Vysoká škola ekonomická v Praze

Diplomová práce

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta podnikohospodářská

Studijní obor: Podniková ekonomika a management



Projektové řízení autorských kurzů v Prázdninové škole Lipnice - analýza a metodický průvodce

Autor diplomové práce: Bc. Zbyněk Riedl

Vedoucí diplomové práce: Ing. Helena Hrůzová, CSc.

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma
„Projektové řízení autorských kurzů v Prázdninové škole Lipnice - analýza a metodický průvodce“
vypracoval samostatně s využitím literatury a informací,
na něž odkazuji.

V Praze dne 27. sprna 2014 Zbyněk Riedl

Poděkování

Rád bych na tomto místě poděkoval především vedoucí práce
paní Ing. Heleně Hrůzové, CSc.
za nezměrnou trpělivost a její inspirativní vedení.
Také chci poděkovat svým nejbližším a
rodině za důvěru a bezmeznou podporu.

Obsah

Úvod a cíl práce ... 7
1 Teoretická část ... 9
1.1 Projektové řízení ... 9
1.2 Projekt ... 10
1.3 Cíle projektu ... 11
1.4 Fáze projektu ... 13
1.5 Organizační struktura projektu ... 14
1.6 Neziskový sektor ... 17
1.6.1 Základy neziskových organizací ... 18
1.6.2 Formy neziskových organizací ... 19
1.6.3 Dobrovolnictví ... 25
1.7 Zážitková pedagogika ... 26
1.7.1 Zážitkový kurz ... 28
1.7.2 Skupinová dynamika ... 30
1.7.3 Typy aktivit ... 31
2 Metodická část ... 34
2.1 Metody struktury projektu ... 34
2.1.1 Hierarchická struktura prací – work breakdown structure ... 34
2.2 Časové plánování projektu ... 35
2.2.1 Ganttův diagram ... 36
2.3 Odpovědnost v projektu ... 37
2.3.1 Matice odpovědnosti ... 37
2.4 Analýza rizik ... 38
2.4.1 Skórovací metoda s mapou rizik ... 39
3 Charakteristika spolku Prázdninová škola Lipnice ... 42
3.1 Historie a vývoj Prázdninové školy Lipnice ... 43
3.2 Kurzy a projekty ... 44
3.2.1 Autorské kurzy ... 45
3.2.2 Metodické kurzy ... 45
3.2.3 Zakázkové kurzy ... 45
3.2.4 Projektové kurzy ... 45
3.2.5 Organizační struktura členské základny ... 47

3.2.6 Ekonomické výsledky ... 49
4 Kvalitativní analýza vedení projektů v prostředí Prázdninové školy Lipnice ... 51
4.1 Současnost vedení kurzů v Prázdninové škole Lipnici ... 51
4.2 Projektové řízení autorských kurzů ... 52
4.3 Fáze autorského kurzu ... 53
4.3.1 Zpracování přihlášky ... 53
4.3.2 Příprava kurzu ... 54
4.3.3 Kurz ... 54
5 Návrhy ... 56
5.1 Zpřehlednění fází autorského kurzu pomocí milníků ... 56
5.1.1 Work breadown structure ... 57
5.1.2 Ganttův diagram ... 67
5.1.3 Týmové garance ... 75
5.1.4 Analýza rizik autorského kurzu ... 77
5.1.5 Navrhovaná opatření ... 80
5.2 Návrh implementace nástrojů řízení autorských kurzů do vzdělávání Prázdninové školy Lipnice ... 82
5.2.1 Přehled interního vzdělávání šéfinstruktorů v Prázdninové škole Lipnice ... 82
5.2.2 Začlenění nástrojů projektového vedení autorských kurzů ... 83
Závěr ... 85
Zdroje ... 88
Seznam příloh ... 91

Úvod a cíl práce

Žijeme v době, která se vyznačuje technologickou vyspělostí, která v historii nemá ve své podstatě obdoby. Jedním z průvodních jevů společnosti této doby je výrazné zaměření na výkon a výdělek. Výdělečná stránka se prolíná do většiny oblastí od firemního prostředí, kde je to tak nějak přirozené, přes veřejné prostředí a společenský život, až po život rodinný. Toto lze přičíst rozvoji moderních technologií a akcentací těchto témat médii. Jako doplněk ve společnosti existují různá občanská sdružení a neziskové organizace, které svou činností sledují jiné než ziskové motivy. Zaměřují se na naplňování hodnot jako vzdělávání, sportovní vyžití, kulturní život či náplň volného času.

Není důvod si myslet, že tyto dvě sféry společnosti si nějak konkurují. Naopak se jedna od druhé může mnohému naučit a být si ku prospěchu. A také tato diplomová práce si klade za cíl, alespoň malým příspěvkem, tomuto propojení napomoci a přispět tak k dokonalejšímu přenosu zkušeností, zejména směrem k neziskovému sektoru.

Tato diplomové práce zpracovává problematiku projektového řízení v neziskové organizaci Prázdninová škola Lipnice o.s. Tato organizace se zabývá pořádáním kurzů na různá témata a pro různé cílové skupiny na bázi zážitkové pedagogiky. Hlavním posláním těchto kurzů je osobnostní rozvoj účastníků, motivace k aktivnímu životu a zájmu o věci veřejné.

Na své aktivity, ostatně jako většina neziskových organizací, shání sdružení finanční prostředky jen s velkým úsilím, a proto podstatnou část své činnosti pokrývá dobrovolnickou prací. V mnohých organizacích může být dobrovolnická práce chápána tak, že by měla být organizace ráda vůbec za nějakou aktivitu a vynaložený volný čas bez ohledu na kvalitu odvedené práce. Toto není případ Prázdninové školy Lipnice, kde je laťka kvality a ctižádosti nastavena velmi vysoko samotnou organizací a všichni dobrovolníci ji velmi přirozeně přebírají za svou. Snad proto může udržet i po mnoha letech takovou pověst své činnosti.

Veškerá tato činnost by však neexistovala bez činnosti vedoucích jednotlivých týmů,

kteří samotné kurzy zážitkové pedagogiky připravují. A ač je podpora vedoucích instruktorů velmi rozvinutá po administrativní stránce, stránku projektového vedení si musí každý šéf kurzu najít sám. Vzhledem k tomu, že se jedná o projekty, které se intenzivně připravují minimálně půl roku a finální fáze (samotný kurz) trvá 14 dní, tak je to vedení hodné zkušeného projektového manažera, jelikož sled jednotlivých aktivit a programů musí sednout téměř na minuty.

Cílem této práce je tedy, ze zkušeností kurzů realizovaných v minulých letech, vytvořit nejprve typový harmonogram průběhu celého projektu. Z tohoto typového harmonogramu pak vytvořit nástroj, který bude vedoucí týmů, a tedy takové dobrovolnické projektové manažery, provázet postupně celou realizací. Ambicí tohoto nástroje je přispět ke kvalitě odvedení jednotlivých kurzů. Zpřehlední vedoucím instruktorům všechny procesy, ze kterých se samotný projekt kurzu skládá, na které je potřeba dohlédnout. Pro začínající bude tento manuál mapou, která je provede novým územím, usnadní jim přehled všech činností a zefektivní vedení svého týmu. Ve spolupráci se samotnou organizací je následně důležité vhodně tento nástroj začlenit do systému vzdělávání projektových šéfů, aby se dostal postupem času do běžného užívání.

1 Teoretická část

Tato část práce si klade za úkol vymezení pojmového aparátu, který se autor chystá následně využívat v praktické části. Jasná specifikace jednotlivých pojmů je klíčová pro jasnost sdělení celé další práce a zamezení případným nedorozuměním na bázi základních pojmů.

Obor projektového řízení lze označit za poměrně mladý. Ve své soudobé podobě se objevuje prakticky ve druhé polovině 20. století. Vzhledem k vývoji technologií, fungování podniků a celkové proměny lidské společnosti se stal obor projektového řízení hojně využívaným, a to zejména díky přednostem jako jsou efektivnost (časová, nákladová či zdrojová) a univerzálnost. Tyto vlastnosti předurčily oboru projektového řízení velmi dynamický vzestup a postupné velmi přirozené pronikání do různých, nejen podnikatelských oblastí.

S postupným vzestupem popularity můžeme také zaznamenat různé podoby a filozofie přístupu k projektovému řízení. Hlavní proudy zaštiťují zejména organizace nestátního typu, jejichž přístupy se prosadily v podstatě napříč celým západním světem. Jedná se především o standardy IPMA Competence Baseline, PMBoK od PMI, PRINCE 2 či směrnice ISO 10006.

Jelikož se práce zabývá aplikací projektového řízení v sektoru neziskových organizací, je také důležité osvětlit pojmy týkající se této specifické oblasti. Následně pak nastínit strukturu uspořádání subjektů pro lepší orientaci a celkové porozumění zasazení celé práce.

1.1 Projektové řízení

Pojem projektové řízení, díky šíři přístupů, jež jsou uvedeny výše, nemá jednu unifikovanou podobu. Definice se liší právě podle nazírání této problematiky a podle autora. Proto je dobré uvést různé popisy projektového řízení, abychom dostali průřezové uvědomění tohoto základního pojmu.

Podle organizace PMI (PMBOK, 2008, str. 6) lze na projektové řízení nahlížet jako na *„cílenou aplikaci znalostí, dovedností, nástrojů a technik v projektových aktivitách, které vedou k dosažení předem určených výsledků*.“

Podle Fialy (Fiala, 2004, str. 19) je projektové řízení *„způsob řízení pomocí projektů. Je to vysoce účinný nástroj řízení změn, komplexní koncepce efektivního dosahování projektových cílů, která umožňuje manažerům dosáhnout odpovídající kvality výstupu s minimálními nároky na čas a ostatní zdroje. Projektové řízení zahrnuje řízení jednotlivých projektů a vytvoření organizační struktury a koordinaci projektů z hlediska termínů a disponibilních zdrojů.“*

1.2 Projekt

Základním prvkem je samotný projekt. Jak je ostatně vidět v kapitole 1.1, definice projektového řízení se na něj, celkem přirozeně, odkazují. Když se tedy podíváme, jak bychom mohli vymezit samotný projekt, nabízejí se nám následující definice.

„Každý projekt vytváří unikátní produkt, službu nebo výsledek. A současně je možné jasně definovat jeho začátek a konec. Konce je dosaženo tehdy, jsou-li splněny projektové cíle, je-li projekt ukončen, protože jeho cílů není možné dosáhnout, nebo přestala existovat potřeba, pro kterou se projekt spouštěl.“ (PMBOK, 2008, str.5)

„Projekt je výsledek materiální nebo nemateriální povahy založený na strategickém plánu, navržený, organizovaný a realizovaný pod řízením někoho v zájmu vlastníka nebo zadavatele. Projekt je aktivita omezená v čase, realizovaná pouze jedenkrát bez opakování“ (Fiala, 2004, str.12). Dále Fiala uvádí některé specifické rysy projektu (Fiala, 2004, str.12):

- projekt má definován začátek i konec;
- projekt je uskutečňován mimo běžnou podnikatelskou rutinu;
- úspěch při jeho zahájení není zřejmý;
- zdroje pro realizaci projektu jsou limitovány;
- projekt má jen jeden výsledek.

Hlavním měřítkem, dle kterého lze projekty rozlišovat je jejich velikost. Podle toho se následně upravuje způsob řízení projektu a celkový přístup k projektu jako celku. Pokud projekty rozlišíme podle projektových hodin, dělíme projekty na malé, střední a velké – viz Tabulka 1:

Tabulka 1 Rozdělení velikosti projektů podle projektových hodin

Projekty	Počet projektových hodin
Malé	až 250 hodin
Střední	250 až 2500 hodin
Velké	Nad 2500 hodin

Zdroj: Skalický – Jermář – Svoboda, 2010, str. 48

Při tomto dělení projektů se může lišit přístup k projektovému řízení zejména podle toho, jedná-li se o typový projekt, nebo projekt neobvyklý, jednorázový či nový. Pokud již v organizaci fungují určité vyzkoušené postupy, je možné, že i když počet projektových hodin přesáhne 2500, projektové řízení odpovídá vedení středního projektu.

1.3 Cíle projektu

Pokud hovoříme o samotné definici projektu, velmi úzce s ní také souvisejí cíle a výstupy projektu.

„Cílem projektu je vytvořit odsouhlasené koncové výsledky, zejména výstupy v požadovaném časovém rámci, v rámci daného rozpočtu a v rámci akceptovatelných parametrů rizika. Specifický a měřitelný cíl projektu je tvořen souborem cílových podmínek a parametrů, které manažeři projektu, programu, nebo portfolia musí dosáhnout proto, aby poskytli zainteresovaným stranám očekávané přínosy.“ (Doležal, 2009, str. 58)

„Cílem projektu je vytvoření určitého unikátního produktu – předmětu, služby nebo jejich kombinace, která naplní očekávání zadavatele projektu a přispěje k dosažení jeho strategického nebo taktického cíle, který souvisí s jeho vlastními aktivitami.“ (Svozilová, 2011, str. 24)

Při stanovování cílů projektů je zcela klíčové jejich správné definování, aby měl projekt v samém začátku jasnou vidinu výsledku a panovalo nad ním obecné porozumění a shoda objednatele i vykonavatele. Jako pomůcka ke správnému definování cílů, může posloužit technika SMART, která v sobě integruje důležité vlastnosti, na které bychom u cílů měli myslet (Doležal, 2009, str. 63).

S – specifický a specifikovaný (specific),

M – měřitelný (measurable),

A – akceptovaný (agreed),

R – realistický (realistic),

T – termínovaný (timed).

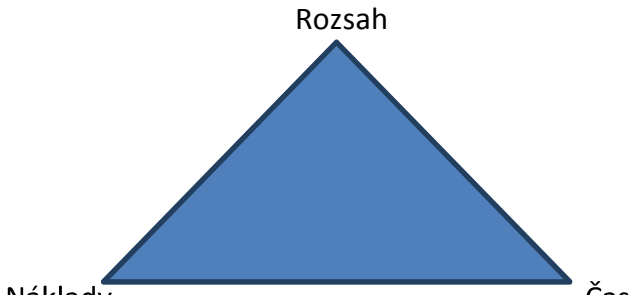
Vzhledem k oblasti neziskových organizací a dobrovolnické práce, do které je tato diplomová práce aplikována, uvádí autor ještě jedno z mnoha rozšíření tohoto modelu a to rozšíření o písmena E a R (Yemm, 2012)

E – zajímavý (exciting, enjoyable)

R – oceněný (rewarded) – zde není myšleno pouze ocenění finanční, což je zvláště u neziskových organizací problematické, ale může se jednat například o povýšení, pochvalu, cenu apod.

Projekty jsou v základu definovány třemi dimenzemi (Obrázek 1), které spolu úzce souvisejí. Jedná se o rozsah, čas a náklady. Díky závislostem jednotlivých veličin proto mluvíme o tzv. „projektovém trojúhelníku“ či „projektovém trojimperativu“ (Doležal, Máchal, & Lacko, 2009, str. 63).

Obrázek 1 Trojimperativ



zdroj: SKALICKÝ , JERMÁŘ, SVOBODA, 2010, str. 48

Při stanovování cílů projektu je možné stanovit třetí veličinu projektu v závislosti na dalších dvou. Jak ukazuje projektový trojúhelník, je důležité stanovovat cíle všech tří veličin v souladu. Pokud tedy chceme zachovat stanovený rozsah (kvalitu) projektu a zároveň potřebujeme zkrátit čas, je potřeba adekvátně zvýšit náklady.

Pro sladění cílů a především různých možností jejich chápání zainteresovanými stranami, které vstupují do procesu zacílení projektu, vznikl nástroj logického rámce.

1.4 Fáze projektu

Vzhledem k časovému ohraničení projektu mají projekty určité fáze, spojené s tímto omezením. Projekt tak probíhá od úplných počátků, na kterých stojí určitý motiv až k závěrečnému uzavření projektu. Rozfázování projektového cyklu může být různé, těmi základními jsou podle Fialy (Fiala, 2004, str. 24):

- koncepční/iniciační,
- plánovací,
- realizační,
- předávací/ukončovací.

Tyto fáze na sebe nenavazují postupně, ale v určitou dobu se překrývají. Je tomu tak proto, aby byla zabezpečena kontinuita a maximální efektivita projektu, jelikož každá z těchto fází má svoje vlastní fáze (koncepční, plánovací, realizační a předávací).

V rámci fází projektu (Obrázek 2) probíhají jednotlivé procesy, ze kterých se projekty skládají. „*Proces je posloupnost činností, které přinášejí nějaký výsledek*.“ (Fiala, 2004, str. 18) Procesy je možné rozdělit na dvě skupiny (Fiala, 2004, str. 19):

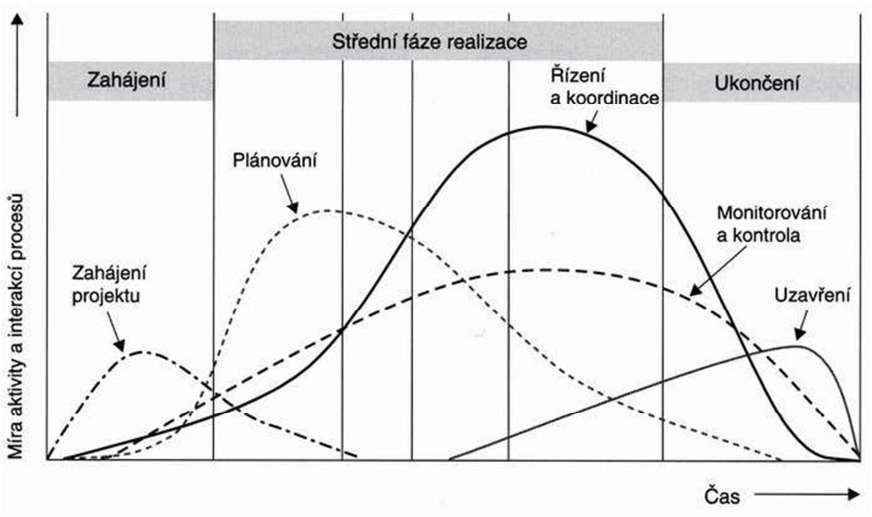
procesy řízení projektů

- popisují, organizují a vykonávají práci na projektu
- procesy inicializační, plánovací, realizační, kontrolní, závěrečné

produktově orientované procesy

- specifikují a vytvářejí produkt projektu
- jsou typicky definovány pomocí životního cyklu projektu a mění se podle oblasti aplikace

Obrázek 2 Míra aktivity a interakcí procesních skupin během fází projektu



Zdroj: SVOZILOVÁ, 2011, s. 71.

V reálném fungování projektu nelze jednoduše oddělit jednotlivé fáze projektu od sebe tak, že by jedna skončila a navazovala druhá. Každá fáze se totiž skládá z procesů, které se vzájemně prolínají během průběhu projektu.

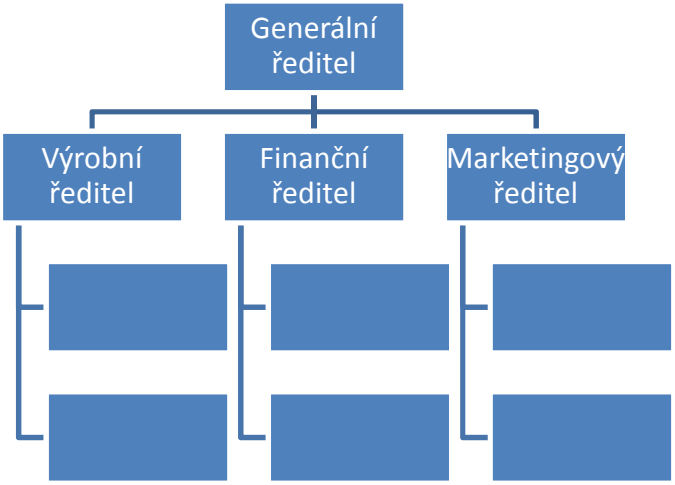
1.5 Organizační struktura projektu

Vedení projektů může být realizováno pomocí různých organizačních struktur. Tyto je možné volit podle povahy projektu, či vhodnosti pro dané oblasti projektu a jeho stanovené cíle. Projektové organizační struktury jsou podřízené specifickým vlastnostem projektů, zejména pak časovému omezení. Organizačními strukturami projektů jsou (Fiala, 2004, str. 22):

- funkční organizační struktura;
- čistě projektová organizační struktura;
- maticová organizační struktura;
- síťová organizační struktura.

Funkční (liniová) organizační struktura (Obrázek 3) je jedna z klasických organizačních struktur, která je charakterizována specializovanými obory a jednotlivými vedoucími. Tato struktura je vhodná pro menší projekty, zabývající se úzkou specializovanou oblastí.

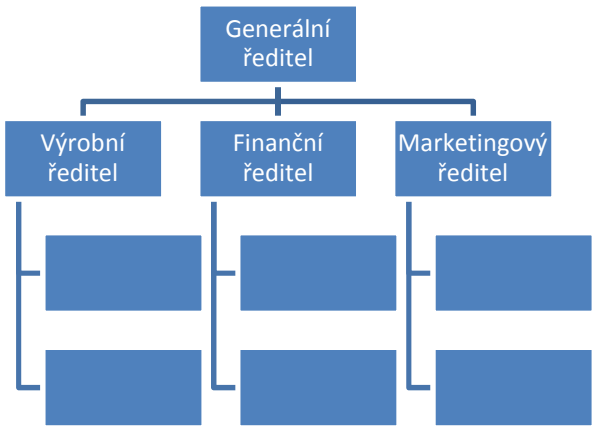
Obrázek 3 Liniová organizační struktura



Zdroj: Fiala, 2004, str. 22, zpracování vlastní

Čistá projektová struktura (Obrázek 4)je charakterizovaná speciálně vytvořenými projektovými týmy, které vedou projektoví manažeři. Výhodou tohoto uspořádání je velmi efektivní uspořádání projektového týmu podle potřeb daného projektu. Nevýhodou je ve většině případů časová omezenost takového týmu. Na počátku je nutné věnovat určitou energii do vytvoření týmového ducha členů týmu, jež se spolu dosud možná nepotkali. Projektový tým však bude po dokončení projektu rozpuštěn.

Obrázek 4 Projektová struktura řízení projektu

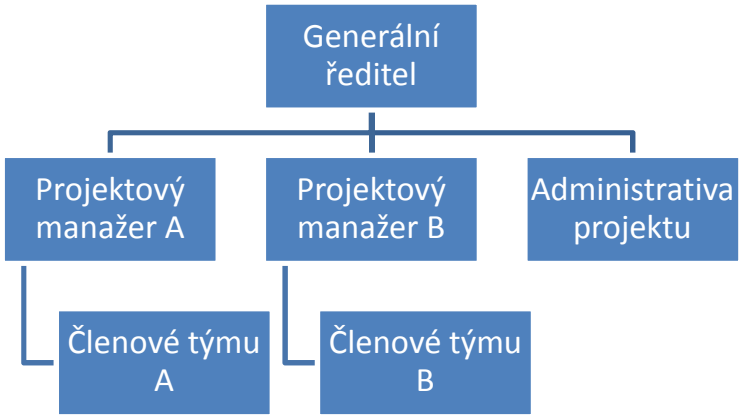


Zdroj: Skalický, Jermář, & Svoboda, 2010, str. 68, zpracování vlastní

Maticová struktura (Obrázek 5) organizace projektů se vyznačuje propojením předešlých dvou organizačních struktur, kde projektoví manažeři vedou jednotlivé projekty při zapojení odborníků napříč odděleními podniku. *„Tato organizační*

struktura je vhodná pro projektové firmy s vysokou četností nových projektů“ (Fiala, 2004, str. 24)

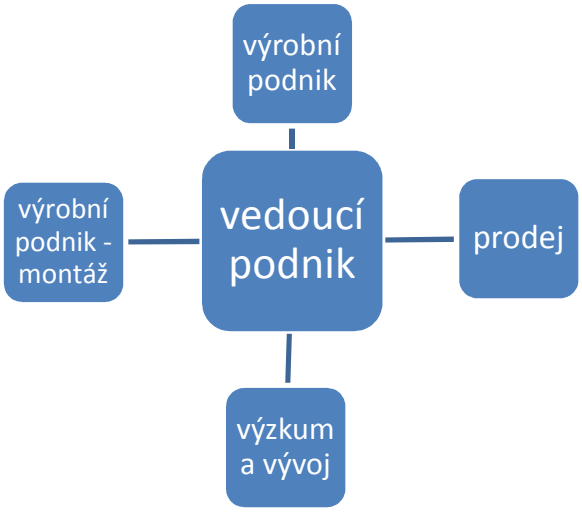
Obrázek 5 Maticová struktura řízení projektu



Zdroj: Fiala, 2004, str. 24 – zpracování vlastní

Síťová organizační struktura (Obrázek 6) se hodí do velmi dynamického prostředí, kde umožňují zvýšit pružnost a adaptabilitu na rychlé, především technologické, změny. Společnostem síťová organizační struktura přináší lepší koncentrovanost na vlastní specifické přednosti a zároveň využívání předností ostatních podniků v síti.

Obrázek 6 Síťová organizační struktura



Zdroj: Dokoupil, 1998, str. 172 – zpracování vlastní

Síťová organizační struktura je využívána především malými podniky jako jeden z nástrojů, jak konkurovat velkým firmám. Určitou nevýhodou však u této organizační

struktury zůstávají informační toky mezi společnostmi a jejich možnost zneužití například pro odcizení know-how.

1.6 Neziskový sektor

Vzhledem k tomu, že Prázdninová škola Lipnice (dále PŠL) funguje ve specifickém prostředí neziskového sektoru, klade si autor za potřebné alespoň základní vymezení a umístění tohoto sektoru do kontextu.

Z širšího pohledu můžeme chápat neziskový sektor jako podstatnou složku občanské společnosti. Ta v posledních dvaceti letech nabývá poměrně výrazný vzestup. Je to pochopitelně dáno značným útlumem občanské společnosti v dobách režimu před rokem 1989. „*Skutečná občanská společnost je totiž nejvlastnějším základem demokracie a s tou se totalitní vláda ze samé podstaty věci vylučuje*." (Havel, 1999) „*Občanská společnost představuje prostor pro aktivity a účast občanů, kdy jednotlivý občan může ovlivnit podmínky, v nichž žije, a to jak přímo vlastní účastí v organizacích, tak nepřímo, politickým tlakem na nastolení agendy, která bude odrážet témata a konflikty, jež jsou hluboce zakořeněny ve společnosti*." (Dvořáková, 2010)

I když základem občanské společnosti je jednotlivec – občan, tak celá společnost není pouze součtem oněch jednotlivců, ale především jejich skupin a sdružení. Velmi přirozeně tak vznikají skupiny se zaměřením na hospodářskou činnost – firmy a podniky. Protože občanská společnost není založená pouze na zisku, ale především na jiných hodnotových základech, vznikají tzv. dobrovolnické neziskové skupiny.

Neziskové organizace jsou zhmotněním této části občanské společnosti v institucionalizované podobě. Velice výstižně toto ve svém modelu (Obrázek 7) postihnul (1995) Victor A. Pestoff (Rektořík, 2010):

Obrázek 7 Organizace občanské společnosti



zdroj: Rektořík, 2010, str. 15

Neziskové organizace jsou tedy organizace, zřízeny za účelem plnění svého poslání či vytyčeného cíle, který nemá primárně povahu ziskovou, ale obecně prospěšnou, jak je vidět v obrázku výše, v oblasti neziskový soukromý sektor. Podle typů organizací a vnitřních stanov jednotlivých neziskových organizací tyto organizace mohou tvořit zisk, ač by se podle názvu „*neziskové*“ mohlo zdát, že tak tomu být nemůže. Zpětně však tyto prostředky investují opět do této organizace a využívají je k naplňování svého poslání a ne k obohacení zakladatelů.

1.6.1 Základy neziskových organizací

V českém státě máme bohatou historii občanské společnosti, na které velmi dobře mohou stavět současná sdružení a neziskové organizace. Velmi pravděpodobně je to dáno především těžkými časy, kterými si procházela tato republika odjakživa. I když, jak ukazuje historie, ne vždy byl rozkvět občanské společnosti podporován, dokonce by se dalo říci, že většinu naší historie byla občanská společnost a různé spolky spíše utlumovány či dokonce kriminalizovány.

Co se zákonných úprav týče, byla pozice spolků z počátku poměrně nepřehledná. Toto vedlo vídeňský dvůr k vydání spolkového zákona roku 1852 a následně, vzhledem k příliš svazujícímu charakteru tohoto zákona byl vydán Zákon o právě spolčovacím 1867, který následně převzala československá republika a platil až do

roku 1951 (Anderle, 2002).

Již v 19. století byla společnost nakloněna různým spolkům, a proto se našlo také mnoho mecenášů, kteří takováto sdružení podporovali. „*Vznikají spolky s kuriózními názvy, ale s reálnými záměry. Spolek Evropa rozvíjel představu o státu, v němž budou dvě země – Čechy a Morava se Slovenskem (1854). Vzniká Spolek ctnostných, ale i Spolek pro péči o propuštěné vězně. V únoru 1862 se koná první valná hromada české tělovýchovné jednoty SOKOL v Praze.*“ (Anderle, 2002)

Po založení samostatné Československé republiky mnohé spolky úspěšně pokračují ve své činnosti, některé zanikají a pochopitelně také vzniká mnoho nových. Z pohledu této práce se v krátkosti autor zaměří na spolky, k jejichž odkazu se dnes aktivně hlásí Prázdninová škola Lipnice, či formovali oblast výchovy zážitkem, výchovy v přírodě.

Mezi tyto spolky rozhodně musíme zařadit asi nejvýznamnější českou organizaci pro výchovu mládeže v přírodě Junák - český skaut, která se u nás začíná formovat díky Antonínu B. Svojsíkovi již v roce 1911. „*V roce 1914 je založen první samostatný spolek „Junák – český skaut“. V roce 1930 má Svaz Junáků – skautů 34 253 členů*.“ (Anderle, 2002)

Společně se skautingem proniká do českých zemí také americká odnož výchovy v přírodě, která je reprezentována Ligou Lesní moudrosti. Ta byla původně součástí Junáka, avšak postupem času, po různých štěpeních v průběhu let, se osamostatnila a v roce 1923, na jarním sněmu v Berouně, byl odsouhlasen nový název Liga lesní moudrosti - The Woodcraft League of Czechoslovakia (Woodcraft, nedatováno).

1.6.2 Formy neziskových organizací

Právní formy institucionalizovaných nestátních neziskových organizací (dále jen NNO) jsou momentálně ve fázi přerodu, která souvisí s dlouho plánovaným přijetím nového občanského zákoníku, který vešel v platnost 1. 1. 2014. Tento zákoník již nepočítá s mnohými právními formami používanými doposud a nahrazuje je novými. Na to, aby NNO změnili právní formu, podle nyní platného občanského zákoníku, dává tato nová právní úprava prostor do 1. 1. 2016 pro změnu v názvu a do 1.1.2017 pro změnu stanov.

S přihlédnutím k zažitosti některých právních forem, jejich využití ve statistikách a také k tomu, že většina NNO ještě právní normu nemá změněnou nebo ani vybranou, je důležité zmínit v práci právní formy NNO z obou občanských zákoníků.

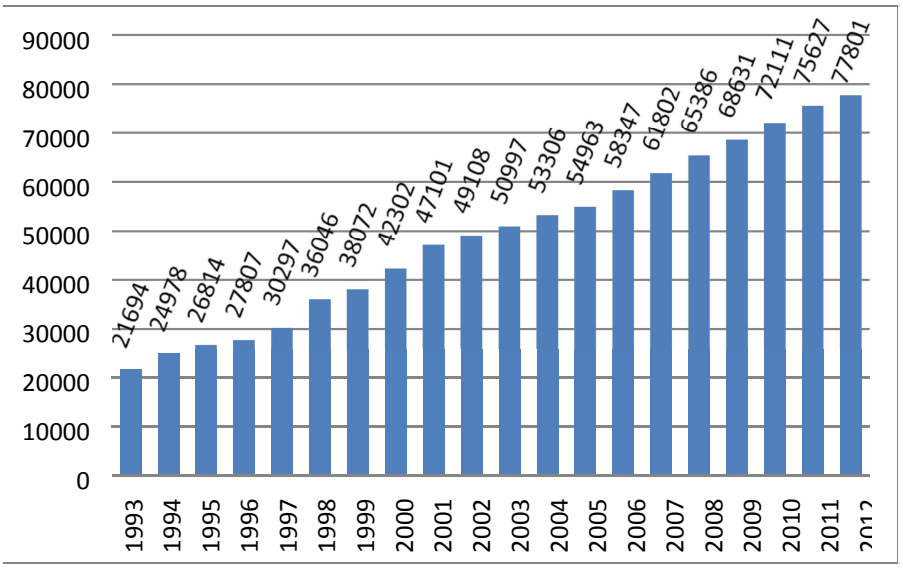
1.6.2.1 Normy NNO podle starého občanského zákoníku

Dle původní úpravy občanského zákoníku platného do roku 2013 se skládal soubor právních forem nestátních neziskových organizací z možností občanské sdružení, obecně prospěšná společnost, nadace a nadační fond.

1.6.2.1.1 Občanské sdružení

Nejrozšířenější formou NNO byla od počátku samostatné České republiky forma občanské sdružení. „*Sdružení fyzických a právnických osob, které vzniká za účelem realizace společného zájmu. Typickým znakem je členská základna*.“ (neziskovky.cz, 2010) Tato forma NNO nejlépe vyhovuje pro zastřešení nejširších občanských aktivit, právě díky tomu a relativní snadnosti založení registrací u ministerstva vnitra je tato forma tolik početná (Obrázek 8).

Obrázek 8 Počty občanských sdružení



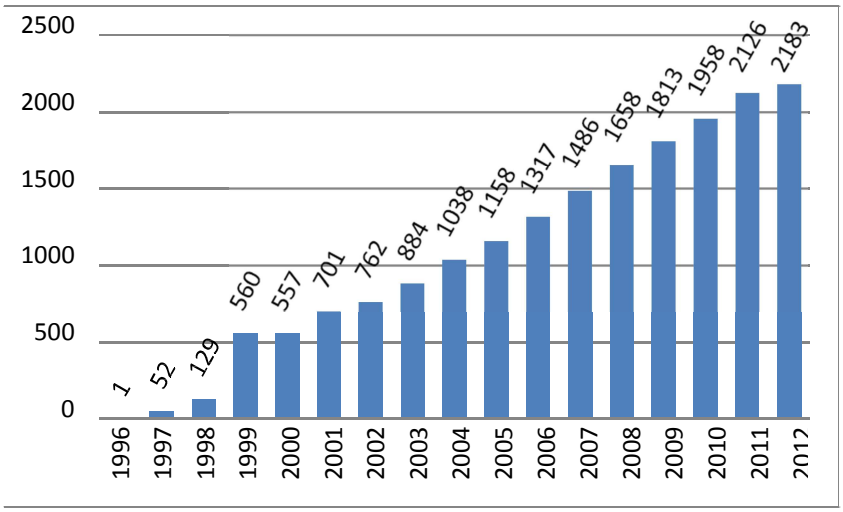
Zdroj: neziskovy.cz, 2013 – zpracování vlastní

Od zařazení právní formy občanské sdružení do českého právního řádu, stoupal počet občanských sdružení lineárně až do doby platnosti nového občanského zákoníku.

1.6.2.1.2 Obecně prospěšná společnost

Možnost sdružovat se a vykonávat činnost pod hlavičkou obecně prospěšné společnosti (dále jen OPS) vznikla až v roce 1996. I přesto je druhou nejvyužívanější formou u nás (Obrázek 9). Tato forma NNO je definována v zákonu č. 248/1995 Sb., kde je v § 2 definována jako *„právnická osoba, která je založena podle tohoto zákona, poskytuje veřejnosti obecně prospěšné služby za předem stanovených a pro všechny uživatele stejných podmínek a její hospodářský výsledek (zisk) nesmí být použit ve prospěch zakladatelů.“*

Obrázek 9 Počty obecně prospěšných společností



Zdroj: neziskovky.cz, 2013 – zpracování vlastní

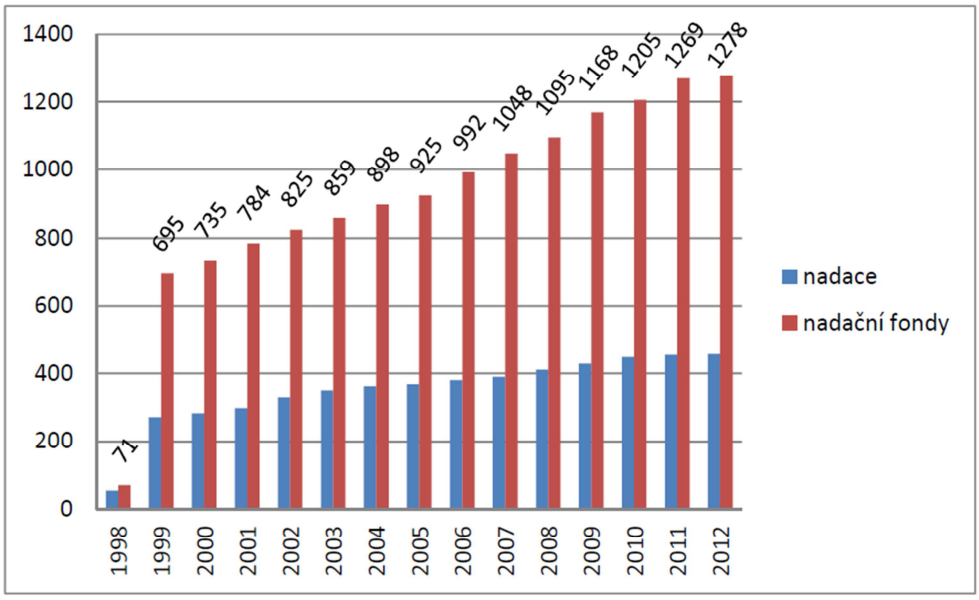
Jak je patrné z obrázku 9, také počty OPS od roku 2000 stouply do roku 2012 čtyřikrát.

1.6.2.1.3 Nadace a nadační fondy

Další formou NNO pro občanskou společnost představují nadace a nadační fondy (Obrázek 10). Tyto právní formy se zaměřují především na finanční a materiální podporu oblastí, do kterých cílí. Jejich zřízení a fungování upravoval zákon č. 227/1997 Sb. o nadacích a nadačních fondech, který je definuje v § 1 jako *„účelová sdružení majetku zřízená a vzniklá podle tohoto zákona pro dosahování obecně prospěšných cílů. Obecně prospěšným cílem je zejména rozvoj duchovních hodnot, ochrana lidských práv nebo jiných humanitárních hodnot, ochrana přírodního prostředí, kulturních památek a tradic a rozvoj vědy, vzdělání, tělovýchovy a sportu*.“

Rozdíl mezi nadacemi a nadačními fondy rozlišoval zákon v § 2, kdy se obě formy liší ve způsobu nakládání s majetkem. *„Nadace používá k dosahování účelu, pro který byla zřízena, výnosů z nadačního jmění a ostatní majetek nadace. Nadační jmění je peněžní vyjádření souhrnu peněžitých i nepeněžitých vkladů a nadačních darů zapsaných v nadačním rejstříku.*" (zákon č. 227/1997 Sb., § 2, odstavec 2) Kdežto nadační fondy nevytvářejí nadační jmění a *„používají k dosahování účelu, pro který byly zřízeny, všechen svůj majetek.*" (zákon č. 227/1997 Sb., § 2, odstavec 3)

Obrázek 10 Počty nadací a nadačních fondů



Zdroj: neziskovky.cz, 2013 – zpracování vlastní

Vzhledem k výjimečné povaze této formy NNO a poměrně náročným předpisům zůstávají nadace nejméně početné ze všech právních forem NNO.

1.6.2.2 Formy NNO podle nového občanského zákoníku

Sdružování občanů a právní formy NNO se od 1. 1. 2014 řídí novým občanským zákoníkem č. 89/2012 Sb. (dále NOZ) Ten od dosavadních úprav jednotlivých forem - Zákon o sdružování občanů č. 83/1990 Sb., Zákon o obecně prospěšných společnostech a o změně a doplnění některých zákonů č. 284/1995 Sb., Zákon o nadacích a nadačních fondech č. 227/1997 Sb. opouští a vše upravuje v jednom dokumentu. NOZ rozlišuje 3 typy právnických osob, do kterých také začleňuje veřejně prospěšné právnické osoby, které definuje v § 146 jako *„právnickou osoba, jejímž posláním je přispívat v souladu se zakladatelským právním jednáním vlastní*

činností k dosahování obecného blaha, pokud na rozhodování právnické osoby mají podstatný vliv jen bezúhonné osoby, pokud nabyla majetek z poctivých zdrojů a pokud hospodárně využívá své jmění k veřejně prospěšnému účelu.“ Těmito třemi typy právnických osob jsou Korporace, Fundace a Ústavy.

1.6.2.2.1 Korporace

Pro ty je příznačné, že je (Paděra,2013) „*tvoří členové nebo společníci neboli osobní složka (corpus = tělo). V současné právní úpravě jde především o občanská sdružení.*“ Forma občanských sdružení již nebude nadále používána a na její místo přichází NOZ s formou spolek. Tento je ve své podstatě přímým nástupcem občanských sdružení, důsledněji však upravuje podoby členství v tomto spolku. NOZ spolky definuje jako „*samosprávný a dobrovolný svazek členů. Hlavní činností spolku může být jen uspokojování a ochrana těch zájmů, k jejichž naplňování je spolek založen. Vedle hlavní činnosti může spolek vyvíjet též vedlejší hospodářskou činnost spočívající v podnikání nebo jiné výdělečné činnosti, je-li její účel v podpoře hlavní činnosti nebo v hospodárném využití spolkového majetku*“.

Také označování spolků by, oproti občanským sdružením, mělo být důslednější, a tak do budoucna by měl název každého spolku podle § 216 obsahovat slova „spolek“ nebo „zapsaný spolek“, postačí však zkratka „z. s.“ (zákon č. 89/2012 Sb.)

1.6.2.2.2 Fundace

Pod oddílem fundací NOZ zachovává (zákon č. 89/2012 Sb., díl 3, oddíl 3) právní formy Nadace a Nadační fond. Zakladatel zakládá nadaci k trvalé službě společensky nebo hospodářsky užitečnému účelu. Účel nadace může být veřejně prospěšný, spočívá-li v podpoře obecného blaha, i dobročinný, spočívá-li v podpoře určitého okruhu osob určených jednotlivě či jinak. (zákon č. 89/2012 Sb.)

1.6.2.2.3 Ústav

Jak je uvedeno (zákon č. 89/2012 Sb., § 402) ústav je právnická osoba ustavená za účelem provozování činnosti užitečné společensky nebo hospodářsky s využitím své osobní a majetkové složky. Ústav provozuje činnost, jejíž výsledky jsou každému rovnocenně dostupné za podmínek předem stanovených. Název ústavu musí obsahovat slova „zapsaný ústav“, postačí však zkratka „z. ú.“

1.6.2.3 Oblasti působení neziskových organizací

„Neziskový sektor zastává zejména aktivitou nevládních organizací mnohé funkce, které neoliberální stát přestal vykonávat.“ (Dvořáková, 2010) Neziskové organizace proto působí v různých oblastech. Tyto oblasti se dají základně rozdělit (Tabulka 2) podle mezinárodní klasifikace neziskových organizací – The International Classification of Non-profit Organizations (dále ICNPO) či druhou podobu, kterou používá český statistický úřad a to klasifikaci podle systému klasifikace netržních činností (dále OSN-COPNI).

Tabulka 2 Oblasti působení neziskových organizací

Mezinárodní klasifikace neziskových organizací - ICNPO	Systém klasifikace netržních činností OSN-COPNI
1. Kultura, sport a volný čas	1. Rekreační, kulturní služby
2. Vzdělávání a výzkum	2. Vzdělávací služby, výzkum
3. Zdravotnictví	3. Služby zdravotnické
4. Sociální služby	4. Sociální služby
5. Přírodní a životní prostředí	
6. Komunitní rozvoj a bytové hospodářství	
7. Občanskoprávní osvěta a politické organizace	
8. Filantropie	
9. Nadace mezinárodní	
10. Náboženství a církve	5. Církevní služby
11. Odbory a profesní spolky	6. Organizace profesní, odborářská a občanská sdružení
12. Nespecifikované činnosti	7. Ostatní služby, smíšené a nespecifikované

Zdroj: Frič, Goulli, 2001, s. 136

Český statistický úřad v současnosti pro členění neziskových organizací využívá rozdělení podle OSN-COPNI. Na tuto normu přešel z odvětvové klasifikace

ekonomických (nevýrobních) činností (dále OKEČ-ČR).

1.6.3 Dobrovolnictví

Významnou složkou neziskového sektoru je dobrovolnictví, na jehož bázi pracuje většina lidí, která se angažuje právě v rámci NNO. Právě díky této složce mohou NNO fungovat především po ekonomické stránce. Znamená to však velmi důsledně pracovat s personální stránkou organizace. Vzhledem k tomu, že dobrovolníci se angažují pro organizaci z jiných motivů než finančních, je důležité vědět, jaké tyto motivy jsou, co je naplňuje, jestli jsou naši dobrovolníci v organizaci dlouhodobě spokojení a jestli dostávají takový prostor, jaký si představují.

Přínosem dobrovolné práce pro vykonávajícího (Boukal, Novák, 2009, str. 141) jsou:

- dobrý pocit;
- získání zkušeností;
- přátelství a kontakty;
- uplatnění schopností a vzdělání;
- zážitky a zábava;
- nová řešení;
- nový pohled na svět.

Zároveň s tím přináší dobrovolník nemalé přínosy také samotné organizaci (Boukal, Novák, 2009, str. 145):

- levná pracovní síla;
- nové pohledy a názory;
- zpětná vazba na fungování organizace;
- duch a nadšení;
- propagace;
- budoucí uchazeči o práci.

Základem dlouhodobějšího úspěchu je v tomto ohledu kultura organizace vnitřně otevřená vzájemné zpětné vazbě. Takto otevřená organizace se stává mnohem lépe samoučící se organizací, a pokud je citlivá k hlasům zevnitř organizace od dobrovolníků, má mnohem lepší pozici na jejich udržení a zmírnění poměrně

významné fluktuace v těchto sférách.

1.7 Zážitková pedagogika

Prázdninová škola Lipnice (dále PŠL) působí ve specifické oblasti vzdělávání a to zážitkové pedagogice. Spolu s některými katedrami vysokých škol je jedním z mála metodických center této metody a také vedoucím experimentálním centrem v České republice. „*Pod označením zážitková pedagogika rozumíme takové výchovné procesy, které pracují s navozováním, rozborem a reflexí prožitkových událostí za účelem získání zkušeností přenositelných do dalšího života*.“ (Jirásek, 2003, str. 6) Jak už tedy samotný název napovídá, zabývá se tato metoda výchovou na základě předem připraveného zážitku a následné reflexe. Reflexe je velmi podstatnou částí nabývání vědomostí, dovedností a postojů, které aktivitou předáváme. „*Pro zážitkovou pedagogiku je prožitek vždy pouhým prostředkem, nikoliv cílem; tím pro ni zůstává starořecký výchovný ideál, všestranný rozvoj osobnosti směřující k harmonii*.“ (Jirásek, 2003, str. 6) Tento rozvoj osobnosti probíhá v postupných cyklech (Obrázek 11), které na sebe navazují, a které reflektují dosavadní zkušenost. Tyto cykly definoval v 70. letech 20. století David A. Kolb (Drahanská, 2010, str. 67).

Obrázek 11 Kolbův cyklus učení

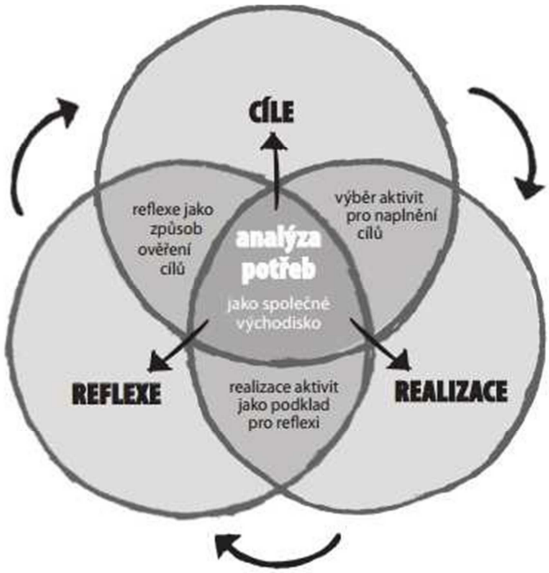


Zdroj: Drahanská, Trčková, Langrová, Slejšková, 2010, str. 68

V tomto cyklu je názorně vidět postup, kde z prvotní akce, jež je v zážitkové pedagogice vnímán určitý zážitkový program, vzniká po ohlédnutí, zhodnocení a reflexi plán pro příští kroky, kdy se by se mohl dostat do situace, která by vyžadovala, abych jednal obdobně. Pokud si tuto zkušenost uvědomím, mohu ji zúročit v následující aktivitě a do té vstupovat již ve vyšší spirále (ad Obrázek 9)).

Z tohoto principu také vycházíme, pokud využíváme zážitkovou pedagogiku k výstavbě vzdělávacích programů. Jako u dalších pedagogických aktivit nejprve vyhodnotíme potřeby skupiny a přes cíle, aktivitu a následnou reflexi můžeme analyzovat další potřeby skupiny, jak se posunuly v návaznosti na uvedený program a jak toto reflektovat v následujícím programu (Obrázek 12).

Obrázek 12 Analýza potřeb



Zdroj: Drahanská, 2013, str. 6

Vzdělávací programy zážitkové pedagogiky proto postupují v posloupnosti (Drahanská, 2013, str. 6):

- analýza potřeb (čemu se chceme věnovat a proč);
- stanovení si reálného cíle (co chceme, aby si děti z aktivit odnesly, jakou kompetenci je chceme naučit, jak to budeme hodnotit a jak k tomu využijeme zážitek);
- realizace;
- reflexe programu a hodnocení (podkladem pro hodnocení může být, co se děti naučily, které kompetence si účastníci osvojili).

Zážitková pedagogika je stále v pojetí tradičního institucionálního vzdělávání jednou z „alternativních“ větví. Do školních osnov se dostává poměrně pomalu a vzhledem ke svému charakteru také trochu problematicky. Na druhou stranu je důležité říci, že její výsledky například na poli zúročení získaných vědomostí, dovedností,

zkušeností jsou velmi dobré (Tabulka 3).

Tabulka 3 Výsledky zapamatování v průběhu času

	Slyšeno	Viděno	Zažito
Po 3 týdnech	70%	72%	85%
Po 3 měsících	10%	32%	65%

Zdroj: Svatoš, Lebeda, 2005, s.17 – zpracování vlastní

Jak znázorňuje tabulka 2, jsou vědomosti a dovednosti získané na základě vlastního zážitku v průběhu doby mnohem lépe upevněny pro pozdější použití než při běžném učení.

1.7.1 Zážitkový kurz

Při vzdělávání metodou zážitkové pedagogiky se velmi často setkáme, zejména pak v podání Prázdninové školy Lipnice, s pojmem „kurz“. Vzdělávání pomocí zážitkové pedagogiky může být jeden ze způsobů výuky, např. ve škole, mnohem častěji se však jedná o formu zhuštěnou do několika intenzivních dní, které mají svá specifika. Specifickými atributy zážitkového kurzu jsou:

- **prostředí** – kurzy probíhají často na místě, které je odlišné, než se běžně účastníci pohybují. Umožní jim to odstřihnout se od běžné reality a plně se ponořit do připraveného programu;
- **časová dotace** – kurzy jsou odlišné podle délky od pár dní až po dva až tři týdny. Délku kurzu volí organizátoři podle vytyčených cílů;
- **program** – Každý kurz má specificky vystavěný program, který pomocí dramaturgie naplňuje cíle, které si tým dopředu stanovil, komunikoval účastníkům a chce v rámci kurzu rozvíjet. Dramaturgie kurzů, stejně jako dramaturgie divadelní, vybírá stěžejní témata a následně aktivity, kterými – seřazené do určité posloupnosti – vytvoří kurz. Podle záměru a zkušeností se zde pracuje především s momenty postupné gradace dramaturgických linek jednotlivých rozvíjených cílů. V zážitkové pedagogice je dramaturgie zajímavý český fenomén, který se neobjevuje v žádném jiném světovém zážitkovém vzdělávání, kde je zažitá spíše expediční forma;

- **lektorský tým** – kvalitu kurzu ovlivňuje především kvalita lektorů, kteří kurz připravují. Jedná se především o jejich zkušenosti s daným typem akce, cílovou skupinou, vedením reflexe a dalšími lektorskými dovednostmi;
- **účastnická skupina** – kurzy bývají většinou připravovány pro určitou specifickou cílovou skupinu. Buď je tato skupina známá a poté je možné kurz přímo připravovat pro potřeby této skupiny (např. třída, pracovní tým, apod.) nebo je tato skupina otevřená, účastníci se dopředu neznají a spojuje je vypsané téma kurzu.

Spektrum možností je široké, to podstatné je, aby pořádaný kurz měl potenciál k tvorbě zážitku, na jehož základě se dá právě dosahovat vytyčených pedagogických cílů. A zde platí, že čím silnější zážitek, tím lepší.

1.7.1.1 Cíle zážitkového kurzu

V rámci zážitkových kurzů je možné sledovat rozmanité cíle, které se odvíjí od zadání, cílové skupiny, délky kurzu apod. Cíl je vlastně konkrétním popsáním toho, co lektoři chtějí, aby účastníci z tématu znali, uměli, zažili. Nejběžnějšími oblastmi, které bývají v rámci zážitkových kurzů rozvíjeny, jsou (Drahanská, 2013, str. 3):

- sebepoznání;
- skupinová tvorba;
- spolupráce ve skupině;
- řešení úkolů;
- komunikace;
- zpětná vazba;
- rozvoj dovedností, postojů a hodnot.

Cíle musí být dopředu stanovené, sepsané a všichni členové týmu vědí, k jakým cílům zážitkový kurz spěje. Formulace cíle vždy obsahuje sloveso a je vztažena k jednotlivému účastníkovi či skupině. U rozvíjených oblastí je důležité také stanovit míru osvojení jednotlivých cílů (Obrázek 13):

Obrázek 13 Stupně hloubky osvojených znalostí



Zdroj: Drahanská, 2013, s. 8

Dostat se v cílech do vyšších pater pyramidy znamená co nejpřesněji specifikovat vzdělávací cíl a tomu také věnovat dostatečný časový prostor. Získat totiž povědomí o něčem lze mnohem snadněji, než danou dovednost zařadit do funkčního používání, proto je důležité u vyšších cílů pyramidy klást důraz na individuální prožití každým účastníkem, důslednou reflexi a zpětnou vazbu daného cíle a především opakování a procvičování.

1.7.2 Skupinová dynamika

Na kurzu vzniká zajímavá forma virtuální reality, do které se účastníci dostávají. Práce na kurzech totiž neprobíhá s jednotlivci (i když také programově může), ale většina programů je stavěna tak, že je zažívá celá skupina dohromady. Celá účastnická skupina se vyvíjí v průběhu kurzu, což klade veliký důraz na reflektování stavu skupiny lektorským týmem a jeho prostřednictvím by se měla skutečnost stavu skupiny adekvátně promítat do programu.

B. W. Tuckman (1977) vychází z koncepce, že bez ohledu na rozličnost malých sociálních skupin je průběh fází stejný. Každá skupina si tak prochází fázemi (Výrost, Slaměník, 2008, str. 327):

- **formování** – charakterizuje ji závislost a orientace. Lidé se seznamují navzájem a s úlohou. Převládá úzkost členů a jejich nejistota z hlediska spolupatřičnosti ke skupině.
- **bouření** – typickým znakem je konflikt a emocionalita. Členové skupiny se

snaží prosadit a docílit toho, aby skupina uspokojovala jejich osobní potřeby. Vznikají konflikty a dochází k nepřátelskému chování mezi členy s různými potřebami.

- **normování** – charakterizuje jej soudržnost a výměna. Každý se snaží překonat konflikty, často dohodnutím jasnějších pravidel skupinového chování. Vytvářejí se společně sdílené postoje, hodnoty, rolová očekávání, způsoby konání.

- **optimální výkon** – charakterizuje jej rolové chování členů skupiny a produktivní řešení problémů a vykonávání skupinových úloh. Členové pracují kooperativně na dosažení společných cílů. Vztahy jsou stabilizované, stejně jako efektivní chování ve prospěch celku.

Jednotlivé fáze bývají různě dlouhé v závislosti na skupině. Záleží na lektorském týmu, jak dobře dokáže skupinu jednotlivými fázemi provést, aby se skupina dostala v rámci kurzu ke kýženému optimálnímu výkonu. V této situaci může skupina těžit, a nezůstat u fází předešlých. Postupně se tak celá skupina, a potažmo jednotlivci, dostávají do větší a větší hloubky, kde mohou zpracovávat daleko složitější témata.

1.7.3 Typy aktivit

Zážitkovým aktivitám využívaných na kurzech zážitkové pedagogiky se nejčastěji říká „hry“. Tyto hry však nejsou pouze třeba dětské hříčky, ale hry v zážitkové pedagogice mají už určitou podobu a cíl. Jirásek (2008, str. 9) tvrdí, že hry Prázdninové školy Lipnice jsou tak charakteristické tím, že:

- často bývají výzvou volající po překonání;
- zapojují mnohé složky osobnosti současně – tělo, vůli, cit, rozum;
- jsou konstruovány pro atraktivní prostředí a používají motivující libreta;
- počítají s dospělými hráči a jejich životními zkušenostmi.

Jak již bylo popsáno výše, hry které jsou nejčastěji využívány v rámci zážitkové pedagogiky, jsou řazeny v určité dramaturgii a tak pečlivě kladeny do programu kurzu. „*Nemáme-li ze hry učinit jenom samoúčelné utrácení času, nýbrž prostředek k jeho smysluplnému prožívání, máme-li hru využít k cílenému působení na lidi, kteří*

se takřka vydali všanc v očekávání silného herního zážitku, jsem povinen dostatečně dlouhou dobu před vlastním uvedením hry důkladně promyslet její vliv, potenciální rizika, důvody jejího řazení do programu, cíle, jež chci jejím prostřednictvím naplnit." (Jirásek, 2008, str. 10)

Atributů, které ovlivňují správný výběr aktivity-hry je mnoho a souvisejí s potřebami skupiny, složením skupiny, fází kurzu, programem, který předcházel a programem, který bude následovat, souvisí s časovou dotací, s počasím, prostředím a s mnohými dalšími. Právě také proto existuje různé členění her, které je možné použít v různých situacích. Tyto kategorie mají určité náležitosti a charakteristiky, odkud může zkušený lektor v případě potřeby brát již odzkoušené programy, nebo na jejich půdorysu vystavět hru novou. Mezi základními typy her rozlišuje Svatoš a Lebeda (2005, str. 88):

- tzv. **icebreakery** – krátké seznamovací aktivity, zařazované na začátku kurzu, sloužící většinou, jak již název napovídá k „prolomení ledů" a překonání počátečních formálních bariér;
- tzv. **dynamics** – v zahraničí se pro program tohoto typu používá výraz „problem solving" aktivity. Mají různé druhy obtížnosti a tým je zde postaven před řešení určitého úkolu. Jejich úspěšné splnění vyžaduje dobrý nápad, zapojení a spolupráci všech účastníků a kvalitní řízení skupiny;
- **strategické hry** – většinou venkovní hra rozsáhlejšího charakteru, kde se mohou uplatnit jak fyzické schopnosti, tak dobrá týmová koordinace;
- **konstrukční skupinové úkoly** – jde zejména o různé druhy plavidel, vyvýšených plošin, přemostění, atd. Devizou těchto programů je okamžitá zpětná vazba pro účastníky, zda úkol zvládli či nikoliv;
- **komunikační programy** – jsou prezentovány hlavně týmovým řešením logických problémů a případových studií;
- **programy zaměřené na podporu důvěry** – budování důvěry ve skupině a její tmelení;
- **kreativní programy** – zaměření na zapojení jiné hemisféry a tvůrčí seberealizaci;- rolové hry – hry simulující určitou realitu

prostřednictvím divadelních prvků a rolí, kde účastník jedná v nastoleném prostředí.

Různé typy her můžeme realizovat různými formami zpracování a uvedení. Podle Hanuše (2007, str. 32) mohou nabývat forem:

- simulační hra – simulované prostředí a atmosféra;
- inscenační hra – nejde o vyřešení, ale o proces chování jedince v průběhu řešení;
- dramatická hra – založena na mezilidském kontaktu, komunikaci, setkávání jedinců;
- psychodrama – pracuje s vyšší psychickou zátěží, jde o přísně individuální, subjektivní, a spontánní záležitost;
- cvičení – zde se prakticky učíme, tvoříme a rozvíjíme, procvičujeme a upevňujeme dovednosti;
- závod, soutěž – jde o dosažení výkonu;
- dílna, ateliér – kreativní prostor, kde jsou účastníci v roli tvůrců;
- výstava, vernisáž, představení – forma umělecké prezentace výsledků úsilí účastníků;
- beseda, diskuse – zúčastnění hovoří na určité téma;
- putování – klasická i neklasická výprava, nejrůzněji motivovaná;
- relaxace, regenerace – prostředky odpočinku, oddechu, zastavení.

2 Metodická část

V rámci této části si klade autor za cíl zevrubněji představit a popsat metody, které následně využije v části praktické. Vzhledem k následnému užití výstupu této práce zaměřuje autor důraz na metody struktury projektu, plánování a některé analytické metody. Je také kladen důraz na metody, které jsou co nejlépe uchopitelné pro další uživatele.

2.1 Metody struktury projektu

Podle složitosti lze v rámci projektu definovat množství procesů, ze kterých se samotný projekt skládá. Pro úspěšné dokončení projektu je podstatné tyto procesy správně definovat, určit jejich vazby, příslušnost a zasadit je do celkové hierarchie projektových procesů.

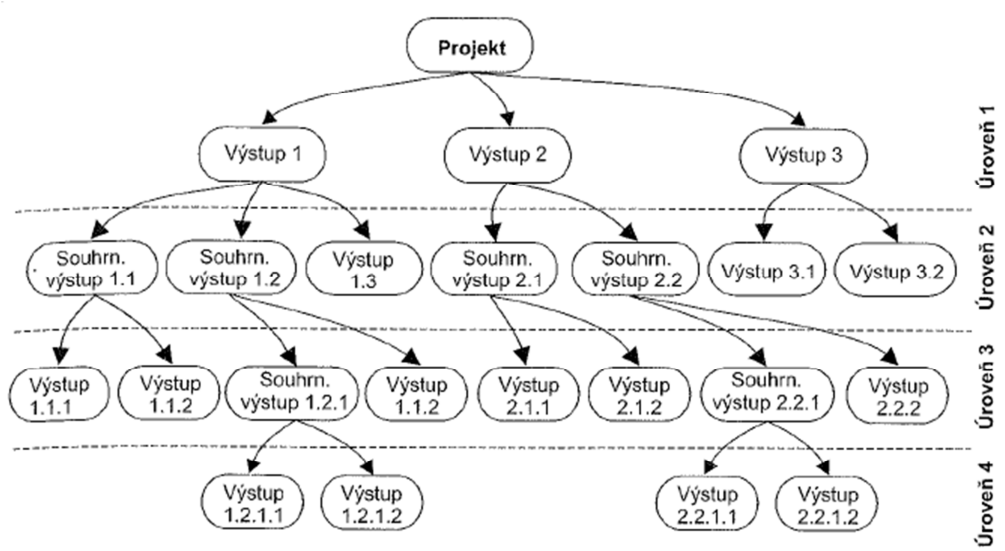
2.1.1 Hierarchická struktura prací – work breakdown structure

Každý projekt obsahuje určité množství procesů, aktivit a výstupů jednotlivých částí, které na sebe navazují, překrývají se, či využívají výstupu jeden od druhého. Nejběžněji užívanou metodou, jak strukturovat projekt a jeho procesy je Work Breakdown Structure (dále WBS). Do češtiny je možné využít překlad „struktura díla“ (Skalický, Jermář, & Svoboda, 2010, str. str. 124) nebo též „hierarchická struktura prací“ (Doležal, Máchal, & Lacko, 2009, str. 142)

„Proces tvorby WBS slouží k nalezení a zpřehlednění všech činností potřebných dodání výstupů, produktů projektu. Jedná se o stromovou strukturu, která je předpokladem toho, že se nezapomene na nic důležitého, a na druhé straně je pojistkou, že se nebudou dělat zbytečné věci.“ (Doležal, Máchal, & Lacko, 2009, str. 142)

V rámci této stromové struktury (Obrázek 15) se postupuje hierarchicky od celku k jednotlivým pracovním balíkům a konkrétním úkolům. Toto probíhá tzv. „Top-Down“ způsobem čili způsobem shora-dolů tak, že *„prvky na nejnižší úrovni WBS, což jsou nejčastěji pracovní balíky, by měly být tak detailní, aby byly jasně definované a bylo možné je efektivně řídit.*“ (Doležal, Máchal, & Lacko, 2009, str. 142)

Obrázek 14 Schéma work breakdown structure



Zdroj: Doležal, Máchal, & Lacko, 2009, S. 143

Jak je vidět na Obrázku 15, strukturu WBS můžeme hierarchicky dělit podle úrovní. Těchto úrovní je možné postupně dosáhnout několik, podle čehož se liší stupně podrobností.

Takto deponované prvky procesu jsou poté základním kamenem pro jejich plánování v čase, plánování kapacit, zdrojů a nákladů dalšími metodami.

2.2 Časové plánování projektu

Po zpřehlednění struktury pomocí WBS přichází na řadu zohlednění parametru časového rámce projektu. Aby všechny výše naplánované výstupy byly dodány také ve stanoveném čase a kvalitě, potřebuje každý proces svou dobu. Časové plánování proto logicky ve správných časových návaznostech řadí za sebe jednotlivé činnosti. Výsledkem je pak časový plán, který má podobu hrubého plánu ve formě harmonogramu.

Harmonogram za sebe řadí projektové činnosti a dává jim určitý logický řád toho, jak na sebe navazují. Z těchto vazeb je poté možné stanovit délku projektu. Každá činnost potřebuje pro své úspěšné výstupy určitou dobu, aby proběhla v dané kvalitě, aby jí mohly být např. dodány dodávky externích dodavatelů apod.

Nejčastějšími vazbami jsou (Doležal, Máchal, & Lacko, 2009, str. 163):

- konec-začátek: předcházející činnosti musí skončit, aby následující mohly začít, jedná se o nejčastější typ vazby mezi činnostmi;
- konec-konec: předcházející činnosti musí skončit, aby následující mohly skončit;
- začátek-začátek: předcházející činnosti musí začít, aby následující mohly začít;
- začátek-konec: předcházející činnosti musí začít, aby následující mohly skončit

Výstupem síťové analýzy je síťový graf. Síťové grafy je možné rozdělit podle způsobů vyobrazení činností na uzlově orientované síťové grafy a hranově orientované síťové grafy. Liší se v tom, jak každý z těchto grafů zobrazuje jednotlivé činnosti. U uzlově orientovaného grafu se pro činnosti využívají jednotlivé uzly, a hrany zde představují závislosti mezi činnostmi. Kdežto u hranově orientovaných síťových grafů jsou jednotlivé činnosti představovány hranami a uzly znázorňují jejich začátky a konce.

2.2.1 Ganttův diagram

Poměrně dlouho známou metodou pro zpřehlednění projektových činností je Ganttův diagram. Ganttův diagram má podobu tabulky, kdy v řádcích jsou uvedeny jednotlivé úkoly a ve sloupcích je poté vyznačena časová náročnost úkolu. Tento nástroj velmi přehledně znázorňuje jednotlivé úkoly, jak k sobě náleží, od kdy do kdy a jak dlouho trvají.

Dle Svozilové (2011, str. 138) disponovaly ve své původní podobě tyto diagramy dvěma hlavními nedostatky a to:

- neukazují závislosti mezi úkoly;
- změna v délce nebo začátku jednoho úkolu se nepromítne do zbývající části harmonogramu.

Při využívání moderních softwarových programů je však možné tyto neduhy do značné míry eliminovat a u Ganttova diagramu tak můžeme zobrazit jednotlivé vazby s překryvy či prodlevami a dokonce znázornit kritickou cestu, jak bylo popsáno u metody CPM.

2.3 Odpovědnost v projektu

Klíčovou složkou úspěšné realizace projektu je vhodné vybrání členů týmu a jejich manažera. Pro efektivní fungování takového týmu je důležitý jednak správný výběr členů podle kompetencí, někdy také skloubení osobních sympatií či antipatií, ale také správné zadání úkolu, vymezení oblasti úkolu a výběr vhodného člena týmu pro tento úkol, který jeho splnění bude garantovat.

Při postupu delegování úkolů či garancí za oblast, sleduje manažer projektu kroky (Svozilová, 2011, str. 154):

- jednoznačná definice výsledků – zadání úkolu má být popsáno vzhledem k požadovanému výsledku, ne jako výkon určité činnosti
- rozsah odpovědnosti – popis úkolů a upřesnění komu bude předávat hlášení o postupu prací
- přijetí osobního závazku – člen týmu tak stvrzuje porozumění zadané úkolu a znamená to souhlas s jeho plánovaným rozsahem

2.3.1 Matice odpovědnosti

Podrobným popisem prací rozdělených mezi jednotlivé členy týmu se zabývá matice odpovědnosti. Jedná se o *„sestavu řádků a sloupců, jejímž prostřednictvím jsou přiřazeny projektovým úsekům a úkolům ti, kteří mají schopnosti a odpovědnost pro jejich realizaci.“* (Svozilová, 2011, str. 155) Matice odpovědnosti má podobu tabulky, kde v řádcích jsou zobrazeny jednotlivé úlohy a úkoly, podobně jako u Ganttova diagramu, a ve sloupcích jsou vyneseni jednotliví členové týmu. Do této tabulky (Obrázek 16) se následně vynáší odpovědnost pracovníka za určitý úkol (vyznačení „O“) a v případě potřeby také spolupracující členové týmu (vyznačení „S“).

Obrázek 15 Příklad matice odpovědností

Úloha	Úkol	D1		D2		D3
		O1	O2	O3	O4	O5
1A		O	S			
1B	1Ba			O	S	S
	1Bb		O	S		S
1C	1Ca		S			O
	1Cb	O		S		
	1Cc				O	S

Zdroj: Svozilová, 2011, str. 156

Takto vypracovaná matice odpovědností slouží jako přehledný dokument odpovědných osob týmu za řízení a splnění dílčích projektových činností či souborů činností.

2.4 Analýza rizik

Po celou dobu přípravy a realizace se projektový tým potkává a potýká s riziky, kterým je projekt vystaven. Některá rizika jsou závažná více a jiná méně, pokud však přijdou nečekaně, mohou přinést nemalé problémy s dodržením termínu projektu, zvýšením nákladů či v nejhorším případě jeho úplné zmaření. Proto je důležité s možnými riziky soustavně pracovat již při přípravě a plánování projektu, kde je potřeba možná rizika odhalit, připravit možné preventivní kroky k tomu abychom je eliminovali a zároveň se přichystat na scénář, pokud takové riziko opravdu nastane. Práce s riziky však není jednorázová záležitost spadající pouze do fáze plánování, ale je to naopak živý proces, se kterým je nutné pracovat i během realizace projektu. V průběhu času se vynořují různá nová rizika a možné hrozby, které by také mohly ovlivnit úspěch projektu a ty je potřeba také postupně zapracovávat a připravovat se na jejich možné vlivy.

Při práci s riziky definuje obecně například Doležal (2009, s. 72) možné procesní kroky:

a) identifikovat a provést odhad rizik a příležitostí;
b) vytvořit plán odezvy na rizika a příležitosti;
c) aktualizovat všechny projektové plány, na které má schválený plán odezvy na rizika a příležitosti vliv;
d) provést vyhodnocení pravděpodobnosti dosažení časových a nákladových

cílů a v průběhu projektu jej provádět opakovaně;

e) neustále objevovat nová rizika a znovu je vyhodnocovat, plánovat odezvy a modifikovat tím plán projektu;
f) řídit a kontrolovat odezvu na rizika a příležitosti;
g) dokumentovat získané poznatky a tyto poznatky využít v budoucích projektech;

Metody analýzy rizika se odlišují především možností využít zkušenosti z předešlých projektů a schopností určit pravděpodobnost výskytu daného rizika. Rizika je možné posoudit z hlediska kvantitativního a kvalitativního (Doležal, 2009, str. 76):

- kvantitativní – když určíme hodnotu pravděpodobnosti a hodnotu ztráty přímou číselnou hodnotou;
- kvalitativní – když použijeme pro stanovení pravděpodobnosti slovní (verbální) hodnoty (např. vysoká pravděpodobnost, střední pravděpodobnost, nízká pravděpodobnost – jak je tomu například v metodě RIPRAN) nebo bodovací stupnice (např. desetibodové – viz metoda skórovacího hodnocení rizika s mapou rizik).

2.4.1 Skórovací metoda s mapou rizik

Skórovací metoda s mapou rizik se skládá ze tří postupných kroků (Doležal, 2009, 81):

- identifikace rizika;
- ohodnocení rizika;
- návrhy a opatření ke snížení rizika.

Ve fázi identifikace rizik a rizikových faktorů se používá tabulka soupisu těchto faktorů (Tabulka 4). Každý rizikový faktor dostane své pořadové číslo a popis.

Tabulka 4 Tabulka rizikových faktorů skórovací metody

Poř. číslo rizikového faktoru	Rizikový faktor	Poznámka

Zdroj: Doležal, Máchal, & Lacko, 2009, str. 83

Poté co jsou rizika identifikována, nastává fáze hodnocení jejich významnosti pro projekt. Nejprve se u jednotlivých rizik určí hodnoty pravděpodobnosti, s jakou daný jev může nastat, a poté také dopad na projekt, pokud daná riziková situace nastane.

„Metoda využívá metody Team Delphi pro stanovení expertního odhadu pro jednotlivá skóre. Doporučuje se, aby každý člen projektového týmu stanovil svůj odhad hodnoty nezávisle na ostatních. Výsledné skóre se vypočte jako aritmetický průměr odhadů jednotlivých členů. Ocenění rizika (Tabulka 5) je představováno součinem skóre pravděpodobnosti a skóre dopadu. Výše hodnocení je tedy v rozmezí 1-100“ (Doležal, Máchal, & Lacko, 2009, str. 82).

Tabulka 5 Ocenění rizik pro stanovené rizikové faktory skórovací metody

Kvantifikace rizik členy analytického týmu	1	2	3	4	5	6	7	8	Skóre (průměrné hodnoty)
Možnost výskytu (1 min až 10 max)									
Dopad (1 min až 10 max)									

Zdroj: Doležal, Máchal, & Lacko, 2009, str. 83 – zpracování vlastní

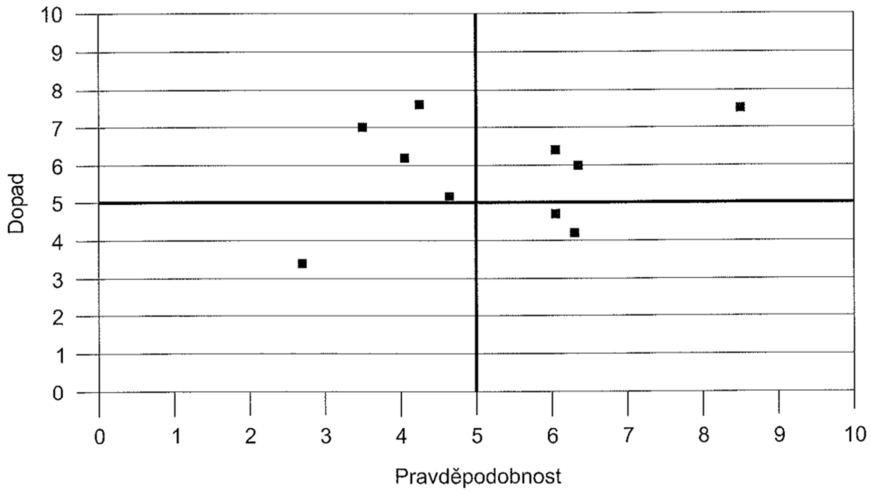
Po ohodnocení jednotlivých rizik je možné vynést jednotlivá rizika do mapy rizik, kde se ještě více zpřehlední ty, jimiž je potřeba se zabývat důkladněji a kterými méně. Mapa rizik je definována dvěma osami kdy se na osu x vynáší pravděpodobnost výskytu rizika a na osu y dopad jednotlivých rizik. Prostor grafu je následně možné rozdělit na čtyři kvadranty, do nichž rizika spadají (Obrázek 17 a 18).

Obrázek 16 Mapa rizik skórovací metody



Zdroj: Doležal, Máchal, & Lacko, 2009, str. 85

Obrázek 17 Mapa rizik - příklad pro více případů



Zdroj: Doležal, Máchal, & Lacko, 2009, str. 85

Vynesením rizik do mapy rizik vyjde najevo, která rizika jsou pro projekt opravdu hrozbou. Právě k těm je třeba směřovat návrhy a opatření na jejich snížení. Primární pozornost by rozhodně měla směřovat ke kvadrantu kritických hodnot rizik a následně je možné zpracovat tímto způsobem také opatření ke snížení rizik v kvadrantu významných rizik.

3 Charakteristika spolku Prázdninová škola Lipnice

Prázdninová škola Lipnice (dále jen PŠL) je občanským sdružením fungujícím jako organizace už od roku 1977. Zaměřuje se především na působení v oblasti zážitkového vzdělávání a rozvíjení metody zážitkové pedagogiky. Z dlouhodobého hlediska je PŠL zaštítěna posláním *„náročnými výzvami člověka motivovat a mobilizovat v něm odvahu a tvořivost, které jsou nezbytné pro aktivní nabývání zkušeností. Podporujeme takovou zkušenost, která vede k Pozitivní změně, nárůstu sebevědomí a odpovědnému Přístupu k vlastnímu životu, druhým lidem a světu*.“ (PŠL, nedatováno).

V současnosti má vytyčenou vizi směřování *„k vytvoření respektovaného centra metodologie zážitkového učení. Cíleně podporuje svou experimentální laboratoř (kurzy) a podněcuje ji k inovativním postupům. Kurzy, které mají ustálenou metodiku, převádí ve spolupráci s autory do formy projektů. O výsledky těchto experimentů a projektů se dělí s veřejností (publikuje je) k obecně prospěšnému užití.*“ (PŠL, nedatováno). Stávající vize je v souladu s myšlenkami, které stály u zrodu PŠL, a dále na nich staví. Po obdobích experimentování s možnými směry vývoje se PŠL vrací ke svému původnímu „raison d´etre“. Vize je cíleně zaměřena na oblast výchovy a vzdělávání, rozvoj osobnosti i společenských celků. Její platnost je univerzální, není např. závislá na změně společensko-ekonomických poměrů.

PŠL je zároveň od roku 1991 členem mezinárodní organizace Outward-Bound International, která vévodí světovému zážitkovému vzdělávání v přírodě, kde se její jméno stalo dokonce synonymem pro tyto typy akcí. Školy Outward-Bound najdeme ve 40 zemích na všech pěti obydlených kontinentech a počet absolventů dosahuje ke 173 tisícům ročně.

„První školu Outward-Bound založili společně v roce 1941 německý pedagog Kurt Hahn a britský rejdař Lawrence Holt. Původně to byla škola určená pro výcvik mladých námořníků. Oba však zjistili, že schopnost vyrovnávat se s krizovými situacemi je více než fyzickou trénovaností určována psychickou odolností.“ (Svatoš, Lebeda, 2003, str. 47) Začali tedy připravovat outdoorové programy, aby na základě tréninkových krizových situací vštípili účastníkům schopnost je překonávat. Z toho také vyplývají dvě základní myšlenky Outward-Bound – *„Člověk dokáže víc, než si*

myslí“ a „*Jen málokdo si uvědomuje, čeho všeho je možné dosáhnout prostřednictvím týmové spolupráce*.“ (Outward Bound International, nedatováno)

3.1 Historie a vývoj Prázdninové školy Lipnice

Historii PŠL je možné rozdělit do čtyř celků, které se vyznačují reakcí na zlomové momenty v PŠL, či historickými zlomy ve společnosti.

1. období – před založením PŠ do roku 1978
2. období – po založení PŠL do roku 1989
3. období – po roce 1989
4. období – od roku 2000

I. období – před založením Prázdninové školy Lipnice

Od roku 1964 až do roku 1967 bylo realizováno 64 tábornických škol a zúčastnilo se jich 1800 táborníků. Bylo registrováno 150 tábornických klubů sdružujících asi 3000 členů. V Lipnici nad Sázavou u lomu „Na hřebenech“ na připraveném staveništi se pod odborným vedením stavitele p. Roubala začalo stavět nové středisko pro tábornické školy. V roce 1971 vznikaly experimentální kurzy, ze kterých se formovaly budoucí významné organizace v oblasti zážitkové pedagogiky a to Instruktoři Brno (1976), rok poté byl schválen ČÚV SSM 1. Ročník Prázdninové školy.

II. období – od založení do roku 1989

Na podzim roku 1977 se ustanovilo vedení prázdninové školy na sjezdu instruktorského sboru. V následujících letech se těžištěm kurzů staly kurzy pro mládež ve středoškolském a vysokoškolském věku. Drtivá většina z nich se odehrála v letních měsících, v roce 1989 měly premiéru také první zimní kurzy „Bílý projekt a Bílé hranice“. Na kurzech PŠL byly před rokem 1989 uváděny překvapivě odvážné programy, například výuka softballu či programy na bázi a vysvětlující principy tržní ekonomiky.

„*Škola všestranné výchovy, oddělené od oficiálních škol i od hlásané pedagogické teorie. Škola, kde se scházeli mladí lidé a pod vedením mladých instruktorů hledali pravdu. V prvé řadě pravdu o sobě – kdo jsem, co dokáži, zda překonám strach, malověrnost i nejistotu.*“ (Břicháček, 1992)

Variant, jak toto bylo možné, je několik, od toho, že oficiálně byla PŠL registrovaná pod SSM až po to, že se vždy jednalo o jednorázové kurzy, s různými účastníky.

III. období – od roku 1989 do roku 2000

Po roce 1989 zažívala PŠL změnou systému určitý přerod a zabývala se svým dalším směřováním. Jako svou cestu si určí další rozvoj experimentálních kurzů pro různé cílové skupiny a více prohloubit publikační činnost. Od roku 1991 se také PŠL stala přidruženou organizací Outward-Bound International, jehož členem se stala roku 1997. V tomto období vznikaly také asi nejúspěšnější knihy vydané PŠL – Zlatý fond her I. a Zlatý fond her II. Od roku 1992 začala PŠL rozvíjet svou činnost také v komerční oblasti, kde rozhodnutím valné hromady založila Outward Bound – Česká Cesta, s.r.o., která nabízí kurzy pro firmy a komerční týmy.

IV. období –od roku 2000 po současnost

Po roce 2000 PŠL přečkala nemalé existenční potíže, zejména finančního rázu a odrazila se k další aktivitě, především k budování nových projektů a tvorbě určité finanční soběstačnosti. Úspěšnými projekty tohoto období byly a jsou ZDRSem, Cyklus metodických kurzů pro zážitkové pedagogy akreditovaný Ministerstvem mládeže a tělovýchovy (dále jen MŠMT) a například projekt Budeme 3. Od roku 2007 se PŠL svou činností zaměřila také na získávání prostředků z Evropského sociálního fondu (dále jen ESF) a dlouhodobou prací v projektech 6ka, Klíčový rok a Sborovna, které získala, přispěla k šíření metody zážitkové pedagogiky na základních školách.

3.2 Kurzy a projekty

V současné době tvoří nabídku kurzů několik typů produktů, mezi kterými si účastník může zvolit. Tyto mají svá pojmosloví, která vycházejí z historických souvislostí organizace, proto se je autor nebude pokoušet redefinovat na některá obecně platná. Kurzy tak v základu je možné rozdělit na autorské, metodické, objednávkové a potom mimořádné projekty.

3.2.1 Autorské kurzy

Od založení PŠL jsou autorské kurzy (dále AK) základním kamenem PŠL. I když se v posledních letech nabídka typů kurzů poměrně výrazně rozrostla, tak autorské kurzy jsou stále hlídaným „rodinným stříbrem“ této organizace. Název „autorské kurzy“ se odvíjí od skutečnosti, že každý rok se na autorském kurzu autorsky podepíše nový tým, osobitě vymýšlí dramaturgii kurzu, dává různý důraz na stanovená témata apod. Práce na autorských kurzech je výhradně dobrovolná a to dává těmto kurzům určitý punc výjimečnosti. Příprava těchto kurzů trvá i více jak půl roku a je to tudíž nejvýraznější metodická líheň PŠL. Také proto se těmto kurzům někdy dodává přídomek „experimentální laboratoř“, jak je uvedeno ve vizi, protože tolik volnosti ostatní typy kurzů jednoduše nedostávají a dostávat nemohou.

Autorské kurzy v PŠL je možné rozdělit na dlouhé, jejich délka přesahuje 7 dní, a krátké, které svou délkou spadají pod 7 dní.

3.2.2 Metodické kurzy

Metodické kurzy, jak už název napovídá, jsou určeny pro šíření metody zážitkové pedagogiky. Jsou určeny odborné i laické veřejnosti, kde se připravují programy s ambicí lidem poskytnout něco více než jen zábavu. V současnosti pořádá PŠL celý akreditovaný výcvik MŠMT „Metoda zážitkové pedagogiky“, který se skládá z pěti částí, jež pokrývají dřívější samostatné metodické kurzy. Jsou to – Zážitková pedagogika v praxi, Hra, Review – práce se skupinou, Dramaturgie zážitkové pedagogiky, Řízení psychického rizika.

Metodické kurzy již nejsou na bázi dobrovolné práce, ale lektoři těchto kurzů jsou placeni. Také pro PŠL představují metodické kurzy určitý příjem.

3.2.3 Zakázkové kurzy

Kurzy pořádané pro zájemce na objednávku na dané téma. Většinou se jedná o kurzy od několika hodin až do několika dní. Nejčastějšími objednavateli jsou školy, učitelské sbory, či různé organizace, většinou neziskové.

3.2.4 Projektové kurzy

Projektové kurzy jsou kurzy pořádané v rámci grantů, vypisovaných MŠMT a

podpořených Evropskou unií. PŠL se s jejich pomocí zabývá aplikací zážitkové pedagogiky do vzdělávacího procesu na základních školách. Ty tímto prostřednictvím rozvíjejí dále klíčové kompetence účastníků, především druhého stupně vybraných základních škol.

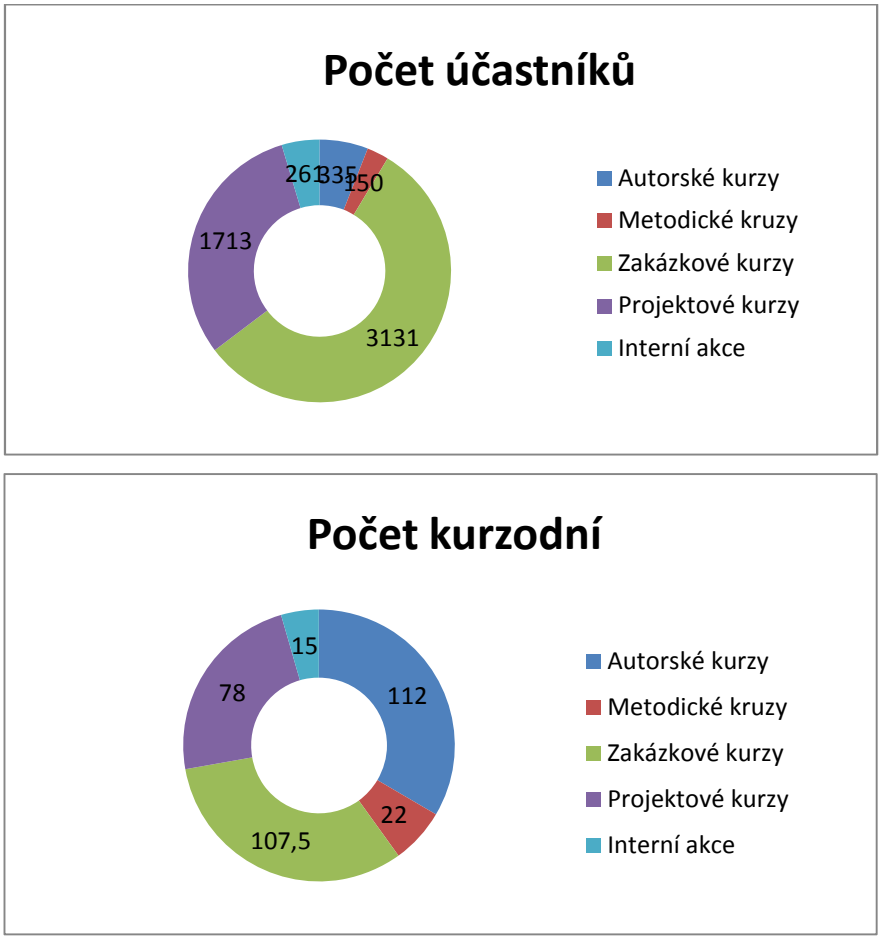
Velkými projekty, z nichž každý trval několik let, byly v posledních letech především:

- Klíč (2005 – 2007) – vzdělávací víkendové kurzy pro učitele zaměřené na reformu školství a tzv. klíčové kompetence;
- 6ka (2006 – 2008) – pětidenní kurzy pro třídní kolektivy osmého a devátého ročníku základní školy;
- Sborovna (2010 – 2011) – vzdělávací kurzy pro pedagogické kolektivy zaměřené na školní vzdělávací program;
- Klíčový rok (2011 – 2014) – vzdělávací víkendové kurzy pro učitele i žáky zaměřené na reformu školství a rozvoj klíčových kompetencí u žáků druhého stupně.

Vzhledem k četnosti jednotlivých kurzů v rámci projektů na různých školách jsou projektové kurzy velice důležitou složkou pro získávání a další rozvoj lektorských zkušeností, zejména u mladších členů sboru.

V rámci zpřehlednění procentuálního zastoupení jednotlivých kurzů v činnosti PŠL je možné použít data poslední sezony 2013 (Obrázek 14):

Obrázek 18 Statistiky zážitkových kurzů PŠL



Zdroj: Prázdninová škola lipnice, 2013 – zpracování vlastní

Z porovnání vyplývá, že velká váha činnosti organizace stojí na zakázkových a projektových kurzech, který zaštiťují více než polovinu kurzodní a také jimi projde drtivé množství všech účastníků v dané sezoně. Tímto je zajištěn jeden z důležitých pilířů financování PŠL. Autorskými kurzy naproti tomu neprojde zdaleka takové množství účastníků, i když se jedná o hlavní náplň PŠL. Vzhledem k délce autorských kurzů však tito účastníci stráví na autorských kurzech mnohem více kurzodní.

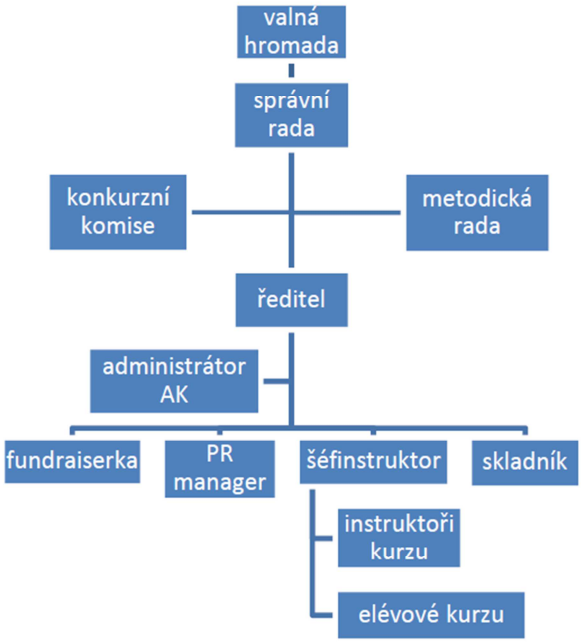
3.2.5 Organizační struktura členské základny

Vstup mezi lektory PŠL je možný pouze nominací jednotlivců lektorským týmem z autorských kurzů. Každý nový člen PŠL tak má účastnickou zkušenost, čím se PŠL zabývá. Za léta fungování se v PŠL vyvinul systém začleňování nových členů, jejich vzdělávání, a řazení do kurzů, stejně jako určitý kariérní postup v pozici lektorů. Opět se jedná o názvosloví vytvořené přímo organizací, a proto jej autor uvádí tak, jak se používá. Sbor členů PŠL můžeme dělit na:

- prvoelévové – první rok v PŠL, znají nejméně lidí a pro dlouhodobé udržení stabilního počtu členů klade organizace zvýšenou pozornost na „péči“ o tyto členy. Pořádá pro ně vstupní kurz do organizace, kde se jim snaží vysvětlit vše potřebné, navázat první kontakty a poznat jak to v organizaci chodí. Existuje také pravidlo, že v každém AK příští sezóny musí být v týmu alespoň jeden prvoelév;
- elévové – jsou na elévské pozici déle než jeden rok, sbírají zkušenosti z autorských a jiných kurzů, ještě neabsolvovali v rámci interního vzdělávání Instruktorský kurz;
- instruktoři – absolvovali instruktorský kurz a jsou tak vzdělaní a zkušení dostatečně k tomu být ve vedení autorských kurzů, či je dokonce „šéfovat“. Podle zkušeností a odježděných kurzů postupují instruktoři dále, podle interního bodování z bronzových instruktorů (automaticky každý instruktor, který úspěšně absolvuje instruktorský kurz) na stříbrné instruktory až k těm zlatým (čestná pozice v rámci sboru PŠL, za celou dobu jejího fungování bylo zlatých listů uděleno pouze 10);
- šéfinstruktor – instruktor, který v dané sezóně vede AK. Jeho jméno je spojeno s daným kurzem. Tento instruktor je zodpovědný za sestavení a vedení týmu, pokud možno hladký průběh kurzu v určené kvalitě, vyrovnaný rozpočet kurzu a také úhradu případné ztráty.

Od pionýrských dob PŠL, kdy celá organizace stála na dobrovolnících, se uvnitř vyvinula řídící struktura, která čítá několik stálých zaměstnanců starajících se o chod organizace a některé vnitřní orgány, které dbají především na kvalitu AK. Pro ukázku vnitřních procesů proto autor uvádí jejich přehled (Obrázek 15).

Obrázek 15 Organizační struktura PŠL



Zdroj: Vlastní zpracování

Mimo tuto strukturu existují v PŠL ještě dvě komise, které zastávají funkce, které jsou z podstaty věci nezávislé.

Konkurzní komise – v rámci udržení kvality AK, je v období přihlašování kurzů na příští sezónu ustanovena konkurzní komise. K té se scházejí přihlášky kurzů (především s tématy a cíli), ke kterým potom jednotliví členové napíší zpětnou vazbu a kurz buď schválí, nebo při objevení slabých míst vydají stanovisko, co se musí změnit, aby byl kurz schválen.

Metodická rada – v posledních letech znovu oživený orgán, který svou činností udržuje a pokud možno posouvá metodickou úroveň v různých oblastech činnosti PŠL. Zaměřuje se na vystižení toho podstatného, co se událo na AK či jiných kurzech, připravuje plán publikační činnosti a zajišťuje debatu o dalším možném směřování metody zážitkového vzdělávání.

3.2.6 Ekonomické výsledky

Hospodaření PŠL je rozdělené do několika vzájemně nezávislých pilířů. Tato diverzifikace zajišťuje jednak stabilnější příjmy pro případ slabších období či výpadků jednotlivých pilířů a také do značné míry umožňuje pořádání autorských kurzů, které

jsou pro PŠL tím hlavním posláním, avšak v důsledku generují organizaci ztrátu.

Pilíři, které podporují ekonomicky chod organizace a také umožňují chod AK v takovém standardu, jaký je nyní nastavený, jsou výnosy z otevřených metodických kurzů (dále OMK), zakázkových kurzů (dále ZK), podíl z výnosu dceřiné společnosti Česká Cesta (dále ČC) a výnosy z fundraisingu ať už přímé, ze získaných fundraisingových projektů v daném roce, či dlouhodobých, jimiž jsou pravidelné příspěvky členů PŠL a klubu dárců. Struktura rozpočtu PŠL z roku 2013 je následující (Tabulka 6).

Tabulka 6 Rozpočet PŠL 2013

Rozpočet 2013						
	OMK	**ZK**	**ZDrSEM**	**AK**	**Office**	**celkem**
příjmy						
účastnické poplatky	570 902	3 033 389				3 604 291
odvody			183 150	80 745		263 895
členské příspěvky					75 000	75 000
fundraising					56 000	56 000
ČC					502 452	502 452
prodej					40 000	40 000
výnos z vkladů					82 000	
náklady						
přímé						
osobní	170 000	140 000				310 000
další	200 000	1 680 000	40 200		54 000	1 974 200
nepřímé						
osobní	18 000	241 760	5 000	545 950	235 294	1 046 004
služby	25 000	90 700	88 000	132 932	41 000	377 632
materiál	5 000	32 000	6 000	25 000	50 997	118 997
interní akce				8 000	37 000	45 000
PR	30 500	4 000	4 000	17 000	204 828	260 328
výsledek	**122 402**	**844 929**	**39 950**	**-648 137**	**132 333**	**491 477**

Zdroj: interní materiály PŠL

Jak je patrné z rozpočtu pro rok 2013 (Tabulka 6), i přes výraznou finanční ztrátu v položce autorských kurzů, se podařilo zvládnout rok 2013 s kladným výsledkem hospodaření. Díky přijatému strategickému plánu v roce 2008 se dále daří rozvíjet aktivity, které PŠL přinášejí mimo jiné finanční užitek a umožňují tak stabilní chod organizace, který není přímo závislý na dotacích státu. Právě díky strategickému finančnímu řízení je možné od roku 2008 pozorovat vzestup kladných

hospodářských výsledků z každé sezony (Tabulka 7).

Tabulka 7 Výsledky hospodaření PŠL 2008-2013

Rok	Počet kurzů	Výsledek hospodaření
2008	78	105 453 Kč
2009	96	116 000 Kč
2010	91	292 000 Kč
2011	159	493 000 Kč
2012	200	557 000 Kč
2013	209	491 477 Kč

Zdroj: interní materiály, zpracování vlastní

Nejen vhodné skladba kurzů, ale také určitá finanční rezerva z posledních let, zajišťuje PŠL ekonomickou stabilitu a jistotu fungování i v méně příznivých sezónách.

4 Kvalitativní analýza vedení projektů v prostředí Prázdninové školy Lipnice

Cílem analytické části této práce je analýza projektového cyklu autorských kurzů (AK) a jeho zpřehlednění pro šéfinstruktory budoucích AK. Takto vzniknutý nástroj bude sloužit jako jeden z prostředků ke zvyšování kvality projektového řízení v organizaci. Autorovi se zde nejedná o rozpis činností jednoho konkrétního kurzu, ale o nalezení společných procesů, které se dějí v rámci přípravy AK a ty zpřehlednit a vytvořit instantní nástroj řízení těchto kurzů.

4.1 Současnost vedení kurzů v Prázdninové škole Lipnici

Jak již bylo zmíněno, AK v PŠL jsou organizovány striktně na dobrovolné bázi. Etapa, po kterou se člověk věnuje pořádání takových kurzů, bývá zpravidla časově omezená, než se dotyčný posune do další životní fáze, která mu již tolik volného času uvolnit nedovolí. Proto je fluktuace na postech šéfinstruktorů AK poměrně značná, vzhledem k časové a energetické náročnosti této dobrovolné práce. I když si organizace stále vychovává nové instruktory a šéfinstruktory, podíl instruktorů s šéfinstruktorskou zkušeností kolísá. Při vedení AK jsou tak poměrně výrazně zastoupeni instruktoři, kteří vedou AK poprvé (Tabulka 8).

Tabulka 8 Počet šéfinstruktorů poprvé vedoucí AK

Ročník	Počet AK	Z toho poprvé vedoucí AK	%
2014	13	6	46,2
2013	12	10	83,3
2012	17	3	17,6
2011	15	6	40,0
2010	6	2	33,3

Zdroj: vlastní zpracování

Zvýšené množství šéfinstruktorů, kteří poprvé vedou AK, nastává zpravidla v následující sezoně po instruktorském kurzu. V posledních letech to jsou případy sezón 2011 a 2013. Tímto vzniká poměrně zajímavý paradox, kde v rámci přípravy kurzu je kladen důraz na programovou složku kurzu, která bývá zpravidla velmi kvalitně odvedena, zejména díky tomu, že šéfinstruktoři za sebou mají vzdělávání na instruktorském kurzu. Zde se v celoročním „studiu“ a několika setkáních do hloubky probírá dramaturgie kurzu, jeho vystavění i materiálové zabezpečení jednotlivých programů. Není zde však kladen důraz na manažerské zabezpečení kurzu v průběhu přípravy, která trvá 6-8 měsíců a skládá se z různých činností, které je třeba zabezpečit, a na které je třeba myslet.

4.2 Projektové řízení autorských kurzů

Projektové řízení AK v PŠL je v současnosti zabezpečováno širokým spektrem šéfinstruktorů, vzhledem k různým zkušenostem v samotné PŠL, ale také vzhledem k tomu, z jakých oblastí přicházejí jednotliví členové do PŠL. Podstatná část instruktorů se v rámci vedení kurzů spoléhá na své získané zkušenosti z jiných organizací, ve kterých působí či působili před vstupem do PŠL. Jedná se zejména o organizace práce s mládeží a pořádání jiných volnočasových aktivit. Takto pořádané akce se však do značné míry liší od podoby typického AK v PŠL. Velmi často se například při práci s mládeží, pořádání letních táborů apod. jedná o setkání členů týmu a účastníků s určitou baterií programů, kterými jsou schopni naplnit společný čas. Naproti tomu příprava a realizace AK má mnohem komplexnější charakter. V rámci přípravných schůzek se klade větší důraz na zacílení programů a jejich dramaturgické umístění do scénáře kurzu, aby bylo dosaženo naplánovaných cílů programu.

Každý šéfinstruktor sice absolvoval minimálně dvakrát jako člen týmu dlouhý

autorský kurz, avšak tato zkušenost je pouze na bázi pozorování zaběhnutých procesů přípravy. V žádném okamžiku se však při této průpravě adept na šéfinstruktora nesetká s cíleně zaměřeným předáním zkušeností projektového vedení. Dokonce ani v rámci interního vzdělávání zatím neexistuje možnost získání vědomostí jak projektově řídit AK. Jedinými šéfinstruktory, kteří vědomě pracují s technikami projektového řízení při vedení AK jsou ti, kteří si tuto zkušenost přináší ze svého pracovního života či studijního zázemí.

Nestává se, že by se některý z AK kvůli vážnému opomenutí zabezpečení některé činnosti kurz nekonal či zrušil. Od roku 2010 se však vyskytly minimálně dva případy, kdy spíš faktor nezkušenosti šéfinstruktora a podcenění některých rizik vedly ke zrušení kurzu a tím potažmo špatnému vlivu na pověst PŠL. Nemusí se však jednat pouze o zrušení samotného kurzu. Občasné pozdní reakce mohou stát zbytečně vynaložené úsilí, finanční prostředky z napjatých rozpočtů či neprofesionální vystupování AK navenek, což je potažmo spojeno s celou organizací. Právě těmto negativním jevům by rád autor u nováčků mezi šéfinstruktory předcházel.

4.3 Fáze autorského kurzu

Autorský kurz v PŠL se skládá z několika jednotlivých fází, které přirozeně nadcházejí v rámci přípravy během roku. Tento cyklus má již poměrně zaběhnutou podobu a tudíž jej lze velmi dobře sledovat napříč všemi AK a to:

- zpracování přihlášky;
- příprava kurzu;
- kurz;
- pokurzová část;
- uzavření kurzu.

4.3.1 Zpracování přihlášky

V rámci vnitřních pravidel kvality musí každý kurz projít schvalovacím řízením konkurzní komise, kde šéfinstruktor předkládá přihlášku svého kurzu pro následující sezónu. Tento proces vyžaduje ujasnění myšlenky kurzu a jeho témat. V rámci předkládaného konceptu také šéfinstruktor předkládá alespoň torzo budoucího projektového týmu, se kterým bude AK realizovat.

Komunikace s konkurzní komisí probíhá nejméně 14 dní před sjezdem

instruktorského sboru (dále SIS), kde se vyhlašují AK na následující sezonu. Je třeba v tomto termínu postupně dojednávat jednotlivé členy týmu a průběžně zapracovávat připomínky konkurzní komise, aby na SISu mohl proces schválení proběhnout hladce.

4.3.2 Příprava kurzu

Stěžejní část plánování a chystání kurzu se odehrává právě v této části. Pochopitelně největší důraz se klade na plánování scénáře AK jako takového, v této fázi však probíhá mnohem více činností, důležitých pro zdárné uskutečnění celého projektu. Jedná se zejména o koordinaci projektového týmu a jeho přípravných schůzek, oslovení a zajištění potřebného množství účastníků, výběr místa kurzu včetně zajištění střediska v daném termínu.

Zhruba měsíc před kurzem se vše zaměřuje na konkrétní zajištění, aby vše na AK fungovalo podle plánu. Scénář kurzu je již hotový a v této fázi se již dolaďují zápůjčky materiálu, logistická koordinace převozu materiálu na středisko a jeho uskladnění, prohlídka terénu a naplánování kurzových aktivit přímo do prostředí, ve kterém budou probíhat a také probíhá finální komunikace s přihlášenými a přijatými účastníky kurzu.

4.3.3 Kurz

Hlavní část projektového cyklu je samotná realizace kurzu. Kurz je velmi specifická událost v rámci projektu, která se nedá snadno paušalizovat do jednotlivých procesů. Každý AK se liší svojí formou (pobytový, putovní či kombinace obou předchozích) a také skladbou programů v rámci scénáře. Detailním naplánováním kurzové části se zabývají týmy v přípravné části a proto i v rámci této práce není fáze kurzu hlouběji rozebírána.

4.3.3.1 Pokurzová část

Po odjezdu účastníků z kurzu nastává fáze zajištění potřebných věcí k prvotnímu uzavření AK. V první části této fáze je třeba veškeré materiálové vybavení zrevidovat a vrátit v původním množství do skladu PŠL či jiných organizací, ze kterých byl vypůjčen. V následujících dnech je možné zkompletovat vyúčtování kurzu a vyrovnat

zbývající závazky např. doplatek ke středisku. S určitým časovým odstupem také do této fáze patří získání zpětné vazby od účastníků pomocí zpětnovazebních dotazníků.

4.3.3.2 Uzavření kurzu

Poslední fází v rámci uzavírání projektu je kompletní sepsání závěrečné zprávy AK. Tento důležitý dokument je pro budoucí uchování zkušeností z AK zpracováván zpravidla celým týmem a také jeho tvorbu je třeba koordinovat, zejména pak v době, kdy se týmová energie po společném vrcholu, kterým byl kurz, rychle ztrácí. Kurzové sdílení zkušeností z celé sezóny poté neprobíhá pouze na bázi jednotlivých závěrečných zpráv, ale je personalizované v podobě společného metodického setkání K+, kde se prezentují metodické výstupy. Úplnou tečkou za celým projektem AK je prezentace v podobě závěrečného pěti minutového představení opět na SIS.

5 Návrhy

V oblasti zvýšení kvality vedení autorských kurzů, které si tato práce klade za cíl, je možné definovat několik doporučujících návrhů pro implementaci v rámci autorských kurzů PŠL. Jedná se o návrhy vědomé práce s fázemi autorského kurzu a jejich rozklad na jednotlivé procesy, následné rozložení těchto procesů v čase pomocí Ganttova diagramu, navázání matice odpovědností a také vědomější práci s rizikem nejen na autorských kurzech samotných, ale také při jejich přípravě.

5.1 Zpřehlednění fází autorského kurzu pomocí milníků

Pro základní přehled je možné AK rozdělit na několik fází. Jsou to fáze korespondující s časovou posloupností kurzu a znázorňující životní fáze projektu. Jedná se o fáze od zpracování přihlášky až po uzavření kurzu. I když se hlavní část celého projektu, samotný kurz, může zdát poměrně krátká, celý proces AK trvá déle než 12 měsíců, což také znázorňuje graf cyklu projektu.

Pro snazší orientaci v celém cyklu projektu je důležité definovat významné body na časové ose projektu – tzv. milníky. K těmto se zpravidla vztahuje významná událost projektu. Napříč projektem AK je možné definovat následující milníky. Ve fázi přihlašování kurzu je to především termín sjezdu instruktorského sboru, ke kterému se vztahují termíny odevzdání a schválení přihlášky AK. V rámci přípravné fáze jsou těmito body týmová setkání, která se dějí zpravidla třikrát až pětkrát, podle domluvy či potřeb připravovaného kurzu. V mezidobí příprava probíhá buď samostatně, či koordinovaně přes komunikační rozhraní, které si tým zvolí, nejčastěji e-mail, google docs či vlastní google sites.

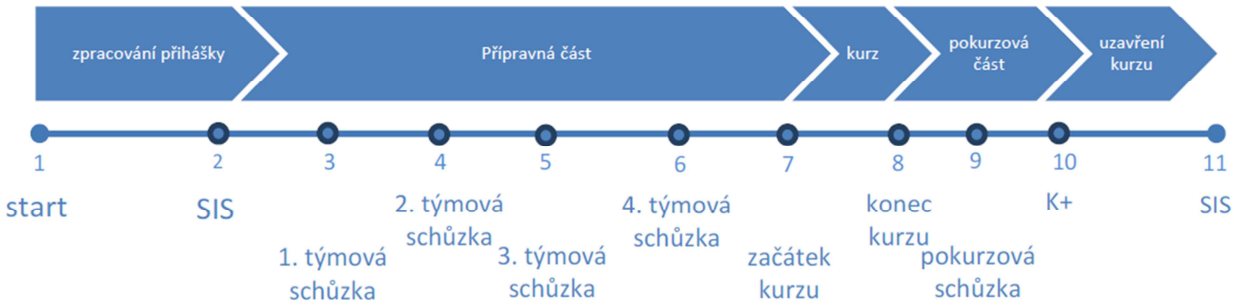
Jedním z nejvýznamnějších milníků v průběhu projektu je začátek kurzu, ke kterému se vztahuje významná část přípravných prací a procesů. Po skončení kurzu je pro udržení kontinuity a předávání zkušeností důležitá tvorba interní závěrečné zprávy (IZZ), jež se vztahují k milníkům K+ a SIS, kde jsou tyto výstupy prezentovány. V přehledu je možné definovat milníky.

- start – začátek projektu;
- sjezd instruktorského sboru – výroční sjezd instruktorského sboru, ohlédnutí za sezónou a vyhlášení kurzů příští sezóny
- týmová schůzka – stanovení cílů, rozpracování témat, hrubý scénář,

nastavení vzájemné komunikace;

- týmová schůzka – tvorba časového scénáře;
- týmová schůzka – představení jednotlivých programů;
- týmová schůzka – ladění jednotlivostí;
- začátek kurzu – příjezd účastníků;
- konec kurzu – odjezd účastníků;
- pokurzová schůzka – osobní zpětná vazba;
- interní setkání K+ - metodická prezentace výstupu kurzu;
- SIS – prezentace kurzu instruktorskému sboru.

Obrázek 19 Fáze autorského kurzu



Zdroj: vlastní

Toto základní zpřehlednění fází autorského kurzu je důležitým východiskem pro další rozpracování jednotlivých balíků činností, z nichž se autorský kurz skládá. Už toto rozdělení by také mělo stačit k tomu, aby byly uvedeny na pravou míru případné optimistické odhady časové náročnosti kurzu každého člena týmu, který zvažuje svou účast. Sníží se tím riziko nečekaných odchodů členů týmu v průběhu kurzu, z důvodu časové vytíženosti a také pro šéfinstruktory je možné lépe pracovat s celkovou energií vkládané do projektu, tím, že přehledněji vidí rozložení AK v čase a také, že samotným kurzem projektové procesy zdaleka nekončí.

5.1.1 Work breadown structure

Pro zpřehlednění celého procesu jednotlivých činností AK je dobré rozložit postupně činnosti k dílčím jednotkám a úkolům. Tento rozklad pomůže nejen k vhodnějšímu

delegování garancí za jednotlivé oblasti, ale také napomůže méně zkušeným členům týmu orientovat se ve svěřeném úkolu.

Možností variant pro rozklad WBS je několik. Těmi nejpoužívanějšími jsou rozklad podle fází projektu nebo podle oblastí, do kterých jednotlivé činnosti spadají. Pro potřeby rozkladu AK je vhodnější rozklad podle oblastí, které je třeba při přípravě a realizaci obsáhnout, jelikož z nich následně lépe vyplývají jednotlivé garance a také je přehlednější systém, jak se k jednotlivým výstupům dopracovat.

Pro základní rozdělení si autor zvolil rozčlenění do čtyř oblastí podle toho, kdo nebo co je cílovým adresátem výstupů. Tyto čtyři oblasti jsou těmi základními, ke kterým se činnosti kurzu vztahují a se kterými přicházejí do styku. Proto dle autora také soubory činností projektu, které je možné k jednotlivým oblastem přiřadit, tak spolu budou nejpřehlednější. Jsou to oblasti činností:

- **1. k organizaci** – sem spadají veškeré činnosti, které jsou spojeny s vedením a orgány PŠL. Jedná se zejména o kontakt s kanceláří a dodávání výstupů pro ni podle vnitřních předpisů, ale je spadá sem například přihlašovací proces a komunikace s konkurzní komisí apod.;
- **2. k účastníkům** – klíčovou oblastí jsou pro AK účastníci. Vzhledem k tomu, že AK jsou kurzy otevřené, tzn. nejedná se o kurz pro předem určenou skupinu účastníků, ale může se přihlásit každý, kdo splňuje kritéria. Do této oblasti spadá jednak získávání účastníků a následná komunikace s nimi ohledně jejich účasti na AK;
- **3. do týmu** – přípravná fáze AK zabere 6 – 7 měsíců, kdy se tým několikrát sejde a plánuje podrobnosti průběhu kurzu. I zde je průběžně potřeba zajistit mnoho činností, které vedou k vytvoření podmínek pro hladkou přípravu kurzu;
- **4. ke kurzu** – jedná se o činnosti, které umožňují konání kurzu a vytváření zázemí pro jeho průběh. Aby program mohl proběhnout, je třeba připravit scénář kurzu a zajistit množství materiálu pro jeho uvedení a také různé další, někdy nestandardní požadavky.

1. K organizaci

Vzhledem k rozsáhlosti oblasti činností spadajících do kontaktu s organizací, resp. s podpůrnou složkou autorských kurzů, je možné tyto činnosti rozdělit do podoblastí, které spadají pod:

- přihlášení kurzu do interního konkurzního řízení;
- jednotnou propagaci kurzů v tištěné podobě za celou organizaci;
- povinné vzdělání pro správnou administraci kurzu;
- dokumenty, které je potřeba odevzdat;
- činnosti vztahující se k uzavření kurzu;

Z těchto podoblastí již vyplývají jednotlivé úkoly s danými výstupy:

- přihlášený kurz do KK:
  - sepsaná přihláška;
  - vytvořený rozpočet;
  - vybraný tým;
  - vybraný prvoelév;
  - zapracované připomínky KK.
- podaná propagace kurzu:
  - zpracovaný návrh propagačního textu;
  - získána zpětná vazba od cílové skupiny;
  - zapracované připomínky propagačního textu;
  - dodaný text do společné propagace kurzů.
- absolvováno interní vzdělávání:
  - absolvovaný „šéfovský“ seminář;
  - stažený a pročtený šéfovský balíček.
- odevzdané potřebné dokumenty:
  - podepsaná smlouva s šéfinstruktorem kurzu;
  - podepsané smlouvy s dobrovolníky;
  - doručené smlouvy s dobrovolníky do kanceláře;
  - dodané podklady pro pojištění týmu proti škodě;
  - odeslaný seznam účastníků na začátku kurzu;

                - podepsaný souhlas s uveřejněním fotografií.
    - zpracovány výstupy kurzu
        - dokončená interní závěrečná zpráva (IZZ):
            - odevzdané vyúčtování + doklady;
            - odevzdaná faktografická část IZZ;
            - odevzdaná metodická část IZZ.
        - prezentované metodické výstupy na K+:
            - volba prezentujícího z týmu;
            - výběr případové studie;
            - prezentace výstupů kurzu K+.
        - prezentovaný kurz na SIS:
            - vytvořené návrhy podoby prezentace;
            - odhlasovaný koncept;
            - zpracovaná prezentace;
            - odeslány podklady pro prezentaci.
        - vybraní elévové:
            - stanovená kritéria výběru elévů;
            - týmem vybraní elévové;
            - odeslaná jména vybraných elévů do kanceláře.

2. K účastníkům

Pro uskutečnění kurzu je nejprve nutné zajištění účastníků a následně včasná a důsledná komunikace se všemi přihlášenými. Proto oblast činností, které se dotýkají účastníků, je možné rozdělit na:

- propagaci kurzu pro jejich získání;
- proces přihlašování a výběru vhodných účastníků;
- zajištěny potřebné dokumenty pro účast na kurzu;
- informovanost účastníků o kurzu;
- pokurzové činnosti;
    - vytvořená propagace kurzu:
        - na webu PŠL:
            - sepsaná anotace kurzu;

- doplněny doplňující podstránky;
    - o týmu;
    - cena;
    - doprava;
    - FAQ;
    - fotky;
- doplněna hlavní fotka pro propagaci kurzu.

- na facebooku:
    - vytvořena stránka/převzata stránka od minulého týmu;
    - vložené příspěvky.
- emailem:
    - vytvořená emailová anotace kurzu;
    - vytvořený internetový leták.
- tištěná propagace:
    - vytvořený leták-vizitka
- rozeslaná propagace bývalým účastníkům

- zpracováné přihlášky:
    - upraveny volitelné otázky do přihlášky;
    - sepsaný doplňující dotazník;
    - zaveden systém evidence přihlášených;
    - stanovena kritéria pro výběr účastníků;
    - proveden výběr účastníků z přihlášených;
    - oznámení účastníkům o výběru.
- vyřízeny potřebné dokumenty:
    - vyplněná zdravotní prohlášení;
        - odeslané formuláře zdravotního prohlášení vybraným účastníkům;
        - vybraná všechna zdravotní prohlášení;
    - podepsaný souhlas s uveřejněním fotografií;
        - podepsaný souhlas s uveřejněním fotografií;
    - zkontrolovány platby;
        - potvrzeny všechny platby na účtu;

        - účastníci seznámeni s bezpečnostním desaterem;
            - účastníci srozuměni s bezpečnostními pravidly;
            - podepsaný seznam o seznámení s bezpečnostními pravidly.
    - Odeslány informace před kurzem:
        - odeslaný dopis vybraným účastníkům před kurzem s údaji;
            - místo setkání;
            - hodina setkání;
            - důležité věci s sebou;
            - možnosti dopravy;
            - další doplňující informace.
    - Zpracovány pokurzové záležitosti:
        - rozeslané fotky z kurzu;
        - rozeslané kontakty na ostatní účastníky;
        - osloveni vybraní elévové;
            - informováni o možnosti vybrat si patrona;
            - informováni o vstupním kurzu Prvosen;
            - informováni o sjezdových akcích konce sezóny (K+, SIS).

3. Do týmu

Během půlroční přípravy se realizační tým několikrát sejde. Náplň těchto schůzek je různá, podle fáze přípravy kurzu. Mezi těmito schůzkami probíhá komunikace kurzu po internetu či telefonu. Oblasti činností nutných pro hladký chod týmu při přípravě kurzu jsou:

- nastavení vzájemné komunikace;
- zajištění týmových schůzek pro jejich hladký chod.

WBS tvoří následující výstupy:

- Nastavena týmová komunikace:
    - domluveno společné komunikační rozhraní.
- Zajištěny týmové schůzky:

- naplánovaná 1. týmová schůzka – seznámení týmu, cíle kurzu, dramaturgické linky;
    - stanovený termín a místo;
    - zajištěné ubytování, stravování, materiál;
- naplánovaná 2. týmová schůzka – tvorba scénáře;
    - stanovený termín a místo;
    - zajištěné ubytování, stravování, materiál;
- naplánovaná 3. týmová schůzka – Představení a oponentura programů;
    - stanovený termín a místo;
    - zajištěné ubytování, stravování, materiál;
- naplánovaná 4. týmová schůzka – ladění programů;
    - stanovený termín a místo;
    - zajištěné ubytování, stravování, materiál;
- naplánovaná 5. pokurzová schůzka – zpětná vazba;
    - stanovený termín a místo;
    - zajištěné ubytování, stravování, materiál.

4. Ke kurzu

Soubor prací spadající do oblasti přípravy kurzu je možné dělit na:

- zajištění vhodného střediska pro kurz;
- přípravu programové náplně;
- přípravu materiálu potřebného pro kurz;
- logistiku lidí a materiálu na středisko.

V rámci WBS týkající se kurzu jsou balíky činností:

- domluvené ubytovací středisko:
    - vyhledání střediska;
        - stanovena kritéria střediska;
            - cena;
            - kapacita;
            - okolí;
            - dostupnost;
            - ostatní;

- prohledán interní seznam středisek;
- zjištěny další tipy na střediska;
- zjištěny volné termíny vhodných středisek;
- zarezervovány termíny;

▪ proveden výběr střediska;

- fyzicky navštívena střediska;
- vyvoláno týmové hlasování o středisku;

▪ ukončena komunikace se střediskem;

- potvrzen zarezervovaný termín;
- domluveny zálohové platby;
- zjištěna možnost využití materiálu;
- domluveno převzetí klíčů;
- zjištěny instrukce ke středisku;
- odevzdány klíče;
- domluveno finální vyúčtování + faktura.

o připraven program:

- vytvořený scénář;
- rozdělené programové garance;
- 1. představení návrhů programů;
- 2. představení finální podoby;
- zajištěno vše potřebné pro programy.

o zajištěný materiál:

- sepsány programové požadavky členů;
- zhotoven seznam obecných materiálových požadavků;
- objednán materiál;
  - ze skladu PŠL.
  - ze skladu ČC.

o zajištěna logistika:

- zjištěny materiálové požadavky od materialisty;

▪ vyřešena nakládka materiálu;

- domluvený termín;
- zajištěné auto s řidičem;
- zajištěné síly pro naložení;

▪ domluveno vrácení materiálu;

- domluvený termín;
- zajištěné auto s řidičem;
- zajištěné síly pro vyložení.

Pro lepší přehlednost celého rozkladu WBS uvádí autor všechny čtyři oblasti uspořádané do tabulky (Tabulka 9).

Tabulka 9 Rozklad souboru činností AK

K organizaci	K účastníkům	Do týmu	Ke kurzu
přihlášený kurz do KK	**vytvořená propagace kurzu**	**nastavena týmová komunikace**	**domluvené ubytovací středisko**
sepsaná přihláška	**na webu PŠL**	domluveno společné komunikační rozhraní	**vyhledání vhodného střediska**
vytvořený rozpočet	sepsaná anotace kurzu	**zajištěny týmové schůzky**	stanovena kritéria střediska
vybraný tým	doplněny doplňující podstránky	**naplánovaná 1. týmová schůzka seznámení týmu, cíle kurzu, dramaturgické linky**	prohledán interní seznam středisek
vybraný prvoelév	doplněna hlavní fotka pro propagaci kurzu	stanovený termín a místo	zjištěny další tipy na střediska
zapracované připomínky KK	**na facebooku**	zajištěné ubytování, stravování, materiál	zjištěny volné termíny vhodných středisek
podaná prapagace kurzu	vytvořena stránka/převzata stránka od minulého týmu	**naplánovaná 2. týmová schůzka tvorba scénáře**	zarezervovány termíny
zpracovaný návrh propagačního textu	vložené příspěvky	stanovený termín a místo	**proveden výběr střediska**
získaná zpětná vazba od cílové skupiny	**e-mailem**	zajištěné ubytování, stravování, materiál	fyzicky navštívena střediska
zapracované připomínky propagačního textu	vytvořená emailová anotace kurzu	**naplánovaná 3. týmová schůzka představení a oponentura programů**	vyvoláno týmové hlasování o středisku
dodaný texto do společné propagace kurzů	vytvořený internetový leták	stanovený termín a místo	**ukončena komunikace se střediskem**
absolvováno interní vzdělávání	**tištěná propagace**	zajištěné ubytování, stravování, materiál	potvrzen zarezervovaný termín
absolvovavý šéfovský seminář	vytvořený leták - vizitka	**naplánovaná 4. týmová schůzka ladění programů**	domluveny zálohové platby
stažený a pročtený šéfovský balíček	**rozeslaná propagace bývalým účastníkům**	stanovený termín a místo	zjištěna možnost využití materiálu
odevzdané potřebné dokumenty	**zpracované přihlášky**	zajištěné ubytování, stravování, materiál	domluveno převzetí klíčů
podepsaná smlouva s šéfinstruktorem kurzu	upraveny volitelné otázky do přihlášky	**naplánovaná 5. pokurzová schůzka zpětná vazba**	zjištěny instrukce ke středisku
podepsané smlouvy s dobrovolníky	sepsaný doplňující dotazník	stanovený termín a místo	odevzdány klíče
doručené smlouvy s dobrovolníky do kanceláře	zaveden systém evidence přihlášených	zajištěné ubytování, stravování, materiál	domluveno finální vyúčtování + faktura
dodané podklady pro pojištění týmu proti škodě	stanovena kritéria pro výběr účastníků		**připraven program**
odeslaný seznam účastníků na začátku kurzu	proveden výběr účastníků z přihlášených		vytvořený scénář

podepsaný souhlas s uveřejněním fotografií	oznámení účastníkům o výběru		rozdělené programové garance
zpracovány výstupy kurzu	**vyřízeny potřebné dokumenty**		1. představení návrhů programů
dokončená interní závěrečná zpráva (IZZ)	**vyplněná zdravotní prohlášení**		2. představení finální podoby programů
odevzdané vyúčtování + doklady	odelané formuláře zdavotního prohlášení vybraným účastníkům		zajištěno vše potřebné pro programy
odevdaná faktografická část IZZ	vybraná všechna zdravotní prohlášení		**zajištěný materiál**
odevzdaná metodická část IZZ	**podepsaný souhlas s uveřejněním fotografií**		**sepsány programové požadavyk členů**
prezentované metodické výstupy na K+	**zkontrolovány platby**		**zhotoven seznam obecných materiálových požadavků**
volba prezentujícího z týmu	**účastníci seznámeni s bezpečnostním desaterem**		**objednán materiál**
výběr případové studie	účastníci srozuměni s bezpečnostním desaterem		ze skladu PŠL
prezentace výstupů na K+	podepasný seznam o seznámení s bezpečnostním desaterem		ze skladu ČC
prezentovaný kurz na SIS	**odeslány informace před kurzem**		**zajištěna logistika**
vytvořené návrhy podoby prezentace	**odeslaný dopis vybraným účastníkům před kurzem s údaji**		zjištěny materiálové požadavky od materialisty
odhlasovaný koncept	**zpracovány pokurzové záležitosti**		**vyřešena nakládka materiálu**
zpracovaná prezentace	rozeslané fotky z kurzu		domluvený termín
odeslány podklady pro prezentaci	rozeslané kontakty na ostatní účastníky		zajištěné auto s řidičem
vybraní elévové	osloveni vybraní elévové		zajištěné síly pro naložení
stanovená kritéria výběru elévů			**domluveno vrácení materiálu**
týmem vybraní elévové			domluvený termín
odeslaná jména vybraných elévů do kanceláře			zajištěné auto s řidičem
			zajištěné síly pro vyložení

Zdroj: vlastní

Při začlenění nástroje rozkladu WBS do funkčního používání během přípravy kurzu je zpracování do tabulky vhodnější (Tabulka 9), než pouhý rozpis. Takto členěnou WBS je možno používat jako checklist souborů činností, vyznačovat co všechno je zajištěno a na co se případně zbývá zaměřit.

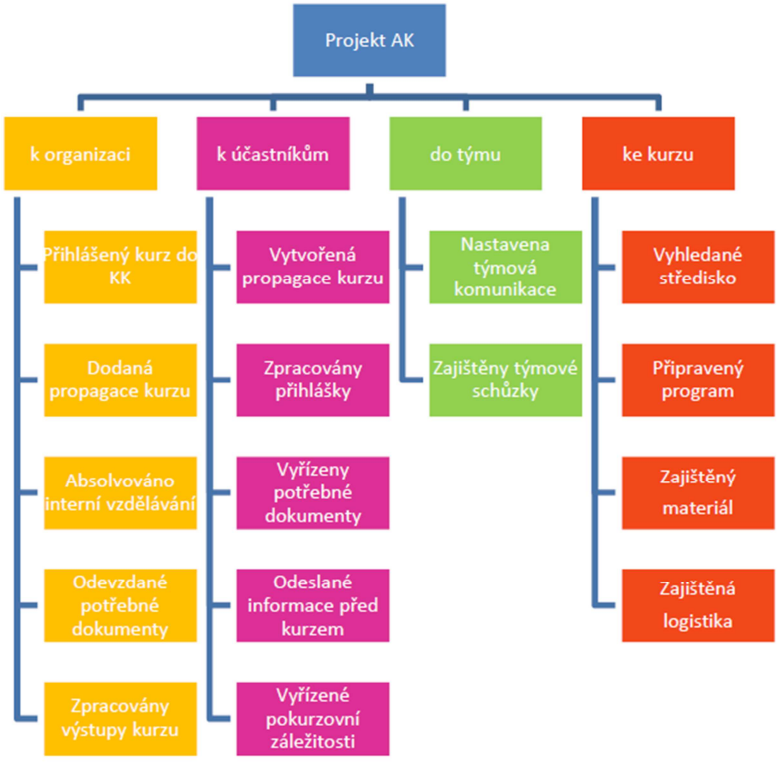
5.1.2 Ganttův diagram

Předchozí rozklad činností a výstupů, vytvořený v kapitole WBS, v sobě zatím neobsahuje časové hledisko, ale pouze věcnou příslušnost jednotlivých výstupů. Pro správné řízení AK a dostatečný přehled o postupných úkolech je podstatné všechny úkoly naplánovat v čase do průběhu projektu. K tomuto skvěle slouží nástroj Ganttova diagramu.

Jak je vidět v rozkladu WBS, každá z pěti hlavních oblastí zasahuje do více fází projektu a proto tyto oblasti na sebe nenavazují časově, ale vzájemně se během projektu prolínají. Jejich seřazení do časové posloupnosti je zde uspořádáno jako modelový příklad vhodného řazení jednotlivých aktivit, aby bylo dosaženo optimálních výstupů z těchto činností.

Pro větší přehlednost a prolnutí WBS do Ganttova diagramu je vhodné ony čtyři základní oblasti činností, ze kterých vychází rozklad WBS, oddělit barevně.

Obrázek 20 Schéma hierarchické struktury prací AK



Zdroj: Vlastní

Časové seřazení a naplánování do Ganttova diagramu je pro potřeby této práce situováno do sezony 2015, aby bylo možné reálně pracovat s odstupy jednotlivých

milníků, víkendovými schůzkami, svátky apod.

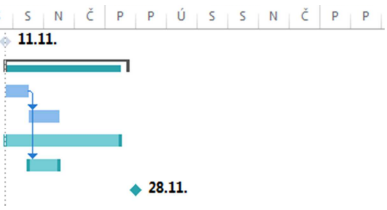
Vzhledem k dobrovolnictví je zde ale kladen důraz na postupné rozložení v rámci jednotlivých fází. Pořád je důležité dbát na fakt, že všechny činnosti spojené s přípravou a realizací AK jsou členy týmu realizovány jako doplněk k jejich hlavní pracovní činnosti a také k osobnímu a rodinnému životu a jeho povinnostem. Proto efektivně nezbývá tolik prostoru pro plnění úkolů v rámci dne. Je tedy počítáno s využitím časové dotace maximálně 3hodiny v rámci jednoho dne.

5.1.2.1 *Fáze zpracování přihlášky*

Samotný proces zpracování přihlášky a přihlášení kurzu do konkurzu PŠL není až tak náročný, zejména po intervenci metodického setkání K+ v roce 2013. Tato činnost však vyžaduje minimálně jedno setkání členů týmu, kteří projekt iniciují. Časově nejnáročnější fází je během sepisování a schvalování přihlášky kompletace týmu. Správné složení týmu totiž musí obsahovat minimálně jednoho, ideálně však tři instruktory, elévy a prvoelévy. Vzhledem k velkému závazku, který na sebe takto oslovení členové sboru berou, většinou po oslovení následuje nějaká doba na rozmyšlení, či osobní schůzka, proto je kompletace tak časově náročná.

Obrázek 21 Ganttův diagram mezi milníky 1 a 2

	Název úkolu	trvání	Zahájení	Dokonč	Předchůdci
1	Start	0 dny			
2	**Přihlášený kurz do KK**	**12 dny**	**11.11. 14**	**26.11. 14**	
3	Sepsaná přihláška	3 dny	11.11. 14	13.11. 14	
4	Vytvořený rozpočet	2 dny	14.11. 14	17.11. 14	3
5	Vybraný tým	11 dny	11.11. 14	25.11. 14	
6	Zapracované připomínky KK	2 dny	14.11. 14	17.11. 14	3
7	Sjezd instruktorského sboru	0 dny	28.11. 14	28.11. 14	



Zdroj: vlastní zpracování

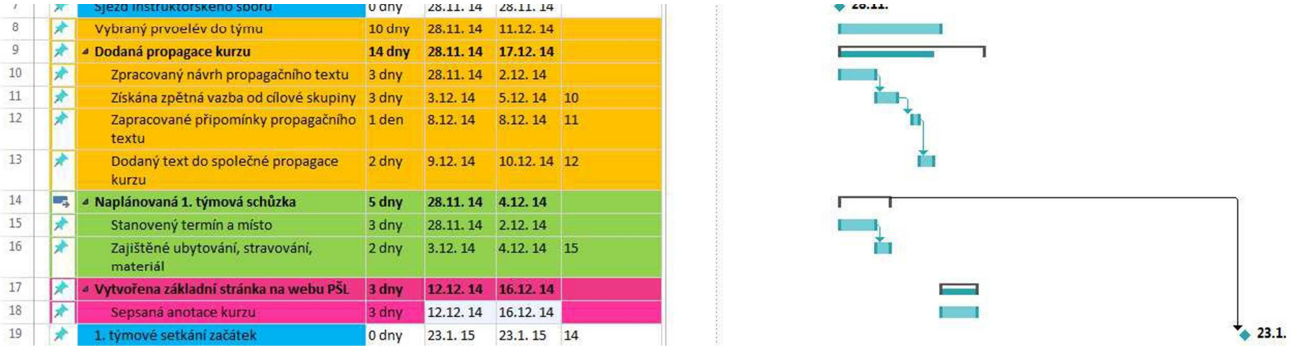
Na sepsání první části přihlášky je závislá tvorba rozpočtu, jenž je také součástí schvalovacího procesu. Sepsáním přihlášky si totiž přípravná sekce v hrubých obrysech definuje podobu, rozsah a ambice kurzu, které jsou následně pro stanovení rozpočtu pevným základním kamenem.

5.1.2.2 *Přípravná fáze*

Přípravná fáze je rozdělena čtyřmi milníky od schválení kurzu až po jeho začátek.

První část mezi SISem a prvním společným setkáním je definována poměrným klidem. Do této doby spadá čas vánoc a přelomu roku, což je po celoroční sezóně jediná klidná doba. Aby bylo možné s příchodem nového roku spustit novou sezónu je však nutné dostatečně dopředu dodat propagační text kurzu. Termín bývá do poloviny prosince, aby bylo možné propagační materiál nové sezóny ještě graficky zpracovat.

Obrázek 22 Ganttův diagram mezi milníky 2 a 3



8		Vybraný prvoelév do týmu	10 dny	28.11. 14	11.12. 14	
9		**Dodaná propagace kurzu**	**14 dny**	**28.11. 14**	**17.12. 14**	
10		Zpracovaný návrh propagačního textu	3 dny	28.11. 14	2.12. 14	
11		Získána zpětná vazba od cílové skupiny	3 dny	3.12. 14	5.12. 14	10
12		Zapracované připomínky propagačního textu	1 den	8.12. 14	8.12. 14	11
13		Dodaný text do společné propagace kurzu	2 dny	9.12. 14	10.12. 14	12
14		**Naplánovaná 1. týmová schůzka**	**5 dny**	**28.11. 14**	**4.12. 14**	
15		Stanovený termín a místo	3 dny	28.11. 14	2.12. 14	
16		Zajištěné ubytování, stravování, materiál	2 dny	3.12. 14	4.12. 14	15
17		**Vytvořena základní stránka na webu PŠL**	**3 dny**	**12.12. 14**	**16.12. 14**	
18		Sepsaná anotace kurzu	3 dny	12.12. 14	16.12. 14	
19		1. týmové setkání začátek	0 dny	23.1. 15	23.1. 15	14

Zdroj: vlastní

První týmovou schůzkou se již naplno začíná příprava kurzu. Dobu od první týmové schůzky do druhé je možné rozdělit na tři hlavní oblasti, podle úkolů, které je třeba zajistit. Přímo na týmové schůzce je hlavním tématem tvorba témat a cílů kurzu, návrh dramaturgie kurzu a rozdělení garancí pro jednotlivé části. Jedná se zejména o ideové setkání, které však předurčuje mnohé do podoby kurzu a také týmového nastavení. Ještě při tomto setkání je důležité otevřít téma podoby střediska, umístění, vybavenosti či velikosti.

Některé týmy se dostávají k tématu střediska až při druhém setkání. Je však důležité mít na paměti, že ta vyhledávanější střediska a lokality jsou rezervována podobnými akcemi právě v lednu a únoru, proto chce-li mít tým co největší možný výběr, je důležité začít již na první schůzce. Vyhledání vhodných středisek a jejich oslovení zabere až dvanáct dní, proto je vhodné rozdělit tyto úkoly mezi více členů týmů.

Třetí důležitou oblastí je nastavení propagace kurzu. I když se přihlašování na kurzy

v této době spíš rozbíhá a nosné měsíce pro největší příjem přihlášek jsou duben-červen, je potřeba vytvořit informační zázemí pro zájemce a také začít aktivně budovat sympatizanty kurzu, z jejichž řad či jejich přátel mohou vzejít případní účastníci.

Obrázek 23 Ganttův diagram mezi milníky 3 a 4



	Název úkolu	Doba trvání	Zahájení	Dokonč	Předchůdci
19	1. týmové setkání začátek	0 dny	23.1. 15	23.1. 15	14
20	Odevzdané potřebné dokumenty	3 dny	23.1. 15	25.1. 15	
21	Podepsaná smlouva s šéfem kurzu	1 den	24.1. 15	24.1. 15	
22	Podepsané smlouvy sdobrovolníky	1 den	23.1. 15	23.1. 15	
23	Doručené smlouvy sdobrovolníky do kanceláře	1 den	25.1. 15	25.1. 15	22;21
24	Vytvořený hrubý scénář	4 dny	23.1. 15	26.1. 15	
25	Vydefinovaná témata a cíle kurzu	2 dny	23.1. 15	24.1. 15	
26	Vytvořený návrh scénáře	1 den	25.1. 15	25.1. 15	25
27	Rozdělené programové garance	1 den	26.1. 15	26.1. 15	26
28	Nastavena týmová komunikace	1 den	25.1. 15	25.1. 15	
29	Domluveno společné komunikační rozhraní	1 den	25.1. 15	25.1. 15	
30	Stanovena kritéria střediska	1 den	25.1. 15	25.1. 15	
36	Zpracovány přihlášky	3 dny	25.1. 15	27.1. 15	
37	Upraveny volitelné otázky do přihlášky	1 den	25.1. 15	25.1. 15	
38	*Sepsaný doplňující dotazník				
39	Zaveden systém evidence přihlášených	2 dny	26.1. 15	27.1. 15	37
40	Vytvořená propagace kurzu	48 dny	23.1. 15	27.3. 15	
41	Na webu PŠL	48 dny	23.1. 15	27.3. 15	
42	Doplněny další podstránky	3 dny	29.1. 15	2.2. 15	
43	O týmu	1 den	29.1. 15	29.1. 15	
44	Cena	1 den	29.1. 15	29.1. 15	
45	Doprava	1 den	30.1. 15	30.1. 15	
46	FAQ	1 den	30.1. 15	30.1. 15	
47	Fotky	1 den	31.1. 15	31.1. 15	
48	Doplnění hlavní fotky pro propagaci kurzu	1 den	31.1. 15	31.1. 15	
49	Na facebooku	2 dny	29.1. 15	30.1. 15	
50	Vytvořena stránka/převzata stránka od minulého týmu	2 dny	29.1. 15	30.1. 15	
51	Vložené příspěvky	2 dny	29.1. 15	30.1. 15	
52	Emailem	6 dny	29.1. 15	5.2. 15	
53	Vytvořená emailová anotace kurzu	3 dny	29.1. 15	2.2. 15	
54	Vytvořený internetový leták	3 dny	3.2. 15	5.2. 15	53
55	Vizitky – letáky	3 dny	3.2. 15	5.2. 15	
56	Vytvořený leták-vizitka	3 dny	3.2. 15	5.2. 15	53
57	Rozeslána propagace bývalým účastníkům	2 dny	6.2. 15	9.2. 15	54
58	Rezervováno středisko	13 dny	5.2. 15	23.2. 15	
59	Vyhledána vhodná střediska	12 dny	5.2. 15	20.2. 15	
60	Prohledán interní systému středisek	1 den	5.2. 15	5.2. 15	
61	Zjištěny další tipy na střediska	5 dny	6.2. 15	12.2. 15	
62	Zjištěny volné termíny vhodných středisek	3 dny	13.2. 15	17.2. 15	61
63	Zarezervovány termíny	3 dny	18.2. 15	20.2. 15	62
64	Vybráno konkrétní středisko	11 dny	9.2. 15	23.2. 15	
65	Fyzicky navštívena střediska	4 dny	9.2. 15	12.2. 15	
65	Fyzicky navštívena střediska	4 dny	9.2. 15	12.2. 15	
66	Vyvoláno týmové hlasování o středisku	1 den	13.2. 15	13.2. 15	65
67	Odsouhlaseno finální středisko	1 den	16.2. 15	16.2. 15	66
68	Zabezpečena komunikace se střediskem	1 den	16.2. 15	16.2. 15	
69	Potvrzen zarezervovaný termín	1 den	16.2. 15	16.2. 15	
70	Domluveny zálohové platby	1 den	16.2. 15	16.2. 15	
71	Zjištěna možnost využití materiálu	1 den	16.2. 15	16.2. 15	
72	Naplánovaná 2. Týmová schůzka	5 dny	9.2. 15	13.2. 15	
73	Stanovený termín a místo	3 dny	9.2. 15	11.2. 15	
74	Zajištěné ubytování, stravování, materiál	2 dny	12.2. 15	13.2. 15	73
75	Absolvováno interní vzdělávání	8 dny	1.3. 15	10.3. 15	
76	Stažený a pročtený šéfovský balíček	2 dny	2.3. 15	3.3. 15	
77	Absolvovaný Šéfovský seminář	1 den	9.3. 15	9.3. 15	
78	2. týmová schůzka	0 dny	20.3. 15	20.3. 15	72

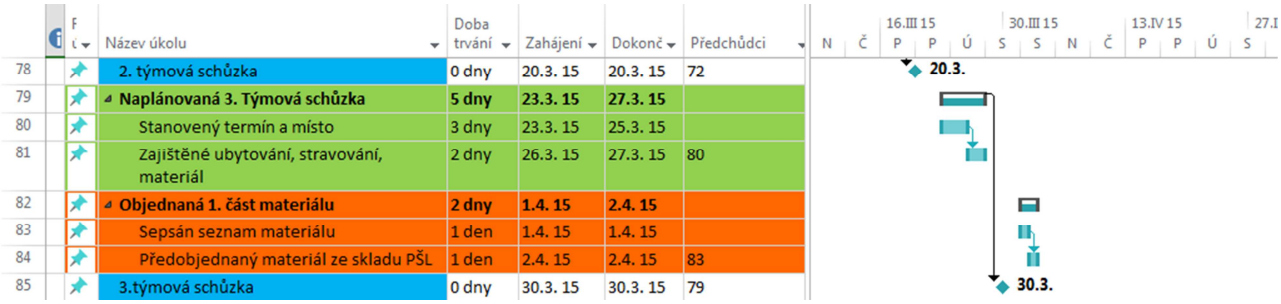
Zdroj: vlastní

V některých případech se ladění propagace protáhne až do druhé týmové schůzky, kde je možné opět společně ladit některé formulace a tím potřebné zacílení. Pokud však propagace funguje a po druhé týmové schůzce začínají přicházet první přihlášky, je možné se soustředit na ladění programů a scénáře.

V rámci přípravných procesů je vhodné objednat první část materiálu

pro kurz ze skladu PŠL. Jsou totiž již známé první obrysy programů a je důležité mít na mysli, že o prázdninách v hlavní kurzové sezóně se s nejvyšší pravděpodobností bude kurz alespoň částečně termínově překrývat s jiným. To mívá za následek, že žádaný materiál jako např. dataprojektor či velká lékárna, mohou být zamluvené pro jiný kurz a tým je tak nucen tento materiál zapůjčit jinde za horších finančních podmínek.

Obrázek 24 Ganttův diagram mezi milníky 4 a 5



	Název úkolu	Doba trvání	Zahájení	Dokonč	Předchůdci
78	2. týmová schůzka	0 dny	20.3. 15	20.3. 15	72
79	**Naplánovaná 3. Týmová schůzka**	**5 dny**	**23.3. 15**	**27.3. 15**	
80	Stanovený termín a místo	3 dny	23.3. 15	25.3. 15	
81	Zajištěné ubytování, stravování, materiál	2 dny	26.3. 15	27.3. 15	80
82	**Objednaná 1. část materiálu**	**2 dny**	**1.4. 15**	**2.4. 15**	
83	Sepsán seznam materiálu	1 den	1.4. 15	1.4. 15	
84	Předobjednaný materiál ze skladu PŠL	1 den	2.4. 15	2.4. 15	83
85	3.týmová schůzka	0 dny	30.3. 15	30.3. 15	79

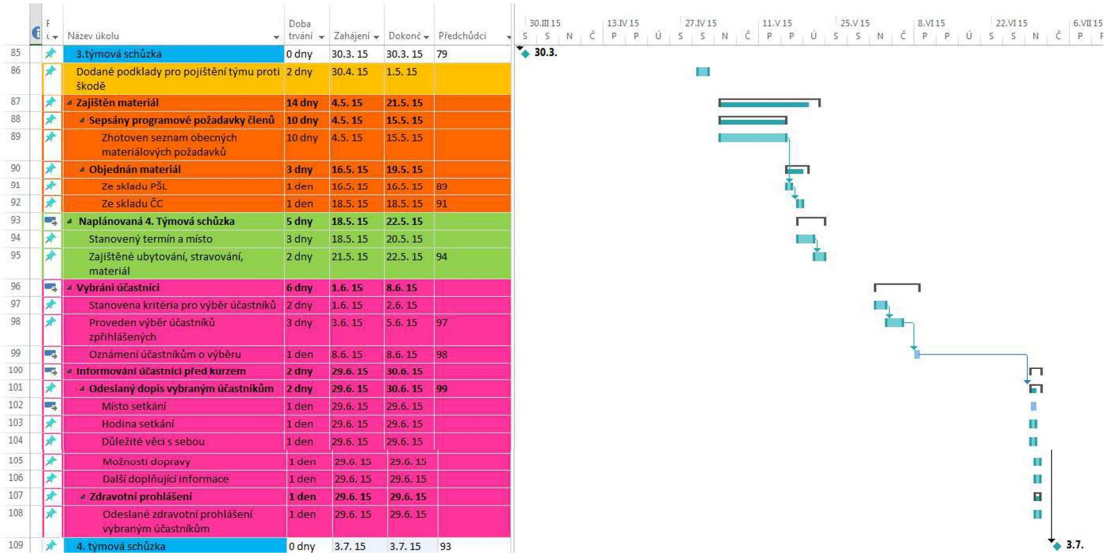
Zdroj: vlastní

Po třetí týmové schůzce je již možné zkompletovat veškerý potřebný materiál pro realizaci programů. Pokud jde o něco materiálově speciálního, je možné toto shánět s předstihem. Pokud zbývá něco doobjednat ze skladu PŠL a také partnerské organizace České cesty, tak po kompletaci materiálového seznamu je možné doobjednat tyto položky.

Zhruba dva měsíce do začátku kurzu je nutné z přihlášených zájemců vybrat účastníky, pokud má tým nadbytek přihlášek. Vybraní účastníci si mohou najisto vyčlenit termín kurzu a ti, kteří vybraní nebudou, mají dostatek času najít si náhradní náplň do tohoto časového období.

Zároveň minimálně měsíc před kurzem je důležité rozeslat vybraným účastníkům dopis s podrobnými instrukcemi ohledně kurzu, aby si mohli zajistit dopravu a obstarat potřebné vybavení.

Obrázek 25 Ganttův diagram mezi milníky 5 a 6



	Název úkolu	Doba trvání	Zahájení	Dokonč	Předchůdci
85	3.týmová schůzka	0 dny	30.3. 15	30.3. 15	79
86	Dodané podklady pro pojištění týmu proti škodě	2 dny	30.4. 15	1.5. 15	
87	Zajištěn materiál	14 dny	4.5. 15	21.5. 15	
88	Sepsány programové požadavky členů	10 dny	4.5. 15	15.5. 15	
89	Zhotoven seznam obecných materiálových požadavků	10 dny	4.5. 15	15.5. 15	
90	Objednán materiál	3 dny	16.5. 15	19.5. 15	
91	Ze skladu PŠL	1 den	16.5. 15	16.5. 15	89
92	Ze skladu ČC	1 den	18.5. 15	18.5. 15	91
93	Naplánovaná 4. Týmová schůzka	5 dny	18.5. 15	22.5. 15	
94	Stanovený termín a místo	3 dny	18.5. 15	20.5. 15	
95	Zajištěné ubytování, stravování, materiál	2 dny	21.5. 15	22.5. 15	94
96	Vybrání účastníci	6 dny	1.6. 15	8.6. 15	
97	Stanovena kritéria pro výběr účastníků	2 dny	1.6. 15	2.6. 15	
98	Proveden výběr účastníků zpřihlášených	3 dny	3.6. 15	5.6. 15	97
99	Oznámení účastníkům o výběru	1 den	8.6. 15	8.6. 15	98
100	Informování účastníci před kurzem	2 dny	29.6. 15	30.6. 15	
101	Odeslaný dopis vybraným účastníkům	2 dny	29.6. 15	30.6. 15	99
102	Místo setkání	1 den	29.6. 15	29.6. 15	
103	Hodina setkání	1 den	29.6. 15	29.6. 15	
104	Důležité věci s sebou	1 den	29.6. 15	29.6. 15	
105	Možnosti dopravy	1 den	29.6. 15	29.6. 15	
106	Další doplňující informace	1 den	29.6. 15	29.6. 15	
107	Zdravotní prohlášení	1 den	29.6. 15	29.6. 15	
108	Odeslané zdravotní prohlášení vybraným účastníkům	1 den	29.6. 15	29.6. 15	
109	4. týmová schůzka	0 dny	3.7. 15	3.7. 15	93

Zdroj: vlastní

Poslední tři týdny před kurzem jsou již ve znamení zajištění logistických věcí ke kurzu. Především zajištění dopravy materiálu, potřebného množství aut, případně vozíku a jejich řidičů. Se skladníkem probíhá domluva o vyzvednutí materiálu, který den, v kolik hodin přijede tým pro nakládku a kde bude materiál nachystaný. Jelikož většina kurzů přijíždí s materiálem z kurzu o víkendu, je dobré se rovnou domluvit na termínu a způsobu vrácení materiálu.

Obrázek 26 Ganttův diagram mezi milníky 6 a 7



	Název úkolu	Doba trvání	Zahájení	Dokonč	Předchůdci
109	4. týmová schůzka	0 dny	3.7. 15	3.7. 15	93
110	Finální domluva se střediskem	2 dny	13.7. 15	14.7. 15	
111	Zjištěna možnost využití materiálu	2 dny	13.7. 15	14.7. 15	
112	Domluveno převzetí klíčů	2 dny	13.7. 15	14.7. 15	
113	Zjištěny instrukce ke středisku	2 dny	13.7. 15	14.7. 15	
114	Potvrzení o zaplacení	1 den	24.7. 15	24.7. 15	
115	Potvrzeny všechny platby na účtu	1 den	24.7. 15	24.7. 15	
116	Elévové	1 den	24.7. 15	24.7. 15	
117	Stanovená kritéria výběru elévů	1 den	24.7. 15	24.7. 15	
118	Zajištěn převoz materiálu	20 dny	20.7. 15	14.8. 15	
119	Zajištěna nakládka materiálu	5 dny	20.7. 15	24.7. 15	
120	Domluvený termín nakládky	1 den	20.7. 15	20.7. 15	
121	Zajištěné auto s řidičem	1 den	20.7. 15	20.7. 15	
122	Zajištěné síly pro naložení	1 den	20.7. 15	20.7. 15	
123	Naložený materiál	1 den	24.7. 15	24.7. 15	
124	Zajištěno vrácení materiálu	2 dny	24.7. 15	27.7. 15	
125	Domluvený termín	1 den	24.7. 15	24.7. 15	
126	Zajištěné auto s řidičem	1 den	24.7. 15	24.7. 15	
127	Začátek kurzu	0 dny	27.7. 15	27.7. 15	

Zdroj: vlastní

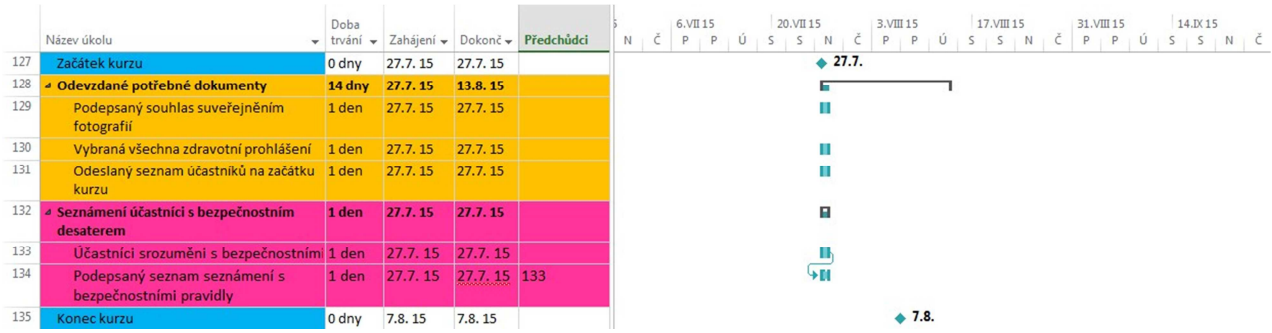
Milníkem 7 je zakončena přípravná fáze kurzu, v ideálním případě jsou přichystány programy, které tým hodlá uvést na kurzu, účastníci jsou na místě a

program může proběhnout jak je naplánovaný.

5.1.2.3 Fáze průběhu kurzu

Během kurzu se pozornost soustřeďuje na zdárné odvedení programů a naplnění cílů, které si tým kurzem vytyčil. Z procesních věcí zbývá zkontrolovat zda přijeli všichni účastníci, kteří byli přihlášeni, vybrat potřebná zdravotní prohlášení a podepsat souhlas s uveřejněním fotografií, aby bylo možné fotografie pořízené na kurzu použít pro propagaci PŠL. Posledním nezbytným krokem je seznámení účastníků s bezpečnostním desaterem a nechat si jej podepsat. Veškerou tuto agendu je nejjednodušší vyřídit pohromadě již na začátku kurzu, aby se na některé náležitosti nezapomnělo. Nezabere to více než hodinu.

Obrázek 27 Ganttův diagram mezi milníky 7 a 8



Zdroj: vlastní

Kromě těchto procesů pochopitelně probíhají činnosti, které jsou uvedeny podle scénáře, od kterých tato práce záměrně abstrahuje.

5.1.2.4 Fáze po kurzu

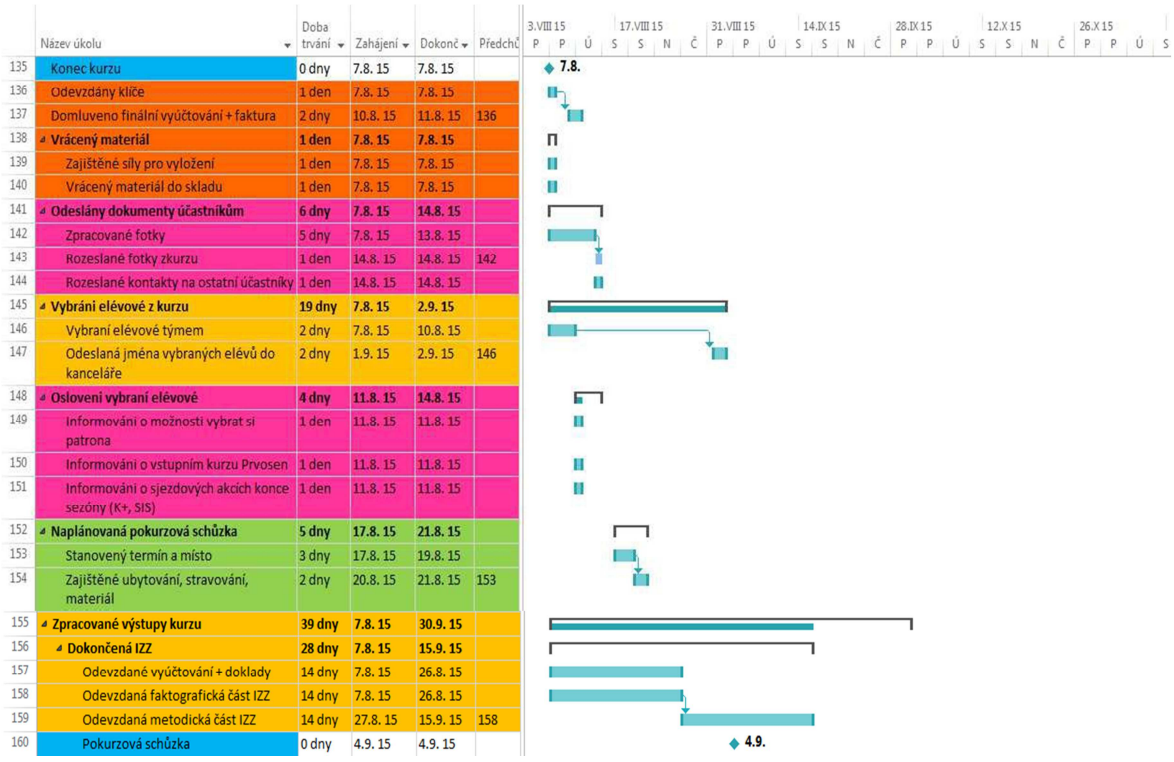
První procesy po konci kurzu jsou spojené s předáním střediska, jeho úklidem, odevzdáním klíčů, odjezdem a vrácením materiálu v podobě a termínu, jak bylo domluveno před kurzem při nakládce se skladníkem.

Jelikož účastníci čekají na fotky z kurzu, měl by zhruba do týdne přijít první výběr, prezentaci fotek či cokoli, co by mohli ukázat doma rodině a kamarádům.

Interní pravidla AK v PŠL hovoří o povinnosti do tří týdnů od konce kurzu odevzdat vyúčtování kurzu a faktickou část IZZ. Jedná se o odevzdané doklady ke kontrole účetní a popis kurzu z pohledu na jakém středisku se odehrával, kolik bylo

účastníků, složení týmu apod. V rámci této části je také nutné odevzdat seznam vybraných elévů, aby je kancelář mohla oslovit s nabídkou vstupního kurzu přímo pro tyto účely.

Obrázek 28 Ganttův diagram mezi milníky 8 a 9



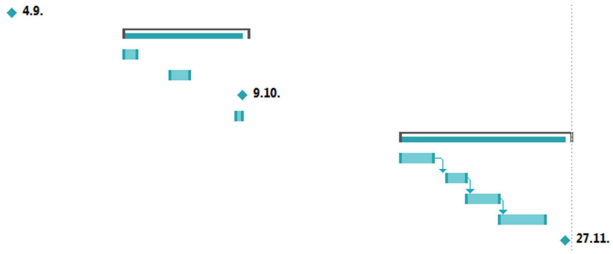
	Název úkolu	Doba trvání	Zahájení	Dokonč	Předchč
135	Konec kurzu	0 dny	7.8. 15	7.8. 15	
136	Odevzdány klíče	1 den	7.8. 15	7.8. 15	
137	Domluveno finální vyúčtování + faktura	2 dny	10.8. 15	11.8. 15	136
138	**Vrácený materiál**	**1 den**	**7.8. 15**	**7.8. 15**	
139	Zajištěné síly pro vyložení	1 den	7.8. 15	7.8. 15	
140	Vrácený materiál do skladu	1 den	7.8. 15	7.8. 15	
141	**Odeslány dokumenty účastníkům**	**6 dny**	**7.8. 15**	**14.8. 15**	
142	Zpracované fotky	5 dny	7.8. 15	13.8. 15	
143	Rozeslané fotky zkurzu	1 den	14.8. 15	14.8. 15	142
144	Rozeslané kontakty na ostatní účastníky	1 den	14.8. 15	14.8. 15	
145	**Vybráni elévové z kurzu**	**19 dny**	**7.8. 15**	**2.9. 15**	
146	Vybraní elévové týmem	2 dny	7.8. 15	10.8. 15	
147	Odeslaná jména vybraných elévů do kanceláře	2 dny	1.9. 15	2.9. 15	146
148	**Osloveni vybraní elévové**	**4 dny**	**11.8. 15**	**14.8. 15**	
149	Informováni o možnosti vybrat si patrona	1 den	11.8. 15	11.8. 15	
150	Informováni o vstupním kurzu Prvosen	1 den	11.8. 15	11.8. 15	
151	Informováni o sjezdových akcích konce sezóny (K+, SIS)	1 den	11.8. 15	11.8. 15	
152	**Naplánovaná pokurzová schůzka**	**5 dny**	**17.8. 15**	**21.8. 15**	
153	Stanovený termín a místo	3 dny	17.8. 15	19.8. 15	
154	Zajištěné ubytování, stravování, materiál	2 dny	20.8. 15	21.8. 15	153
155	**Zpracované výstupy kurzu**	**39 dny**	**7.8. 15**	**30.9. 15**	
156	**Dokončená IZZ**	**28 dny**	**7.8. 15**	**15.9. 15**	
157	Odevzdané vyúčtování + doklady	14 dny	7.8. 15	26.8. 15	
158	Odevzdaná faktografická část IZZ	14 dny	7.8. 15	26.8. 15	
159	Odevzdaná metodická část IZZ	14 dny	27.8. 15	15.9. 15	158
160	Pokurzová schůzka	0 dny	4.9. 15	4.9. 15	

zdroj: vlastní zpracování

Úplné uzavření kurzu se odehrává v říjnu a listopadu prezentací výstupů z kurzu, aby bylo možné sdílet zkušenosti napříč instruktorským sborem. I když jsou tyto procesy už po kurzu trochu ve stínu týmového zájmu, jsou pro růst organizace klíčové. Aby měly tyto výstupy co nejvyšší vypovídající hodnotu, je důležité je samostatně naplánovat a vyčlenit jim týmovou garanci (viz. kap. 5.1.3), aby všechny potřebné materiály a prezentace byly vyhotoveny a odeslány včas.

Obrázek 29 Ganttův diagram 9-11

160	Pokurzová schůzka	0 dny	4.9. 15	4.9. 15	
161	**Prezentované metodické výstupy na K+**	**15 dny**	**21.9. 15**	**9.10. 15**	
162	Volba zástupce z týmu	2 dny	21.9. 15	22.9. 15	
163	Výběr případové studie	3 dny	28.9. 15	30.9. 15	
164	Setkání K+	0 dny	9.10. 15	9.10. 15	
165	Prezentace výstupů kurzu K+	1 den	8.10. 15	8.10. 15	
166	**Prezentovaný kurz na SIS**	**20 dny**	**2.11. 15**	**27.11. 15**	
167	Vytvořeny návrhy podoby prezentace	5 dny	2.11. 15	6.11. 15	
168	Odhlasovaný koncept	3 dny	9.11. 15	11.11. 15	167
169	Zpracovaná prezentace	3 dny	12.11. 15	16.11. 15	168
170	Odeslány podklady pro prezentaci	5 dny	17.11. 15	23.11. 15	169
171	Sjezd instruktorského sboru	0 dny	27.11. 15	27.11. 15	



Zdroj: vlastní zpracování

Konec projektu tak končí opět na sjezdu instruktorského sboru, kde je naposledy prezentován kurz, tým se rozpouští a předběžně se sestavují týmy na sezónu příští.

5.1.3 Týmové garance

Pro úspěšné splnění rozložených úkolů pomocí Ganttova diagramu v rámci trvání projektu je podstatné rozdělit garance, aby byla definována odpovědnost za splnění všech výstupů.

Jelikož jednotlivé souhrnné úkoly nejsou tolik náročné na čas a lidské zdroje, je možné jim přidělit garance jako celkům a tím i garance za jednotlivé úkoly. Není tak nutné definovat garanci pro každý úkol zvlášť. Garanti si následně určí, jestli na úkol stačí sami, nebo zda někoho domluví pro externí spolupráci.

Analýzou souborů činností (viz. kap. 5.1.1) vyplynuly následující týmové pozice, mezi které je možné rozdělit týmové garance:

- šéfinstruktor kurzu – přirozená pozice vyplývající z toho, že tento člen týmu má zodpovědnost za vedení kurzu a zároveň je styčnou osobou, je- li potřeba vedoucí rozhodnutí;
- zástupce šéf kurzu – pomocník při řízení kurzu a přípravného setkávání;
- garant propagace – člověk starající se o fungující kanály propagace a šíření povědomí o kurzu s cílem získání maximálního počtu přihlášených účastníků;
- garant střediska – člen týmu koordinující vyhledání střediska

následnou komunikaci se správci střediska před, během i po kurzu;

- garant komunikace s účastníky – člen týmu evidující přihlášené účastníky, výběr potřebných dokumentů a rozeslání všech důležitých informací pro účastníky;
- ekonom kurzu – člen týmu řídící finance, vyrovnaný rozpočet a vyúčtování kurzu;
- garant zajištění materiálu – člen týmu odpovědný za objednání či nákup veškerého potřebného materiálu pro kurz;
- fotograf – člen týmu odpovědný za fotodokumentaci kurzu a následné zpracování fotek

Pro souhrnné úkoly tak vyplývají následující odpovědnosti:

Tabulka 10 Matice odpovědností AK

č. úkolu		šéf	Zástupce šéfa	garant propagace	garant střediska	garant účastníci	ekonom	garant materiálu	fotograf
2	Přihlášený kurz do KK	O	S						
9	Dodaná propagace pro sezónu			O					S
14	Naplánovaná 1. týmová schůzka		O						
17	Vytvořena základní stránka na webu PŠL			O					
20	Odevzdané potřebné smlouvy	O							
24	Vytvořený hrubý scénář	O							
28	Nastavena týmová komunikace		O						
30	Stanovena kritéria střediska				O				
36	Zpracovány přihlášky					O			
40	Vytvořená propagace kurzu			O					S
58	Rezervováno středisko		S		O				
72	Naplánovaná 2. Týmová schůzka		O						
75	Absolvováno interní vzdělávání	O							
79	Naplánovaná 3. Týmová schůzka		O		S				
82	Objednaná 1. část materiálu							O	
93	Naplánovaná 4. Týmová schůzka		O						
96	Vybráni účastníci	S				O			

100	Informování účastníci před kurzem					O			
110	Finální domluva se střediskem				O				
114	Potvrzení o zaplacení					O			
118	Zajištěn převoz materiálu						S	O	
128	Vybrané dokumenty od účastníků na začátku kurzu					O			
132	Seznámení účastníci s bezpečnostním desaterem	S				O			
136	Odevzdány klíče				O				
137	Domluveno finální vyúčtování + faktura				O		S		
138	Vrácený materiál							O	
142	Zpracované fotky								O
143	Rozeslané fotky z kurzu					S			O
145	Vybráni elévové z kurzu	O	S						
148	Osloveni vybraní elévové	O				S			
152	Naplánovaná pokurzová schůzka		O						
155	Zpracované výstupy kurzu	O	S						
161	Prezentované metodické výstupy na K+	O	S						
166	Prezentovaný kurz na SIS	O							S

Zdroj: vlastní

Definované pozice mohou být mezi členy týmu rozděleny rovnoměrně, avšak není to podmínkou. Je možné, že některý člen týmu bude zastávat více pozic a tudíž také garancí ve prospěch jiného, například pracovně vytíženého, člena týmu. Jak je vidět z tabulky odpovědností, garance nemají rovnoměrné vytížení v průběhu roku a jde některé zkombinovat tak, aby na sebe navazovaly.

5.1.4 Analýza rizik autorského kurzu

Při přípravě a realizaci AK je možné identifikovat několik podstatných rizik, se kterými je nutné počítat. Velká část z nich vychází z toho, že se u AK jedná o otevřené kurzy, tedy kurzy, které jsou otevřené pro přihlášení široké veřejnosti. Znamená to nejen účastníky oslovit a naplnit potřebný počet pro to, aby bylo možné kurz realizovat, ale také zajistit jejich co možné nejvhodnější složení (věkové složení, počet můžu a žen, národnost, apod.) pro výsledné vyznění kurzu.

Druhou oblastí rizik je samo prostředí, ve kterém AK vzniká, a tím je prostředí neziskové. I když lidská složka projektu je zajištěna dobrovolníky, rozpočet kurzu je dimenzován tak, aby pokryl přímé náklady kurzu. Cenu kurzů, aby byla pro účastníky akceptovatelná, je totiž nutné držet co nejníže a proto každý nečekaný výdaj navíc, oproti plánovanému rozpočtu, může kurzu způsobit velké, ne-li existenční, potíže. Také z tohoto důvodu si většina AK v PŠL snaží zajistit co nejvíce potřebných služeb pro kurz svépomocí a ideálně opět za pomoci dobrovolníků, ovšem ani tyto zdroje nejsou neomezené.

Jako hlavní rizika uskutečnění AK je tak možné identifikovat:

1. nedostatek přihlášených účastníků – ve stanoveném termínu se nepřihlásí požadovaný minimální počet účastníků;
2. nevhodní účastníci – na kurz přijedou účastníci, kteří se nepotkávají s tématem kurzu, objíždějí kurzy, aby sbírali zážitky, anebo dokonce jedou na kurz „nedobrovolně“, protože je někdo poslal;
3. kolizní termín – termín kurzu se bude potkávat s termínem podobné či konkurenční akce;
4. drahé středisko – při hledání střediska budou všechna vhodná střediska obsazena a cena za středisko bude vyšší, než je v rozpočtu;
5. špatné podmínky na středisku – nevhodné prostory střediska (limitní kapacita společenských místností pro případ špatného počasí), špatná voda na středisku a možné střevní problémy účastníků kurzu;
6. nesehnání vlastního kuchaře – nedomluvení se s žádným spolupracujícím kuchařem či přímo interním kuchařem ze sboru PŠL;
7. časové vytížení členů týmu při přípravě kurzu – vytížení některých členů týmu prací či rodinou tak, že nebudou mít potřebný čas pro přípravu svých garancí;
8. odchod člena týmu – z důvodů časových, osobních, vztahových či z důvodů nenaplněných očekávání;
9. špatné počasí na kurzu – velký počet deštivých dní během kurzu.

V rámci této práce autor v následující části hodnotí jednotlivé rizikové faktory na základě vlastní několikaleté zkušenosti pořádání a vedení autorských kurzů v PŠL.

Jelikož se tyto faktory mohou lišit u jednotlivých typů kurzů, jsou zde představeny tabulka pro ohodnocení rizik AK a mapa rizik AK jako nástroje k tomu, aby bylo možné při vedení kurzů s nimi pracovat. Hodnocení a mapa rizik jsou nástroje velmi dobře použitelné pro běžné užití právě v této oblasti, kde si tým sám může zhodnotit a vizualizovat rizika kurzu na svém konkrétním případě. V tomto případě byly tedy rizikové faktory 1-9 ohodnoceny následovně:

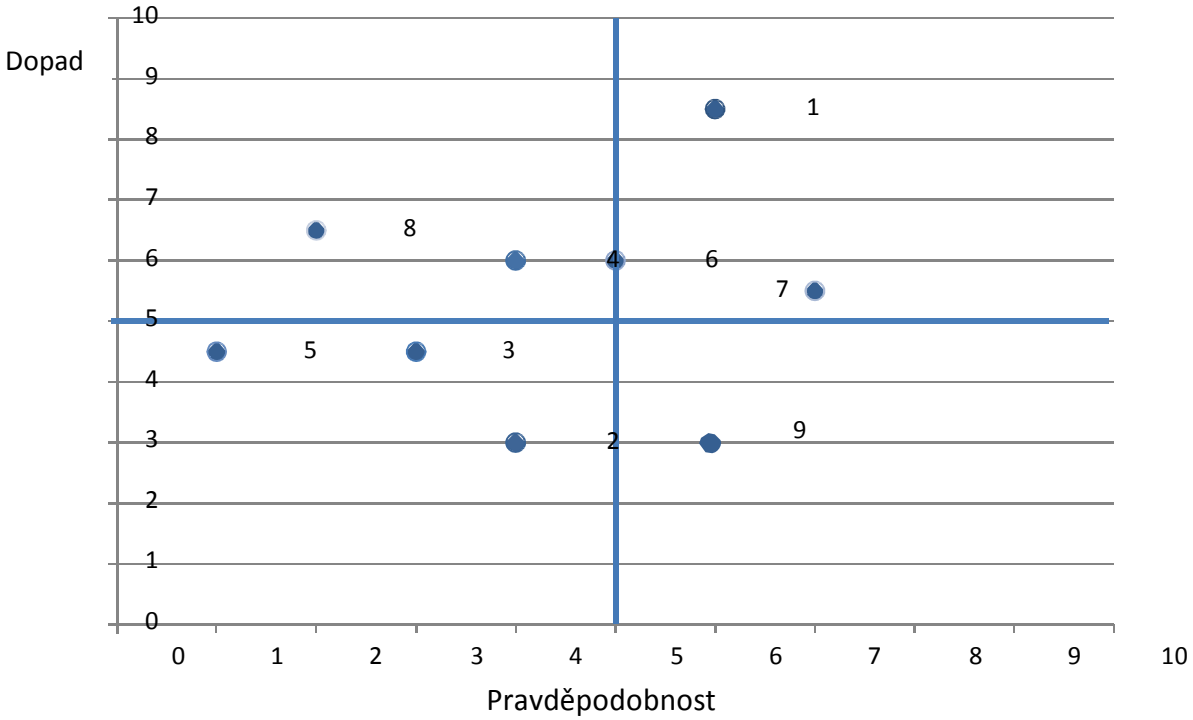
Tabulka 11 ohodnocení rizik AK

Číslo rizika	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Pravděpodobnost	6	4	3	4	1	5	7	2	6
Dopad	8,5	3	4,5	6	4,5	6	5,5	6,5	3

Zdroj: vlastní

Pro porovnání jednotlivých rizik z tabulky č. 8 je podstatné pro zpřehlednění vynést do mapy rizik.

Obrázek 30 Mapa rizik AK



zdroj: vlastní

Po vynesení identifikovaných rizik do mapy rizik je zřejmé, že v kvadrantu kritických hodnot rizik se nachází rizika jedna a sedm – nedostatek přihlášených účastníků a časové vytížení členů týmu při přípravě kurzu. Na rozhraní kvadrantu kritických hodnot rizik a kvadrantu významných

hodnot rizik se pak také nachází rizikový faktor číslo šest – nesehnání vlastního kuchaře. S těmito riziky se autor rozhodl v rámci modelového případu pracovat dále.

5.1.5 Navrhovaná opatření

Pro zjištěná hlavní rizik, tj. nedostatek účastníků, časové vytížení členů, nesehnání vlastního kuchaře, která vzešla z analýzy rizik a následného vynesení do mapy rizik, je důležitou součástí práce s riziky navrhnout opatření pro maximální snížení pravděpodobnosti, že tyto jevy nastanou či opatření taková, aby se při jejich případném projevení maximálně podařilo snížit jejich dopad.

5.1.5.1 Opatření pro nedostatek přihlášených účastníků

Pro možnosti návrhů opatření je důležité si uvědomit, co vede účastníky k tomu, aby se rozhodli seberozvojový kurz absolvovat. Pochopitelně v první řadě je to renomé nevšedního zážitku a mimořádných dní strávených v inspirativním společenství lidí. Tuto charakteristiku si kurzy PŠL vysloužily svou dlouhou historií. Ač se z této pověsti dalo těžit v minulých letech poměrně bez problémů a kurzy byly opravdu výběrové, rozšíření moderních možností trávení volného času a tudíž přirozených konkurentů těchto pobytů stále stoupá. Těmto ostatním možnostem trávení volného času je pak možné konkurovat určitou nadstavbou, co dané varianty nenabízejí, či výhodnou cenou. Proto je důležité si uvědomit skutečnou přidanou hodnotu každého kurzu a tu poté co nejlépe komunikovat širokému publiku. Potenciální účastníci by měli vědět, co na kurzu zažijí, jakých osobních témat se mohou dotknout a co se naučit. Ze zpětné vazby, která do PŠL dlouhodobě přichází od přihlášených, víme, že se nejvíce účastníků přihlásí na základě osobního doporučení, proto je dobré i s tímto faktem při budování návrhů kalkulovat.

Navrhovaná opatření:

- 1. zainteresovat a motivovat bývalé účastníky do propagace kurzu (žádost o přeposlání propagačního emailu přátelům, rozdat bývalým účastníkům propagační materiály kurzu pro šíření, aktivovat bývalé účastníky pro sdílení na facebooku);
- 2. přesně formulovat anotaci kurzu;
- 3. důsledně vyzkoušet propagaci kurzu na vzorcích cílové skupiny rozesláním či osobní konzultací s lidmi z této cílové skupiny a získání zpětné vazby;
- 4. začlenit cenové pobídky (first minute slevy, bonus při přihlášení více lidí);
- 5. veřejné, živé promoakce;
- 6. aktivní tvorba komunity na facebooku;
- 7. domluvit spolupráci s organizacemi pracujícími s cílovou skupinou.

5.1.5.2 Opatření pro časové vytížení členů týmu při přípravě kurzu

Pro zajištění kvality kurzu je důležitý dostatek času na přípravu garancí na kurzu. Pokud je však většina týmu výrazně časově zaneprázdněna zákonitě to má na AK dopad. Tyto časové výpadky je možné omezit vhodným naplánováním a stavbou týmu.

Navrhovaná opatření:

- 1. časové stanovení rozsahu kurzu již v začátku (přesný časový plán jak příprav, tak kurzu samotného);
- 2. vyjasnění časových možností všech členů týmu při vyjednávání o vstupu do týmu;
- 3. kombinovat v týmu pracující a studenty.

5.1.5.3 Nesehnání vlastního kuchaře

Také kuchař tráví na kurzu svůj volný čas. Svou práci nedostává adekvátně zaplacenou. Proto je v tomto případě opět důležité pracovat s lidskými motivy a potřebami a tyto saturovat určitou přidanou hodnotou.

Navrhovaná opatření:

- 1. domluvit kuchaře minimálně 4 měsíce před kurzem;
- 2. nabídnout kuchaři zajímavé zážitky na kurzu, které by si mohl vyzkoušet;
- 3. vyčlenit v rozpočtu částku na finanční ohodnocení (zpravidla 5-10 tisíc za kurz).

5.2 Návrh implementace nástrojů řízení autorských kurzů do vzdělávání Prázdninové školy Lipnice

Při začlenění navrhovaných nástrojů vedení autorských kurzů v PŠL je důležité přihlédnout ke způsobu, jakým je možné zapracovat tyto nástroje do komplexu vzdělávacích procesů PŠL. Tento cyklus má vnitřně stanovená pravidla, kterými procházejí členové PŠL od svého vstupu do organizace, až po první vedení AK. Interní vzdělávání je zaměřeno především na předání a upevnění metody zážitkového vzdělávání tak, aby si organizace udržovala úroveň kvality, která vyplývá z jejího postavení.

5.2.1 Přehled interního vzdělávání šéfinstruktorů v Prázdninové škole Lipnice

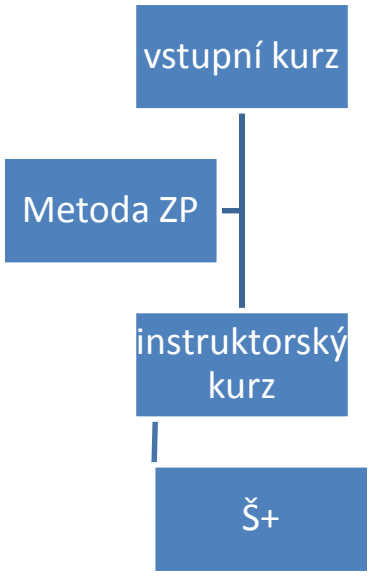
Při zvažování možnosti začlenění metod projektového řízení AK, navrhovaných v této práci, je důležité zpřehlednit celý proces tak, aby navrhované řešení bylo co možná nejefektivnější z hlediska přímého využití při první zkušenosti vedení AK.

Při vstupu nových členů do PŠL probíhá třídenní vzdělávání zaměřené na základní orientaci v organizaci a téma zážitkového vzdělávání. Tento seminář usnadňuje překonání počátečních bariér při vstupu do již pevně vytvořené komunity, která v některých případech sahá až k počátkům PŠL. V tomto úvodním semináři se účastníci získávají přehled o kořenech zážitkového vzdělávání v ČR a ve světě a v základech se učí vystavět zážitkový program.

Během prvních let v organizaci se interní vzdělávání zaměřuje především na dobrovolné vzdělání, které je nabízeno cyklem Metoda zážitkové pedagogiky. Tento cyklus obsahuje samostatné semináře Metoda zážitkové pedagogiky v praxi, Hra, Review, Dramaturgie, Psycho riziko. Tyto oblasti v podstatě kopíruje také vrchol interního vzdělávání a to Instruktorský kurz (dále IK). Výstupem IK jsou instruktorsky zdatní členové sboru PŠL s právem vedení AK.

Posledním krokem interního vzdělávání před samotným vedením AK je absolvování jednodenního semináře Š+, jehož náplní jsou hlavně aktuální procesní pokyny od vedení financí, objednávek materiálu ze skladu až po komunikaci s kanceláří ohledně zálohových faktur či plateb účastníků.

Obrázek 31 Interní vzdělávání v PŠL



Zdroj: vlastní zpracování

Vzhledem k tomu, že kurzy Metoda ZP jsou akreditované MŠMT a mimo interních členů sboru jsou orientované na běžné pedagogy, lidem co pracují s mládeží, apod., není tato platforma vhodná pro začlenění vzdělávání navrhovaných nástrojů vedení AK. Také vstupní kurz je svou podstatou natolik vzdálen době, kdy jeho členové sami povedou AK, že ani tento nehodlá autor uvažovat při navrhované implementaci.

5.2.2 Začlenění nástrojů projektového vedení autorských kurzů

Zpřehledněním cyklu interního vzdělávání uvedeného v kapitole 3.3.1 vyvstávají jako vhodné možnosti pro začlenění nástrojů projektového vedení AK dvě možnosti. Rozšíření instruktorského kurzu či začlenění do každoročního vzdělávání vedoucích dané sezony Š+. Obě varianty mají své výhody (označeny +) a nevýhody (označeny -).

Instruktorský kurz:

+ velkorysá časová dotace (15 dní + čas mezi dvěma částmi);
+ možnost vyzkoušení v modelových situacích;
+ základna zkušených instruktorů PŠL;

- další soubor informací do již tak nabitého programu;
- zaměření instruktorského kurzu primárně na výchovu instruktorů a ne šéfinstruktorů;
- časová vzdálenost od prvního vedení AK.

Seminář Š+:

+ přímé zaměření na vzdělávání šéfinstruktorů v dané sezoně;
+ přímá návaznost na konkrétní kurz;
- omezená časová dotace (jednodenní seminář).

Ve srovnání obou variant, je logičtější volbou implementace vzdělávání instruktorů v projektovém řízení AK seminář Š+. Zejména kvůli tomu, že se jedná o přímou návaznost na určitou sezonu a je možné získané znalosti přímo zúročit při přípravě, která je tou dobou na začátku. Zároveň bude cílení tohoto vzdělávání mnohem přesnější a účinnější, jelikož u instruktorského kurzu by tuto znalost v budoucnu využili jen někteří instruktoři. Také instruktoři, kteří absolvovali svůj instruktorský kurz v minulosti a poprvé povedou AK, budou mít stejné postavení a přístup k těmto znalostem.

V roce 2012 se koncepce semináře Š+ přesunul od přednáškových bloků více k workshopovému řešení. Tato forma je více než vhodná pro zařazení vzdělávání nástrojů projektového řízení AK. V důsledku by autor doporučoval seminář protáhnout o tříhodinový workshop, kde by bylo možné danou tématiku předat.

Pochopitelně jsou pro neziskovou organizaci podstatné náklady na tuto změnu. Tím, že prostor se na seminář Š+ pronajímá celodenně, zde by náklady nevzrostly. Jedinou položkou by tak bylo zajištění lektorského vedení pro tento typ workshopu. V závislosti na lektorovi a finální časové dotaci se tato částka může pohybovat od 1500Kč do 4000kč.

Závěr

Cílem této práce bylo zvýšit kvalitu autorských kurzů v Prázdninové škole Lipnici skrze cílené řízení autorských kurzů za pomoci metod projektového řízení. Novým šéfinstruktorům tak zprostředkovat nástroj plánování souborů činností, zpřehlednění projektového cyklu a monitorování rizik kurzu, aby i vedení prvního autorského kurzu bylo pro tyto šéfinstruktory komfortnější a mohli v této pozici obstát s větší jistotou. Současná praxe šéfinstruktorů v Prázdninové škole Lipnici je získávat zkušenosti s vedením projektu při stážích a na nižších pozicích v týmech, než se dostane instruktor k vedení vlastního kurzu. Stále tu byl však velký prostor pro nedohlédnutí některých procesů, které šéfinstruktor při vedení podstupuje. Pochopitelně také při tomto zkušenostním učení je důležitá role osobnosti, která vede tento kurz a otázkou je, zda se touto metodou nepředávají také určité nedostatky.

Tato práce se tak snaží přispět ke zvýšení kvality doplněním vedení autorských kurzů především rozkladem projektu autorského kurzu na soubor činností pomocí WBS a její následné využití pro časové plánování těchto činností pomocí Ganttova diagramu. Jedná se o časový plán, zpracovaný ve formě vzoru, protože některé specifické potřeby jednotlivých kurzů mohou být v různém období pro různé účastníky odlišné. Je tak možné, že při pozdější práci s tímto nástrojem se mohou některé činnosti protáhnout, zkrátit či mírně změnit datum. V důsledku však autor věří, že navržené rozložení v roce je maximálně efektivní pro potřeby projektového týmu, který se setkává na dobrovolné bázi a v tak specifickém prostředí, jako je AK Prázdninové školy Lipnice.

Ze souboru činností zpracovaných v rámci WBS také autor navrhuje vhodné rozložení týmových rolí a následné rozdělení garancí jednotlivých oblastí. Pro maximální přehlednost autor doporučuje nástroj matice odpovědností, ve které dále dělí garance podle osob odpovědných a spolupracujících tak, aby vedení garancí bylo co nejvíce přehledné.

V rámci cílené práce s riziky projektu autorského kurzu tato diplomová práce zpracovává nástroje metody hodnocení rizik a mapu rizik, aby bylo možné novými

šéfinstruktory co nejdříve rizika podchytit a pracovat s nimi. Tyto nástroje jsou vhodné pro identifikaci rizik a zejména stanovení jejich priorit v rámci ohrožení konání kurzu či ohrožení vyrovnaného rozpočtu směrem ke ztrátě. Typově jsou při práci s riziky také představeny návrhy opatření u vybraných častých rizik autorských kurzů.

U zpracovaných oblastí projektového řízení autor také navrhuje vhodné začlenění postupů projektového řízení, WBS, Ganttův diagram, matice odpovědností a analýza rizik do vzdělání nových šéfinstruktorů tak, aby se staly součástí běžně využívaných technik. Zpřehlednění projektového cyklu pro strategické naplánování celku projektu. Projektový cyklus může být také důležitý jako pomocník pro výběr týmu. Deponování projektu na jednotlivé výstupy pomocí WBS pak samostatně umožní jednak efektivní delegování těchto úkolů, aby se rovnoměrně rozložily mezi všechny členy týmu, ale také jejich zpětnou kontrolu. Rozšířeným nástrojem pro zpřehlednění a kontrolu svěřených úkolů je matice odpovědnosti po rozdělení týmových pozic. Záměrem autora bylo navrhovanými řešeními maximálně pomoci jasnému vymezení polí odpovědnosti jednotlivých členů týmu. Takto efektivně rozdělené garance umožní i efektivnější práci celého řízeného týmu, což zejména v oblasti dobrovolné práce zamezí zbytečnému vynakládání lidské energie a tím pádem také případné nenaplnění svých představ o podílení se na podobných projektech do budoucna.

V závěru autor navrhuje vhodný způsob implementace do interního vzdělávání šéfinstruktorů. Ve své podstatě komplexní vzdělávání v PŠL je zaměřeno pouze do pozice instruktor, které je zakončeno instruktorským kurzem. Každoroční jednodenní šéfinstruktorské setkání je vedeno spíše v duchu administrativním. Navrhované řešení v této oblasti je tedy buď zavést přímo přípravu vedení AK do instruktorského kurzu, nebo spíše prodloužit každoroční březnové šéfinstruktorské setkání. Autor preferuje, kdyby zde bylo možné sdílet zkušenosti právě v rámci vedení kurzů. Pochopitelně také s cíleným vzděláváním technik vedení projektu.

Také by bylo možné v rámci tohoto setkání propojit začínající šéfinstruktory s těmi zkušenými na bázi mentorství. Zachovala by se tak ještě lépe kontinuita kvality vedení kurzů a v organizaci by se dařilo lépe udržovat vůdcovské zkušenosti.

Samotnou přidanou hodnotou takového setkání by byl tímto setkáním vzniklý ideový sněm nositelů témat současné sezóny a let minulých.

Je možné, že se nesníží počet tu a tam zrušených kurzů, ale rozhodně se po zavedení těchto metod zvýší komfort vedení kurzů nových a nezkušených šéfů. Sníží se počet ad hoc řešených jednotlivostí a zvýší se šéfinstruktorská jistota. A o to šlo autorovi této práce především.

Zdroje

Publikace

A guide to the project management body of knowledge: (PMBOK guide). 4th ed. Newton Square: Project Management Institute, c2008, xxvi, 467 s. ISBN 978-1-933890-51-7.

BOUKAL, Petr a Tomáš NOVÁK. Nestátní neziskové organizace: Teorie a praxe. Praha: Nakladatelství Oeconomica, 2009, s. 141. ISBN 987-80-245-1650-9.

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. Projektový management podle IPMA. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 142. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2848-3.

DRAHANSKÁ, Petra, Renáta TRČKOVÁ, Jana LANGROVÁ a Lucie SLEJŠKOVÁ. Škola zážitkem: Zážitková pedagogika při výuce klíčových kompetencí a hodnocení žáků. Praha: Prázdninová škola Lipnice, 2010, s. 68. ISBN 978-80-260-1046-3.

DVOŘÁKOVÁ, Vladimíra. Evropeizace veřejné sféry. 1. vydání. Praha: C.H.Beck, 2010. ISBN 987-80-7400-193-2.

FIALA, Petr. Projektové řízení: modely, metody, řízení. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-24-x.

FRIČ, Pavol. *Neziskový sektor v ČR: výsledky mezinárodního srovnávacího projektu Johns Hopkins University*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2001, 203 s. ISBN 80-864-3204-1.

JIRÁSEK, Ivo. Vymezení pojmu zážitková pedagogika. Gymnasion: Časopis pro zážitkovou pedagogiku. 2003, ISSN: 1214-603X.

JIRÁSEK, Ivo. Zlatý fond her I: hry a programy připravené pro kurzy Prázdninové školy Lipnice. Vyd. 2. Praha: Portál, 2008, ISBN 978-80-7367-506-6.

REKTOŘÍK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 188 s. ISBN 978-80-86929-54-5.

SKALICKÝ, Jiří, Milan JERMÁŘ a Jaroslav SVOBODA. Projektový management a potřebné kompetence. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2010. ISBN 9788070439753.

SVATOŠ, Vladimír a Petr LEBEDA. Outward Bound International. Gymnasion: Časopis pro zážitkovou pedagogiku. 2003, ISSN: 1214-603X.

SVATOŠ, Vladimír a Petr LEBEDA. Outdoor trénink: pro manažery a firemní týmy. Praha: Grada, 2005, ISBN 80-247-0318-1.

SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3611-2.

VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK. Sociální psychologie. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2008,. ISBN 978-80-247-1428-8.

YEMM, Graham. The Financial Times essential guide to leading your team how to set goals, measure performance and reward talent. Harlow, England: Pearson, 2012. ISBN 978-027-3772-446.

Internetové zdroje

Útržky z historie občanské společnosti. ANDERLE, Petr. Neziskovky.cz [online]. [cit. 2014-03-25]. Dostupné z: http://www.neziskovky.cz/clanky/511_538_541/fakta_neziskovky-v_historie-neziskoveho-sektoru-v/

Historie LLM. Woodcraft.cz [online]. [cit. 2014-03-25]. Dostupné z: http://www.woodcraft.cz/index.php?right=historie_cswoodcraft&lan=cs

HAVEL, Václav. Myšlenky Václava Havla a koncept občanské společnosti. In: [online]. [cit. 2014-03-11]. Dostupné z: http://www.vaclavhavel.cz/showtrans.php?cat=projevy&val=106_projevy.html&typ=HTML

Přehled právních forem neziskových organizací [online]. [cit. 2014-03-17]. Dostupné z: http://www.neziskovky.cz/data/prehled_nnotxt8382.pd

Statistika počtu neziskových organizací. [online]. [cit. 2014-03-19]. Dostupné z: http://www.neziskovky.cz/data/stat_NNO_tabulka_1990_2012txt12780.pdf

Zákon o nadacích a nadačních fondech (zákon č. 227/1997 Sb.). [online]. [cit. 2014-03-20]. Dostupné z: http://zakony-online.cz/?s143&q143=al

Statistika počtu neziskových organizací. [online]. [cit. 2014-03-19]. Dostupné z: http://www.neziskovky.cz/data/stat_NNO_tabulka_1990_2012txt12780.pdf

Transformace občanských sdružení ve světle NOZ. PADĚRA, Vítězslav. [online]. [cit. 2014-03-20]. Dostupné z: www.nevladky.cz%2Fdata%2F_news%2F000481%2Ftransformace-obcanskych-sdruzeni-ve-svetle-noz.pptx&ei=YD8rU9e7L6OJ7Abi5oDYAw&usg=AFQjCN

Metodické listy: Jabné aneb poslání univerzity. BŘICHÁČEK, Václav. Gymnasion.org [online]. 1992. vyd. [cit. 2014-04-03]. Dostupné z: http://www.gymnasion.org/sites/default/files/library/ml-1992-1.pdf

DRAHANSKÁ, Petra. Zážitková pedagogika: Handouty pro učitele [online]. Praha, 2013, [cit. 2014-03-27].

Normy, zákony a předpisy

Nový občanský zákoník: z.č. 89/2012 Sb. [online]. [cit. 2014-03-20]. Dostupné z: http://obcanskyzakonik.justice.cz/fileadmin/NOZ_interaktiv.pdf

Zákon o nadacích a nadačních fondech (zákon č. 227/1997 Sb.). [online]. [cit. 2014-03-20]. Dostupné z: http://zakony-online.cz/?s143&q143=al

Interní dokumenty

Průvodce eléva. [Praha] PŠL, 2012.

Výroční zpráva. [Praha] PŠL, 2006.

Výroční zpráva. [Praha] PŠL, 2007.

Výroční zpráva. [Praha] PŠL, 2008.

Výroční zpráva. [Praha] PŠL, 2011.

Výroční zpráva. [Praha] PŠL, 2012.

Seznam příloh

Příloha A – Tabulka rozkladu WBS autorského kurzu (MS Excel)

Příloha B - Ganttův diagram autorského kurzu (MS Projekt)