



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Diplomová práce

Projektové řízení sportovní organizace

Vypracovala: Bc. Jitka Němcová
Vedoucí práce: Ing. Jaroslav Vrchota, Ph.D.

České Budějovice 2019

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta
Akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jitka NĚMCOVÁ**
Osobní číslo: **E17621**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Projektové řízení sportovní organizace**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

Zásady pro vypracování:

Cíl práce:

Cílem práce je analyzovat projektové řízení ve vybrané sportovní organizaci a jeho aplikace při realizaci konkrétního projektu.

Metodika práce:

Studium a komparace odborné české i zahraniční literatury, provedení analýzy současného stavu ve vybrané organizaci, porovnání teoreticky nabytých vědomostí se získanými informacemi z praxe a jejich aplikace při realizaci konkrétního projektu.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl a metodika.
4. Vlastní práce.
5. Závěr.
6. Použitá literatura.
7. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury:

Čáslavová, E. (2009). *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia.
Kerzner, H. (2013). *Project management: case studies*. Hoboken: Wiley.
Nová, J. (2014). *Management sportu-teorie, případové studie, kvalita: monografie*. Brno: Masarykova univerzita.
Rektořík, J., Pirožek, P., & Nová, J. (2015). *Projektový management ve sportu*. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sportovních studií.
A guide to the project management body of knowledge (PMBOK? guide). (2013). Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jaroslav Vrchota, Ph.D.**
Katedra řízení
Datum zadání diplomové práce: **2. ledna 2018**
Termín odevzdání diplomové práce: **13. dubna 2019**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studená 13
370 01 České Budějovice


doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 2. února 2018

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury. Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 28. března 2019

Bc. Jitka Němcová

Poděkování

Nejprve bych ráda poděkovala panu Ing. Jaroslavu Vrchotovi, Ph.D. za odborné vedení mé diplomové práce. Poděkování patří i členům vedení florbalového klubu Spartaku Pelhřimov za to, že mi dali šanci získat zkušenosti s managementem sportovní organizace. Neméně děkuji i slečně Janě Bromové a panu Janu Leheňovi za neobyčejnou podporu během celého mého studia.

Obsah

1	Úvod.....	3
2	Literární rešerše	4
2.1	Projektový management.....	4
2.1.1	Projekt.....	5
2.2	Znalostní oblasti projektového managementu	9
2.3	Procesy v projektovém managementu	11
2.3.1	Iniciace.....	12
2.3.2	Plánování	15
2.3.3	Koordinace (Řízení projektových prací).....	19
2.3.4	Monitorování a kontrola	24
2.3.5	Uzavření projektu	27
2.4	Projektový management ve sportovních organizacích.....	28
2.4.1	Sportovní prostředí v České republice.....	28
2.4.2	Specifika projektového managementu ve sportovních organizacích.....	29
3	Cíl a metodika práce	31
3.1	Cíl práce	31
3.2	Metodika práce.....	31
4	Vlastní práce	32
4.1	Charakteristika projektového řízení v organizace.....	32
4.1.1	Představení sportovní organizace	32
4.1.2	Projektové řízení ve florbalovém oddílu Spartak Pelhřimov.....	34
4.2	Realizace konkrétního projektu.....	35
4.2.1	Představení projektu: Projekt 1. ligy mužů.....	35
4.2.2	Předprojektová fáze	37
4.2.3	Projektová fáze	51
4.2.4	Poprojektová fáze	56

4.2.5	Diskuse a návrh změn	61
5	Závěr	65
	Summary	66
	Seznam zdrojů.....	67
	Seznam obrázků a tabulek	1
	Seznam příloh	2

1 Úvod

Projektové řízení je obecně vnímáno jako nástroj pro účelné řízení zdrojů směrem k dosažení konkrétních vytyčených cílů. Otázka smysluplnosti projektového řízení je nejčastěji diskutována v souvislosti s odvětvím informačních technologií, stavebnictvím a průmyslových podniků obecně. Své místo však projektové řízení má i ve specifických prostředích, jakým bezesporu je prostředí sportovních organizací. Záměrem autorky této diplomové práce je poukázat na možnost využití nástrojů projektového řízení i v neprofesionální sportovní organizaci.

Popisu praktické realizace projektu předchází literární rešerše, která čtenáře provádí všemi znalostními oblastmi a procesy projektového řízení. Jsou zde popsány nástroje, které je možné využít v rámci projektového řízení sportovních organizací.

Pro praktickou část této diplomové práce byla zvolena sportovní organizace Florbalový klub TJ Spartak Pelhřimov. Autorka této práce je členem této sportovní organizace a ve sledovaném období (srpen 2017–únor 2018) zde působila jako sekretář oddílu. Realizovaný projekt měl za cíl úspěšné splnění podmínek daných reglementem 1. ligy – druhé nejvyšší mužské florbalové soutěže, které se ve sledovaném období účastnil první mužský tým oddílu. Součástí tohoto projektu byla i participace na Projektu 1. ligy mužů – projektu vypsaném Českým florbalem – který má za cíl pozvednout pořadatelskou úroveň této soutěže. Motivace pro realizaci samotného projektu spočívala ve finanční odměně za splnění podmínek Projektu 1. ligy, zabránění sankcím za nedostatky v plnění podmínek soutěže, ale také získání zkušeností a upevnění organizátorského týmu, což by mělo přispět k profesionálnější organizaci podobných akcí i v budoucnosti. Tato část provede čtenáře všemi fázemi realizovaného projektu, součástí je i praktická ukázka využitých nástrojů projektového řízení. Po vyhodnocení projektu následuje návrh opatření, které by mohly zmírnit dopad zjištěných nedostatků při realizaci podobných projektů v budoucnu.

Je nutné zmínit, že si autorka této práce nepřisuzuje veškeré zásluhy za úspěšnou realizaci projektu, která je výsledkem práce celého projektového týmu a vedení organizace. Hlavní přínos spatřuje v iniciaci využití projektového řízení v organizaci a v praktické ukázce možnosti uplatnění vybraných nástrojů. Přínosem je také tzv. zhmotnění zkušeností nabytých realizací tohoto projektu.

2 Literární rešerše

V literární rešerši této práce bude podrobně představena podstata projektového managementu, jeho znalostní oblasti, procesy a nástroje, které je možné použít při řízení sportovní organizace.

2.1 Projektový management

Před tím, než bude v dalším textu rozebrán projektový management, je třeba vymezit management jako takový. Níže jsou vybrány definice z tradičních publikací, které se managementem dopodrobna zabývají.

„Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů.“ (Weihrich & Koontz, 1993)

Dle Donnelly, Gibson, & Ivancevich (1997) lze management chápat jako proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací.

Project Management Institut definuje projektový management jako způsob využití znalostí, dovedností, nástrojů a technik na projektové aktivity za účelem dosažení stanovených cílů (PMBok, 2013). Dolanský, Měkota, & Němec (2002) si všímají drobných nuancí v překladu anglického termínu „Project management.“ Zatímco pojem management projektu chápou jako specifickou metodiku pro plánování projektu a řízení jeho realizace, projektovému managementu přiřkládají širší význam. Vedle managementu jednotlivých projektů zahrnuje i jejich organizování a koordinování. Vzájemný vztah těchto dvou pojmů je znázorněn na Obrázku 1.

Obrázek 1: Schéma projektového managementu



Zdroj: Vlastní zpracování dle Dolanský, Měkota, & Němec (2002)

V následujících bodech je stručně shrnut historický vývoj projektového managementu:

Od starověku do 18. století	Za první projekty je možné považovat již stavbu starověkých pyramid, Velké čínské zdi, Kolosea i tehdy bylo nutné koordinovat velké množství zdrojů za účelem splnění komplexních cílů v rámci určitého času a rozpočtu.
19. století	Výstavba transkontinentální železnice v USA, která je považována za první rozsáhlý projekt
1900–1950	Zrod moderního projektového managementu, za jehož zakladatele je považován Henry Gantt, známý především vývojem kontrolních a plánovacích technik, jejichž nejznámějším příkladem je tzv. Ganttův diagram sloužící pro sledování dodržování plánu projektu.
1950–1980	<ul style="list-style-type: none"> • Pro potřeby dvou zcela odlišných oborů – námořnictva a chemického průmyslu vyvinuty <i>metoda kritické cesty</i> a <i>metoda PERT</i>. • Využití Work breakdown structure pro řízení rozsáhlých projektů • Počátek institucionalizace projektového řízení – zrod Mezinárodní projektové asociace IPMA, Institutu projektového managementu IPM
1980–2000	<ul style="list-style-type: none"> • Rozšíření využití informačních technologií, softwarová podpora procesů projektového managementu • Výstavba Eurotunelu mezi Velkou Británií a Francií • Projekt raketoplánu Challenger – pozornost na řízení rizik • Projektový event management – Zimní olympijské hry v Calgary

(Seymour & Hussein, 2014; Collins, 2015)

Ještě na konci dvacátého století si organizace mohly vybrat, zda zavést projektové řízení nebo ne. I dnes si to některé z nich myslí, avšak nic nemůže být více vzdáleno od pravdy. Úspěch v konkurenčním prostředí závisí na tom, jak dobře a jak rychle je projektové řízení implementováno. (Kerzner, 2017).

2.1.1 Projekt

Autorů a publikací, které se projektovým managementem, a tedy i projekty zabývají, je nespočet. Proto se i definice toho, co projekt znamená, v mnohém různí. V čem se ale shodují, je jedinečnost projektu a jeho omezení časem, náklady a zdroji. Pro ilustraci je níže uvedeno několik definic.

- Definice dle PRINCE 2: „Dočasné prostředí, které bylo vytvořené za účelem realizace jednoho nebo více produktů tak, jak je definováno v Business Case. Projekt je charakteristický tím, že má začátek, konec a jasně definované parametry: harmonogram, rozpočet, kvalitu, výstup“ (Taylorcox, 2018).
- Definice dle normy ISO 10 006: „Projekt je jedinečný proces sestávající z řady koordinovaných a řízených činností s daty zahájení a ukončení, prováděný pro dosažení cíle, který vyhovuje specifickým požadavkům, včetně omezení daných časem, náklady a zdroji.“ (Jarolímek & Polášek, 2013)
- Definice dle PMI: „Projekt je dočasné úsilí s cílem vytvořit unikátní produkt nebo službu“ (PMBok, 2013).
- Projekt, jako základní prvek projektového řízení definuje Kerzner (2017) jako „...jedinečný sled aktivit a úkolů, který má daný specifický cíl, jenž má být jeho realizaci splněn, definované datum začátku a konce uskutečnění a stanovený rámec pro čerpání zdrojů potřebných pro jeho realizaci.“
- „Projekt je posloupností na sobě závislých činností, jejichž úspěšné dokončení vede k dodání očekávané hodnoty, kvůli které byl projekt realizován.“ (Wysocki, 2007)

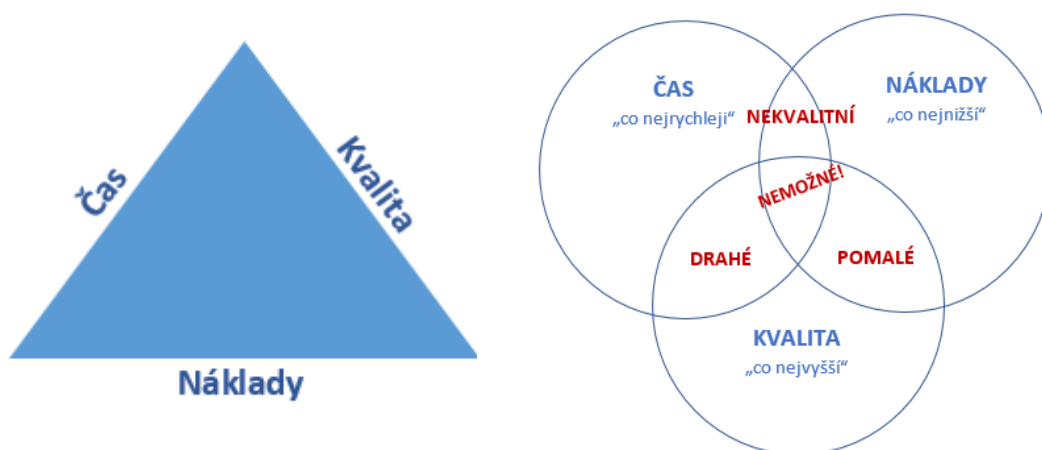
Projekt je považován za jedinečný a neopakovatelný zejména kvůli specifickým potřebám a cílům, jejichž naplnění je účelem projektu, dále z důvodu dočasné existence projektového týmu a pro neopakovatelné dopady projektových rizik (Svozilová, 2011).

Trojimperativ

Obrázek 2 zobrazuje tři hlavní charakteristiky – základny – projektového managementu a vztah mezi nimi. Tento trojimperativ dle Doležal, Máchal, & Branislav (2009) definuje prostor, ve kterém se podle stanovených cílů vytváří nová hodnota – výstup nebo výsledek projektu. Čas limitující plánování sledu dílčích aktivit projektu, dostupnost přidělených zdrojů a náklady představující finanční projev čerpání zdrojů musí být pro úspěšné ukončení projektu udržovány v rovnováze (Svozilová, 2011).

Rossenau (2010) dále zmiňuje, že je mimořádně důležité, aby tento trojrozměrný cíl byl konkrétní, ověřitelný a dosažitelný, jedině tak mohou lidé, kteří na projektu pracují vědět, jak ho splnit.

Obrázek 2: Trojimperativ



Zdroj: Vlastní zpracování dle SportGo (2016)

Kromě těchto třech omezení se v každém projektu objevují ještě další dvě: rozsah (scope projektu) a kvalita (Wysocki, 2007).

Formy řízení projektů

Každý z projektů zapadá do jedné z kategorií zobrazených v Obrázku 3, který rozděluje řízení projektů do čtyř forem.

Nejjednodušší situací, avšak dnes také nejméně pravděpodobnou při projektovém řízení, je ta, kdy je dobře a detailně znám cíl i způsob, jakým je ho možné dosáhnout. Tento stav je označován za tradiční přístup k řízení projektů. Agilní řízení projektů, jako jeden z nejmodernějších přístupů, vzniklo z důvodu stále větší komplexity projektů a zvyšující se nejistoty. Extrémní řízení projektů se svým způsobem odklání od všech dostupných zásad a postupů projektového řízení, zahrnuje dlouhodobé plánování, plánuje se vždy pouze nejbližší etapa, pracuje se na řešeních, o kterých se předem neví, zda budou konečná. Zvláštní formou řízení projektů je pak tzv. obrácené projektové řízení, kdy je známý postup řešení, avšak ani po jeho dokončení není zcela známo uplatnění v praxi.

Od dimenze, do které konkrétní projekt spadá, se odvíjí nástroje a procesy vhodné pro jeho řízení (Wysocki, 2007).

Obrázek 3: Formy řízení projektu

	Jasně řešení	Nejasné řešení
Nejasný cíl	Obrácené extrémní řízení projektů	Extrémní řízení projektů
Jasný cíl	Tradiční řízení projektů	Agilní řízení projektů

Zdroj: Vlastní zpracování dle Wysocki (2007)

Životní cyklus projektu

PMBok (2013) definuje 4 základní fáze životního cyklu projektu, kterými musí projekt projít nezávisle na jeho složitosti. Jsou jimi fáze zahájení projektu, přípravná fáze, realizační fáze a ukončení projektu.

Dolanský, Měkota, & Němec (2000) charakterizují životní cyklus projektu třemi fázemi: fází předinvestiční, investiční a fází provozu a vyhodnocení. (Doležal, Máchal & Lacko, 2009) dělí životní cyklus shodně do třech fází nazývají je předprojektovou, projektovou a poprojektovou. V další charakteristice se však oba kolektivy autorů shodují. V první (předinvestiční, předprojektové) fázi, kterou autoři považují za nejdůležitější, dochází k předběžnému plánování a přípravě projektu, stanovují se cíle a definuje strategie projektu vedoucí k dosažení stanovených cílů. Hlavní oblastí této fáze je ověření, zda jsou jednotlivé fáze projektu proveditelné.

V investiční (projektové) fázi je jmenován hlavní manažer projektu, který je zodpovědný za řízení projektu, a projektový tým, jsou zpracovávány podrobné plány a definována projektová organizace, časové parametry, zdroje a náklady. Realizují se výběrová řízení a uzavírají smlouvy s dodavateli. V závislosti na podobě konkrétního projektu se používá rozčlenění do realizačních *etap* – skupiny logicky spolu souvisejících činností. Etapy mimo jiné slouží k řízení hlavních rizik projektu jako body kontroly souladu skutečných výstupů s plánovanými. Pro oddělení fází nebo dílčích etap se používají takzvané *milníky*, zpravidla činnosti s nulovou dobou trvání, sloužící jako oddělení dílčích cílů.

V poslední (vyhodnocovací, poprojektové) fázi jsou výsledky projektů předávány do užívání a provádí se závěrečné celkové vyhodnocení projektu. Získané poznatky jsou uchovávány pro budoucí potřebu. Autoři dále dodávají, že v každé z těchto fází je možné nalézt další podrobnější dílčí fáze, každá z nich je samostatným cyklem, který má svůj začátek a konec.

Uvedené základní fáze řízení projektu se narozdíl od procesů popsaných v následující kapitole nepřekrývají, lze je realizovat i s určitým časovým odstupem. Integrujícími součástmi celého životního cyklu projektu jsou kvalita, náklady a čas, které se jím spolu se stanovenými cíli prolínají.

Sasal (2017) zdůrazňuje, že životní cyklus je vždy unikátní a plně závislý na konkrétní organizaci a daném projektu.

Většina definic životního cyklu projektu se shoduje v následujících bodech:

- Úroveň čerpání nákladů a využití lidských zdrojů je zpočátku nízká, s postupem času se zvyšuje a rapidně klesá s tím, jak projekt spěje k závěru.
- Pravděpodobnost úspěšného dokončení projektu je nejnižší a míra rizika a nejistoty nejvyšší na počátku projektu.
- Schopnost zájmových skupin ovlivnit konečnou cenu a finální charakteristiky produktu je nejvyšší v prvotních fázích projektu a progresivně klesá s postupujícím časem. Náklady na provedení změn a nápravu chyb se totiž v průběhu projektu zvyšují (PMBok, 2013).

2.2 Znalostní oblasti projektového managementu

Metodika PMBok (2013) dělí projektový management do devíti znalostních oblastí, z nichž má každá své unikátní vlastnosti a frekvenci použití a je realizována za pomoci nejrůznějších procesů nástrojů a technik:

1. Project integration management – řízení integrace projektu
2. Project scope management – řízení rozsahu projektu
3. Project time management – řízení času projektu
4. Project cost management – řízení nákladů projektu
5. Project quality management – řízení kvality projektu
6. Project human resource management – řízení lidských zdrojů
7. Project communication management – řízení projektové komunikace

8. Project risk management – řízení rizik
9. Project procurement management – řízení dodávek

V této kapitole budou jednotlivé oblasti pouze stručně představeny tak, jak je popisuje PMBok (2013), (Doležal, Máchal & Lacko, 2009) a (Westland, 2018), dílčí procesy jsou detailně rozebrány v následující kapitole.

První znalostní oblastí je řízení integrace projektu, která prostupuje celým jeho životním cyklem. Zajišťuje sjednocení projektových prací a také jejich návaznost a koordinaci s ostatními projekty. Zahrnuje vytvoření charty projektu, plánu řízení projektu, řízení projektových prací a jejich monitorování a kontrolu, řízení změn. Tato oblast je také součástí procesů při ukončení projektu.

Řízení rozsahu projektu znamená shromažďování podrobných požadavků na konečný produkt nebo službu, řízení plánu projektu, definování rozsahu projektu. Další součástí této oblasti je dekompozice projektové práce na jednotlivé součásti, které se dají rozpočtovat, naplánovat a přidělit jim lidské zdroje, známá jako work breakdown structure (WBS). V průběhu projektu je také nutné zajišťovat pravidelné schválení produktu zadavatelem nebo některou ze zájmových skupin projektu.

Oblast řízení času se zabývá především plánováním časových aspektů projektu (harmonogramů) ve vztahu k ostatním atributům, jako jsou lidské zdroje, rozpočet, náklady a jiné. Je sem možné zařadit také efektivní řízení času samotného manažera a projektového týmu.

Oblast zaměřená na plánování a řízení nákladů se zabývá nutností disponovat dostatečnými nástroji pro odhad potřeby zdrojů, tak aby bylo zajištěno, že finanční prostředky pokryjí rozsah projektu. Čerpání zdrojů je pravidelně monitorováno a informace o něm jsou předávány zainteresovaným stranám. Každému pracovnímu balíku definovanému ve WBS jsou odhadnuty náklady zahrnující všechny zdroje – práci, materiál, vybavení a vše ostatní potřebné pro dokončení úkolu. Součet těchto nákladů dává dohromady rozpočet projektu, který je dále řízený a kontrolovaný analýzou dosažené hodnoty tak, aby bylo zajištěno, že odhadované náklady jsou v souladu s těmi skutečnými.

I když řízení času a nákladů funguje bezchybně, pokud kvalita neodpovídá standardům nebo požadavkům zákazníka, projekt nemůže skončit úspěchem. Řízení kvality probíhá na základě plánu kvality, který může být součástí celkového projektového plánu

nebo může figurovat jako samostatný dokument. Kromě plánování a kontroly kvality tato oblast zahrnuje i procesy zajištění kvality.

Projektový tým je označován za jeden z nejdůležitějších zdrojů, proto si i znalostní oblast řízení lidských zdrojů zaslouží zvýšenou pozornost projektových manažerů. Dle plánu řízení lidských zdrojů je členům týmu určena jejich role a požadavky na její plnění, jednotlivcům určuje i jejich pozici v organizační struktuře. Tato oblast se zabývá i samotným získáváním členů projektového týmu z interních nebo externích zdrojů, jejich školením a dalším vzděláváním, projektový manažer musí dbát o jejich spokojenost, vnitřní integritu a proaktivitu.

Stejně tak řízení projektové komunikace může být pro úspěch projektu zásadní. Definiuje a popisuje procesy, které se týkají zejména integrace informací a jejich efektivního šíření a zajištění kvalitního reportování (podávání zpráv o stavu projektu). Není zde řeč pouze o komunikaci mezi členy týmu, ale i za jeho hranice mezi všechny zainteresované strany. Je nezbytné stanovit pro každý projekt zvláštní standard komunikace, ale také postup archivace informací o výsledcích a průběhu projektu pro budoucí potřeby.

Oblast řízení projektových rizik zahrnuje identifikaci rizik, jejich rozřídění do kategorií a vytvoření jejich registru, je třeba také vytvoření postupu pro jejich sledování, kontrolu a eliminaci.

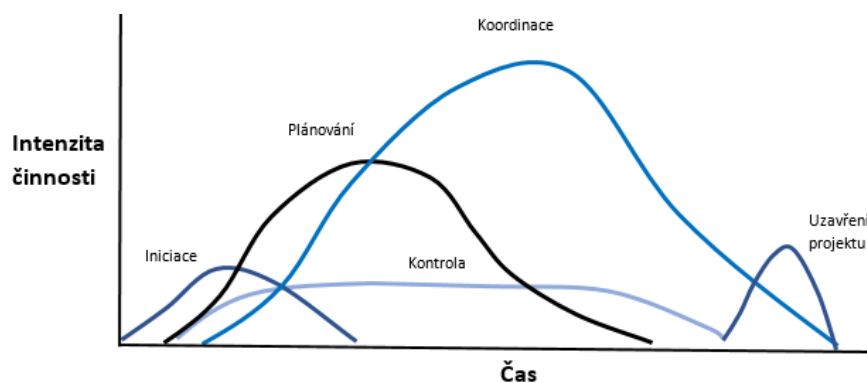
Znalostní oblast řízení zakázek se týká produktu, který je v rámci projektu vytvářen. Jsou zde popisovány zejména obchodní postupy a techniky spolu s definováním pravidel k udržování vztahu s dodavateli. Obsahuje např. procesy: řízení dodávky, výběr dodavatele a výběrové řízení, administrace smluv a uzavírání smluv.

2.3 Procesy v projektovém managementu

Procesy v projektovém managementu mohou být rozřazeny do pěti skupin. První z procesů je iniciace zahrnující autorizaci projektu nebo projektové fáze, během plánovacích procesů pak dochází k definici a dalšímu upřesňování projektových cílů a výběru nejlepšího způsobu, jakým těchto cílů může být dosaženo. V rámci vlastního řízení projektu jsou koordinovány všechny zdroje tak, aby projekt probíhal podle stanoveného plánu, úlohou kontrolních procesů je pak pomocí monitorování a měření včas zjistit odklony od plánu a umožnit tak tyto odchylky napravit. Uzavření projektu znamená akceptaci výsledků projektu zákazníkem (PMBok, 2013).

Tyto skupiny procesů jsou vzájemně propojeny s jejich výsledky, to znamená, že výstup jedné skupiny procesů je zároveň vstupem následující. Pokud se zaměříme na toto propojení, můžeme každý z procesů popsat z hlediska jeho vstupů, nástrojů a technik a jeho výstupů. Na jednotlivé procesy (jak naznačuje Obrázek 4) však nelze nahlížet jako na diskrétní jednorázové aktivity. Charakteristickým znakem průběhu projektu je podle Svozilové (2011) souběžné působení, vzájemná spolupráce a návaznost celé řady procesů. Jednotlivé činnosti se vzájemně překrývají a jsou s měnící se intenzitou vykonávány během různých projektových fází.

Obrázek 4: Procesy v projektovém managementu



Zdroj: Vlastní zpracování dle PMBok (2013)

2.3.1 Iniciace

V průběhu iniciačních procesů jsou zváženy strategické potřeby organizace a vetyčeny konkrétní cíle, kterých má být dosaženo. Dále je rozhodnuto o způsobu a zajištění těchto cílů, jsou vymezeny podmínky a předpoklady realizace projektu, je přidělena odpovědnost konkrétním osobám v průběhu životního cyklu projektu, jsou identifikovány zájmové skupiny projektu, dochází k sestavení dokumentu specifikujícího záměry realizace projektu a dokumentu, který přibližuje vlastnosti a funkce budoucího produktu. Z předcházejícího vyplývá, že aktivity v rámci iniciačních procesů směřují k vytvoření dvou dokumentů: Zakládací listina projektu a Předběžná definice předmětu projektu (Wysocki, 2007).

Dokument Zakládací listina (Project charter) projektu formálně zahajuje práce na projektu z pohledu podnikového řízení, její struktura dle Svozilové (2011) může být následující:

- název projektu,
- přehled výchozích podmínek,
- cíle projektu a účel, který má být jeho realizací naplněn,
- organizační vztahy a přidělení odpovědnosti vzhledem k projektu,
- základní vymezení finančních nebo jiných zdrojů krytí,
- základní časový rámec, např. datum ukončení projektu,
- závěrečná ustanovení a prohlášení managementu o schválení tohoto dokumentu.

Základem pro Definicí předmětu projektu (Project Scope) je specifický cíl, který má být realizací projektu splněn. Scope projektu srozumitelně a jednoznačně definuje všechny požadované cíle projektu a je jedním z nejdůležitějších dokumentů provázející projekt ve všech fázích životního cyklu, podle něj se v závěru posuzuje, zda bylo cílů dosaženo, či nikoliv. Předběžná definice předmětu projektu odpovídá přechozímu, a to v předběžné podobě. Popisuje budoucí předmět projektu v zásadních znacích, formálně zahajuje práce na projektu z pohledu řízení předmětu projektu (Portny, 2013). Svozilová (2011) definuje tento dokument takto: „*Dokument, který srozumitelně a jednoznačně definuje všechny požadované cíle projektu, a to ve stavu aktuálního poznání vzhledem k vývojovému stupni projektu.*“

Pro správnou formulaci cílů je hojně využívána metoda SMART, kterou poprvé definoval Doran (1981) ve svém článku s názvem „There is a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives“, případně rozšířená varianta SMARTER, kterou pojmenoval Galligan (2000) jako zkratku anglických výrazů označujících vlastnosti stanoveného cíle. Ne všechny zdroje se však ve všech výrazech shodují. Co se v definicích ale nemění, je to, že cíl by měl být vždy přesně definovaný a měřitelný. V Tabulce 1 níže je popsána metoda SMARTER, přičemž první výraz je vždy ten běžně uváděný, následují další možné výklady.

Tabulka 1: Metoda SMARTER

	Výraz	Vysvětlení	Další možné významy
S	Specific - konkrétní	Cíl by měl obsahovat tři složky: množství, jakost a čas	<ul style="list-style-type: none"> • Simple – jednoduchý, srozumitelný • Stretching – umožňující dosáhnout něčeho nového
M	Measurable -měřitelný	Cíl by měl mít jasné a dopředu stanovené parametry.	<ul style="list-style-type: none"> • Motivated – motivující • Meaningful – smysluplný • Manageable - uřiditelný
A	Attainable/Achievable -dosažitelný	Cíl by neměl být ani nedosažitelný, ale ani dosažitelný příliš snadno.	<ul style="list-style-type: none"> • Appropriate/ Aligned – odpovídající zkušenostem, org. kultuře, strategii • Action oriented – vedoucí ke konkrétním zlepšením • Ambitious – splnitelný, ale ne příliš snadno • Agreed – odsouhlasený
R	Relevant -odpovídající	Cíl by měl odpovídat schopnostem jak pracovníka, tak organizace	<ul style="list-style-type: none"> • Realistic – realistický • Resourced – zajištěný zdroji • Result oriented – orientovaný na cíle
T	Time bound - ohraničený v čase	Mělo by být v absolutních jednotkách určeno, v jakém konkrétním čase se má cíle dosáhnout.	<ul style="list-style-type: none"> • Tangible – hmatatelný • Trackable – dohledatelný
E	Evaluate -hodnotitelný	Nestačí pouze cíl měřit, je nutné ho na konci být schopen vyhodnotit. Ať se cíle dosáhlo, nebo ne, je nutné vědět proč.	<ul style="list-style-type: none"> • Excitable/Enjoyable – strhující, zábavný • Ecological – ekologický • Ethical – etický
R	Reevaluate	Cíl by měl být hodnotitelný průběžně, nejen až na konci.	<ul style="list-style-type: none"> • Recordable – Stanovené ukazatele musí být zjistitelné

Zdroj: Vlastní zpracování dle Gallingan (2000), Doležal, Máchal & Lácko (2009), Management.cz (2014)

Studie proveditelnosti

Studie proveditelnosti na projekt nahlíží z tržního, technického, finančního a organizačního hlediska. Zkoumá současný a budoucí tržní potenciál, konkurenci a potenciální zákazníky. Ve studii jsou dále stanoveny detaily, jakými bude výsledný produkt zhotoven a dopraven konečným zákazníkům, předpoklady potřebných zdrojů kapitálu a organizace projektu. Důležitost studie proveditelnosti spočívá v tom, že pomáhá odhalit možné zdroje problémů a rizik, ještě před tím, než mají šanci se projevit, společně s možnými způsoby jejich řešení. Je důležitá pro budoucí investory, při jejich rozhodnutí, zda je pro ně investování do daného projektu správná volba (Bristoll, 2013).

Identifikace zainteresovaných stran

Za zainteresovanou stranu v projektu může být označen kdokoliv, kdo je ovlivněn tím, co se projektem realizuje. Doležal & Krátký (2017) dělí zainteresované strany do dvou kategorií. Mezi primární řadí sponzora projektu, zadavatele, manažera projektu a konečného uživatele výstupů. K sekundárním pak vrcholový management organizace, střední management organizace, konkurenci a další dotčené strany. Pro zmapování všech zainteresovaných stran navrhuji Doležal, Máchal & Lácko (2009) zodpovězení následujících otázek:

- Kdo chce, aby projekt uspěl, nebo neuspěl;
- Kdo sází na úspěch nebo neúspěch projektu;
- Kdo projekt podporuje;
- Kdo bude z případných změn těžit a komu to naopak neprospěje;
- S kým a bez koho tyto změny nebudou možné?

Dle toho jaká mají jednotlivé subjekty očekávání a jak moc mohou ovlivnit úspěch či neúspěch projektu, je s nimi během projektu zacházeno. K rozčlenění zainteresovaných stran je možné využít matici zájmu, která je zobrazena na Obrázku 5.

Obrázek 5: Matice zájmu

Moc ovlivnit projekt	Vysoká	Udržovat spokojenost	Intenzivně komunikovat a řídit vztahy
	Nízká	Sledovat	Udržovat informovanost
		Nízký	Vysoký

Zájem o projekt

Zdroj: Vlastní zpracování dle Portny (2013)

2.3.2 Plánování

Během procesů plánování je hledána odpověď na otázky: „Co hodláme dělat? Jak to hodláme dělat? A jak poznáme, že je projekt hotový?“ Vstupem pro tyto procesy jsou výsledky předchozích procesů iniciace, které formují do podoby taktického plánu pro re-

alizaci projektu. Schválený projektový záměr je rozebrán z hlediska času, nákladů, technologií, metodologií a pracovních zdrojů. Výstupem těchto činností jsou podrobné a závazné dokumenty – definice předmětu projektu a plán projektu (Rosenau, 2010).

Definice předmětu projektu (Project Scope) je základem komunikace mezi členy projektového týmu a zákazníkem projektu, ale také v rámci projektového týmu. Popisuje cíle projektu a odpovídající výstupy, které mají být vytvořeny v podobě konkrétního předmětu nebo služby. Tento dokument je vytvořen na základě projektového záměru, slouží jako podklad pro detailní rozpracování celkového cíle projektu do jeho dílčích částí, jako souhrn všech konkrétních znaků, vlastností a jiných parametrů předmětu projektu (Svozilová, 2011). Plán projektu je potom dokument, ve kterém je konstatováno, jaké práce budou vykonávány k tomu, aby bylo dosaženo cíle projektu, je sestaven na základě předchozího dokumentu. Obsahuje:

- Plán řízení projektu se seznamem hlavních milníků, harmonogramem, dle kterého bude realizace projektu probíhat a s plánem řízení změn harmonogramu projektu.
- Plán řízení předmětu projektu s podrobným seznamem prací;
- Plán řízení nákladů, jehož základem je rozpočet projektu, který vychází z podrobného rozpisu prací, odhadů nákladů na činnosti a detailního rozpisu a kalkulací nákladů na zdroje projektu.
- Plán obsazení projektu, který popisuje organizační strukturu projektu, popis rolí a odpovědností v organizační struktuře a rozpis zapojení lidských zdrojů, který propojuje podrobný rozpis prací a harmonogram projektu.
- Plán řízení rizik, který shrnuje strategie pro vyloučení rizikových vlivů.
- Plán řízení kvality (Rosenau, 2010).

Metodika PRINCE2 dělí plánovací proces do třech základních složek, jsou jimi:

- **Product breakdown structure (PBS)**

Produkt projektu je v PBS podrobně popsán a rozdělen na subprodukty a dále na dílčí výstupy. Toto dělení probíhá, dokud není nemožné nebo prakticky nepotřebné jednotlivé části na nejnižší úrovni dále dělit. Ve své grafické podobě znázorňuje hierarchické vztahy mezi finálním produktem a jeho subprodukty (PBS, 2018).

- **Work breakdown structure (WBS)**

WBS představuje metodu pro rozdělení projektu do jednotlivých pracovních úkolů, činností. Snižuje riziko, že bude některá z podstatných aktivit opomenuta, účelem této metody je tedy zajistit, aby byly všechny projektové činnosti logicky identifikovány a propojeny. Jednotlivé položky musí být na nejnižší hierarchické úrovni možné řádné rozpočtovat, naplánovat a přidělit jim lidské zdroje (WBS, 2018). Rosenau (2010) doporučuje vytvářet WBS na základě hmotných a smluvně specifikovaných položek výstupu a uváženě volit její velikost. Dle Berg (in Davis 2010) je vhodné do práce na WBS zapojit tým, sponzory projektu i další zainteresované strany. Jen tak bude definice práce na projektu úplná a bude odrážet potřeby všech účastníků. Označuje WBS za páteř plánování, implementace, monitorování a kontroly realizace projektu, precizní komunikační nástroj interním i externím stranám projektu. WBS může být také jedinečným nástrojem brainstormingu při snaze odhalit opomenutí, nadbytečnosti a potenciál projektové práce.

Dle některých příruček včetně IPMA a PMBok obě výše zmíněné struktury splývají a jsou nazývány souhrnně work breakdown structure. WBS pak pokrývá 100 % věcného rozsahu projektu. (Doležal, Máchal & Lacko, 2009)

- **Organizational breakdown structure (OBS)**

Na stejném principu funguje i poslední složka plánovacího procesu. OBS znázorňuje hierarchii v projektovém týmu, popisuje ale také, jaké činnosti bude konkrétní člen vykonávat. Z tohoto modelu poté vychází matice odpovědnosti, která bude popsána níže (Taylorcox, 2018).

Při plánování projektu je třeba rozdělit práci na projektu mezi projektový tým tak, aby za každou část projektu byla zodpovědná právě jedna osoba, a bylo tak jasné, kdo práci provádí, s kým má být konzultována a kdo má být o této činnosti informován. Matice odpovědnosti (Responsibility matrix) je nástroj pro formalizaci jednoznačného přiřazení pravomocí a zodpovědnosti jednotlivým členům, kteří jsou do projektových prací zapojeni. V cizojazyčné literatuře je možné tento nástroj najít pod názvem RAM, RACI či RASCI matrix. Jeho předností je, že dává do souvislosti činnosti a jejich nositele, činí vztahy v projektovém týmu přehlednými a dává každému členu týmu představu o jeho roli a podílu na konečném splnění stanoveného cíle (Portny, 2013). Každému výstupu a pracovnímu balíku z WBS přísluší pět základních rolí, které se v matici odpovědnosti rozlišují:

- Schvalovatel – akceptuje, schvaluje, zodpovídá. Právě jedna osoba, která má právo schválit daný pracovní balík.
- Realizátor – Člen případně členové týmu pověřeni provedením činností potřebných k realizaci daného pracovního balíku. Zodpovídají se schvalovateli, který může být zároveň jedním z realizátorů.
- Spolupracovník – spolupracuje, podporuje. Role, která nemusí být vždy nutně zavedena, pro osoby podřízené realizátorům.
- Konzultant – Osoba, se kterou má být dílčí postup prací konzultován. Zpravidla se jedná o odborníka na danou problematiku, který může být přizván pro poradenství v kardinálních aspektech.
- Informovaný – Osoba, která má být informována o průběžném stavu a výstupech z dané oblasti. Jedná se hlavně o členy týmu, kteří potřebují znát stav prací. Způsob informování by měl být nastaven v rámci komunikačního plánu projektu (Doležal, Krátký, & Cingl, 2013).

Plánování času v projektu

Definovaným činnostem určeným k realizaci projektu jsou přiřazeny logické vazby – musí být realizovány v určitém pořadí a musí nějakým způsobem navazovat, aby poté bylo možno sestavit časový harmonogram. Tyto vazby mohou být dány technologickým postupem, ale také vnějšími vlivy, jejich stanovení vychází i ze zkušeností. Nejčastějším typem vazby mezi činnostmi je *konec – začátek*, kdy předcházející činnosti musí skončit, aby následující mohly začít. Dalším typem jsou vazby *konec – konec*, *začátek – začátek*, *začátek – konec*.

Po dokončení procesu řazení činností lze závislosti mezi činnostmi zobrazit pomocí síťového grafu, přičemž lze rozlišovat tzv. uzlově definovaný síťový graf, ve kterém jsou činnosti znázorněny ohodnocenými uzly a orientované hrany představují závislosti mezi nimi a tzv. hranově orientovaný graf, kde jsou činnosti znázorněny pomocí ohodnocených orientovaných hran a uzly představují okamžik začátku a konce činnosti. V dnešní době se pracuje se zobrazením pomocí tzv. Ganttova diagramu.

V další fázi je nutné činnostem odhadnout dobu trvání, tedy stanovit čas potřebný pro vykonání jednotlivých činností. Musí být zváženo množství zdrojů, které jsou potřebné,

jejich produktivitu a dostupnost. Při tvorbě těchto odhadů bývají využívány techniky odborného úsudku, odhadu na základě podobnosti, odhadu na základě simulace, skupinové techniky apod.

Jednou z možností, jak získat nejpravděpodobnější dobu trvání činností, je výpočet doby trvání metodou PERT (Program Evaluation and Review Technique). Postup metody je následující. Činnosti přiřadíme tři odhady délky trvání: optimistickou (t_0) normální (t_n) a pesimistickou (t_p). Výpočet poté vychází ze vzorce:

$$T = \frac{t_0 + 4t_n + t_p}{6}$$

T zde představuje očekávanou dobu trvání činnosti.

Pro vlastní sestavení časového harmonogramu lze využít metodu kritické cesty (CPM – Critical Path Method), která umožňuje najít nejkratší trvání projektu při zachování stávajících vazeb mezi činnostmi. Umožňuje stanovit nejdřívější a nejpozdější začátek a konec konkrétních činností a determinovat tzv. kritickou cestu, tedy sled činností, které určují finální trvání projektu. Činnosti ležící na kritické cestě jsou těmi, na které by měla být pozornost projektového manažera zaměřena nejvíce.

(Doležal, Máchal & Lácko, 2009, Tonchia, 2018)

2.3.3 Koordinace (Řízení projektových prací)

Tato skupina procesů je souborem všech aktivit zaměřených na výkon a sladění vzájemného působení plánovaných prací v projektu a jejich integraci do podoby předepsané Definicí předmětu projektu. Patří sem také projektová komunikace, motivace členů týmu, řízení kvality a realizace všech změn, které jsou během projektu navrženy a schváleny k zapracování (Svozilová, 2011).

Komunikace

Mezilidská komunikace je v projektovém řízení mimořádně důležitá, PMBok (2013) dělí řízení komunikace do 5 procesů – identifikaci zainteresovaných stran, plánování komunikace, distribuce informací, řízení očekávání zainteresovaných stran a reporting.

Komunikace se zainteresovanými stranami probíhá na základě komunikačního plánu, který by dle Dolžal, Krátký & Cingl (2013) měl odpovídat na následující otázky:

- Kdo je příjemce informací?
- Jaký je cíl komunikace?
- Co je klíčovým sdělením?
- Jaký je formát komunikace?
- Jak změřit úspěšnost, zpětnou vazbu?
- Kdo je správce komunikace?

Každá ze zainteresovaných stran projektu má své priority a očekávání, pro každou z nich je také vhodný jiný způsob komunikace. Cíle komunikace se odvíjejí od příjemce komunikace a také od toho, v jaké fázi se projekt nachází. Jiné důvody komunikace se přirozeně objevují zpočátku při prezentování vize a cíle projektu, při vysvětlování přínosu uživatelům, v kritických momentech a při komunikaci změn. Je nutné zavést si jednoduché nástroje, podle kterých bude možné posoudit účinnost komunikace, může se jednat o neformální zpětnou vazbu, nebo sofistikované sledování dopadů sdělení jako například počet zmínek v tisku případně sdílení na internetu. Je nutné také stanovit konkrétní osobu zodpovědnou za to, že se informace ke svým příjemcům včas dostanou (Portny, 2013).

Komunikační nástroje dle Bristoll (2013):

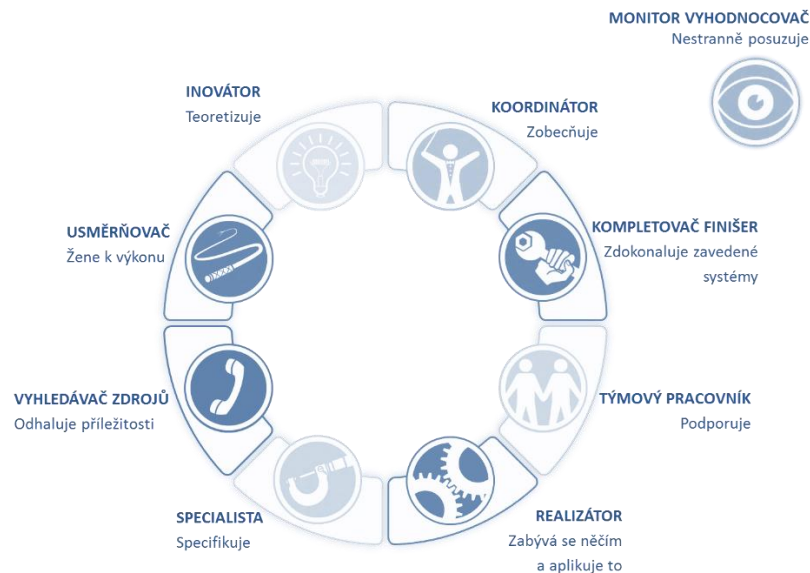
- Vztahy s médii – pressroom, tiskové zprávy, tisková konference, monitoring a analýza médií, exkurze na místo
- Komunikace s odbornou veřejností – webová prezentace, newsletter
- Vztahy se širokou veřejností – veřejné setkání, sponzoring
- Interní komunikace uvnitř projektu – intranet, extranet, setkání s partnery a dodavateli

Budování týmu

Dle Doležal, Máchal & Lacko (2009) je při formování projektového týmu nutné nejdříve identifikovat potřebné znalosti a dovednosti a až poté hledat vhodné pracovníky, kteří tyto požadavky splňují. Úlohou projektového manažera je vytvořit v projektovém týmu takové klima, kdy jsou všichni členové přesvědčeni, že lze vytyčených cílů úspěšně dosáhnout, všichni vzájemně spolupracují a jsou schopni si naslouchat, dobře vědí, co se od nich požaduje, mají své projektové činnosti dobře naplánované, organizované a koordinované, jsou schopni předvídat vznik potenciálních problémů. Pro projektový tým je typické, že zahrnuje členy s různými zkušenostmi, schopnostmi a způsoby jednání.

Je důležité, aby se členové týmu shodli na tom, jak budou vzájemně spolupracovat a jak každý z nich bude přispívat k maximálně efektivnímu plnění stanovených cílů – musí pochopit a být ztotožnění se svými týmovými rolí. Hojně využívané členění týmových rolí dle Belbina je zobrazeno na Obrázku 6

Obrázek 6: Týmové role



Zdroj: <http://www.institutps.cz/belbinovy-tymove-role>

Dle (Doležal, Krátký & Cingl, 2013) je úkolem projektového manažera budovat a rozvíjet následující charakteristiky týmu:

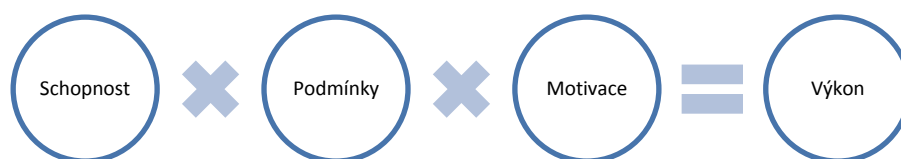
- Společný cíl,
- vzájemná odpovědnost,
- společná akceschopnost,
- konstruktivní konflikty,
- vzájemná důvěra a společná sebedůvěra,
- vzájemná otevřenost a informovanost,
- společné sebeuvědomění.

Motivace a stimulace členů projektového týmu

Schopnost motivovat předpokládá způsobilost projektového manažera vytvářet a podněcovat zájem členů projektového týmu na dosahovaných výsledcích prováděných projektových činnostech. Toto je možné pouze pokud dokáže rozpoznat motivační profil člověka, který v sobě spojuje minulé zkušenosti, současné situace a očekávání budoucího dění, představuje poměrně stálou motivační orientaci, která se projevuje v celkovém zaměření

člověka. Souvislost mezi motivací a výkonem členů projektového týmu znázorňuje schéma na Obrázku 7. Lze říci, že velká touha po výkonu je neúčinná, chybí-li příslušné schopnosti pro provedení této činnosti a naopak, mimořádné schopnosti nevedou k vysoké úrovni výkonu, pokud jedinci chybí pro tento výkon motivace. Výkon je ale určen i objektivními možnostmi (pracovní podmínky, technika a technologie apod.) (Doležal, Máchal & Lacko, 2009).

Obrázek 7: Definice výkonu



Zdroj: Vlastní zpracování dle Doležal, Máchal & Lacko (2009)

Stimulace, podněcování motivace k pracovnímu jednání zvnějšku, vede vždy k nějaké reakci, někdy i neuvědomělé, nemusí ale vést k zásadní a trvalé změně chování, pokud nemá pro člověka hlubší motivační význam. Ve stimulování členů projektového týmu je proto vhodné snažit se nabídnout významné hodnoty, které tyto lidi v maximální míře uspokojí. Typickým stimulem je hmotné hodnocení výkonu členů týmu mzdou, prémie, odměnami, poskytováním různých benefitů nebo naopak postih. Vzhledem k tomu, že práce v projektovém týmu naplňuje potřebu sociálního kontaktu jeho členů, působí na jejich motivaci i jejich hodnocení v projektovém týmu, samotné provádění projektových prací, ale i porovnání výkonu jednotlivců s výkony ostatních. Nezanedbatelný vliv má i osobnost a jednání projektového manažera (Portny, 2013).

Řízení kvality

PMBok (2013) definuje řízení kvality jako soubor plánovaných a systematických činností zavedených tak, aby bylo zajištěno, že projekt uspokojí požadované standardy kvality.

Přičemž podle řady norem ISO 9000 je kvalita vymezena jako souhrn všech znaků produktu nebo služby, které ovlivňují jejich schopnost uspokojit stanovené a předpokládané potřeby.

(Doležal, Máchal & Lacko, 2009) definují šest základních oblastí, které by projektovému manažerovi měly pomoci řídit kvalitu:

- Politika řízení kvality – písemný dokument vytvořený expertem na řízení kvality a plně podporovaný managementem trvalé organizace. Měl by obsahovat cíle řízení kvality, stupeň přijatelnosti kvality pro organizaci a zodpovědnost pracovníků organizace směrem k vykonávání této politiky.
- Kvalitativní cíle – jsou součástí firemní politiky kvality, zahrnují konkrétní cíle a časový rámec pro jejich splnění.
- Měření kvality – formální činnosti a řídicí procesy, které zajišťují požadovanou kvalitu výrobků nebo služeb. Projektový manažer musí definovat administrativní procesy a postupy nezbytné pro zajištění a ověření, že působnost a rozsah projektu odpovídá požadavkům zákazníka.
- Kontrola kvality – činnosti a techniky, které zajišťují neustálé monitorování, identifikaci a eliminaci problémových míst, využití statistických postupů k omezení variability a k nárůstu efektivity jednotlivých procesů.
- Audit kvality – nezávislé vyhodnocování kvality prováděné kvalifikovanými subjekty.
- Plán řízení kvality – dílo projektového manažera a projektového týmu, který popisuje, jak bude kvalita daného projektu dosažena. Měl by identifikovat všechny zákazníky, regulovat průběh procesů, navrhovat vstup dodavatelů do procesu, kontrolovat průběh jednotlivých činností a splnění cílů a zajišťovat, aby byla organizace schopná předvídat změny požadavků zákazníka.

System řízení kvality musí být nastaven tak, aby vhodně vybíral, co bude kontrolováno, definoval standardy, které poskytují základ pro rozhodování o provedení případných korekcí, popisoval metody měření kvality a obsahoval detailní dokumentaci pro všechny procesy (Turner & Ledwith, 2018).

Řízení změn

Změna je přirozenou součástí projektového řízení, přičemž platí, že čím detailněji je realizace projektu plánována, tím větší je pravděpodobnost, že během ní bude nutné v původním plánu nějakou změnu provést. Dle Jarolímek & Polášek (2013) se nejčastěji jedná o změny v harmonogramu projektu, často dochází ke změnám také v rozpočtech

méně často poté dochází ke změnám ve složení realizačních týmů, plánovaných způsobech realizace nebo hodnotách indikátorů pro výsledky projektu.

Řízení rizik

Dle PMBok (2013) rizikem rozumíme neurčitý jev, jehož výskyt má pozitivní nebo negativní efekt na cíle projektu. Jeho míra úzce souvisí s kvalitou a množstvím informací, které má projektový manažer k dispozici. Proces řízení rizik trvá po celou dobu existence projektu a skládá se ze tří hlavních částí:

- Plánování řízení rizik projektu – zahrnuje zejména definici zdrojů potenciálních rizik, jejich popis a strategie pro jejich řízení
- Identifikace a analýza rizik, hodnocení potenciálních rizik a stanovení priorit
- Monitorování identifikovaných rizik v průběhu projektu a případné zavedení obranných strategií

2.3.4 Monitorování a kontrola

Proces monitorování a kontroly je souhrnem činností zabývajících se zjišťováním shody realizace projektu s projektovým plánem z pohledu času, nákladů, kvality a rizik projektu. Soustředí se na sběr informací o stavu projektu, sledování jeho postupu, porovnání s původním plánem a následný přenos poznatků všem zájmovým skupinám v rámci projektu. V mnoha směrech nejdůležitější pro kontrolu je plán pro všechny tři dimenze trojimperativu – WBS, síťový graf a odhad nákladů pro každou činnost. Jakákoli odchylka od tohoto plánu vyžaduje nápravu (Svozilová, 2011).

Aby mohlo být zaručeno účinné monitorování projektu, je nutné zajistit měřitelné hodnocení spotřebovaného času na výkon činností, spotřebovaných nákladů na činnosti, použitého množství zdrojů, měření kvality provedených činností, spotřebovaných surovin a podobně. Toto sledování musí být prováděno ve stejných jednotkách, struktuře a intervalech, jak je stanoveno v plánu tak, aby mohl být skutečný stav s tímto plánem porovnáván (Doležal, Máchal & Lacko, 2009).

Podle typu a rozsahu projektu lze zvolit jednu z následujících metod kontroly, v praxi si ale organizace běžně vyvinou vlastní postup pro monitorování a kontrolu projektových prací.

Metoda procentuálního plnění

Jednoduchá a efektivní metoda, jejíž nevýhodou je však nízká vypovídací schopnost, spočívá v indikování procentuálního plnění plánovaných úkolů, které se zobrazuje v Ganttově diagramu nebo jen číselně. Toto procentuální plnění by ale mělo být blíže specifikované podle obsahu svého významu – zda představuje procento vykonané práce ze zadaného úkolu, nebo procento vyčerpaných nákladů na činnost nebo objem spotřebovaného času proti plánu. Tato metoda se používá jen u projektů s počtem činností do 50 a tam, kde je sledována jen jedna složka plnění (Dolžal & Krátký 2017).

Metoda SSD

Pro středně rozsáhlý projekt, u kterého převládají spíše kratší činnosti, lze využít metodu SSD (Structure-Status-Deviation). Jejím základem je přesně definovaný plán projektu (structure), ke dni kontroly je vyhodnocováno, jaký má každá z činností stav (status):

- Činnost doposud nezačala
- Činnost právě probíhá
- Činnost již skončila

Stav činnosti je porovnáván s plánovaným průběhem činnosti pro získání případných odchylek (deviation). Pokud činnost probíhá podle plánu, má nulovou odchylku, v ostatních případech odchylky nabývají následujících hodnot:

- -2: zpoždění druhého řádu, kdy činnost ještě nezačala, avšak podle plánu již měla skončit
- -1: Zpoždění prvního řádu, pokud činnost ještě nezačala, ale podle plánu již má probíhat, nebo probíhá, ale podle plánu již měla skončit.
- +1: Předstih prvního řádu, pokud činnost již skončila, ale podle plánu by měla ještě probíhat, nebo už probíhá, ale podle plánu ještě neměla začít.
- +2: Předstih druhého řádu, pokud činnost již skončila, ale podle plánu ještě ani neměla začít.

(Doležal, Máchal & Lacko, 2009)

Metoda řízení dosažené hodnoty (EVM)

Metoda řízení dosažené hodnoty je využívána pro řízení rozsáhlých projektů zejména investičního charakteru, jejím cílem je vyhodnocení hodnoty vykonaného úsilí

na projektu v okamžiku kontroly, aby bylo možné vyhodnotit postup projektu v návaznosti na vynaložené náklady. Vychází z definovaných hodnot uvedených níže:

- EAC Estimate at Completion Odhad celkových nákladů projektu při jeho dokončení
- ETC Estimate to Completion Odhad nákladů do dokončení
- BAC Budget at Completion Celkové rozpočtované náklady
- PV Planned Value Plánované náklady
- EV Earned Value Hodnota rozpracovanosti
- AC Actual Costs Skutečné náklady

V ideálním případě by mělo platit, že se plánované náklady rovnají hodnotě rozpracovanosti a skutečným nákladům.

Na základě předchozích hodnot jsou poté definovány další veličiny s postupem jejich výpočtu:

- CPI Cost Performance Index Index výkonů podle nákladů PV/AC
- SPI Schedule Performance Index Index výkonů podle časového rozvrhu EV/PV
- CV Cost Variance Nákladová odchylka $EV-AC$
- SV Schedule Variance Odchylka od časového plánu $EV-PV$
- VAC Variance at Completion Odchylka nákladů při dokončení $BAC-EAC$
- TCPI To-Complete Performance Index Odchylka nákladů pro dokončení $(BAC-EV)/ETC$

(Dwivedi, 2014)

Milníková metoda MTA

Milníková metoda spočívá v určení většího počtu milníků projektu, než by bylo při podobném projektu obvyklé. Pro vyhodnocení stavu projektu v milníku je konstatována dosažená hodnota a dále se vyžaduje i zpracování zprávy, která se zpracovává na základě hlášení o průběhu činností a zprávách o případných problémech při jejich průběhu. Obsahuje většinou:

- Konstatování postupu projektu oproti poslední kontrole,
- celkový přehled plnění činností,
- výčet hlavních problémů,
- návrhy na opatření a konkrétní úkoly,

- další důležité skutečnosti, na které je třeba upozornit.

V kontrolní den je třeba věnovat vyhodnocení projektu rozsáhlou poradou, je tedy třeba ho naplánovat jako každou jinou činnost projektu. Zde je tedy odchylka od běžného chápání milníku, který v obvyklých případech znamená jen událost v projektu, která není zatížená spotřebou času ani náklady (Komzák, 2013).

2.3.5 Uzavření projektu

Účelem procesů uzavření projektu je ukončení všech běžících procesů projektového managementu, předání výstupů projektu a oficiální uzavření vztahů mezi dodavatelem a zákazníkem z pohledu předmětu projektu. Členové projektového týmu jsou uvolněni a provádí se závěrečné hodnocení jejich výkonu v rámci projektu. Je ukončeno využívání i dalších – materiálních a finančních – zdrojů. Nedílnou součástí je zpracování nabytých zkušeností a výsledků řízení projektu do hodnotících dokumentů a archivace dokumentace projektu. Zcela poslední fází projektu je jeho administrativní uzavření, obsahuje všechny úkony a činnosti spojené s vyhotovením, kontrolou a uložením dokumentů, které se vztahují k danému projektu, součástmi této fáze jsou ověření dokumentace výstupů projektu, uzavření interní administrativy, účetní vypořádání zdrojů projektu, závěrečné uspořádání a archivace projektové dokumentace (Dolanský, Měkota & Němec, 2002).

Portny (2013) považuje za důležité, aby se úplným uzavřením projektu projektový tým zabýval ještě před jeho úplným koncem, mimo jiné doporučuje ujistit se, že jsou procesy uzavření projektu zahrnuty do projektového plánu – do work breakdown structure. Před úplným uzavřením projektu by dle něj měly být dokončeny všechny projektové činnosti a všechny požadované výstupy, získána všechna nezbytná schválení výsledků projektu, posouzeno, do jaké míry výsledky projektu splnily očekávání zainteresovaných stran, splněny všechny požadované administrativní záležitosti, měla by být také zajištěna archivace projektové dokumentace.

Svozilová (2011) stejně jako Portny (2013) a Doležal, Krátký & Cingl (2013) doporučují z pohledu vlastního rozvoje projektového managementu vytvoření dokumentu Poučení z realizace projektu, který by měl obsahovat fakta a komentáře z oblasti hodnocení naplnění cílů projektu, porovnání plánovaných a skutečně dosažených výsledků, rekapitulace změn předmětu projektu, naplnění plánu kvality, zvládnutých rizik projektu,

efektivity procedur projektového managementu, výsledků kontrolních měření a individuální vyjádření sponzora a nadřízeného managementu.

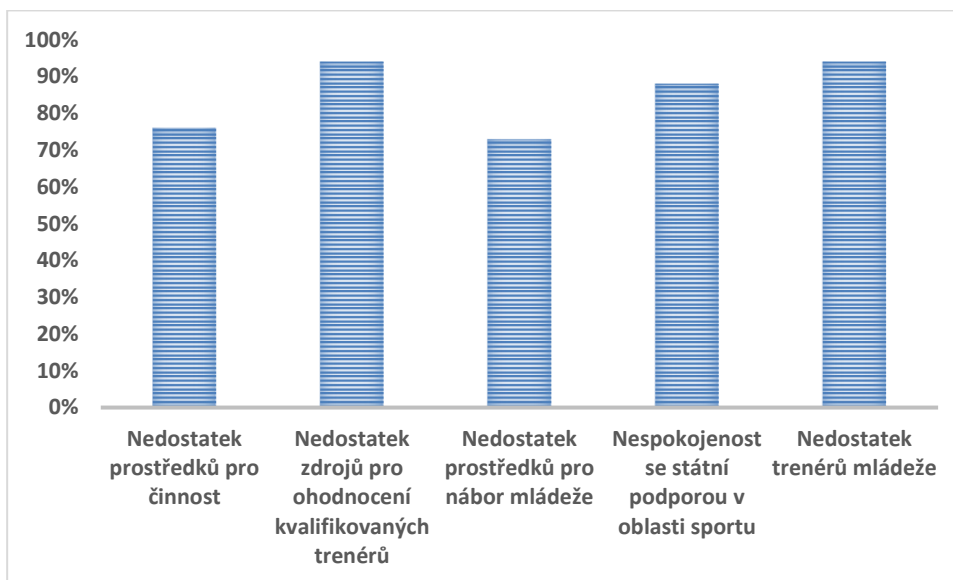
2.4 Projektový management ve sportovních organizacích

2.4.1 Sportovní prostředí v České republice

Česká unie sportu, z. s. je označována za největší střešní a servisní sportovní organizaci v České republice, v současnosti (16.1.2018) eviduje 7 263 Tělovýchovných jednot a klubů, 14 661 sportovních oddílů a 999 733 evidovaných členů (ČÚS, 2018).

Ve své ročence pro rok 2017 se ČÚS věnovala mimo jiné i problémům sportovního prostředí v České republice. Z jejich výzkumu vyplynulo, že sportovní organizace nejvíce trápí nedostatek zdrojů pro ohodnocení kvalifikovaných trenérů stejně jako nedostatek trenérů mládeže. Je možné se domnívat, že tyto dva problémy spolu vzájemně mohou souviset. Dalším významným problémem je nedostatek prostředků pro činnost organizací, nedostatek prostředků pro nábor mládeže a nespokojenost se státní podporou v oblasti sportu (viz Obrázek č. 8).

Obrázek 8 Problémy sportovního prostředí v ČR



Zdroj: Vlastní zpracování dle ČÚS (2017)

2.4.2 Specifika projektového managementu ve sportovních organizacích

Aicher (2016) vyzdvihuje význam nástrojů projektového managementu při organizaci sportovních eventů zejména proto, že pomáhají zamezit časovým zpožděním, které mají samozřejmě nezanedbatelný vliv na výši nákladů a také kvalitu organizovaných akcí. Hlavním specifikem takových akcí je to, že musí být bezchybné hned napoprvé, nelze zde čekat na zpětnou vazbu spotřebitelů a výsledný produkt v závislosti na ní vylepšovat, nástroje projektového managementu, které umožní efektivně alokovat zdroje a koordinovat je tak, aby bylo dosaženo stanovených cílů, jsou k tomu více než nápomocné.

Specifiky projektového managementu ve sportovním odvětví se ve své práci zabýval Muntelau (2014), který mimo jiné poukazuje i na vliv, které má pořádání sportovních akcí nejen na samotné sportovní organizace, ale na celou společnost. Ačkoliv se zabýval spíše globálními událostmi, jako jsou Olympijské hry, jeho úvahy lze vztáhnout i na sportovní akce pořádané v mnohem menším měřítku. Upozorňuje, že důraz je kladen na řízení konkrétních událostí, nikoliv na řízení organizace jako takové, což je důležitý rozdíl, protože i když se mohou jednotlivé události v čase opakovat, jsou pokaždé novým samostatným projektem.

Za dodavatele můžeme označit nejenom výrobce sportovního vybavení, sponzory, ale také zástupce médií, které poskytují nejrůznější informace a sportovní kluby jako „dodavatele elitních sportovních výkonů.“ Zájmovými skupinami ve sportovním odvětví mohou být sponzoři sportovních akcí, PR agentury, individuální návštěvníci v neposlední řadě samotní sportovci, členové realizačních týmů a rozhodčí nebo sportovní kluby (Dugalić, 2013).

Organizační struktura a řízení lidských zdrojů ve sportovních organizacích má také svá specifika, je třeba najít správnou kombinaci placených zaměstnanců a dobrovolníků a vyvážit míru jejich kontroly a formalizování postupů tak, aby nebyla negativně ovlivněna jejich motivace a postoj k práci. V malých neprofesionálních sportovních organizacích mnohdy chybí kapacita a zkušenosti na to, aby se o jakémkoliv řízení lidských zdrojů dalo vůbec hovořit. Hlavní výzvou je vyrovnat se s klesající angažovaností členů věnovat svůj volný čas pro potřeby organizace. Očekávání zákazníků se však i ve sportovním odvětví stále zvyšují, a tak v budoucnosti bude nutné i pro tyto organizace vyhradit část zdrojů na profesionální zaměstnance, kteří budou schopni tyto požadavky splnit. (Hoye, Westerbeck, Stevart & Nicolson, 2006). V neprofesionálních organizacích se při

realizování projektu naráží nejen na nedostatek lidských zdrojů, finančními zdroji jsou projekty omezeny ještě více, a to zejména ve fázích iniciace a plánování (Aicher, 2016).

3 Cíl a metodika práce

3.1 Cíl práce

Cílem této diplomové práce je analyzovat projektové řízení ve vybrané sportovní organizaci a jeho aplikace při realizaci konkrétního projektu.

3.2 Metodika práce

K dosažení daného cíle vedl následující postup:

1. *Studium a komparace odborné české i zahraniční literatury*

Teoretické poznatky potřebné pro vypracování literární rešerše byly získány ze zdrojů dostupných v Akademické knihovně Jihočeské univerzity, dále z volně přístupných online publikací a databází vědeckých článků. Aktuální data byla čerpána z databáze České unie sportu.

2. *Provedení analýzy současného stavu ve vybrané organizaci*

Analýza současného stavu byla provedena na základě osobních zkušeností autorky a interních materiálů zvolené sportovní organizace.

3. *Porovnání teoreticky nabytých vědomostí se získanými informacemi z praxe a jejich aplikace při realizaci konkrétního projektu*

Praktická část této diplomové práce zaznamenává průběh projektu realizovaného ve zvolené sportovní organizaci od srpna 2017 do února 2018. Majoritní součástí tohoto projektu je Projekt 1. Ligy (Projekt Českého florbalu mající za cíl pozvednout pořadatelskou úroveň druhé nejvyšší florbalové soutěže v ČR). Data zpracovávaná v této části práce byla získána prostřednictvím osobní zkušenosti autorky plynoucí z působnosti v projektovém týmu a ve vedení samotné sportovní organizace a ze souvisejících interních materiálů.

Po vyhodnocení realizace projektu došlo k návrhu dílčích opatření, která mohou být použita k nápravě vyvstalých nedostatků projektového řízení ve zvolené organizaci.

4 Vlastní práce

Praktická část této diplomové práce má za cíl využít teoretické poznatky pro realizaci projektu ve vybrané sportovní organizaci.

4.1 Charakteristika projektového řízení v organizace

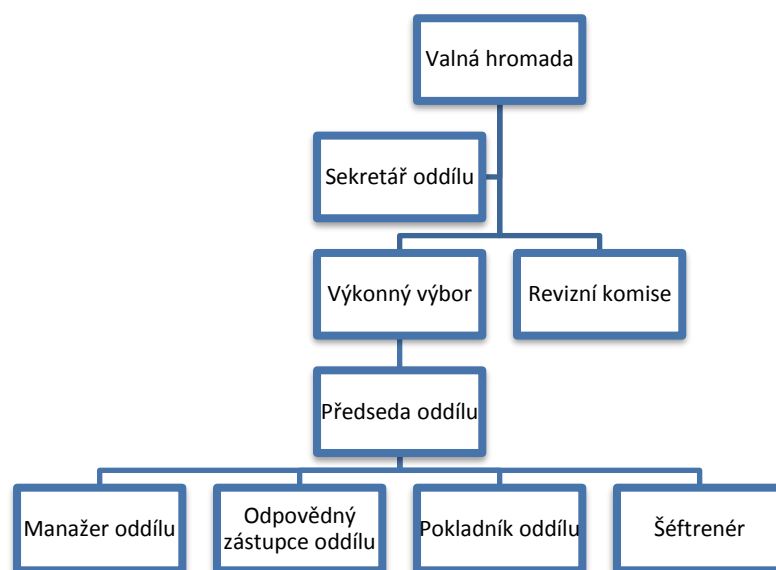
V následujících podkapitolách dojde k představení zvolené sportovní organizace a jejího projektového řízení, následně bude podrobně popsána realizace konkrétního projektu.

4.1.1 Představení sportovní organizace

Pro účely této diplomové práce byl zvolen florbalový oddíl Tělovýchovné jednoty Spartak Pelhřimov z. s., ta je dobrovolným sdružením občanů provozujících tělovýchovu, sport, organizační a hospodářskou činnost. Tělovýchovnou jednotu v současné době (sportovní sezóna 2017/2018) tvoří 864 členů organizovaných ve 12 oddílech (TJ Spartak Pelhřimov, 2017).

Florbal má na Pelhřimovsku tradici shodně dlouhou s historií tohoto sportu v České republice obecně (počátky se datují do roku 1995). Florbalový oddíl vznikl o čtyři roky později, v roce 1999. Ve sledované sezóně (září 2017–únor 2018) měl 203 aktivních registrovaných členů zařazených do celkem 13 družstev. Všechna družstva hrála dlouhodobé soutěže na regionální úrovni svých kategorií. Výjimku tvořil mužský A-tým, který v sezóně 2017/2018 nastupoval v druhé nejvyšší celostátní soutěži – 1. lize mužů.

Obrázek 9 Organizační schéma florbalového oddílu

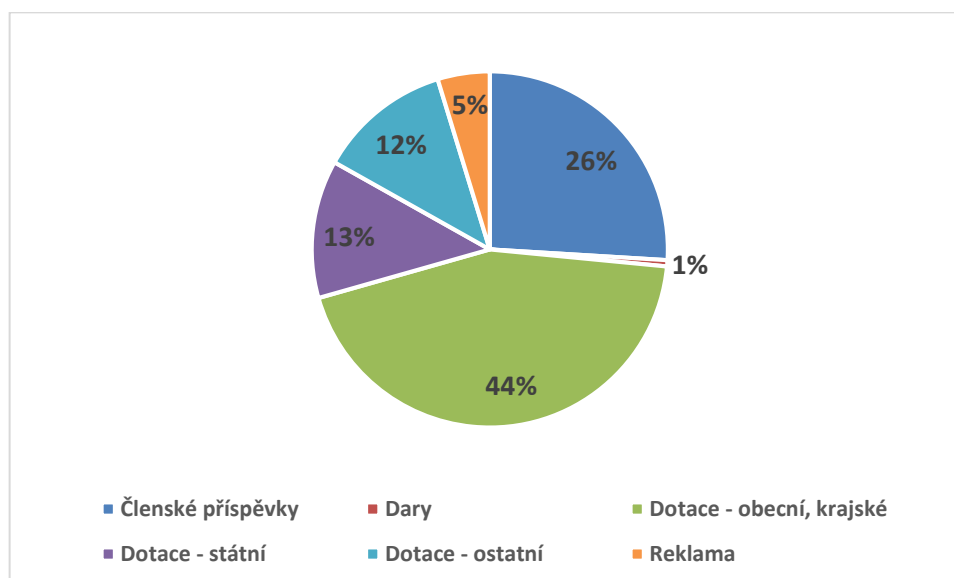


Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací

Obrázek č. 9 naznačuje hierarchii vedení florbalového oddílu Spartak Pelhřimov. Jak je patrné, vrcholným orgánem je valná hromada tvořená všemi aktivními členy staršími 18 let a zákonnými zástupci nezletilých členů. Funkci kontrolního orgánu vykonává revizní komise, za administrativu a externí i interní komunikaci odpovídá sekretář oddílu. Faktickým vedením organizace se zabývá výkonný výbor, v jehož čele stojí předseda oddílu, dalšími členy výkonného výboru jsou manažer oddílu, odpovědný zástupce oddílu, pokladník oddílu a šéftrenér.

Oddíl pravidelně pracuje s rozpočtem pohybujícím se v řádech stovek tisíc Kč. Ve sledované sezóně rozpočet mírně přesahoval částku 2 100 000 Kč. Zdroje financování zobrazuje obrázek č. 10. Je zřejmé, že majoritní podíl zaujímají obecní či krajské dotace. Sečteme-li podíl všech forem dotací na činnost oddílu, dostáváme se na 69% podíl na financování chodu oddílu. Zde je však nutné podotknout, že tento druh financování je pevně vázán na konkrétní druh činnosti a nelze ho použít na pokrytí libovolných aktivit. Dotace přijaté oddílem byly směřovány zejména na činnost mládeže. Další významnou položkou jsou příspěvky všech členů oddílu, z těchto peněz jsou kryty zbylé provozní náklady. Členské příspěvky ve florbalovém oddílu Spartak Pelhřimov jsou v rámci regionu Vysočina a Jižní Čechy výrazně nadprůměrné, a to zejména v mládežnických kategoriích. Dary a příjmy z prodeje reklamy tvoří 6 % podíl na financování činnosti oddílu.

Obrázek 10 Zdroje financování činnosti organizace



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací

4.1.2 Projektové řízení ve florbalovém oddílu Spartak Pelhřimov

V rozporu s názvem kapitoly a s odkazem na terminologii dle Dolanský, Měkota, & Němec (2002) na str. 3, nelze ve florbalovém oddílu Spartak Pelhřimov hovořit o projektovém řízení či managementu. Ačkoliv v oddílové historii nalezneme ne-počet úspěšných projektů, není možné počínání v oddílu označit za koordinované a organizované řízení souběhu projektů. Náznaky projektového přístupu je možné pozorovat výjimečně, a to pouze u významných celorepublikových nebo regionálních akcí.

Tabulka č. 2 shrnuje úspěšně organizované akce v oddílové historii. Nelze si nevšimnout, že poslední akce proběhla 3 roky před začátkem sledované sezóny. Je nutné podotknout, že uspořádáním těchto akcí si oddíl Spartak Pelhřimov vydobyl pověst úspěšného a schopného organizátora.

Tabulka 2 Organizované události

Rok	Akce
2004	Mistrovství ČR mladších žáků
2005	Regionální výběry mladších žáků
2006	Regionální výběry mladších, starších žáků a dorostenců
2007	Mistrovství ČR starších žáků
2014	Mistrovství ČR starších žáků

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací

Pro organizování akcí regionálního či dokonce celorepublikového rozsahu bylo zcela jistě zapotřebí využít nástrojů projektového managementu týkajících se zejména řízení času a rozsahu projektu. Řízení lidských zdrojů, a to hlavně jejich motivace, bylo v té době usnadněno mimořádným zapálením a entusiasmem tehdejší generace členů oddílu, kteří se v rámci dobrovolnické činnosti téměř automaticky zapojovali do organizace pořádaných akcí. S generační obměnou, která nastala v období mezi rokem 2007 a současností, došlo k situaci, kdy zkušenosti a praktické schopnosti využití nástrojů projektového řízení jsou uloženy pouze v tzv. tacitních znalostech členů vedení, které se v posledních letech nezměnilo.

Zaznamenání realizace projektu, která je náplní následující kapitoly, za využití metod a nástrojů projektového managementu, by tak mělo přispět ke zhmotnění těchto

zkušeností a sloužit pro navázání na dříve nabytou pověst úspěšného pořadatele významných florbalových akcí.

4.2 Realizace konkrétního projektu

4.2.1 Představení projektu: Projekt 1. ligy mužů

Jedná se o projekt vypsaný Českým Florbalem (unie zastřešující celorepublikově florbalové soutěže). Jeho záměrem je pozitivní formou motivovat účastníky 1. ligy mužů (druhá nejvyšší florbalová soutěž) k pozvednutí pořadatelské úrovně organizování domácích utkání. Projekt by měl oddíly připravovat na postup do nejvyšší ligy – zejména s ohledem na plnění pořadatelských a propagačních povinností.

Zapojení oddílů do tohoto projektu je zcela dobrovolné, povinným se však stává, pokud oddíl pomýšlí na postup do již zmíněné nejvyšší soutěže. Úspěšné absolvování projektu tedy znamená splnění stanovených podmínek alespoň v 10 ze 13 domácích utkání v základní části soutěže. Motivací oddílů, kterých se postup netýká, pro zapojení do projektu je finanční odměna vázaná na splnění podmínek daných soutěžním řádem a podmínek Projektu 1. ligy mužů nad rámec předpisu soutěže. Zapojením do projektu se tedy oddíl zavazuje uspořádat vytipovaná utkání na nadstandardní úrovni. Finanční odměna je spojena s dosažením následujících diváckých limitů v jednotlivých domácích utkáních:

150–199 diváků:	6 000 Kč
200–299 diváků:	9 000 Kč
300 a více diváků:	13 000 Kč

Níže jsou uvedeny základní podmínky stanovené předpisem soutěže a zároveň rozšiřující podmínky Projektu 1. ligy mužů pro přiznání finanční odměny:

Obecné povinnosti (Podrobně viz Příloha č.1)

- Zajistit halu na území ČR v termínu dle rozpisu utkání a pořádat utkání na hřišti schváleném řídicím orgánem soutěže;
- Minimálně 60 minut před začátkem každého domácího utkání uspořádat technickou schůzku za účasti hlavního pořadatele, vedoucích obou družstev, delegáta utkání a obou rozhodčích;
- Minimálně 45 minut před začátkem utkání musí být hřiště vyznačeno podle pravidel florbalu;

- Dodržet oficiálně stanovený začátek utkání;
- Při zpracování zápisu o utkání, online přenosu a video online přenosu postupovat dle daných předpisů;
- Nahrát 5 fotografií vhodných pro zpravodajství do 1 hodiny od skončení každého domácího utkání na společné datové uložiště v tiskové kvalitě;
- Udržovat aktuální údaje o družstvu na společném datovém uložišti.

Marketingové povinnosti

- Vhodnou formou informovat veřejnost a média o konání utkání – zajistit, aby diváci byli informováni o družstvech, o soutěži– povinný plně barevný program k utkání minimálního rozsahu list A4;
- Umístit tři reklamní plochy generálního partnera o zadaném rozměru ve formě samolepky na mantinely při všech domácích utkáních;
- Poskytnout Českému Florbalu v programu k utkání prostor pro prezentaci partnerů soutěže;
- Sdílet na svých webových stránkách a sociálních sítích informace prezentované na oficiálních kanálech Českého Florbalu;
- Vytvořit na Facebooku ke každému domácímu utkání 1. ligy mužů událost v zadaném formátu;
- Sdílet na oficiální Facebookové stránce galerii fotografií z domácích utkání;
- Sdílet na svých komunikačních kanálech, zejména facebookové a instagramové stránce příspěvky spojené s propagací Mistrovství světa ve Florbale 2018 alespoň dvanáctkrát ročně.

Podmínky Projektu 1. ligy mužů

- Zajištění odvysílání video online přenosu přes určenou společnou internetovou platformu;
- Dosažení stanovené hranice divácké návštěvy (viz výše);
- Zajištění propagace zvolených akcí Českého Florbalu, využitím dodaného reklamního banneru a dalších propagačních materiálů;
- Zajištění propagace vybrané akce ČF prezentací na webových stránkách a sociálních sítích oddílu
- Zajištění doprovodného programu pro diváky

(Český Florbal, 2017)

4.2.2 Předprojektová fáze

V rámci předprojektové fáze došlo v první řadě k samotnému rozhodnutí vedení oddílu se projektu vypsaného Českým Florbalem v sezóně 2017/2018 zúčastnit. Vzhledem k tomu, že nesplnění podmínek samotného projektu nevede k žádným sankcím, oddíl tak může ztratit pouze šanci získat stanovenou finanční odměnu, nebyl pojmenován jediný důvod, který by zapojení oddílu do Projektu 1. ligy mužů mohl bránit. Soustředění úsilí na splnění požadavků projektu však pomůže ke splnění podmínek samotné soutěže, za jejichž nesplnění jsou již sankce vyměřovány. Následující Tabulka č. 3 shrnuje zvažované klady a zápory realizace tohoto projektu.

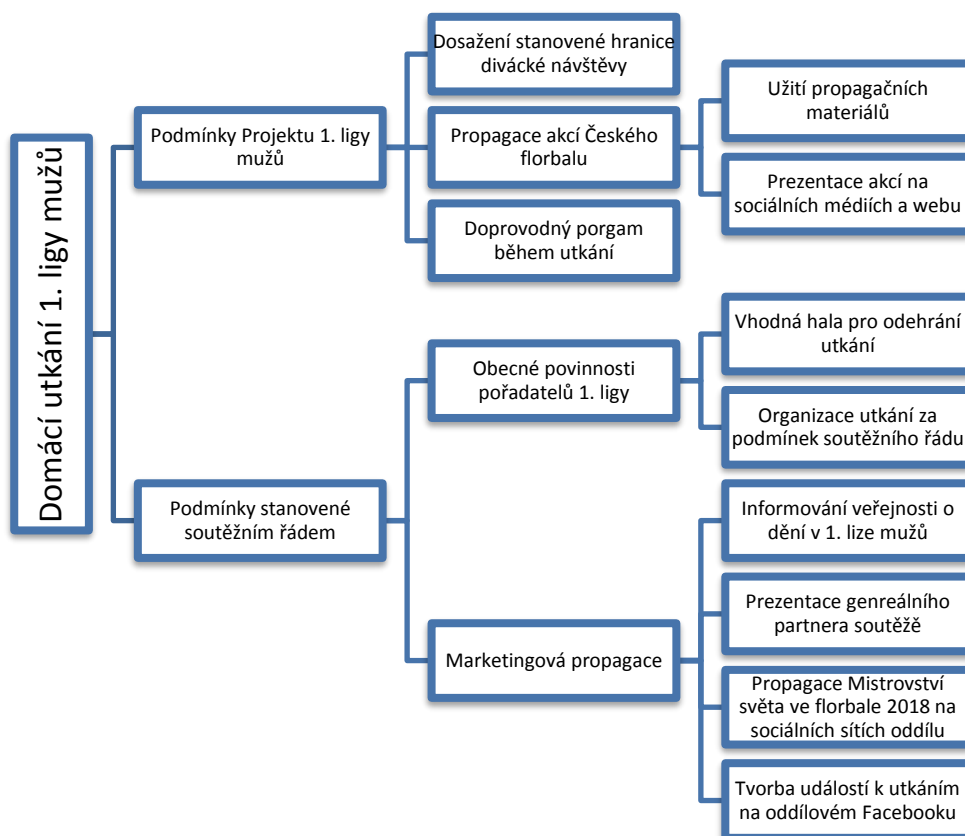
Tabulka 3 Zvažované klady a zápory projektu

+	<ul style="list-style-type: none">• Žádné sankce při nesplnění podmínek• Očekávaný finanční přínos 78 000 Kč při vynaložení 20 000 nad rámec povinnosti• Zaměření pozornosti na splnění podmínek daných předpisem soutěže• Zvýšení pořadatelských zkušeností• Navázání spolupráce s partnery• Zlepšené vztahy s veřejností
-	<ul style="list-style-type: none">• Zvýšená pozornost kontrolních orgánů Českého florbalu• Nutnost externí spolupráce• Zvýšení marketingových nákladů

Zdroj: Vlastní zpracování

Vedením oddílu byl tedy definován projekt Domácí utkání 1. ligy mužů v sezóně 2017/2018 zaměřený na splnění pořadatelských povinností organizování domácích utkání v kvalitě přesahující standardní podmínky. Rozklad projektu na jednotlivé součásti znázorňuje obrázek č. 11.

Obrázek 11 PBS: Domácí utkání 1. ligy mužů



Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě podmínek daných zvnějšku (Projekt 1. ligy mužů a soutěžní předpis), rozkladu projektu na jeho součásti a možností zvážených vedením oddílu byl definován následující cíl, další dílčí cíle a indikátory jejich splnění:

Cíl projektu:

- Uspořádání 13 domácích utkání tak, aby byly splněny podmínky stanovené soutěžním řádem a Projektem 1. ligy mužů a oddílu byla přiznána finanční odměna alespoň ve výši 6 000 Kč za každé utkání.

Dílčí cíle:

- C1: Vytvoření stálého pořadatelského týmu složeného ze 7 členů do 1. 9. 2017
- C2: Divácká návštěva na 13 domácích utkáních v sezóně 2017/2018 přesahu - jící 150 diváků

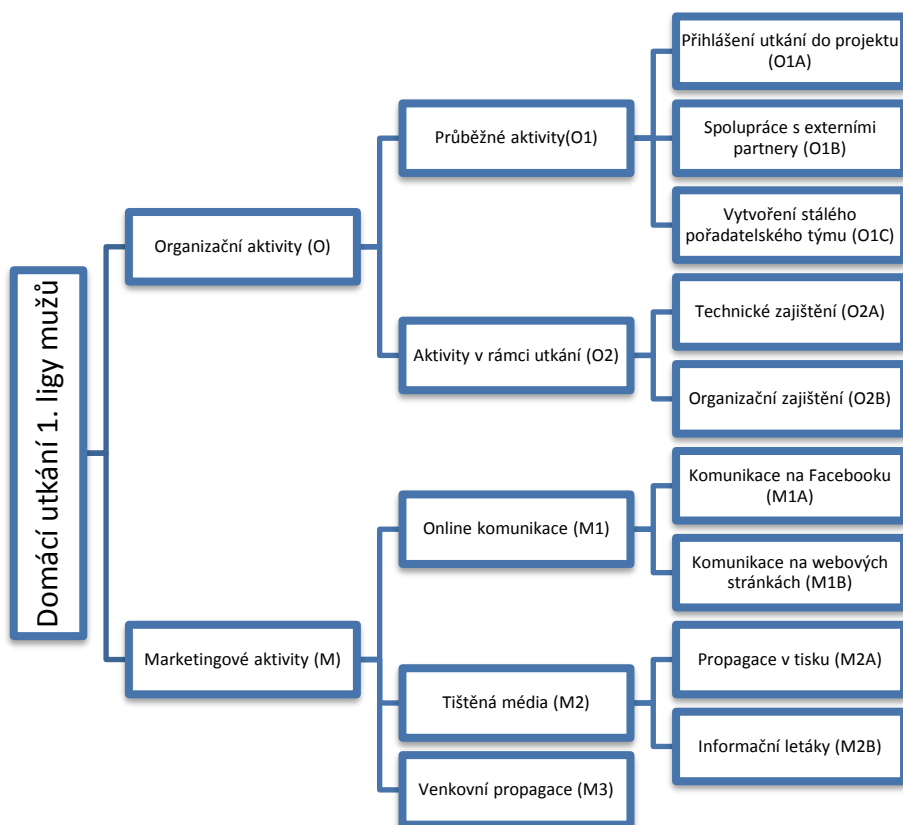
- C3: Naplánování a realizace 13 doprovodných programů v rámci jednotlivých utkání
- C4: Zajištění 13 video online přenosů z jednotlivých utkání
- C5: Splnění marketingových povinností daných Projektem 1. ligy mužů
- C6: 13 domácích utkání uspořádaných v souladu se soutěžním řádem

Indikátory dílčích cílů:

- I1: 7 dohod o pořadatelské činnosti se členy oddílu
- I2: Ve 13 utkáních delegátem utkání potvrzený počet diváků přesahující 150 diváků
- I3: Nejpozději dva týdny před každým domácím utkáním nahlášen a vedením schválen doprovodný program
- I4: 13 záznamů z video online přenosů jednotlivých utkání
- I5: 13 vytvořených událostí na oddílovém Facebooku; 13 programů k utkání; vyvěšené bannery dodané Českým Florbalem na každém ze 13 domácích utkání
- I6: K žádnému z domácích utkání nebude obdržena výtka ze strany Českého Florbalu; průměrné hodnocení ve zprávách delegáta = 1,00

Definovaný cíl byl následně rozpracován do dílčích aktivit a úkolů tak, aby byla zobrazena jejich vzájemná závislost a návaznost a žádná podstatná činnost nebyla vynechána. Work breakdown structure projektu Domácí utkání 1. ligy mužů je zobrazena na následujícím Obrázku č. 12.

Obrázek 12 WBS: Domácí utkání 1.ligy mužů



Zdroj: Vlastní zpracování

Jednotlivé činnosti na třetí úrovni hierarchického rozkladu projektových aktivit jsou blíže popsány v následujícím seznamu projektových prací:

- O1A

Každé domácí utkání musí být týden předem přihlášeno jako projektové utkání prostřednictvím e-mailové komunikace se zástupcem Českého Florbalu. Rozhodnutím vedení oddílu budou všechna domácí utkání hlášena jako projektová.

- 7 dní před každým utkáním zaslat přihlášku na zadaný e-mail
- Přijmout potvrzení o přihlášení utkání

- O1B

Pro organizaci utkání v požadované kvalitě je nutné zajistit profesionální zdravotnický dohled a osobu, která na fotografiích zaznamená kompletní průběh utkání.

- Uzavření dohody se členy Červeného kříže Pelhřimov do 1. 9. 2017, rezervace konkrétních termínů
- Uzavření dohody s fotografem do 1.9. 2017, rezervace konkrétních termínů
- Průběžná komunikace s těmito partnery, provedení vyúčtování odměn

- O1C

Pro zajištění profesionální úrovně pořádaných utkání je nutné vytvořit sedmičlenný pořadatelský tým, který po zaškolení bude schopný samostatně a spolehlivě plnit svěřené úkoly. Složení týmu je následující: Hlavní pořadatel, časoměřič, tvůrce online zápisu o utkání, hlasatel, zapisovatel, tvůrce video online přenosu, kameraman.

- Zaškolení pořadatelského týmu
- Průběžná komunikace před jednotlivými utkáními
- Stimulace členů pořadatelského týmu

- O2A

Jelikož sportovní hala slouží jako multifunkční hala pro více sportovních klubů a zejména jako školní tělocvična, je nutné před každým utkáním připravit florbalové hřiště a celé pořadatelské zázemí.

- Stavba tribun a příprava hřiště
- Zapojení techniky, příprava pořadatelského zázemí

- O2B

Pro koordinaci všech účastníků utkání je třeba zorganizovat společné setkání tak, aby byly sjednoceny všechny jejich požadavky a očekávání. 1 hodinu před začátkem každého utkání je provedena schůzka pořadatelského týmu. 45 minut před začátkem utkání je provedena tzv. technická schůzka, vyžadovaná předpisem soutěže, se členy vedení zúčastněných týmů, rozhodčími a delegátem utkání. Pořadatelský tým vykonává své úkoly dle zaškolení.

- M1A

Dle předpisu soutěže je třeba týden před každým domácím utkáním na oddílové facebookové stránce vytvořit tzv. událost v předepsaném formátu. Z vlastní iniciativy oddílu vyplývají ještě tyto další činnosti:

- Pozápasová grafika s výsledky jednotlivých utkání
- Výsledkový servis – průběh kompletní soutěže
- Průběžné informace o dění v oddílu – novinky, rozhovory s hráči apod.

- M1B

Ve spolupráci s trenérem či vedoucím A-týmu mužů musí dojít do 24 h po každém domácím utkání ke zveřejnění podrobných informací o jeho průběhu na oddílovém webu.

- M2A

Pro propagaci oddílu s ohledem na 1. ligu mužů, je nutné zajistit komunikaci se zástupci místních médií:

- Pelhřimovský deník
- Týden na Pelhřimovsku

Dále je nutné poskytnout součinnost redakci webu Český Florbal. Po skončení každého utkání poskytnout do 1 h na sdílené úložiště 5 fotografií, které zaznamenávají průběh utkání, do 24 h poskytnout dalších 15 fotografií. Je nutné udržovat ve sdílené databázi aktuální informace o hráčích družstva, které pro tisk vyžaduje Český Florbal.

- M2B

Předpis soutěže vyžaduje tvorbu programů k utkání v určeném formátu a s daným obsahem (viz níže).

- Povinně plně barevný, minimální rozsah A4
- Obsahuje sestavy obou družstev, složení realizačních týmů
- Loga obou hrajících družstev
- Aktuální tabulku soutěže
- Kompletní výsledky posledního kola soutěže
- Logo mediálního partnera ligy, logo Českého florbalu
- Logo Podpořeno rozvojovým fondem Města Pelhřimova

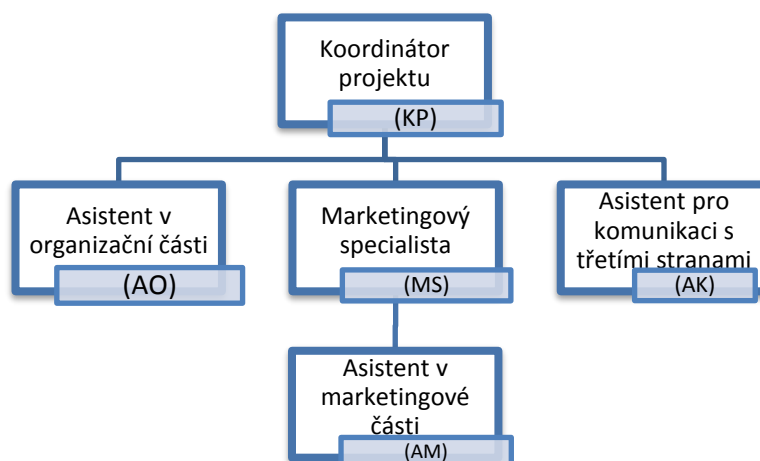
- M3

Zajištění informovanosti široké veřejnosti proběhne formou tvorby a výlepu plakátů na plakátovacích plochách v Pelhřimově.

- Tvorba plakátů dle zadaného formátu
- Zajištění výlepu technickými službami 2 dny před každým domácím utkáním

Po rozkladu projektu na konkrétní činnosti již bylo možné přistoupit k tvorbě projektového týmu tak, aby byly všechny aktivity pokryty a žádný z členů projektového týmu nebyl přetížen vzhledem ke svým běžným povinnostem při každodenním chodu oddílu. Dále bylo rozhodnuto o svěřeni části marketingových aktivit do odpovědnosti externímu členu projektového týmu. Hierarchie projektového týmu je zobrazena na následujícím obrázku č. 13.

Obrázek 13 Projektový tým



Zdroj: Vlastní zpracování

Konkrétním členům týmu bylo poté možné přiřadit konkrétní odpovědnost a role ve vztahu k realizaci dílčích projektových aktivit, které byly definovány výše. Tyto role jsou znázorněny v matici odpovědnosti (Tabulka č. 4), kde je ke každé z činností přiřazena jednotlivým členům projektového týmu jedna nebo více ze 4 rolí:

- R – je odpovědný za realizaci dané činnosti
- S – spolupracuje na realizaci dané činnosti
- I – musí být o průběhu realizace dané činnosti informován
- K – konzultuje průběh realizace dané činnosti

Tabulka 4 Matice odpovědnosti

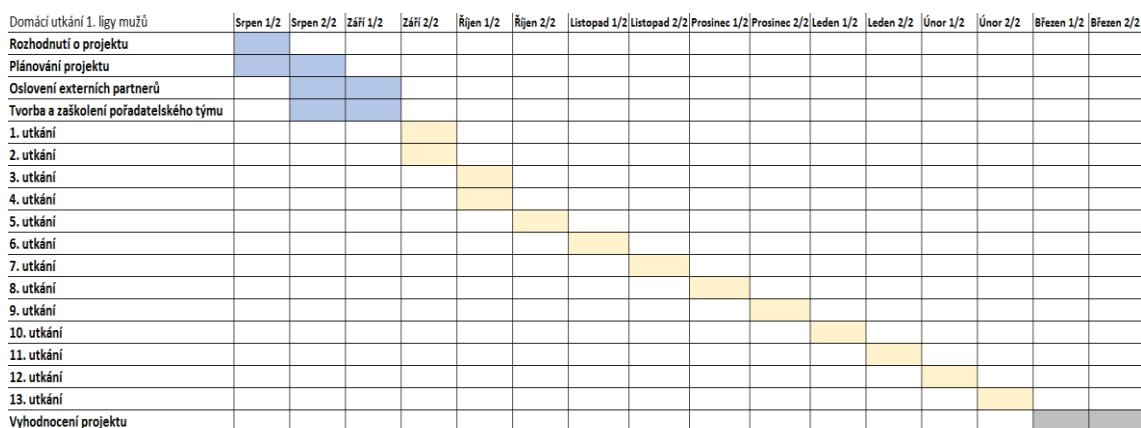
	KP	AO	MS	AK	AM
O1A	I, K	R			
O1B	I, K			R	
O1C	R	K			
O2A	S	R			
O2B	R	K		I, K	
M1A	S, I		R		S
M1B	I		R		
M2A	I			R	S
M2B	I				R
M3	I			S, I	R

Zdroj: Vlastní zpracování

Realizací každé z projektových činností byl pověřen jeden ze členů projektového týmu. Koordinátor projektu musel být o každé z činností, kterou sám nerealizoval nebo na ní nespolupracoval, alespoň informován.

Obrázek č. 14 zobrazuje harmonogram projektu Domácí utkání 1. ligy mužů. Modrou barvou je naznačena předprojektová fáze, žlutou barvou projektová fáze a šedou barvou závěrečná, poprojektová fáze. Kalendářní měsíce jsou rozděleny na poloviny. Je z něj patrné časové ohraničení projektu, který trval od srpna 2017 do března 2018. Konkrétní termíny domácích utkání, které jsou potřebné pro zajištění pronájmu hrací plochy a ustanovení termínů s externími partnery byly stanoveny rozpisem soutěže na začátku měsíce srpna 2017.

Obrázek 14 Časový harmonogram projektu



Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě definovaných cílů, činností, sestavení projektového týmu a časového harmonogramu byl sestaven plánovaný rozpočet projektu Domácí utkání 1.ligy mužů (viz Tabulka č.5). Náklady byly rozčleněny na položky, které jsou vyžádány samotným působením v druhé nejvyšší florbalové soutěži v ČR a náklady, které budou vyvolány participací v Projektu 1. ligy mužů. Celkové předpokládané náklady projektu byly vyčísleny na 75 370 Kč.

Tabulka 5 Plánovaný rozpočet

	Položka	Částka Kč	Komentář
1	Náklady vyžádané předpísem soutěže		
1.1	Nájemné	25 350	Pronájem tělocvičny + šaten: 600 Kč/hodina (3 h – 1 800 Kč) Pronájem ozvučovacího zařízení a časomíry: 150 Kč 13 utkání: 13*1950 Kč
1.2	Odměny pořadatelům	23 400	Dáno směrnicí oddílu, odměny pořadatelskému týmu na 1 utkání celkem: 1 800 Kč 13 utkání: 13*1800
1.3	Odměny externím partnerům	3 120	Odměny zdravotníkům (DPČ), 120 Kč/h; 1 utkání – 2 h (240 Kč) 13 utkání: 13*240Kč
1.1. – 1.3	Náklady vyžádané předpísem soutěže celkem	51 870	
2	Náklady vyžádané Projektem 1. ligy mužů		
2.1.	Zajištění doprovodného programu	13 000	Vedením vyčleněno na realizaci
2.2	Marketing	5 000	Výroba a výlep propagačních plakátů, programů k utkání
2.3	Odměny externím členům týmu	5 500	Odměny marketingovému specialistovi (DPČ) 1 000 Kč/ měsíc; 5,5 měsíce
2.1- 2.3	Náklady vyžádané Projektem 1. ligy mužů celkem	23 500	
	Náklady celkem	75 370	

Zdroj: Vlastní zpracování

Zájmové skupiny

1) Vedení oddílu

Vedení oddílu očekává od realizace projektu nejen finanční přínos, který by měl pokrýt náklady na pořadatelskou činnost v rámci pořádání domácích zápasů 1. ligy mužů, ale také zkvalitnění pořadatelské činnosti, která bude přínosem pro budoucí aktivity. Dále očekává přilákání většího množství diváků a příznivců pelhřimovského florbalu, případně dalších partnerů, kteří by mohli oddílu pomoci i v budoucnosti. Nabytým zkušenostem a schopnostem členů pořadatelského týmu a dalších členů oddílu a prezentaci oddílu vzhledem k veřejnosti přikládá vyšší význam než očekávanému finančnímu přínosu.

2) Český Florbal

Dříve Česká florbalová unie, orgán, který je členem Mezinárodní florbalové federace, zastřešující florbalové soutěže v České republice. Přihlášením utkání do Projektu 1. ligy se oddíl zavazuje plnit podmínky stanovené tímto projektem. Český florbal má pravomoc splnění těchto povinností kontrolovat, hodnotit a odměňovat, další pravomocí je udělování sankcí za nedodržení podmínek stanovených soutěžním řádem 1. ligy mužů bez ohledu na zapojení oddílu do Projektu 1. ligy.

3) Veřejnost

Veřejnost tvořená zejména návštěvníky jednotlivých utkání, případně sponzory a dalšími partnery. Jelikož je finanční odměna plynoucí z Projektu 1. ligy vázána na dosažení daných limitů divácké návštěvnosti, je práce a vztah s veřejností jednou z nejdůležitějších činností v tomto projektu.

4) Konkurence

Za konkurenci lze v tomto projektu považovat další kulturní či sportovní akce konané ve městě či okrese, a to zejména s ohledem na výše zmíněnou diváckou návštěvnost. Tyto kulturní akce je třeba monitorovat a brát v potaz zejména vzhledem k plánovaným doprovodným programům, které by měly nové návštěvníky oslovit a pozvat k návštěvě i dalších utkání.

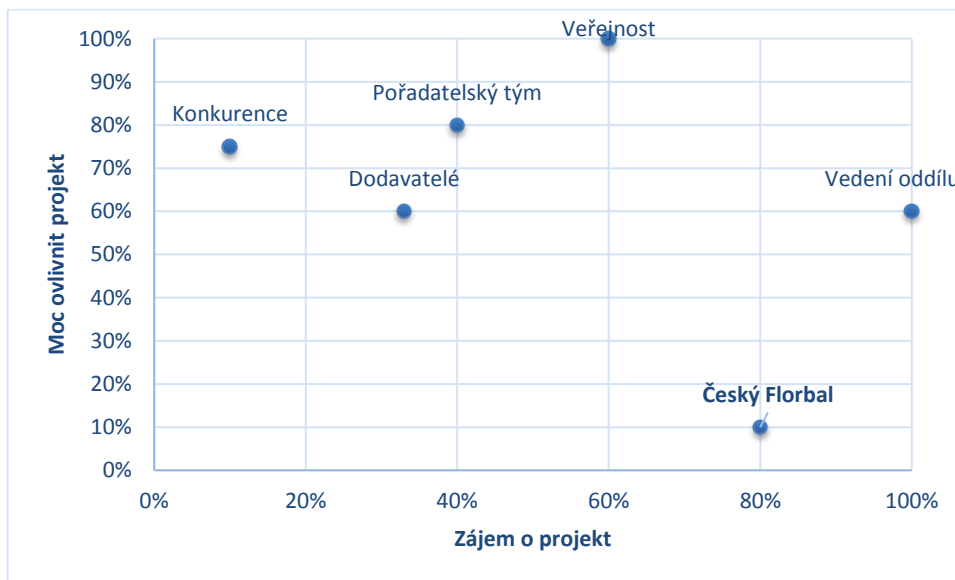
5) Dodavatelé

Dodavateli tohoto projektu jsou členové Českého červeného kříže vykonávající povinný zdravotnický dozor a dále fotograf, jehož úkolem je zaznamenat celý zápas utkání a poskytnout fotografie, které oddíl musí sdílet s Českým florbalem.

6) Pořadatelský tým

Tým pořadatelů tvořený členy oddílu, jejich práce a angažovanost má velký vliv na úroveň pořadatelské činnosti a splnění samotných podmínek stanovených předpisem soutěže i Projektem 1. ligy mužů.

Obrázek 15 Matice zájmu



Zdroj: Vlastní zpracování

Ze subjektivního ohodnocení zájmu a moci zájmových skupin (viz matice zájmu na Obrázku č. 15) vyplynula jasná potřeba intenzivně komunikovat s veřejností, jelikož právě její zájem je klíčovým hlediskem toho, zda projekt nakonec bude či nebude úspěšný. S vedením oddílu bylo třeba komunikovat o něco méně intenzivněji, za to však bylo důležité stále udržovat jeho informovanost o všech podstatných záležitostech týkajících se projektu. Dodavatele a pořadatelský tým bylo nutné udržovat spokojené tak, aby svým výkonem přispěli k žádanému výsledku projektu.

Komunikace

Komunikace s každou ze zájmových skupin má odlišný cíl i komunikační kanál, kterým se k ní potřebná sdělení dostanou. Cíl komunikace, komunikační kanály a způsob ověření zpětné vazby, byly ve fázi plánování nastaveny takto:

1) Vedení oddílu

Cíl komunikace:	Informovat o průběhu projektu, plnění cílů
Komunikační kanály:	<ul style="list-style-type: none">• Osobní komunikace• Schůze výkonného výboru• E-mailová komunikace
Zpětná vazba:	Vedení informováno o podstatných záležitostech týkajících se projektu.
Správce komunikace:	Koordinátor projektu

2) Český florbal

Cíl komunikace:	Doložit a stvrdit splnění podmínek daných předpisem soutěže nebo podmínkami Projektu 1. ligy mužů
Komunikační kanály:	<ul style="list-style-type: none">• E-mailová komunikace s koordinátorem soutěže, koordinátorem projektu• Osobní komunikace s delegátem přítomným na domácích utkáních
Zpětná vazba:	Český Florbal obdržel všechny podstatné důkazy o splnění požadavků, neudělena sankce, přiznána finanční odměna.
Správce komunikace:	Asistent v organizační části

3) Veřejnost

Cíl komunikace:	Informovat o domácích utkáních, příp. speciálním doprovodném programu
Komunikační kanály:	<ul style="list-style-type: none">• Facebooková stránka oddílu• Webové stránky oddílu• Plakátovací plochy
Zpětná vazba:	<ul style="list-style-type: none">• Dosah facebookových příspěvků• Návštěvnost článků na webu• Divácká návštěva na florbalových utkáních
Správce komunikace:	Marketingový specialista

4) Dodavatelé

Cíl komunikace:	Informovat o termínech utkání, požadovaných službách
Komunikační kanály:	<ul style="list-style-type: none">• E-mailová komunikace
Zpětná vazba:	Dodavatelé informování o podstatných záležitostech, přítomni na utkáních
Správce komunikace:	Asistent pro komunikaci se třetími stranami

5) Pořadatelský tým

Cíl komunikace:	Informovat o termínech utkání, požadavcích na odvedenou práci, případných změnách
Komunikační kanály:	<ul style="list-style-type: none">• Technické schůzky před utkáním• Online komunikace
Zpětná vazba:	Potvrzení účasti ze strany členů Práce pořadatelů bez připomínek ze strany delegáta utkání
Správce komunikace:	Koordinátor projektu

Rizika

Dále byla v této předprojektové fázi definována a popsána rizika a byl navrhnut postup, jak by jejich dopad mohl být zmírněn.

1) Divácký zájem

Riziko, že nebude splněna hranice počtu 150 diváků na jednotlivých utkáních. I při splnění všech ostatních požadavků Projektu 1. ligy nedojde k přiznání finanční odměny. Pro eliminaci tohoto rizika je třeba klást velký důraz na marketingové aktivity a vytvoření atraktivního doprovodného programu k jednotlivým utkáním. I přes veškerou snahu projektového týmu je však zájem diváků závislý především na herních výsledcích mužského A-týmu, tedy z tohoto pohledu neovlivnitelný.

2) Nesplnění prezentačních povinností

Předpis soutěže i Projekt 1. ligy mužů definuje povinnost prezentovat generálního partnera soutěže a další akce pořádané Českým Florbalem. V sezóně 2017/2018 se jedná primárně o Mistrovství světa 2018. I toto riziko vede k nepřiznání finanční odměny, je tedy nutné i sem zaměřit pozornost projektového týmu. Reklama, která musí být umístěna na florbalových mantinelech, bude umístěna ihned v okamžiku doručení polepů, reklamní

bannery budou připevněny k sérii reklam, které se na každé utkání ve sportovní hale vyvěšují tak, aby nemohly být opomenuty. Prezentační povinnost na sociálních sítích, webu, a v programech k utkání bude kontrolována koordinátorem projektu.

3) Nesplnění organizačních povinností

Jediné z rizik, které by mohlo mít dopad v podobě udělení sankci oddílu. Je třeba vyškolit pořadatelský tým v souladu s předpisem 1. ligy mužů.

4) Překročení rozpočtu

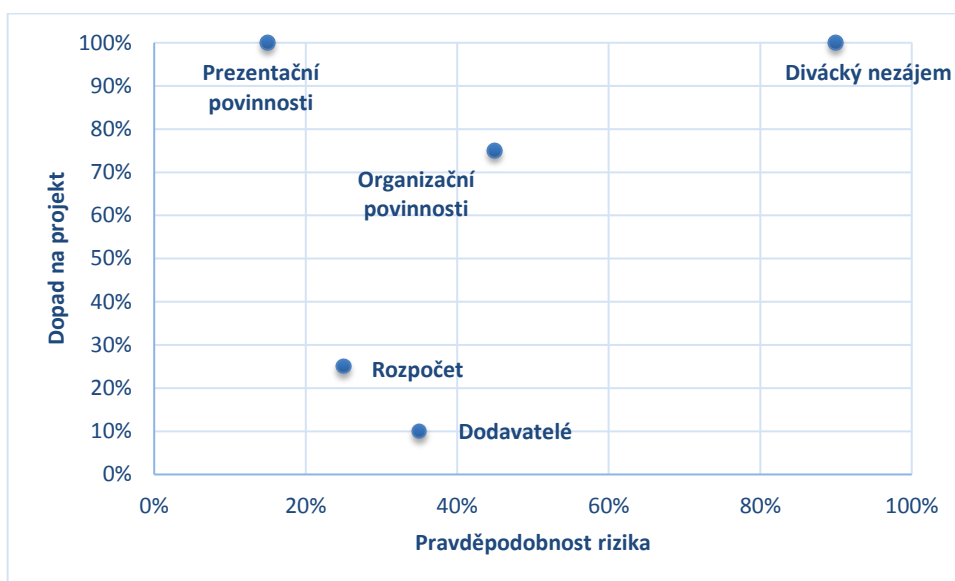
I toto standardní riziko je nutné vzít v úvahu v tomto projektu. Rozpočet pro uspořádání všech 13 domácích utkání je pevně začleněn do oddílového rozpočtu na sezónu 2017/2018. Nadstandardní výdaje by poté případně měla pokrýt finanční odměna z Projektu 1. ligy. Další výdaje nad stanovený rámec by měly být pokryty jinou formou financování, př. sponzorským darem či získáním účelové dotace.

5) Dodavatelská rizika

Za dodavatele jsou v tomto projektu označeni členové Českého červeného kříže vykonávající zdravotnický dozor na jednotlivých domácích utkáních a externí fotograf. Riziko v tomto případě spočívá především v jejich nepřítomnosti. Toto riziko by mělo být eliminováno pečlivou komunikací a včasným dohodnutím daných termínů, případně musí být připraven náhradník.

Obrázek č. 16 zobrazuje matici rizik projektu Domácí utkání 1. ligy mužů. Jak již bylo zmíněno, má divácká podpora nejvýznamnější vliv na přiznání finanční odměny, bohužel toto riziko může být eliminováno jen zčásti, a to naplánováním a realizací atraktivních doprovodných programů.

Obrázek 16 Matice rizik



Zdroj: Vlastní zpracování

4.2.3 Projektová fáze

Začátek této fáze je spojen s prvním domácím utkáním v sezóně 2017/2018, toto se odehrálo 16. 9. 2017, projektové práce spojené s tímto utkáním měly svůj počátek o týden dříve, 9.9. 2017. Závěr této projektové fáze opět koresponduje s posledním domácím utkáním, které proběhlo 17.02.2018.

V Tabulce č. 6 níže je uveden rozpis všech domácích utkání, způsob zajištění jejich realizace v návaznosti na naplánované aktivity. Pro účely této diplomové práce bude dále podrobně popsán průběh realizace utkání z 02.12. 2017.

Tabulka 6 Domácí utkání

Datum utkání	Název utkání	Doprovodný program/získání diváků
16.9.2017	Kanonyři Kladno	Distribuce volných vstupenek během akce DDM
30.9.2017	TJ Slovan Havířov	Přátelské utkání družstva přípravek
01.10.2017	Z.F.K AQM Petrovice	Distribuce volných vstupenek sponzorům oddílu
14.10.2017	FBŠ Hummel Hattrick Brno – Hrr na Brno	x
28.10.2017	Black Angels	Nástup nejmenších florbalistů
11.11.2017	Florbal PEGRES Havířov	x
19.11.2017	SK BIVOJ LITVÍNOV	Vystoupení dětí z dětského domova v Senožatech
2.12.2017	FBC Start 98 – Spartak jede na krev	Spolupráce s transfúzním oddělením pe-lhřimovské nemocnice, divácké soutěže
22.12.2017	Florbal Chomutov – Dárky nenosí jen Ježíšek	Společné oddílové focení
06.01.2018	FB Hurrican Karlovy Vary – Užij si večer tříkrálový	x
20.01.2018	1. MVIL Ostrava – Přijď na florbalovou party	Florbalová party
03.02.2018	FbK TJ Svitavy – Domácí tvrz uhájíme	Přátelský zápas družstva mládeže s dětmi z dětského domova v Senožatech
17.02.2018	TJ Sokol Královské Vinohrady – Na hřišti si zjednám pořádek	x

Zdroj: Vlastní zpracování

Každému domácímu utkání náležely týdenní přípravné práce, které zahrnovaly potvrzení účasti externích partnerů (zdravotní dozor, fotograf), potvrzení realizace naplánovaného doprovodného programu, komunikaci s pořadatelským týmem, případné řešení operativních změn. V daném časovém intervalu bylo také vždy nutné splnit propagační povinnosti – zveřejnit událost na oddílové facebookové stránce, vytvořit program k danému utkání, zajistit tvorbu a výlep plakátů s pozvánkou na utkání. Realizace a pořadatelská činnost při samotných utkání probíhala podle úvodního zaškolení pořadatelského týmu a již nastavených oddílových pravidel, přičemž bylo nutné pouze dbát na bezchybný výkon pořadatelů v utkáních, na které byl nominován delegát Českého florbalu vykonávající dozor nad úrovní pořadatelské činnosti. V těchto utkáních, byla věnována zvýšená pozornost technickým schůzkám s pořadateli.

Monitorování průběhu projektu nemělo žádný formalizovaný postup či náležitosti. Jednalo se ve své podstatě o komunikaci koordinátora projektu s vedením a ostatními členy projektového týmu. Komunikace s vedením probíhala zejména z důvodu ověření naplánovaných doprovodných programů, dostupných nákladů pro jejich zajištění a řešení operativních záležitostí. V rámci projektového týmu byl zjišťován stav plnění úkolů ve valné většině případů až poté, co došlo ke zpoždění realizace, či opomenutí některých podstatných náležitostí.

Nástroji zpětné kontroly byly připomínky přítomného delegáta utkání, jeho zprávy o utkání, ve kterých hodnotí pořadatelskou činnost, případně e-mailové připomínky koordinátora soutěže Českého florbalu.

V následující části bude podrobně popsána realizace osmého domácího utkání. Pro toto utkání byl s ohledem na atraktivitu soupeře a příznivé podmínky pro diváckou návštěvnost (kontrola kolidace termínu s hokejovými zápasy a dalšími kulturními akcemi ve městě) zvolen speciální doprovodný program, který si vyžádal nejnáročnější organizaci ze všech realizovaných utkání. Byla navázána spolupráce s transfúzním oddělením místní nemocnice spočívající v pomoci šířit osvětu dárčovství krve a krevní plazmy. Tato akce byla považována za oboustranně prospěšnou, vedení oddílu si od realizace slibovalo mimo jiného i zlepšení PR oddílu.

Obrázek č. 17 znázorňuje časový harmonogram přípravy tohoto utkání, organizační aktivity jsou označeny žlutou barvou, marketingové aktivity modrou barvou.

Obrázek 17 Časový harmonogram přípravy domácího utkání

Spartak jede na krev! (2.12.17)	16.11.	17.11.	18.11.	19.11.	20.11.	21.11.	22.11.	23.11.	24.11.	25.11.	26.11.	27.11.	28.11.	29.11.	30.11.	01.12.	02.12.	03.12.
Kontakt transfúzní stanice Pelhřimov	■	■																
Fotografování hráčů					■													
Kontakt sponzorů utkání					■	■	■	■	■	■								
Tvorba propagačních materiálů					■	■	■											
Tvorba události na FB										■								
Zveřejnění promo akce k utkání										■								
Přihlášení utkání do projektu										■								
Potvrzení účasti zdravotnického dozoru											■							
Potvrzení účasti fotografa											■							
Potvrzení složení pořadatelského týmu											■	■						
Tvorba programů k utkání												■	■	■				
Tvorba plakátů												■	■					
Výlep plakátů													■					
Příprava haly na utkání																■		
Realizace utkání																	■	
Vyhodnocení																		■

Zdroj: Vlastní zpracování

Příprava osmého domácího utkání byla započata výjimečně již více než dva týdny před jeho uspořádáním. Nejdříve bylo nutné zkontaktovat transfúzní oddělení pelhřimovské nemocnice, nabídnout spolupráci a dohodnout konkrétní podmínky zamýšlené akce. Následně měla část projektového týmu věnující se marketingu projektu za úkol vytvořit speciální propagační materiály pro toto utkání, což zahrnovalo fotografování hráčů mužského a ženského florbalového týmu přímo na transfúzním oddělení, vytvoření přílohy do programu utkání týkající se pravidel odběru krve a krevní plazmy, spuštění promo akce na facebookové stránce a tvorba facebookové události tak, jak je vyžadována předpisem soutěže. Hlavní motiv, který vedl celou propagační akci, zobrazuje Obrázek č. 18.

Obrázek 18 Facebooková událost



Zdroj: ©Martin Tkadlec

Projektový tým si dal za cíl získat speciální sponzory pro toto utkání, kteří by byli ochotni věnovat věcné ceny do soutěží v rámci doprovodného programu během přestávek v utkání. Těmto sponzorům byla přislíbena prezentace jejich propagačních materiálů na utkání a také zveřejnění jejich loga v programu k utkání a informačních letáčích. Od speciálních sponzorů byly získány věcné ceny v hodnotě 4 500 Kč.

Nejpozději čtyři dny před zahájením utkání, bylo nutné přihlásit toto utkání do Projektu 1. ligy mužů prostřednictvím zaslání e-mailu koordinátorovi projektu Českého Florbalu. Stejně jako před každým utkáním bylo nezbytné ujistit se o přítomnosti zdravotnického dozoru a fotografa s dostatečným časovým předstihem tak, aby byla možná realizace případných alternativních řešení, tato samá situace panovala i ohledně pořadatelského týmu, který navíc v tuto dobu, již za polovinou projektu, nebyl stále trvale ustanoven. 3-4 dny před zahájením utkání došlo k tvorbě a tisku programů k utkání a plakátů, jejichž výlep byl zajištěn Technickými službami města Pelhřimov dva dny před utkáním.

V předvečer utkání byla připravena hala – postaveny tribuny, vyznačeno hřiště, postaveny mantinely a připraveny základy pořadatelského zázemí, tak aby přípravy v den

utkání proběhly v co nejkratším možném čase. Pro samotný průběh utkání byl vytvořen samostatný časový harmonogram, který lze vidět na Obrázku č. 19, činnost projektového týmu je znázorněna modrou barvou, činnost pořadatelského týmu žlutou barvou. Průběh samotného utkání je znázorněn šedou barvou pro časovou orientaci.

Obrázek 19 Časový harmonogram průběhu domácího utkání

Spartak jede na krev! (02.12.17)	17:30	17:45	18:00	18:15	18:30	18:45	19:00	19:15	19:30	19:45	20:00	20:15	20:30	20:45	21:00	21:15	21:30	21:45
Příprava pořadatelského zázemí	■	■	■	■														
Schůzka s pořadatelským týmem			■	■														
Schůzka s partnery utkání (TOPe)				■														
Prodej vstupenek					■	■	■	■										
Technická schůzka					■	■												
Pořadatelská činnost							■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Úvod hlasatele							■											
Slavnostní nástup							■											
Průběh utkání								■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
1. přestávkový program									■	■								
2. přestávkový program											■	■	■					
Slavnostní ukončení utkání															■			
Závěrečná schůzka																■		
Vypořádání odměn																	■	
Úklid a předání haly																		■

Zdroj: Vlastní zpracování

Z již předcházejícího dne bylo pořadatelské zázemí hrubě připraveno, v první tři-čtvrtěhodině bylo nutné zapojit potřebou techniku, ověřit funkčnost a zahájit online zápis utkání. Koordinátor projektu vedl schůzku s pořadatelským týmem, tak aby byla v tomto speciálním utkání koordinována jeho činnost společně s partnery z transfúzního oddělení pelhřimovské nemocnice, kteří vedli doprovodný program v obou přestávkách tohoto utkání a byli přítomni celému průběhu. Dále proběhla technická schůzka se zástupci obou družstev, delegátem utkání a rozhodčími utkání tak, jak ji upravuje předpis soutěže. Samotná činnost pořadatelského týmu probíhala dle zaškolení před sezónou a platných oddílových pravidel bez zásahů projektového týmu. Po ukončení utkání došlo k závěrečné schůzce s kapitány obou družstev, rozhodčími a delegátem utkání. Projektového týmu se týkaly připomínky zúčastněných k pořadatelské činnosti.

Od delegáta utkání byla obdržena výtka k narušení průběhu utkání způsobeného vniknutím dětských diváků do blízkosti hrací plochy. Toto mělo vliv na hodnocení delegáta i ve zprávě o utkání, která je součástí této práce jako příloha č.2.

Této akci se dostalo pozornosti v místním tisku, a tak bylo splněno očekávání vedení oddílu v podobě zlepšeného PR.

4.2.4 Poprojektová fáze

V rámci poprojektové fáze došlo k vyhodnocení realizace projektu Domácí utkání 1.ligy mužů. K tomuto účelu byly použity poznatky ze zpráv o utkání zpracovaných přítomnými delegáty, souhrnu e-mailových zpráv od koordinátorů soutěže, vyhodnocení stupně splnění stanovených cílů a zhodnocení ekonomického přínosu projektu. Výsledky tohoto hodnocení byly shrnuty, zaznamenány a budou použity pro realizaci obdobných projektů v budoucnu.

Delegát utkání mající za úkol zhodnotit kvalitu pořadatelské činnosti a splnění požadavků daných Projektem 1. ligy mužů a soutěžním řádem byl přítomný na 8 ze 13 pořádaných domácích utkání. Z jeho zpráv o utkání byly obdrženy následující výtky:

- Narušení hry dětmi, které vnikly do blízkosti hřiště
- Diváky vneseno sklo do hlediště
- Časomíra špatně viditelná pro část diváků na tribuně

Na první dvě výtky bylo operativně reagováno a do dalšího utkání byla přijata opatření, která těmto nedostatkům zabránila. I přes zmíněná upozornění byla pořadatelská činnost delegátem vždy hodnocena jako nadprůměrně dobrá.

Ve dvou případech se také stalo, že nebylo utkání včas přihlášeno do Projektu 1. ligy tak, jak si pravidla žádají. Prostřednictvím e-mailové komunikace byl oddíl upozorněn, a nedostatek napraven, k žádnému postihu nedošlo. Oddíl také nesplnil svou povinnost prezentovat akce Českého florbalu na svých facebookových a webových stránkách. Na tři různá opomenutí byl upozorněn koordinátorem soutěže a po obdržení těchto upozornění byla vždy obratem zjednána náprava.

Následující Tabulka č. 7 a paprskový graf na Obrázku č. 20 zobrazují stupeň splnění dosažených cílů projektu Domácí utkání 1. ligy mužů. Je patrné, že nejlepšího výsledku bylo dosaženo u cíle vytvoření 13 video online přenosů, které byly ve všech případech bez nedostatků zhotoveny. Splnění tohoto cíle bylo dosaženo díky správnému výběru a kvalitnímu zaškolení obsluhy video online přenosu. Oproti tomu nejhoršího výsledku bylo dosaženo u stanoveného cíle vytvoření stálého pořadatelského týmu skládajícího se ze 7 členů. Ke stálé spolupráci se podařilo motivovat pouze 4 stálé členy pořadatelského týmu, i tak byly ale pořadatelské povinnosti plněny na nadstandardní úrovni. Stanovený limit divácké návštěvy nebyl dosažen ve 4 domácích utkáních, na stejném počtu utkání také nebyl realizován naplánovaný doprovodný program. Tyto údaje však

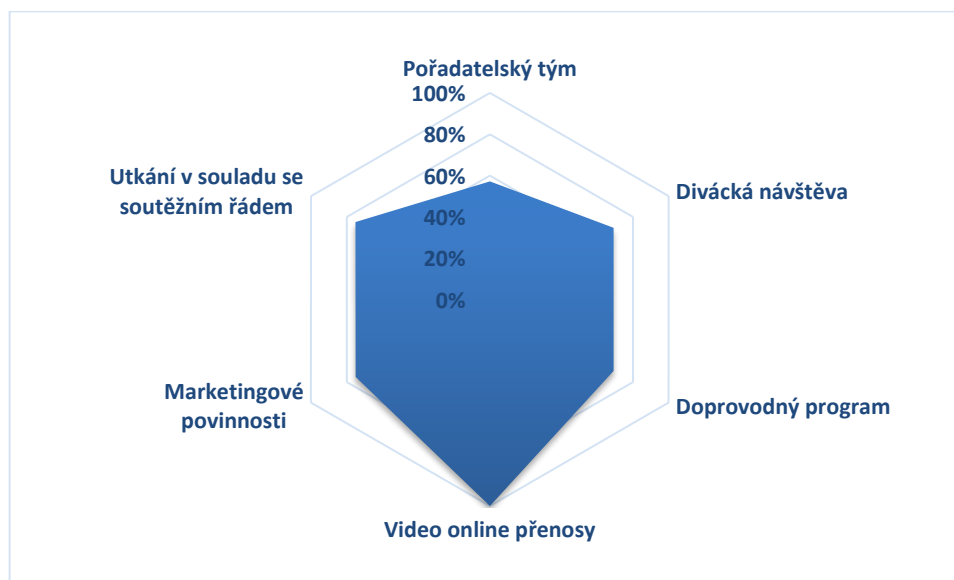
spolu nesouvisí, i na 2 utkáních s doprovodným programem nebylo tohoto limitu dosaženo. V těchto termínech se však ve městě konal zřejmě atraktivnější kulturní program – zápas hokejového mužstva a maturitní ples místního gymnázia.

Tabulka 7 Stupeň splnění projektových cílů

Stanovený cíl	Cílová hodnota	Dosažená hodnota	Stupeň splnění
Pořadatelský tým	7 stálých členů	4 stálí členové	57 %
Divácká návštěva	13 x více než 150 diváků	9 x více než 150 diváků	69 %
Doprovodný program	13 naplánovaných a realizovaných programů	9 naplánovaných a realizovaných programů	69 %
Video online přenosy	13 video online přenosů	13 video online přenosů	100 %
Marketingové povinnosti	Bez výtek	3 výtky	75 %
Utkaní v souladu se soutěžním řádem	Průměrná hodnocení delegátem = 1,00	Průměrné hodnocení delegátem = 1,25	75 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 20 Stupeň splnění projektových cílů



Zdroj: Vlastní zpracování

Stupeň splnění projektových cílů dosáhl v souhrnu 74, 27 %.

Vyhodnocení ekonomického přínosu projektu

Skutečně vynaložené náklady na tento projekt jsou zobrazeny v Tabulce č.8. Náklady na odměny projektovému týmu nejsou zohledňovány, jelikož se, kromě marketingového specialisty, jedná o zaměstnance oddílu a realizace tohoto projektu byla součástí jejich pracovního úvazku.

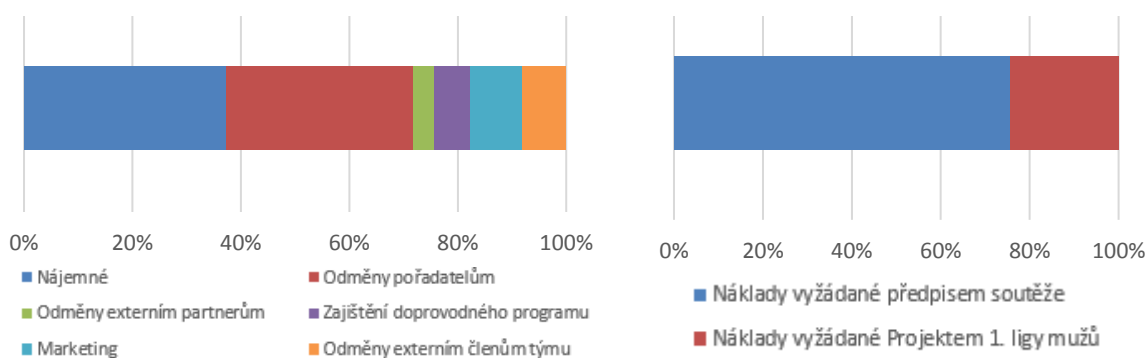
Tabulka 8 Náklady projektu Domáci utkání 1. ligy mužů

	Položka	Částka Kč	Komentář
1	Náklady vyžádané předpisem soutěže		
1.1	Nájemné	25 350	Pronájem tělocvičny + šaten: 600 Kč/hodina (3 h – 1 800 Kč) Pronájem ozvučovacího zařízení a časomíry 150 Kč 13 utkání: 13*1950
1.2	Odměny pořadatelům	23 400	Dáno směrnicí oddílu, odměny pořadatelskému týmu na 1 utkání celkem: 1 800 Kč 13 utkání: 13*1800
1.3	Odměny externím partnerům	2 640	Odměny zdravotníkům (DPČ), 120 Kč/h; 1 utkání – 2 h (240 Kč) 11 utkání: 11*240
1.1. – 1.3	Náklady vyžádané předpisem soutěže celkem	51 390	
2	Náklady vyžádané Projektem 1. ligy mužů		
2.1.	Zajištění doprovodného programu	4 500	1 500 Kč tisk volných vstupenek 3 000 Kč Příspěvek na dopravu DD Senožaty
2.2	Marketing	6 500	Výroba a výlep propagačních plakátů, programů k utkání
2.3	Odměny externím členům týmu	5 500	Odměny marketingovému specialistovi (DPČ) 1 000 Kč/ měsíc; 5,5 měsíce
2.1- 2.3	Náklady vyžádané Projektem 1. ligy mužů celkem	16 500	
	Náklady celkem	67 890	

Zdroj: Vlastní zpracování

Následující Obrázek č. 21 znázorňuje strukturu projektových nákladů ze dvou pohledů. Graf vlevo na obrázku na náklady nahlíží z pohledu jejich druhů. Je patrné, že nejvyšší položkou je nájemné za tělocvičnu a její vybavení, které tvoří 37 % z celkové částky, druhou nejvýznamnější položkou jsou poté odměny pořadatelům utkání, které tvoří 34 %. Graf na obrázku vpravo dělí náklady na vyžádané předpisem soutěže a vyžádané Projektem 1. ligy mužů. Na toto dělení lze nahlížet tak, že prvně jmenované náklady by oddílem musely být vynaloženy bez ohledu na účast v Projektu 1. ligy mužů, tyto náklady zkrátka plynou z působnosti týmu mužů v druhé nejvyšší florbalové soutěži. Je patrné, že náklady vyžádané účastí v Projektu 1. ligu mužů tvoří méně než čtvrtinu celkových nákladů (24,3 %).

Obrázek 21 Struktura projektových nákladů



Zdroj: Vlastní zpracování

Výnosy, které oddílu přinesla realizace tohoto projektu, shrnuje Tabulka č. 9.

Tabulka 9 Výnosy projektu

	Položka	Částka Kč	Komentář
1.1	Odměny z Projektu 1. ligy	57 000	1 x 9 000 Kč (splněna hranice 200 diváků) 8 x 6 000 Kč (splněna hranice 150 diváků)
1.2	Sponzorské dary	4 500	Sponzorství akce Spartak jede na krev!
	Výnosy celkem	61 500	

Zdroj: Vlastní zpracování

Porovnáme-li celkové náklady a celkové výnosy projektu, dojdeme k závěru, že náklady přesahují výnosy o 10,39 % (6 390 Kč). Pro pochopení přínosu je však nutné znovu zdůraznit, že 75,7 % nákladů, by byl oddíl nucen vynaložit i bez realizace tohoto projektu. Zisk plynoucí z tohoto projektu je možné vyjádřit jako 45 000 Kč po odečtení nákladů vyvolaných účastí v Projektu 1. ligy mužů od celkových výnosů projektu. Pro zachycení významnosti této částky lze uvést, že 45 000 Kč je téměř polovina nákladů na jednu sezónu družstva mládeže nebo třetina nákladů na sezónu dospělých v regionálních soutěžích.

4.2.5 Diskuse a návrh změn

Využití nástrojů projektového managementu přineslo zvolené sportovní organizaci kýžený výsledek jednak v podobě finančního přínosu, ale také zkvalitnění pořadatelské práce, která bude přínosem pro další fungování oddílu a jeho navázání na svou pověst zkušeného organizátora sportovních akcí. Ačkoliv k tomuto projektu bylo přistoupeno mnohem více organizovaně, než tomu bylo v předchozích případech realizace sportovních akcí, ani tentokrát se tato činnost neobešla bez nedostatků, pro jejichž eliminaci při realizaci dalších projektů bude v závěru této kapitoly navrženo několik změn.

Je možné konstatovat, že hlavní bariéry stoprocentního splnění stanovených cílů plynuly z oblasti řízení lidských zdrojů projektu. Zde lze nalézt shodu s literárním přehledem této diplomové práce, ve kterém je zmíněno, že hlavní výzvou je vyrovnat se s klesající angažovaností členů věnovat svůj volný čas pro potřeby organizace a také, že je třeba najít správnou kombinaci placených zaměstnanců a dobrovolníků. S klesající angažovaností členů se oddíl potýká již delší dobu. Zatímco dříve bylo pro členy oddílu ctí spolupracovat na organizaci sportovních akcí, dnes tuto svou povinnost sami nepocítí a je nutné pracovat na jejich motivaci a stimulaci. Toto je možné potvrdit i samotným hodnocením stupně splnění stanovených cílů projektu, kdy jednoznačně nejhorší výsledek byl dosažen u cíle vytvoření stálého pořadatelského týmu.

Dalším nedostatkem byla absence alespoň částečně formalizovaného monitorování průběhu projektu, v důsledku čehož došlo ke zmíněným opomenutím splnění marketingových a organizačních povinností. Další problematickou oblastí byla interní komunikace v projektovém týmu, která narážela na zažitá konvence v organizaci, kdy jsou podstatné materiály uchovávané pouze jako přílohy oddílových e-mailů, nebo jsou ukládány v konverzacích online komunikace členů týmu. Zmiňované nástroje projektového řízení pak byly sdíleny a vytvářeny pomocí sdílených formulářů Google forms.

Navrhované změny

- Motivace členů pořadatelského týmu

Z osobních rozhovorů se členy pořadatelského týmu, ale také s těmi, kteří se na organizaci domácích utkání nechtěli podílet, vyplynulo, že se necítí dostatečně oceněni za svou práci, a to zejména z finančního pohledu. Názor vedení oddílu je však takový, že odměna za pořadatelskou činnost má být pouze symbolická a trvá na tom, aby motivací k pořadatelské činnosti nebyla finanční odměna. Jakoukoliv jinou formu stimulace však

vedení oddílu také neposkytuje. Prvotním doporučením by byla zejména řízená diskuze s potenciálními zájemci o pořadatelskou činnost a vyjasnění si představ obou stran, jak vedení, tak členů oddílu.

Pokud by bylo zvýšení finanční odměny opravdu označeno za zásadní bariéru účasti na organizování sportovních akcí, lze navrhnout zvýšení vyčleněných prostředků pro odměny pořadatelům o 30 % ze současných 1 800 Kč na 2 340 Kč na jedno utkání, což by umožnilo pro příklad hlavnímu pořadateli, který nese před Českým florballem formální zodpovědnost za průběh celého utkání, zvýšit odměnu o 100 Kč ze současných 300 Kč, dalším členům pořadatelského týmu by bylo možné zvýšit odměnu o 16 % - 20 %. Při počtu 13 utkání by došlo ke zvýšení nákladů o 6 840 Kč ze současných 23 400 Kč na 30 240 Kč.

Kromě zvýšení materiálních odměn je možné vedení oddílu doporučit zvážení veřejného uznání zásluh dobrovolníků a členů pořadatelského týmu, vhodnou příležitostí by mohla být členská schůze všech členů oddílu. Dle subjektivního názoru autorky této diplomové práce takováto nehmotná odměna za úsilí a čas, který někteří členové oddílu věnují, zatím v oddílu zcela chybí.

- Monitorování průběhu projektu

Pro monitorování průběhu projektu a kontrolu splnění dílčích úkolů je navrženo vytvořit tzv. checklist, kde budou zaznamenány jednotlivé úkoly společně s termíny jejich splnění. Jednotliví členové projektového týmu zde po splnění jim svěřeného úkolu označí danou aktivitu za úspěšně ukončenou (označeno zelenou barvou). Úkolem koordinátora projektu pak bude kontrolovat splnění úkolů. Tento checklist by fungoval na principu sdíleného formuláře, tudíž by nijak nevybočil ze zaběhlých návyků v organizaci. Členové projektového týmu by měli přístup pouze do sekce označení splnění úkolu a sekce poznámek pro případ uvedení dodatečných informací. Hrubý návrh checklistu, který mohl být využit pro potřeby realizovaného projektu je obsahem přílohy č.3.

- Projektová komunikace

V případě realizace tohoto projektu nemohla být řeč o řízení projektové komunikace, ta probíhala na základě již zmíněných oddílových konvencí a nezřídka tato absence jakéhokoliv řádu vedla k nedorozuměním nebo opomenutím zadaných projektových úkolů. Pro eliminaci těchto nedostatků navrhuji vedení oddílu zvážit investici do softwaru pro řízení projektů. Po provedené analýze dostupných nástrojů je níže popsán jeden

z česky lokalizovaných online softwarů, který by mohl vyhovovat potřebám řízení projektů ve sportovní organizaci. Tento nástroj by jistě našel své využití nejen při organizaci sportovních akcí, ale i při řízení organizace jako takové, mohl by být i alternativou k implementaci informačního systému, o které v době tvorby této diplomové práce vedení organizace uvažovalo.

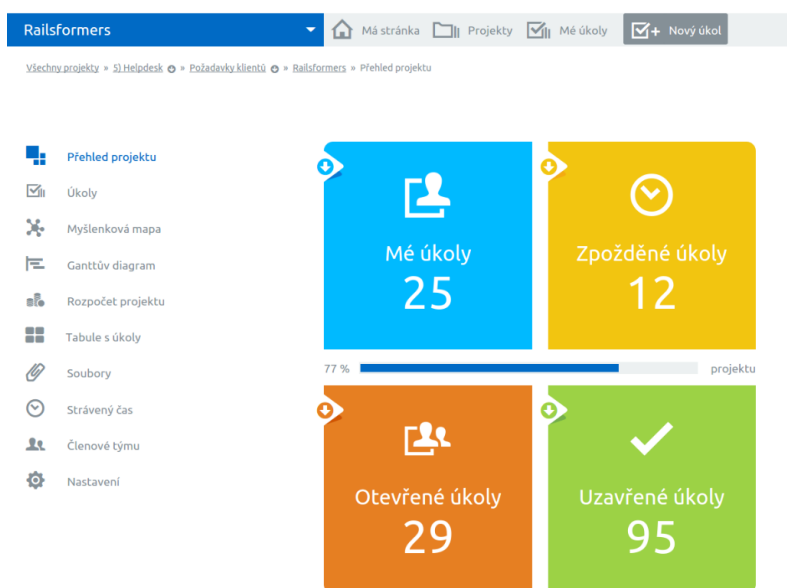
Projektově.cz

Projektově.cz je produkt společnosti Projektově.CZ s.r.o. Jedná se o společnost, která dlouhodobě spolupracuje s univerzitou Vysoká škola báňská v Ostravě a společně s odborníky na projektové řízení poskytuje nástroj pro přehledné řízení úkolů.

Projektově.cz je webová aplikace, která slouží k řízení malých projektů či delegování úkolů při běžném chodu organizace, bez ohledu na to, ve kterém odvětví působí. Tak jako všechny obdobné aplikace umožňuje využití projektových nástrojů jako je WBS, Ganttův diagram, nástroje pro monitorování a kontrolu. Jeho hlavní výhodou oproti jiným ale je, že podporuje komunikaci uvnitř projektového týmu, která byla v případě realizace zmíněného projektu shledána jako problematická.

Dalším benefitem této aplikace je intuitivní uživatelské prostředí (viz obrázek č.22), díky kterému by nebylo nutné členy vedení, nebo projektového týmu dlouze školovat.

Obrázek 22 Uživatelské prostředí Projektově.cz



Zdroj: www.projektove.cz

Tabulka č. 9 zobrazuje ceník variant této webové aplikace, které se liší v počtu uživatelů, kteří k ní mají přístup a v možném objemu uložených dat. Pro potřeby zvolené organizace by byla dostačující varianta Start – pro malé týmy. Při stanovené ceně 990 Kč za měsíc používání by roční náklady na využití tohoto nástroje pro řízení projektů dosáhly částky 11 880 Kč.

Tabulka 10 Ceník produktu Projektově.cz

Varianta produktu	Cena za měsíc
Pro Dva - 2 uživatelé - Objem uložených dat: 2 GB	300 Kč
Start – pro malé týmy - 5 uživatelů - Objem uložených dat: 5 GB	990 Kč
Standard – pro firmy - 12 uživatelů - Objem uložených dat: 12 GB	1 990 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle projektove.cz

5 Závěr

Tato práce se zabývala projektovým řízením ve sportovní organizaci, v jako ne zcela tradičním prostředí pro uplatnění tohoto způsobu řízení.

Poznatky nabyté ze zpracovaného literárního přehledu byly využity při realizaci konkrétního projektu ve zvolené sportovní organizaci, kterou byl florbalový oddíl TJ Spartak Pelhřimov. Projekt Domácí utkání 1.ligy měl za cíl splnění podmínek daných předpisem samotné soutěže, ale také Projektem 1.ligy – projektem Českého florbalu. Motivací pro realizaci tohoto projektu byla nejen finanční odměna od Českého florbalu, zamezení sankcí za nesplnění povinností daných předpisem soutěže, ale zejména posílení organizačních zkušeností, které jsou příslibem pro úspěšnou realizaci dalších podobných projektů. Praktická část práce provedla čtenáře všemi fázemi realizovaného projektu, byly zde prakticky ukázány využití nástroje projektového řízení.

Vyhodnocení projektu poukázalo na splnění vytyčených projektových cílů z necelých 75 %, i tak však realizace tohoto projektu přinesla organizaci 45 000 Kč, které pro takovýto sportovní oddíl znamenají například polovinu nákladů na jednu sportovní sezónu mládežnického družstva. Nekompletní splnění cílů mohlo být způsobené zmíněnými nedostatky z oblasti motivace členů projektového týmu, projektové komunikace a chybějícího formalizovaného monitorování průběhu projektu. Na tyto nedostatky jsou směřována navrhovaná opatření, která by mohla zlepšit organizaci podobných akcí v budoucnu. Jsou jimi: změna v přístupu k motivaci členů pořadatelského týmu spočívající v přehodnocení materiálních i nehmotných odměn, vytvoření checklistu pro snadné monitorování splnění projektových úkolů a investice do softwaru pro řízení projektů, který může být využit nejen při organizaci sportovních akcí nebo jiných eventů, ale i v každodenním chodu organizace.

Hlavní přínos této práce lze spatřit v iniciaci využití nástrojů projektového řízení i mimo standardní prostředí, ve kterých je tento druh řízení obvyklý. Koordinované úsilí směřující ke splnění stanovených cílů je možné i bez nadměrného zvýšení nákladů, které je pro většinu neprofesionálních sportovních organizací nedosažitelné. Dalším přínosem je tzv. zhmotnění zkušeností z realizace zmíněného projektu, které může být v budoucnu využito při organizaci sportovních akcí. Závěrem zmíním, že na úspěšnou realizaci tohoto projektu navázala organizace Kvalifikace na Mistrovství ČR starších žáků v dubnu 2018.

Summary

The usage of project management tools should be considered essential even in unique environments. The aim of this diploma thesis is to express the possibility of using the project management tools during the implementation of a specific project.

The literature research deals with all the knowledge areas and processes of project management. It provides an overview of the tools that can be used in sport organizations as well.

Floorball club of TJ Spartak Pelhřimov is selected for the practical part of the thesis. This part describes the actual state of project management in organization. The description of project called „Domáci utkání 1. ligy“ follows. All stages of the projects are reported there. Personal participation in management of organization and in project team is mainly used as a source of information.

The main contribution of this work can be seen in the initiation of using project management tools outside the standard environment in which this kind of management is common.

Keywords: project management, project management tools, management of sport organization, project management in unique environment

Seznam zdrojů

1. A guide to the project management body of knowledge (PMBok guide). (2013). Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute.
2. Aicher, T. J. (2016). Sport facility and event management (1st ed.). Burlington, Massachusetts: Jones & Bartlett Learning.
3. Belbinovy týmové role. (2018). Belbinovy týmové role [Online]. Retrieved July 27, 2018, from <http://www.institutps.cz/belbinovy-tymove-role>
4. Bristoll H. (2013). Effective Communication in the Workplace - Barriers to Communication [Online]. Retrieved July 16, 2018, from <http://www.free-management-ebooks.com/faqcm/effective-08.htm>
5. Bristoll, H. (2013). Project Feasibility Study Checklist [Online]. Retrieved July 27, 2018, from <http://www.free-management-ebooks.com/dldchk-pdf/fme-project-feasibility-study-checklist.pdf>
6. Collins, J. (2015). A Brief History of Project Management [Online]. Retrieved July 27, 2018, from <https://www.ims-web.com/blog/a-brief-history-of-project-management>
7. Častorál, Z. (2017). Management rizik v současných podmínkách (1st ed.). Praha: Univerzita Jana Amose Komenského.
8. Česká unie sportu. (2017). Ročenka ČUS [Online] (1st ed.). Velké Přílepy: Olympia ve spolupráci s VV ČUS. Retrieved from <http://www.cuscz.cz/files/2373YWY.pdf>
9. Česká unie sportu. (2018). Informační systém ČUS [Online]. Retrieved January 17, 2019, from <https://iscus.cz>
10. Český Florbal (2017). Projekt 1. ligy. Internal document, TJ Spartak Pelhřimov.
11. Český Florbal (2017). Zpráva delegáta – pořadatel. Internal document. TJ Spartak Pelhřimov.
12. Davis, B. (2010). 97 klíčových znalostí projektového manažera (1st ed.). Brno: Computer Press.
13. Dolanský, V., Měkota, V., & Němec, V. (1996). Projektový management (1st ed.). Praha: Grada. (Dolanský, Měkota, & Němec, 1996)
14. Doležal, J., & Krátký, J. (2017). Projektový management v praxi (1st ed.). Praha: Grada. (Doležal & Krátký, 2017)

15. Doležal, J., Krátký, J., & Cingl, O. (2013). 5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty (1st ed.). Praha: Grada.
16. Doležal, J., Máchal, P., & Lacko, B. (2009). Projektový management podle IPMA (1st ed.). Praha: Grada. (Doležal, Máchal, & Lacko, 2009)
17. Donnelly, J. H., Gibson, J. L., & Ivancevich, J. M. (1997). Management (1st ed.). Praha: Grada.
18. Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives. *Management Review*, 70, 35-36. Retrieved July 12, 2018, from <https://community.mis.temple.edu/mis0855002fall2015/files/2015/10/S.M.A.R.T-Way-Management-Review.pdf>
19. Dugalić, S. (2013). Management Of Activities In The Opening Of Sporting Events Through The Techniques Of Network Planning [Online]. *Sportlogia*, 9(2), 69-79. <http://doi.org/10.55550/sgia.130902.en.002D>
20. Dwivedi, U. (2014). Earned Value Management Explained [Online]. Retrieved July 27, 2018, from <https://www.projectsmart.co.uk/earned-value-management-explained.php>
21. Galligan, F. (2000). Advanced PE for Edexcel [Online] (1st ed.). Oxford: Heinemann Educational. Retrieved from https://books.google.cz/books?id=7uQH-dby0z5kC&printsec=frontcover&hl=cs&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q=smarter&f=false
22. Hoye, R., Smith, A., Westerbeck, H., Stewart, B., & Nicolson, M. (2006). Sport management: principles and applications [Online] (1st ed.). Burlington, MA: Elsevier Butterworth-Heinemann. Retrieved from <https://1url.cz/AMLRM>
23. Jarolímek, M., & Polášek, J. (2013). Projektový management I a II (1st ed.). České Budějovice: Chance in Nature - Local Action Group.
24. Kerzner, H. (2017). Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling [Online] (Twelfth edition). Hoboken, New Jersey: Wiley. Retrieved from <https://1url.cz/JMLcY>
25. Komzák, T. (2013). Řízení IT projektů pro úplné začátečníky. Brno: Computer Press.
26. Management.cz. (2014). Cíle ještě chytřejší (SMARTER) [Online]. Retrieved July 12, 2018, from <http://www.management.cz/cile-jeste-chytrejssi-smarter/>
27. Muntelau, S. (2014). Project and Sports Events Management [Online]. *Review Of International Comparative Management*, 12(1), 441-446. Retrieved from

- https://www.researchgate.net/publication/227490420_Project_and_Sports_Events_Management
28. Němec, V. (2002). Projektový management. Praha: Grada publishing.
 29. Portny, S. E. (2013). Project management for dummies (4th ed). Chichester: John Wiley.
 30. Product Breakdown Structure. (2018). PBS according to PRINCE2 [Online]. Retrieved July 12, 2018, from <http://www.productbreakdownstructure.com/pbs-according-to-prince2.php>
 31. Projektově.CZ. (2017). Ceník [Online]. Retrieved January 17, 2019, from <https://www.projektove.cz>
 32. Projektově.CZ. (2017). Řízení projektů online [Online]. Retrieved January 17, 2019, from <https://www.projektove.cz>
 33. Rektořík, J., Pirožek, P., & Nová, J. (2015). Projektový management ve sportu (1st ed.). Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sportovních studií. (Rektořík, Pirožek, & Nová, 2015)
 34. Rosenau, M. D. (2007). Řízení projektů (3rd ed.). Brno: Computer Press.
 35. Sasal, D., Project Management Simplified: Learn The Fundamentals of PMI's Framework. In: Youtube [online]. Retrieved July 12, 2018, from <https://www.youtube.com/watch?v=ZKOL-rZ79gs>
 36. Săvescu, D. (2018). Project's Management. Some Aspects. *Fiability & Durability / Fiabilitate Si Durabilitate*, (1), 299-304
 37. Seymour, T., & Hussein, S. (2014). The History Of Project Management [Online]. *International Journal Of Management & Information Systems*, 18(4), 233-. <http://doi.org/10.19030/ijmis.v18i4.8820>
 38. Spartak Pelhřimov. (2017). Zpráva o hospodaření. Interní dokument.
 39. SportGo. (2016). How to lead a Semi-Proffesional Sports Club into a Succesful Future [Online]. Retrieved July 12, 2018, from <http://www.sportgo-eu.com/wp-content/uploads/2016/11/Project-Management-2.0.pdf>
 40. Svozilová, A. (2011). Projektový management (2nd ed.). Praha: Grada.
 41. Taylorcox. (2018). Co je Prince2 [Online]. Retrieved July 12, 2018, from <http://www.prince2.cz/co-je-prince2/>
 42. TJ Spartak Pelhřimov. (2017). TJ Spartak Pelhřimov [Online]. Retrieved January 17, 2019, from <http://www.tjspartakpelhrimov.cz>

43. Tonchia, S. (2018). Project Time Management [Online]. *Industrial Project Management*, 3(1), 117-129. http://doi.org/10.1007/978-3-662-56328-1_10
44. Turner, R., & Ledwith, A. (2018). Project Management in Small to Medium-Sized Enterprises: Fitting the Practices to the Needs of the Firm to Deliver Benefit [Online]. *Journal Of Small Business Management*, 56(3), 475-493. <http://doi.org/10.1111/jsbm.12265>
45. van Donk, D. P., & Molloy, E. (2008). From organising as projects to projects as organisations [Online]. *International Journal Of Project Management*, 2(26), 129-137. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263786307000841>
46. Weihrich, H., & Koontz, H. (1993). *Management* (1st ed.). Praha: Victoria Publishing.
47. Westland, J. (2018). The 10 Project Management Knowledge Areas [Online]. Retrieved July 27, 2018, from <https://www.projectmanager.com/blog/10-project-management-knowledge-areas>
48. Work Breakdown Structure. (2018). *PMBOK – Work Breakdown Structure* [Online]. Retrieved July 12, 2018, from <http://www.workbreakdown-structure.com/work-breakdown-structure-according-to-pmbok.php>
49. Wysocki, R. K. (2007). *Effective project management: traditional, adaptive, extreme* [Online] (4th ed). Indianapolis, IN: Wiley Pub. Retrieved from <https://1url.cz/AMLYJ>

Seznam obrázků a tabulek

Obrázek 1: Schéma projektového managementu.....	4
Obrázek 2: Trojimperativ.....	7
Obrázek 3: Formy řízení projektu.....	8
Obrázek 4: Procesy v projektovém managementu	12
Obrázek 5: Matice zájmu.....	15
Obrázek 6: Týmové role	21
Obrázek 7: Definice výkonu	22
Obrázek 8 Problémy sportovního prostředí v ČR.....	28
Obrázek 9 Organizační schéma florbalového oddílu.....	32
Obrázek 10 Zdroje financování činnosti organizace	33
Obrázek 11 PBS: Domácí utkání 1. ligy mužů.....	38
Obrázek 12 WBS: Domácí utkání 1.ligy mužů	40
Obrázek 13 Projektový tým	43
Obrázek 14 Časový harmonogram projektu	44
Obrázek 15 Matice zájmu	47
Obrázek 16 Matice rizik	51
Obrázek 17 Časový harmonogram přípravy domácího utkání	53
Obrázek 18 Facebooková událost	54
Obrázek 19 Časový harmonogram průběhu domácího utkání.....	55
Obrázek 20 Stupeň splnění projektových cílů	57
Obrázek 21 Struktura projektových nákladů	59
Obrázek 22 Uživatelské prostředí Projektově.cz.....	63
Tabulka 1: Metoda SMARTER	14
Tabulka 2 Organizované události.....	34
Tabulka 3 Zvažované klady a zápory projektu	37
Tabulka 4 Matice odpovědnosti	44
Tabulka 5 Plánovaný rozpočet.....	45
Tabulka 6 Domácí utkání.....	52
Tabulka 7 Stupeň splnění projektových cílů.....	57
Tabulka 8 Náklady projektu Domácí utkání 1. ligy mužů	58
Tabulka 9 Výnosy projektu.....	59
Tabulka 10 Ceník produktu Projektově.cz.....	64

Seznam příloh


- Příloha č. 1 – Povinnosti pořadatelů ligových utkání – 1. liga mužů
- Příloha č. 2 – Zpráva o utkání
- Příloha č. 3 – Checklist

Příloha č.1 – Povinnosti pořadatelů ligových utkání – 1. liga mužů











Povinnosti pořadatelů ligových utkání - 1. liga mužů

1. Zajistit halu na území ČR v termínu daném rozpisem utkání a pořádat utkání na hřišti vyhovujícím pravidlům florbalu a schváleném řídícím orgánem soutěže.
2. Písemně potvrdit řídícímu orgánu soutěže termíny a místa konání utkání nebo zaslat žádost o změny termínů základní části soutěže do **20. 7. 2017**.
3. Odeslat hlášenku o utkání dle ustanovení Soutěžního řádu florbalu.
4. Zajistit a nejpozději 60 minut před utkáním zpřístupnit uzamykatelné šatny (včetně sprch) pro rozhodčí a pro hostující mužstvo. Šatny rozhodčích vybavit stolem.
5. Vhodnou formou informovat veřejnost a média o konání utkání. Zajistit, aby diváci byli informováni o družstvech, o soutěži, atd. – povinný plně barevný program k utkání minimálního rozsahu list A4 (obsahující – sestavy družstev s čísly a roky narození hráčů, realizační týmy obou družstev, logo soupeře; aktuální tabulku soutěže, kompletní výsledky posledního kola soutěže a loga dle reglamentu).
6. **Minimálně 60 minut před začátkem utkání musí být v hale přítomen hlavní pořadatel** (jasně a viditelně označená osoba, starší 18 let, zodpovědná za činnost pořadatelské služby), který nesmí mít při utkání žádnou jinou funkci.
7. Minimálně 60 minut před začátkem utkání uspořádat technickou schůzku za účasti hlavního pořadatele, vedoucích družstev, rozhodčích, delegáta a v případě TV utkání ještě zástupce TV a dozoru Českého florbalu. Na technické schůzce budou vyřešeny tyto okruhy otázek:
 - barva dresů obou družstev – vedoucí družstva obou soupeřů přinesou na technickou schůzku dres (triko), v němž družstvo nastoupí k utkání;
 - vyplnění zápisu o utkání – vedoucí družstva obou soupeřů vyplní a podepší Zápis o utkání;
 - nástup družstev k utkání a závěrečný ceremoniál (vyhlášení nejlepších hráčů; případně předání ocenění v play-off);
 - nahlášení nastupujících sestav (line up);
 - rozhodčí provedou výběr hráčů ke kontrole totožnosti;
 - případně další nutné otázky
8. Minimálně 45 minut před začátkem utkání musí být hřiště vyznačeno podle pravidel florbalu. Tím se rozumí:
 - a) mantinely a brány stojí na svých místech dle pravidel florbalu; používat je možné pouze brány bez pevné tyče pro upevnění vnitřní chytací sítě;
 - b) vyznačené hřiště (body a čáry na hrací ploše i mantinelech) dle pravidel florbalu;
 - c) fungující časomíra (ukazatel odpočítávání času, sekundy, třetiny a odpočítávání trestů);
 - d) střídačky, trestnou lavici a stolec časoměřčů umístěné podle pravidel florbalu tak, aby z těchto míst bylo zřetelně vidět na časomíru;
 - e) přítomnost těchto pořadatelů:
 - minimálně tři pořadatelů u stolu časoměřčů (časoměřč, zapisovatel, hlasatel);
 - v případě, že jsou střídačky a trestné lavice na stejné straně, nebo v případě že z hráčských lavic není vidět odpočítávání trestů, nebo tento údaj časomíra nemá, další pomocné osoby k měření trestů, které zajišťují vrácení hráčů z trestných lavic a oddělují trestnou lavici od střídačky;
 - minimálně dalších čtyř pořadatelů v rozličných částech hrací plochy pro úpravu hrací plochy, rovnání mantinelů a podávání hracích míčů během rozovíčky a utkání;
 - další pořadatel (minimálně dva) v prostorách haly pro diváky pro zajištění ustanovení o pořadatelské službě dle Soutěžního řádu florbalu článku 7;
 - všichni pořadatelé musí být označeni;
 - f) u stolu časoměřčů připravené:
 - hrací míče, vždy minimálně 3;
 - rezervní stopky;
 - psací pomůcky;
 - oběma soupeři řádně vyplněný a podepsaný Zápis o utkání včetně nahlášení nastupujících sestav;
 - formulář pro nahlášení výběru hráčů pro trestná střelení;
 - g) přítomnost zdravotnické služby (jasně a viditelně označená, s potřebným vybavením pro první pomoc), viz článek 7 Soutěžního řádu florbalu;
 - h) fungující ozvučení haly.
 - i) zajištění dostatečné množství prostředků pro rychlou úpravu hrací plochy (tj. hadry, smetáky, mopy apod.);
9. Minimálně 15 minut před utkáním provést kontrolu zadaných sestav v elektronickém zápisu v systému FIS.
10. Poskytnout minimálně 50 míčků stejné barvy jako budou mít hrací míčky pro rozovčení obou týmů před utkáním.
11. Zajistit podávání míčků během rozovíčky.
12. Zajistit důstojný hromadný nástup družstev před utkáním, družstva nastupují společně, nebo domácí první (dle Předpisu pro ceremoniály při ligových utkáních). Hráči družstva nastupují v zápasovém dresu. Doplnující osobní vybavení (láhev, ručníky, vaky apod.) nesmí brát hráči s sebou na nástup.
13. Umožnit bezplatný vstup do haly členům Českého florbalu s VIP kartou, případně se zlatou či stříbrnou členskou kartou; zástupcům médií; pracovníkům dopingové kontroly, v základní části dále delegátům a rozhodčím Českého florbalu. Zajistit podmínky pro činnost zástupců řídících orgánů soutěže a jeho komisí, zejména pro delegáta utkání (vyhradit mu místo) a pracovníky pověřené dopingovou kontrolou.
14. Zajistit divákům, rozhodčím a delegátovi dosažitelnost nealkoholických nápojů v prostoru haly (prodej občerstvení, nápojový automat apod.).
15. Dodržet oficiální začátek utkání a v průběhu utkání postupovat dle pokynů rozhodčích v souladu s platnými předpisy a dle pravidel florbalu.
16. Vyplňovat Zápis o utkání dle platných pokynů na jeho zadní straně; včetně údajů o střelách na branku a počtu diváků.
17. Zajistit video on-line přenos utkání prostřednictvím definované společné internetové platformy. V případě, že utkání není přenášeno video on-line přenosem přes definovanou společnou internetovou platformu, zajistit pořízení video záznamu a jeho zveřejnění do 24 hodin po skončení utkání přes definovanou společnou internetovou platformu.
18. Zabezpečit vyplňování elektronického zápisu dle **Postupu při zabezpečení vyplňování elektronického zápisu v systému FIS** a generovat z něj textový on-line přenos utkání, v on-line přenosu dále povinně uvádět tyto údaje:
 - **jméno zadavatele on-line přenosu;**
 - zahajovací sestavy obou družstev;
 - střídání brankářů a čas brankářů na hřišti;
 - údaj o počtu střel na branku po každé třetině a celkově;
 - počet diváků přítomných na utkání;
 - vyhlášené nejlepší hráče obou družstev;
 - krátký komentář od obou trenérů, **včetně jména trenéra, který komentář poskytl** (trenérům není dovoleno se vyjadřovat v den utkání k výkonu rozhodčích);
 - trenér v komentáři zareaguje na otázky položené hlavním pořadatelem: **„Zhodnoťte a popište průběh utkání z pohledu vás a vašeho družstva.“****„Zhodnoťte a popište rozhodující momenty či aspekty utkání z pohledu vás a vašeho družstva.“**
19. Bezprostředně po skončení utkání, před pozdravem družstev, vyhlásit a ocenit (jako cena není vhodný alkohol) nejlepšího hráče utkání z každého družstva.
20. Po utkání zkontrolovat úplnost vyplnění Zápisu o utkání. Za správnost údajů v Zápisu o utkání a za jeho úplné vyplnění zodpovídá pořádající oddíl (viz. Pokyny pro vyplňování Zápisu o utkání). Zápis o utkání převezmou rozhodčí.
21. Před utkáním, nebo nejpozději do 15 minut po skončení utkání vyplatit rozhodčím příslušnou finanční odměnu za utkání a cestovní náhradu.
22. Zamezit vstupu jakýchkoliv osob (mimo nutné úpravy hrací plochy a oficiálního přestávkového programu) na hrací plochu během celého utkání, přestávek a bezprostředně před a po utkání.

Příloha č.2 – Zpráva o utkání

 ČESKÝ FLORBAL		ZPRÁVA DELEGÁTA - POŘADATEL						
Čas příchodu	17:50	Jméno a příjmení delegáta	Pavel Rýznar		Kód utkání	8XM2-A105	Čas odchodu	22:30
Datum	02.12.17	Pořadatel (oddíl/hlavní pořadatel)	Spartak Pelhřimov (Němcová)		Hala	SH ZŠ Osvobození Pelhřimov		
Hrací plocha	Od kdy k dispozici	více než hodinu před zápasem		Velikost hrací plochy	40x20			
	Nedostátek hrací plochy; odpovídala hrací plocha pravidlům; umístění střídaček; vyznačení hřiště	Hrací plocha v pořádku.						
Technická schůzka	TS, EŽ, 1M či projekt 1Ž, určitá fáze PČP, průběh a účast (rozhodčí, hl. pořadatel, vedoucí dr.)	Proběhla v šatně rozhodčích 45 před začátkem utkání, domluveny náležitosti skrze nástup a barvy dresů.						
Šatny	Od kdy k dispozici	více než 60 min před začátkem utkání						
	Popis šaten (rozhodčí + týmy); sociální zájem; předání klíčů; stolek v šatně rozhodčích	Každý tým včetně rozhodčích měl prostornou šatnu včetně sprch. Stolek pro rozhodčí k dispozici. Předání klíčů od správce haly.						
Časomíra	Stav, umístění, viditelnost	Časomíra umístěná na delší straně hřiště, viditelnost pro všechny účastníky výborná.						
	Doplňující informace; co nezobrazovala	-						
Zdravotní služba	Zajištění + označení + místo	U stolu časoměřičů, rozlišovák.						
	Lékárnička - vybavení	v pořádku						
	Počet zásahů a další	bez zásahu						
Práce pořadatelů u stolu zapisovatelů	Funkčnost a označení hl. pořadatele	Označení kartička na tričku, činnost výborná.						
	Celkový počet pořadatelů u stolu	4						
	Činnost a vynavenost stolu	v pořádku						
Práce ostatních pořadatelů	Činnost ostatních pořadatelů	4 podavači míčků jejich činnost v pořádku.						
	Nástup družstev - (domácí první) - viz předpis	Nástup proběhl, včas a v pořádku.						
	Udržení pořádku v hledišti (sklenice, vyvedení člena s ČK)	Jedinou výtku mám k dětem, které si hráli vedle tribuny. Jednou se hra musela zastavit z důvodu vniknutí dalšího míčku na hrací plochu.						
Informační servis vůči divákům, médiím a partnerům	Výsledkový servis, poznámky k programu	Výsledkový servis umístěn při vstupu do haly, zajištěn barevný program se všemi náležitostmi.						
	Vstupné	20,-	Počet diváků v 15. minutě 2. tř.	162				
	Marketing - dresy, mantinely, 2. sled, hrací plocha, letáky, audio spot, přestávkový program;	Veškeré marketingové náležitosti splněny v pořádku.						
	Vyhlášení nejlepších hráčů utkání	Nejlepší hráči vyhlášeni hlasatelem po skončení utkání.						
<i>Bodové ohodnocení má celkem 5 stupňů: 1...výborně, 2...chvalitebně, 3...dobře, 4...dostatečně, 5...nedostatečně</i>								
Celkové hodnocení pořadatelství		<div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 5px; margin-right: 10px;">2</div> Samotné utkání uspořádáno na velmi dobré úrovni. Veškeré marketingové náležitosti splněny. Komunikace s hlavním pořadatelem v pořádku. Jedinou výtku mám k dětem, které si hráli kousek od hrací plochy (viz výše).						
Podpis delegáta								

CHECKLIST**UTKÁNÍ****19.11.2017**

	DEADLLINE	ODPOVĚDNOST	SPLNĚNO
MARKETING			
Vytvořena událost na FB	5.11.2017	MS	
Vyrobeny programy k utkání	16.11.2017	AM	
Vyrobeny plakáty, zaslány k výlep	14.11.2017	AM	
Informace k utkání na webu	20.11.2017	MS	
Zaslání fotografií ČF	20.11.2017	MS	
Prezentační povinnost	XXXXXX	KP	
ORGANIZACE			
Doprovodný program	5.11.2017	KP	
Přihlášení utkání	12.11.2017	AO	
Domluveni externí partneři	12.11.2017	AK	
Domluven pořadatelský tým	14.11.2017	KP	
POZNÁMKY:			