

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra systémového inženýrství



Bakalářská práce

**Příprava harmonogramu biatlonové sezóny 2021/2022
s využitím metod projektového řízení**

Aneta Mirčevská

© 2022 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Aneta Mirčevská

Ekonomika a management

Název práce

Příprava harmonogramu biatlonové sezóny 2021/2022 s využitím metod projektového řízení

Název anglicky

The preparation of the schedule of Biathlon's Season 2021/2022 with using the methods of Project Management

Cíle práce

Cílem bakalářské práce je příprava biatlonové sezóny jako projektové aktivity nebo projektu v souladu s principy a postupy projektového řízení nebo Event Managementu.

Metodika

Po nastudování odborné literatury a dalších souvisejících zdrojů z oblasti sportovních akcí a oblasti projektového řízení, budou na základě doporučení oslovených praktiků vymezeny požadavky a omezení biatlonové sezóny. Zjištění budou dále rozpracována do konkrétních návrhů a doporučení v podobě projektových aktivit či projektu. Vlastní práce bude spočívat v návrzích pro uspořádání jednotlivých závodních bloků, s využitím metod časové a zdrojové analýzy projektů, případně dalších nástrojů dle doporučené praxe mezinárodních standardů.

- 1) březen až duben – sběr odborné literatury;
- 2) květen až červenec – rozhovory s praktiky a sportovci;
- 3) srpen až září – sepsání literární rešerše;
- 4) srpen až říjen – sepsání praktické části práce;
- 5) listopad až prosinec – diskuze výsledků a kompletace.

Doporučený rozsah práce

50 stran

Klíčová slova

Projektové řízení, biatlon, zdrojová analýza, časová analýza, harmonogram, sportovní akce.

Doporučené zdroje informací

AXELOS LIMITED. *Managing successful projects with PRINCE2®*. Norwich: TSO, 2017. ISBN 978-0-11-331533-8.

CÍCHA, Jaroslav. *Biatlon : cesta na vrchol*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-271-0154-2.

KAŠPER, Zdeněk. *Historie biatlonu do konce dvacátého století : ucelený pohled na vývoj a výsledky olympijského sportovního odvětví*. Brno: Masarykova univerzita, 2006. ISBN 80-210-3963-9.

KERZNER, H. *Project management : a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2013. ISBN 978-1-118-02227-6.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)*. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, 2013. ISBN 978-1-935589-67-9.

SVOZILOVÁ, A. *Projektový management : systémový přístup k řízení projektů*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-271-0075-0.

ŠOCHOVÁ, Z. – KUNCE, E. *Agilní metody řízení projektů*. Brno: Computer Press, 2019. ISBN 978-80-251-4961-4.

Předběžný termín obhajoby

2021/22 LS – PEF

Vedoucí práce

doc. Ing. Jan Bartoška, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra systémového inženýrství

Elektronicky schváleno dne 24. 11. 2021

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 26. 11. 2021

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 15. 03. 2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Příprava harmonogramu biatlonové sezóny 2021/2022 s využitím metod projektového řízení" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15. 03. 2022

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. Ing. Janu Bartoškovi, Ph. D. za odborné vedení a cenné rady při zpracování této bakalářské práce. Dále bych poděkovala Ing. Markétě Davidové, současné nejlepší české biatlonistce a studentce ČZU, za poskytnutý rozhovor, který byl potřebný k vypracování této práce.

Příprava harmonogramu biatlonové sezóny 2021/2022 s využitím metod projektového řízení

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá přípravou harmonogramu biatlonové sezóny 2021/2022. Práce je rozdělena do několika částí. Teoretická část se zabývá vymezením důležitých pojmů souvisejících s projektovým řízením, Event Managementem a Time Managementem. Praktická část je zaměřena na plánování a řízení ve sportu a charakteristiku biatlonu. Kromě tištěných a elektronických odborných zdrojů byl pořízen rozhovor s aktuálně nejlepší českou biatlonistkou k naplánování celé sezóny, včetně přípravy. Rozhovor posloužil zejména jako ukázka fungují praxe. Ve výsledkové části jsou aplikovány metody projektového řízení k vytvoření biatlonové sezóny. Diagram milníků, jež je v této práci zobrazen v podobě tabulky, obsahuje důležité termíny (milníky), které slouží pro snadnější plánování jednotlivých aktivit. Z tabulky milníků vychází Ganttův diagram, který jej rozšiřuje o etapy. V závěru bakalářské práce jsou shrnuty všechny dosažené výsledky.

Klíčová slova: Projektové řízení, biatlon, zdrojová analýza, časová analýza, harmonogram, sportovní akce.

The preparation of the schedule of Biathlon's Season 2021/2022 with using the methods of Project Management

Abstract

The bachelor thesis deals with the preparation of the schedule of biathlon's season 2021/2022. The thesis is divided into several parts. The theoretical part specifies the important concepts of Project Management, Event Management and Time Management. The practical part analyses Project Planning and Project Management in sport and facts about biathlon. Besides literary and electronic specialist resources the thesis gets data from the interview with the current best Czech biathlete, which was taken only for this bachelor thesis. The interview is about planning biathlon's season, including the preparation of the biathlon's season. Facts from the interview are important for practice. In the part of results, methods of Project Management are applied for the creating of biathlon's season. The Milestone Chart, whose form is in the form of a table, in this bachelor thesis, includes important dates (milestones), which is good for easier planning of individual activities. From the Table of Milestones is created Gantt Chart. Gantt Chart extends milestones about their period. In the conclusion of the thesis is a summary of the results of the preparation of the schedule of the biathlon's season.

Keywords: Project Management, biathlon, source analysis, time analysis, schedule, sport's event.

Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika	13
2.1 Cíl práce	13
2.2 Metodika	13
3 Teoretická východiska	15
3.1 Projektové řízení	15
3.1.1 Základní pojmy	15
3.1.2 Řízení projektu v čase	25
3.1.3 Řízení komunikace v projektu	28
3.1.4 Řízení a spolupráce týmu v projektu	30
3.2 Event Management.....	32
3.3 Time Management	33
4 Vlastní práce	37
4.1 Plánování a řízení aktivit ve sportu.....	37
4.2 Plánování sportovní sezóny.....	37
4.3 Tréninkový cyklus.....	37
4.4 Základní údaje rozhovoru s vybranou sportovkyní.....	38
4.4.1 Výsledky rozhovoru.....	39
4.5 Plánování aktivit v biatlonu	40
4.6 Vymezení biatlonu	41
4.6.1 Historie biatlonu	41
4.6.2 Charakteristika biatlonu	42
4.6.3 Charakteristika biatlonové sezóny	45
5 Výsledky a diskuse	47
5.1 Příprava biatlonové sezóny	47
5.2 Tabulka milníků	47
5.3 Ganttův diagram.....	48
5.4 Zátěž sportovce	50
6 Závěr.....	52
7 Seznam použitých zdrojů	54
7.1 Literární a internetové zdroje	54
7.2 Zdroje obrázků	56
7.3 Zdroje tabulek	56
8 Přílohy	57
8.1 Příloha 1 – Rozhovor s Markétou Davidovou.....	57

8.2 Příloha 2 – Podrobný rozpis biatlonové sezóny 2021/2022.....	64
--	----

Seznam obrázků

Obrázek 1: Projektový troj-imperativ	16
Obrázek 2: Typické rozložení fází životního cyklu projektu	18
Obrázek 3: Životní cyklus projektu	159
Obrázek 4: Diagram procesní skupiny Plánování projektu	22
Obrázek 5: Metoda komunikačního kanálu	28

Seznam tabulek

Tabulka 1: Vstupy a výstupy procesu Plánování projektu	22
Tabulka 2: Příklad tabulky milníků	26
Tabulka 3: Příklad Ganttova diagramu	27
Tabulka 4: Příklad komunikačního matice	30
Tabulka 5: Periodizace RTC	38
Tabulka 6: Diagram milníků	47
Tabulka 7: Ganttův diagram	49
Tabulka 8: Podrobný rozpis sezóny	64

Seznam grafů

Graf 1: Rozložení tréninkové zátěže	50
Graf 2: Rozložení pracovních hodin	51

Seznam použitých zkratk

- CPM – Critical Path Method (Metoda kritické cesty)
- GERT – Graphical Evaluation and Review Technique
- IBU – International Biathlon Union (Mezinárodní biatlonové unie)
- IPMA – International Project Management Association
- MS – mistrovství světa

OH – olympijské hry

PERT – Program Evaluation and Review Technique

PMI® – Project Management Institute

RTC – roční tréninkový cyklus

SP – Světový pohár

WBS – Work Breakdown Structure

1 Úvod

Biatlon se v posledních letech stal velice populárním sportem, a to nejen v České republice. Pokud biatlonistky a biatlonisté chtějí vyhrávat, což samozřejmě žádají trenéři i diváci, je potřeba kromě talentu, pracovitosti a vyrovnané psychiky mít taktéž velmi dobrý tréninkový plán. Umět naplánovat kvalitní přípravu a načasovat perfektní formu na vybraný vrchol sezóny není vůbec jednoduché. Když se nedostavuje úspěch, což s sebou přináší velkou vlnu kritiky, většinou to odnáší trenéři. Důvodem může být špatný tréninkový plán, špatné vedení závodníků nebo problémy s hlavními hvězdami týmu. Aby trenér připravil dobrý tréninkový plán (a vyhnul se těmto případným problémům), jsou potřeba nejen zkušenosti s vytvářením plánů a znalosti o jednotlivých závodnících, ale také znalosti z oblasti plánování a řízení nebo Time Managementu.

Plánování biatlonové sezóny není hlavním oborem projektového řízení, ale rozhodně i zde najde své využití. Pokud by se třeba projektový manažer spojil s trenérem biatlonového týmu, mohlo by dojít k vytvoření skvělého tréninkového plánu, který by zaručil výborné výsledky jednotlivých závodníků. Jestliže by tedy došlo ke spojení těchto dvou osob, projektový manažer by vytvořil seznam důležitých milníků, sepsal aktivity, které by mu dal trenér, určil by pořadí těchto aktivit a sestavil by harmonogram s časovým plánem. Tohle všechno by předal trenérovi, který by vybral vrchol sezóny, po dohodě se závodníkem či týmem, upravil plány podle jednotlivých biatlonistek a biatlonistů a případně poupravil nějaké aktivity, aby vše vyšlo, tak jak bylo dohodnuto.

Rozhodně nelze říct, že pokud vám projektový manažer sestaví plán na celou sezónu, máte vyhráno. Naopak taky nemůžeme projektového manažera vinit, že vytvořil špatný plán, a proto jsme prohráli. To samé by mělo platit směrem k trenérovi. Samozřejmě ale s tímto tvrzením platí, že i mistr tesař se někdy utne, tudíž za určitých podmínek lze vinit projektového manažera nebo trenéra, např. když projektový manažer nevezme v potaz významná rizika nebo trenér před závodem připraví těžký trénink (např. nabírání svalové hmoty).

Projektový manažer by měl mít vynikající schopnost vytvořit plán s časovým harmonogramem, který by měl minimálně fungovat alespoň na papíře. Zda je i realizovatelný, ukáže až praxe. Pokud projektový manažer disponuje zkušenostmi v tomto oboru, lze od něj předpokládat, že vytvoří dobrý plán. I když projektový manažer vytvoří kvalitní plán, počítá se všemi možnými riziky, pro která připravil různá řešení, stejně může

plán selhat. Jestliže zůstaneme u sportu, typickým případem, kdy selže jakýkoliv plán, je, že se sportovec zraní. Ať se projektový manažer snaží, jak chce, od tohoto rizika vás neochrání a ani neovlivní rychlost rekonvalescence. Jediné, co v tomto případě může udělat, je naplánování dobré a rychlé rekonvalescence, pokud se tedy v tomto oboru pohybuje a rozumí mu.

Tématem této bakalářské práce je příprava harmonogramu biatlonové sezóny 2021/2022 s využitím metod projektového řízení. Záměrem práce je vytvoření plánu na celou biatlonovou sezónu v oboru projektového managementu na základě teoretických poznatků a doporučené praxe od osloveného experta. Zvolené téma bylo vybráno na základě popularity biatlonu v České republice a vlastního zájmu.

Studijní obor Ekonomika a management nabízí spoustu zajímavých povinných a volitelných předmětů, mezi něž patří i předmět Plánování a řízení projektů, který byl předzvěstí vzniku této bakalářské práce.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem bakalářské práce je příprava biatlonové sezóny jako projektové aktivity nebo projektu v souladu s principy a postupy projektového řízení nebo Event Managementu.

Hlavní cíl je dosažen pomocí uvedených dílčích cílů:

- Charakteristika projektového řízení
- Analýza projektového řízení ve sportu
- Charakteristika biatlonu
- Návrh biatlonové sezóny

Praktická část je věnována sportu, konkrétně plánování a řízení v něm, plánování sezóny a přípravě tréninkového cyklu. Dále je v praktické části představen biatlon, jež byl doplněn o rozhovor s aktuálně nejlepší českou biatlonistkou. V úplném závěru se praktická část věnuje sestavení celé sezóny pomocí metod projektového řízení.

Literární rešerše je vytvořena na základě samostudia. Příprava sezóny probíhá z pohledu projektového řízení, tudíž literární rešerše je věnována právě tomuto oboru. Jelikož jde i o uspořádání sportovní akce, je v literární rešerši též rozpracováno téma Event Managementu. Posledním tématem literární rešerše je Time Management, který je nedílnou součástí našich životů i životů projektu.

2.2 Metodika

Teoretická část je zpracována na základě studia a čerpání z odborné literatury, která se zabývá projektovým řízením. Mezi základní autory patří Alena Svozilová, Jan Doležal a Pavel Máchal. Kromě těchto českých předních autorů, kteří se věnují projektovému managementu, jsou využívány i odborné internetové články, zejména odborné články z PMI®.

V praktické části je využito studium a čerpání z odborné literatury v oblasti plánování ve sportu, v případě charakteristiky biatlonu je studováno a čerpáno i z oficiálních biatlonových pravidel od Mezinárodní biatlonové federace (IBU). Praktická část je

obohacena o rozhovor s Ing. Markétou Davidovou, českou biatlonistkou a studentkou ČZU, který přispěl k různým faktům a omezením v biatlonu.

Ve výsledcích vlastní práce je vytvořen diagram milníků, v podobě tabulky, a Ganttův diagram, které slouží k přípravě plánu biatlonové sezóny.

Bakalářská práce vznikla v dílčích krocích samostudia a vlastního šetření:

1. Rozhovor s vybraným expertem
2. Sběr a samostudium odborné literatury a odborných článků
3. Sepsání literární rešerše
4. Sepsání praktické části
5. Zpracování výsledné části
6. Diskuse výsledků a kompletace

3 Teoretická východiska

3.1 Projektové řízení

3.1.1 Základní pojmy

Definice projektového managementu

K vysvětlení tohoto termínu můžeme vyjít z definice, která je převzata od nejuznávanějšího světového profesionálního sdružení projektových manažerů Project Management Institute neboli PMI® (Svozilová, 2011):

„Projektový management je aplikace znalostí, schopností, nástrojů a technologií na aktivity projektu tak, aby tyto splnily požadavky projektu.“

Dle inženýrky Svozilové (Svozilová, 2011) je projektový management určité krátkodobě vynaložené úsilí doprovázené aplikací znalostí a metod, jehož účelem je přeměna materiálních a nemateriálních zdrojů na soubor předmětů a služeb, aby bylo dosaženo předem vytyčených cílů.

Definice projektu

Pojem projekt si můžeme vysvětlit pomocí dvou definic. První definice je převzata od profesora Kerznera (Svozilová, 2011):

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

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

Druhá formulace je převzata z pramenů PMI® (Svozilová, 2011):

„Projekt je dočasné úsilí vynaložené na vytvoření unikátního produktu, služby nebo určitého výsledku.“

Dočasností manažeři z PMI® (Svozilová, 2011) říkají, že každý projekt je ohraničený časovým rámcem neboli je určen začátek i konec projektu.

Cílem veškerého projektového snažení je vytvoření určitého unikátního produktu nebo služby, která naplní očekávání zadavatele projektu a přispěje k dosažení jeho strategického nebo taktického cíle, který souvisí s jeho vlastními aktivitami. (Svozilová, 2011)

Projektový troj-imperativ

Projektový management tvoří tři základny, které definují prostor, v němž se podle vytyčených cílů vytváří určitá nová hodnota – produkt projektu, který je definován jako výstup nebo výsledek projektu. (Wysocki, 2000)

Mezi základny projektového managementu, které sepsal Wysocki, ale inženýrka Svozilová je převzala, patří (Svozilová, 2011):

- čas, který je limitem pro plánování sledu jednotlivých dílčích aktivit projektu,
- dostupnost zdrojů, které jsou projektu přiděleny a které budou průběžně užívány a čerpány,
- náklady, které jsou finančním projevem užití zdrojů v časovém rozložení.



Obr. 1 – Projektový troj-imperativ (Svozilová, 2011)

Pro úspěšné ukončení zahájeného projektu platí, že tento prostor musí být udržován v rovnováze. Aby se tento předpoklad naplnil, je třeba vytvořit plán projektu. Za ideálních okolností by s dobře připraveným plánem měly být šance na úspěšné dokončení projektu velmi vysoké. V reálném světě však na projekt působí vlivy vyvolávající změny a rizikové situace, které způsobují výkyvy projektového troj-imperativu. (Svozilová, 2011)

Životní cyklus projektu

Životní cyklus projektu nemá danou jednu hlavní definici, jelikož mezi odborníky nepanuje shoda, ale k obecnému popisu lze využít dvou rozdělení.

Na projekt můžeme použít teorii systémů s následujícími fázemi, jež popsali Cleland a King (*Cleland a King, 1983*):

- **Konceptuální návrh** – formulace základních záměrů, hodnocení přínosů a dopadů realizace projektu, odhady nákladů a času potřebného na vlastní realizaci, předběžná analýza rizik.
- **Definice projektu** – v podstatě zpřesňuje výstupy první fáze – členění cílů, výčet subsystémů a jejich vnitřních rozhraní, příprava metodik a potřebných znalostí a dovedností, identifikace zdrojů, nastavení realistického časového rámce a propočet nákladů, definice rizik a předpokladů omezení jejich dopadů, příprava detailních plánů na realizaci projektu.
- **Produkce** – vlastní realizace projektu – řízení prací a subdodávek, kontrola postupu podle časového plánu a rozpočtu, řízení komunikace a nezbytné projektové dokumentace, kontrola kvality a účinnosti dosažení jednotlivých dílčích cílů, testování výstupů, pořízení dokumentace jako podklad pro užívání předmětu projektu a tvorba plánu podpory v operačním období.
- **Operační období** – vlastní užívání předmětu projektu – integrace předmětu projektu do existujících organizačních systémů společnosti uživatele, hodnocení technologických, sociálních a ekonomických dopadů realizovaného projektu v rámci předpokladů daných v konceptuálním období, zpětná vazba pro plánování dalších projektů a hodnocení úrovně spolupracujících systémů.
- **Vyřazení projektu** – převedení předmětu projektu do stadia podpory a do případné odpovědnosti organizace, která podporu poskytuje, převedení zdrojů na jiné projekty, zpracování poučení a získaných zkušeností z řízení daného projektu.

Naproti tomu převzatá definice od PMI® je publikována relativně obecně (*Svozilová, 2011*):

„Životní cyklus projektu je souborem obecně následných fází projektu, jejichž názvy a počet jsou určeny potřebami kontroly organizace, která je v projektu angažována.“

Z této definice vyplývá, že počet a pojmenování jednotlivých životních fází projektu je podřízeno typu a rozsahu projektu. (*Svozilová, 2011*)

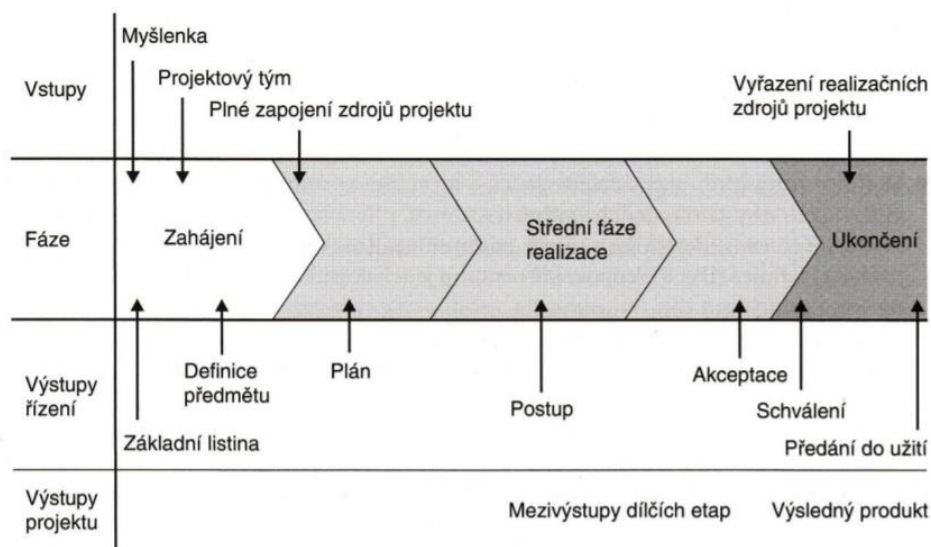
Fáze životního cyklu projektu

Rozdělení jednotlivých aktivit do logického časového sledu má zlepšit podmínky pro kontrolu jednotlivých procesů. Rovněž usnadňuje orientaci všech účastníků projektu a zvyšuje pravděpodobnost celkového úspěchu. (Svozilová, 2011)

Dle inženýrky Svozilové platí, že fáze životního cyklu projektu definují (Svozilová, 2011):

- typ práce, jenž má být vykonán v příslušném stupni rozvoje projektu,
- jaké konkrétní výstupy jsou v jednotlivých fázích generovány, jak jsou ověřovány a hodnoceny,
- kdo se zapojuje do aktivit projektu v jeho jednotlivých etapách.

Fáze životního cyklu projektu jsou tedy **sekvence – stavy projektu a časové úseky jim odpovídající**. Přejít z jedné fáze do druhé nastává při dosažení určitého dříve definovaného stavu projektu. Přejít mezi fázemi je zpravidla uskutečněno na základě dílčího schvalovacího procesu, který konstatuje připravenost pro přechod do další fáze. (Svozilová, 2011)

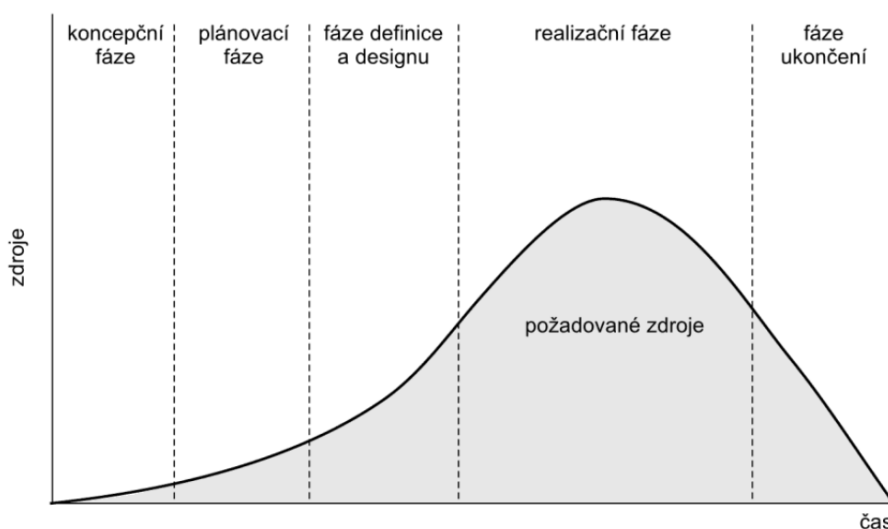


Obr. 2 – Typické rozložení fází životního cyklu projektu (Svozilová, 2011)

Na obrázku 2, který byl vytvořen podle PMI® (Svozilová, 2011), vidíme, že v jednotlivých etapách projektu dochází k postupnému zapojování zdrojů projektu. Postupně jsou generovány i výstupy projektu, které mají charakter výsledků výkonu řízení a vlastního produktu projektu, jehož vytvoření je hlavním cílem projektu. Pokud je potřeba, lze střední

fázi projektu rozčlenit na dílčí fáze – etapy, jejichž výsledky jsou definovanými mezivýstupy projektu.

Fáze životního cyklu projektu, které převzal docent Máchal, stanovil i profesor Harold Kerzner (*Máchal, 2015*):



Obr. 3 – Životní cyklus projektu (*Máchal, 2015*)

Životní cyklus projektu definovalo i Mezinárodní sdružení národních asociací projektových manažerů (*International Project Management Association*) neboli IPMA, které tvrdí, že životní cyklus projektu má následující čtyři fáze (*Máchal, 2015*):

- fázi iniciační,
- fázi plánovací,
- fázi realizační,
- fázi ukončovací.

Inženýrka Svozilová (*Svozilová, 2011*) uvádí, že přechod mezi jednotlivými fázemi je zpravidla uskutečněn na základě dílčího schvalovacího procesu, na jehož základě je rozhodnuto o dalším postupu. U větších a zásadních rozdílů mezi plánovaným a dosaženým stavem nebo při zvýšeném výskytu a působení rizikových faktorů může dojít k přerušení nebo předčasnému ukončení projektu.

Procesy řízení projektu

Dle Vargase (*Vargas, 2001*) v projektu existuje 5 procesních skupin a 9 znalostních oblastí, které vytváří rámec pro 39 procesů. Mezi 5 procesních skupin spadají (*Vargas, 2001*):

1. **Přípravné procesy** – tato skupina se skládá pouze ze zahajovacích procesů.
2. **Plánovací procesy** – proces plánování se dá považovat za jednu z nejdůležitějších skupin. Zároveň je i skupinou s největším počtem procesů (21 procesů), patří sem např. plánování rozsahu, definice rozsahu, definice aktivit, rozpočet nákladů, akvizice personálu, plánování komunikace, identifikace rizik nebo vypracování projektového plánu.
3. **Proces realizace** – proces realizace obsahuje procesy, které se používají k provedení a dokončování prací dle plánu projektu za předpokladu splnění požadavků. Najdeme zde 7 procesů – realizace plánu projektu, zajištění kvality, rozvoj týmu, distribuce informací, naléhavá žádost, výběr zdroje a správa smluv.
4. **Dozorčí a kontrolní proces** – zde nalezneme procesy, které umožňují sledovat realizaci projektu a zaručit tak případnou identifikaci problémů a včasné přijetí nápravných opatření. Mezi kontrolní procesy se řadí hlášení výkonu, ověření rozsahu, řízené změny rozsahu, kontrola harmonogramu, kontrola nákladů, kontrola kvality, sledování a kontrola rizik a integrované řízení změn.
5. **Ukončovací procesy** – do poslední skupiny procesů se zahrnují procesy, které ověří, že všechny cíle byly dokončeny a určí, zda je projekt hotový. Je to uzavření smlouvy a administrativní uzávěra.

Znalostní procesy, které se prolínají ve výše zmíněných procesních skupinách jsou následující (*Vargas, 2001*):

- Integrate
- Rozsah
- Čas
- Náklady
- Kvalita
- Lidské zdroje
- Komunikace
- Riziko

- Pořizování

Vybrané nástroje pro řízení projektu

Řízení projektu vychází z výsledků iniciace a zahájení projektu a přetváří je do formy taktického plánu pro realizaci projektu. Plánování podrobí schválený projektový záměr detailnímu rozboru z pohledu času, nákladů, technologií, metodologií a pracovních zdrojů. (Svozilová, 2011).

Výstupem řízení projektu je definice předmětu projektu a plán projektu.

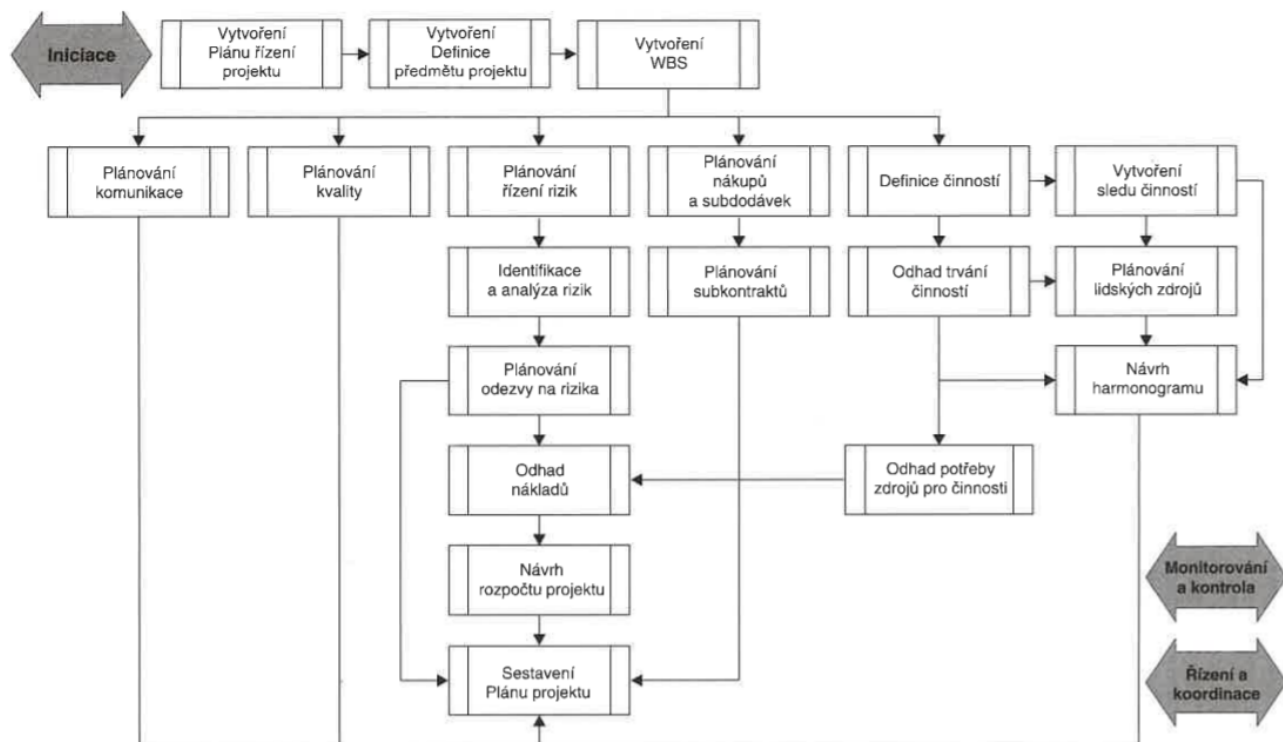
Dle inženýrky Svozilové (Svozilová, 2011) je cílem plánování projektu **definice hlavních faktorů a sestavení plánovaných dokumentů projektu**. Ve své podstatě se jedná o zpřesnění výstupů předchozí fáze – strukturování globálního cíle do dílčích položek, rozdělení práce a produktů do dílčích částí, definice vnitřních rozhraní subsystémů, příprava metodik a inventarizace znalostí a dovedností budoucích členů projektového týmu, identifikace potřebných zdrojů a definice rizik. Činnosti procesu vrcholí sestavením realistického časového rámce a rozpočtu projektu a přípravě detailních plánů na realizaci projektu.

Mezi hlavní plánované dokumenty patří (Svozilová, 2011):

- **Definice předmětu projektu**, která poskytuje všechny definice potřebné k popisu předmětu projektu a **je základem komunikace mezi projektovým týmem a zákazníkem projektu** a věcnou komunikaci uvnitř projektového týmu.
- **Plán projektu** se využívá především pro komunikaci uvnitř projektového týmu a mezi projektovým týmem a managementem společnosti smluvní strany. Některé jeho části jsou otevřeny pro komunikaci se zákazníkem – většinou to bývají milníky harmonogramu projektu, komunikační plány, plány řízení změn a v případě některých typů kontraktů je to i rozpočet projektu.

Dalším krokem v plánování projektu dle Brothertona (Brotherton, 2008) je vytvoření **Work Breakdown Structure (WBS)**. WBS je hierarchická struktura, která rozděluje práce v projektu a je základním stavebním kamenem pro spouštění, plánování, provádění, monitorování a řízení procesů, které se používají k řízení projektů. Její struktura může mít vliv na úspěšnost projektu. Pokud je zkonstruována chudě, může mít za následek nepříznivé výsledky projektu, např. nejasné pracovní úkoly nebo jejich nezvládnutelnost. Hodnota WBS se u projektových manažerů stále zvyšuje, jelikož je velice přehledná a stručná. Její struktura se nejčastěji vytváří jako síťový diagram.

Dle Svozilové, převzato od PMI®, po WBS přichází tyto dílčí procesy plánování projektu (Svozilová, 2011):



Obr. 4 – Diagram procesní skupiny Plánování projektu (Svozilová, 2011)

Jak můžeme vidět, z WBS vychází jednotlivé činnosti projektu, které jsou důležité pro jeho úspěšnost. Důležitá je rovněž vzájemná propojenost činností.

Pro vstupy a výstupy základních podprocesů plánování projektu využijeme tabulku, kterou zpracovala inženýrka Svozilová (Svozilová, 2011):

Podproces	Vstupy	Výstupy
Definice činností	<ul style="list-style-type: none"> • Definice předmětu projektu • Plán řízení projektu • Podrobný rozpis prací (WBS) • Výklad pojmů WBS • Soubor podnikových procesů • Podniková pravidla a metodiky 	<ul style="list-style-type: none"> • Plán projektu <ul style="list-style-type: none"> ▪ seznam činností ▪ popis činností ▪ seznam milníků • Požadavky na změny

Plánování řízení rizik	<ul style="list-style-type: none"> • Definice předmětu projektu • Plán řízení projektu • Soubor podnikových procesů • Podniková pravidla a metodiky 	<ul style="list-style-type: none"> • Plán projektu <ul style="list-style-type: none"> ▪ plán řízení rizik
Plánování kvality	<ul style="list-style-type: none"> • Definice předmětu projektu • Plán řízení projektu • Soubor podnikových procesů • Podniková pravidla a metodiky 	<ul style="list-style-type: none"> • Plán projektu <ul style="list-style-type: none"> ▪ plán řízení kvality ▪ základní požadavky na kvalitu ▪ ukazatele kvality ▪ kontrolní seznam měření kvality ▪ plán zlepšení procesů ▪ aktualizace plánu řízení projektu
Plánování komunikace	<ul style="list-style-type: none"> • Definice předmětu projektu • Soubor podnikových procesů • Podniková pravidla a metodiky • Plán řízení projektu • Role a odpovědnosti • Organizační struktura projektu • Plán obsazení projektu 	<ul style="list-style-type: none"> • Plán projektu <ul style="list-style-type: none"> ▪ komunikační plán

Plánování nákupů a subdodávek	<ul style="list-style-type: none"> • Definice předmětu projektu • Plán řízení projektu • Registr rizik • Dohody a kontrakty pro snížení rizik • Požadavky na zdroje pro krytí činností • Harmonogram projektu • Odhady nákladů činností • Základní kalkulace nákladů • Podrobný rozpis prací (WBS) • Výklad pojmů WBS • Soubor podnikových procesů • Podniková pravidla a metodiky 	<ul style="list-style-type: none"> • Plán projektu <ul style="list-style-type: none"> ▪ plán řízení subdodávek ▪ rozhodnutí o způsobu pořízení ▪ popis požadovaného plnění • Dohody a kontrakty pro nákup a subdodávky • Požadavky na změny
-------------------------------	--	--

Tab. 1 – Vstupy a výstupy procesu Plánování projektu (Svozilová, 2011)

Při studiu diagramu a doprovodné tabulky je potřeba brát ohled na následující skutečnosti (Svozilová, 2011):

- diagram je obecně platný pro všechny plánovací aktivity v průběhu životního cyklu projektu,
- časové souběhy a návaznosti nejsou součástí diagramu,
- v tabulce jsou v seznamech vstupů a výstupů pouze nejdůležitější dokumenty.

Výše uvedený diagram a popisy procesů jsou z důvodu jasnosti a přehlednosti seřazeny do jediného toku s větvením bez uvedení případných zpětných vazeb. V praxi se často stává, že nelze ukončit práci na definici předmětu projektu a začít sestavovat plán projektu, aniž by nebylo nutno se z nějakých důvodů vrátit zpět – vyhotovení těchto dvou hlavních projektových dokumentů bývá společným procesem, ve kterém bývá definice předmětu projektu jen pár kroků před plánem projektu a současně s jeho postupným dokončováním může doznat drobných i větších úprav. (Svozilová, 2011)

3.1.2 Řízení projektu v čase

Řízení projektu v čase se řadí mezi součásti celkového řízení projektu, ve kterém se časová osa analyzuje a vyvíjí, aby byl projekt nebo výstup dokončen. Řízení projektu v čase se dle PMI® skládá ze šesti různých komponent (*Roseke, 2014*):

- **Definování aktivit (*Activity Definition*)** – identifikace a plánování různých komponent sekvence řízení projektů, které jsou nutné pro dokončení projektu.
- **Členění aktivit (*Activity Sequencing*)** – proces řízení projektu v čase definuje pořadí, ve kterém musí být jednotlivé aktivity dokončeny.
- **Odhad zdrojů aktivit (*Activity Resource Estimating*)** – identifikace a definování typů, množství zdrojů a materiálů potřebných k dokončení aktivit.
- **Odhad trvání aktivit (*Activity Duration Estimating*)** – identifikace a odhad časové osy pro dokončení jednotlivých činností.
- **Rozvoj harmonogramu projektu (*Schedule Development*)** – analýza pořadí činností, časových os, zdrojů a rizik pro vytvoření harmonogramu projektu.
- **Kontrola harmonogramu projektu (*Schedule Control*)** – kontrolování změn v harmonogramu projektu.

Časová analýza projektu

Dle inženýrky Svozilové (*Svozilová, 2011*) je časová analýza projektu nedílnou součástí plánu projektu a obsahuje všechny informace o tom, v jakých termínech a časových sledech budou práce na projektu probíhat. K jednotlivým úsekům časového rozpisu jsou přiřazeny realizační zdroje, které provádějí výkony podle zadání těchto dílčích úseků a jsou odpovědné za splnění úkolů a realizaci výstupů spojených s konkrétním zadáním dílčího úkolu.

Časový rozpis projektu, představovaný diagramy a harmonogramy, je významnou součástí plánu projektu a nástrojem pro úplné a přehledné podchycení velkého množství informací potřebných pro řízení projektu. Nejdůležitějšími informacemi jsou (*Svozilová, 2011*):

- milníky a důležité termíny projektu,
- logické hierarchické struktury prací převedené do časových sledů úloh a úkolů,
- údaje o předpokládané délce trvání jednotlivých úseků práce,

- vazby a souslednosti úseků práce, které napomáhají zachování logiky výkonu prací i při časových změnách v harmonogramech,
- jiné informace napomáhající údržbě harmonogramu ve vazbě na procesy koordinace, řízení, monitorování a kontrolu po celou dobu životního cyklu projektu.

Diagramy a harmonogramy hrají významnou úlohu v metodologiích projektového managementu jako nástroj pro úplné a přehledné podchycení velkého kvanta informací potřebných pro řízení projektu. V minulém století prodělaly diagramy velký rozvoj. Vcelku jednoduché Ganttovy digramy a diagramy milníků zastínily složitější síťové diagramy. Za nedostatky Ganttových diagramů a diagramů milníků lze považovat zejména to, že neobsahovaly zobrazení závislosti mezi jednotlivými segmenty a že neumožnily posouzení, co se stane, nastane-li v průběhu řízení projektu nějaká změna. (Svozilová, 2011)

Diagramy milníků

Dle inženýrky Svozilové (Svozilová, 2011) je milník jednoduchý časový údaj, který se váže k nějaké události. Diagramy milníků jsou velmi jednoduché a přehledné, ale mají jednu velkou slabinu, nijak nevyznačují úkoly a jejich trvání. V praxi se používají např. v podobě diagramů nebo tabulky (viz tabulka 2), a to jako jednoduchý a přehledný výčet základních dat projektu v konceptuální fázi, v hlášení, rozborech a informacích určených spíše pro uživatele mimo projekt.

Milník	Datum
Zahájení projektu	1. 9. 2005
Zahajovací schůzka projektového týmu	1. 12. 2005
Ukončení Etapy 1	28. 2. 2006
Ukončení Etapy 2	30. 4. 2006
Předání k testování – zahájení akceptační procedury	15. 5. 2006
Akceptační jednání	31. 5. 2006
Ukončení projektu	15. 6. 2006

Tab. 2 – Příklad tabulky milníků (Svozilová, 2011)

Ganttův diagram

Ganttovy diagramy se objevily v průběhu první světové války, kdy Henry L. Gantt představil světu techniku diagramů, které velmi jednoduše a názorně ukazují sled úkolů a jejich začátky a konce. Jejich popularita se udržela dodnes. Jsou jednoduché, dají se snadno vytvořit i bez specializované softwarové podpory a pro jejich pochopení není třeba žádné zvláštní kvalifikace, úkoly jsou zpravidla organizovány v posloupnosti shora dolů, zatímco časová osa je rozvinuta na horizontální linii. Nejčastěji se zobrazují jako tabulka (viz tabulka 3). (Svozilová, 2011)

	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9
Úkol A	■	■							
Úkol B			■						
Úkol C		■	■	■	■				
Úkol D			■	■	■	■	■		
Úkol E								■	■

Tab. 3 – Příklad Ganttova digramu (Svozilová, 2011)

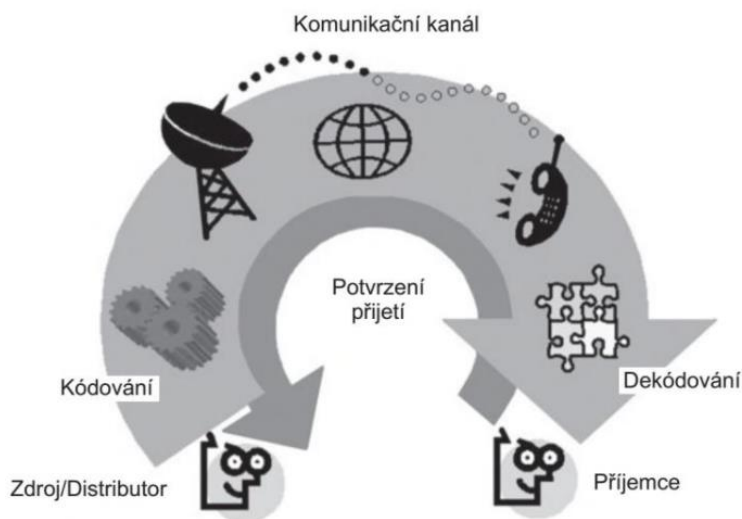
Nedostatky výše zmíněných diagramů vyřešily síťové diagramy, mezi nejznámější lze zařadit tyto (Svozilová, 2011):

- **Metoda kritické cesty** (angl. *Critical Path Method, CPM*) je metodou, která je založena na vyhledávání a analýzu kritické cesty projektu – nejdelšího sledu úkolů projektu, které neobsahují žádné časové rezervy.
- **Metoda hodnocení a kontroly projektu** (angl. *Project Evaluation and Review Technique, PERT*) – postupy tvorby a hodnocení síťových diagramů tvořených úkoly a událostmi a související kontroly postupu projektu vzhledem k plánovanému diagramu. Odhady vychází z kombinace optimistických, běžných a pesimistických variant trvání jednotlivých úseků projektu a dalších statistických výpočtů a predikcí.
- **Metoda grafického hodnocení a kontroly projektu** (angl. *Graphical Evaluation and Review Technique, GERT*) je metoda síťových diagramů podobná diagramu PERT s tím, že má určitá zdokonalení pro větvení, smyčky a vícenásobné ukončení projektu.

3.1.3 Řízení komunikace v projektu

Má-li být komunikace v rámci projektu efektivní a pozitivně přispívající k dosažení úspěchu projektu, je zapotřebí vytvořit **konzistentní a vstřícné komunikační prostředí**. Od manažera projektu se očekává, že pod jeho řídicím vlivem bude komunikační síť projektu efektivní a výkonná. Rovněž se od komunikace v rámci projektu očekává, že významně přispěje k dosažení předpokládaných cílů projektu. (Svozilová, 2011)

Z pohledu kvality komunikace jsou kromě komunikační sítě dle inženýrky Svozilové (Svozilová, 2011) důležité rovněž dílčí transformace informací uvnitř komunikačního kanálu, zkreslení, ke kterému může na trase dojít, a režimy zpracování informací pro předání v komunikačním kanálu.



Obr. 5 – Model komunikačního kanálu (Svozilová, 2011)

Základní situace je ilustrována na obrázku 5. Informace vychází ze svého zdroje, je kódována pro předání do komunikačního kanálu, tím je ve formě zprávy přenesena, dekódována a přijata na straně příjemce. Příjemce potvrdí správné přijetí informace ve zpětné vazbě. Obecný komunikační model obsahuje šest hlavních součástí (Svozilová, 2011):

- zdroj vysílající informaci,
- vstupní část komunikačního kanálu, ve které je informace přeměněna ve sled znaků nebo jiných vyjadřovacích symbolů,
- zpráva, která je fyzickým produktem kódování a nositelem informace,
- komunikační kanál, jehož úkolem je přenést zprávu od zdroje k příjemci,

- výstupní rozhraní komunikačního kanálu, ve kterém dochází ke zpětné přeměně znaků na informaci,
- příjemce informace.

Spolehlivá projektová komunikace předpokládá, že informace prochází komunikačním kanálem za podmínek (*Svozilová, 2011*):

- správného zpracování na straně zdroje,
- bezchybného přenesení komunikačním kanálem,
- nezkreslení při dekodování na straně příjemce,
- ověření potvrzením o příjmu.

Dle inženýrky Svozilové (*Svozilová, 2011*) je pro kvalitu komunikace důležitá nejen obsahová správnost při zpracování a spolehlivost předání k příjemci, ale také včasné vyslání signálu od příjemce směrem ke zdroji informace o jejím přijetí a pochopení.

Výstupem z plánování řízení komunikace na projektu je pak **komunikační plán**. Komunikační plán je dokumentem, který určuje řízené toky informací, kdo je za daný tok informací zodpovědný, komu je daný tok určen, jaká technologie se používá atd. Cílem plánu je zajištění vzájemného porozumění a získání potřebných informací. (*Doležal, 2016*)

Komunikační plán by měl být velice přehledný, aby každý věděl, kdo jakou problematiku řeší a kdo je kompetentní se k určitým otázkám vyjádřit. Je doporučeno zahrnout i šablony a formuláře pro zápisy z porad, reporting a další více či méně formální dokumenty, které budou vznikat během realizace projektu. (*Doležal, 2016*)

Pokud budeme mít na jednotlivé procesy navázané funkce, je nutné vytvořit **komunikační matici**, která určuje, jak bude uvnitř i vně organizace pracováno s daty a informacemi a kdy, komu a v jakém rozsahu budeme data a informace předávat. Je potřeba si uvědomit, že informační toky směřují dopředu i dozadu. (*Filip, 2019*)

Dle stránek Projectman.cz (*Projectman.cz, 2022*) je komunikační matice strukturou obsahující informace komunikačního plánu a jejich frekvence během celého projektu.

- fáze výkonu (*performing*).

Manažer projektu musí neustále tým a jeho členy formovat, a to od počáteční fáze budování týmu přes práci týmu v průběhu životního cyklu projektu až po ukončení projektu, kdy se členové týmu vrací ke své organizační jednotce a čekají na nové přiřazení do jiného projektu nebo je jim opětovně přiřazeno jejich původní pracovní místo. Výkon členů týmů musí být v průběhu práce na projektu manažerem projektu pravidelně kontrolován a konzultován s liniovými manažery. Dále se musí pravidelně posuzovat potřeby osobního rozvoje, koučování a tréninků a s tím je třeba provádět příslušné kroky. V případě, že výkon určitého člena týmu nedosahuje požadovaného standardu, musí manažer projektu přikročit k nápravnému opatření. (*Doležal, 2012*)

Pro úspěšnost projektu je rovněž důležité umět delegovat úkoly a přenést zodpovědnost na jednotlivé projektové týmy či jejich konkrétní členy. Nejpoužívanější metodou v projektovém řízení je **matice odpovědnosti**. Matice odpovědnosti představuje jasné a konkrétní vymezení kompetencí osob z týmu za konkrétní projektové výsledky. Přesně vymezuje kompetence stanovených odpovědných osob ve vztahu ke všem prvkům WBS. K sestavení matice odpovědnosti existuje mnoho způsobů, nejpopulárnějším přístupem je **matice RACI**. Název je odvozen od počátečních písmen slov, která se s pojmem matice odpovědnosti pojí (*Doležal, 2012*):

- R – *responsible* – osoba, která je zodpovědná za vykonání svěřeného úkolu.
- A – *accountable* – osoba, která zajišťuje správnou a efektivní tvorbu příslušného úkolu. Může to být osoba, která se na úkolu vůbec nepodílí, pouze dozoruje.
- C – *consulted* – osoba, která může poskytnout radu k provádění úkolu, často expert na danou problematiku.
- I – *informed* – osoba, která by měla dostávat veškeré informace o postupu plnění úkolu.

Aby mohla být matice odpovědnosti v projektu použita, musí být doplněna o časové parametry podle harmonogramu, které v sobě nesou informaci o **předpokládaném termínu použití** a **předpokládanou délku plnění** úkolů. (*Svozilová, 2011*)

Jak zmiňuje doktor Doležal (*Doležal, 2012*), bylo provedeno mnoho výzkumů mezi řediteli velkých i malých firem, které ukazují, že vedení týmu, jejich budování a rozvoj je jednou z nejžádanějších schopností, které organizace po svých projektových manažerech vyžadují. Zároveň je to však poměrně vzácná schopnost.

3.2 Event Management

„Event Management je aplikace projektového managementu na vytváření a rozvoj malých a/nebo velkých osobních nebo firemních akcí, jako jsou festivaly, konference, ceremonie, svatby, formální večírky, koncerty nebo kongresy. Zahrnuje studium značky, identifikaci cílového publika, vymyšlení konceptu akce a koordinaci technických aspektů před samotným zahájením akce.“ (Ramsborg, 2008)

Slovo „event“ v češtině znamená událost, tudíž doslovný překlad slovního spojení „Event Management“ by v češtině znamenal řízení událostí, což úplně nevystihuje tuto oblast, proto je výše uvedena citace od doktora Glena C. Ramsborga, který o tomto tématu napsal spoustu knih, které jsou celosvětově brány jako standardní příručky pro event manažery.

Pod Event Management spadá skoro každá akce, kterou kdokoliv naplánuje. Dalo by se tedy říct, že event manažer může být každý z nás, kdo plánuje např. oslavu svých narozenin. Jenže ty největší akce, mezi něž patří třeba i olympijské hry, vyžadují mnohem více práce, a tím pádem jsou i více stresující. Vzhledem ke složitosti, rozsáhlému souboru požadovaných znalostí a rychle se měnícímu prostředí je event manažer často vedle chirurgů uváděn jako jedna z nejvíce stresujících kariérních cest, v Americe je pozice koordinátora akce (*Event coordinator*) dokonce šestou nejvíce stresující prací. (Min, 2019)

Proces plánování a koordinace akce se obvykle nazývá plánování akce a může zahrnovat rozpočet, plánování, výběr místa, získávání potřebných povolení, koordinaci dopravy a parkování, zajištění řečníků nebo bavičů, zajištění výzdoby, zabezpečení akce, catering, koordinaci s dodavateli třetích stran a nouzové plány. Každá událost je svou povahou odlišná, takže proces plánování a realizace každé události se liší na základě typu události. (Ramsborg, 2008)

Dle doktora Chaturvediho (*Chaturvedi, 2009*) je zřídka možné mít kompletní generální zkoušku události, aby se zjistilo, zda je událost proveditelná a zda prvky spolupracují na dosažení požadovaných cílů. Proto je důležité provést studii proveditelnosti a výsledky oznámit investorům.

Studie proveditelnosti akce je podrobné prozkoumání alternativ akce, aby bylo zajištěno, že akce splní cíle klienta. Výsledkem studie proveditelnosti je návrh akce. Návrh události je podrobné doporučení pro událost. Se změnou zaměření organizací na outsourcing

a zároveň vytvoření firemní eventové kanceláře může mít event manažer tři role (Chaturvedi, 2009):

- **Iniciátor události:** Firemní event manažer navrhuje akce ke schválení vyššímu vedení divize nebo korporace. V projektové společnosti bude tato metoda standardní pro všechna oddělení. Akce, stejně jako jiné projekty, budou muset splňovat výběrová kritéria společnosti.
- **Partner akce:** Každá zúčastněná organizace vysílá svého manažera události nebo základní tým, aby se stal součástí celkového týmu akce. Různé pohostinské akce kolem olympiády jsou příkladem tohoto organizačního procesu.
- **Posuzovatel událostí:** Když je řízení firemních akcí zcela outsourcováno, musí organizace posoudit životaschopnost akce a sledovat její průběh.

Ve všech těchto situacích musí organizace rozumět proveditelnosti akce a návrhům.

Jelikož Event Management vychází z projektového managementu, lze ho rovněž rozdělit do následujících fází (Šindler, 2003):

- Přípravná fáze – otestujeme kreativní myšlenku eventu ve smyslu spojení s plánovaným sdělením, které chceme pomocí eventu tlumočit cílové skupině.
- Realizační fáze – zaměříme se na vlastní zinscenování eventu, kde nesmíme opomenout reakce cílové skupiny:
 - jak silně a v jakém směru působily jednotlivé části programu na účastníky,
 - jak hluboko se podařilo vtáhnout účastníky do dílčích sekvencí děje,
 - jaká se vytvořila interakce mezi jednotlivými účastníky eventu,
 - jak se značka (produkt) dostala do středu dění.
- Hodnotící fáze – sbíráme data o úspěšnosti akce a vyhodnocujeme, jaké účinky zanechala.

3.3 Time Management

Pro vysvětlení pojmu Time Management využijeme definici od doktora Vítězslava Pruknera (Prukner, 2014):

„Time Management je sadou postupů, doporučení a nástrojů pro plánování času, obvykle za účelem zvýšení efektivity využití pracovního i osobního času.“

Dle doktora Pruknera (*Prukner, 2014*) Time Management v současnosti zahrnuje širokou škálu aktivit, mezi které řadíme plánování, přidělování, stanovení cílů, delegování, analýzu stráveného času, monitorování a stanovení priorit. Zpočátku bylo hospodaření s časem využíváno jen pro obchodní nebo pracovní činnosti, ale postupem času se tento obor z důvodu narůstajících nároků na život rozšířil i do osobních aktivit.

Historie Time Managementu se začíná rozvíjet v době, kdy si lidé začínají psát úkoly nebo důležité termíny na kus papíru či později někde do kalendáře. Jak ale zmiňuje David Gruber (*Gruber, 2017*) ve své knize, opravdový Time Management se začíná rozvíjet až po druhé světové válce, kdy je na manažery kladen větší časový stres a pres. Aby se z toho manažeři nezbláznili, společnost rychle zareagovala a vznikla věda o využití času, začali se psát tlusté knihy s podrobnými návody nebo se pořádali tréninkové kurzy.

Gruber (*Gruber, 2017*) rovněž zmiňuje **čtyři generace Time Managementu**, které rozdělují způsoby plánování, které převzal od uznávaného lektora a trenéra leadershipu Stephena Richardse Coveyho (*Gruber, 2017*):

- První generace: Upomínky na určitý čas pomocí alarmů (hodinky, počítač), převážně se používá na upozornění před provedením nějakého úkolu.
- Druhá generace: Plánování pomocí kalendáře nebo diáře; zahrnuje i stanovení cílů.
- Třetí generace: Tento přístup zahrnuje plánování, stanovení životních priorit a priorit v jejich dosahování, řízení času a určení krátkodobých, střednědobých a dlouhodobých cílů a jejich provázanost. Následně nastává vlastní řízení podle osobního organizéru nebo počítače.
- Čtvrtá generace: Je zefektivněním všech z výše uvedených nástrojů. Zavádí cíle a role jako kontrolní prvek systému a preferuje důležité úkoly nad těmi naléhavými.

Součástí Time Managementu je stanovení úkolů a jejich priorit. Dle doktora Pruknera základním stavebním kamenem našich plánů je matice, která se sestavuje ze čtyř kvadrantů, do kterých je třeba rozřadit veškerou naši činnost (*Prukner, 2014*):

- První kvadrant obsahuje důležité a naléhavé úkoly, které by se měly řešit důkladně a ihned. Naprosto typickými příklady jsou krize, neodkladné problémy nebo projekty s pevně stanovenými termíny.

- Druhý kvadrant ve většině případů obsahuje úkoly z prvního kvadrantu. Aby se úkoly nedostaly do prvního kvadrantu, snažíme se problémy řešit ještě dříve, než vzniknou. Hlavním cílem druhého kvadrantu je **prevence přesunu činností do prvního kvadrantu**.
- Ve třetím kvadrantu se rovněž nachází naléhavé úkoly, ale nedůležité. Znepříjemňují náš život a většině lidí ubírají životní energii a možnost zaměřit se na důležitější druhý kvadrant. Patří sem náhlá vyrušení, některé telefonáty, některá korespondence, některé porady či naléhavé záležitosti.
- Čtvrtý kvadrant oproti třetímu obsahuje příjemné činnosti. Lidé, kteří žijí ve stresu a spěchu, považují tyto činnosti za vysvobozující. Neunaví je, ale moc jim toho nedají, proto by se měli snažit vynaložit maximální úsilí o přesun pozornosti do druhého kvadrantu.

Dalším dělením priorit v plnění úkolů je *metoda ABC*. Jedním z prvních, kdo ji navrhl, byl Alan Lakein, který k jednotlivému písmenu doplnil jeho důležitost (*Lakein, 1996*):

- A. Položky s velkou důležitostí
- B. Důležité položky
- C. Nejnižší důležitost

Time Management je rovněž součástí projektového řízení, kde zasahuje zejména do procesní skupiny Plánování. Své využití najde při (*Máchal, 2015*):

- Plánování harmonogramu,
- definování aktivit,
- seřazení aktivit,
- odhadu zdrojů na aktivity,
- odhadu doby trvání aktivity,
- vytvoření harmonogramu.

Time Management je využíván i v procesní skupině Monitoringu a kontroly, kde kontroluje harmonogram. (*Máchal, 2015*)

Problematika Time Managementu v projektovém řízení nejvíce padá na bedra projektového manažera. Projektový manažer je zodpovědný za splnění projektového trojimperativu, v cestě mu však stojí mnoho překážek, včetně času. Projektový manažer by však neměl mít s časovým plánem takové problémy, jelikož může velmi dobře využít své znalosti

z projektového řízení a aplikovat je na řízení času, projektové řízení i Time Management vycházejí ze společných principů. *(Ježková, 2013)*

Kdybychom tedy chtěli využít terminologii projektového řízení, projektový manažer by k řízení svého časového plánu měl přistupovat jako k řízení portfolia. Měl by znát své poslání a strategické cíle, měl by plánovat, kontrolovat a řídit jednotlivé programy a projekty. To vše by měl zvládnout, když efektivně využije zdroje, které má k dispozici (tělo, mysl a svůj čas) s ohledem na jejich užitečné rozdělení mezi všechny priority, které si sám stanoví. Projektový manažer samozřejmě musí počítat s různými riziky a změnami, jestli chce projekt úspěšně dokončit. Pokud bude s těmito problémy počítat, neměl by mít větší potíže s jejich vyřešením během daného časového plánu. *(Ježková, 2013)*

4 Vlastní práce

4.1 Plánování a řízení aktivit ve sportu

Dle Dovalila (*Dovalil, 2010*) se plánování považuje za základ řízení sportovního tréninku. Je to přetváření představ o tréninku do reálné podoby. Koloběh tréninkové činnosti, evidence, kontroly trénovanosti a vlastní tvorba plánu představuje jednotný celek, který by měl být znám každému trenérovi. Pro růst výkonnosti je plánování velice důležité.

Základním fyziologickým aspektem přípravy na sportovní výkon je střídání zatěžování a zotavování. To je základem tréninku a my to při jeho plánování musíme brát neustále v potaz. Od tohoto požadavku se také odvíjejí všechny tréninkové cykly. (*Sekera, 2009*)

4.2 Plánování sportovní sezóny

Dle Sekery (*Sekera, 2009*) je rok obvykle považován za základní stavební jednotku dlouhodobého sportovního plánování. Stavba ročního cyklu jednoznačně směřuje k danému cíli sezóny, ke kulminaci sportovní formy přesně v požadovaném období. Logicky z toho vyplývá, že se trénink z hlediska svého zaměření v průběhu roku mění. Postupným vývojem tréninkových teorií a praktickým využíváním sportovci se zjistilo, že je vhodné sezónu rozdělovat na čtyři období. Toto rozdělení je výsledkem specifických úkolů, na které je potřeba v daném čase zaměřit pozornost.

Sportovec si musí nejprve určit vrchol sezóny, v zásadě má dvě základní varianty. Z hlediska průběhu sezóny je snahou dostat se na určitou, velmi slušnou hladinu výkonnosti, a na té se udržet co nejdéle. Z tohoto stavu je potom možné se ještě pokusit jemněji doladit formu na nějaký vyšší cíl, konkrétní závod. To lze, nicméně není možné počítat s udržením vrcholné formy dlouhodobě, např. po dobu několika měsíců. Druhá varianta počítá s určitým speciálním vrcholem sezóny, např. mistrovství světa nebo olympijské hry, a veškerá příprava je podřízena tomuto vrcholu. Je možné naplánovat sezónu i k více vrcholům, v tomto případě nabývá přesné rozvržení tréninkových jednotek ještě většího významu. (*Sekera, 2009*)

4.3 Tréninkový cyklus

Pro kvalitní naplánování sezóny je dobré zhotovit roční tréninkový cyklus (RTC). Dle Dovalila (*Dovalil, 2010*) má RTC hlavní úlohu v dlouhodobé koncepci plánování a v praxi

bývá nejvíce používán. Plán na RTC bývá označován jako realizační plán. Přesněji nám určuje, co se bude v jednotlivých cyklech trénovat, jaké se budou používat metody, upřesňuje dynamiku zatížení a konkrétněji charakterizuje jednotlivé složky tréninku. Vychází z vývojových trendů ukazatelů zatížení, trénovanosti a výkonnosti, ale největší zodpovědnost při stavbě plánu je kladena na vyhodnocení minulého roku. Zde se můžeme poučit z chyb a nedostatků, kterých jsme se dopustili v předchozím RTC.

RTC se dělí na menší časové úseky – tréninková období, kterým se říká makrocykly, jež obvykle trvají 6 až 12 týdnů. Ty se dále dělí na mezocykly, jejichž délka bývá nejčastěji několik týdnů. Mezocykly de facto odpovídají počtu měsíců v roce, výhodnější je však rozdělit rok na 13 mezocyklů. Každý z nich dále rozdělíme na 4 mikrocykly, tedy jednotlivé týdny. Díky tomuto rozdělení máme pokrytý celý rok. (Sekera, 2009)

Standardní periodizace RTC rozlišuje období přípravné, předzávodní, závodní a přechodné. S tím, že různé sporty se odlišují různou délkou jednotlivých období a počtem obsažených cyklů v těchto obdobích. (Dovalil, 2010)

Období	Hlavní úkol období
Přípravné	Rozvoj trénovanosti
Předzávodní	Vyladění sportovní formy
Závodní	Prokázání a udržení vysoké výkonnosti
Přechodné	Dokonalé zotavení

Tab. 5 – Periodizace RTC (Dovalil, 2010)

Dle Sekery (Sekera, 2009) by plánování zátěže v jednotlivých týdnech mělo respektovat zásadu přetížení a odpočinku. První tři týdny je doporučeno zátěž postupně navyšovat z pohledu objemů i intenzit v závislosti na zaměření tréninku. Čtvrtý týden by měl být regenerační se zatížením přibližně na úrovni prvního maximálně druhého týdne cyklu. Tato úroveň je potom výchozí pro navazující cyklus.

4.4 Základní údaje rozhovoru s vybranou sportovkyní

K dosažení cíle bakalářské práce byl využit rozhovor s osloveným expertem. Jako respondentka byla vybrána aktuálně nejlepší česká biatlonistka Markéta Davidová.

Podstatou rozhovoru bylo získat přehled o zákulisí biatlonových závodů a životě biatlonistů, aby mohly být využity metody projektového řízení zmíněné v teoretické části k naplánování sportovní sezóny biatlonisty. Úplné znění otázek a odpovědí je uvedeno v příloze 1.

4.4.1 Výsledky rozhovoru

Z rozhovoru s Markétou Davidovou jsme se dozvěděli, jak vypadá jedna sezóna biatlonistky nebo biatlonisty, která je klíčová k vytvoření diagramu milníků a Ganttova diagramu. Sezóna startuje na konci listopadu a poslední závody se konají na konci března. Příprava většinou začíná prvním květnem a končí prvními závody Světového poháru.

Jelikož příprava trvá přes půl roku, bylo důležité vědět, co přesně obnáší a jak moc je individuální. Na začátku přípravy se hodně běhá, jezdí na kole a také se trénuje střelba. Později se začíná jezdit na kolečkových lyžích či koloběžkách a chodit do posilovny. Co se týče individuálních tréninků, tak těch biatlonisté moc nemívají. Pokud je individuální, jedná se spíše třeba o hodinový běžecký trénink na začátku přípravy, kdy biatlonisté ještě pobývají doma.

Další podstatnou věcí ve sportu je cestování a s tím spojené finance. Jelikož biatlonisté potřebují na závody s sebou spoustu věcí, hodně se cestuje autem. Samozřejmě někam biatlonisté letí, ale servismani vždy jedou autem. Pokud se biatlonisté přesouvají letadlem, nejedná se o žádné speciální lety soukromými letadly či pravidelné lety první třídou. Co se týče ubytování, je to obdobné jako s cestováním, nebydlí se v pětihvězdičkových hotelech nebo luxusních apartmánech. Zajímavé zjištění z rozhovoru bylo, že pokud se biatlonista nachází do 10. nebo 15. místa v celkovém pořadí Světového poháru, ubytování, jídlo, dopravu atd. má hrazeno od Mezinárodní biatlonové unie. Zbytku závodníků všechno hradí jejich národní biatlonový svaz.

Po informacích o sezóně, přípravě a cestování jsme se dostali k biatlonovým závodům, které se rozdělují do tzv. tří trimestrů. Závody probíhají od středy/čtvrťka do neděle. V pondělí se všichni přesouvají na nové místo, aby mohli zase od středy nebo od čtvrťka začít závodit. Také jsme se bavili o některých známých biatlonových areálech, abychom případně věděli, kde to našemu závodníkovi bude sedět nebo kam je vhodné jet na vysokohorskou přípravu.

Biatlon je sport provozovaný venku, tudíž může nastat i situace, že se závody odloží nebo rovnou zruší. Aby se závod neuskutečnil v daný čas, můžou nastat dvě situace – fouká silný vítr nebo je velká zima. Pokud tyto podmínky nastanou, organizátoři směřují závod

odložit nebo ho rovnou zrušit. Ohledně odložení závodu to není vůbec jednoduché. Hodně záleží na vybraných závodnících, ale i podmínkách televize, zda mají v programu volné místo, navíc závod jde odložit pouze dvakrát, poté musí být zrušen.

V rozhovoru jsme se dostali i na téma změny plánu, ať už se to týká zrušení závodu, změny areálu nebo obměny přípravy. Markétě Davidové tyto změny nedělají velké problémy, přijímá to, co přichází, ale ne každý závodník může takto reagovat, tudíž je potřeba s tím počítat.

Na závěr jsme se věnovali dění před zahájením závodu. Hodinu před začátkem závodu začíná nástřel. Půl hodiny před závodem závodníci testují lyže, které ještě zhruba hodinu a půl před nimi testují servismani. Před začátkem nástřelu mají biatlonisté de facto volný program, ve kterém ale třeba nesmí zapomenout na občerstvení. Když se dostanou do areálu, tak o jednoho závodníka pečují v průměru 2 lidé. Před závodem je nutné kromě přípravy lyží připnout čipy, které zaznamenávají biatlonisty na jednotlivých mezičasech, a zkontrolovat zbraň, zda splňuje požadavky dle pravidel. Když se závodník postaví na start, je důležité, aby měl připnuté čipy, zkontrolovanou zbraň a na kombinéze svůj dres se startovním číslem, poté může s klidnou hlavou vyrazit do závodu.

4.5 Plánování aktivit v biatlonu

Dle rozhovoru s biatlonistkou Markétou Davidovou (*Davidová, příloha 1*) víme, jak vypadá biatlonová sezóna, tudíž můžeme využít znalosti zmíněné výše a zhotovit roční tréninkový cyklus. Biatlonová sezóna startuje na konci listopadu a finišuje na konci března. Je rozdělena na tři trimestry a jednu vrcholnou akci (MS nebo OH). Po konci sezóny mají závodníci měsíc na odpočinek. Počátkem května začíná příprava na další sezónu, závody začínají opět na konci listopadu.

Když využijeme periodizaci RTC dle Dovalila (*Dovalil, 2010*), tak do přípravné fáze můžeme zařadit období od začátku května do cca. konce října. Minimálně měsíc před závody nastává předzávodní období, což v biatlonu spadá na měsíc listopad. Závodní fáze začíná koncem listopadu a končí koncem března, i když jak díky Davidové víme, v sezóně jsou i malé pauzy na přípravu, např. před MS nebo OH bývá delší pauza (14denní) na malé doladění formy na vrcholnou akci. Poslední období, přechodné, vychází na měsíc duben, kdy biatlonisté odpočívají, ale samozřejmě nesmí zapomenout na malý pohyb, aby tělo úplně nevypllo, případně nezačalo stávkovat na začátku přípravy.

Jak výše zmiňuje Sekera (*Sekera, 2009*), existují dva způsoby vrcholu sezóny. Jeden je konzistentní, kdy chcete téměř celou sezónu jezdit dobře a na konci získat trofej pro nejlepšího závodníka uplynulé sezóny. Druhým vrcholem je vámi vybraná konkrétní akce, na které chcete uspět, zejména mistrovství světa nebo olympijské hry. Na těchto akcích máte rozděleno třeba 7 závodů do 14 dní, a právě během těchto dvou týdnů chcete prodat to nejlepší, co ve vás je a na co jste se celou přípravu soustředili, chcete získat medaili, nejlépe tu zlatou. To, jaký typ přípravy zvolíte, záleží čiště na vás, na vašich ambicích a taktéž vašich možnostech, ne každý je totiž schopný udržet stabilní výsledky 4 měsíce a získat na konci sezóny velký křišťálový glóbus, který vyhrává závodník s nejvyšším počtem bodů v celkové klasifikaci.

4.6 Vymezení biatlonu

4.6.1 Historie biatlonu

Biatlon spadá mezi sportovní odvětví, která mají svůj historický původ již v dávné minulosti. Jeho vznik a další vývoj je totiž úzce spjat s praktickými životními potřebami lidské společnosti. Jeho prapočátky v historicky dochované tradici je nutno hledat v lovectví a vojenství. Vždyť právě v těchto činnostech docházelo v přirozených životních podmínkách k provádění střelby v průběhu fyzického zatížení vyplývajícího z pohybové činnosti. To je základní princip a podstata biatlonu. Jde v něm o spojení dvou zcela rozdílných pohybových činností – vytrvalostního nebo rychlostně vytrvalostního běhu kladoucího nároky na oběhový a dýchací aparát, a střelby, vyžadující dokonalou senzomotorickou koordinaci při probíhajícím vysokém fyzickém zatížení a závodním napětím, vyplývajícím z vlastního průběhu závodu. (*Vlček, 2021*)

První záznamy o soutěžích v „biatlonu“ jsou datovány rokem 1767, kdy se uskutečnilo první klání soutěže lovců na území hranic dnešního Švédska a Norska. Olympijská historie zaznamenává ukázky „biatlonu“ již na I. zimních olympijských hrách 1924 v Chamonix ve Francii, kde se uskutečnil závod vojenských hlídek. Neoficiální součástí olympijských her zůstává předchůdce biatlonu až do roku 1948. Za skutečný počátek současného biatlonu je však považován až rok 1958, kdy se v rakouském Saalfeldenu uskutečnilo první mistrovství světa. Hned o dvě sezóny později měl biatlon olympijskou premiéru v americkém Squaw Valley. (*Cícha, 2016*)

Z počátku byl biatlon určen zejména vojákům – jednak kvůli zbraním, ale také kvůli velkým nárokům na prostor. Zbraň měla tzv. velkorážný kalibr a terče byly od palebné čáry vzdáleny od 100 až po 250 metrů! Střílelo se v leže a na nejkratší vzdálenost vstoje. Změna nastala až v roce 1978, kdy se začalo závodit s malorážnou puškou a vzdálenost terčů byla zredukována na 50 metrů. Tato skutečnost rovněž zpřístupnila biatlon „civilistům“, neboť výrazně zjednodušila podmínky pro střelecký trénink. Netrvalo dlouho a přidaly se i ženy. Jejich první mistrovství světa se uskutečnilo v roce 1984 a osm let nato pak následovala olympijská premiéra ženského biatlonu. V roce 1993 se biatlon vymanil ze společného svazku s moderním pětibojem a vznikla samostatná Mezinárodní biatlonová unie (IBU). (Cícha, 2016)

4.6.2 Charakteristika biatlonu

Jak již bylo výše zmíněno, biatlon je sport, který kombinuje běh na lyžích se střelbou. K běhu slouží běžecské lyže a ke střelbě je využívána malorážka. Délka tratě záleží na disciplíně, střelba je vždy na vzdálenost 50 metrů a střílí se vleže nebo vstoje. Vleže se střílí na terč o průměru 4,5 cm, vstoje o průměru 11 cm. Vždy je potřeba trefit 5 terčů. Pokud závodník mine, přichází trest, který se opět odvíjí od jednotlivých disciplín. (Vlček, 2021)

Vytrvalostní závod

Vytrvalostní závod je původní biatlonovou disciplínou. Délka závodu je 15 km pro ženy a 20 km pro muže. Jede se 5 okruhů se 4 střelbami – dvě vleže a dvě vstoje, pořadí je vleže-vstoje-vleže-vstoje. Za každou netrefenou ránu přichází minutová penalizace, která se přičítá k času závodníka. Startuje se intervalově, nejčastěji po půl minutě, počet startujících není omezen. (Vlček, 2021)

Sprint

Závody sprintu se konají na trati dlouhé 7,5 km (ženy) nebo 10 km (muži). Běží se tři okruhy a dvakrát se střílí – vleže a poté vstoje. Za každý netrefený terč musí závodník oběhnout jedno trestné kolo o délce 150 metrů. Starty jsou opět intervalově, nejčastěji po půl minutě, počet startujících závodníků neomezen. (Halberštádt, 2020)

Stíhací závod

Startovní listina stíhacího závodu je vždy dána výsledky z nějakého předchozí závodu, nejčastěji to bývají závody sprintu, ale historie pamatuje i výchozí pozice díky individuálnímu závodu. V praxi to tedy funguje tak, že pokud závodník skončí ve sprintu na 5. místě se ztrátou 40 vteřin na vítěze, ve stíhacím závodě vyráží na trať jako 5. závodník a závod zahajuje 40 vteřin po startu prvního závodníka (vítěze ze sprintu). Maximální počet účastníků této disciplíny je 60. Všechny střelnice v areálech mají kapacitu pro 30 závodníků najednou. Jelikož závodníci ve „stíhačkách“ mívají mezi sebou rozestupy i přes 2 minuty, v 95 % se stihnou na střelnici vystřídat, aby nikdo nemusel čekat. Pokud však závodník přijede na střelnici a není pro něj místo, počká, až se nějaké místo uvolní, rozhodčí samozřejmě poté závodníkům ubírají čas, který strávili na střelnici čekáním na volné místo.

Stíhací závody se běhají na vzdálenost 10 km (ženy) nebo 12,5 km (muži). Závodníci běží 5 okruhů a 4krát střílí – vleže, vleže, vstoje a vstoje. Za každý netrefený terč opět následuje trestné kolo o délce 150 metrů. (IBU, 2021)

Závod s hromadným startem

Závody s hromadným startem jsou považovány za královskou disciplínu, jelikož může startovat pouze 30 závodníků. Všichni vyráží na trať najednou, kapacita střelnice je 30 míst, proto startuje jen 30 biatlonistek nebo biatlonistů. Pokud se „masák“ koná v rámci Světového poháru, 25 závodníků je vybráno na základě celkové pořadí – prvních 25 závodníků v pořadí Světového poháru má jistou účast v závodě. Další 5 účastníků je vybráno na základě výsledků z předchozích závodů konaných v daném závodním bloku. Pokud se tedy v jednom závodním bloku jede sprint, stíhací závod a závod s hromadným startem, výsledky závodníků se berou ze sprintu i ze stíhacího závodu. Závodník, který nefiguruje mezi prvními 25 závodníky v celkovém pořadí Světového poháru, ale ve sprintu se třeba umístil na 5. místě a ve „stíhačce“ na 7. místě, má velikou šanci, že se do závodu s hromadným startem kvalifikuje, protože zaznamenal dobrá umístění. Když se závod s hromadným startem koná v rámci MS nebo OH, jsou podmínky trochu jiné. Zaručené místo má prvních 15 biatlonistů v pořadí Světového poháru a všichni individuální medailisté z probíhajícího MS/OH, pokud nejsou mezi první „patnáctkou“. Zbývají závodníci jsou doplněni dle pořadí bodů získaných v individuálních závodech na probíhajícím MS/OH. (IBU, 2021)

Opět v tomto typu závodů biatlonisté absolvují 5 okruhů se 4 střelbami – vleže, vleže, vstoje a vstoje. V případě žen je trať dlouhá 12,5 km, v případě mužů 15 km. Za každý netrefený terč následuje trestné kolo o délce 150 metrů. (Vlček, 2021)

Štafetový závod

Dle Mezinárodní biatlonové unie (IBU,2021) se štafetových závodů mohou zúčastnit všechny národy, pokud jsou schopny nasadit do závodu minimální počet závodníků – 4 ženy nebo 4 muže, avšak kapacita střelnice je 30 stavů, tudíž horní limit je dán, ale pouze možnostmi areálu. Ženy absolvují 4x6 km, muži 4x7,5 km. Každý závodník běží 3 okruhy a 2x střílí, nejprve vleže, pak vstoje. Pokud závodník netrefí všech 5 terčů, má k dispozici ještě tři náhradní náboje. Pokud jsou náhradní náboje potřeba, je podmínkou je vystřelit, závodník nemůže opustit stav bez využití náhradních nábojů v případě minutých terčů. Když závodník ani po 3 náhradních nábojích nesestřelí všechny terče, musí jít na trestné kolo o délce 150 metrů za každý nesestřelený terč. Závodník štafetu předává dotykem na jakoukoliv část těla nebo zbraň vybíhajícího závodníka. Na předávku existuje vymezené území o vzdálenosti 30 metrů. Závodníci si musí v tomto území štafetu předat, jinak je celý tým diskvalifikován.

Závod smíšených štafet

Smíšené štafety pracují na stejném principu jako klasické štafety, ale pár obměn samozřejmě najdeme. Tým se skládá ze dvou žen a dvou mužů. Není jasně dáno, že každý závod jedou první ženy nebo muži, střídají se. Jeden závod jedou první ženy, druhý závod jedou první muži. Když do závodu jako první nastoupí ženy, na každého závodníka čeká 6km trať. Když jako první nastoupí muži, na každého čeká trať o 7,5 km. Pro každého člena týmu je jeho úsek rozdělen na tři okruhy a dvě střelby – vleže a vstoje. Pokud po pěti výstřelech závodník nesestřelí všechny terče, má k dispozici tři náhradní náboje. Jestliže i po třech náhradních nábojích zůstane nějaký terč nesestřelený, závodník běží trestné kolo o délce 150 m, které absolvuje tolikrát, kolik nesestřelil terčů. Předávka štafety probíhá v předávajícím území (30 m dlouhé a 90 m široké) a musí proběhnout dotykem na jakoukoliv část těla nebo pušky vybíhajícího závodníka. Jestliže dotyk neproběhne, celý tým je diskvalifikován. Počet startujících týmů není omezen, jen možnostmi střelnice. (IBU, 2021)

Smíšené dvojice

Závod smíšených dvojic je nejnovější disciplínou, která byla do Světového poháru přidána. Tato disciplína je hodně populární při exhibičních závodech v biatlonu a odtud se dostala do Světového poháru a na MS, na olympijskou premiéru zatím čeká. Tým tvoří jeden muž a jedna žena. Žena jede na trati dlouhé 6 km, muž 7,5 km. Závod začíná žena. Dvakrát objede 1,5km okruh a střílí vleže a vstoje. Opět má na každou střelbu 3 náhradní náboje. Pokud ani po třech dobitých nábojích nejsou všechny terče sestřeleny, závodnice míří na trestné kolo o délce 75 metrů, kde krouží tolik kol, kolik nesestřelila terčů. Ihned po druhé střelbě biatlonistka předává štafetu svému parťákovi, který absolvuje stejný proces. I pro muže platí, že na každou střelbu mají tři náhradní náboje, ale pokud ani tak netrefí všechny terče, za každý netrefený terč musí absolvovat trestný okruh o délce 75 metrů. Žena absolvuje své 3 km se dvěma střelbami ještě jednou. Poté opět předává svému kolegovi, který opět dvakrát střílí, ale běží už 3 okruhy. Po závěrečné střelbě vstoje čeká na závodníky ještě jeden 1,5km okruh. Předávání štafety probíhá v předávajícím území a štafeta se předává dotykem na jakoukoliv část těla nebo zbraně svého týmového kolegy. Jestliže „předávka“ neproběhne podle regulí, tým je diskvalifikován. Limit startujících týmů je opět dán pouze kapacitou střelnice. (Halberštádt, 2020)

4.6.3 Charakteristika biatlonové sezóny

Biatlonová sezóna je rozdělena do třech tzv. trimestrů a jedné vrcholné akce – mistrovství světa nebo olympijské hry, pořadí je následující: první trimestr, druhý trimestr, vrcholná akce a třetí trimestr. Slovo trimestr v biatlonu znamená, že během tří po sobě jdoucích prodloužených víkendů probíhají biatlonové závody. Většinou to bývá tak, že během jednoho „závodního víkendu“ odjede skoro každý závodník tři závody, tudíž se koná celkem 6 závodů. Buď se jedou 3 závody pro muže a 3 závody pro ženy, nebo 2 závody pro muže, 2 závody pro ženy a 2 smíšené závody. Vrcholná akce, během níž se jedou všechny výše zmíněné disciplíny, trvá 14 dní a ti nejlepší biatlonisté absolvují 7 závodů. Pokud ale probíhá olympiáda, ti nejlepší odjedou pouze 6 závodů, závod smíšených dvojic ještě nebyl přijat jako olympijská disciplína.

První trimestr začíná na konci listopadu a končí těsně před Vánocemi. První podnik SP má oproti dalším podnikům o dvoje závody navíc. První závody ženy a muži absolvují v posledním listopadovém víkendu, kdy se v sobotu jedou např. vytrvalostní závody a v neděli sprinty. Další závody v tomto areálu absolvují už jako v ostatních areálech, např. ve

čtvrtek jedou ženy sprint, v pátek jedou sprint muži, na sobotu jsou naplánovány stíhací závody a v neděli se odjedou štafety.

O Vánoce mají závodníci trochu volna, ale taky malou přípravu na další trimestr.

Na začátku ledna startuje druhý trimestr, jehož konec přichází v druhé půlce ledna. Tento trimestr se většinou odehrává ve velkých německých areálech, kde jsou těžké kopce, a italské Anterselvě, která je zase typická svoji nadmořskou výškou 1 600 m n. m.

Po druhém trimestru následuje dvoutýdenní pauza, která se bere hlavně jako příprava na následující vrchol sezóny. Příprava se odehrává v jiných areálech, než se koná samotné MS nebo OH, ale vždy se trenéři snaží najít místo s podobnými podmínkami. Když bylo např. MS v Anterselvě, kde je zmiňovaná vysoká nadmořská výška, příprava se konala na místě s obdobnou nadmořskou výškou.

V únoru vždy přichází vrchol sezóny – MS nebo OH. Mistrovství světa se koná každý neolympijský rok, tudíž každou sezónu mají závodníci možnost připravit se na vrcholnou akci nebo se pokusit o celkový triumf. Během MS se rozdává celkem 12 sad medailí v sedmi disciplínách během 14 dní, na OH je to o 1 sadu medailí méně, jelikož se závodí pouze v šesti disciplínách.

Po vrcholu sezóny mají závodníci týden volna, které pravděpodobně využijí na malou přípravu nebo alespoň rychlý návrat domů.

Závěrečný trimestr se odehrává během března. Na posledním podniku SP se rozdávají malé křišťálové glóby, které dostávají závodníci s nejvyšším počtem bodů v jednotlivých disciplínách, a dva velké křišťálové glóby, pro nejlepší ženu a nejlepšího muže v celkovém pořadí SP.

5 Výsledky a diskuse

5.1 Příprava biatlonové sezóny

Na základě sesbíraných faktů a rozhovoru s vybraným expertem byl vytvořen plán biatlonové sezóny 2021/2022 pomocí metod projektového řízení. Vybraným biatlonistou, kterému byl plán sestaven, je Theodor Kapitán, český biatlonista a objev loňské sezóny, který se díky svým výsledkům posunul z mužského týmu B do mužského týmu A, tudíž bude pravidelně objíždět závody Světového poháru a zúčastní se i seniorského mistrovství světa.

V příloze 2 je podrobný rozpis sezóny 2021/2022, včetně přípravy, který vznikl na základě rozhovoru s vybraným expertem, získaných faktů v praktické části a vlastních zkušenostech se sportovní přípravou. Pole zeleně označená představují milníky, růžově označená jednotlivé etapy a pole označená tmavě růžovou závody Světového poháru a mistrovství světa. Tento podrobný rozpis je v následujících kapitolách zjednodušen a zpřehledněn pomocí diagramu milníků, který je vyobrazen v podobě tabulky, a Ganttova diagramu.

5.2 Tabulka milníků

První metodou projektového řízení, která je použita, je diagram milníků, který je zde zobrazen v podobě tabulky, aby byly milníky přehledné. V tabulce má biatlonista uvedeny důležité milníky (termíny), které ho tuto sezónu čekají. Nejdůležitější milníky jsou vyznačeny modrou barvou.

Milník	Datum
Zahájení přípravy	01.05.2021
Zahájení přípravy č. 1	01.05.2021
Ukončení přípravy č. 1	15.07.2021
Zahájení přípravy č. 2	20.07.2021
Zahájení závodů v letním biatlonu	01.08.2021
Začátek MS v letním biatlonu	24.08.2021
Konec MS v letním biatlonu	30.08.2021
Ukončení závodů v letním biatlonu	30.09.2021
Ukončení přípravy č. 2	25.10.2021
Zahájení přípravy č. 3	28.10.2021
Ukončení přípravy č. 3	27.11.2021
Ukončení přípravy	27.11.2021

Zahájení biatlonové sezóny	28.11.2021
Zahájení prvního trimestru	28.11.2021
Ukončení prvního trimestru	20.12.2021
Zahájení druhého trimestru	08.01.2022
Ukončení druhého trimestru	24.01.2022
Zahájení přípravy na MS	27.01.2022
Ukončení přípravy na MS	07.02.2022
Začátek MS	10.02.2022
Konec MS	21.02.2022
Zahájení třetího trimestru	04.03.2022
Ukončení třetího trimestru	21.03.2022
Ukončení biatlonové sezóny	21.03.2022
Zahájení posezónního odpočinku	22.03.2022
Ukončení posezónního odpočinku	30.04.2022
Zahájení přípravy na novou sezónu	01.05.2022

Tab. 6 – Tabulka milníků (vlastní zpracování)

Výše zmíněné milníky vychází z rozhovoru s vybraným expertem a zveřejněného kalendáře biatlonové sezóny od Mezinárodní biatlonové federace. Jako nejdůležitější milníky byly vybrány: zahájení přípravy, začátek a konec MS v letním biatlonu, ukončení přípravy, zahájení biatlonové sezóny, začátek a konec MS, ukončení biatlonové sezóny a zahájení přípravy na novou sezónu.

5.3 Ganttův diagram

Další vybranou metodou projektového řízení je Ganttův diagram, který navazuje na předchozí tabulku milníků. Zobrazuje sled aktivit a jejich začátky a konce. Do Ganttova diagramu bylo vybráno 5 hlavních aktivit, které se dělí na jednotlivé „podaktivity“. Vybrané aktivity a „podaktivity“ opět vychází zejména z rozhovoru s vybraným expertem, ale byly doplněny i o vlastní nápady, např. v rámci přípravy je přidán trekking jakožto jedna z forem tréninku v rámci přípravy.

Ganttův diagram začíná květnem, kdy začíná příprava, jelikož biatlonový kalendář startuje přípravou na závody, nelze se zúčastnit závodů bez předchozího tréninku. Posledním měsícem je duben, který je celý věnován zaslouženému posezónnímu odpočinku a volnému času pro všechny členy týmu, protože de facto celý rok strávili na cestách.

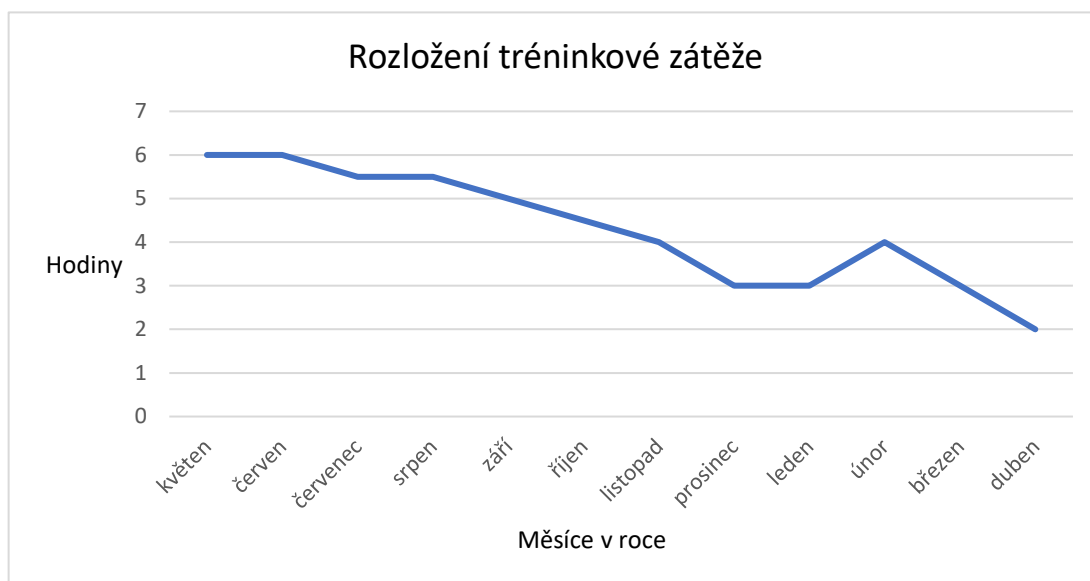
Následující Ganttův diagram je stejně jako diagram milníků zobrazen v podobě tabulky.

Aktivity	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec	leden	únor	březen	duben
1 Předsezonní příprava												
1. 1 Střelba												
1. 2 Běh												
1. 3 Kolo												
1. 4 Posilovna												
1. 5 Koloběžka												
1. 6 Trekking												
1. 7 Kolečkové lyže												
1. 8 Běžecské lyže												
2 Letní biatlon												
2. 1 Závody												
2. 2 Mistrovství světa												
3 Biatlon												
3. 1 První trimestr												
3. 2 Druhý trimestr												
3. 3 Mistrovství světa												
3. 4 Třetí trimestr												
4 Sezonní příprava												
4. 1 Příprava po Vánocích												
4. 2 Příprava na MS												
4. 3 Příprava na závěrečné závody												
5 Odpočinek po sezoně												
5. 1 Pohyb												
5. 2 Odpočinek												

Tab. 7 – Ganttův diagram (vlastní zpracování)

5.4 Zátěž sportovce

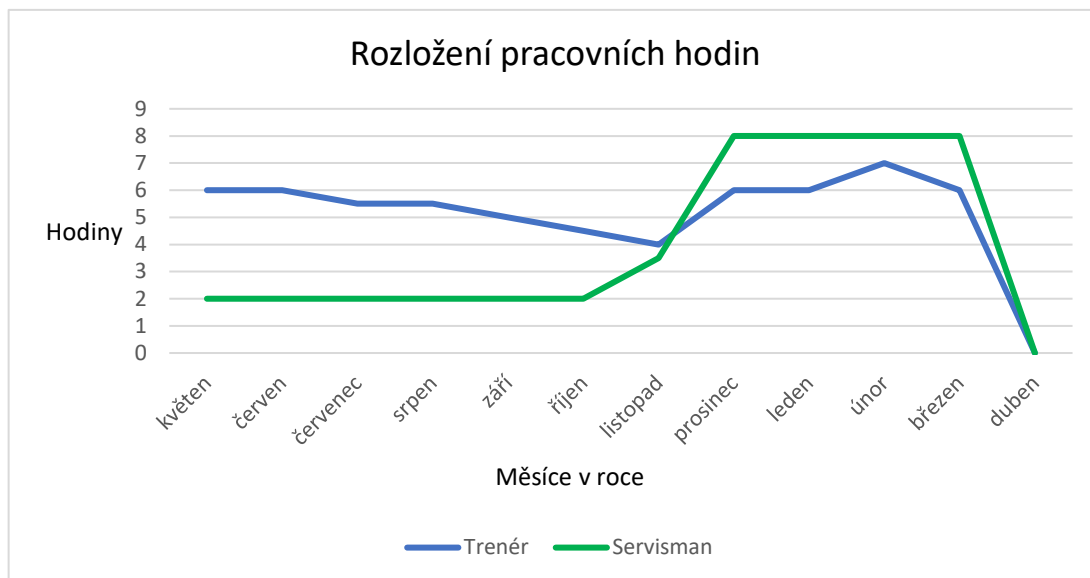
Výše vytvořené diagramy, respektive tabulky zobrazují aktivity, které v jednotlivých měsících přijdou na řadu a určují jejich trvání, ale pouze na týdenní či měsíční bázi. Následující graf ukazuje, kolik hodin tréninkové zátěže závodník denně absolvuje v jednotlivých měsících.



Graf 1 – Rozložení tréninkové zátěže (vlastní zpracování)

Graf 1 zobrazuje hypotetickou křivku průměrné tréninkové zátěže, v hodinách, na jeden den v daném měsíci. Křivka vychází z pořizovacího rozhovoru s vybraným expertem. Na začátku přípravy mohou tréninky dosahovat až 6 hodin/den, kdežto na konci je tréninková zátěž snížena na 4 hodiny denně. Během závodů Světového poháru je porce tréninků ještě snížena, samotné závody vydají za jeden trénink. Menší nárůst tréninkových hodin přichází v únoru, kdy se trénuje na mistrovství světa. Po mistrovství světa jde křivka tréninkové zátěže opět dolů, v dubnu dokonce klesá na 2 hodiny denně.

Podobnou křivku lze připravit i pro členy realizačního týmu, kteří nejsou vytíženi tréninkově, ale pracovní. V následujícím grafu je zobrazen počet hodin za den v daném měsíci v případě trenéra a servismana. Oba členové týmu jsou nedílnou součástí svěřencova sportovního, často i osobního života, ale podle své práce v týmu má každý odlišný vývoj pracovních hodin.



Graf 2 – Rozložení pracovních hodin (vlastní zpracování)

Graf 2 rozlišuje rozložení pracovních hodin trenéra a servismana. Křivka trenéra se na začátku vyvíjí obdobně jako křivka závodníka, jelikož trenér tráví se svým svěřencem celý trénink. Na začátku Světového poháru křivka stoupá vzhůru a blíží se až téměř k sedmi hodinám za den. Trenér kromě tréninku absolvuje se závodníkem i jeho závod, ať už za dalekohledem na střelnici nebo na trati s průběžnými informacemi. Přímo 7 pracovních hodin křivka dosahuje během přípravy na MS a jeho následném průběhu. Poté se vrací na stejnou hodnotu jako během závodů Světového poháru. V dubnu přichází dlouho očekávané volno.

Křivka servismana se ze začátku drží okolo 2 hodin/den, kdy není potřeba se tolik věnovat závodníkovi sportovnímu náčiní. Zlom nastává v listopadu, kdy závodníci přecházejí na běžecké lyže, kterým servismani musí věnovat spoustu času. Během závodů v SP a na MS je jejich práce velice důležitá, proto je očekáváno, že 8 hodin denně věnují přípravě lyží, je předpoklad, že někdy jim věnují i více času. Servismani, stejně jako závodníci a trenéři, mají během dubna zasloužený odpočinek.

6 Závěr

Hlavním cílem bakalářské práce „Příprava harmonogramu biatlonové sezóny 2021/2022 s využitím metod projektového řízení“ byla na základě studia odborné literatury a odborných článků, pořízení rozhovoru s vybraným expertem a využití metod projektového managementu příprava biatlonové sezóny pro jednoho biatlonistu. Téma biatlonu bylo vybráno na základě jeho rostoucí popularity v České republice a vlastního zájmu.

První část práce je zaměřena na teoretická východiska, která byla čerpána z odborné literatury a odborných článků, zejména z PMI®. Informace byly sepsány do literární rešerše, která je členěna do 3 kapitol. První kapitola se věnuje projektovému řízení, konkrétně jeho základním pojmům jako jsou projektový management, projekt, projektový troj-imperativ, životní cyklus projektu a procesy řízení projektu. První kapitola dále vymezuje řízení projektu v čase, řízení komunikace v projektu a řízení a spolupráci týmu v projektu. Druhá kapitola obsahuje informace o Event Managementu, jelikož v přípravě biatlonové sezóny lze využít i principy Event Managementu. Závěrečná kapitola se dotýká tématu Time Managementu, který je velice účinný při plánování projektu.

Druhá část práce je věnována vlastní práci, avšak i zde je využita literární rešerše. První tři kapitoly mapují téma plánování a řízení aktivit ve sportu, plánování sportovní sezóny a téma tvorby tréninkového cyklu. Tyto informace jsou potřebné pro praktičnost, abychom našeho sportovce třeba zbytečně nezranili. Čtvrtá kapitola obsahuje důležité výsledky z rozhovoru s aktuální českou biatlonovou jedničkou Markétou Davidovou. Mezi zásadní výsledky patří poznatky o uspořádání celé sezóny, o přípravě nebo informace o závodech. Celé znění rozhovoru je obsaženo v příloze 1. Poslední dvě kapitoly se zaměřují pouze na biatlon. První z nich naráží na téma plánování v biatlonu, kde jsou tedy využity poznatky z předchozích čtyř kapitol. Závěrečná kapitola se věnuje vymezení biatlonu z pohledu historie a charakteristiky tohoto sportu a jeho celé sezóny.

Pro přípravu harmonogramu biatlonové sezóny byl využit diagram milníků, v podobě tabulky, který obsahuje důležité milníky v přípravě, v závodní sezóně a zaslouženého posezónního odpočinku. Příprava byla rozdělena na 3 části. Každá část obsahuje jiné metody tréninku. V první části přípravy najdeme střelbu, běh a jízdu na kole. V druhé části přípravy střelba stále figuruje, ale běh a jízdu na kole nahradila posilovna, trekking, jízda na koloběžce a trénink na kolečkových lyžích. V druhé části přípravy se odehrávají i závody v letním biatlonu, které jsou zajímavým srovnáním probíhajících příprav mezi jednotlivými

závodníky napříč státy, zároveň je lze pojmout jako zpestření v probíhající přípravě. Závěrečná část přípravy se zaměřuje opět na střelbu, kterou střídají pouze kolečkové nebo běžecké lyže. V závěru přípravy jsou samozřejmě využívány pouze běžecké lyže. Po přípravě přicházejí na řadu dlouho očekávané závody. Biatlonistky a biatlonisté mají za sebou půlroční přípravu, kterou chtějí zúročit v následujících závodech. Závody jsou rozděleny do 3 trimestrů, které se dělí na 9 závodních bloků. Mezi 6. a 7. závodním blokem se odehrává mistrovství světa, na které se většina biatlonistek a biatlonistů celou přípravu soustředila. Před samotným mistrovstvím světa většina biatlonistů absolvuje krátkou přípravu k doladění svých schopností a přenastavení hlavy.

Po vytvoření tabulky milníků byl vytvořen i Ganttův diagram, který na tabulku milníků navazuje. Využívá zmíněné milníky a znázorňuje posloupnost činností v čase. Zobrazuje 5 hlavních aktivit, které jsou rozděleny na další tzv. podaktivity. První hlavní aktivitou je příprava, jelikož veškerá snažení vždy začínají tréninkem. Příprava obsahuje 8 podaktivit – střelbu, běh, jízdu na kole, posilovnu, jízdu na koloběžce, trekking, tréninky na kolečkových lyžích a tréninky na běžeckých lyžích. Další hlavní aktivitou je letní biatlon. Sice letní biatlon spadá do přípravy, ale jelikož to není typická příprava, ale pouze její zpestření, porovnání sil s ostatními závodníky či zjištění formy své fyzické a psychické kondice, byl letní biatlon zařazen jako samostatná aktivita. Letní biatlon se rozděluje na závody v letním biatlonu a mistrovství světa v letním biatlonu. Na letní biatlon navazuje kategorie klasického biatlonu, která je členěna na první trimestr, druhý trimestr, mistrovství světa a závěrečný třetí trimestr. I během probíhající sezóny má příprava svůj význam, proto byla zařazena mezi hlavní aktivity. Příprava během sezóny se dělí na přípravu po Vánocích (mezi prvním a druhým trimestrem), přípravu před mistrovstvím světa a přípravu před závěrečným trimestrem. Závěrečná hlavní aktivita se týká odpočinku. Jelikož nechcete, aby vaše tělo po delší pauze stávkovalo, je potřeba se i během odpočinku po sezóně hýbat, ostatně nám to potvrdila v rozhovoru i Markéta Davidová, proto je odpočinek rozdělen na odpočinek jako takový a pohyb, který může představovat třeba ranní hodinové běhání, odpolední vyjížděku na kole nebo jenom dlouhou procházku v lese.

Pomocí tabulky milníků a Ganttova diagramu by v realitě mohl vzniknout dobrý tréninkový plán pro jednoho sportovce, samozřejmě za asistence zkušeného trenéra, který se pohybuje v oblasti biatlonu a zná svého svěřence.

7 Seznam použitých zdrojů

7.1 Literární a internetové zdroje

BROTHERTON, S. A., FRIED, R. T., & NORMAN, E. S. (2008). *Applying the work breakdown structure to the project management lifecycle*. Paper presented at PMI® Global Congress 2008—North America, Denver, CO. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

CÍCHA, Jaroslav. *Biatlon: cesta na vrchol*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-271-0154-2.

CLELAND, David I. a William R. KING. *Systems Analysis and Project Management*. 3rd edition. New York: McGraw-Hill, 1983. ISBN 978-0070662247.

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA. 2., aktualizované*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4275-5.

DOLEŽAL, Jan. *Projektový management: Komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5620-2.

DOVALIL, Josef a Tomáš PERIČ. *Sportovní trénink*. Havlíčkův Brod: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2118-7.

FILIP, Ludvík. *Efektivní řízení kvality*. Praha: pointa, 2019. ISBN 978-80-907530-5-1.

GRUBER, David. *Time management: Prokrastinace, konflikty, vyjednávání, emaily, mobility, angličtina. 4.* Praha: Management Press, 2014. ISBN 978-80-7261-480-6.

HALBERŠTÁDT, Karel. *BiatlonMag-Disciplíny*. *BiatlonMag* [online]. Praha: BiatlonMag, 2020 [cit. 2022-02-10]. Dostupné z: <https://biatlonmag.cz/discipliny/>

CHATURVEDI, Ashutosh. *Event Management: A Professional and Development Approach*. India: Global India Publications Pvt, 2009. ISBN 978-81-907941-9-0.

IBU. *Event and competition rules*. *International Biathlon Union* [online]. Austria: International Biathlon Union, 2021 [cit. 2022-02-11]. Dostupné z: <https://www.biathlonworld.com/inside-ibu/sports-and-event/event-competition-rules-biathlon>

JEŽKOVÁ, Zuzana. *Time management nejen pro projektové manažery*. ACSA [online]. Praha: Akademické centrum studentských aktivit, 2013 [cit. 2022-02-11]. Dostupné z: <https://www.acsa.cz/verejnost/uzitecne/soft-skills/time-management/>

KERZNER, Harold. *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, a Controlling*. 9th ed. United States: John Wiley, 2005. ISBN 978-04-717418-7-9.

- LAKEIN, Alain. *How to Get Control of Your Time and Your Life*. New York: P.H. Wyden, 1996. ISBN 978-04-5116-772-9.
- MÁCHAL, Pavel, Martina KOPEČKOVÁ a Radmila PRESOVÁ. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5321-8.
- MIN, Sarah. The 10 most and least stressful jobs in America. *CBS News* [online]. 2019, 2019(3rd), 1 [cit. 2022-01-25]. Dostupné z: <https://www.cbsnews.com/news/10-most-and-least-stressful-jobs-in-america/>
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. 4th ed. United States: Project Management Institute, 2008. ISBN 978-1-933890-51-7.
- PROJECTMAN.CZ. Komunikační matice. *Projectman* [online]. Praha: Projectman.cz, 2022 [cit. 2022-02-08]. Dostupné z: <https://www.projectman.cz/sablony/komunikacni-matice>
- PRUKNER, Vítězslav. *Manažerské dovednosti*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2014. ISBN 978-80-244-4329-4.
- RAMSBORG, Glen C. *Professional meeting management: Comprehensive strategies for meetings, conventions and events*. 5th ed. Iowa: Kendall/Hunt Publishing, 2008. ISBN 0-7575-5212-9.
- ROSEKE, Bernie. Project Time Management According to the PMBOK. *Project Engineer* [online]. United States: ProjectEngineer.net, 2014 [cit. 2022-03-10]. Dostupné z: <https://www.projectengineer.net/project-time-management-according-to-the-pmbok/>
- SEKERA, Jiří a Ondřej VOJTĚCHOVSKÝ. *Cyklistika: průvodce tréninkem*. Havlíčkův Brod: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2911-4.
- SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-274-3611-2.
- ŠINDLER, Petr. *Event marketing: Jak využít emoce v marketingové komunikaci*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0646-6.
- VARGAS, R. V. (2001). *A new approach to PMBOK guide 2000*. Paper presented at Project Management Institute Annual Seminars & Symposium, Nashville, TN. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- VLČEK, Libor. Co je to biatlon. *Český biatlon* [online]. ČR: Český svaz biatlonu, 2021 [cit. 2022-02-11]. Dostupné z: <https://www.biatlon.cz/o-biatlonu/co-je-to-biatlon/>

WYSOCKI, Robert K. *Effective Project Management*. Second edition. United States: John Wiley, 2000. ISBN 978-04-713-6028-5.

7.2 Zdroje obrázků

Obr. 1 – SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-274-3611-2.

Obr. 2 – SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-274-3611-2.

Obr. 3 – MÁCHAL, Pavel, Martina KOPEČKOVÁ a Radmila PRESOVÁ. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5321-8.

Obr. 4 – SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-274-3611-2.

Obr. 5 – SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-274-3611-2.

7.3 Zdroje tabulek

Tab. 1 – SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-274-3611-2.

Tab. 2 – SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-274-3611-2.

Tab. 3 – SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-274-3611-2.

Tab. 4 – DOLEŽAL, Jan. *Projektový management: Komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5620-2.

Tab. 5 – JANIŠ, Petr. Komunikační matice. *Projectman* [online]. Praha: Projectman.cz, 2021 [cit. 2022-02-08]. Dostupné z: <https://www.projectman.cz/sablony/komunikacni-matice>

Tab. 6 – DOVALIL, Josef a Tomáš PERIČ. *Sportovní trénink*. Havlíčkův Brod: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2118-7.

8 Přílohy

8.1 Příloha 1 – Rozhovor s Markétou Davidovou

1. Markéto, kdy začíná tvoje příprava na následující sezónu?

Sezónu končíme v březnu a v dubnu máme volno, ale měli bychom se pořád pohybovat. Někdo třeba jezdí ještě 14 dní na běžkách a tzv. se „dolyžovává“ a poté si dá chvilku volno nebo naopak. Oficiálně začínáme trénovat v květnu, většinou 1. května.

2. Jak dlouho příprava trvá, co všechno obsahuje a na jaké fáze bys ji případně rozdělila?

Příprava trvá až do prvních závodů, které začínají v listopadu. Mezi závodními trimestry toho moc nenatrénujeme, ale pauza je okolo Vánoc, kdy taky máme přípravu a pak se ještě připravujeme před mistrovstvím světa.

Na jaře hodně běháme a jezdíme na kole, to jsou dlouhé tréninky. Později jezdíme na kolečkových lyžích, chodíme do posilovny, jezdíme i na koloběžce atd.

Přípravu rozdělujeme podle intenzity a délky tréninku. Ze začátku hodně běháme a jezdíme na kole. Máme třeba trénink 4 hodiny, a tak radši sedneme na kolo, než abychom šli běhat. Na podzim už na kole moc nejezdíme. To naopak hodně jezdíme na kolečkových lyžích, protože je to nejvíce podobné lyžím.

3. A kdy začínáte se střelbou?

Se střelbou začínáme taky v květnu. Jde ruku v ruce s fyzickou přípravou. Vlastně v květnu máme hodně i jenom střelecké tréninky tzv. „klidovky“, kdy toho vystřílíme více než na podzim.

4. Jak moc je tvoje příprava individuální?

Individuální přípravu moc nemáme. Od trenérů dostaneme plán na celý rok, který je pro všechny stejný. Některé tréninky můžeme mít sami, např. když jdeme na hodinu běhat a jsme doma, tak se kvůli tomu nescházíme, každý běží z domova. Záleží na typu tréninku, nebo když někdo potřebuje mít trénink v jiný čas, ale primárně děláme vše společně.

5. I když je příprava individuální, potřebuješ k sobě někoho? Např. na pomoc v posilovně nebo měření určitých výkonů?

Pokud k tréninku někoho potřebuješ, tak je nemáme naplánované jako individuální. Nemáme vyloženě žádné bloky, kdybychom trénovali sami, máme jenom dny v týdnu, např. v pondělí je jen jeden trénink, běžecký, tak jdeme individuálně. Když k sobě někoho potřebujeme, tak sami nechodíme. Samozřejmě je ale dobré, když jdeš např. sama střílet, aby ti někdo koukal do dalekohledu a říkal ti, kam padají rány, co bylo dobré upravit atd. Nebo když jedu na kole, tak někoho s sebou vezmu, ale na ty těžší tréninky, kde potřebujeme, aby nám měřili laktát, tak na ty sami nechodíme, vždycky s námi jde trenér.

6. První závody Světového poháru obvykle začínají koncem listopadu. Kdy se přesouváte na místo prvních závodů?

Na začátku listopadu jezdíme za sněhem, nejčastěji do severní Evropy, protože u nás ještě není. Poté většinou jedeme rovnou na závody. Ve většině případů nebýváme na místě, kde se odehrávají první závody. Ty, myslím, začínají ve čtvrtek a my tam přijíždíme v pondělí. Dříve tam nejezdíme, protože se tam nedá trénovat. Vypisují se i tréninky, zvlášť pro ženy a zvlášť pro muže, takže tam nemůžeme jít, kdy chceme. Tím pádem se nám nevyplatí být na místě prvních závodů dříve.

7. Jak moc je to finančně a časově náročné?

Co se týče času, tak záleží na místě prvních závodů a na tom, kde se právě nacházíme. Cestujeme autem nebo letadlem. Např. když letíme z Prahy do Slovinska (kousek od Pokljuky), tak to trvá třeba hodinu, ale autem tam jedeme 9 hodin. Trenéři většinou jezdí autem, jelikož potřebují přepravit auta. Občas jsme letěli i přímými lety, ale spíše přestupujeme. Nejde jednoznačně říct, kolik času to zabere, je to hodně individuální, jelikož se mimo jiné řídíme i lety mezinárodních linek.

Z pohledu financí je to taky dost individuální, ale prvním 10 nebo 15 závodníkům v pořadí Světového poháru hradí cestu i ubytování Mezinárodní biatlonová unie. Zbytku závodníků to musí zaplatit svaz. Přesnou částku nevím, ale nemáme nic speciálního. Kolik stojí letenka, tolik za nás zaplatí. Nelétáme soukromými lety ani nebydlíme v pětihvězdičkovém hotelu. Cena autem by se taky dala spočítat pomocí spotřeby auta, najetých kilometrů a ceny benzínu.

8. Biatlonová sezóna se rozděluje do tzv. „tří trimestrů“ a jedné vrcholné akce, vyhovuje ti takové rozdělení?

Vyhovuje mi to, vlastně ani nic jiného neznám (smích). Ale tuto sezónu mi vyhovovalo, že se tolik necestovalo. Kvůli covidu jsme zůstávali na jednom místě na dva Světové poháry, tím pádem se ubralo jedno cestování, a to bylo super. Normálně se totiž pondělí stráví cestováním a ve středu se třeba už závodí, což je brutální. A takhle jsme v pondělí měli volno nebo jsme šli třeba na hodinu na jednu aktivitu, což bylo hrozně příjemné. Jinak jsem už prostě zvyklá, biatlon jiný režim nezná, podle mě ho nikdy ani jinak neměl, takže mi to přijde v pohodě.

9. Když ještě zůstaneme u těch trimestrů, který z nich je pro tebe výkonnostně nejnáročnější?

Určitě ten poslední (smích). Bývá už dost teplo, těžký sníh, koncentrace jde dolů. Je to po mistrovství světa, tak už je to dlouhé, hlavně pro hlavu. Tělo už se rovněž nestíhá tak rychle regenerovat. Je toho hodně, pro každého. Je vidět, že šťáva dochází všem (smích).

10. A který z trimestrů je pro tebe nejlepší?

Řekla bych, že až ten druhý. O ten první je všechno takové nervózní, zejména první závody Světového poháru. Chvilku trvá, než se to zajede. Druhý trimestr je už více v pohodě, nacházíme se v půlce sezóny. Rovněž záleží na destinacích, protože některé jsou náročnější, některé zase méně.

11. Jaký areál je pro tebe nejhorší, jestli nějaký takový máš?

Nemám ráda Ruhpolding. Nevím úplně proč, ale vždycky říkám, že je tam nějaké divné mikroklima (smích), které mi nesedí a kde se blbě závodí. Taky mi moc nesedí Oberhof, protože tam jsou těžké tratě, zejména vysoké kopce, a taky tam často bývá ošklivé počasí, většinou prší.

12. Do jakého areálu naopak jezdiš ráda?

Ráda jezdím do Anterselvy a Obertilliachu. V Obertilliachu se nejezdí závody Světového poháru, pouze závody IBU Cupu (nižší soutěž v biatlonu – pozn. autorky), ale ráda sem jezdím na soustředění.

13. Anterselva je známá svojí vyšší nadmořskou výškou, s kterou mají někteří problém, to tobě nevadí?

Já jsem na tom v pohodě, adaptuji se bez problému, takže to mi vůbec nevadí.

14. Biatlon je zimní sport provozovaný venku. Za jakých podmínek je možno zrušit závod?

Závod je možné zrušit, pokud hodně fouká vítr, nebo je velká zima. Např. když v Kanadě bylo -30 °C, tak se to zrušilo. Co se týče větru, tak když je nárazový a jede se třeba sprint, kde se startuje intervalově, uvažuje se o zrušení. Když se jede třeba stíhací závod, tak ten organizátoři většinou nechají odjet, protože přijedeme na střelnici skoro najednou. U toho sprintu je vlastně mezi prvním a posledním závodníkem rozdíl i 45 minut, což jednoho může hodně znevýhodnit.

15. Pokud tyto podmínkou nastanou, snaží se závod organizátoři přesunout na pozdější čas nebo ho rovnou zruší?

Když to jde, tak ho přesunou, ale hodně záleží na nějakých závodnících nebo jak je místo v televizi. Když je v televizi volné místo, tak je závod přeložen do toho volného místa. Ale přesouvat se dá závod jenom dvakrát, potom už ho musí zrušit. Nelze ho přesouvat do nekonečna. Biatlonové programy jsou hodně našlapané, většinou závodíme kluci a holky v jeden den, tak to kolikrát nejde přesunout, i kvůli umělému osvětlení, které v některých areálech chybí. Někde to jde přesunout lépe, někde hůře. Hodně taky záleží na podmínkách televize.

16. Jak moc velký je to pro tebe zásah, když se připravuješ na konkrétní čas a oni ti řeknou, že se nejede?

Mě to moc nevadí, nemám s tím úplně problém. Kolikrát vidíš, jak je ošklivě, že se ti tam ani nechce, takže doufáš, že se to zlepší. Není to jako kdyby ti zrušili závod za pěkného počasí. Tobě samotné se tam nechce, tak jsi ráda, že ti to zruší. Prostě jen posuneš tu svoji předstartovní proceduru o pár hodin dál, nebo doufáš, že ti to zruší úplně.

17. Stalo se ti, že ti někdy přesunuli nebo zrušili závod?

Na juniorském MS mi ho jednou přesunuli a minulou sezónu taky nějaké přesouvali. V Kanadě ho jednou úplně zrušili, protože tam byla hrozná zima a předminulou sezónu se rušily kvůli covidu, takže malé zkušenosti s tím mám.

18. V minulé sezóně jsme viděli, že se i během rozběhnuté sezóny měnily podniky konání, letos zejména kvůli pandemii spojené s „covidem“. Za normální situace se to občas stává také? Třeba kvůli nedostatku sněhu?

Párkrát se to stalo, ale mě asi ne. Když někde nebyl sníh, tak se na předchozím místě zůstalo 14 dní nebo se to přesunulo jinam. Teď měl být podnik Světového poháru v Bělorusku, ale tam se to zrušilo zase kvůli politické situaci. Tento případ byl i v Rusku. Stává se to, ale spíše to vyplyne z nějaké situace. Kolikrát se to řeší skoro až na poslední chvíli.

19. Jak moc je to náročné?

Je horší, když tě nechají v destinaci, kterou nemáš ráda anebo to přesunou do destinace, kterou nemáš ráda (smích), jenže je to hrozně individuální. Jinak je to za mě úplně jedno. Já vždycky říkám, že kam tě odvezou, tam je tvým cílem závodit. A je vlastně jedno, jestli závodíš tam nebo tam, ten výkon se snažíš podat kdekoliv.

20. Počítáš předem s podobnými změnami, nebo se to stává spíše výjimečně?

Já nemám potřebu tyhle věci řešit. Nechávám, jak to dopadne.

21. Jak moc velký je to pro tebe zásah, že se změní plán, který je třeba rok dopředu daný?

Pokud je to v období, kdy mám být pryč, tak mi to nevadí. Když bych např. měla jet do Livigna, ale řekli mi, že pojedou do Anterselvy, tak je mi jedno, kam jedu. Ale příští týden mám zrovna volný a kdyby mi někdo řekl, že pojedeme do Livigna, tak mě hodně naštve, protože doma moc času netrávím. Jinak mi to nevadí, pokud tedy nevyberou místo, kde to nemám ráda.

22. Před závodem je potřeba připravit spoustu věcí. Co všechno potřebuješ a musíš mít, abys byla připravená stoprocentně na start? Koho na jaké aktivity potřebuješ?

Potřebuji zbraň, kombinézu, číslo, čipy na noze a lyže.

Náš tým má 5 servismanů, 2 trenéry, masérku, která nám hlídá zbraně, a taky potřebujeme lidi okolo, kteří nám připnou čipy a zkontrolují zbraň, takže takových 10 lidí to bude. Ale 10 lidí pro 5 závodníků.

23. Jak dlouho to trvá?

Hodinu před startem prvního závodníka bývá nástřel. Lyže testujeme ještě půl hodiny před nástupem a před námi je ještě testují servismani, ale u toho my nejsme. Na stadionu se začíná tak dvě hodiny před začátkem. Záleží taky, kdy startuješ. Nástřel začíná pro všechny stejně, ten nejde posunout, ale když třeba startuješ až v druhé polovině, tak já si jdu po nástřelu na 20 minut sednout do buňky a začnu se rozběhávat až půl hodiny před svým startovním časem. Pokud startuji na začátku, tak se jdu rovnou rozjíždět.

24. Jak vypadá tvůj den v den závodu? Máš nějaké rituály?

Žádné rituály asi nemám.

Je to hodně specifické v tom, v kolik se závodí. Jsou závody, kdy se závodí v deset ráno, anebo závody, které začínají v šest večer, takže od toho se to odvíjí. Když jsou závody ráno, tak se jdu ráno před snídaní proběhnout. Poté se nasnídám, jdu si ještě na chvíli lehnout

a potom se jede. Před odjezdem si ještě musím zaplést vlasy a většinou si ještě „zasuším“ (vezmu si zbraň do ruky).

Pokud se závodí večer, tak se snažíme co nejdéle spát. Jdeme i pozdě spát, protože přijedeme ze závodistiště okolo osmé večer, jdeme se ještě navečeřet, na masáž, tak hned neusneme. Usínáme až po půlnoci, kolem jedné ráno, tak dlouho spíme. Tím pádem se nám celý režim posune. Např. v deset jdu snídat, po snídani si na chvíli lehnu. Před obědem se jdu lehce rozcvičit. Obědvám okolo 14. hodiny. Po obědě zase odpočívám a večer je závod. Před závodem máme vždy nějakou rozcvičku a dodržujeme pravidelné občerstvování, abychom neměli potom hlad.

8.2 Příloha 2 – Podrobný rozpis biatlonové sezóny 2021/2022

Datum	Činnost
1. 5. 2021	Začátek přípravy
1. 5.–15. 7. 2021	1. část přípravy-střelba, běh, jízda na kole
16.–17. 5.; 1.–7. 6.; 27.–28. 6.	Volno
15. 7. 2021	Konec 1. části přípravy
16.–19. 7. 2021	Volno
20. 7. 2021	Začátek 2. části přípravy
20. 7.–25. 10. 2021	2. část přípravy-střelba, posilovna, trekking, koloběžka, kolečkové lyže
1. 8. 2021	Začátek závodů v letním biatlonu
7.–9. 8. 2021	Závody v letním biatlonu v rámci přípravy
10.–13. 8. 2021	Volno
24. 8. 2021	Začátek MS v letním biatlonu
24.–30. 8. 2021	MS v letním biatlonu
30. 8. 2021	Konec MS v letním biatlonu
31. 8.–3. 9. 2021	Volno
18.–20. 9. 2021	Závody v letním biatlonu v rámci přípravy
30. 9. 2021	Konec závodů v letním biatlonu
21.–24. 9.; 10.–11. 10.	Volno
25. 10. 2021	Konec 2. části přípravy
26.–27. 10. 2021	Volno
28. 10. 2021	Začátek 3. části přípravy
28. 10.–27. 11. 2021	3. část přípravy-střelba, kolečkové lyže, běžecké lyže
9.–10. 11. 2021	Volno
27. 11. 2021	Konec přípravy
28. 11. 2021	Začátek sezóny
28.–29. 11. 2021	První závody
30. 11. 2021	Volno
1.–2. 12. 2021	Předzávodní trénink
3.–6. 12. 2021	První závodní blok
7. 12. 2021	Volno
8.–10. 12. 2021	Předzávodní trénink
11.–13. 12. 2021	Druhý závodní blok
14. 12. 2021	Volno
15.–16. 12. 2021	Předzávodní trénink
17.–20. 12. 2021	Třetí závodní blok
20.12. 2021	Konec prvního trimestru
21.–25. 12. 2021	Vánoční pauza
26. 12. 2021–3. 1. 2022	Individuální/týmová příprava
4. 1. 2022	Volno
5.–7. 1. 2022	Předzávodní trénink
8. 1. 2022	Začátek druhého trimestru
8.–10. 1. 2022	Čtvrtý závodní blok
11. 1. 2022	Volno

12. 1. 2022	Předzávodní trénink
13.–17. 1. 2022	Pátý závodní blok
18. 1. 2022	Volno
19.–20. 1. 2022	Předzávodní trénink
21.–24. 1. 2022	Šestý závodní blok
24. 1. 2022	Konec druhého trimestru
25. 1.–26. 1. 2022	Volno
27. 1. 2022	Začátek přípravy na MS
27. 1.–7. 2. 2022	Příprava na MS
7. 2. 2022	Konec přípravy na MS
8.–9. 2. 2022	Předzávodní trénink
10. 2. 2022	Začátek MS
10.–21. 2. 2022	Mistrovství světa
21. 2. 2022	Konec MS
22. 2.–25. 2. 2022	Volno
26. 2. 2022	Začátek přípravy na poslední závody
26. 2.–28. 2. 2022	Příprava na poslední závody sezony
28. 2. 2022	Konec přípravy na poslední závody
1.–3. 3. 2022	Předzávodní trénink
4. 3. 2022	Začátek posledního trimestru
4.–7. 3. 2022	Sedmý závodní blok
8. 3. 2022	Volno
9.–10. 3. 2022	Předzávodní trénink
11.–14. 3. 2022	Osmý závodní blok
15. 3. 2022	Volno
16.–18. 3. 2022	Předzávodní trénink
19.–21. 3. 2022	Devátý závodní blok
21. 3. 2022	Konec sezóny
22. 3. 2022	Začátek odpočinku po sezóně
22. 3.–30. 4. 2022	Odpočinek po sezóně
30. 4. 2022	Konec odpočinku po sezóně
1. 5. 2022	Začátek přípravy na novou sezónu

Tab. 8 – Podrobný rozpis sezóny (vlastní zpracování)