vyžitiu detí (Saarland, 2016b).

Spomedzi voľných termínov počas leta 2016 je vybraný prelom júla a augusta a **termín konania LVT je stanovený na 31.07.2016 – 06.08.2016**, tj. 7 dní vrátane dňa odjazdu z Prahy a príjazdu do Prahy, od nedele do soboty.

### **3.2.2 Plán rozsahu projektu LVT**

Cieľom projektu LVT je podľa zakladacej listiny „Týždenný letný výtvarný tábor v období Júl-August 2016“. Aby mohol byť efektívne pripravený, zorganizovaný a realizovaný, je zapotreby tento cieľ rozložiť do čiastkových úloh, ktoré sú priradené k výkonu konkrétnej osobe, či skupine osôb.

### **Štruktúra prác projektu LVT**

Po konkrétnom zadaní projektu sa pristupuje k definovaniu rozsahu projektu LVT a to za pomoci hierarchickej štruktúry prác - Work breakdown structure (ďalej WBS) predstavujúcej ucelený pohľad na to, čo má byť vytvorené a teda slúži k nájdeniu a sprehladneniu činností

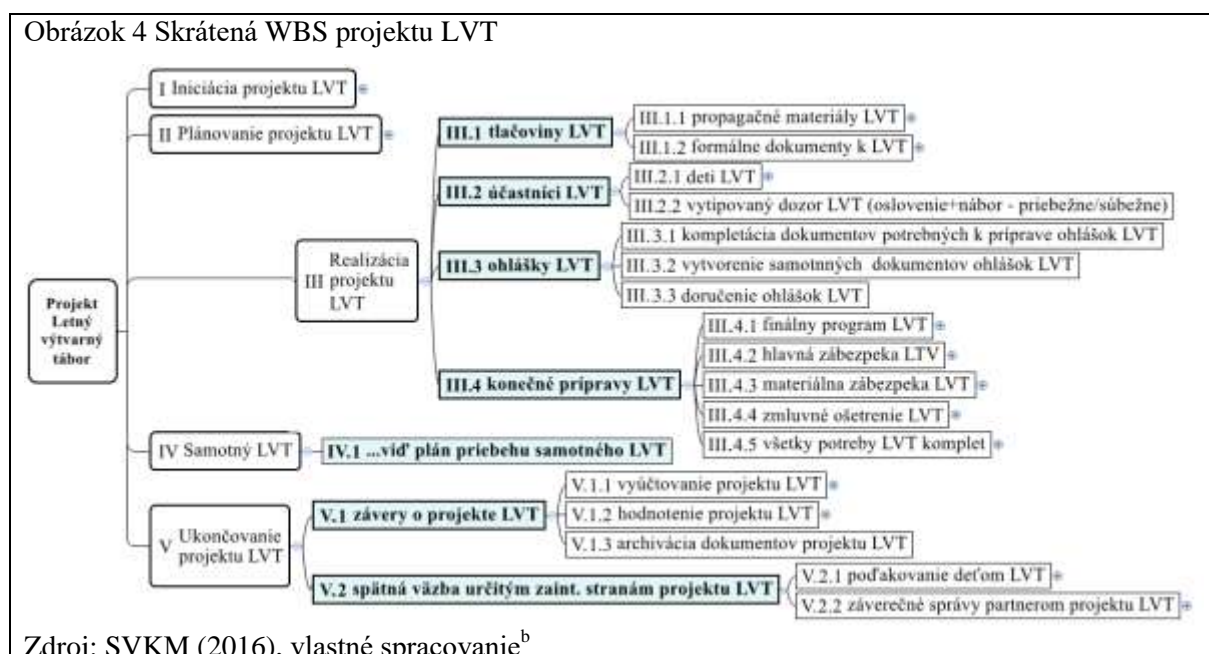
celého projektu, ktoré je potreba vykonať, aby bol dosiahnutý cieľ projektu (viď kapitola 2.2.1) a to pri čo najväčšej eliminácii rizika opomenutia niečoho alebo vykonávania niečoho, čo nie je v súlade s projektom LVT.

WBS projektu LVT je tvorená postupom rozpadu, tzv. Top-Down, cieľa projektu LVT cez súhrnné výstupy nižších úrovní až na najnižšiu úroveň k jednotlivým činnostiam, ktoré sú fakticky vykonávané za účelom dosiahnutia týchto výstupov.

Projekt LVT počas svojho životného cyklu (viď kapitola 2.1.3) prechádza 5. fázami, ktoré definujú aký druh práce na danom stupni vývoja projektu LVT má byť urobený a sú nimi:

- I. Iniciačná fáza projektu LVT;
- II. Plánovacia fáza projektu LVT;
- III. Realizačná fáza projektu LVT;
- IV. Samotný LVT;
- V. Ukončovanie projektu LVT.

Ako je vidieť na nižšie uvedenom obrázku 4, poradie fázy označuje 1. úroveň vo WBS označenou rímskymi číslicami a to z dôvodu uceleného pohľadu na projekt LVT. Rovnako tak i činnostiam, ktoré sa uskutočňujú v iniciačnej fáze a dejú sa počas plánovacej fázy projektu LVT, sú pridelené čísla a písmená, ktoré ich označujú a sú tiež ďalej používané pri tvorbe časového plánu. Grafické znázornenie stromového diagramu WBS je z dôvodu rozmerovej náročnosti a stratou čitateľnosti textu zmenšovaním uvedené na obrázku 4 nižšie len vo veľmi skrátenej forme.



Táto skrátaná verzia WBS projektu LVT zobrazená na obrázku 4, v ktorej je vidieť všetky fázy životného cyklu projektu, je v kompletnej WBS ďalej rozvrstvená a predstavená v texte nižšie a zároveň je v tabuľkovej forme i so zmieňovanými všetkými výstupmi všetkých fáz životného cyklu projektu LVT, uvedená v prílohách 9-10.

### I. Iniciačná fáza projektu LVT

Počas I. fázy projektu LVT, jeho iniciácie, sa realizujú činnosti už predstavené v kapitole 3.1.1, ktorých výstupy sú predprojektová štúdia obsahujúca SWOT analýzu LVT, hrubý rozpočet a prieskum letných výtvarných táborov a schválené uvoľnenie finančných prostriedkov z fondu SVKM, čo je i s podpísaním zakladacej listiny projektu LVT prechod do fázy plánovania projektu LVT.

## II. Plánovacia fáza projektu LVT

Kľúčovými výstupmi v II. fáze projektu LVT sú činnosti najprv spojené s určením miesta a termínu konania LVT, ďalej tvorbou plánov projektu podľa projektového manažmentu LVT i tvorbou plánu priebehu samotného LVT.

## III. Realizácia projektu LVT

Fáza realizácie projektu priamo nenadväzuje na plánovaciu fázu projektu LVT ako je to odporúčané a uvedené v teoretickej časti (viď kapitola 2.1.3), ale začína už v jej priebehu (viď kapitola 3.2.3 o časovom pláne), pretože by bolo zbytočné strácať čas čakaním na dokončenie všetkých plánov projektu.

WBS rozdeľuje túto fázu na 4 hlavné výstupy, tj. vo WBS označovaná ako druhá úroveň, ktorá je ďalej rozčleňovaná výstupov a ich činností nižších úrovní. Týmito 4. hlavnými výstupmi 3. fázy projektu LVT sú zabezpečené:

- III.1 tlačoviny k LVT;
- III.2 účastníci LVT;
- III.2 ohlášky LVT;
- III.3 konečná príprava LVT.

Tlačoviny k LVT, úroveň III.1, predstavujú zaistené čiastkové výstupy s činnosťami zameranými na propagáciu LVT a tvorbu formálnych dokumentov k LVT. WBS štrukturalizuje túto úroveň nasledovne:

- III.1 tlačoviny LVT LVT:
  - III.1.1 propagačné materiály LVT:
    - III.1.1.1 príprava propagačných materiálov LVT:
      - III.1.1.1.1 R<sup>5</sup> návrh propagačných materiálov LVT;
      - III.1.1.1.2 S výber z návrhov propagačných materiálov LVT;
      - III.1.1.1.3 T tlač propagačných materiálov LVT;
    - III.1.1.2 U publikácia propagačných materiálov LVT;
    - III.1.1.3 V stiahnutie propagačných materiálov LVT z obehu;
  - III.1.2 formálne dokumenty k LVT:
    - III.1.2.1 W tvorba formulárov (prihlášky, prehlásenia a pod);
    - III.1.2.2 X vytvorenie záväzných propozícií LVT.

Propagačné materiály obsahujú len základné údaje o konaní LVT, preto je možné ich začať pripravovať už v priebehu plánovacej fázy a to isté platí i pre prípravu dokumentov potrebných k náboru detí LVT a realizovaniu LVT, ktorej začiatok je závislý len na ukončení plánu priebehu LVT. V tejto úrovni WBS je predovšetkým z časového hľadiska kľúčová činnosť vytvorenie záväzných propozícií, ktorému predchádza nielen dokončenie formulárov ako prihlášky, čestné prehlásenia, formuláre o bezinfekčnosti a stavu dieťaťa, ktoré musia zákonní zástupci neskôr nechať potvrdiť ošetrojúcim lekárom dieťaťa, ale i ukončenie všetkých plánov projektu LVT, pretože bez jasne daných pravidiel podľa plánov, právnička projektu LVT tento dokument nevytvorí a nevydá do obehu. Záväzné propozície LVT je dokument poskytujúci záujemcom o LVT dôležité informácie o LVT, ktorými sú:

- názov organizátora a spoluorganizátorov i s identifikačnými údajmi;
- termín konania LVT;

---

5 Písmená tohto stĺpca predstavujú názov činnosti a sú ďalej použité v uzlovom sieťovom grafe

- presná adresa a telefónne spojenie na prevádzkovateľa rekreačného zariadenia ŠVP Velký Semerink, v ktorom sa LVT koná;
- miesto a čas odjazdu na LVT a miesto a čas príchodu z LVT;
- meno hlavnej vedúcej LVT;
- požiadavky na dokumenty nutné k účasti na LVT vyžadované zákonom MZ ČR č. 258/2000 Sb., o ochrane verejného zdravia;
- ďalšie odporúčania ohľadne batožiny, výbavy i výšky vreckového a pod.;
- nonstop kontakt, na ktorý bude v priebehu LVT možné v prípade potreby volať.

Úroveň III.2, ktorého výstupom sú definovaní účastníci LVT, je zameraná na nábor ako detí LVT tak i ostatného dozoru LVT a je členená:

III.2		účastníci LVT:
III.2.1		deti LVT:
III.2.1.1	Y1	nábor detí LVT (1.uzávierka prihlášok);
III.2.1.2	Y2	nábor detí LVT (2.uzávierka prihlášok);
III.2.2	Z	vytipovaný dozor (oslovenie+nábor priebežne/súbežne).

Každý detský tábor, ktorý legislatívne spadá medzi zotavovacie akcie a kam patrí i LVT, musí byť riadne ohlásený KHS, zdravotníckemu zariadeniu a obecnému úradu, pod ktorý spadá miesto konania (viď kapitola 2.3.2) a v úrovni III.3, sú činnosti spojené so zaistením týchto tzv. ohlášok ďalej len ohlášky) členené nasledovne:

III.3		ohlášky LVT:
III.3.1	AA	kompletácia dokumentov potrebných k príprave ohlášok LVT;
III.3.2	BB	vytvorenie samotných dokumentov ohlášok LVT;
III.3.3	CC	doručenie ohlášok LVT.

Zaistené ohlášky sú výstupom tohto balíku činností.

Posledným hlavným výstupom realizačnej fázy projektu LVT, teda úrovňou označovanou III.4, je dokončená konečná príprava LVT. Tento súhrnný výstup obnáša najväčšie množstvo čiastkových výstupov ďalej rozvrstvených až k jednotlivým činnostiam, ktoré spočívajú vo finalizácii programu LVT, kompletnom zabezpečení LVT ako po materiálnej stránke tak i po stránke zabezpečenia zmluvných náležitostí LVT a zaistenia kompletnej dokumentácie k LVT, ktorú musí mať hlavná vedúca LVT so sebou na LVT, a ktorá okrem iného obsahuje i dokumentáciu, ktorú je potreba získať od rodičov detí LVT. Dekompozícia zaopatrenia tohto hlavného výstupu tejto fázy realizácie projektu LVT je:

III.4		konečná príprava LVT:
III.4.1		finálny program LVT:
III.4.1.1	DD	upresnenie rámcového programu LVT;
III.4.1.2	EE	zostavenie jedálničky LVT;
III.4.2		hlavná zábezpeka LVT:
III.4.2.1	FF	záväzná rezervácia miesta konania LVT;
III.4.2.2		doprava:
III.4.2.2.1	GG	overenie možností dopravcov k LVT;
III.4.2.2.2	HH	výber dopravcu k a objednávka dopravy na/počas/z LVT;
III.4.2.3	II	rezervácia exkurzie LVT;
III.4.3		materiálna zábezpeka LVT:

III.4.3.1		lekárnička k LVT:
III.4.3.1.1	JJ	overenie stavu lekárničky k LVT;
III.4.3.1.2	KK	nákup chýbajúcej výbavy lekárničky k LVT;
III.4.3.2		materiál k programu LVT:
III.4.3.2.1	LL	upresnenie potrebného materiálu k programu LVT;
III.4.3.2.2	MM	nákup potrebného materiálu k programu LVT;
III.4.4		zmluvné ošetrovanie LVT:
III.4.4.1		pracovne-právne ujednania s dozorom LVT:
III.4.4.1.1	NN	príprava zmlúv s dozorom LVT;
III.4.4.1.2	OO	preškolenie dozoru LVT;
III.4.4.1.3	PP	zjednanie zmlúv s dozorom;
III.4.4.2		pripoistenie LVT:
III.4.4.2.1	QQ	výber z balíčkov poistenia LVT;
III.4.4.2.2	RR	zjednanie poistenia LVT;
III.4.5		zaistenie všetkých potrieb (dokumentácia+materiál) LVT:
III.4.5.1	SS	komunikácia organizačných pokynov LVT;
III.4.5.2	TT	kompletácia dokumentácie a materiálu k LVT.

Skončením všetkých činností realizačnej fázy projektu sú všetky konečné prípravy LVT hotové a samotný LVT môže začať.

#### **IV Samotný LVT**

Štvrtou fázou projektu LVT je priebeh samotného LVT.

Prevzatím detí LVT do starostlivosti dozoru LVT sú činnosti počas LVT riadené podľa presne stanoveného režimu a programu LVT, ktorému je venovaná celá kapitola 3.2.7., preto rovnako ako fáza iniciácie projektu LVT a plánovania projektu LVT, nie je v tejto kapitole diplomovej práce širšie rozoberaná a mimo to je v kompletnej WBS a Ganttovom diagrame je uvedená len ako 1 súhrnná činnosť „IV.1 UU Priebeh LVT“.

Odovzdaním detí LVT do starostlivosti ich zákonných zástupcov alebo oprávnených osôb LVT sa prechádza sa do poslednej fázy projektu LVT.

#### **V Ukončovacia fáza projektu LVT**

S koncom LVT projekt LVT nekončí. Neoddeliteľnou súčasťou projektu LVT je i jeho posledná, piata, ukončovacia fáza, ktorej zadováženie výstupov je späté s činnosťami ohľadne celkového vyúčtovania, hodnotenia a archiváciou dokumentov projektu LVT a neodmysliteľnou spätnou väzbou určitým (vybraným) zainteresovaným stranám projektu LVT.

Dekompozícia vo WBS je nasledovná:

V.1		závery k projektu LVT:
V.1.1		vyúčtovanie projektu LVT:
V.1.1.1	VV	vyúčtovanie LVT;
V.1.1.2	WW	celkové vyúčtovanie projektu LVT;
V.1.2		hodnotenie projektu LVT:
V.1.2.1	XX	zhodnotenie výsledkov LVT;
V.1.2.2	YY	celkové zhodnotenie projektu LVT;



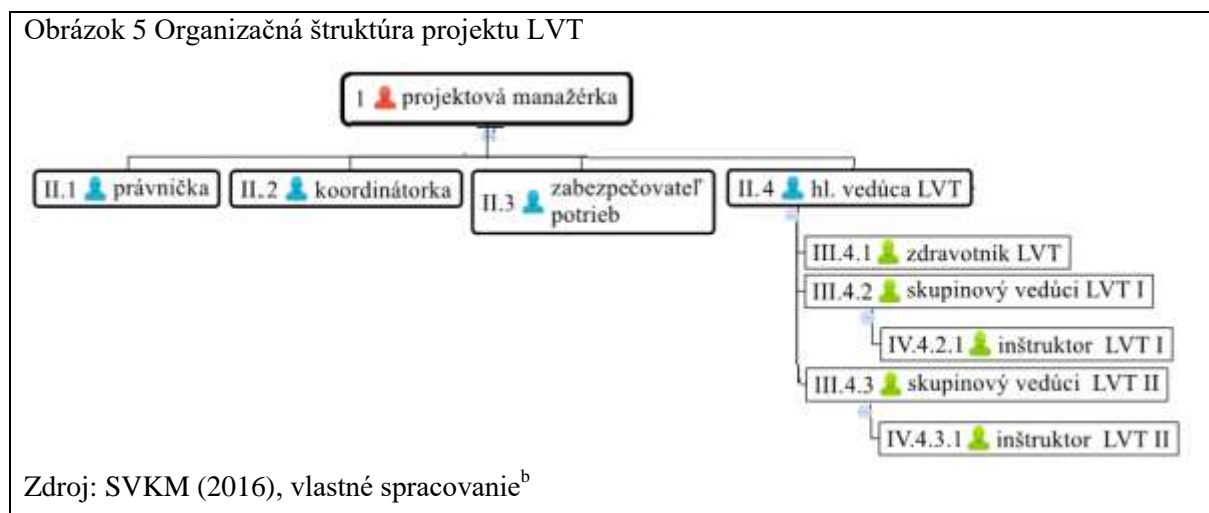
V.1.3	ZZ	archivácia dokumentov projektu LVT;
V.2		spätná väzba určitým zainteresovaným stranám projektu LVT:
V.2.1		záverečné správy partnerom LVT:
V.2.1.1	AAA	vyhotovenie záverečných správ partnerom projektu LVT;
V.2.1.2	BBB	odoslanie záverečných správ partnerom projektu LVT;
V.2.2		poďakovanie deťom LVT:
V.2.2.1	CCC	vyhotovenie poďakovania deťom LVT;
V.2.2.2	DDD	odoslanie poďakovania deťom LVT.

Dokumenty, ktorých sa týka činnosť archivácia dokumentov projektu LVT v rámci vyššie uvedeného výstupu tejto fázy projektu obsahuje aj povinnú dokumentáciu LVT a príloha 11 obsahuje zoznam povinnej dokumentácie akýchkoľvek táborov ako zotavovacích akcií a uvádza aj dobu, po ktorú sa musí uchovávať.

### Organizačná štruktúra projektu LVT

Aby boli všetky činnosti identifikované vo WBS hladko realizované, je zostavená organizačná štruktúra - Organisational breakdown structure (viď kapitola 2.2.1) projektu LVT definujúca obsadenie jednotlivých rolí v projekte a vzťahy medzi jednotlivými členmi tímu.

Toto usporiadanie 10 členného projektového tímu, vrátane projektovej manažérky, je zobrazené formou stromového diagramu na nasledujúcom obrázku 5.



Ako je vidieť na obrázku 5, projektový tím sa skladá zo štyroch úrovní, kde I. úroveň predstavuje projektová manažérka a jej sú podriadení všetci členovia projektového tímu nižších úrovní tejto organizačnej štruktúry. II. úroveň sa skladá z členov projektového tímu, ktorí sa projektu LVTúčastnia od jeho počiatku až po ukončenie a III. a IV. úroveň zas predstavujú členovia projektového tímu, ktorí vstupujú do projektu LVT v priebehu realizačnej fázy projektu LVT a sú podriadení projektovej manažérke skrz uvedených členov projektového tímu vyššej úrovne.

Projektovému tímu sú jasne definované role a zodpovednosti za výsledky konkrétnych činností v projekte LVT, ktorými sú:

**I. Projektová manažérka**, hovorkyňa a pokladníčka SVKM, ktorá je v projekte LVT zodpovedná za celkový výsledok projektu LVT. Deleguje, schvaľuje, monitoruje a kontroluje priebeh projektu LVT a vykonávanie činností jej podriadenými členmi tímu, sleduje finančný tok a rozhoduje o prípadných zmenách alebo zastavení projektu

LVT, musí byť informovaná o dôležitých skutočnostiach nastalých v priebehu samotného LVT;

- II.1 Právnička**, ktorá zodpovedá za prípravu všetkých formulárov potrebných k LVT (prihlášky, čestné prehlásenia pre zákonných zástupcov detí LVT, formuláre potvrdení pre ošetrovujúcich lekárov detí LVT, záväzné propozície), ohlásenie LVT úradom, zmluvné ošetrovanie LVT, kontroluje splnenie legislatívnych náležitostí vzťahujúcich sa k miestu konania LVT, výber dozoru LVT a zaistenie všetkých potrieb k LVT (predovšetkým čo sa dokumentácie týka,) a tiež vyhotovenie záverečných správ partnerom LVT a archiváciu dokumentácie projektu, ktorá v sebe obnáša i povinnú dokumentáciu LVT. Musí byť informovaná o priebehu a výsledku kontroly KHS počas LVT a prípadne i o ďalších skutočnostiach počas LVT ako napríklad choroby, úrazy, poškodenie účastníkmi LVT majetku tretích strán účastníkmi LVT a je aj informovaná o všetkých plánoch projektu LVT a plánu priebehu samotného LVT;
- II.2 Koordinátorka**, autorka tejto diplomovej práce, zodpovedá za časť predprojektovej štúdie (súčinne s hovorcami SVKM za SWOT analýzu LVT a samostatné vyhotovenie prieskumu letných výtvarných táborov), zodpovedá za vypracovanie plánov projektu LVT (mimo plánu priebehu samotného LVT), vyúčtovanie a zhodnotenie projektu LVT, účastní sa a spracováva dáta k určeniu miesta a termínu konania LVT a podieľa sa na pláne priebehu samotného LVT a zaistení všetkých potrieb k LVT a je informovaná i o ďalších činnostiach v priebehu projektu LVT, ktorých sa sama neúčastní;
- II.3 Zabezpečovateľ potrieb**, kumulovaná funkcia ďalšieho hovorcu SVKM, ktorý v projekte LVT nesie zodpovednosť za propagáciu LVT, zabezpečenie LVT po stránke materiálnej, pričom predovšetkým zabezpečuje záväzné rezervovanie miesta konania, exkurzie a zaistenie dopravy pre LVT a ako hovorca SVKM sa tiež účastní schvaľovania výšky čerpania finančných prostriedkov k projektu LVT na členskej schôdzi SVKM a zodpovedá za jednanie s partnermi LVT – MČ PH1 a ZUŠ PH1 a vyhotovenie záverečných správ pre nich. Ďalej tiež spolupracuje pri SWOT analýze LVT, určení miesta a výbere termínu konania LVT, nábore detí LVT a komunikácii organizačných pokynov, zaistení všetkých potrieb k LVT a taktiež pri celkovom vyhodnotení projektu LVT. Je informovaný o veciach týkajúcich sa plánov projektu LVT, pláne priebehu samotného LVT ako rámcového tak i finálneho programu, nábore dozoru LVT, ohláškach, vyúčtovaní LVT aj projektu LVT;
- II.4 Hlavná vedúca LVT** (ďalej len hlavná vedúca):
- mimo rámec priebehu LVT je zodpovedná za tvorbu plánu priebehu samotného LVT so všetkými náležitosťami (režim, táborový poriadok, rámcový program, finálny program LVT, vrátane jedálničku), ďalej zodpovedá za nábor detí LVT, výber dozoru LVT a jeho povinné preškolenie podľa Zákona č. 258/2000 Sb., o ochrane verejného zdravia (viď kapitola 3.2.3), komunikáciu organizačných pokynov a zaistenie všetkých potrieb k LVT, vyúčtovanie LVT a poďakovaní deťom LVT. Podieľa sa na určení miesta a termínu konania LVT, a príprave formálnych dokumentov k LVT a ohláškach LVT a vyhodnotení projektu LVT a je informovaná o plánoch projektu LVT, pripoistení LVT, materiálnom zabezpečení LVT a o archivácii dokumentov LVT;
  - počas priebehu LVT organizuje chod tábora a podieľa sa na jeho programe, pričom zodpovedá za komunikáciu so zákonnými zástupcami detí LVT v prípade nejakej

potreby (choroba alebo úraz dieťaťa, odmietnutie kolektívu dieťaťom, zatvorenie LVT atď.) alebo vylúčenie dieťaťa z LVT z dôvodu porušovania táborového poriadku, jedná s osobou vykonávajúcou kontrolu KHS a zodpovedá za priebeh tejto kontroly LVT, vedie účtovníctvo LVT, je zodpovedná za pridelenie ubytovania a rozdelenie detí LVT do skupín, zodpovedá za aktivity vlastnej skupiny detí LVT, poučenie o bezpečnosti tejto skupiny detí LVT pri aktivitách programu a za vedenie večerného hodnotenia priebehu dňa s ostatnými členmi dozoru LVT. Ďalej rozhoduje o vylúčení dieťaťa z LVT z dôvodu porušovania táborového poriadku a so zdravotníkom spolupracuje pri vylúčení dieťaťa z aktivít programu LVT alebo z LVT z dôvodu zdravotnej nespôsobilosti dieťaťa a sú jej priamo podriadení ostatní členovia dozoru LVT, ktorých počas celej doby LVT kontroluje. V prípade poškodenia majetku účastníkom LVT komunikuje s projektovou manažérkou, právničkou a poisťovňou;

#### III.4.1 Zdravotník LVT (ďalej len zdravotník):

- mimo rámec priebehu LVT zodpovedá za zabezpečenie obsahu lekárničky, účastní sa tvorby finálneho programu upresnením rámcového programu LVT a zostaveniu jedálneho lístka ako to ukladá Vyhláška 106/2001 Sb., o hygienických požiadavkách na zotavovacie akcie pro děti (viď kapitola 2.3.2) a tiež spolupracuje na záverečnom vyhodnotení projektu LVT a je informovaný o jeho materiálnom zabezpečení a poistení LVT;
- počas priebehu LVT zodpovedá za vedenie zdravotného denníka a zdravotný stav účastníkov LVT, rozpoznanie zdravotnej spôsobilosti dieťaťa LVT k aktivitám na LVT a rozhoduje o prípadnom vylúčení z nich alebo z celého LVT, ďalej zodpovedá za prvotné poučenie o bezpečnosti počas LVT a kontroluje poučenia detí ich vedúcimi o bezpečnosti pred každou programovou aktivitou LVT, spolupracuje pri kontrole KHS, prideľovaní ubytovania a rozdeľovaní detí LVT do skupín, zúčastňuje sa aktivít programu LVT a jeho každovečerného hodnotenia a prípadného vylúčenia dieťaťa z LVT z dôvodu porušovania táborového poriadku;

#### III.4.2 Skupinový vedúci LVT I (ďalej len skupinový vedúci):

- mimo rámec priebehu LVT sa účastní upresnenia rámcového programu LVT do jeho finálnej podoby, podieľa sa taktiež na zaistení všetkých potrieb k LVT a tiež na záverečnom vyhodnotení projektu LVT. Je informovaný o materiálnom zabezpečení a pripoistení LVT;
- počas priebehu LVT zodpovedá za vedenie svojej vlastnej skupiny detí LVT a taktiež ju pri aktivitách programu LVT poučuje o bezpečnosti, v určité dni zodpovedá za kontrolu spánku detí LVT, spolupracuje pri úvodnom poučení o bezpečnosti počas priebehu LVT a pri prideľovaní ubytovania a delenia detí LVT do skupín a tiež pri večerných hodnoteniach priebehu dňa a pri prípadnom vylúčení dieťaťa z LVT z dôvodu porušovania táborového poriadku;

III.4.3 **Skupinový vedúci LVT II** (ďalej taktiež len skupinový vedúci) má tie isté zodpovednosti ako predchádzajúci skupinový vedúci, ale vedie svoju vlastnú skupinu detí LVT a taktiež ju pri aktivitách programu LVT poučuje o bezpečnosti a kontrolu spánku uskutočňuje v iný deň než prvý skupinový vedúci;

IV.4.2.1 **Inštruktor LVT I** (ďalej len inštruktor) je zodpovedný za prípravu priestoru a materiálu k aktivitám programu LVT, o ktorom je vopred informovaný a taktiež zodpovedá za ranné budíčky ostatných účastníkov LVT,

spolupracuje pri aktivitách programu LVT, je informovaný o priebehu KHS, je informovaný o rozdelení detí LVT do skupín a pridelený k spolupráci s niektorým z vedúcich;

IV.4.3.1 **Inštruktor II** (ďalej taktiež len inštruktor) má tie isté povinnosti ako predchádzajúci inštruktor, ale v iné dni alebo pod vedením iného vedúceho, ku ktorým sú v rôzne dni rôzne pridelení a obaja inštruktori sa nad rámec zmieňovaného môžu ale nemusia aktívne podieľať na príprave programu LVT, o ktorom sú informovaní, alebo účastníť sa večerných hodnotení dňa a taktiež ukončovacieho hodnotenia projektu LVT.

K určeniu vyššie uvedených zodpovedností členov projektového tímu je využitá matica zodpovedností RASCI, v ktorej C znamená nie konzultuje ako je to uvedené v teoretickej časti (viď kapitola 2.2.1), ale kontroluje. Matica je zobrazená v prílohe 12, ktorá je prepojením balíkov činností z WBS a OBS a pre ucelený pohľad obsahuje i vyššie zmienené zodpovednosti dozoru LVT k činnostiam, ktoré nie sú bližšie rozoberané v predchádzajúcej časti o WBS v tejto kapitole a ani nie sú opakovane zmieňované v kapitole 3.2.7 o priebehu samotného LVT.

### 3.2.3 Časový plán projektu LVT

Časový plán projektu LVT priamo nadväzuje na hierarchickú štruktúru prác WBS s určitým zodpovednosťami za jednotlivé úlohy členom projektového tímu.

Už bolo zmienené, že životný cyklus projektu LVT sa skladá z 5 fáz – iniciácie projektu LVT, plánovania projektu LVT, realizácie projektu LVT, samotného priebehu LVT a ukončovania projektu LVT. Realizačná fáza projektu LVT je ďalej rozčlenená na 3 etapy a to špecifikovanie účastníkov LVT, ohlásenie LVT a dovŕšenie príprav LVT.

Tabuľka 3 nižšie zobrazuje harmonogram míľnikov projektu LVT.

Tabuľka 3 Harmonogram míľnikov projektu LVT

Míľniky projektu LVT									
Míľnik	dátum	Január 16	Február 16	Marec 16	Apríl 16	Máj 16	Jun 16	Júl 16	August 16
ZAČIATOK PROJEKTU LVT	11/01/16	●							
pridelené financie projektu LVT	9/02/16		1						
zverejnenie konania LVT	22/03/16			2					
ozrejmění účastníci LVT	16/06/16						3		
ohlásený LV	28/06/16						4		
začiatok LVT	31/07/16							5	
koniec LVT	6/08/16								6
KONIEC PROJEKTU LVT	24/08/16								●

Zdroj: SVKM (2016), vlastné spracovanie<sup>b</sup>

Míľniky zobrazené v tabuľke 3 navzájom neoddeľujú každú z vyššie zmienených fáz a etáp od predchádzajúcej, ale sú významnými udalosťami projektu LVT, v ktorých sa predovšetkým rozhoduje či bude alebo nebude pokračované v projekte LVT, prípadne ako bude ďalej pokračované, pokiaľ by bolo potrebné učiniť nejakú významnú zmenu oproti pôvodným plánom a taktiež sú veľmi úzko späté s komunikačným plánom.

V momente časového plánovania projektu LVT sú známe 3 míľniky a to:

- míľnik č. 1 „pridelené financie projektu LVT“;
- míľnik č. 5 „začiatok LVT“;

- míľnik č. 6 „koniec LVT“.

Vo fáze iniciácie projektu LVT (viď kapitola 3.1.2) sú už dané základné predpoklady a východiská ako určenia dĺžka trvania LVT, určená cieľová skupina a počet účastníkov LVT, na základe ktorých je spracovaná predprojektová štúdia obsahujúca SWOT analýzu LVT, spracovanie hrubého rozpočtu LVT a uskutočnenie prieskum letných výtvarných táborov. Fáza je ukončená členskou schôdzou SVKM, na ktorú sa doslovne čaká, a na ktorej je schválená presná výška finančných prostriedkov určených k projektu LVT. Ukončením tejto fázy, **míľnikom č. 1 „pridelené financie projektu LVT“**, sa prechádza do fázy plánovania.

Hneď v počiatku plánovacej fázy sú známe ďalšie 2 spomínané míľniky a to **míľnik č. 5 „začiatok LVT“** ako hranica medzi fázou realizácie projektu LVT a fázou priebehu samotného LVT a **míľnik č. 6 „koniec LVT“** oddeľujúci samotný LVT ako samostatnú fázu od fázy ukončenia projektu LVT. Obidva míľniky plynú z určenia miesta a termínu konania LVT (viď kapitola 3.2.1), ktorým je nedeľa 31. júla 2016 až sobota 6. augusta 2016. Tento termín je nemenný a je potreba sa ním ďalej riadiť.

Na základe termínu konania LVT je ihneď určený **míľnik č. 4 „ohlásený LVT“**, ktorý oddeľuje 2. etapu realizačnej fázy od tretej etapy tejto fázy projektu LVT.

Zákon č. 258/2000 Sb., o ochrane verejného zdravia (viď kapitola 2.3.2) určuje najneskôr mesiac pred konaním zotavovacej akcie pre deti, kam patrí i LVT, ohlásiť konanie takejto akcie príslušnej hygienickej stanici, zdravotníckemu zariadeniu a obecnému úradu, pod ktorý miesto konania spadá. Z tohto plynie, že najneskôr do štvrtka, 30. júna 2016, musí byť LVT ohlásený. Je rozhodnuté posunúť v rámci projektu LVT tento dátum ešte o 2 dni skôr, pretože bez ohlásenia by sa LVT nesmel konať a postup projektu do ďalšej fázy by bol zbytočný, keďže by sa LVT koniec koncov konať nemohol, resp. „technicky vzato“ sa konať môže, ale SVKM nie je ochotné riskovať vysoké pokuty za nedodržanie podmienok stanovených týmto zákonom a i prípadné zatvorenie LVT v jeho priebehu, pretože tým sa okrem iného zmarí i zámer každoročného opakovania tábora tohto typu. Na doručenie dokumentov týchto ohlášok je síce ponechaný dostatočný čas, 3 dni a Česká pošta deklaruje doručenie zásielok odoslaných pred 10 hodinou rannou do druhého dňa od odoslania, avšak stále existuje, síce minimálna možnosť, ale predsa existuje, že toto doručovanie zlyhá, alebo na strane úradov, kam sa LVT ohlasuje, dôjde napríklad k zlyhaniu ľudskeho faktoru a dokumenty ohlášok budú napríklad nesprávne založené alebo stratené a nikto nebude o konaní LVT vedieť. Preto je dátum overovania ohlášok či už sú alebo nie su na správnom mieste, stanovený so zmieneným posunom a to na 28. júna 2016, aby ak by k tomu zlyhaniu došlo, v najkρίzovejšom možným riešením stále je, že ešte niekto, v tomto prípade priamo projektová manažérka projektu LVT, ich stihne osobne doručiť a z ruky do ruky odovzdať kompetentnej osobe do kritického dátumu daného zákonom. Na toto ohlásenie LVT sú nadviazané ďalšie činnosti, preto ak k danej situácii dôjde, je nutné adekvátne upraviť celý časový plán.

Ostatné míľniky uvedené v tabuľke č. 3 vyvstávajú z časového plánovania projektu LVT podrobnejšie uvedeného nižšie.

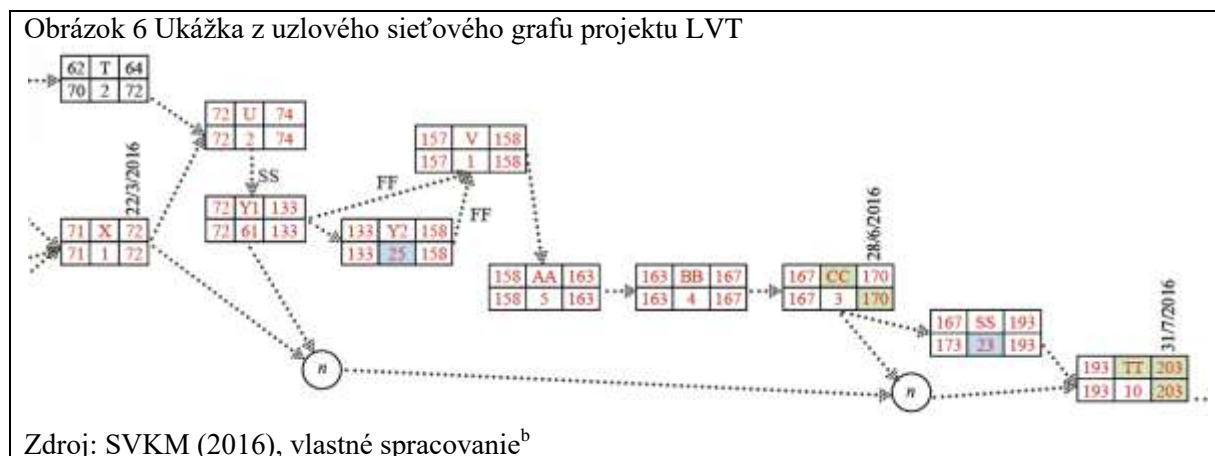
V prípade projektu LVT sú časy potrebné na vykonanie jednotlivých činností veľmi obmedzené ľudskými zdrojmi podieľajúcimi sa na projekte LVT.

Dvaja členovia projektového tímu projektu LVT, konkrétne projektová manažérka a zabezpečovateľ potrieb projektu LVT sú členmi SVKM, ktoré tento LVT poriada a ostatní členovia projektového tímu vo fázach mimo priebehu samotného LVT pracujú na projekte LVT na dobrovoľnej báze predovšetkým vo svojom voľnom čase. Voľný čas členov projektového tímu netrvá 8 hodín pracovnej doby od pondelku do piatku ako je to obvyklé pri projektoch, ktorých projektový tím rieši projekt v rámci svojho zamestnania a z tohto dôvodu

časové plánovanie nezohľadňuje ani to či sa jedná o všedný alebo víkendový deň, ale je závislé na osobných či pracovných záväzkoch zo zamestnania členov projektového tímu a ich časových možností v určitých obdobiach. Preto, aby sa predišlo riziku nedodržania časového harmonogramu, ktorý v úrovni míľnikov č. 4 „ohlásený LVT“ a míľnika č. 5 „začiatok LVT“ môže mať až fatálne následky, sú doby trvania všetkých činností odhadované analogicky (viď kapitola 2.2.2) na základe predošlých skúseností s inými projektami SVKM alebo s inými činnosťami členov projektového tímu projektu LVT nesúvisiacimi s projektami SVKM a s ohľadom na fakt limitácie časových možností členov projektového tímu, s ktorými sú doby trvania týchto činností konzultované. Doby trvania sú teda plánované reálne tak, aby počas nich bolo možné činnosti i s danými obmedzeniami splniť, a ktorých dĺžka trvania by inak mohla na prvý pohľad pôsobiť prehnane zdĺhavá.

Dvom činnostiam nie je daný presný počet dní trvania, ale je len hrubo odhadovaný a následne presne dopočítaný, takže činnosti sú bez rezervy.

Nábor detí LVT má plánovaný odhad celkovo 3 mesiace, pričom na koniec náboru do 1. uzávierky prihlášok po 2 mesiacoch (daných 61 dní) od zverejnenia propagačných materiálov a záväzných propozícií LVT je, okrem upresňovania rámcového programu LVT do jeho finálnej podoby, priamo nadviazaná i činnosť náboru detí LVT do 2. uzávierky prihlášok s odhadom 1 mesiac a tejto činnosti je ponechaná najdlhšia možná dĺžka trvania ohraničení najskôr možným koncom predchádzajúcej činnosti a najneskôr prípustným začiatkom nasledujúcej činnosti. To isté platí i pre komunikáciu organizačných pokynov LVT s hrubým odhadom 3-4 týždne za predpokladu, že ohlásenie LVT bude potvrdené overením práve 28. júna 2016.<sup>6</sup> Nasledujúci obrázok 6 pomáha objasniť postup výpočtu výpočet presnej doby trvania týchto činností.



Obrázok 6 je výňatok z celého uzlového sieťového grafu projektu LVT a písmená predstavujú<sup>7</sup>:

- činnosti ležiace na kritickej ceste:
  - T - tlač propagačných materiálov LVT;
  - U - publikácia propagačných materiálov LVT;
  - V - stiahnutie propagačných materiálov LVT z obehu;
  - X - vytvorenie záväzných propozícií LVT;
  - Y1 - nábor detí LVT (1.uzávierka);

<sup>6</sup> existujúca možnosť posunu tohto dátumu ohlášok LVT na skorší dátum je objasnená ďalej v texte.

<sup>7</sup> Písmená označujúce názvy ostatných neuvedených činností nerelevantných k obrázku 5 možno nájsť v prílohách 9-10 v tabuľkovej forme WBS a prílohách 13-14 v Gantovom grafe

- Y2 - nábor detí LVT (2. uzávierka);
- AA - kompletácia dokumentov potrebných k príprave ohlášok LVT;
- BB - vytvorenie samotných dokumentov ohlášok LVT;
- CC - doručenie ohlášok LVT;
- SS - komunikácia organizačných pokynov;
- TT - kompletácia dokumentácie a materiálu k LVT;
- „n“ predstavujú činnosti, ktoré sa viažu na vyššie uvedené činnosti, ale nie sú relevantné k objasneniu výpočtu dĺžok trvania zmieňovaných činností Y2 „nábor detí LVT (2. uzávierka)“ a SS „komunikácia organizačných pokynov“

V obrázku 5 sú vypočítané dĺžky trvania tiež označené modrým podfarebením a zelené podfarbenia dní ukazujú stanovené dátumy 28. júna 2016 pre kontrolu ohlásenia LVT a 31. júla 2016 je začiatok LVT, ktorý je v rovnaký deň ako činnosť UU končí<sup>8</sup>. Šípky bez písmen označujú väzbu činností koniec-začiatok, šípka s SS predstavuje väzbu začiatok-začiatok a šípka s FF väzbu koniec-koniec (viď kapitola 2.2.2).

Obvykle sa pri výpočte celkovej dĺžky trvania projektu a určení kritickej cesty metódou kritickej cesty – CPM (Critical Path Method) postupuje od začiatku projektu tzv. vpred, tj. postupne po sieti vzájomne zviazaných činností až k jeho koncu a tým sú zistené najskôr možné začiatky po sebe nasledujúcich činností a ich najskôr možné konce a potom opačne, tzv. vzad, čím sú získané najneskôr prípustné konce a najneskôr prípustné začiatky činností (Wysocki, 2009, s.170-173; Doležal et. al., 2012,184-185).

Pri výpočte presných dĺžok trvania týchto 2 dopočítavaných dĺžok trvania činností Y2 a SS sa postupuje na rovnakom princípe, avšak najprv len od zadu, resp. od zámeho začiatku konania LVT a známeho ohlásenia LVT a od momentu, keď chýba presná dĺžka trvania činnosti zas opačne, najprv úplne od predu, tj. od začiatku projektu LVT.

Činnosť TT „kompletácia dokumentácie a materiálu k LVT“ za žiadnych okolností nemôže mať posunutý koniec skôr. Táto činnosť končí v rovnaký deň ako LVT začína, 31. júla 2016 a teda tesne pred prijatím detí LVT do starostlivosti. Nielenže odvázať materiál potrebný k programu počas LVT, ako jedna z čiastkových úloh tejto činnosti, je nezmysel, ale povinná dokumentácia LVT sa neskladá len z dokumentov, ktoré si LVT samo pripraví. Činnosť SS „komunikácia organizačných pokynov“ ako predchodca tejto činnosti v sebe zahŕňa i pripomenutie zákonným zástupcom detí LVT, že pred odchodom na LVT musia podľa Zákona č. 258/2000 Sb., o ochrane verejného zdravia zaistiť a odovzdať najneskôr práve v deň odjazdu na LVT nasledujúce dokumenty:

- podpísaný originál prihlášky na LVT;
- potvrdenie o bezinfekčnosti;
- správu o dieťati;
- čestné prehlásenie zákonného zástupcu dieťaťa;
- legitimáciu zdravotnej poisťovne dieťaťa;
- očkovací preukaz dieťaťa;
- potvrdenie od lekára, že dieťa je schopné pobytu na LVT.

Potvrdením o bezinfekčnosti ošetrojúci lekár dieťaťa stvrďuje, že ono dieťa neprišlo v 14 kalendárnych dňoch pred konaním LVT do styku s osobou nakazenou alebo podozrenou z nákazy nákazlivou chorobou a nie je v karanténnom opatrení hygienika, takže už len z tohto dôvodu nie je možné vyššie uvedené dokumenty získavať v nejakom dlhšom časovom predstihu a očakáva sa, že kompletne všetky budú odovzdané v deň odjazdu na LVT.

<sup>8</sup> toto podfarbovanie je použité i Ganttovom grafe

Dĺžka trvania činnosti TT „kompletácia dokumentácie a materiálu k LVT“ 10 dní je určená k niekoľkonásobnej kontrole zaistenia všetkého potrebného zo strany SVKM a tým je známy i najneskôr prípustný začiatok trvania tejto činnosti a najneskôr prípustný koniec trvania činnosti SS „komunikácia organizačných pokynov“, ktorá nemá spočiatku na dni presne stanovenú dĺžku trvania, ale len odhad 3-4 týždne, čo je 21-28 dní a má dopočítanú presnú dĺžku trvania, ktorá je najdlhšou možnou podľa najneskôr prípustného začiatku nasledujúcej činnosti TT „kompletácia dokumentácie a materiálu k LVT“, ktorá je v tomto prípade i najskôr možným začiatkom. Najskôr možný začiatok činnosti SS „komunikácia organizačných pokynov“, je daný najneskôr prípustným koncom jej predchodcu, činnosti CC „doručenie ohlášok LVT“, so stanoveným dátumom 28. júna 2016. Dĺžka trvania tejto činnosti je teda 23 dní.

Je na mieste zmieniť, že ostatné činnosti taktiež ohraničené väzbou začiatku na dátum dokončenia ohlášok a teda koniec činnosti CC „doručenie ohlášok LVT“ a zároveň svojim koncom alebo koncom ich nasledovníkov na začiatok činnosti TT „kompletácia dokumentácie a materiálu k LVT“, nepresahujú v súčte dôb trvania takto ohraničených činností ani najkratšiu odhadovanú dĺžku trvania činnosti SS „komunikácia organizačných pokynov“, čo je 21 dní a na obrázku 5 sú to oné činnosti označené ako „n“. Preto je jasné, že pri ponechaní najdlhšej novej dĺžky trvania činnosti SS „komunikácia organizačných pokynov“, leží táto činnosť na kritickjej ceste. Pokiaľ by sa však dosadila dĺžka trvania tejto činnosti 28 dní, už nie možné dodržať presne stanovenú dĺžku trvania nasledujúcej činnosti TT „kompletácia dokumentácie a materiálu k LVT“, ktorá musí skončiť k rozhodnému dátumu, preto je kľúčové vypočítanie presnej dĺžky trvania tejto činnosti.

Obdobne, podľa striktne daného dátumu overovania ohlášok, sa pokračuje pri činnostiach:

- CC „doručenie ohlášok LVT“;
- BB „vytvorenie samotných dokumentov ohlášok LVT“;
- AA „kompletácia dokumentov potrebných k príprave ohlášok LVT“.

Pri týchto činnostiach je známy najneskôr prípustný koniec posledného následníka tejto uvedenej rady a keďže sú všetky za sebou (AA→BB→CC) vo vzájomnej väzbe koniec-začiatok a majú určenú presnú dĺžku, je získaný i najneskôr prípustný začiatok každej z nich. Začiatok činnosti AA „kompletácia dokumentov potrebných k príprave ohlášok LVT“ nasleduje **míľniku č. 3 „ozrejením účastníci LVT“**.

Činnosť X „stiahnutie propagačných materiálov z obehu“ je viazaná na následníka, tj. činnosť AA „kompletácia dokumentov potrebných k príprave ohlášok LVT“ väzbou koniec-začiatok, je tým však získaný nielen najneskorší prípustný koniec tejto činnosti, ale vzhľadom k tomu, že činnosť Y2 „nábor detí LVT (2.uzávierka)“ je na ňu viazaná väzbou koniec-koniec, je hneď získaný i najneskorší prípustný koniec tejto činnosti.

Aby bolo možné získať začiatok tejto činnosti Y2 „nábor detí LVT (2.uzávierka)“, keďže nie je známa presná dĺžka jej trvania, postupuje opačne, tj. sa štandardne od počiatku projektu a možných začiatkov činností a teda i najskôr možných koncov činností, ktoré predchádzajú činnosti Y2 „nábor detí LVT (2.uzávierka)“

S koncom činnosti X „vytvorenie záväzných propozícií LVT“, je spojený míľnik **míľnik č. 2 „zverejnenie konania LVT“**, pretože, už bolo zmienené, že až v tomto momente je možné publikovať všetky propagačné a ďalšie materiály a začať s náborom detí LVT. Činnosť U „publikácia propagačných materiálov LVT“ je s predchodcami spojená väzbou koniec-začiatok a vzhľadom k tomu, že činnosť X „vytvorenie záväzných propozícií LVT“ má



neskorší možný koniec v neskôr než činnosť T „tlač propagačných materiálov LVT“, je práve podľa najskôr možného konca činnosti X „vytvorenie záväzných propozícií LVT“ získaný najskôr možný začiatok činnosti U „publikácia propagačných materiálov LVT a vzhľadom k tomu, že následník tejto činnosti, Y1 „nábor detí LVT (1.uzávierka)“ je k nej viazaný väzbou začiatok-začiatok a má presne danú dĺžku trvania 61 dní, pričom so svojim následníkom je viazaný väzbou koniec-začiatok, je napokon získaný i najskorší možný začiatok činnosti Y2 „príjem prihlášok detí LVT (2.uzávierka)“ a tým pádom i najskorší možný koniec je ohraničené tejto činnosti dané. Dĺžka tejto činnosti dopočítaním vychádza na presne 25 dní.

Pre ostatné činnosti viazané k činnostiam X „vytvorenie záväzných propozícií LVT“ alebo Y1 „nábor detí LVT (1.uzávierka)“, platí obdobné ako v predchádzajúcom prípade dopočítavania dĺžky činnosti SS „komunikácia organizačných pokynov“ a sú taktiež označené na obrázku 5 ako „n“, keďže k objasneniu výpočtu dĺžky trvania dvoch vyššie zmieňovaných činností nie sú relevantné.

V časovom pláne je dĺžke trvania náboru detí LVT (1. i 2. Uzávierka celkom) ponechaná najdlhšia možná dĺžka trvania, ktorá činí celkom 86 dní. Sieťový graf a zmieňované výpočty počítajú s týmto najdlhším možným variantom. Naplňovanie kapacity LVT sa pravidelne sleduje a v prípade, že sa čtrá, že môže dôjsť alebo priamo dôjde k naplneniu kapacity LVT ešte pred termínmi prvej či druhej uzávierky príjmu prihlášok detí LVT, je na mieste celý časový plán upraviť, pretože v tom prípade ďalšie činnosti môžu začať skôr. Z toho plynie, že existuje možnosť úpravy časového plánu a posunu míľnikov č. 3 „ozrejmění účastníci LVT“ a míľniku č. 4 „ohlásení LVT“ na skorší termín a to v závislosti na naplnení kapacity LVT. Vzhľadom k obmedzenej propagácii LVT sa nejedná o príliš pravdepodobnú možnosť, ale napriek tomu je zahrnutá do časového plánovania rozdelením náboru do dvoch na seba nadväzujúcich činností s 1. a 2. uzávierkou príjmu prihlášok detí LVT. Pokiaľ zmieňovaná situácia nastane, rozhodnutie o ďalšom postupe je plne v kompetencii projektovej manažérky. A síce nevznikne kritická cesta tak ako je to v tomto prípade, ale napriek tomu nedôjde k celkovému skráteniu realizačnej fázy projektu LVT, pretože posledná činnosť tejto fázy, TT „kompletácia dokumentácie a materiálu k LVT“, ako už bolo uvedené, nikdy neskončí skôr než 31. júla 2016.

Harmonogram míľnikov je jednoznačná kostra, o ktorú sa dá kedykoľvek oprieť a je spojená predovšetkým s komunikačným plánom a schôdzkami na úrovni míľnikov, avšak nezobrazuje dostatok informácií o plánoch dlžok trvania a väzbách činností, preto je použitý i Ganttov graf, ktorý je jednoduché a vizuálne prehľadné grafické zobrazenie, a ktorého kompletná verzia od počiatku projektu LVT až po jeho ukončenie, je uvedená v prílohách 13-14.

V Ganttovom grafe v prílohách 13-14 sú zvýraznené podfarebením nielen vyššie uvedené dopočítané dĺžky trvania činností SS „kompletácia dokumentácie a materiálu k LVT“ a Y2 „nábor detí LVT (2.uzávierka)“, ale i posuny činností.

Iniciačná fáza projektu LVT trvá od 11. januára 2016 30 dní, ale je to dané práve čakaním po dobu 3 týždňov od spracovania predprojektovej štúdie so SWOT analýzou, hrubým rozpočtom a prieskumom letných výtvarných táborov na schválenie výšky čerpania z fondu SVKM na členskej schôdzi SVKM, čo predstavuje činnosť D „schvaľovanie uvoľnenia finančných prostriedkov“ zvýraznenú v priloženom Ganttovom grafe.

Projekt LVT končí 24. augusta 2016. Počas ukončovacej fázy dochádza k záverečnému vyúčtovaniu a následne k zhodnoteniu projektu LVT, kde sú zhrnuté plusy i mínusy, ktoré

počas projektu nastávajú, ale taktiež k vyhotoveniu záverečných správ partnerom projektu LVT a neodmysliteľnej kompletácii a archivácii všetkých dokumentov spojených s projektom LVT. Ovšem s časovým odstupom 3 týždne od konca LVT sa pristupuje k činnosti DDD „odoslanie poďakovania deťom LVT“, taktiež podfarbením zvýraznené v Ganttovom grafe v prílohách 13-14. Toto poďakovanie, je akýmsi pripomenutím spoločne strávených chvíľ deťom LVT, ale je zámerne odoslané až tak, aby mali deti LVT najprv dostatok času sami vstrebať zážitky z LVT.

V úvode tejto kapitoly je zmienené akú rolu hrá limitácia ľudských zdrojov v projekte LVT pri určovaní dĺžok trvania činností. Ganttov graff v prílohe 14 už zaznamenáva, taktiež i je farebne zvýraznené, že dochádza k posunu činnosti LL „upresnenie potrebného materiálu k programu LVT“ v rozmedí jej možného začiatku a prípustného konca a to práve z dôvodu predídania kolízie a preťaženia člena projektového tímu zodpovedného za za vykonávanie danej činnosti.

Dozor LVT sa po skončení LVT vracia do svojich zamestnaní, prípadne potrebuje tiež čas na kľudné usporiadanie vnemov z LVT, preto je zámerne odložená i činnosť YY „celkové hodnotenie projektu LVT“ na víkend po skončení LVT a je i to je už v Ganttovom grafe v prílohe 14 označené.

Celková dĺžka trvania projektu LVT od jeho počiatku 11. januára 2016 až do jeho ukončenia 24. augusta 2016 je teda 227 dní.

### **3.2.4 Plán rozpočtu projektu LVT**

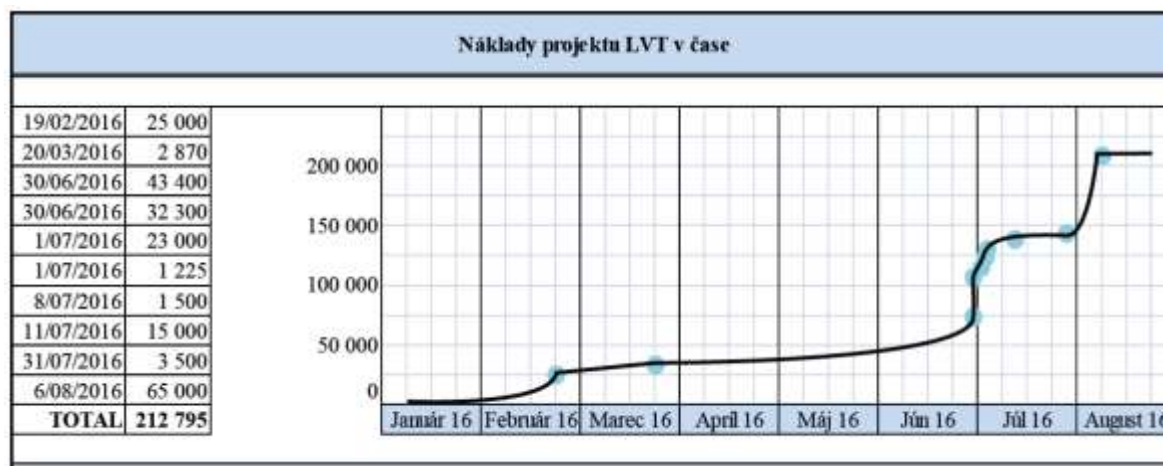
Rozpočet projektu LVT je jedným z nosných pilierov plánu projektov týkajúci sa trojimperatívu (viď kapitola 2.1.2) a výnimkou nie je ani projekt LVT. V iniciačnej fáze, ešte pred samotným schválením výšky čerpania finančných prostriedkov z fondu SVKM a pred podpisom zakladacej listiny projektu LVT, je zostavený hrubý rozpočet využitý ako podklad jednak pre schválenie tejto výšky čerpania finančných prostriedkov z fondu SVKM, ktoré činí 115 000 - 125 000 Kč v závislosti na počte detí LVT od 35 do 40 a tiež k určeniu čiastky účastníckeho poplatku za 1 dieťa LVT, ktorá je na jeho základe stanovená na 3 000 Kč, pričom táto čiastka účastníckeho poplatku v sebe zahŕňa ubytovanie, stravovanie, dopravu na/z LVT i na plánovaný výlet a tiež vstupy, odmeny a predovšetkým ďalší materiál potrebný k aktivitám programu LVT a naplneniu cieľov samotného LVT. V priebehu plánovania je, za účelom dosiahnutia čo najvyššej nožnej miery presnosti, rozpočet rozpracovaný a zostavený vychádzajúc z finančných nárokov výstupov identifikovaných vo WBS a s použitím metódy Bottom-Up, tj. zdola nohor (viď kapitola 2.2.4)

Príloha 15 obsahuje podrobný rozpočet priamych nákladov LVT, ktoré možno jednoznačne priradiť k projektu LVT, a ktoré sú z dôvodu zprehľadnenia vo fázovom radení. Z podmienok projektu LVT plynie, že väčšina aktivít v rámci projektu LVT je:

- uvoľnená z vlastných kapacít SVKM a odmeny 2 členov tímu sú uvažované ako nepriame náklady, pretože pre SVKM sú fixné v rámci ich bežnej mzdy a preto nie su do rozpočtu započítavané;
- ostatné ľudské zdroje, tj. členovia projektového tímu, mimo dozoru LVT v priebehu samotného LVT, kde je dozor odmeňovaný na základe pracovných zmlúv a dohôd, vykonávajú činnosti v dobrej vôli a bez nároku na finančnú odmenu.

Nasledujúci graf 1 odzrkadľuje priebeh nákladov v čase, ktoré sú ozrejmene nižšie. Predkladaný rozpočet je zostavený pri počte 35 detských účastníkov LVT a pri vyššom či nižšom počte detí LVT bude ekvivalentne upravený. Celkové náklady projektu LVT a teda zrealizovania samotného LVT, sú pri uvedenom počte detí LVT 212 795 Kč. Položky uvedené v rozpočte sú vrátane DPH.

Graf 1 Priebeh nákladov projektu LVT v čase



Zdroj: SVKM (2016), vlastné spracovanie<sup>b</sup>

Ako z vyššie uvedeného grafu 1, tak predovšetkým priloženom pláne rozpočtu z prílohy 15 je vidieť, že v iniciačnej fáze zahŕňajúcej úvodné štúdie, nevznikli pre SVKM nijaké náklady.

Prvé priame náklady projektu LVT vznikajú v plánovacej fáze projektu LVT s výberom miesta a termínom konania LVT a so zaplacením zálohy na ubytovanie ako detí LVT tak i 6 členného dozoru LVT, ktorá činí podľa požiadavky prevádzkovateľa vybraného ubytovacieho zariadenia ŠVP Veľký Semerink 25 000 Kč.

Po ujasnení všetkých dôležitých parametrov projektu LVT a s dokončením komunikačného plánu projektu LVT, je ďalším priamym nákladom, už fázy realizácie, ktorá sa vo svojom začiatku čiastočne v čase prekrýva s plánovacou fázou, tlač propagačných materiálov a to vo výške 2 870 Kč. Táto suma predstavuje finančné nároky len na tlač propagačných materiálov, ktoré sa skladajú z plagátov a letákov informačného charakteru, a ktorých počet je viazaný na obmedzenie cieľovej skupiny na deti a mládež základných škôl Prahy 1, kam sú plagáty distribuované, ďalej deti a mládež s trvalým pobytom na území Prahy 1, kde sú distribuované letáky a v neposlednom rade i letáky smerované k deťom či vnúčatám alebo inak príbuzensky spätých detí s členmi SVKM, ktorým sú alebo odoslané prostredníctvom e-mailov, alebo odovzdané počas osobného stretnutia radových členov SVKM s hovorcami SVKM v úradných hodinách v kancelárii SVKM alebo pri iných príležitostiach. Letáky sú samozrejme k dispozícii v ZUŠ Biskupskej, kde pôsobí hlavná vedúca LVT ako pedagóg, a ktorá zodpovedá za nábor účastníkov LVT ako detí tak i ostatných členov dozoru LVT. Náklady na tlač prihlášok a záväzných propozícií je hradená z interných zdrojov SVKM a započítaná do nepriamych nákladov, ktoré sa v tomto rozpočte nepremietajú a rovnako ako sama distribúcia týchto materiálov, tak i návrh na zmienené propagačné materiály je vytvorený spriaznenou osobou s SVKM, opäť na dobrovoľnej báze a bez požiadavky na finančné ohodnotenie svojej grafickej práce.

Realizačná fáza si žiada najväčšiu časť nákladov, až 56, 06 % z celkového objemu a to po uzavretí náboru detí LVT.

Na základe presného počtu účastníkov LVT, ako detí LVT tak i dozoru LVT, je nevyhnutné doplatiť jednak ubytovanie počas LVT, ktoré je v uvedenom rozpočte kalkulované na 35 detí LVT a 6 dospelých osôb dozoru LVT a činí 32 000 Kč (s už odpočítanou zálohou zaplatenou pri predbežnej rezervácii). Taktiež je po záväznej rezervácii miesta konania LVT nevyhnutné i v plnej výške zaplatiť stravovanie podľa zostaveného jedálničku, kde v oboch prípadoch, keďže tieto služby sú poskytované jedným zariadením, bude táto suma v prípade náhleho storna nejakého účastníka LVT do 7 dní pred začiatkom konania samotného LVT, adekvátne ponížená a s koncom LVT vrátená. Suma za stravovanie počas tábora vychádza, za vyššie uvedených podmienok, na 43 400 Kč a podľa vyjadrenia prevádzkovateľa rekreačného strediska ŠVP Velký Semerink, kde LVT prebieha, prípadné diétne obmedzenia, ktoré sa môžu podľa údajov od zákonných zástupcov detí LVT alebo u dozoru LVT vyskytnúť, nemajú na stanovenú výšku ceny stravovania na osobu vplyv. Vzhľadom k mnohoročnej skúsenosti s poskytovaním ubytovania a stravovania počas zotavovacích akcií, je cena prevádzkovateľom zmienenej zariadenia určená tak, aby pokryla obvyklé požiadavky na desiaty a olovranty, striedanie studených a teplých jedál, ľahších a ťažších hlavných jedál či mäsitých a bezmäsitých dní počas pobytu. V prípade celodenného výletu je v cene zahrnutá a zaistená tzv. suchá strava a počas celého pobytu je v rámci ceny stravovania poskytovaný aj pitný režim ako to zotavovacím akciám nariaďuje Vyhláška MZ ČR č. 106/2001 Sb., o ochrane verejného zdravia (viď kapitola 2.3.2) a tiež Vyhláška MZ ČR č. 137/2004 Sb., o hygienických požiadavkách na stravovací služby, uvedená v prílohe 1 medzi ďalšími zákonmi a vyhláškami vzťahujúcimi sa k práci s deťmi.

Ďalšou neodmysliteľnou súčasťou je zabezpečenie dopravy jednak na a z LVT, tak i počas plánovaného celodenného výletu na rozhľadňu a do sklárni v Harrachove. Podľa predbežného oslovenia dopravcov sa cena prenájmu autobusu s vodičom pohybuje v rozmedzí 21 500 – 23 000 Kč za túto službu a do rozpočtu je zahrnutá vyššia uvádzaná čiastka.

Žiadny tábor by sa nezaobišiel bez premysleného programu. Pri tvorbe plánu priebehu samotného LVT sa stanovujú ciele samotného LVT (viď kapitola 3.2.7) a s jeho programom sú spojené i nároky na materiálne vybavenie LVT k jeho programu a naplneniu týchto cieľov. Už bolo spomenuté, že SVKM má dlhoročnú skúsenosť s poriadaním akcií pre deti (viď kapitola 3.1.1) a časť potrebného materiálu je čerpaná z interných zásob a časť, ktorá by sa mala vzťahovať predovšetkým k ozrejmieniu a výuke v netradičných výtvarných technikách, na ktoré obvykle na bežných hodinách výtvarnej výchovy či už na základnej škole alebo základnej umeleckej škole nezostáva čas, bude musieť byť zaobstaraná. Čiastka 15 000 Kč vychádza z aktuálnych cien na trhu overených vyhľadávaním na internete a u oslovených dodávateľov, s ktorými sa už v minulosti spolupracovalo pri materiálnom zabezpečení iných, jednodenných, akcií a s odhadom spotreby potrebného materiálu hlavnej vedúcej, ktorá sa venuje výuke výtvarnej výchovy a má o spotrebe materiálov potrebných k programu pri určenom počte detí LVT, prehľad. Príloha 16 uvádza detaily k materiálu, ktorý musí byť zaobstaraný a tiež o materiále čerpanom z interných zásob.

Ďalšia príloha, 17, viazaná k rozpočtu z prílohy 15, zobrazuje minimálny obsah vybavenia zdravotníka, tj. lekárnicky na zotavovacie akcie pre deti podľa prílohy č. 4 Vyhlášky MZ ČR č. 106/2001 Sb., o ochrane verejného zdravia, ve znění platných předpisů. V poslednom stĺpci tejto prílohy je záznam o plánovanom doplnení lekárnicky kalkulovaný v rozpočte na 1 500 Kč, vychádzajúci z aktuálnych cien na dostupnom farmaceutickom trhu a násobený potrebným množstvom k doplneniu. Ostatný minimálny obsah lekárnicky je doplnený z interných zdrojov, pretože SVKM disponuje lekárnickou pre prípad potreby počas iných akcií pre deti a časť z nej alebo

nie je obmedzená dobou expirácie (pinzety, nožnice, svietidlo a pod.), alebo v čase konania LVT nebude po expiračnej dobe a môže byť využitá.

Každý organizátor tábora musí podľa § 8 Zákona č. 258/2000 Sb., o ochrane verejného zdravia (viď kapitola 2.3.2) preškoliť dozor tábora a je povinný dbať o zdravie všetkých účastníkov zotavovacej akcie pre deti, tj. ako detí tak i dozoru. Je v horentnom záujme SVKM ako poriadateľa tábora vyhnúť sa situáciám, ktoré by mohli zapríčiniť nejaké poškodenie zdravia alebo majetku a spôsobiť akúkoľvek psychickú, fyzickú a finančnú ujmu komukoľvek zo zúčastnených alebo voči tretím stranám. Vo vedomí, že k neblahým situáciám aj napriek najlepšej vôli dôjsť môže, je rozhodnuté tábor poistiť. Táto položka je poslednou položkou zahrnutou v rozpočte tejto fázy. Na poli poistných ponúk existuje špeciálny variant cestovného poistenia tábora, resp. rekreačnej a zájazdovej akcie, na území Českej republiky. Poistenie je viazané na menný zoznam účastníkov, ktorý už v danom okamihu zaistenia poistenia LVT je známy a v rozpočte je opäť kalkulovaný na 35 detí LVT a 6 osôb dozoru LVT. Z obsahu balíčkov poistenia sa tohto konkrétneho tábora týka predovšetkým úrazové poistenie, poistenie batožiny, poistenie zodpovednosti za škodu a poistenie cenných vecí. Čiastka tohto poistenia činí 1 255 Kč

Počas priebehu samotného LVT sú kalkulované 2 skupiny nákladov. Jednu predstavujú personálne náklady dozoru LVT, pričom v rozpočte je kalkulovaný dozor skladajúci sa z hlavnej vedúcej, zdravotníka, 2 skupinových vedúcich a 2 inštruktorov. Informácie ohľadne konkrétnych odmien za prácu, ktoré sú predpokladané a budú hneď po skončení LVT vyplatené, sú súčasťou internej dokumentácie bez možnosti zverejnenia, avšak počíta sa s celkovým nákladom na tieto odmeny vo výške 65 000 Kč.

Druhou skupinou nákladov vzťahujúcou sa k fáze priebehu samotného LVT je 3 500 Kč určených na vstupy a požičovné počas samotného LVT a prípadné sladké odmeny deťom LVT, vyčíslené odhadom hlavnej vedúcej, vychádzajúc z jej skúsenosti s prácou s deťmi a pohybom cien za tieto aktivity a s ohľadom na fakt, že vstup do sklárne, ktoré je obvykle symbolické, 20 Kč/dieťa a 120 Kč za dospelú osobu, je na základe dohody zdarma.

Posledná fáza projektu LVT, ukončovacia, ktorá nie je v rozpočte ani zobrazená, a v ktorej dochádza hlavne k hodnoteniu ako samotného LVT tak celého projektu LVT, čo v sebe zahŕňa i konečné vyúčtovanie, opäť nepredstavuje pre projekt LVT nijaké priame náklady.

V rozpočte v prílohe 15, sú premietnuté i finančné zdroje na pokrytie týchto nákladov projektu LVT a to ako vlastné zdroje, ktoré pri počte 35 detských účastníkov činia 115 000 Kč z fondu SVKM a tiež cudzie zdroje, čo pri účastníckom poplatku za 1 dieťa vo výške 3 000 Kč vychádza na 105 000 Kč. Finančné toky projektu LVT sleduje projektová manažérka, odosiela platby a kontroluje platby za deti LVT, ktoré majú byť zaplatené najneskôr mesiac pred konaním LVT s tým, že ak sa dieťa LVT nebude môcť účastniť LVT zo zdravotných dôvodov (napr. príde do kontaktu s nákazlivou chorobou a ošetrojúci lekár nevydá potvrdenie o bezinfekčnosti), budú peniaze vrátené.

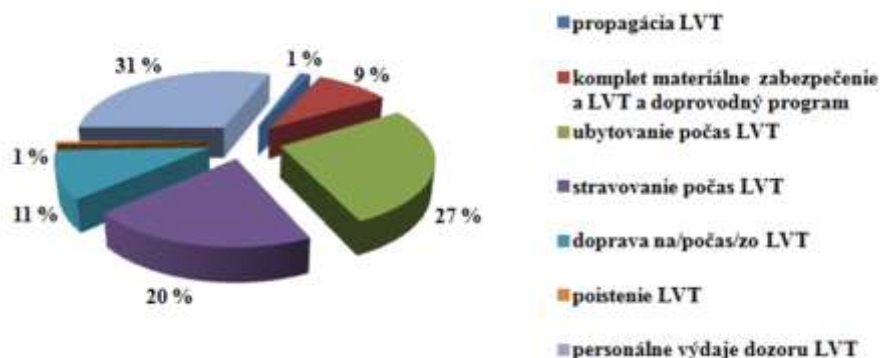
Rozpočet zobrazuje i rezervu k pokrytiu identifikovaných či neidentifikovaných rizík a odchýľok, ktorá pri dodržaní vypočítaných nákladov predstavuje 7 205 Kč a teda necelé 4 % z celkových nákladov.

Nasledujúci graf 2 ukazuje pomer nákladov rozpočtu projektu LVT a pre prehľadnosť sú niektoré položky zoskupené do väčších celkov a to:

- ubytovanie a stravovanie počas LVT;
- kompletne materiálne zabezpečenie LVT v sebe zahŕňajúce povinnú výbavu lekárnice, vybavenie potrebami k hlavnému programu LVT, tak i doprovodný program, kam patrí vstupné či požičovné počas výletu alebo odmeny v súťažiach a pod.

Ostatné položky ako propagácia, doprava, poistenie a personálne výdaje LVT sú zobrazené jednotlivo.

Graf 2 Podiely nákladov projektu LVT



Zdroj: SVKM (2016), vlastné spracovanie<sup>b</sup>

Na grafe 2 je vidieť, že najväčšiu časť nákladov predstavuje ubytovanie a stravovanie a to 47,32 % z celkových nákladov. Jednou z prvých skupín úkonov tohto projektu LVT, je zabezpečenie miesta a termínu konania, pretože kapacita zariadení, ktoré poskytujú vhodné podmienky ako dané zákonom k usporiadaniu zotavovacích akcií pre deti, kam spadá i tento tábor, tak i vzhľadom k plánovanému programu plynúcemu zo zamerania SVKM a jeho zámerov, nie je neobmedzená a bez miesta, kde sa má samotný LVT odohrávať, by bolo prakticky nemožné ho zrealizovať. Náklady vychádzajú z konkrétnej ponuky, ktorá je záväzná a s touto čiastkou sa dá počítať ako s nemennou pri počte 35 detí LVT. I z tohto dôvodu je na prvý pohľad nízka rezerva považovaná za dostatočnú k tomu, aby i v prípade akýchkoľvek neočakávaných výdavkov nebol plánovaný rozpočet prekročený.

Graf 2 ďalej zobrazuje, že druhou najvýznamnejšou položkou sú personálne náklady na dozor počas LVT, čo predstavuje 30,55 % celkových nákladov, a u ktorých sa taktiež nepredpokladá nijak výrazná odchýlka, hoci všetko záleží na konkrétnych zmluvách a dohodách.

Nasleduje doprava s 10,81% podielom a kompletne materiálne zabezpečenie LVT s 9,40% podielom z celkových nákladov. Najnižšími nákladmi sú propagácia ako 1,35 % a poistenie LVT predstavujúce 0,58 % z celkových nákladov.

### 3.2.5 Plán komunikácie projektu LVT

Projekt LVT síce nie je veľký projekt s obrovským množstvom zainteresovaných strán (viď kapitola 2.1.1), napriek tomu i komunikácia, ktorá zvykne byť považovaná za tajomstvo úspechu projektov a či už je formálna alebo neformálna, šíri sa rôznymi smermi a k zaisteniu efektívnosti týchto informačných tokov, je potreba komunikáciu riadiť počas celého životného cyklu projektu LVT.

Prvým krokom k zostaveniu plánu komunikácie (viď kapitola 2.2.5) je identifikácia zainteresovaných strán. V projekte LVT sú identifikované nasledujúce zainteresované strany, ktoré realizácia projektu LVT ovplyvňuje:

- manažérka projektu a projektový tím;
- ZŠ Prahy 1 a verejnosť Prahy 1;
- zákonní zástupci detí LVT;
- deti LVT;
- dodávatelia projektu LVT;
- KHS Libereckého kraja, zdravotnícké zariadenie a obecný úrad Janov nad Nisou;

- partneri projektu LVT - MČ PH1, ZUŠ Biskupská;
- členovia SVKM.

Po identifikácii zainteresovaných strán je nutné zvoliť vhodnú stratégiu komunikácie s každou z nich. Tabulková forma plánu komunikácie, ktorý je uvedená v prílohe 18 predovšetkým obsahuje aké informácie a z akého dôvodu sú šírené, medzi kým sú šírené a aká je ich periodicita a forma.

Komunikácia v rámci projektového tímu v čele s projektovou manažérkou bežne prebieha na priateľskej a zdvorilej úrovni, v plánovacej fáze 2-3 krát týždenne, počas náboru detí LVT sa frekvencia znižuje na 14 dní, v ostatnom čase min. 1 krát týždenne všetci z projektového tímu. Nemene sa však projektový tím schádza na úrovni míľnikov ako rozhodných bodov či bude alebo nebude pokračované v projekte LVT. S prihliadnutím na možnosti projektového tímu, sú uskutočňované schôdzky projektového tímu mimo obvyklú pracovnú dobu. Na všetkých týchto osobných schôdzkach je riešený predovšetkým postup projektových prác alebo sú prezentované dôvody, s ich pozitívnym alebo negatívnym dopadom, kvôli ktorým stojí za úvahu urobiť v projekte zmenu/y, a ktoré musia byť vždy odsúhlasené projektovou manažérkou a následne sú zanesené do projektovej dokumentácie a zaktualizované plány či už celého projektu LVT ako takého alebo plánu priebehu samotného LVT. Plány sú k dispozícii kedykoľvek podľa potreby počas celej doby projektu LVT, rovnako tak i písomné záznamy z týchto schôdzok. V prípade neodkladných záležitostí je možné kedykoľvek zavolať naliehavú schôdzku realizovanú, vzhľadom k rôznej vyťažnosti a pobytu členov projektového tímu, cez Skype. Okrem schôdzok prebieha formálna i neformálna komunikácia hlavne telefonicky a prostredníctvom e-mailov.

LVT je cieleň na deti a mládež základných škôl Prahy 1, deti a mládež s trvalým pobytom v Prahe 1 alebo deti členov SVKM prípadne v príbuzenskom vzťahu k členom SVKM a s otvorením náboru detí LVT sú distribuované plagáty a letáky so základnými údajmi o LVT na základné školy Prahy 1 a do miest Prahy 1 a elektronicky odoslané alebo osobne odovzdané členom SVKM, aby sa dostali k cieľovej skupine.

So zákonnými zástupcami detí LVT ohľadne rámcového alebo finálneho programu LVT, režimu LVT a táborevého poriadku a tiež záväzných propozícií s bližšími údajmi o LVT, či akýmikoľvek ďalšími informáciami, ktoré si ohľadne konania LVT vyžadujú prebieha komunikovanie v priebehu náboru detí LVT alebo i po ňom priebežne a to osobne alebo telefonicky, alebo e-mailami, predovšetkým zo strany hlavnej vedúcej, avšak zapojenie ostatných členov projektového tímu sa nevyklučuje, naopak je očakávané. Rovnako tak prebieha i komunikácia organizačných pokynov a zaistenia povinnej dokumentácie k LVT, ktorá musí byť doručená pred začiatkom LVT zo strany zákonných zástupcov detí LVT a odkontrolovaná právničkou. Počas priebehu LVT, v prípade že dôjde k úrazu alebo chorobe, alebo k vylúčeniu nejakého dieťaťa LVT z LVT, alebo inej akútnej situácii, komunikuje hlavná vedúca jednak so zákonnými zástupcami detí LVT telefonicky a ihneď, rovnako tak musia byť okamžite telefonicky informované projektová manažérka a právnička a zápis o tejto udalosti je buď odoslaný ihneď e-mailom alebo po skončení LVT predaný do rúk projektovej manažérky osobne.

Plán komunikácie v sebe zahŕňa i komunikáciu s dodávateľmi, ktorými sú predovšetkým prevádzkovateľ rekreačného zariadenia ŠVP Velký Semerink, kde sa LVT koná a dopravca zabezpečujúci dopravu na a z LVT a taktiež na výlet. Táto komunikácia prebieha najprv telefonicky a následne e-mailami potvrdzujúc objednávky. Taktiež je ale i potrebné objednávky priebežne overovať komunikovaním s týmito dodávateľmi v snahe

vyhnúť sa neskorému zisteniu prípadného storna zo strany dodávateľa tej či onej služby ako jedného z rizík uvedených v nasledujúcej kapitole.

Ohlásenie LVT príslušným úradom je jednostranný akt, ktorý má na starosti právnička a prebieha odoslaním týchto dokumentov ohlások poštou s doručením najneskôr 32 dní pred konaním LVT príslušným úradom.

Nemožno zabúdať ani na deti LVT. Počas náboru detí LVT prebieha komunikácia rovnakým spôsobom ako vyššie uvedená komunikácia s ich zákonnými zástupcami a počas samotného LVT prebieha komunikácia pochopiteľne osobne. Deti LVT sú oboznámené, že je žiaduce pristupovať k dozoru LVT síce s rešpektom, ale ostych nie je na mieste a s čímkoľvek sa na nich môžu kedykoľvek obrátiť. Zároveň, všetky dôležité dokumenty ako finálny program LVT, táborový poriadok a režim dňa sú umiestnené na viditeľnom a frekventovanom mieste a sú deťom LVT kedykoľvek k dispozícii.

Počas priebehu samotného LVT predáva informácie ohľadne kontroly KHS hlavná vedúca projektovej manažérke a právničke a taktiež informuje o jeho výsledku ostatný dozor LVT nepodielajúci sa na kontrole KHS. U prípadného vylúčenia dieťaťa LVT z LVT či už kvôli nedodržovaniu táborového poriadku alebo z dôvodu úrazu či choroby, po rozhodnutí zdravotníka, okrem projektovej manažérky a právničky projektu LVT, musí neodkladne o vzniknutej situácii hlavná vedúca informovať i zákonných zástupcov toho konkrétneho dieťaťa LVT, ktorého sa to týka. Informácie sú podané telefonicky, písomný zápis následne e-mailom (kópia) a originál po skončení LVT osobne do rúk projektovej manažérky, keďže sa jedná o povinne uchovávanú dokumentáciu LVT. Obdobne to platí i v prípade poškodenia majetku detí LVT alebo deťmi LVT alebo dozoru LVT voči tretím stranám, ale nad rámec informovaných osôb v prípade zmieňovaného napr. vylúčenia dieťaťa LVT, je informovaná i poisťovňa, s ktorou prebieha komunikácia najprv telefonicky a následne podľa zmluvne daných pravidiel.

Hodnotenie projektu LVT je s projektovou manažérkou a členmi projektového tímu prejednané osobne po skončení LVT a podľa harmonogramu a písomná forma s jeho zápisom vyhotovená koordinátorkou projektu LVT sa zakladá do dokumentácie k projektu LVT.

Neoddeliteľnou súčasťou je i komunikácia a záverečné správy pre partnerov projektu LVT, ktorými sú MČ PH1 a ZUŠ Biskupská, vypracované zabezpečovateľom potrieb projektu LVT, ktorý je i hovorom SVKM. Tieto záverečné správy sú odkontrolované právničkou a odosielané poštou, počas projektu, keďže sú to partneri, ktorým nevznikajú zo zainteresovania v projekte LVT nijaké povinnosti a poskytujú projektu „len“ meno, komunikácia s nimi nie je striktno vyžadovaná a určená, ale na požiadanie je v prípade ich záujmu poskytovaná a to jedným z hovorcov SVKM, ktorými sú ako projektová manažérka projektu LVT tak i technický zabezpečovateľ projektu LVT, ktorý s nimi jedná prednostne.

Členom SVKM je výsledok hodnotenia projektu LVT predložený osobne na plánovanej členskej schôdzi v 3.-4. kvartáli 2016 a záverečná správa patrí k dokumentom SVKM.

Už pri časovom plánovaní je zmieňované, že záverom projektu LVT sú odosielané poďakovania deťom LVT ako spätná väzba od organizátora LVT, a ktoré má na starosť hlavná vedúca. V momente písania tejto práce je uvažovaná písomná forma e-mailom, ale nie je úplne vylúčený i variant odosielania poštou, pretože prečítať si e-mail a pár krát kliknúť a vymazať ho predstavuje nielen menej námahy než otvoriť dopis, fyzicky držať v ruke papier s pripomienkou LVT, ale dá sa očakávať, že táto forma by mala vyššiu emociálnu hodnotu pre prijímateľa než e-mail a práve navodenie spomienok a emócií spojených s LVT je dôvod jeho zasielania.



### 3.2.6 Plán rizík projektu LVT

Každý projekt či akcia so sebou nesú určité nástrahy, úskalia a ohrozenia a výnimkou nie je ani projekt LVT. Už počas iniciačnej fázy projektu LVT sa vo SWOT analýze ukazujú slabé stránky a hrozby projektu LVT a rizikám s nimi spojenými, je prispôsobená celá stratégia pri plánovaní zrealizovania LVT. No napriek tomu stále existujú iné riziká a objavujú sa i ďalšie, ktoré môžu významným spôsobom projekt LVT negatívne ovplyvniť alebo, v niektorých prípadoch, môžu mať dokonca až fatálne následky. S týmito rizikami je nevyhnutné počítať, identifikovať ich, zanalyzovať ich, po celú dobu projektu LVT ich sledovať a urobiť všetko pre to, aby k nim nedošlo.

Plán rizík (viď kapitola 2.2.6) je dôležitou súčasťou plánu projektu LVT. Po prvotnom vytvorení registra identifikovaných rizík je ďalej doplňovaný a riziká sú analyzované pomocou skórovacej metódy, kde sú členmi projektového tímu na základe ich skúseností ohodnotené pravdepodobnosťou výskytu a vplyvom, tj. závažnosťou dopadu, ktorých znásobením je získané skóre daného rizika predstavujúce významnosť rizika.

Pravdepodobnosť i vplyv rizika môžu dosahovať v 10 bodovej škále hodnoty 1-10, pričom pravdepodobnosť výskytu rizika s hodnotou 1 znamená najnižšiu pravdepodobnosť a riziko takmer s istotou nenastane a 10 predstavuje riziko, ktoré takmer určite vznikne a projekt LVT, ohrozí. Čím je teda hodnota pravdepodobnosti vyššia, tým je možnosť vzniku onoho rizika vyššia. Vplyv reprezentujúci závažnosť dopadu rizika na projekt LVT sa taktiež pohybuje v rozmedzí 1-10, pričom rovnako ako pri pravdepodobnosti rizika, hodnota 1 predstavuje riziko takmer bez vplyvu na projekt LVT a hodnota 10 predstavuje také riziko, ktoré môže veľmi závažne ohroziť priebeh realizácie projektu LVT a v krajnom prípade ho až ukončiť, preto čím je hodnota vplyvu vyššia, tým je úspešnosť projektu LVT ohrozenejšia.

Následne sú stanovené preventívne opatrenia, ktoré majú minimalizovať možnosť vzniku týchto rizík a prípadné zapríčinenie neúspechu projektu.

#### **R1 – nesprávne zvolené miesto konania LVT (2\*6)<sup>9</sup>**

Miesto konania LVT sa viaže ako na kontrolu KHS tak i na celkový dojem z LVT a program LVT, s ktorými je spojená úspešnosť projektu LVT, preto nemožno toto riziko prehliadať. Hneď v úvode projektu LVT zvolené miesto priamo určené k zotavovacím akciám pre deti, čím toto riziko patrí medzi odmietnuté riziká zahrnuté do stratégie pri plánovaní LVT, ale osobný vkus detí LVT sa nedá poriadne odhadnúť a vylúčiť premyslenou voľbou miesta konania LVT jeho existenciu.

#### **R2 – nedodržanie harmonogramu – kritické termíny (1\*10)**

Projekt LVT má jednoznačne dané termíny (začiatok LVT a ohlášky LVT), ktoré nemožno za žiadnych okolností prekročiť, čoho si je od počiatku každý z projektového tímu vedomý. Od počiatku je tiež zrejmé, že ľudské zdroje podieľajúce sa na príprave LVT sú obmedzené v rôznych smeroch (viď kapitola 3.2.3) a príprava LVT si žiada svoj čas. Riziko je taktiež odmietnuté, pretože všetky úlohy sú plánované v reálnych dĺžkach trvania práve s ohľadom na obmedzenia ľudských zdrojov.

#### **R3 – nedodržanie harmonogramu – nekritické termíny (4\*5)**

Pri nedodržovaní harmonogramu pri nekritických činnostiach dochádza k zbytočnému stresu ostatných členov projektového tímu, že nakoniec veci nedopadnú tak ako by mali. Je možné pracovať s posunmy činností v rámci ich medzí, ale je nevyhnutné o tom komunikovať

---

<sup>9</sup> pravdepodobnosť výskytu rizika\*vplyv rizika

a vedieť o nich a nevyvolávať zľú pracovnú atmosféru ostatným členom projektového tímu, ale nikto nie je neomylný, každý človek má niekedy tzv. slabé chvíľky a zlyháva, preto je i tento fakt zahrnutý medzi rizikami.

#### **R4 – nedostatočná obsadenosť LVT (6\*7)**

LVT nie je veľký tábor pre veľké množstvo detí a pravdepodobnosť tohto rizika je síce znížená tým, že od počiatku je meno SVKM ako poriadateľa LVT spojené jednak s menami partnerov LVT, tak s menom hlavnej vedúcej, čo sú jedny z aspektov pri výbere tábora (viď kapitola 2.3.1) a rovnako tak je využitý najdlhší možný čas na nábor detí LVT, avšak napriek tomu táto skutočnosť môže, predovšetkým z dôvodu obmedzenej propagácie a vzhľadom k limitovanej cieľovej skupine, nastať. Príliš nízka obsadenosť môže mať za následok alebo úplné zrušenie LVT, alebo prekročenie rozpočtu, pretože počet detí LVT sa odzrkadľuje v jeho príjmoch. Čiastočne je tiež možné riziko ovplyvniť sledovaním počtu prihlásených detí LVT a aktívnym oslovovaním detí patriacich do cieľovej skupiny a neopnechaním vecí náhode v domnení, že dostatočne dlhý čas na nábor detí LVT sám od seba riziko vyrieši, ovšem ani to nemusí zaručiť dostatočný záujem o LVT a už vôbec nie možnosť skrátenia doby na príjem prihlášok ako možný variant uvedený v kapitole 3.2.3.

#### **R5 – storno ubytovacieho zariadenia zo strany prevádzkovateľa (2\*10)**

LVT by sa bez miesta konania uskutočniť nemôže a keďže sa jedná o prevereneného prevádzkovateľa rekreačného zariadenia určeného k zotavovacím akciám pre deti, je vskutku malá pravdepodobnosť tohto rizika storna ubytovacieho zariadenia zo strany prevádzkovateľa. Ale toto riziko má enormný vplyv, pretože jednak hlavný program LVT je prispôbený podmienkam a možnostiam v okolí miesta konania LVT a tak isto i doprava a ostatný doprovodný program s ním súvisí. Nájsť nové miesto konania LVT je určite s čím bližiaciejším sa termínom konania LVT tým náročnejšie. Rekreačné zariadenia majú kapacitu vyčerpanú dlhodobo dopredu a v prípade hľadania medzi hotelami alebo rekreačnými zariadeniami iného typu, ktoré by ešte môžu mať v danom termíne voľnú ubytovaciu kapacitu, môže sa táto skutočnosť opäť negatívne odraziť v rozpočte projektu LVT, pretože obvykle majú i vyššie ceny, alebo sa nemusí podariť vôbec a LVT by musel byť zrušený. Preto je na mieste včas miesto konania objednať, zaplatiť nevratnú zálohu a priebežne komunikovať s prevádzkovateľom tohto zariadenia a zisťovať či náhodou z nejakého dôvodu storno nehrozí.

#### **R6 – prekročenie rozpočtu (4\*7)**

Rozpočet ako taký je niekoľkonásobne prepočítaný a s jeho prekročením sa na základe uvedených nákladov v podstate nepočíta, avšak s možným prekročením rozpočtu súvisia ďalšie riziká, na ktoré treba brať mimoriadny zreteľ, aby práve k tomuto riziku nedošlo, pretože rezerva nie je vysoká a existujú i neidentifikované riziká a s fondom SVKM nie je možné zachádzať svojvoľne a kryť ním vlastné chyby.

#### **R7 - odstúpenie dozoru LVT pred začiatkom konania akcie (2\*9)**

Rovnako ako bez miesta konania LVT, LVT sa nezaobíde ani bez kvalitného dozoru LVT, ktorý nesie po dobu konania LVT plnú zodpovednosť za deti LVT zverené do ich starostlivosti. Už bolo tiež uvedené, že i dozor je jedným z „lákadiel“ LVT, preto má toto riziko veľký vplyv na úspech projektu. K eliminácii vzniku tohto rizika sú oslovovaní pedagógovia ZŠ alebo osoby, s ktorými sa už spolupracovalo na iných akciách pre deti, a ktorí sú zvyknutí na prácu s deťmi, čo zvyšuje predpoklad, že by tzv. na poslednú chvíľu nedostali strach z práce s deťmi a neodstúpili od spolupráce. Je potreba si dostatočne včas i tzv. poistiť ich účasť podpisom zmlúv, prípadne mať ešte dostatok času na hľadanie náhradíkov. Keďže ale stať sa môže čokoľvek a môže dôjsť i k neovplyvniteľným situáciám,

napr. niekto z dozoru príde pred LVT do styku s osobou infikovanou nákazlivou chorobou a teda sa nebude môcť zúčastniť LVT, alebo bude mať úraz a pod.,čo sú situácie, ktoré sa nedajú vylúčiť a bez dozoru sa konať LVT nemôže, je potreba vymyslieť i krízové riešenie náhrady za daný dozor, keby k odstúpeniu dozoru LVT došlo tesne pred konaním LVT alebo v jeho priebehu.

### **R8 - zlyhanie dopravy (5\*7)**

Riziko zlyhania dopravy sa premieta medzi rizikami hneď 2 krát. V tomto prípade sa jedná o riziko spojené s tým, že dopravca nevyšle autobus na miesto odjazdu na LVT alebo na miesto konania LVT, odkiaľ je organizovaný výlet, alebo opačne. Jedná sa o dopravcu, s ktorým nie je predchádzajúca skúsenosť, vychádza sa len z dostupných referencií, ktoré svedčia v prospech preverovaných dopravcov, avšak hľadať na poslednú chvíľu dopravcu, napr. ráno v deň odjazdu na LVT, tj. v nedeľu, sa opäť odrazí v rozpočte, alebo sa nemusí podariť vôbec a v každom prípade má za následok znepríjemnenie atmosféry medzi deťmi LVT čakáním na odjazd. Je preto dôležité komunikovať s dopravcom a overiť si zaistenie dopravy najneskôr 3 dni pred odjazdom na LVT, tj. vo štvrtok, aby v prípade nejakej neblahej skutočnosti bol ešte čas na hľadanie iného.

### **R9 – porucha dopravy / zápcha na ceste (5\*3)**

Druhé riziko spojené s dopravou – porucha dopravy / zápcha na ceste, ktoré vždy nastať môže, preto je akceptované a k minimalizácii dopadu je potreba mať so sebou vždy dostatok hier na cestu, aby deti LVT boli čo najviac zabavené a nevnímali príliš negatívne danú situáciu. Zároveň, nielen vzhľadom k letnému obdobiu, kedy môže byť veľmi horúco a organizmus sa rýchlo prehreje a je dehydratovaný, je potreba vždy zabezpečiť na cestu dostatočnú zásobu tekutín k okamžitému zavodeniu a predchádzaniu následkov dehydratácie a tiež cukru na urýchlené zvýšenie krvného tlaku, ktorého pokles a prípadné mdloby môžu byť taktiež spôsobené dehydratáciou a viesť k ďalšiemu riziku uvedenom ďalej v texte..

### **R10 - odmietnutie kolektívu dieťaťom LVT (3\*6)**

Riziko odmietnutia kolektívu dieťaťom LVT je snaha eliminovať už počas prihlasovania sa detí na LVT zisťovaním čo najviac informácií o dieťati a o jeho povahových rysoch. Taktiež sú do programu LVT zahrnuté komunikačné a socializačné aktivity, vďaka ktorým sa má tomuto riziku predchádzať. LVT je pre deti LVT nové prostredie, nový kolektív a ich reakcie sú častokrát nepredvídateľné, preto je v prípade potreby na mieste zvoliť počas LVT individuálny prístup k takémuto jedincovi, nenútiť ho k aktivitám, ktoré sú nad rámec jeho psychických možností, pretože naplnenie tohto rizika môže narušiť atmosféru a vnímanie LVT ostatnými účastníkmi.

### **R11 – nevhodná skladba programu (1\*8)**

LVT je špecializovaný tábor zameraný na rozvoj schopností vo výtvarných technikách a vzťahu k umeniu a keďže tieto informácie sú verejné, dá sa očakávať, že každý, kto si tento tábor volí, si je vedomý jeho cielenia. Na tvorbou programu – či už rámcovému alebo potom finálnemu, ktorý sa riadi dramaturgickými pravidlami je ponechaný dostatok času a je tvorený osobami skúsenými s prácou s deťmi, taktiež obsahuje celú škálu aktivít rôzneho hlavného zamerania, ale hoci je žiadúce poskytnúť každému aspoň niečo, čo ho zaujme a nie deti LVT utáhať a znechutiť len jednostranným programom, nie je možné vo všetkom vyhovieť všetkým. K minimalizácii tohto rizika je ďalej snaha už počas prihlasovania detí na LVT zistiť čo najviac o očakávaniach a preferenciách a zahrnúť tieto zistenia do programu alebo sa nimi aspoň inšpirovať pri plánovaných aktivitách.

## **R12 - chaos na LVT (2\*8)**

Dozor LVT je skúsený s prácou s deťmi a mládežou, čím je riziko eliminované a akceptácia dodržovania táborového poriadku, ktorá je vyžadovaná, je podmienkou pre účasť na LVT, pričom zákonní zástupci i deti LVT sú vopred informovaní o následkoch jeho hrubého nedodržovania. Napriek tomu, jedná sa o prácu s deťmi a LVT nie je väzenie hoci vyžaduje disciplínu, ale je naivné domýšľať si, že k tomuto riziku nemôže dôjsť a preto je potrebné naň brať zreteľ a počas samotného LVT neoblomne požadovať dodržovanie táborového poriadku, pretože chaos na LVT môže byť príčinou ďalších rizík.

## **R13 - úraz na LVT (4\*8)**

S predchádzajúcim rizikom úzko súvisí i ďalšie riziko a to úraz počas LVT. Úrazy sú samozrejme nežiaduce, ale jeho pravdepodobnosť je zvýšená tým, že sa predsa len jedná o deti a hoci i deti majú pod sebazáchovy a sú pod dohľadom dozoru LVT, v zápale vášne či z nebalosti pri pohybových alebo výtvarných alebo akýchkoľvek aktivitách, stačí sekunda a môže k úrazu dôjsť. Opatrením k jeho čo najväčšej eliminácii je, samozrejme, opäť vyžadovanie dodržovania táborového poriadku a zároveň poučenie o bezpečnosti pred každou aktivitou LVT, ale ani to nemôže riziko celkom zlikvidovať a byť ignorovaná jeho existencia.

## **R14 – choroby a nevoľnosti (1\*6)**

Jedná sa o riziko s veľmi nízkou pravdepodobnosťou, pretože každé dieťa účastniace sa LVT musí mať lekárske potvrdenie, že je schopné pobytu na LVT a tiež potvrdenie o bezinfekčnosti a aj LVT sa koná v hygienicky nezávadných priestoroch. Zároveň sa dá tomuto riziku ešte viac predchádzať prisným dbaním na dodržovanie hygieny a poučením o bezpečnosti pred každou aktivitou spojenou s prácou s výtvarným materiálom, ktorý je síce netoxický, ale v prípade, že s ním chce nejaké dieťa experimentovať napríklad jeho konzumáciou, môžu mu byť spôsobené nevoľnosti.

Zároveň, nech sa jedná o akýkoľvek dôvod nevoľnosti alebo choroby, alebo vyššie spomnaného rizika úrazu, pre prípad, že zdravotník vyhodnotí zdravotný stav dieťaťa LVT neúnosný a bude potreba dieťa LVT hospitalizovať, je nutné neopomenúť si zabezpečiť ešte pred začiatkom LVT písomný súhlas zákonného zástupcu s hospitalizáciou.

## **R15 – nedobry výsledok kontroly KHS (1\*9)**

Ďalšie z odmietnutých rizík, ktoré je zahrnuté v práci na celom projekte LVT od jeho počiatku. KHS kontroluje dodržovanie legislatívnych nariadení k zotavovacím akciám pre deti (viď kapitola 2.3.2), ktoré sú vopred známe a robí sa všetko pre to, nech nijaké výhrady kontroly KHS voči priebehu LVT nie su, a ktoré sa okrem iného môžu odraziť v negatívnom pohľade na SVKM ako organizátora LVT alebo v zámere opakovať letné výtvarné tábory aj nasledujúce roky. Kontrola KHS môže udeliť výtku alebo dať pokuty, ktorých rozpätie je pomerne veľké a v každom prípade sa odrazí v rozpočte alebo až v jeho prekročení, prípadne KHS nariadi zdravotnícky dozor tábora, alebo ho v krajnom prípade okamžite ukončí. Okrem stavu zariadenia, v ktorom sa LVT koná, sa kontroluje i povinná výbava lekárníčky, dokumentácia atď., a preto je ponechaný dostatočný čas na prípravu a zkompletovanie a viacnásobnej kontrole všetkého potrebného, nech k zbytočným chybám nedôjde.

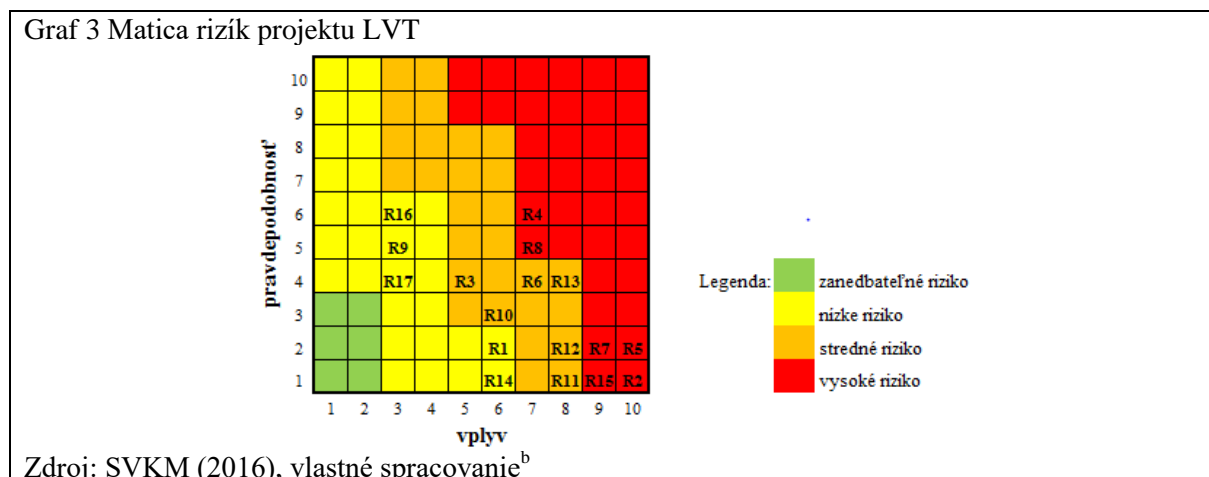
## **R16 – výkyvy počasia (6\*3)**

LVT sa koná v Jizerských horách, kde je počasie aj počas letných mesiacov značne premenlivé a nedá sa s istotou predvídať. Zákonným zástupcom detí LVT je okrem iného doporučované pripraviť deťom LVT oblečenie do každého počasia a rovnako tak je i program LVT pripravený pre tzv. mokrý i suchý variant.

### R17 – škody vzniknuté na mieste konania (4\*3)

Pred každou aktivitou prebieha opätovné ozrejenie bezpečného chovania, čo v sebe zahŕňa i upozornenie na nepoškodzovanie majetku, ale i pri najväčšej snahe sa nejaká takáto udalosť môže stať, preto je toto riziko tr ansferované poistením.

Na nižšie uvedenom grafe 3 je pre lepšiu vizualizáciu zobrazená matica rizík projektu LVT ukazujúca pravdepodobnosť a vplyv rizík, v ktorej je na prvý pohľad vidieť, kde sú tie najväčšie riziká projektu LVT.



Vyššie uvedený graf 3 názorne ukazuje postavenie rizík popísaných nad grafom, a ktoré sú zanesené v pláne rizík v prílohe 19.

Väčšina, konkrétne 9, z vyššie uvedených rizík sa môže prejaviť počas priebehu samotného LVT, ktorý má veľký vplyv na úspešnosť celého projektu LVT a teda dopady nie sú v nijakom prípade zanedbateľné, avšak je preukázané, že najzávažnejšie sú riziká priamo súvisiac s plánovacou a realizačnou fázou projektu LVT.

### 3.2.7 Plán priebehu samotného LVT

Produktom tohto projektu je letný výtvarný tábor, kde časť projektového tímu prechádza do operačného módu ako dozor LVT a prevzatím detí LVT do svojej starostlivosti, dá sa povedať, že naštartovaním autobusu so všetkými účastníkmi LVT, tábor skutočne začína a prebieha podľa presne stanoveného harmonogramu, ktorý je riadený režimom dňa a programovou náplňou.

Aby bolo možné vôbec zmysluplný program pripraviť, je nevyhnutné stanoviť tábora konkrétne ciele, ktoré vychádzajú z okolností vzniku a zo zámeru tohto projektu (viď kapitola 3.1.2), ktorým je:

- rozvoj osvetovej činnosti SVKM v oblasti úcty k pamiatkam a umeniu;
- účelné využitie voľného času detí a ich usmernenie k usľachtilej zábave.

LVT je stály, špecializovaný tábor (viď kapitola 2.3.1), zameraný na výtvarnú výchovu a jeho ciele, vychádzajúce zo zmieňovaného zámeru, upresňujú, čo má byť dosiahnuté s dodržaním princípu kombinácie výchovy pôsobiacej na všetky zložky osobnosti dieťaťa a vzdelávania získavaním nových vedomostí (viď kapitoly 2.3.3).

Konkrétne výchovno-vzdelávacie ciele LVT teda sú:

- rozvoj osobnosti dieťaťa účastniaceho sa LVT po stránke sociálnej, psychickej i fyzickej a prehbovanie žiadúcich návykov;

- rozkvet výtvarného potenciálu a schopností detí a zdokonaľovanie sa v najrôznejších netradičných výtvarných technikách, formovanie ich výtvarného myslenia a pochopenie výtvarnej kultúry ako neoddeliteľnej súčasti života s objasnením významu umenia pre spoločnosť.

Pripravený program zaisťujúci naplňovanie cieľov je riadený **režimom dňa**, zobrazenom v prílohe 20, začína o 7:30 a končí o 22:00 večierkou. V tomto čase nie je známe presné vekové rozhranie detí LVT. Cieľová skupina je široká – jedná sa o deti základných škôl, teda vo veku 8-15 rokov a stanovený režim dňa zohľadňuje možnosť účasti LVT detí mladších 10 rokov, ktorým podľa Vyhlášky MZ ČR 106/2001 Sb. o hygienických požiadavkách na zotavovací akce pro děti (viď kapitola 3.2.2), musí byť zabezpečená doba odpočinku aspoň 9 hodín.

Stravovanie je s ohľadom na tú istú vyhlášku zabezpečené 5 krát denne a v pravidelných intervaloch rozdeľuje činnosti dňa do niekoľkých hlavných blokov:

- dopoludňajší program I;
- dopoludňajší program II;
- popoludňajší program I;
- popoludňajší program II;
- reflexia a večerný program.

Po budíčku nasleduje ranná hygiena a v dobe medzi raňajkami a blokom dopoludňajšieho programu I. je čas vyhradený k uprataniu izieb a príprave na program dňa. Dopoludňajší program II. nasleduje po desiate a naň nadväzuje príprava na obed, obed a popoludňajší kľud určený k odpočinku alebo nenáročným hrám podľa uváženia dieťaťa LVT, avšak na stanovenom mieste (jedáleň, spoločenská miestnosť, izby). Popoludňajší program, opäť rozdelený stravovaním, olovrantom, do 2 častí a predchádza večeri, po ktorej nasleduje spoločná reflexia programu denných aktivít, odmenenie detí v závislosti na ich vlastnej pilnosti a prejavy počas aktivít, pretože i priežnivé hodnotenie a bodovanie zvyšuje súťaživosť, túžbu po víťazstve a motivovuje k ďalším činnostiam a aktivitám. Nasledujúci večerný program podľa hesla „kdo si hraje nezlobí“ naplnený zábavou, hrami a kvízami rôznej intenzity a zameriania, preto je potreba mať v zásobe vždy dostatok rôznych hier. Prípadne, pokiaľ je to žiadúce, ponechanie detí síce pod dohľadom, ale pri aktivitách vlastného záujmu;

Pre dozor LVT večierkou detí LVT práca nekončí. Je nevyhnutné každý deň zhodnotiť prístup detí k daným aktivitám a hlavne sa pripraviť na ďalší deň, ujasniť si ciele, aká klíma má byť navodená, čo chceme, aby sa ďalší deň deti dozvedeli a čo si z toho majú vziať.

Na prvotný **rámcový program** LVT s odstupom času nadväzuje tvorba jeho upresnenia, už podľa približného, prípadne finálneho, počtu detí LVT a vedomosti o konkrétnych schopnostiach, záujmu prípadne i povahových črt detí LVT zisťovaných skrz komunikáciu či už so samotnými deťmi alebo ich zákonnými zástupcami počas prihlasovania na LVT. Hneď v rámcovom programe je braný zreteľ predovšetkým na edukatívny charakter LVT, avšak aktivity sa prelínajú niekde medzi výukou, hrou, športovým vyžitím a odpočinkom, aby táto forma výuky bola účastníkom prístupnejšia než býva v škole a viedla tak k pozitívnejšiemu prístupu, z ktorého možno čerpať i po skončení tábora a celých prázdnin. Je snahou zostaviť program LVT tak, aby v programovej náplni každý „našiel to svoje“ a pritom splňoval dosiahnutie vyššie uvedených cieľov.

Rámcový program, zobrazený v prílohe 21, uvádza rozpis aktivít podľa ich náročnosti, kde stupeň modrej farby pozadia predstavuje hladinu psychickej alebo fyzickej záťažnosti aktivity a s tým spojenú prácu s atmosférou (viď kapitola 2.3.3). Takmer všetky aktivity sú viac

či menej spojené s výtvarným umením a kultúrou a učením netradičných výtvarných techník a kontextu ich vzniku, ktoré majú byť rozvíjané pri kreatívnych činnostiach počas výuky, kde každá vyžaduje inú mieru sústredenosti či dokonca fyzickej aktivity, pretože výtvarné umenie hoci to na prvý pohľad tak pôsobí, nie je vždy len pohybovo pasívna aktivita. Nemožno však zabúdať na rozvoj zložiek osobnosti dieťaťa, preto sú v rámcovom programe zachytené i symboly, ktoré predstavujú charakteristiky aktivity a to:

- E - navodenie emócií, atmosféry, prežitku;
- F- vyžadujúce pohybovú aktivitu;
- K - zamerané na kreativitu, tvorivosť a jej rozvoj alebo kultúru;
- L - vyžadujúce logické myslenie a zložitejšie myšlienkové pochody;
- R - navodzujúce uvoľnenie, relax;
- V - vyžadujúce alebo poskytujúce vedomosti;
- S - zamerané na sociálne schopnosti, komunikáciu, spoluprácu;
- Z - zábava, hra.

Každá aktivita zahŕňa všetky tieto vyššie uvedené atribúty, ale rámcový program predstavuje tie, ktoré majú v danej aktivite významne prevládať nad ostatnými a pri aktivitách s viacerými symbolmi sa jedná o najvýznamnejšie atribúty danej aktivity, pričom naľavo stojaca charakteristika má vyššiu intenzitu než vedľajšia napravo. Už zo zamerania LVT a i podľa rámcového programu je vidieť, že prevládajú činnosti zamerané na kreativitu a tvorivosť, ale i určitá monotematicnosť daná špecializovaným zameraním LVT, musí byť narušovaná a byť pestrá, aby nevedla k znižovaniu motivácie a následnému negatívne efektu na výsledky aktivít, preto striedanie hlavných aktivít a predovšetkým intenzity charakteristík týchto aktivít predchádza zovšedneniu hlavnej táborovej špecializácie tak, aby sa deti LVT nenudili, ale zároveň nesmie byť prehnaná, aby ich to príliš nevyčerpávalo, a aby dokonca táto dramaturgia striedania aktivít môže násobiť účinok aktivít.

Rozvrhnutie aktivít programu:

### **1 deň**

Už počas cesty na miesto konania LVT je potreba začať navodzovať príjemnú atmosféru dobrodružstva poznaním nového. Samozrejme, je nevyhnutné predstaviť nielen seba ako dozor LVT, ale i ostatné deti LVT, k čomu na prvotné zoznámenie počas cesty dobre poslúžia komunikačné hry podnecujúce k neviazanej konverzácii.

S príchodom na miesto konania LVT je potreba deti LVT opätovne privítať a napr. uvítacou hrou v nich vyvolať nadšenie a očakávanie. V neposlednom rade je tiež nutné predstaviť areál miesta konania LVT a objasniť bezpečnosť chovania sa v ňom, prideliť ubytovanie a ponechať im čas na vybalenie vecí.

Režim dňa, táborový poriadok (viď príloha 22), program i ďalšie potrebné náležitosti sú uverejnené na frekventovanom mieste pohybu detí LVT, ale hneď po obede a dokončení vybalovania, je nevyhnutné opäť a tentokrát už aj bližšie, predstaviť a zrozumiteľne ozrejmiť organizačné náležitosti a pravidlá tak, aby im každé dieťa LVT porozumelo, riadilo sa nimi, vedelo kde sú mantinely a rešpektovalo autoritu vedúcich.

Popoludňajšie aktivity sa nesú v znamení rozdelenia detí LVT do 3 skupín vyvážených ako vekom tak i pohlavím, aby ani jedna skupina nebola „silnejšia“ voči ďalšej, zoznámeniu sa navzájom, prekonávaniu bariér, odbúraniu ostychu a budovaniu neformálneho kontaktu a kolektívu napr. pomocou iniciatívnych hier či už v širšom okolí areálu pri jeho spoznávaní alebo v prípade nepriaznivého počasia v interiéri.

## **2. deň**

Pokračuje vo vzájomnom poznávaní napríklad skupinovými aktivitami a kooperatívnymi hrami, ale už sa dostáva do popredia individuálna práca a rozvoj výtvarného potenciálu, zdokonaľovanie sa v klasických výtvarných technikách ako nosných pilierov k novým, zatiaľ nepoznaným, alebo poznaným no netradičným, technikám dávajúcim tiež priestor detskej fantázii a predstavivosti, na ktorých či len predstavenie nie na teoretickej bázi na hodinách výtvarnej výchovy nezostáva dostatok času a vlastné zoznámenie sa s ich realizáciou počas týchto dní.

Nielen tento deň, ale pred začiatkom akýchkoľvek aktivít je deťom aktivita dôsledne predstavená a v prípade výukových aktivít priamo demonštrovaná, je objasnený postup, vytýčený cieľ, ktorý má byť aktivitou dosiahnutý a počas práce už sú deti LVT len vedené, do ich spontánneho prejavu nie je zasahované. Nech sa jedná o akúkoľvek aktivitu, predovšetkým treba zrozumiteľne a veku prijateľne objasniť pravidlá bezpečnosti pri jej vykonávaní. Po ukončení aktivity sú pomôcky riadne očistené alebo odpratané všetkými zúčastnenými.

## **3. deň**

Rovnako ako deň predošlý, pokračuje sa podľa daného harmonogramu a programu s rôznou intenzitou a kombináciou aktivít.

Zoznam uvažovaných výtvarných technik, ktoré a ktorých kombináciu upresňuje finálny program LVT s ohľadom na konkrétny počet a skladbu detských účastníkov LVT, je uvedený v prílohe 23, ktorá taktiež znakom „X“ uvádza, aké výtvarné aktivity je možné uskutočňovať vo vnútornom či vonkajšom prostredí a v prípade, že sa môžu odohrávať v tam i tam, znak „XX“ označuje preferované prostredie.

Tento deň, podľa počasia, uvažuje zakončenie táborákom.

## **4. deň**

Tretí a štvrtý deň sú považované za kritické (viď kapitola 2.3.3), preto pokľudné ranné aktivity vystrieda výlet, ktorý je síce príležitosťou pre odpočinok a „dobitie bateriek“ od intenzívneho programu, ale zároveň je to i príležitosť prehliadky sklárne a zhliadnutia remeselnej práce pri tvorbe produktov užitého umenia a taktiež vnímanie okolitých scenérií a skvostov ľudovej architektúry, ktorá sa v širšom okolí ponúka.

## **5. deň**

V druhej polovici LVT sú zaradované zložitejšie aktivity, so zložitejšími pravidlami a postupmi či už pri aktivitách kolektívnych alebo vhodných k individuálnemu riešeniu.

## **6. deň**

Nadväzuje na predošlé, ale je zakončený slávnostným večerom s karnevalom a diskotékou, ktorý je emocionálny vrchol LVT, a do ktorého je zaradená i retrospekcia celej akcie a pochvala a odmienenie každého účastníka LVT za jeho snaženie a to nielen diplomami alebo vecnými darčekom, pretože nemusí ísť vždy nutne o odmenu materiálneho charakteru, predovšetkým slová sú dôležité a veď najväčšou odmenou by mali byť nadobudnuté znalosti, zážitky a získané priateľstvá.

## **7. deň**

Program LVT je oddelený od upratovania a balenia, je ponechaný priestor len dozvukom emócií z predchádzajúceho večera a odchádza sa naspäť do Prahy.



### 3.3 Stanovenie podmienok úspešnosti projektu

Vyhodnotenie projektov je neoddeliteľnou súčasťou každého projektu (viď kapitola 2.1.2) a rovnako tak je tomu aj v prípade projektu LVT.

Hodnotenie je v podstate porovnanie žiadaných výsledkov cieľov so skutočnými výsledkami naplnenia cieľov a odpovedá na to či bol alebo nebol splnený účel projektu. Je nutné preto stanoviť podmienky úspešnosti projektu, ktoré má projekt od projektu iné a zvoliť postup ich vyhodnocovania.

Naplnenie trojimperatívu predpokladá úspešnosť projektu, avšak nezaručuje, že projekt môže byť považovaný za úspešný a v prípade projektu LVT to platí dvojnásobne.

Cieľom projektu LVT je zorganizovanie letného výtvarného tábora, avšak domnievať sa, že samotné zrealizovanie tohto tábora možno považovať za výslovný úspech celého projektu LVT je nemysliteľné. Je dôležité brať v potaz i splnenie cieľov samotného LVT a spokojnosť účastníkov LVT a to predovšetkým detí LVT.

Na základe vyššie uvedeného a vyplývajúc z celého predchádzajúceho textu tejto diplomovej práce, je možné rozdeliť podmienky úspešnosti projektu LVT do 2 základných skupín:

- Podmienky úspešnosti súvisiace s vecným cieľom projektu LVT;
- Podmienky úspešnosti súvisiace so samotným LVT.

Po určení podmienok úspešnosti a rozdelení ich do uvedených skupín, kam náležia, je všetkým podmienkam úspešnosti dané v prvom rade číselné rozmedzie aké hodnoty predstavujú splnenie či nespĺnenie podmienky úspešnosti.

Základná hodnotiaci škála podmienok úspešnosti je daná v rozmedzí 1-5, kde 5 predstavuje najlepší výsledok, teda 100% splnenú podmienku úspešnosti a 1 predstavuje nespĺnenú podmienku úspešnosti. Obmedzenia splnenia podmienok úspešnosti a pohybu možných hodnôt z uvedenej hodnotiacej škály sú uvedené pod každou príslušnou podmienkou úspešnosti.

#### Podmienky úspešnosti súvisiace s vecným cieľom projektu LVT

Aby mohla byť realizácia LVT, ako vecný cieľ projektu LVT, považovaná za úspešnú, je potreba dostatočne **naplniť požadovanú obsadenosť LVT**. Cieľom je obsadiť LVT aspoň 35 deťmi LVT, pričom maximálna kapacita je určená na 40 detí (viď kapitola 3.1.2). Fixné náklady na odmeny dozoru LVT pri 35 deťoch LVT tvoria až 30,55 % z celkového rozpočtu, rovnako tak sú fixnými nákladmi i prenájom autobusu s vodičom, propagácia LVT a doplnenie povinnej výbavy zdravotníka, tj. lekárničky. S čím nižším počtom detí LVT, tým sa pomer týchto nákladov voči variabilným nákladom zvyšuje a pretože výška príjmov je priamo závislá na počte detí LVT, môže byť zásadne ohrozený rozpočet projektu LVT. Je preto spočítané, že k uskutočneniu LVT je potreba minimálnu účasť 30 detí LVT, ale už pod 35 detí LVT je považované za nedosiahnutie cieľa naplnenia LVT.

Táto podmienka úspešnosti môže naberať hodnotu 1, tj. nespĺnená podmienka úspešnosti a počet detí LVT nedosahuje ani min. hranicu 30 detí a od 4,29 do 5,7. 35 detí LVT je cieľom projektu LVT, čo predstavuje hodnotu 5, maximálna kapacita LVT 40 detí LVT predstavuje hodnotu 5,7 a 4,29 predstavuje 30 detí LVT a tieto hodnoty sú dané pripočítaným alebo odpočítaným percentuálnym ekvivalentom skutočného počtu detí LVT oproti cieľu 35 detí LVT.

**Neprekročenie rozpočtu** ako takého je ďalšou z podmienok úspešnosti projektu LVT. Projektová manažérka je síce pokladníčkou SVKM a má prístup k fondu SVKM, ale nesmie

s ním narábať bez súhlasu a vedomia členov SVKM. Hľadať dodatočne iné zdroje krytia v prípade prekročenia rozpočtu je síce možné, ale nanajvýš nežiadúce, pretože aj ak sa dodatočné finančné zdroje objavia, už nie je splnená podmienka daná na začiatku projektu a projekt nemožno považovať za úplne úspešný.

Táto podmienka úspešnosti môže naberať hodnotu len 1 až 5 a 1 rovnako ako pri predchádzajúcej podmienke predstavuje nesplnenie podmienky úspešnosti a 5 jej nesplnenie.

Časové hľadisko projektu LVT, ako ďalší atribút trojimperatívu projektu, celkovo nie je možné prekročiť. Už bolo spomenuté, že stačí nedodržať termín ohlások LVT a celý projekt LVT je okamžite ukončený a tým pádom explicitne neúspešný. Robí sa všetko preto, aby k tomuto nedošlo, preto možno **neprekročenie času** hodnotiť len vzhľadom k nekritickým činnostiam a posúdením správnosti odhadu dĺžky trvania jednotlivých činností.

V prípade hodnotenia plnenia časového plánu nekritických činností, už môže podmienka úspešnosti naberať hodnotu v rozmedzí 1 ako najhorší výsledok pri neustálom prekračovaní časového rámca zmienených činností 5 ako najlepší výsledok a je na uvážení projektovej manažérky ako v nadvaznosti na prejednanie prípadného porušovania harmonogramu s projektovým tímom počas hodnotenia túto podmienku ohodnotí.

Či už je účastníkov LVT 30 alebo 40, vždy sa jedná o zotavovaciu akciu pre deti a vzťahujú sa k nej legislatívne nariadenia, predovšetkým spojené s hygienickými požiadavkami a LVT sa musí podľa Zákona č. 258/2000 Sb., o ochrane verejného zdravia KHS nahlasovať a KHS tieto zbory kontroluje. Kontrola je späť predovšetkým s tým, čo je nutné zariadiť už pred konaním LVT a následne mať pripravené so sebou na LVT, preto je hoci prebieha až počas LVT radená k podmienkam súvisiacim s vecným cieľom projektu. Záverečné zprávy k letným detským táborom (MZ ČR, 2012-2015) uvádzajú medzi najčastejšími nedostatkami zistenými kontrolami KHS drobné hygienické závady:

- v stravovaní;
- v podmienkach osobnej hygieny;
- v ubytovaní detí;
- v nesplnení ohlasovacej povinnosti akcie v požadovanom rozsahu;
- v zdravotníckej dokumentácii akcie;
- v zdravotnom zabezpečení akcie;
- v zásobovaní pitnou vodou.

Podľa rovnakého zdroja KHS akékoľvek zistené nedostatky na mieste prejednáva a je povinné učiniť okamžitú nápravu, ukladá blokové pokuty podľa zákona 200/1990, o prešľapčích alebo sankčné pokuty podľa § 92 Zákona 258/2000, Sb. o ochrane verejného zdravia a v krajnom prípade nariadi tábora zdravotnícky dozor alebo ho okamžite zavrie.

Okrem toho, že vzhľadom k nízkej finančnej rezerve sa pokuta negatívne prejaví v rozpočte, každá výška kontroly KHS je zanesená v zápise o kontrole KHS a to môže spôsobiť nežiadúci negatívny pohľad a poškodenie mena SVKM ako organizátora LVT.

Legislatívne podmienky vzťahujúce sa k zotavovacím akciám sú známe, je nielenže ponechaný dostatok času na zaistenie všetkej povinnej dokumentácie LVT a jej viacnásobnej kontrole, ale je zámerne i vybraný taký prevádzkovateľ zariadenia, v ktorom sa LVT koná, u ktorého sa dá očakávať, že i podmienky určené legislatívou k ubytovaniu a stravovaniu počas LVT budú splnené. Preto je ďalšou podmienkou úspešnosti LVT i **hodnotenie LVT kontrolou KHS bez výhrad**.

Akákoľvek výška kontroly KHS je neprípustná, preto táto podmienka môže taktiež naberať len hodnotu 5 pri jej splnení a 1 pri nesplnení.

## Podmienky úspešnosti súvisiace so samotným LVT

V kapitole 2.2.7 sú uvedené ciele LVT, ktoré sú predovšetkým výchovno-vzdelávacie ciele, ale taktiež je dôležité, aby sa deti LVT odreagovali od všedných dní, zažili dobrodružstvo a prežili to, na čo budú radi spomínať.

Preto len jednou z podmienok úspechu súvisiacou so samotným LVT je **naplnenie výchovno-vzdelávacích cieľov samotného LVT**, ktoré sú zamerané na rozvoj osobnosti dieťaťa po všetkých stránkach, ktorý je premietnutý v aktivitách a skladbe aktivít programu LVT a pozorujú sa reakcie detí LVT na ne a tiež je cieľom zdokonaľovanie sa vo výtvarnom prejave a poznanie vývarnej kultúry a jej hodnoty. Merateľnými hodnotiacimi kritériami v tomto prípade sú:

- kvalita spracovania výtvarného diela;
- estetická hodnota výtvarného diela;
- hotový výrobok.

Pri hodnotení vzdelávacích cieľov je potreba vedieť, čo je od dieťaťa chcené, aby sa dozvedelo a naučilo. Dosiahnutie cieľa je podmienené jeho prispôbeniu uskutočniteľnosti daným dieťaťom, pretože merítka vychádza zo znalosti vekového a psychologického vývoja dieťaťa. Deti LVT delí až 7 ročný vekový rozdiel, preto je technické prevedenie diel a výtvarný prejav starších detí, už poučených vo výtvarných technikách či klasických, či netradičných, potreba adekvátne porovnávať so spontánnym prejavom rannej výtvarnej tvorby malých detí.

Vzhľadom k tomu, že hlavná vedúca tábora je skúsený pedagóg a má pri hodnotení cieľov LVT tzv. hlavné slovo, vyhodnocuje splnenie cieľov v súčinnosti s ostatným dozorom LVT, kde opäť 5 predstavuje splnenie cieľov bez výnimky a 1 ich úplné nesplnenie, ale i v tomto prípade je ponechaná možnosť pohybu pridelenej hodnoty v rozmedzí 5-1 a rovnako ako u iných, 5 pre najlepší výsledok a 1 pre najhorší výsledok.

Sú to však nielen výchovno-vzdelávacie ciele LVT, ktoré hrajú veľkú rolu pri celkovom hodnotení projektu LVT a sú spojené so samotným LVT. **Spokojnosť detí LVT** je najdôležitejšou podmienkou úspešnosti celého projektu LVT.

Každý deň prebieha reflexia dňa, je možné pozorovať záujem detí jednak pri výtvarných činnostiach, tak i pri rozpravách o umení, aktivitách nesúvisiacich s umením, ale tiež je potreba zistiť ich názor a celkový dojem z LVT.

V priebehu posledného večera, v spojení s hrou je deťom LVT rozdáný anonymný dotazník, ktorý zodpovedá na nasledujúce základné okruhy otázok:

- otázky s hodnotiacou škálou:
  1. aký je celkový dojem z LVT;
  2. aký je prístup vedúcich;
  3. ako sú spokojné s ubytovaním a stravovaním;
  4. ako sú spokojné s výukovým (výtvarným programom);
  5. ako sú spokojné s ostatným programom (športové vyžitie, výlet a pod);
- otázky s možnou odpoveďou áno/nie s doplnením odpovede o „prečo“:
  6. či im vyhovuje dĺžka LVT;
  7. či sú ochotné LVT doporučiť kamarátom;
- otvorená otázka:
  8. aký je ich najsilnejší zážitok z LVT.

### Otázky 1. – 5.

Tieto otázky sú hodnotené pomocou bodovacej škály. Jazyk musí byť prispôsobený veku respondenta a vekové rozpätie je už zmienených až 7 rokov, ale nech sa jedná o 8 ročné alebo 15 ročné dieťa, v dnešnej dobe Facebooku a Twitteru či Instagramu, každé dieťa pozná hodnotenie dojmov pomocou emotikonov zložených z interpunkčných znamienok, ktoré podľa Frotschera (2008, s. 27) zjednodušujú vyjadrovanie pocitov.

Projektový manažment podľa Posnera a Applegartha (2008, s. 90-92) pri hodnotení projektov používa i metódu semaforu, pri ktorej:

- červená - predstavuje čomu sa v budúcnosti vyhnúť;
- oranžová - v čom je potrebné pokračovanie zväziť a alebo s tým prestať úplne;
- zelená - čo bolo urobené dobre a malo by byť implementované i nabadúce.

V prípade LVT je táto metóda inšpiráciou, ale je použitá alternatívne a vyjadruje ako veľmi a na čo sa zamerať na základe hodnotenia dojmov deťmi LVT.

Nasledujúci obrázok 7 ukazuje bodovú hodnotiacu škálu otvorených otázok pre deti LVT.



Emotikony zobrazené na vyššie uvedenom obrázku 7 predstavujú vyjadrenie pocitu od nadšenia po znechutenie a pod jednotlivými emotikonmi sú zobrazené i hodnoty, ktoré emotikony vyjadrujú, kde, pochopiteľne, 5 je najlepší výsledok a 1 najhorší. Hoci sa zdá, že význam emotikonov pozná každý a v tomto prípade je i farebne potrhnutý ich význam, pretože rodičia učia deti pri prechádzaní cez cestu nielen pozrieť najprv doľava, potom doprava a opäť doľava, ale aj význam farieb semaforu, pre istotu je na mieste pred hodnotením osvetliť deťom LVT čo vyjadrujú, nech nedôjde k omylu.

### Otázky. 6 a 7.

Majú hodnotu len 5 a 1, kde áno i nie môže mať obidva významy splnenia či esplnenia podmienky úspešnosti a to podľa zdôvodnenia v doplnkovej odpovedi „prečo“, pretože odpoveď „nie, dĺžka tábora mi nevyhovuje, dlhší by bol lepší“ je pozitívna, má teda hodnotu 5, zatiaľ čo „nie, bolo to tu príšerné, radšej som mohol/mohla byť týždeň inde“ predstavuje 1. Pokiaľ doplnková odpoveď uvedená nie je, automaticky áno predstavuje 5 a nie predstavuje 1.

### Otázka 8.

Táto otvorená otázka o najsilnejšom zážitku, či už pozitívnom alebo negatívnom, ktoré si dieťa LVT z LVT odnesie, má poskytnúť dozoru LVT i celému projektovému tímu bližšiu odpoveď na to, na čo sa zamerať alebo čomu sa v budúcnosti vyhnúť, pretože práve poskytnutie cielených i žiadaných zážitkov je nielen formou formovania osobnosti, ale i možnou cestou k úspechu.

Okrem tejto poslednej, otvorenej otázky, ako je už vyššie uvedené, každá otázka môže nabrať hodnotu v základe od 5 do 1, kde tak ako u ostatných, 5 predstavuje najlepší výsledok a 1 najhorší výsledok. Otázky navzájom voči sebe majú rovnakú váhu, preto výsledná hodnota je priemerom všetkých odpovedí. Avšak pri záverečnom hodnotení sa jednotlivé rozoberajú i priemery hodnôt na konkrétne otázky a vybrané konkrétne odpovede.

## Spôsob vyhodnotenia podmienok úspešnosti projektu LVT

Každá zo stanovených podmienok úspešnosti projektu LVT je závažná a podmienky úspešnosti súvisiace s vecným cieľom projektu LVT síce majú rovnaký celkový význam ako podmienky úspešnosti súvisiace so samotným LVT, ale jedna podmienka voči druhej už nie, preto je potreba určiť jednotlivým podmienkam úspešnosti projektu LVT váhy.

Nasledujúca tabuľka 4 zobrazuje ako váhy, tak i základné rozmedzie hodnôt, ktoré môžu jednotlivé podmienky dosahovať, a ktoré už boli uvedené i v predchádzajúcom texte, kde je tiež zdôvodnené aké obmedzenia sú kladené na určenie hodnôt daným podmienkam úspešnosti.

Tabuľka 4 Váhy a hodnoty podmienok úspešnosti projektu LVT

Podmienky úspešnosti projektu LVT - váhy+hodnoty					
Podmienky súvisiace s vecným cieľom projektu LVT			Podmienky súvisiace so samotným LVT		
Podmienka úspešnosti	váha	hodnota	Podmienka úspešnosti	váha	hodnota
naplnenie obsadenosti LVT	0,25	5-1	výchovno-vzdelávacie ciele LVT	0,4	5-1
neprekročenie rozpočtu projektu LVT	0,25	5-1	spokojnosť detí LVT	0,6	5-1
neprekročenie času (nekritické činnosti)	0,2	5-1			
kontrola KHS	0,3	5-1			
1=100 %			1=100 %		

Legenda: 5 - najlepší výsledok, 1 - najhorší výsledok

Zdroj: SVKM (2016), vlastné spracovanie<sup>b</sup>

Vo vyššie uvedenej tabuľke 4 je vidieť, že na strane podmienok úspešnosti súvisiacich s vecným cieľom projektu LVT a tiež podľa obmedzení, ktoré je dané určenie hodnoty tejto podmienky, má najvyššiu váhu kontrola KHS. V úvode praktickej časti tejto diplomovej práce je zmienka o tom, že je žiadúce, aby sa tábory tohto typu opakovali každoročne. Výtky KHS môžu SVKM poškodiť v očiach verejnosti, preto sa tejto podmienke prikladá najvyššia váha tejto skupiny podmienok úspešnosti. Najnižšia váha je daná podmienke neprekročenia času v nekritických činnostiach z toho dôvodu, že prílišným posunom činností na kritickú hranicu pri ignorácii harmonogramu môže byť projekt ohrozený a v každom prípade spôsobí nedobrá atmosféru v projektovom tíme, avšak navonok má nesplnenie tejto podmienky najmenší dopad. Naplneniu obsadenosti a neprekročeniu rozpočtu je daná váha rovnaká, ktorá kvôli významu tejto podmienky je vyššia než neprekročenie času, ale nie je navonok tak závažná ako výsledok kontroly KHS. Na druhej strane stojacich podmienok súvisiacich so samotným LVT je vyššie vážená spokojnosť detí LVT, práve preto, že sú to oni, komu je LVT určený a koho má rozvíjať i potešiť zároveň a sú to oni, kto sa bude o dojmy ďalej šíriť medzi rodinou, spolužiakmi a kamarátmi a robiť LVT reklamu.

Vynásobením váhy a pridelenej hodnoty danej podmienke je získaný index úspešnosti, ktorých súčet vyjadruje celkové indexy úspešnosti podmienok na jednej či druhej strane podmienok úspešnosti projektu LVT.

Rozdelenie do dvoch skupín podmienok úspešnosti projektu LVT nie je náhodné.

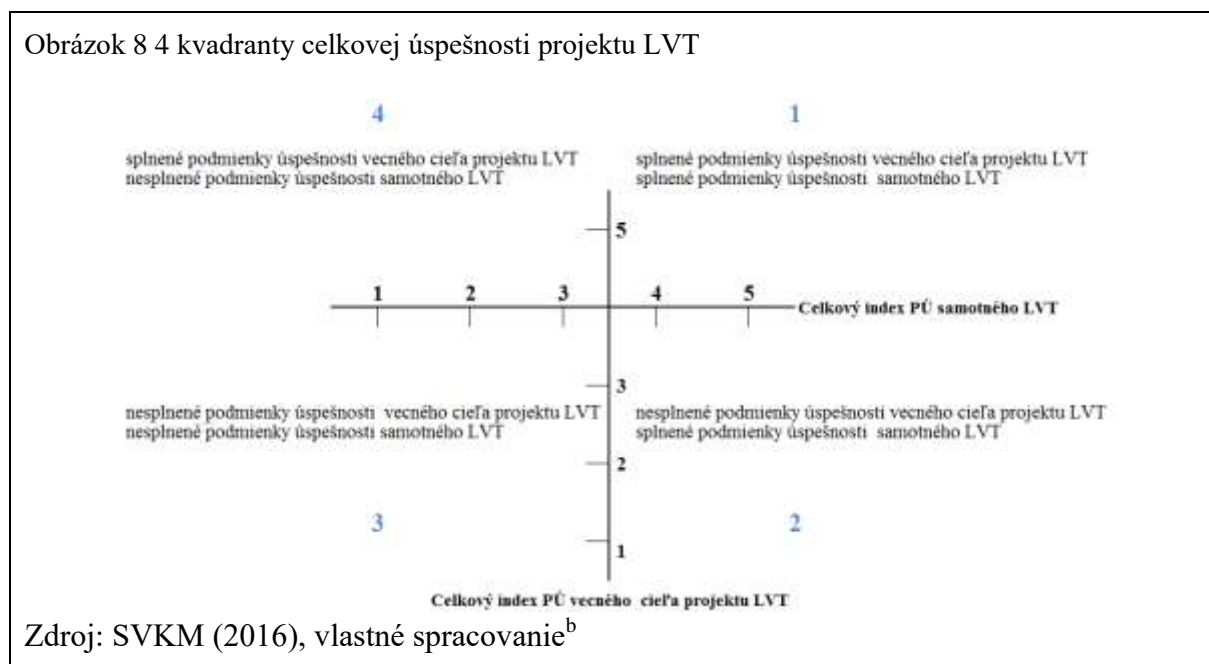
Nenaplnením trojimperatívu, ktorý sa v určených podmienkach prejavuje v porovnaní dodržania plánovaného rozpočtu so skutočnosťou sa síce projekt automaticky stáva neúspešný, ale ani to nie je dostatočné k posúdeniu celkovej úspešnosti projektu LVT, pokiaľ je rozpočet dodržaný, preto sa pristupuje ešte k jednému kroku a je stanovené, že celkové percentuálne vyjadrenie úspešnosti projektu musí byť 75 % pre obidve uvedené skupiny

podmienok, pričom 80 % je potrebných k úspechu pri splení podmienok úspešnosti vzťahujúcich sa k vecnému predmetu projektu LVT a 70 % pre skupinu podmienok úspešnosti vzťahujúcich sa k samotnému LVT. Vyššie naplnenie je požadované od podmienok úspešnosti súvisiacich s vecným cieľom projektu LVT z toho dôvodu, že všetky podmienky sú dané objektívne a plne v rukách projektového tímu a na strane druhej už vstupuje i subjektívne hodnotenie detí LVT,

Po prevedení týchto percentuálnych vyjadrení je dosiahnutá minimálna hodnota súčtu indexov vyplývajúcich z násobku váhy a pridelenej hodnoty podmienke úspešnosti, čo znamená:

- podmienky úspešnosti súvisiace s vecným predmetom projektu LVT sú splnené pokiaľ celkový index podmienok úspešnosti je vyšší než 4;
- podmienky úspešnosti súvisiace so samotným LVT sú splnené pokiaľ celkový index podmienok úspešnosti je vyšší než 3,5.

Následne sú na kolmé osi celkových indexov podmienok úspešnosti jednotlivých strán podmienok úspešnosti projektu LVT nanesené hodnoty 1-5, ktorými sú podmienky úspešnosti hodnotené a ich priesečník je v mieste najnižších možných celkových indexov úspešnosti tej či onej skupiny podmienok úspešnosti projektu LVT a teda pri hodnote 4 a 3,5 ako je to uvedené v diagrame na nižšie uvedenom obrázku 7.



Na obrázku 8 je vidieť, že osi rozdeľujú celkové hodnotenie projektu na 4 kvadranty:

1. splnené PÚ<sup>10</sup> vecného cieľa projektu LVT a splnené PÚ samotného LVT;
2. nesplnené PÚ vecného cieľa projektu LVT a splnené PÚ samotného LVT;
3. nesplnené PÚ vecného cieľa projektu LVT a nesplnené PÚ samotného LVT;
4. splnené PÚ vecného cieľa projektu LVT a nesplnené PÚ samotného LVT.

Zanesením celkových indexov podmienok úspešnosti vypočítaných ako súčet násobených váh a dosiahnutej hodnoty jednotlivých podmienok úspešnosti jednotlivých skupín podmienok, je v tomto grafickom znázornení okamžite vidieť či je celkovo projekt LVT úspešný alebo je neúspešný.

<sup>10</sup> PÚ podmienky úspešnosti

## 4 Záver

**Cieľom diplomovej práce** na tému Využitie metód projektového riadenia pri plánovaní zrealizovania akcie pre deti je zostavenie plánu projektu detského tábora a stanovenie podmienok úspešnosti a jeho hodnotenia. Dosiachnutiu tohto hlavného cieľa predchádza zhromaždenie teoretických poznatkov z dostupných zdrojov vyhľadávaných spomedzi českej i zahraničnej ako tlačenej tak i elektornickej literatúry, následná sekekcia získaných informácií potrebných k vytvoreniu teoretickej časti práce tak, aby boli vhodne implementované a použité pri tvorbe praktickej časti práce, ktorá predstavuje neštátnu neziskovú organizáciu, ktorá poriada detský tábor, ktorého plán je predmetom tejto diplomovej práce a ku ktorému sú zozbierané potrebné dáta a metódy a postupy projektového manažmentu sú prakticky aplikované.

V diplomovej práci sa ukazuje, že detský tábor spĺňa všetky atribúty projektu tak ako ho vidí projektový manažment a to nielen pri plánovaní zrealizovania detského letného výtvarného tábora ako je to v tomto prípade a je možné využiť metódy a postupy projektového manažmentu, ktoré aj sú v diplomovej práci aplikované.

Organizovanie detkského tábora v sebe obnáša množstvo činností, pri ktorých identifikácii je využiteľná hierarchickú štruktúru prác, rozkladajúcu cieľ projektutj, tábor, do čiastkových úloh. Projektovému tímu, ktorých role a vzťahy vyjadruje organizačná štruktúra sú následné priradenie zodpovedností k identifikovaným činnostiam nutným k naplneniu cieľa k čomu poslúži matica zodpovedností RASCI určujúca kto má akú zodpovednosť za jednotlivé činnosti a ako sa podieľa na jednotlivých činnostiach a predísť tak riziku opomenutia vykonania nejakej činnosti vedúc k zbytočným odchýlkám alebo konfliktom.

Príprava letného detského tábora, či už sa jedná o zotavovaciu akciu pre deti alebo nie, trvá niekoľko mesiacov, niektoré obdobia sú zaťažené väčším počtom úloh alebo náročnejšími úlohami, preto je nanajvýš vhodné čas venovaný daným úlohám dobre naplánovať. Určením kritickej cesty zviazaných následných činností bez časovej rezervy a zobrazením v Ganttovom diagrame, ktorý zobrazuje ako väzby medzi činnosťami, tak i dĺžku ich trvania, sú príhodné prostriedky využiteľné i pri časovom plánovaní detských táborov k nezmeškaniu kritických dátumov, ktorými sú v prípade, že sa jedná o tábor ako zotavovaciu akciu predovšetkým legislatívne určené ohlášky tábora.

V prípade akéhokoľvek tábora je jednou z kľúčových správna komunikácia so zainteresovanými stranami, preto je dobrým pomocníkom naplánovať komunikáciu so všetkými identifikovanými zainteresovanými stranami, kam, okrem iných, neodmysliteľne patria aj rodičia deti a samozrejme samy deti účastniace sa tábora, určiť správne formu komunikácie s nimi a frekvenciu tejto komunikácie a i zásady kto a aké informácie poskytuje.

Hrozby rizík sa nevyhýbajú ani táborom a už vôbec nie keď sa jedná o prácu s deťmi. Samozrejme riziká nepredstavujú a nespôsobujú len deti, ale všetko, čoho sa tábor dotýka, preto je na mieste spracovať plán rizík, v ktorom sú riziká identifikované, ohodnotené a navrhnuť stratégiu obrany voči nim, pretože i eliminácia rizík má veľký podiel na úspešnosti tábora.

Každý dobrý tábor či akcia, nech je sebelepšie naplánovaná a môže sa na prvý pohľad zdať, že dosahuje všetkých možných kvalít, je potrebné na záver vyhodnotiť a hodnoteniu venovať dostatok času. Už od počiatku by mali byť dané podmienky úspešnosti a spôsob ich vyhodnotenia a z hodnotenia a prípadných zistených chýb si vziať ponaučenie do budúca.

## Literatúra

### Tlačené zdroje:

BADIRU, A. B. *STEP project management: guide for science, technology and engineering projects*. Boca Raton, Florida : CRC Press, 2009, 421 s. ISBN 978-1-4200-7235-8.

BARKER, S, COLE R. *Brilliant project management: What the best project managers know, do and say*. 3. vyd. Harlow : Pearson education limited, 2012, 176 s. ISBN 978-0-273-78143-1.

BENDOVIÁ, K. et al. *Základy projektového řízení*. 1. vyd. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2012, 78 s. ISBN 978-80-244-3124-6.

BEZCHLEBA, B. *Hlavní vedoucí dětského tábora*. 1. vyd. Brno : Mravenec, 2012, 68 s. ISBN 978-80-87447-21-1.

BOWDIN, G. *Events Management*. Oxford: Elsevier, 2011, 774 s. ISBN 978-1-85617-818-1.

BURDA, J. et al. *Tábory a další zotavovací akce*. Aktualiz. vyd. Praha : NIDM MŠMT, 2008, 144 s. ISBN 978-80-86784-59-5.

DOLANSKÝ, V. et al. *Projektovy management*. 1. vyd. Praha : Grada. 1996, 372 s. ISBN 80-7169-287-5.

DOLEŽAL, J. et al.. *5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*. 1. vyd. Praha : Grada, 2013, 192 s. ISBN 978-80-247-8560-8.

DOLEŽAL, J. et al. *Projektový management podle IPMA*. 2. vyd. Praha : Grada, 2012, 528 s. ISBN 978-80-247-4275-5.

DUCROS, M., FERNET G. *Project Management Guide*. Paris, France : Editions Technip, 2010, 128 s. ISBN 978-2710809524.

FILOUŠ, M. *Provozovatel tábora z pohledu práva*. 1. vyd. Brno : Mravenec, 2006, 72 s. ISBN 80-86994-11-2.

FOTR, J., SOUČEK I. *Investiční rozhodování a řízení projektů*. 1. Vyd. Praha : Grada, 2011, 416 s. ISBN: 978-80-247-3293-0.

FROTSCHER, Sven. *Pět tisíc znaků a symbolů světa*. Praha : Grada, 2008, 254 s. ISBN 978-80-247-2230-6.

HÁJEK, B. et al. *Děti, vedoucí, volný čas*. 1. vyd. Praha : IDM MŠMT, 2004, 120 s. ISBN 80-86784-06-1.

HANUŠ, R., CHYTILOVÁ L. *Zážitkově pedagogické učení: modely zkušenostního učení, motivace, prostředky zážitkové pedagogiky, projektování*. 1. vyd. Praha : Grada, 2009, 192 s. ISBN 978-80-247-2816-2.

HARMACH, J. *Tábory a jiné zotavovací akce: průvodce jejich přípravou*. Praha : IDM MŠMT, 2004, 136 s. ISBN 80-86033-93-7.

HODAŇ, B., DOHNAL T. *Rekreologie*. 1. vyd. Olomouc : Hanex, 2005, 281 s. ISBN 80-85783-48-7.

HOFBAUER, B. *Děti, mládež a volný čas*. 1. vyd. Praha : Portál, 2004, 176 s. ISBN 80-7178-927-5.



KERZNER, H. *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. 11. vyd. Hoboken, New Jersey : Wiley & Sons, 2013, 1296 s. ISBN 978-11-184-1855-0.

KOMZÁK, T. *Řízení IT projektů pro úplné začátečníky*. Brno : Computer Press, 2013, 248 s. ISBN 978-80-251-3791-8.

KORECKÝ, M., TRKOVSKÝ V. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 1. vyd. Praha : Grada, 2011, s. 583 ISBN 978-80-247-3221-3.

KOTLER et al. *Moderní marketing* . 4. vyd. Praha : Grada, 2007, s. 1048. ISBN 978-80-247-1545-2.

MALINA, J. *Karlův most*. Praha : Eminent, 2007, 205 s. ISBN 978-80-7281-304-9.

NEWTON, P. *Principles of project management: Project skills*. Los Gatos, California : TradePub, 2015. 42 s. ISBN 978-1-62620-958-9.

O'TOOLE, W. J. Towards the Integration of Event Management Best Practice by the Project Management Process. *Events beyond 2000: setting the agenda*. Sydney : Australian Centre for Event Management, 2000, s. 86-92. ISBN 186365562X.

PÁVKOVÁ, J. *Pedagogika volného času: teorie, praxe a perspektivy výchovy mimo vyučování a zařízení volného času*. 4. vyd. Praha : Portál, 2008. 221 s. ISBN 978-80-7367-423-6.

PELÁNEK, R. *Příručka instruktora zážitkových akcí*. 2. vyd. Praha : Portál, 2013. 205 s. ISBN 978-80-262-0454-1.

PITAŠ, J. *Národní standard kompetencí projektového řízení verze 3.2: Výkladový slovník projektového řízení*. Brno : SPŘ, 2012, s. 335, ISBN 978-80-260-2325-8.

PMI. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*. 5. vyd. Newton Square, Pennsylvania : Project Management Institute, 2013. 589 s. ISBN 978-1-935589-67-9.

POSNER, K., APPLGARTH, M. *Project management pocketbook*. 2. vyd. Hants : Management Pocketbooks, 2008. 128 s. ISBN 978-1-908-284-01-3 .

ROSENAU, M. D. *Řízení projektů*. 3. vyd. Brno : Computer Press, 2007, 344 s. ISBN 978-80-251-1506-0.

SILVERS, J. R. *Risk Management for Meetings and Events*. 1. vyd. Oxford : Elsevier, 2008, 384 s. ISBN 978-0-7506-8067-0.

SKALICKÝ, J. et al. *Projektový management a potřebné kompetence*. 1. vyd. Plzeň : ZČU, 2010. 389 s. ISBN 978-80-7043-975-3.

TOMKOVÁ, A. et al. *Učíme v projektech*. Praha : Portál, 2009, 176 s. ISBN 978-80-7367-527-1.

VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha : Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

VINCEJOVÁ, E., VOLKOVÁ T. *Ako vo voľnom čase?* Prešov : Metodicko-pedagogické centrum Bratislava, 2008. 57 s. ISBN 978-80-8045-522-4.

WYSOCKI, R. K. *Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme*. 5. vyd. Indianapolis, Indiana : Wiley publishing, 2009, 734 s. ISBN 978-0-470-42367-7.

## Internetové zdroje:

AMERICAN CAMP ASSOCIATION. *Timeline* [online]. 2012 [cit. 2016-01-16] Dostupný z WWW: <http://www.acacamp.org/anniversary/timeline/>

BROŽOVÁ, I. *Vícekritériální analýza variant* [online]. 2016 [cit. 2016-04-16] Dostupný z WWW: <http://pef.czu.cz/~brozova/casestudy/vav3.html>

ČRDM. *Co je CRDM* [online]. 2016a [cit. 2016-03-08] Dostupný z WWW: <http://crdm.cz/crdm/co-je-crdm/>

ČRDM. *Členské organizace* [online]. 2016b [cit. 2016-03-08] Dostupný z WWW: <http://crdm.cz/clenove/clenske-organizace/>

ČESKÉ TÁBORY.CZ. *Jak vybrat správný tábor?* [online]. 2016a [cit. 2016-01-12] Dostupný z WWW: <http://www.cesketabory.cz/2-jak-vybrat-spravny-tabor.html>

ČESKÉ TÁBORY.CZ. *Podmínky registrace* [online]. 2016b [cit. 2016-03-08] Dostupný z WWW: <http://www.cesketabory.cz/1-organizatori-podminky-registrace.html>

ČESKÉ TÁBORY.CZ. *Vítejte na webu o dětských táborech!* [online]. 2016 [cit. 2016-03-08] Dostupný z WWW: <http://www.cesketabory.cz/>

DICTIONARY.COM. *Summer camp*. [online]. 2016 [cit. 2016-01-16] Dostupný z WWW: <http://dictionary.reference.com/browse/summer-camp?s=t>

EMBOK. *About EMBOK*. [online]. 2016 [cit. 2016-03-10] Dostupný z WWW: <http://www.embok.org/index.php/history-of-embok>

GE MONEY BANK. *České děti tráví prázdniny nejčastěji na táboře, ty jsou u nás jedny z nejlevnějších v Evropě* [online]. 2016 [cit. 2016-03-10] Dostupný z WWW: [https://www.gemoney.cz/servis-pro-media/tiskove-zpravy/zprava?reportId=TZ\\_70385](https://www.gemoney.cz/servis-pro-media/tiskove-zpravy/zprava?reportId=TZ_70385)

HODEK, D. *Informace ke správě Karlova mostu* [online]. 2013 [cit. 2016-03-31] Dostupný z WWW: <http://www.praha1.cz/cps/odbory-a-oddeleni-informace-ke-sprave-karlova-mostu.html>

INBOX SK. *Historie* [online]. 2016 [cit. 2016-01-12] Dostupný z WWW: [http://prince-2.cz/page/1037\\_historie-prince2](http://prince-2.cz/page/1037_historie-prince2)

IPMA. *The Next Generation of Competence: ICB4* [online]. 2015 [cit. 2016-03-10] Dostupný z WWW: <http://blog.ipma.world/the-next-generation-of-competence-icb4/>

JUNÁK - ČESKÝ SKAUT. *Projděte se 100letou historií skautingu* [online]. 2016a [cit. 2016-01-12] Dostupný z WWW: <http://www.skaut.cz/skauting/o-skautingu/historie>

JUNÁK - ČESKÝ SKAUT. *Zajímavá fakta a čísla* [online]. 2016b [cit. 2016-03-08] Dostupný z WWW: <http://www.skaut.cz/skauting/o-skautingu/fakta-cisla>

KOMORA PM. *Projektový management* [online]. 2016 [cit. 2016-01-31] Dostupný z WWW: <http://www.komorapm.cz/projektovy-management/>

MŠMT ČR. *Letní tábory* [online]. 2016a [cit. 2016-01-13] Dostupný z WWW: <http://www.msmt.cz/mladez/letni-tabory-2?highlightWords=letn%C3%AD+t%C3%A1bor>

MŠMT ČR. *MŠMT a letní dětské tábory* [online]. 2016b [cit. 2016-01-13] Dostupný z WWW: <http://www.msmt.cz/mladez/msmt-a-letni-detske-tabory-1>

MŠMT ČR *NNO uznaná MŠMT pro práci s dětmi a mládeží* [online]. 2016c [cit. 2016-01-13] Dostupný z WWW: <http://www.msmt.cz/mladez/nno-uznana-msmt-pro-praci-s-detmi-a-mladezi>

MŠMT ČR. *Programy státní podpory práce s dětmi a mládeží na rok 2016* [online]. 2015 [cit. 2016-01-13] Dostupný z WWW: <http://www.msmt.cz/mladez/programy-statni-podpory-prace-s-detmi-a-mladezi-na-rok-2016>

MŠMT ČR. *Sdělení MŠMT k pořádání dětských táborů* [online]. 2016 [cit. 2016-01-13] Dostupný z WWW: <http://www.msmt.cz/mladez/sdeleni-msmt-k-poradani-detskych-taboru>

MZ ČR. *Letní dětská rekreace - stav k 31. 8. 2013 - Závěrečná zpráva* [online]. 2013 [cit. 2016-03-08] Dostupný z WWW: [http://www.mzcr.cz/Verejne/obsah/ldr-2013\\_3126\\_5.html](http://www.mzcr.cz/Verejne/obsah/ldr-2013_3126_5.html)

MZ ČR. *Letní dětská rekreace - stav k 31. 8. 2014 - Závěrečná zpráva* [online]. 2014 [cit. 2016-03-08] Dostupný z WWW: [http://www.mzcr.cz/Verejne/dokumenty/letni-detska-rekreace-stav-k-31-82014\\_9627\\_3127\\_5.html](http://www.mzcr.cz/Verejne/dokumenty/letni-detska-rekreace-stav-k-31-82014_9627_3127_5.html)

MZ ČR. *Letní dětská rekreace - stav k 31. 8. 2015 - Závěrečná zpráva* [online]. 2015 [cit. 2016-03-08] Dostupný z WWW: [http://www.mzcr.cz/Verejne/dokumenty/letni-detska-rekreace-stav-k-31-82015\\_10749\\_3286\\_5.html](http://www.mzcr.cz/Verejne/dokumenty/letni-detska-rekreace-stav-k-31-82015_10749_3286_5.html)

NOVOSAD A SYN. *Exkurze*. [online]. 2016 [cit. 2016-04-11] Dostupný z WWW: <http://sklarnaharrachov.cz/>

OXFORD UNIVERSITY PRESS. *Summer camp* [online]. 2016 [cit. 2016-01-16] Dostupný z WWW: <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/summer-camp?q=summer+camp>

PIONÝR. *Dobry tábor* [online]. 2012 [cit. 2016-03-16] Dostupný z WWW: <http://www.pionyr.cz/rodice/dobry-tabor>

PMCOM. *7 PRINCE2 Themes, Principles and Processes!* [online]. 2016 [cit. 2016-01-12] Dostupný z WWW: <http://project-management.com/7-prince2-themes-principles-and-processes/>

RAIN.CZ. *Dětské tábory: Podrobné vyhledávání* [online]. 2016a [cit. 2016-03-08] Dostupný z WWW: <http://www.borovice.cz/detske-tabory/vyhledavani/>

RAIN.CZ. *Legislativa a některé vybrané normy pro práci s dětmi a mládeží a související* [online]. 2016b [cit. 2016-02-26] Dostupný z WWW: <http://www.borovice.cz/dokumenty/legislativa/>

SENSEGATES SARL. Sensagent Corporation: Online Encyclopedia, Thesaurus, Dictionary definitions and more. *Summer camp* [online]. 2016 [cit. 2016-01-16] Dostupný z WWW: <http://dictionary.sensagent.com/summer%20camp/en-en/>

SAARLAND. *Středisko Škola v přírodě Janov nad Nisou* [online]. 2016 [cit. 2016-04-01]. Dostupné z WWW: <http://saarlandsro.cz/skola-v-prirode/>

Saarland. *Penzion VILA OÁZA Janov nad Nisou* [online]. 2016 [cit. 2016-04-01]. Dostupné z WWW: <http://saarlandsro.cz/vila-oaza/>

SCOUTS. *Baden-Powell, the chief of the scout of the world* [online]. 2016 [cit. 2016-04-01]. Dostupné z WWW: [http://scout.org/en/about\\_scouting/facts\\_figures/history/b\\_p\\_chief\\_scout\\_of\\_the\\_world](http://scout.org/en/about_scouting/facts_figures/history/b_p_chief_scout_of_the_world)

STEM/MARK. *Příměstský tábor = oblíbený kompromis* [online]. 2014 [cit. 2016-03-16] Dostupný z WWW: <http://www.stemmark.cz/primestsky-tabor-oblibeny-kompromis/>

VLACH, M. Projektové řízení, informatika, marketing. *Byla schválena norma ISO 21 500* [online]. 2012 [cit. 2016-02-01]. Dostupné z WWW: <http://www.mira-vlach.cz/nova-norma-iso-21500>

VLACH, M. Projektové řízení, informatika, marketing. *ISO 21500 Chystá se mezinárodní standard projektového řízení* [online]. 2008 [cit. 2016-02-01]. Dostupné z WWW: <http://www.mira-vlach.cz/iso-21500-chysta-se-mezinarodni-standard-projektoveho-rizeni>

YMCA. *Právní předpisy* [online]. 2008 [cit. 2016-04-01]. Dostupné z WWW: <http://www.ymca.cz/programy/tabory/tabory-ymca---servis/pravni-predpisy/>

### **Zákony a vyhlášky**

Zákon 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví

Vyhláška Ministerstva zdravotnictví 106/2001 Sb., o hygienických požadavcích na zotavovací akce pro děti

### **Interné materiály spolku**

SVKM. *Výpis ze spolkového registra*. Praha, 2016.

SVKM. *Stanovy SVKM*. Praha, 2015.

SVKM. *Zpráva o činnosti SVKM*. Praha, 2002.

SVKM. *Zpráva o činnosti SVKM*. Praha, 2003.

SVKM. *Zpráva o činnosti SVKM*. Praha, 2004.

SVKM. *Zpráva o činnosti SVKM*. Praha, 2005.

SVKM. *Zpráva o činnosti SVKM*. Praha, 2004.

SVKM. *Zpráva o činnosti SVKM*. Praha, 2005.

SVKM. *Zpráva o činnosti SVKM*. Praha, 2006.

SVKM. *Zpráva o činnosti SVKM*. Praha, 2007.

SVKM. *Zpráva o činnosti SVKM*. Praha, 2008.

SVKM. *Zpráva o činnosti SVKM*. Praha, 2009.

SVKM. *Zpráva o činnosti SVKM*. Praha, 2010.

SVKM. *Zpráva o činnosti SVKM*. Praha, 2011.

SVKM. *Zpráva o činnosti SVKM*. Praha, 2012.

SVKM. *Zpráva o činnosti SVKM*. Praha, 2013.

SVKM. *Zpráva o činnosti SVKM*. Praha, 2014.

SVKM. *Zpráva o činnosti SVKM*. Praha, 2015.

# Prílohy

## Zoznam príloh

Príloha 1 Vybrané zákony a normy ohľadne práce s deťmi a mládežou .....	I
Príloha 2 Realizované LDT v ČR v r. 2012-2015 .....	II
Príloha 3 Počty rekreovaných detí v LDT v ČR v r. 2012-2015 .....	III
Príloha 4 Počet LDT - zot. akcií v krajoch ČR v r. 2013-2015 .....	IV
Príloha 5 Podiely a počet LDT - zot. akcií krajoch ČR v r. 2015 .....	V
Príloha 6 Prieskum letných výtvarných táborov .....	VI
Príloha 7 Zakladacia listina projektu LVT .....	VII
Príloha 8 Viackriteriálne hodnotenie variantov miesta konania samotného LVT .....	VIII
Príloha 9 WBS projektu LVT - 1. časť .....	IX
Príloha 10 WBS projektu LVT - 2. časť .....	X
Príloha 11 Povinná dokumentácia tábora .....	XI
Príloha 12 RASCI matica zodpovednosti projektu LVT .....	XII
Príloha 13 Ganttov graf projektu LVT - 1. časť .....	XIII
Príloha 14 Ganttov graff projektu LVT - 2. časť .....	XIV
Príloha 15 Plán rozpočtu projektu LVT .....	XV
Príloha 16 Materiál k programu LVT .....	XVI
Príloha 17 Minimálna výbava zdravotníka zotavovacej akcie .....	XVII
Príloha 18 Plán komunikácie projektu LVT .....	XVIII
Príloha 19 Plán rizík projektu LVT .....	XIX
Príloha 20 Režim dňa LVT .....	XX
Príloha 21 Rámcový program LVT .....	XXI
Príloha 22 Táborový poriadok LVT .....	XXII
Príloha 23 Zoznam možných techník k programu LVT .....	XXIII
Príloha 24 Plagát LVT .....	XXIV

## Príloha 1 Vybrané zákony a normy ohľadne práce s deťmi a mládežou

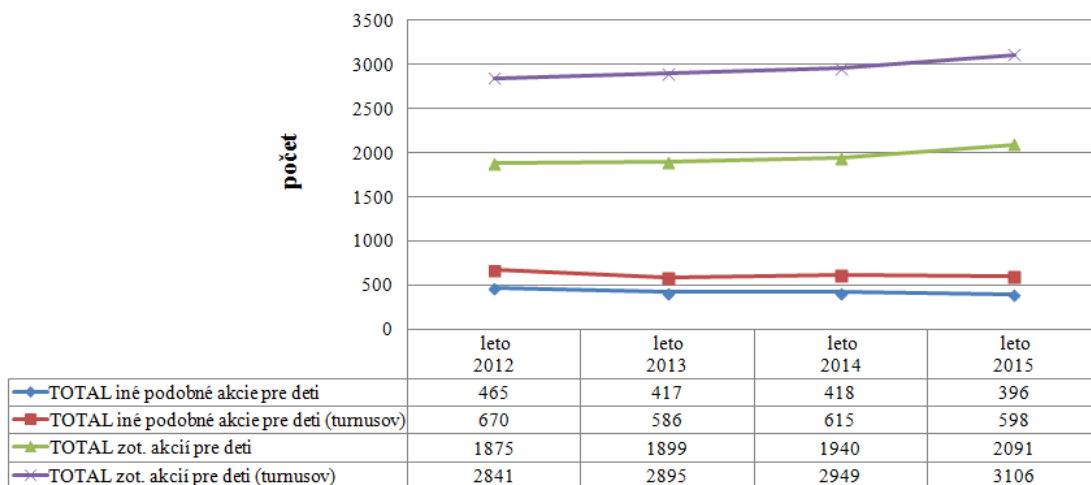
<b>Zákony</b>	Nový Občanský zákoník č. 89/2012 Sb.
	Zákon č. 84/1990 Sb., o právu shromažďovacím, ve znění platných předpisů
	Zákon č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím, ve znění platných předpisů
	Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů, ve znění platných předpisů
	Zákon č. 114/1992 Sb., o ochraně přírody a krajiny, ve znění platných předpisů
	Zákon č. 116/1990 Sb., o nájmu a podnájmu nebytových prostor, ve znění platných předpisů
	Zákon č. 121/2000 Sb., Autorský zákon, ve znění platných předpisů
	Zákon č. 133/1985 Sb., o požární ochraně ve znění pozdějších předpisů
	Zákon č. 258/2000 Sb, o ochraně veřejného zdraví, ve znění platných předpisů
	Zákon č. 359/1999 Sb., o sociálně-právní ochraně dětí, ve znění platných předpisů
	Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění platných předpisů
<b>Vyhlášky</b>	Vyhláška MZ ČR č. 106/2001 Sb., o hygienických požadavcích na zotavovací akce pro děti, ve znění platných předpisů
	Vyhláška MZ ČR č. 137/2004 Sb. o hygienických požadavcích na stravovací služby, ve znění platných předpisů
	Vyhláška č. 410/2005 Sb., o hygienických požadavcích na prostory a provoz zařízení a provozoven pro výchovu a vzdělávání dětí a mladistvých, ve znění pozdějších předpisů
<b>Ďalšie</b>	Zákon č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky
	Zákon č. 2/1993 Sb., Listina základních práv a svobod
	Deklarace práv dítěte
	Zákon 104/1991 Sb., o Úmluvě o právech dítěte

Zdroj: Rain.cz (2016b)<sup>11</sup> in MŠMT (2016a), vlastné spracovanie<sup>a</sup>

<sup>11</sup> aktualizované podľa platných predpisov (NOZ)

## Príloha 2 Realizované LDT v ČR v r. 2012-2015

### Počet realizovaných letných detských táborov a ich turnusov v ČR v období 2012-2015



Zdroj: MZ ČR (2013-2015)<sup>12</sup>, vlastné spracovanie<sup>b</sup>

<sup>12</sup> MZ ČR (2013, 2014, 2015) upozorňuje, že počty iných než zotavovacích akcií sú orientačné, pretože sú uvedené len ohlásené iné než zotavovacie akcie a na iné než zotavovacie akcie sa nevzťahuje ohlašovací povinnosť daná § 8 odst. 3 zákona č. 258/2000 Sb., o ochrane veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů

### Príloha 3 Počty rekreovaných detí v LDT v ČR v r. 2012-2015

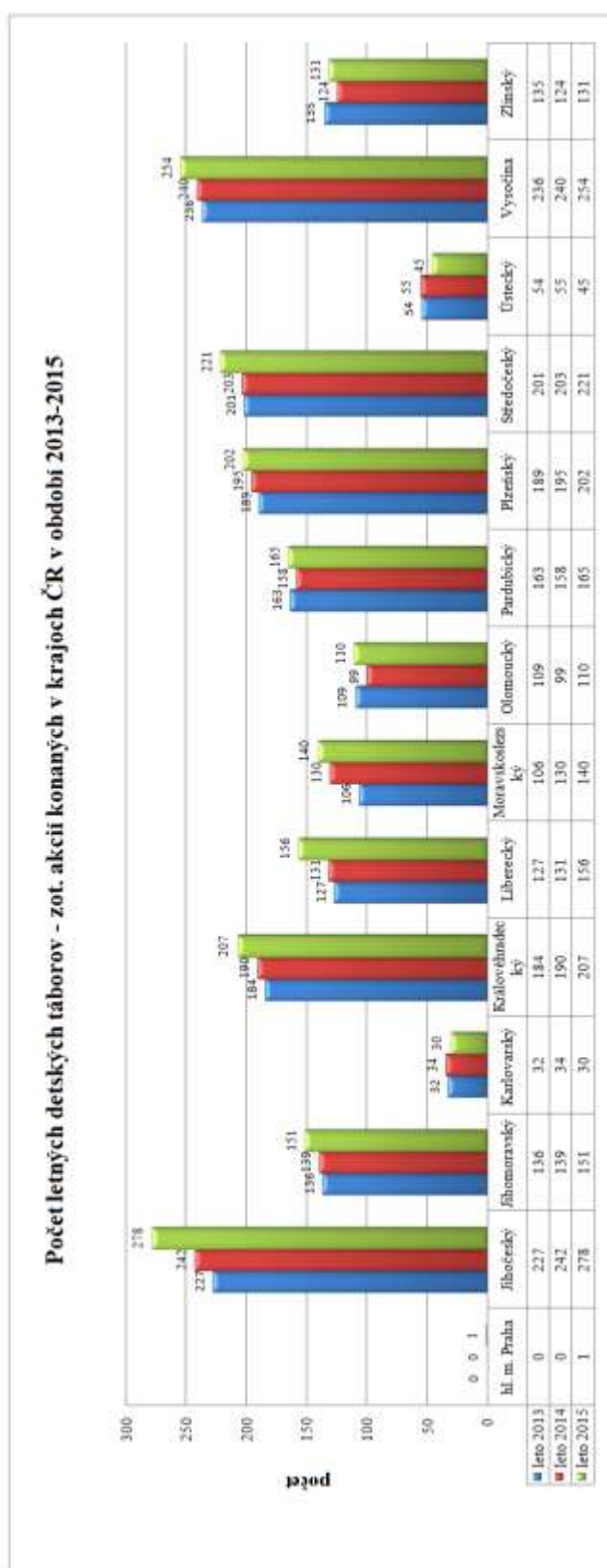
Deti - zot. akcie pre deti	2012	2013	2014	2015
hl. m. Praha	N	N	N	125
Jihočeský	N	31675	37691	35096
Jihomoravský	N	N	N	11643
Karlovarský	N	N	N	2295
Královéhradecký	N	N	N	16382
Liberecký	N	N	N	13095
Moravskoslezský	N	N	N	14330
Olomoucký	N	N	N	9621
Pardubický	N	N	N	14124
Plzeňský	N	17586	18794	17962
Středočeský	N	17739	21010	20190
Ústecký	N	N	N	5689
Vysočina	N	21420	24059	23421
Zlínský	N	N	N	9418
<b>TOTAL</b>	<b>170243</b>	<b>175478</b>	<b>184199</b>	<b>193391</b>
Deti - jiné podobné akcie pre deti	2012	2013	2014	2015
<b>TOTAL</b>	<b>14612</b>	<b>12794</b>	<b>13666</b>	<b>13073</b>

Zdroj: MZ ČR<sup>13</sup> (2013-2015), vlastné spracovanie<sup>a</sup>

<sup>13</sup> N v tabuľke tejto prílohy označuje nezverejnený údaj tohto zdroja

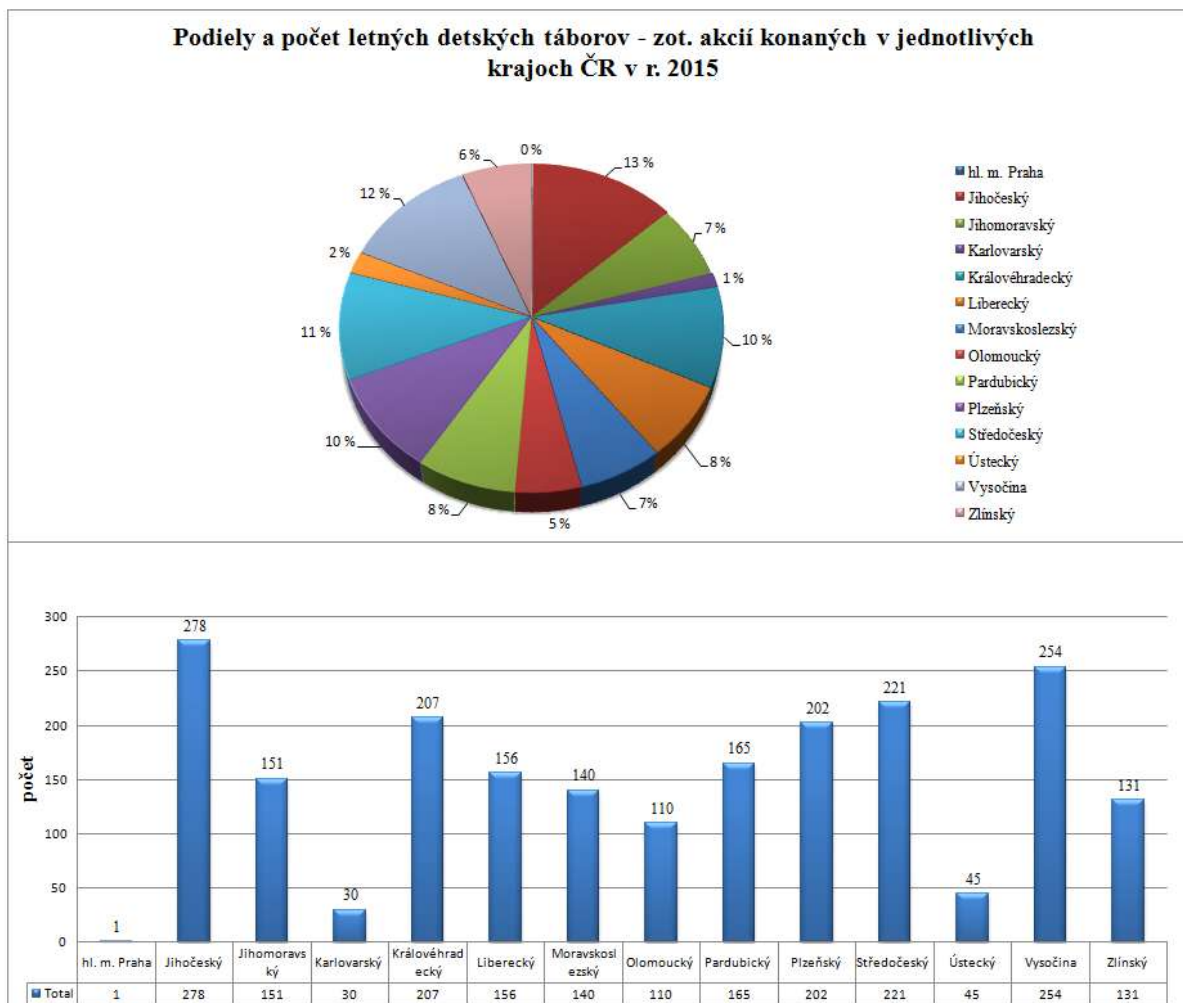


Príloha 4 Počet LDT - zot. akcií v krajoch ČR v r. 2013-2015



Zdroj: MZ ČR (2013-2015), vlastné spracovanie<sup>b</sup>

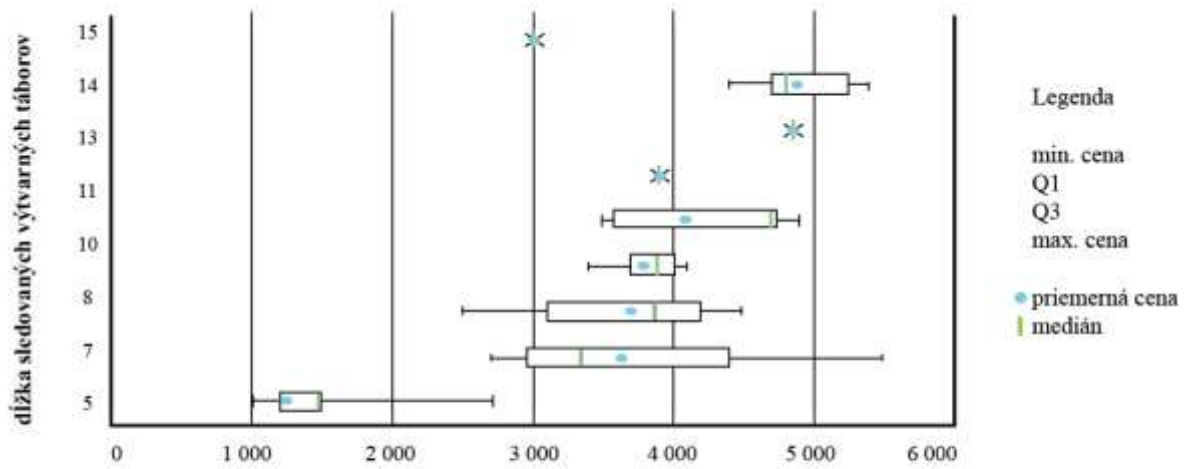
## Príloha 5 Podiely a počet LDT - zot. akcií krajoch ČR v r. 2015



Zdroj: MZ ČR (2015), vlastné spracovanie<sup>b</sup>

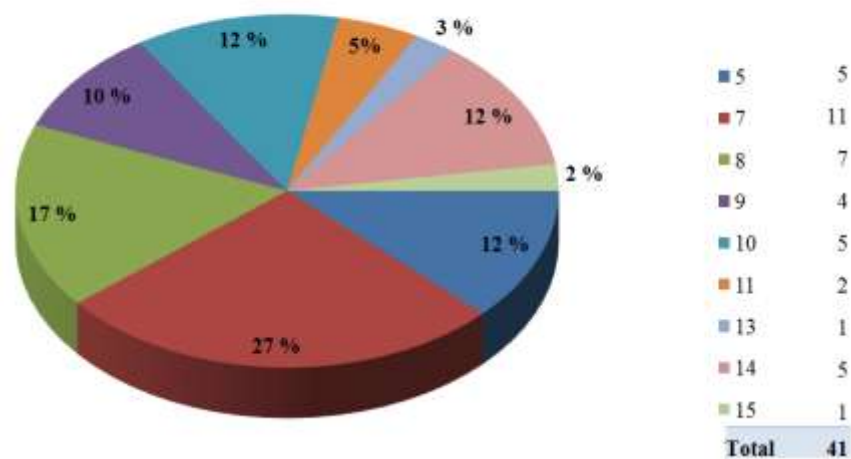
## Príloha 6 Prieskum letných výtvarných táborov

### Ceny sledovaných výtvarných táborov



	5	7	8	9	10	11	13	14	15
min. cena	1 000	2 700	2 500	3 390	3 500	3 900	4 840	4 400	3 000
Q1	1 200	2 965	3 100	3 690	3 590	3 900	4 840	4 700	3 000
priemer	1 580	3 757	3 633	3 815	4 288	3 900	4 840	4 908	3 000
medián	1 480	3 350	3 860	3 890	4 700	3 900	4 840	4 800	3 000
Q3	1 500	4 390	4 190	4 015	4 750	3 900	4 840	5 250	3 000
max. cena	2 720	5 490	4 490	4 090	4 900	3 900	4 840	5 390	3 000

### Dĺžky sledovaných výtvarných táborov



Zdroj: SVKM (2016), vlastné spracovanie<sup>b</sup>

## Príloha 7 Zakladacia listina projektu LVT

<b>Zakladacia listina projektu LVT</b>						
Názov projektu	Letný výtvarný tábor					
Skratka projektu	projekt LVT					
Realizátor projektu	SVKM, spolek					
Partneri projektu	MČ PH1, ZUŠ PH1					
Zámer projektu	- rozvoj osvetovej činnosti SVKM v oblasti úcty k pamiatkam a umeniu - účelné využitie voľného času detí a ich usmernenie k usľachtilej zábave					
Cieľ projektu	Týždenný letný výtvarný tábor v období Júl-August 2016					
	<table border="0"> <tr> <td>Počet účastníkov LVT</td> <td>35-40 detí</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">Cieľová skupina detí LVT</td> <td>- deti a mládež ZŠ Prahy 1</td> </tr> <tr> <td>- deti a mládež s trvalým pobytom na území Prahy 1</td> </tr> <tr> <td>- deti členov SVKM resp. Deti v príbuzenskom vzťahu k členom SVKM</td> </tr> </table>	Počet účastníkov LVT	35-40 detí	Cieľová skupina detí LVT	- deti a mládež ZŠ Prahy 1	- deti a mládež s trvalým pobytom na území Prahy 1
Počet účastníkov LVT	35-40 detí					
Cieľová skupina detí LVT	- deti a mládež ZŠ Prahy 1					
	- deti a mládež s trvalým pobytom na území Prahy 1					
	- deti členov SVKM resp. Deti v príbuzenskom vzťahu k členom SVKM					
Termín zahájenia projektu	Január 2016					
Termín ukončenia projektu	August 2016					
Zdroje financovania	220 000,- -245 000,- Kč					
	vlastné zdroje SVKM (príspevky členov spolku)	115 000,- - 125 000,- Kč				
	cudzie zdroje	105 000,- - 120 000,- Kč				
	dotácie	nie				
Charakteristika činností	- plánovanie celého projektu LVT vrátane zorganizovania programu samotného LVT, nábor detských účastníkov a dozoru LVT, realizácia samotného LVT a ukončenie projektu LVT - zaistenie LVT z hľadiska ubytovania, stravovania, dopravy a poskytnutie materiálne-technickej zábezpeky LVT					
Obmedzenia a predpoklady	zabezpečenie všetkých legislatívnych náležitostí vzťahujúcich sa k zotavovacím akciám i zmluvných ujednaní s dozorom LVT					
Manažér projektu	Ing. Eva Koptová					

Zdroj: SVKM (2016), vlastné spracovanie<sup>b</sup>

## Príloha 8 Viackriteriálne rozhodovanie - miesto konania samotného LVT

### Viackriteriálne hodnotenie variantov miesta konania LVT - hodnoty

Kritériá		Varianty				
Kritérium	váha kritéria	Čestice	J. Lázně	V. Semerink	S. Hoštice	Žihle
cena ubytovania + stravy	0,25	4	3	5	4	2
voľné termíny	0,15	2	4	4	5	5
kapacita a vhodnosť ubytovania	0,1	3	5	4	5	4
dostupnosť	0,2	3	5	5	4	4
vybavenosť areálu	0,15	3	5	4	5	4
možnosti lokality	0,1	4	5	5	4	5
design a celkový vzhľad	0,05	4	4	4	3	5

Legenda: 5 - najlepší výsledok, 1 - najhorší výsledok

### Viackriteriálne hodnotenie variantov miesta konania LVT - výsledok

Kritériá		Varianty				
Kritérium	váha kritéria	Čestice	J. Lázně	V. Semerink	S. Hoštice	Žihle
cena ubytovania + stravy	0,25	1	0,75	1,25	1	0,5
voľné termíny	0,15	0,3	0,6	0,6	0,75	0,75
kapacita a vhodnosť ubytovania	0,1	0,3	0,5	0,4	0,5	0,4
dostupnosť	0,2	0,6	1	1	0,8	0,8
vybavenosť areálu	0,15	0,45	0,75	0,6	0,75	0,6
možnosti lokality	0,1	0,4	0,5	0,5	0,4	0,5
design a celkový vzhľad	0,05	0,2	0,2	0,2	0,15	0,25
1 = 100 %		3,25	4,3	4,55	4,35	3,8

Legenda: 5 - najlepší výsledok, 1 - najhorší výsledok

Zdroj: SVKM (2016), vlastné spracovanie<sup>b</sup>

**Príloha 9 WBS projektu LVT - 1. časť**

<b>WBS projektu LVT – total 1</b>		
<b>WBS No.</b>	<b>Názov v sieti</b>	<b>Činnosť</b>
		<b>ZAČIATOK projektu LVT</b>
<b>I</b>		<b>Iniciálna fáza projektu LVT</b>
I.1		predprojektová štúdia
I.1.1	A	SWOT analýza LVT
I.1.2	B	hrubý rozpočet LVT
I.1.3	C	prieskum letných výtvarných táborov
I.2	D	schvaľovanie uvoľnenia fin.prostriedkov
<b>II</b>		<b>Plánovacia fáza projektu LVT</b>
II.1		miesto a termín konania LVT
II.1.1	E	zoznam vhodných miest konania LVT
II.1.2	F	prieskum vhodných miest konania LVT
II.1.3	G	výber vhodného miesta konania LVT
II.1.4	H	výber termínu konania LVT a repredbežná rezervácia
II.2		plány projektu LVT
II.2.1	I	WBS projektu LVT
II.2.2	J	OBS + RASCI projektu LVT
II.2.3	K	časový plán projektu LVT
II.2.4	L	komunikačný plán projektu LVT
II.2.5	M	plán rozpočtu projektu LVT
II.2.6	N	plán rizík projektu LVT
II.2.7		plán priebehu LVT
II.2.7.1	O	definovanie cieľov a metód LVT
II.2.7.2	P	tvorba režimu a táborového poriadku LVT
II.2.7.3	Q	rozpis náročnosti aktivít a plánovaných techník LVT
<b>III</b>		<b>Realizačná fáza projektu LVT</b>
III.1		tlačoviny LVT
III.1.1		propagačné materiály LVT
III.1.1.1		príprava propagačných materiálov LVT
III.1.1.1.1	R	návrh propagačných materiálov LVT
III.1.1.1.2	S	výber z návrhov propagačných materiálov LVT
III.1.1.1.3	T	tlač propagačných materiálov LVT
III.1.1.2	U	publikácia propagačných materiálov LVT
III.1.1.3	V	stiahnutie propagačných materiálov LVT z obehu
III.1.2		formálne dokumenty k LVT
III.1.2.1	W	vytvorenie formulárov (prihlášky, prehlásenia a pod)
III.1.2.2	X	vytvorenie záväzných propozícií LVT
III.2		účastníci LVT
III.2.1		deti LVT
III.2.1.1	Y1	nábor detí LVT (1.uzávierka prihlášok)
III.2.1.2	Y2	nábor detí LVT (2.uzávierka prihlášok)
III.2.2	Z	vytipovaný dozor (oslovenie+nábor priebežne/súbežne)
III.3		ohlášky LVT
III.3.1	AA	kompletácia dokumentov potrebných k príprave ohlášok LVT
III.3.2	BB	vytvorenie samotných dokumentov ohlášok LVT
III.3.3	CC	doručenie ohlášok LVT

Zdroj: SVKM (2016), vlastné spracovanie<sup>b</sup>

## Príloha 10 WBS projektu LVT - 2. časť

WBS projektu LVT – total 2		
WBS No.	Názov v sieti	Činnosť
III.4		konečná príprava LVT
III.4.1		finálny program LVT
III.4.1.1	DD	upresnenie rámcového programu LVT
III.4.1.2	EE	zostavenie jedálničky LVT
III.4.2		hlavná zábezpeka LVT
III.4.2.1	FF	záväzná rezervácia miesta konania LVT
III.4.2.2		Doprava
III.4.2.2.1	GG	overenie možností dopravcov k LVT
III.4.2.2.2	HH	výber dopravcu k LVT a objednávka dopravy na/počas/z LVT
III.4.2.3	II	rezervácia exkurzie LVT
III.4.3		materiálna zábezpeka LVT
III.4.3.1		lekárnička k LVT
III.4.3.1.1	JJ	overenie stavu lekárničky k LVT
III.4.3.1.2	KK	nákup chýbajúcej výbavy lekárničky k LVT
III.4.3.2		materiál k programu LVT
III.4.3.2.1	LL	upresnenie potrebného materiálu k programu LVT
III.4.3.2.2	MM	nákup potrebného materiálu k programu LVT
III.4.4		zmluvné ošetrovanie LVT
III.4.4.1		pracovne-právne ujednania s dozorom LVT
III.4.4.1.1	NN	príprava zmlúv s dozorom LVT
III.4.4.1.2	OO	preškolenie dozoru LVT
III.4.4.1.3	PP	zjednanie zmlúv s dozorom
III.4.4.2		pripoistenie LVT
III.4.4.2.1	QQ	výber z balíčkov poistenia LVT
III.4.4.2.2	RR	zjednanie poistenia LVT
III.4.5		zaistenie všetkých potrieb (dokumentácia+materiál) LVT
III.4.5.1	SS	komunikácia organizačných pokynov LVT
III.4.5.2	TT	kompletácia dokumentácie a materiálu k LVT
IV		<b>Samotný LVT</b>
IV.1	UU	...priebeh LVT (viď režim, program atď)
V		<b>Ukončovacia fáza projektu LVT</b>
V.1		závery k projektu LVT
V.1.1		vyúčtovanie projektu LVT
V.1.1.1	VV	vyúčtovanie LVT
V.1.1.2	WW	celkové vyúčtovanie projektu LVT
V.1.2		hodnotenie projektu LVT
V.1.2.1	XX	zhodnotenie výsledkov LVT
V.1.2.2	YY	celkové zhodnotenie projektu LVT
V.1.3	ZZ	archivácia dokumentov projektu LVT
V.2		spätná väzba určitým zainteresovaným stranám projektu LVT
V.2.1		záverečné správy partnerom LVT
V.2.1.1	AAA	vyhotovenie záverečných správ partnerom projektu LVT
V.2.1.2	BBB	odoslanie záverečných správ partnerom projektu LVT
V.2.2		poďakovanie deťom LVT
V.2.2.1	CCC	vyhotovenie poďakovania deťom LVT
V.2.2.2	DDD	odoslanie poďakovania deťom LVT
		<b>KONIEC projektu LVT</b>

Zdroj: SVKM (2016), vlastné spracovanie<sup>b</sup>

## Príloha 11 Povinná dokumentácia tábora

<p>Zoznamy detí, vedúcich a pracovníkov:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- obsahujú min. meno, priezvisko, datum narodenia a bydlisko.</li></ul>
<p>Prihlášky detí s podpisom rodičov, ukladajú sa na 5 rokov od skončenia tábora</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- ukladajú sa 5 rokov po skončení tábora (sú zmluvou medzi účastníkom tábora resp. jeho zákonným zástupcom o zabezpečení služieb a ich riadnom zaplatení).</li></ul>
<p>Hospodárska dokumentácia</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- ukladá sa 5 rokov po skončení tábora:<ul style="list-style-type: none"><li>- peňažná kniha tábora;</li><li>- prvotné doklady o príjmoch a výdavkoch;</li><li>- doklady evidujúce nakúpené, skladované a vydané potraviny;</li><li>- denné jedálnečky;</li><li>- príkazné zmluvy (zmluvy dobrovoľníka) ;</li><li>- dohody o vykonaní práce;</li><li>- dohodu o použití súkromného motorového vozidla pre tábor s knihou jász;</li><li>- dohody o hmotnej zodpovednosti;</li><li>- zmluva o prenájme pozemku alebo objektu,;</li><li>- súpis táborového inventára;</li><li>- o vyjadrenie miestneho obecného úradu na konanie tábora.</li></ul></li></ul>
<p>Zdravotná dokumentácia:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- ukladá sa 6 mesiacov po skončení tábora:<ul style="list-style-type: none"><li>- ohlásenie tábora na orgány ochrany verejného zdravia (hygienik);</li><li>- dohoda o poskytnutí zdravotnej starostlivosti s miestnym praktickým alebo detským lekárom;</li><li>- výsledky rozboru vody, ak nie je tábor zásobovaná z verejného zdroja;</li><li>- nástupný list dieťaťa do tábora;</li><li>- nástupný list vedúceho a pracovníka tábora;</li><li>- zdravotné preukazy pracovníkov činných pri stravovaní (ukladá sa kópia) ;</li><li>- zdravotnícky denník so zoznamom osôb prítomných na tábore;</li><li>- doklad o kvalifikácii zdravotníka (ukladá sa kópia);</li><li>- zápis o:<ul style="list-style-type: none"><li>- inštruktáži vedúcich a pracovníkov v tábore;</li><li>- zásadách bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci;</li><li>- zásadách požiarnej ochrany;</li><li>- hygieny prevádzky tábora a poskytovanie prvej pomoci;</li></ul></li><li>- jedálnečky podľa skutočného stavu.</li></ul></li></ul>

Zdroj: YMCA (2016), vlastné spracovanie<sup>a</sup>



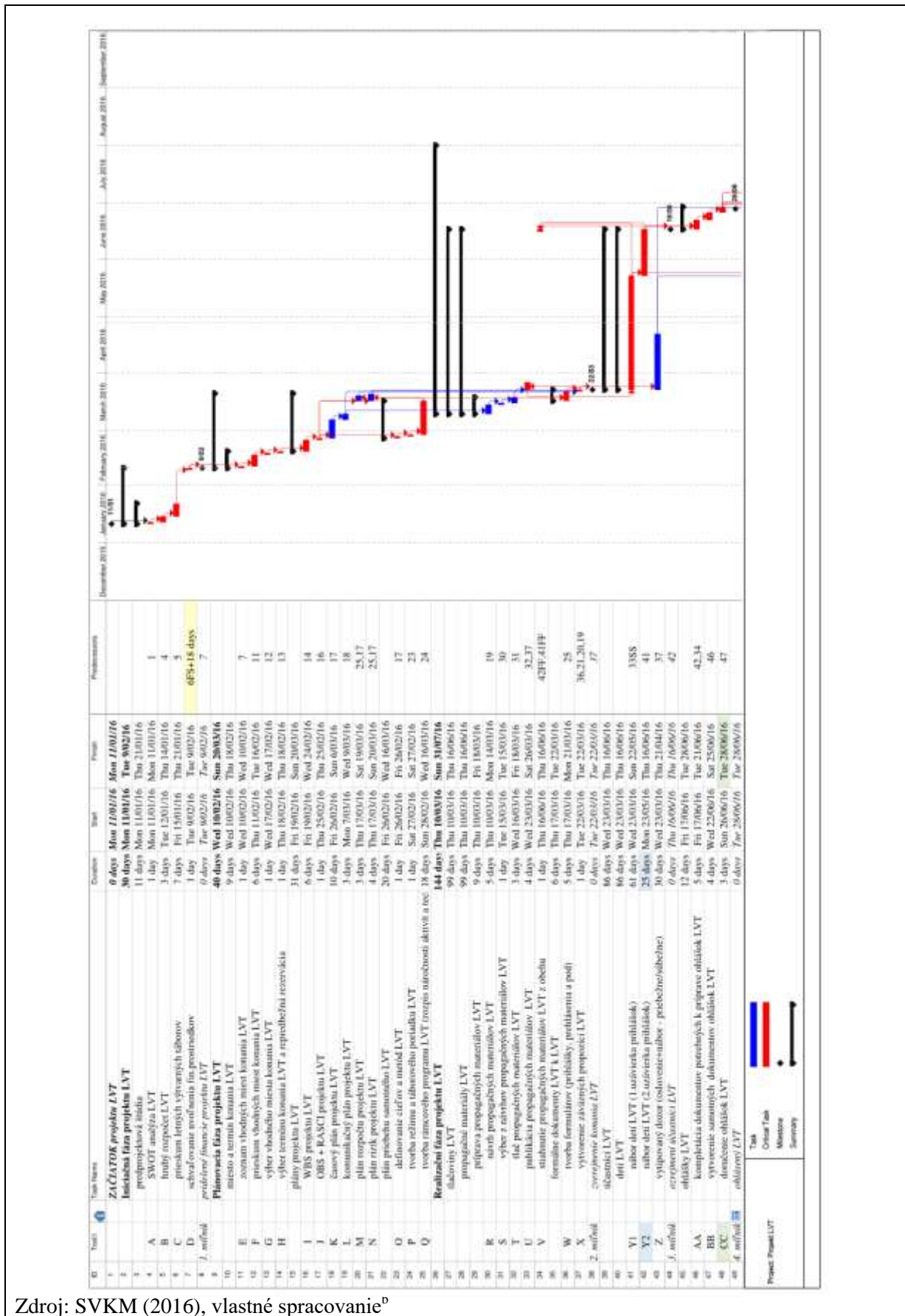
## Príloha 12 RASCI matica zodpovednosti projektu LVT

RASCI projektu LVT										
Fáza	Členovia tímu  Činnosti	Projektová manažérka	Právnička	Koordinátorka	Zab. potrieb	Hl. vedúca LVT	Zdravotník LVT	Skup. vedúci LVT I + II	Inštruktor LVT I + II	
Iniciácia projektu LVT	SWOT	A, K		R	S					
	hrubý rozpočet projektu LVT	R								
	prieskum letných výtvarných ráborov	K		R						
	schvaľovanie financií projektu LVT	R			S					
plánovanie projektu LVT	miesto konania LVT	A	K	R	S	S				
	plány projektu LVT	A, K	I	R	I	I				
	plán priebehu samotného LVT	A	I	S	I	R				
realizácia projektu LVT	propagačné materiály LVT	A, K			R					
	formálne dokumenty LVT	A, K	R	I	I	S				
	nábor detí LVT	K		I	S	R				
	výber, nábor a preškolenie dozoru LVT	A	K	I	I	R				
	upresnenie rámcového programu samotného LVT	A, K			I	R	S	S	S	I
	zostavenie jedálnečky LVT	A, K				R	S			
	ohlášky LVT úradom	A, K	R	I	I	S				
	materiálna zábezpeka LVT (lekárnička)	A, K				I	R			
	hlavná zábezpeka + ostatná materiálna zábezpeka LVT (materiál k programu, zaistenie dopravy, záväzná rezervácia miesta konania)	A, K			R	S	I	I	I	I
	zmluvné zaistenie LVT LVT	A, K	R			S	I	I	I	
	komunikácia organizačných pokynov LVT	K			S	R				
zaistenie všetkých potrieb (dokumenty+materiál) k LVT	A, K	K	S	S	R	S	S			
priebeh samotného LVT	komunikácia so zák. zástupcami detí LVT, poisťovňou a pod (v príp. potreby)	A, K	I			R				
	priebeh kontroly KHS	I	I			R	S	I	I	I
	vedenie účtovníctva	K				R				
	vedenie zdravotného denníka	I				K	R			
	zdravotný stav účastníkov LVT, rozpoznanie zdravotnej spôsobilosti dieťaťa k aktivitám na LVT a prípadné vylúčenie z nich alebo z LVT	I				S	A, R			
	úvodné poučenie o bezpečnosti počas LVT	I				K	R	S	S	
	pridelenie ubytovania, rozdelenie detí do skupín					R	S	S	S	I
	kontrola všetkých činností LVT					R				
	budíčky účastníkov LVT									R
	príprava priestoru a materiálu k aktivitám programu LVT									R
	poučenie o bezpečnosti vlastných skupín detí LVT pri aktivitách programu LVT					R	K	R	R	
	aktivity vlastných skupín detí LVT					R	S	R	R	S
	večerné hodnotenie dní počas priebehu LVT					R	S	S	S	I
	vylúčenie dieťaťa z LVT pri hrubom alebo opakovanom porušovaní táborevého poriadku	I	I			A, R	S	S	S	
	kontrola spánku detí LVT							R	R	
ukončovanie projektu LVT	vyúčtovanie samotného LVT	K			I	R				
	vyúčtovanie projektu LVT	K		R	I					
	zhodnotenie samotného LVT i projektu LVT	A, K		R	S	S	S	S	S	S
	poďakovanie deťom LV	A, K				R				
	záverečné správy partnerom	A	K	I	R	S				
kompletácia a archivácia dokumentov	A	K	R		I					

Legenda: R - zodpovedá, A - schvaľuje, C - kontroluje, S - spolupracuje, I - je informovaný

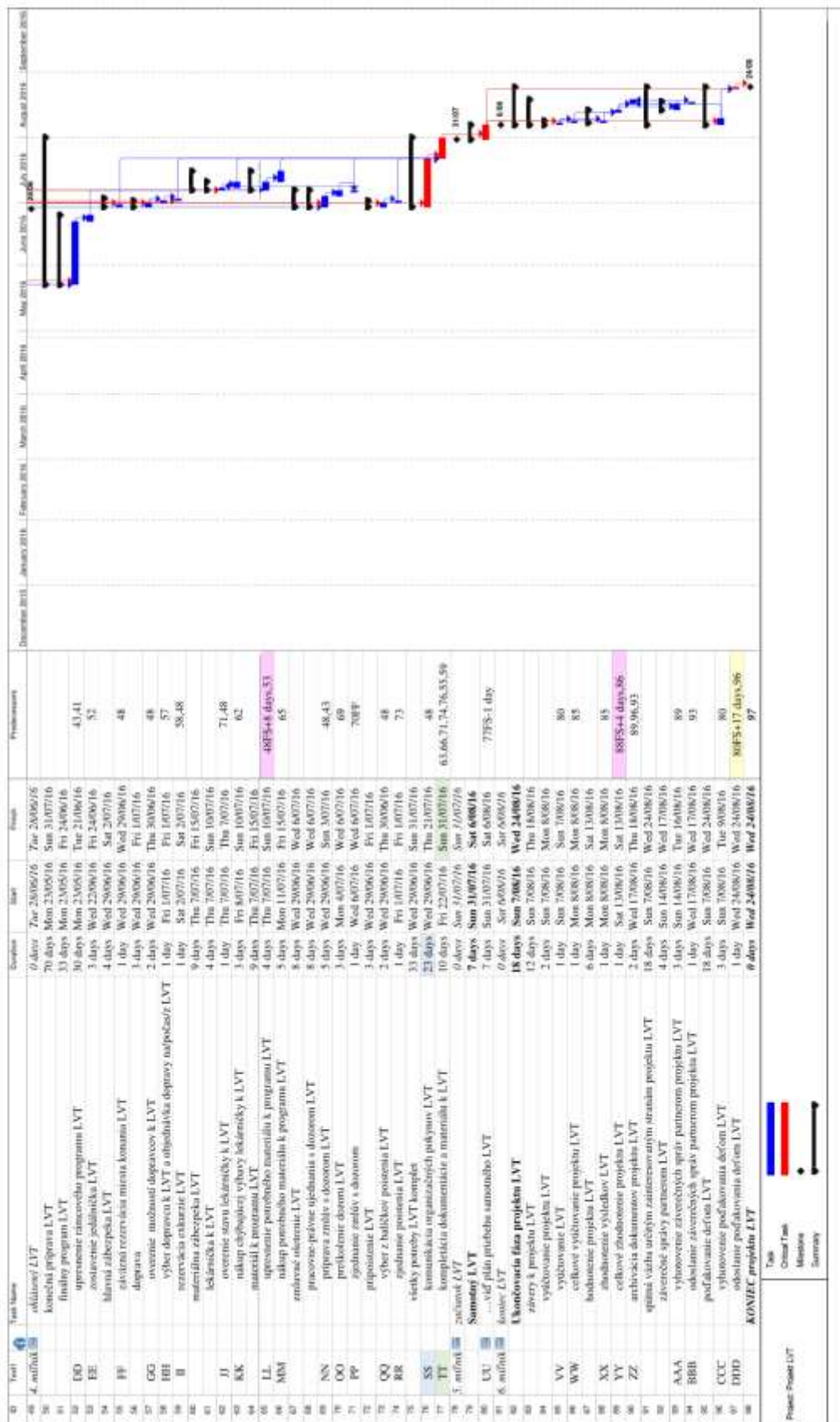
Zdroj: SVKM (2016), vlastné spracovanie<sup>b</sup>

# Príloha 13 Ganttov graf projektu LVT - 1. časť



Zdroj: SVKM (2016), vlastné spracovanie<sup>9</sup>

# Príloha 14 Ganttov graff projektu LVT - 2. časť



Zdroj: SVKM (2016), vlastné spracovanie<sup>b</sup>

## Príloha 15 Plán rozpočtu projektu LVT

Rozpočet projektu LVT (kalkulované na 35 detí)						
		zdroje/aktivity	náklady Kč	vlastné zdroje	cudzie zdroje	
iniciácia projektu LVT	vklad	fond SVKM		115 000		
plánovanie projektu LVT	priestory k LVT	záloha na ubytovanie	25 000			
realizácia projektu LVT	propagačné materiály k LVT	plagáty A3 12 ks 47,50 Kč/ks letáky A4 200 ks 11,50 Kč/ks	2 870		105 000	
	nábor detí	3 000 Kč/os/pobyt				
	technicko-materiálne zabezpečenie LVT	doplnenie obsahu lekárničky materiál k programu LVT	1 500 15 000			
	stravovanie (6 dní) počas LVT	180 Kč/os/deň ***1x os gratis	43 400			
	ubytovanie (6 noci) počas samotného LVT	deti do 16 r. 230 Kč/os/noc dospelý 300 Kč/os/noc ***1x dospelý gratis ***odpočítaná záloha vid' vyššie	32 300			
	doprava k LVT	prenájom autobusu (cesta tam a späť + 1x výlet)	23 000			
	poistenie LVT	5 Kč/os/deň ***na 5 detí 1 dospelý gratis	1 225			
	samotný LVT	personálne výdaje dozoru samotného LVT	hlavná vedúca LVT 1x zdravotník LVT 1x oddielový vedúci LVT 2x inštruktor LVT 2x ***kalkulované na priebeh LVT, ostatok bez požiadavku na odmenu ***podrobný rozpis odmien je súčasť internej dokumentácie bez možnosti zverejnenia	65 000		
doprovodné náklady LVT		vstupy, požičovné, sladké odmeny a pod.	3 500			
Subtotal			212 795	115 000	105 000	
rezerva			7 205			

Zdroj: SVKM (2016), vlastné spracovanie<sup>b</sup>

## Príloha 16 Materiál k programu LVT

Potrebný materiál k programu LVT			
Materiál k zaobstaraniu		Materiál z interných zásob	
skicáky A4+A3	1 460	kresliaci kartón A4	-
kresliaci kartón A3	714	podkladové sololity	-
farebné papiere A4	584	stojany, maliarske dosky, blind-rámy	-
balíaci papier 100 rola	490	klipsy	-
hodvábný papier 25g / ks	149	kelímky / nádobky	-
pečiaci papier	85	palety	-
obrúsky	300	štetce / špachtle	-
tuhé lepidlo	320	primalex	-
lepiace pásky (transparentné, obojstranné, zakrývacie)	532	akvarely / vodovky	-
klovatina 1l / ks	348	tempery	-
disperzné lepidlo 1kg / ks	368	kriedy	-
laky	195	ceruzky / pastelky	-
fixatív	158	gumy	-
suché pastely	1 008	orezávatka / rezáky	-
grafity + uhly + rudky	468	nožnice	-
kaligrafický tuš / atrament	385	kliešte, kladivká	-
voskovky	420	fixírky	-
akryly 75g / ks	2 750	tavne pištole	-
štruktúrálna pasta 250g / ks	278	vosk / il / cement	-
sádra 1kg / ks	238	štrukturovacie ihly	-
drôty	789	polystyren	-
pletivo 10*10	580	rozbité dlaždičky	-
juta metráž 100	705	handry / igelity	-
lyko	325	bublínková fólia	-
sisal	250	konfety, trblietka	-
mix mozaika	750	diplomy	-
náplne do tavných pištoľí	351	drobnosti a odmeny do súťaží	-
	<b>15 000</b>		<b>0</b>

Zdroj: SVKM (2016) vlastné spracovanie<sup>b</sup>

## Príloha 17 Minimálna výbava zdravotníka zotavovacej akcie

### Minimálne vybavenie zdravotníka zotavovacej akcie

<b>Lieky (iba tie, ktorých výdaj nie je viazaný na lekársky predpis)</b>		
	tablety proti teplote a bolestiam (analgetiká, antipyretiká)	85
	tablety proti nevoľnosti pri jazde dopravným prostriedkom (antiemetiká)	85
	prípravky k použitiu pri hnačke	125
	prípravky proti kašľu (antitusiká, expektoranciá)	85
	kloktadlo na dezinfekciu ústnej dutiny a pri bolestiach hltanu (stomatologika)	135
	masť alebo sprej urýchľujúci hojenie, napr. popálenín (dexpanthenolový sprej)	120
	očné kvapky alebo očné masť s dezinfekčným účinkom, očnévoda na výplach očí (oftalmologiká)	100
	masť alebo gél pri poštípaní hmyzom (lokálne antihistaminiká)	150
	tablety pri systémovej alergickej reakcii (celkové antihistaminiká)	120
	prípravok na dezinfekciu kože a povrchových rán	
	dezinfekčný prostriedok na okolie rany - inertná masť alebo vazelína	60
<b>Obväzový a iný zdravotnícky materiál</b>		
	gáza hydrofilný skladaná kompresy sterilný, rôzne rozmery	180
	náplasť na cievke, rôzne rozmery	50
	rýchloobväz na rany, rôzne rozmery	100
	ovínadlo elastické, rôzne rozmery	65
	obväz sterilný, rôzne rozmery	30
	ovínadlo škrtiace gumené 60*1250 mm	-
	šatka trojcípa	-
	vata obväzová a buničitá	-
	teplomer lekársky	-
	rúška resuscitačná	-
	pinzeta anatomická	-
	pinzeta chirurgická rovná	-
	lekárske rukavice gumené	10
	rúška PVC 45 x 55 cm	-
<b>Rôzne</b>		
	nožnice - zatváracie špendlíky, rôzne veľkosti	-
	záznamník s ceruzkou	-
	svietidlo / baterka vrátane zdroja	-
<b>Total</b>		<b>1 500</b>

Zdroj: SVKM (2016),<sup>14</sup> vlastné spracovanie<sup>b</sup>

<sup>14</sup> zoznam z prílohy 4 Vyhlášky MZ ČR č. 106/2001 Sb., o hygienických požiadavkách na zotavovacie akcie pro děti, ve znění platných předpisů

## Príloha 18 Plán komunikácie projektu LVT

Komunikácia projektu LVT						
čo (položka)	prečo (popis)	keď (periódicita)	od koho (zodpovednosť)	komu (distribúcia)	ako (médiá, formát)	
Plán projektu LVT	Dokumenty obsahujúce informácie k nariadeniu a kontrole projektu LVT	podľa potreby počas celého projektu LVT	koordinátorka	projektová manažérka, projektový tím	ústne (tel., face-to-face), písomne (e-mail)	
Plán priebehu samotného LVT (od režimu po pracovný)	Režim LVT, taborový pomôck, rámcový program	podľa potreby počas celého projektu LVT	hl. vedúca LVT	projektová manažérka, projektový tím, deti LVT a ich zák. zástupci	ústne (tel., face-to-face), písomne (e-mail)	
Projektový report	Zápis z porady, koordinácia činnosti, kontrola priebehu programu	schôdka 2-3 týždne (PF) a 14 dní (RF), inak min. 1 týždeň + na úrovni mládežníkov + podľa potreby počas celého projektu LVT	koordinátorka	projektová manažérka	ústne (tel., face-to-face), písomne (e-mail)	
Zmenový list + aktualizácia	Informácie o zmenách v projekte LVT	ihneď v prípade potreby	projektová manažérka	projektový tím	ústne (tel., face-to-face), písomne (e-mail)	
Plagáty, letáky	Propagačné materiály so základným údajom o komaní LVT	po vytvorení zav. propozícií	zab. pomôč	ZŠ Prahy 1 (L1), verejnosť Prahy vi	tlačenná podoba (vizuálne, osobne), elektronická (e-mail)	
Propozície a ďalšie informácie o LVT	Dokumenty obsahujúce bližšie informácie o komaní LVT a jeho náležitostiach	s otvorením náboru účastníkov + podľa potreby	hl. vedúca LVT	deti LVT a ich zákonní zástupci	ústna (tel., face-to-face), písomná (pošta, e-mail)	
Uverejnenie org. pohybu: Finaľný program, režim, taborový pomôck	Dokumenty s detailným plánom priebehu LVT	keďkoľvek v priebehu LVT	hl. vedúca LVT	deti LVT a ich zákonní zástupci, projektový tím a projektová manažérka	ústna (face-to-face), písomná (v erejnená na frekvenciovom videofonnom messte)	
Otvorenia	Dokumenty zisťujúce zabezpečenie LVT (ubytovanie, doprava, potrebný materiál k programu)	podľa harmonogramu + priebežne overované skutočnosti pred konaním LVT (min. 3 dni pred)	zab. pomôč, zdravotník	dodávateľa	písomná (pošta, e-mail)	
Omláčky úradom	Dokument obsahujúci povinné náležitosti	podľa harmonogramu 31. deň pred LVT (nagieskor 30.06.16 LVT)	právnička	KHS Libereckého kraja, zdr. zariadenia a OÚ Jabonec nad Nisou	písomne (pošta)	
Ostatná povinná dokumentácia k LVT, Zápis o kontrole KHS	Dokumenty vyžadujúce legislatívna upravná zotvoracie akcie a pracovnéprvé vsi áhy Záznam o nálezoch KHS	podľa harmonogramu a napeskor do 31.07.16 pred odjazdom	hl. vedúca LVT, právnička	projektová manažérka	písomne (e-mail, osobne)	
Zdravotný denník	Záznam o chorobách nap. úrazoch počas LVT	ihneď po kontrole	hl. vedúca LVT	projektová manažérka, právnička, členovia doruči LVT	ústna (tel.), písomná (e-mail kopea, original osobne)	
Zápis o pamiarovani taborového pomôcku	Záznam o vyjútenu dieťa z LVT	ihneď po nastalej situácii	zdravotník, hl. vedúca LVT	zákonni zástupci deti LVT, projektová manažérka, právnička	ústna (tel.), písomná (e-mail kopea, original osobne)	
Zápis o škodách na majetku	Záznam o poškodení majetku prevádzkovateľa ubyt. zariadenia alebo podobné situácie voči tretím stranám	ihneď po nastalej situácii	hl. vedúca LVT	zákonni zástupci deti LVT, projektová manažérka, právnička	ústna (tel.), písomná (e-mail kopea, original osobne)	
Vyhodnotenie projektu	Informácie a vyhodnotenie úspešnosti realizácie a nariadenia projektu LVT i samotného LVT	Po ukonení LVT	koordinátorka	projektová manažérka, projektový tím	ústna (face-to-face)	
Záveretná správa	Dokument podávajoci správu o priebehu LVT a oficiálne ho ukončujoci	Po ukonení LVT	zab. pomôč	OÚ PHI, ZUS Beshupská	písomne (pošta)	
Spätná väzba	Podakovanie účastníkom LVT	3-4 Q 2016	projektová manažérka	členovia SVKM	ústna (face-to-face), písomná (dokumenty SVKM)	
		3 týždne po ukonení LVT (24.08.2016)	hl. vedúca LVT	deti LVT	písomne (e-mail (pošta?))	

Zdroj: SVKM (2016), vlastné spracovanie<sup>b</sup>

## Príloha 19 Plán rizík projektu LVT

Riziká projektu LVT						
	Riziko	P	V	RPN	odozva	plán odozvy, prijaté opatrenia
1	nesprávne zvolené miesto konania	2	6	12	odmietnutie	- preferencia zariadení určených k zotavovacím akciám pre deti a vhodnými podmienkami pre vnútorné i vonkajšie aktivity v nadväznosti na špecializáciu LVT
2	nedodržanie harmonogramu (kritické termíny)	1	10	10	odmietnutie	- plánovať reálne termíny s ohľadom na možnosti ľudských zdrojov, predovšetkým pri kritických ohláškach a zaistení povinnej dokumentácie
3	nedodržanie harmonogramu (nekritické termíny)	4	5	20	odmietnutie	- pravidelne konzultovať vyťaženosť členov projektového tímu a posunúť činnosti v rámci možností
4	nedostatočná obsadenosť LVT	6	7	42	odmietnutie	- spojenie so silnými menami, ponechnie dostatočného času na nábor, sledovať počet prihlásených v čase, aktívne oslovovať potenciálnych vhodných účastníkov
5	storno ubytovacieho zariadenia zo strany prevádzkovateľa	2	10	20	eliminácia	- včasná predbežná rezervácia a zaplatenie nevratnej zálohy, priebežná komunikácia s prevádzkovateľom zariadenia
6	prekročenie rozpočtu	4	7	28	odmietnutie	- viacnásobná kontrola, brať zvýšený zreteľ na riziká ohrozujúce rozpočet
7	odstúpenie dozoru LVT pred začiatkom konania akcie	2	9	18	eliminácia	- oslovenie vztipovaného dozoru LVT, dostatočne včas podpísať zmluvy, ponechať čas na nájdenie prípadných náhradníkov, vymyslieť krízové riešenie v prípade náhleho odstúpenia tesne pred alebo počas LVT
8	zlyhanie dopravy	5	7	35	eliminácia	- komunikácia s dopravcom, overenie dopravy 3 dni pred odjazdom
9	porucha dopravy / zápcha na ceste	5	3	15	akceptácia	- dostatočná zásoba hier na zabavenie detí LVT v prípade poruchy počas cesty alebo zápchy na ceste, vždy mať so sebou dostatok tekutín + cukor
10	odmietnutie kolektívu dieťaťom LVT	3	6	18	eliminácia	- zistiť čo najviac informácií o dieťati a jeho povahových rysoch pri prihlasovaní, venovanie dostatku času komunikačným a socializačným aktivitám, individuálny prístup
11	nevhodná skladba programu LVT	1	8	8	odmietnutie	- ponechať dostatočný čas na tvorbu programu a zváženie možností, náplň programu LVT v súlade s odporúčanou dramaturgiou akcií, snažiť sa získať dodatočné informácie o očakávaniach a preferenciách detí LVT už počas prihlasovania
12	chaos na LVT	2	8	16	eliminácia	- dozor skúsený s prácou s deťmi a mládežou, dodržiavanie táborového poriadku a vopred informovať zúčastnených i ich zák. zástupcov o následkoch jeho hrubého nedodržiavania
13	úraz počas LVT	4	8	32	eliminácia	- dbať na dodržiavanie táborového poriadku, pred každou aktivitou programu LVT ozrejmiť pravidlá bezpečnosti
14	choroby a nevoľnosti počas LVT	1	6	6	eliminácia	- prísne dbanie na dodržiavanie hygieny, opakované ozrejmienie bezpečnosti pred aktivitami, do dokumentov pre rodičov zahrnúť súhlas s prípadnou hospitalizáciou v prípade závažného ochorenia dieťaťa
15	nedobrá výsledok kontroly KHS	1	9	9	odmietnutie	- viacnásobná a podrobná kontrola všetkých požiadaviek a dokumentov vyžadujúcich legislatívou
16	výkyvy počasia	6	3	18	akceptácia	- vytvoriť mokrý i suchý variant programu
17	škody vzniknuté v mieste konania LVT	4	3	12	transfer	- pripojiť tábor a zároveň dbať na dodržiavanie táborového poriadku

Legenda: P - pravdepodobnosť výskytu, V - vplyv (veľkosť dopadu), RPN - skóre (významnosť rizika P\*V)

	zanedbateľné riziko
	nízke riziko
	stredné riziko
	vysoké riziko

Zdroj: SVKM (2016), vlastné spracovanie<sup>b</sup>

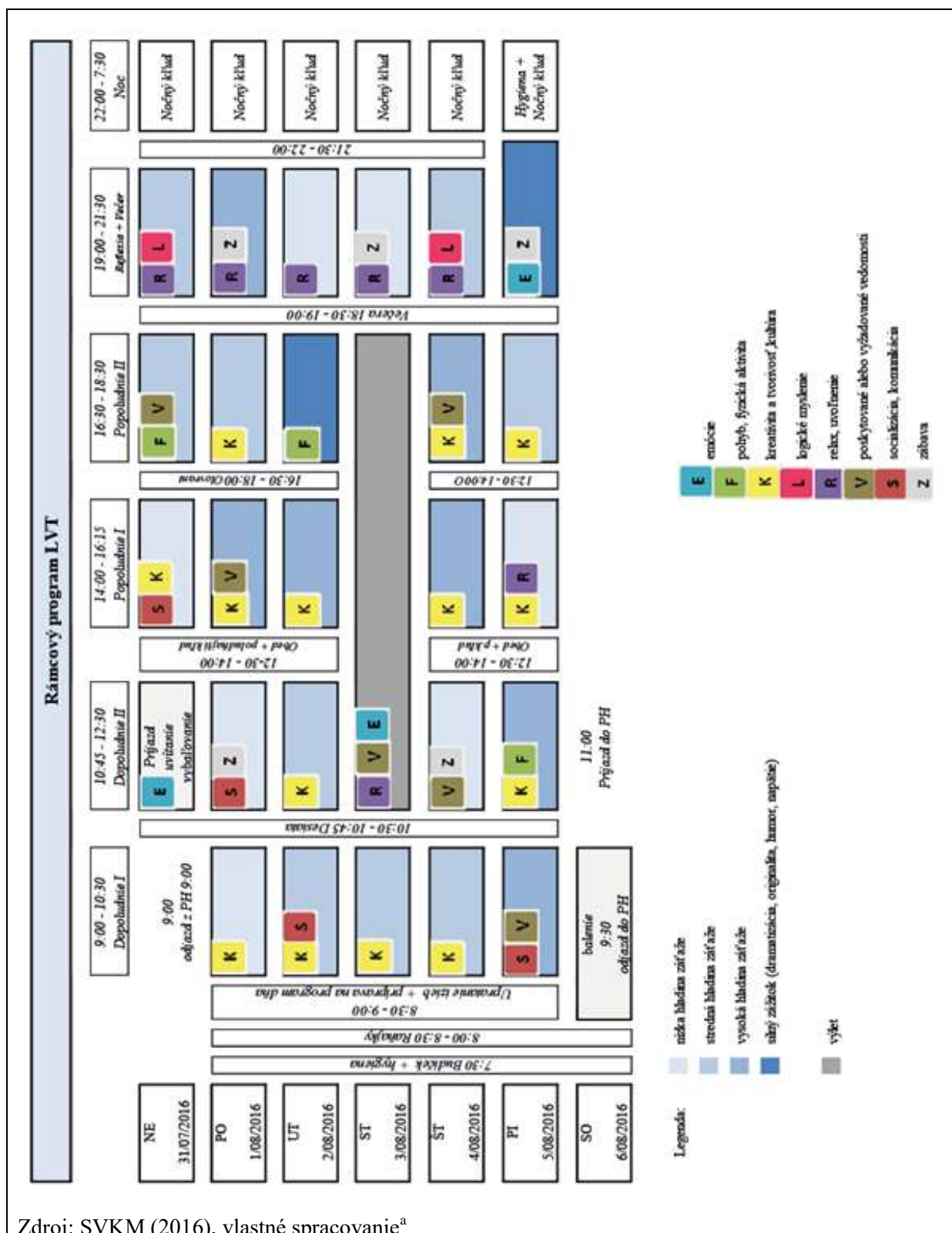


## Príloha 20 Režim dňa LVT

Režim dňa LVT	
Čas od-do	Aktivita
7:20 - 8:00	Budiček + hygiena
8:00 - 8:30	Raňajky
8:30 - 9:00	Upratanie izieb, príprava na program dňa
9:00 - 10:30	Dopoludňajší program I
10:30 - 10:45	Desiata
10:45 - 12:30	Dopoludňajší program II
12:30 - 13:30	Obed + obedňajší kľud
13:30 - 16:00	Popoludňajší program I
16:00 - 16:15	Olovrant
16:15 - 18:30	Popoludňajší program II
18:30 - 19:00	Večera
19:00 - 21:30	Reflexia programov dňa + večerný program
21:30 - 22:00	Hygiena
22:00 - 7:20	Nočný kľud

Zdroj: SVKM (2016), vlastné spracovanie<sup>a</sup>

# Príloha 21 Rámcový program LVT



Zdroj: SVKM (2016), vlastné spracovanie<sup>a</sup>

## Príloha 22 Táborový poriadok LVT

### Táborový poriadok LVT

1	Riad'te sa pokynmi vedúcich.
2	Dodržiujte hygienu.
3	Udržujte poriadok a čistotu.
4	Dodržiujte režim dňa.
5	Zakazuje sa fyzicky alebo psychicky ubližovať ostatným účastníkom tábora!
6	Pomáhajte mladším a slabším.
7	Vždy sa riad'te etickými princípmi, aby nerobil hanbu sebe, svojim rodičom či ostatným účastníkom tábora.
8	Jednajte tak, aby ste neohrozili svoje zdravie ani zdravie ostatných.
9	Každý úraz, chorobu či problém nahláste vedúcemu alebo zdravotníkovi.
10	Akékoľvek poškodenie alebo stratu veci k bezodkladne oznámte vedúcim.
11	Za stratu peňazí a cenných predmetov neuložených u hlavného vedúceho tábora, nesie zodpovednosť majiteľ veci.
12	Je zakázané používať cudzí predmet bez vedomia jeho vlastníka alebo tento predmet odcudziť.
13	Vypožičané veci vracajte v poriadku.
14	Nevstupujte do cudzích izieb bez vedomia všetkých ubytovaných v danej izbe.
15	Neničte izby (kreslenie po stenách ...) ani ostatné zariadenia tábora!
16	Nevynášajte jedlo z jedálne do izieb.
17	Je zakázané konzumovať neznáme potraviny (lesné plody, huby a pod.)
18	Pokiaľ máte so sebou vlastné potraviny, ktoré vyžadujú uchovávanie v chlade a suchu, je z hygienických dôvodov povinnosť ich po dohovore s vedúcim uskladniť v priestoroch na to určených.
19	Na pitie sa smie používať len voda na to určená alebo pripravené nápoje, ktoré sú neustále a kedykoľvek prístupné.
20	Je prísne zakázané požívať alkoholické nápoje, fajčiť alebo experimentovať s akýmikoľvek omamnými látkami!
21	Nevstupujte do kuchyne ani zázemia budovy!
22	Zákaz manipulácie s technickým vybavením!
23	Je zakázané mať pri sebe (alebo v izbe) zápalky alebo zapaľovač. K činnostiam, ku ktorým je použitie zápaliek či zapaľovače nevyhnutné, je vydávané vedúcimi a po použití musia byť vrátené.
24	Starajte sa o zverený materiál a užívajte ho k jeho danému účelu.
25	Po dobu konania táborového programu je povolený pohyb len v priestore vyhradenom pre danú činnosť, svojvoľné opustenie takto vyhradeného priestoru je zakázané.
26	Pri činnosti v skupinách postupujte pohromade, nikto nesmie byť bez vedomia vedúceho oddelený od príslušnej skupiny.
27	Areál tábora nikdy neopúšťajte bez vedomia vedúceho!
28	V poludňajšom klúde odpočívajte na izbách či v jedálni (stolové hry a pod.), nehrajte hry na ihrisku!
29	Nenadáвайте si ani nehovorte sprost.
30	Nerušte nočný klúd!

Zdroj: SVKM (2016), vlastné spracovanie<sup>a</sup>

## Príloha 23 Zoznam možných techník k programu LVT

### Uvažované výtvarné techniky k programu LVT

Technika	Možnosti realizácie	
	Indoor	Outdoor
Kaširovanie	X	
Decoupage	X	
Koláž / Asambláž	X	
Tlač z koláže	X	
Prototlač	X	
Tlač zo šmirgľového papiera	X	
Enkaustika	X	
Batika/Sypaná batika	X	
Fimo	X	
Mozaika/Krakelovanie	XX	X
Malba na textil	XX	X
Rezerváž odkrývacia/vykrývacia	XX	X
Farebný/krezebný monotyp	XX	X
Quilling	XX	X
Skice / Pohybovky	X	XX
Frotáž	X	XX
Hĺna/sadra	X	XX
Klasická malba (tempera, akryl, aquarel)	X	XX
Klasická kresba	X	XX
Muchláž	X	XX
Bubble art / Mramorovanie	X	XX
Trashart	X	XX
Dripping		X
Landart		X

#### Legenda:


X - možná realizácia v uvedenom prostredí

XX - preferovaná realizácia z uvedených prostredí

Zdroj: SVKM (2016), vlastné spracovanie<sup>a</sup>

Sdružení výtvarníků Karlova mostu, spolek  
ve spolupráci s MČ Praha 1  
a ZUŠ Biskupská 12, Praha 1  
pořádá

# LETNÍ VÝTVARNÝ TÁBOR Semerink





**KDE:** Velký Semerink 1163, Škola v přírodě OÚ Praha 1  
468 11 Janov nad Nisou

**KDY:** 31. července 2016 - 6. srpna 2016

**PRO KOHO:** děti od 8 do 15 let

CENA: 3.000,- Kč včetně dopravy, ubytování, stravování a kompletního výtvarného materiálu

Přihlášky a bližší informace k dispozici v ZUŠ Biskupská 12, Paed. Petra Havlíčková  
nebo v kanceláři SVKM, Vlašská 59 1/12, Ing. Eva Koptová, Roman Kotrč, svkm@iol.cz



Zdroj: SVKM (2016)