

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FAKULTA TĚLESNÉ KULTURY

APLIKACE PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU NA TURNAJ
V MALÉ KOPANÉ

Diplomová práce

(Bakalářská práce)

Autor: Vlastimil Fiala, tělesná výchova a sport

Vedoucí práce: Doc. Ing. Jaromír Novák, CSc.

Olomouc 2012

Bibliografická identifikace

Jméno a příjmení autora: Vlastimil Fiala

Název diplomové práce: Aplikace projektového managementu na turnaje v malé kopané

Pracoviště: Katedra aplikovaných pohybových aktivit

Vedoucí diplomové práce: Doc. Ing. Jaromír Novák, CSc.

Rok obhajoby: 2012

Abstrakt: Cílem této bakalářské práce bylo seznámit čtenáře s tím, jak se teoreticky i prakticky připravit na pořádání určité sportovní akce, konkrétně turnaje v malé kopané. Hlavní prvkem a výchozím bodem práce byla aplikace projektového řízení. V první části proběhne teoretické seznámení s projektovým řízením a projektovým managementem. Druhá část se bude věnovat praktickému využití projektového řízení na pořádání turnaje v malé kopané.

Klíčová slova: projektové řízení, management, turnaj, fotbal

Souhlasím s půjčováním závěrečné písemné práce v rámci knihovnických služeb.

Bibliographical identification

Name and surname: Vlastimil Fiala

Name of bachelor thesis: Application of project management on soccer tournament

Workplace: Department of applied Physical Activities

Supervisor: Doc. Ing. Jaromír Novák, CSc.

Defence year: 2012

Abstract: Target of this bachelor thesis is to acquaint readers about theoretical and practical issues of getting ready for sport event staging, specifically soccer tournament. Major element and default point of thesis is application of project operations. First part is theoretical introduction to project operations and project management. Second part is dedicated to practical utilization of project operations on staging a soccer tournament.

Key words: project operations, management, tournament, soccer

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracoval samostatně pod vedením vedoucího
Doc. Ing. Jaromíra Nováka, CSc., uvedl jsem všechny použité literární a odborné zdroje
a dodržel zásady vědecké etiky.

V Olomouci dne 6.8.2012

.....

Děkuji Doc. Ing. Jaromíru Novákovi, CSc. za pomoc a cenné rady, které mi poskytl při zpracování mé bakalářské práce.

Obsah

ÚVOD	7
1. PROJEKTOVÝ MANAGEMENT	10
2. DEFINICE PROJEKTU	13
2.1 Typy projektů	14
2.2 Průběh projektu	16
2.3 Organizace projektu.....	18
2.3.1 Skupina	19
2.3.2 Tým.....	19
2.3.3 Komunita	20
2.3.4 Skupina, tým nebo komunita?	20
2.3.5 Vyhledávání členů týmu.....	21
2.3.6 Motivace	22
2.4 Plánování projektu	23
2.4.1 Zahájení projektu.....	25
2.4.2 Rozpočet	25
2.4.3 Ganttův diagram	26
2.4.4 Kontrola projektu.....	27
2.4.5 Ukončení projektu	27
2.5 Rizika a příležitosti projektu	28
2.5.1 Řízení rizik	28
2.5.2 Řízení a hodnocení příležitostí	30
2.5.3 Analýza silných a slabých stránek – SWOT	30
3. REALIZACE PROJEKTU „FINOCUP 2011-TURNAJ V MALÉ KOPANÉ“	33
3.1 Popis projektu.....	33
3.1.1 Stanovení cílů projektu.....	34
3.1.2 Trojimperativ a zdroje projektu.....	34
3.1.2 SWOT analýza.....	36
3.2 Plánování projektu	37

3.2.1 Časový plán	38
3.2.2 Plánování nákladů	42
3.2.3 Rozpočet	43
3.2.4 Rozvržení úkolů v projektovém týmu	44
3.3 Realizace projektu.....	45
3.4 Ukončení projektu.....	46
4. DISKUZE A ZÁVĚR	48
5. SOUHRN	49
6. SUMMARY	50
7. REFERENČNÍ SEZNAM	51
8. SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ	52

ÚVOD

Za téma své bakalářské práce jsem si vybral problematiku, která je mi velmi blízká. Hlavním cílem bakalářské práce je aplikace nástroje projektového managementu na realizaci turnaje v malé kopané. Projektový management se v dnešní době stává významným nástrojem řízení všech větších, ale i menších společností. V dnešní době, kdy na trhu funguje rozsáhlá konkurence, je totiž velmi nutné dobře plánovat a projektovat své myšlenky a kroky, které chceme uskutečnit. Projektový management můžeme definovat jako souhrn aktivit spočívající v plánování, organizování, řízení a kontrole zdrojů společnosti s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven pro realizaci specifických cílů a záměrů. (Svozilová, 2006, 19).

Samotná myšlenka pracovat na tomto tématu vznikla mou osobní zkušeností s opakovaným pořádáním turnaje v malé kopané. Rozhodl jsem se své praktické zkušenosti ověřit studiem a analýzou teoretické literatury a posoudit aplikovatelnost teorie projektového managementu na organizování menších sportovních akcí, v mém případě turnaje v malé kopané. Volba tohoto tématu může mít dvojí dopad, na jedné straně může rozšířit teorii sportovního projektového managementu o některé obecné zákonitosti z organizace menších sportovních akcí, na straně druhé může mít pozitivní dopad na zlepšení sportovního managementu na jednu konkrétní sportovní akci.

Sportovní projektový management je oblast, které bych se chtěl v budoucnosti věnovat a byl bych velmi rád, když bych své budoucí pracovní uplatnění našel v podobné oblasti. Proč zrovna turnaj v malé kopané? Na počátku vlastního zájmu o tuto problematiku se stala moje osobní účast jako hráče jednoho turnaje v malé kopané ve Znojmě, která mě přivedla k myšlence uspořádat podobnou sportovní akci v Olomouci. Tento nápad mě tak zaujal, že jsem ve spolupráci s jedním kolegou přistoupil k vlastní realizaci a v roce 2011 jsem uspořádal 1. ročník Finocupu. Po dobrém hodnocení ze strany přímých účastníků a masmédií a zejména díky vlastnímu dobrému pocitu jsme se rozhodli v projektu pokračovat a v roce 2012 uspořádat druhý ročník. Praktické zkušenosti z organizace obou ročníků opřené o teoretické poznatky sportovního projektového managementu jsou pak hlavním cílem této bakalářské práce.

Předmětem mé bakalářské práce je projektový management turnaje v malé kopané. Důležité je na počátku zdůraznit, že se jedná o amatérský fotbal. Turnaj se pokouší zaujmout co největší skupinu amatérských sportovců-fotbalistů, oslovit širší sportovní veřejnost a přiblížit ji malou kopanou. Amatérský turnaj v malé kopané je specifický v tom, že se jedná v první řadě o společenskou zábavu, navázání nových společenských kontaktů, seznámení se s novými lidmi se společnými zájmy a příjemné strávení volného času v kolektivu lidí – sportovců, pro které je sport zábavou a příjemným prostředkem relaxace. Sportovní výsledky na tomto turnaji v malé kopané nejsou podstatné a primární, i když finanční ohodnocení pro vítěze, které není nezanedbatelné, má výrazně motivační charakter získat co nejvíce fotbalových týmů. Dá se tedy říct, že tento turnaj má velký sociokulturní potenciál.

Hlavním cílem Finocupu je pravidelné pořádání kvalitního turnaje, který se stane tradiční sportovní akcí v Olomouckém kraji a v budoucnosti také jedním z největších turnajů v malé kopané v České republice. Z těchto důvodů je také velmi důležitá aplikace prvků projektového managementu při pořádání Finocupu 2012 a zlepšení všech organizačních fází pořádání tohoto turnaje.

Bakalářská práce se skládá ze tří hlavních částí. Po úvodu se zaměřím na analýzu teoretické problematiky projektového managementu z pohledu tématu mé bakalářské práce. V následující kapitole se budu detailně zabývat jednotlivými fázemi projektu, v rámci které se zaměřím na typy, průběh, organizaci, plánování, rizika a příležitosti projektu. Poslední třetí část představuje případovou studii realizace projektu Finocup 2011.

Z hlediska metodologie se opírám především o analyticko-empirickou metodu, syntézu a zobecnění, přičemž klíčovou část bakalářské práce tvoří z metodologického hlediska případová studie.

V bakalářské práci se v teoretické rovině především opírám o vědecké publikace Svozilová A. (2006). Projektový management, Stephen Barker & Rob Cole Projektový management pro praxi, Jiří Plamínek Vedení lidí, týmů a firem, Lenka Cimbálníková Základy Managementu, Vladimír Němec Projektový management, Jan Doležal, Pavel Máchal, Branislav Lacko a kolektiv Projektový management podle IPMA, Milan Mikuláščík Manažerská psychologie.

Po hodinách strávených v knihovně a hledáním relevantní literatury případně časopiseckých studií jsem se však nedopracoval k žádné teoretické publikaci, která by mě konkrétně navedla k tomu, jak zorganizovat akci, jehož předmětem je skloubit sportovně-společensko-kulturní aktivity ve volném čase. Většina odborné literatury se věnuje projektovému managementu buď jen sportovních nebo jiných (např. kulturních) akcí. Nicméně moje širší koncepce turnaje v malé kopané zahrnuje více aspektů (sportovních, kulturních, vzdělávacích, společenských, atd.), které mají své vyjádření ve skloubení více volně časových aktivit během jednoho víkendu. Jak jsem již uvedl, hlavním cílem organizace turnaje v malé kopané není primárně sportovní výkon a vítězství, ale komplexní relaxace v příjemném společenském prostředí a možnost seznámit se s novými lidmi stejného zaměření a smýšlení.

Proto bych si přál, aby tato bakalářská práce přinesla nejen nové teoretické poznatky při projektovém managementu menších sportovně-společenských akcí, ale aby posloužila i dalším případným zájemcům o tuto problematiku jako návod k tomu, jak takovou akci uspořádat, abychom byli úspěšní jak po finanční stránce, tak i také po stránce naplňování cílů a předmětu projektu.

1. PROJEKTOVÝ MANAGEMENT

Projektový management je poměrně moderní obor, který se plnohodnotně rozvíjí teprve v posledních desetiletích, přičemž jeho základy bychom mohli položit někdy po skončení 2. světové války. Průmyslový boom přinesl větší možnosti a zájem o uplatňování projektového řízení do praxe. Když se ale vrátíme o několik stovek nebo dokonce tisíc let zpátky, zjistíme, že projektový management možná fungoval už mnohem dříve, než bychom si byli schopni myslet. Představte si stavbu pyramidy v Káhiře. Její stavba určitě nebyla v té době snadná záležitost, když přihlédneme k technické zaostalosti tehdejší společnosti. Nicméně určitě nikdo z nás nepředpokládá, že lidé s vypětím všech sil bez většího využití techniky nosili kamení a bezhlavě je skládali na sebe. Už tehdy bylo zapotřebí člověka, který celý zřežiroval tuto stavbu, což znamená, že musel nechat zpracovat stavební plán, zajistit materiál na stavbu, promyslet logistiku a hlavně se musel postarat o lidské zdroje, které pracovaly na této stavbě.

Je jisté, že ne všichni pracující na stavbách pyramid byli bezprávní otroci, ale že na podobných stavbách se podílela i řada zkušených řemeslníků (tesařů, kameníků, sochařů, kovářů, atd.). Je jisté, že tito starověcí řemeslníci a umělci nepracovali zadarmo, takže je zřejmé, že stavba pyramid musela mít i pevné finanční zázemí, zdatný opěrný finanční pilíř, kterým v těchto dobách byly hlavy států, faraóni, císaři a panovníci a další hlavní představitelé těchto dávno zaniklých starověkých říší. Přes Egypt bychom se mohli dostat do Řecka, Říma nebo do různých středověkých evropských měst, kde v minulých stoletích vznikaly velké honosné katedrály.

Projektový management se ale netýkal jen stavebních prací, v starověkém Řecku byla založena tradice sportovních olympiád, které také někdo dlouhodobě organizačně zabezpečoval, podobně bychom mohli hovořit o projektové organizaci kulturních akcí (viz starověké divadlo, koncerty hudebníků, recitace básníků), oslavy společenských náboženských událostí a vlastně i organizace jakékoli svatby vyžadovala osobu (ceremoniáře) zběhlého v projektovém managementu.

Určitě nemůžeme tehdejší „projektový management“ srovnávat s našim nynějším. Stavby se nestavěly rychle, některé se protáhly dokonce třeba na několik desetiletí, materiály a technologie se odvíjely od možností, které se v té době nabízely. Projektoví manažeři neměli k dispozici nástroje moderní komunikace (faxy, telefony, počítače,

internet) a ostatní vymoženosti dnešní moderní doby. Nutno ale podotknout, že lidé, kteří měli např. na starosti stavbu obrovských monumentů, odvedli obrovský kus práce, jelikož většina z těchto staveb stojí dodnes.

V odborných publikacích najdeme mnoho tezí, které definují obsah projektového managementu. Když jsem analyzoval každou z těchto definicí, které jsem shromáždil, dospěl jsem k závěru, že za projekt můžeme považovat období, které je ohraničeno buď časově nebo splněním nějakého konkrétního úkolu. V tomto období je pak naším hlavním cílem najít cestu k tomu, jak nejlépe naplnit vizi našeho zákazníka nebo zaměstnavatele.

Zvláštní pozornost si zaslouhuje slovo „nejlépe“. Každý projektový manažer se musí umět odpoutat od různých vlivů a představ zákazníka nebo zaměstnavatele. Na mysli nemám jen finanční stránku projektů, kdy každý zadavatel by chtěl za krátkou dobu a za minimum peněz ty nejlepší výrobky a výkony, ale skutečně dobrý projektový manažer musí do projektů přinášet své vlastní vize a nápady a přesvědčit zákazníka o jejich potřebnosti a výhodách. Proto moje slovo „nejlépe“ definuje úspěch v co nejkratší možné lhůtě, přinést vlastní myšlenky a nápady a především najít rozumný kompromis pro financování projektu. Podle Svozilové (2006, 19) definuje projektový management také jako aplikaci znalostí, schopností, nástrojů a technologií na aktivity projektu tak, aby tyto splnily požadavky projektu.

Význam slova projekt se v dřívější projektové praxi ustálil ve smyslu námět, návrh, plán a komplexní vyřešení zamýšleného úkolu i vypracování jeho náležitostí včetně grafického znázornění (výkresů). Toto pojetí směřovalo k závěru, že jde o komplexní dokumentaci, sloužící k posouzení technickoekonomické úrovně a efektivnosti návrhu projektu i k jeho realizaci. V současnosti se většinou vychází z anglosaského pojetí slova project jako proces plánování a řízení rozsáhlých operací. Nejde tedy jen o výsledek, projektovou dokumentaci, ale o také o tvůrčí proces. Projekt je cílevědomý návrh na uskutečnění určité inovace v daných termínech zahájení a ukončení. (Němec, 2005, 11)

Nejjednodušší definici projektového managementu můžeme nalézt u Keith Postera a Mika Applegartha, kteří dospěli k názoru, že projektový management je řízení cesty od jednoho stavu k druhému.

„Samotný management je definován jako soubor názorů, zkušeností, doporučení, přístupů a metod, které vedoucí pracovníci (manažeři) užívají ke zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), jež jsou nezbytné k dosažení podnikových záměrů“ (Veber, 2002, 14)

Podle Cimbálikové (2004, 13) mezi specifické oblasti managementu patří: strategické řízení, řízení financí, řízení lidských zdrojů, marketing, projektové řízení, řízení kvality, řízení změn, řízení informací, krizové řízení a řízení výroby a služeb.

2. DEFINICE PROJEKTU

Zásadním termínem, se kterým se budeme stále v projektovém managementu a řízení potýkat, je projekt. Projekt či projektování skrývá mnoho vnitřních postupů a aktivit, jako např. navrhování, plánování až přes předpovídání a vedení lidí.

Projekt je řízený proces, ve kterém nalezneme začátek, konec a také přesná pravidla, když by to tak nebylo, tak bychom mohli mluvit jen o sledu úkolů, jejichž výsledek v závěru nemusí končit očekávaným výsledkem, podobně jako původní předpoklad objemu vstupů nemusí odpovídat získanému výstupu.

Projekt se dá chápat jako samostatný a osobitý sled aktivit a úkolů s určitým cílem, který má být splněn. Důležitými faktory je definování začátku a konce, důležité je také stanovení rámce pro použití zdrojů, které potřebujeme k realizaci.

Podle definice profesora Kerznera je projektem jakýkoliv jedinečný sled aktivit a úkolů, který má dán specifický cíl, definována časová omezení působnosti a má stanoveny limity pro čerpání zdrojů na realizaci. Tato definice obsahuje tři hlavní charakteristiky - tři osy projektového managementu, které určují prostor, v němž se podle vytvořených cílů utváří nová hodnota – produkt projektu, který můžeme definovat jako určitý výstup nebo výsledek projektu.

- Čas, který je limitní pro plánování sledu jednotlivých dílčích aktivit projektu
- Dostupnost zdrojů, které jsou projektu předěleny a které budou průběžně užívány a čerpány
- Náklady, které jsou financím projevem užití zdrojů v časovém rozložení.

Obr. 1 Trojimperativ



Zdroj: www.google.com <http://www.inflow.cz/implementace-metod-projektoveho-managementu-v-knihovnach-obecny-uvod>

Dá se očekávat, že když projekt splní svůj trojimperativ, což znamená, že splní svůj cíl ve vymezeném čase a s použitím přidělených zdrojů, musí být úspěšný. Realita je však jiná. Může se například stát, že odevzdáte projekt v přesně vymezeném čase, splníte cíl projektu, použítí zdrojů, ale v samém důsledku může být projekt k ničemu, jelikož jeho dodané řešení může být nepoužitelné. S tímto se setkáváme například ve vytváření nových technologických softwarů a programů.

2.1 Typy projektů

Teoretická literatura má poměrně jasně definované kategorie projektů, jak ukazuje níže uvedená tabulka, rozeznávají se tzv. komplexní, speciální a jednoduché projekty:

Tab. 1 Kategorie projektů

Kategorie projektu	Specifikace
Komplexní	Unikátní, jedinečný, neopakovatelný, dlouhodobý, mnoho činností, speciální organizační struktura, vysoké náklady, mnoho zdrojů, velký počet subprojektů apod.
Speciální	Střednědobý, nižší rozsah činností, dočasné přiřazení pracovníků, větší organizační jednotka, dekompozice na subprojekty, odpovídající zdroje a náklady
Jednoduchý	Malý projekt, krátkodobý (měsíce), jednoduchý cíl, vyhotvitelný jednou osobou, několik málo činností, využití standardizovaných postupů

Zdroj: (Němec, 2002)

Na tabulce je vidět, že projekty mohou být velmi jednoduché, ale i velmi složité a velké, na kterých se musí podílet spousta lidí, kteří se každý specializují na jinou profesi. Ať už je projekt velký nebo malý, tak na všechny projekty můžeme aplikovat prakticky shodné principy a metody řízení.

Tab. 2 Druhy projektů

Projekty	Specifikace
Spojené s výstavbou	Všechny kategorie projektů, kdy je k dosažení cílů nutná nová výstavba nebo rekonstrukce stávajícího objektů
Výzkumné a vývojové	Projekty řešící inovace od 3. řádu výše
Technologické	Projekty zavádění nových technologií bez zásahů do staveb (obvykle inovace 1. až 3. řádu)
Organizační	Projekty změn určitých struktur (např. systému řízení) nebo uspořádání významných akcí

Zdroj: (Němec, 2002)

Inovační řád nultý až třetí se většinou řeší jednoduchými projekty organizačními a technologickými. Řády třetí až pátý již vyžadují projekty speciální a podle druhů se uplatní jak projekty spojené s výstavbou, tak i výzkumné a vývojové. Řešení inovací pátého až sedmého řádu vyžaduje komplexní projekty s uplatněním všech druhů podle tabulky 3.

Tab. 3 Řády inovací

Řád	Obsah	Příklady
0	Obnova původních kvalit odstraněním závad	Oprava opotřebeného zařízení, náprava uvolněné pracovní kázně
1	Změna kvanta zdrojů k uspokojení poptávky	Zvýšení výrobní kapacity nákupem dalších strojů, náborem dalších pracovníků
2	Adaptace (přeskupení) zdrojů k uspokojení poptávky	Přesunutí části výroby na výkonnější stroje, zvýšení směnnosti (organizační změny)
3	Změna kvality racionalizací procesu i produktu	Racionalizace směřující k úspoře práce a nákladů (zlepšení technologičnosti konstrukce výrobku, použití speciálního nářadí apod.)
4	Nová varianta produktu modernizací dílčích funkcí	Zlepšení některých vlastností výrobku (například Š 100 a Š110 jako nová variant MB 1000, Felicia místo Favorita)

5	Nová generace produktu jeho úplnou rekonstrukcí při zachování původní koncepce	Š105 a Š 120 místo Š 100 Š 110, Fabia místo Felicie
6	Nový druh (změna koncepce při zachování původního principu)	MB 1000 místo Š445, Favorit místo Š 105 Š 120, nová Octavia
7	Nový rod (zcela nový princip využitím poznatků vědy)	Využití nových forem energií (automobil s hybridním pohonem, robotizace výroby, automatizované výrobní systémy apod.)

Zdroj: (Němec, 2002)

2.2 Průběh projektu

Hlavní skupiny procesů projektového managementu můžeme rozdělit do několika kategorií.

- Iniclace a zahájení projektu – hlavním účelem tohoto procesu je vytvoření základní definice projektu obsažené v Základající listině projektu a získání autorizace pro jeho realizaci.
- Plánování projektu – tento proces užívá strategických výsledků předchozí domény a přetváří je do formy taktického plánu pro realizaci projektu. Vychází ze Základající listiny projektu. Ve fázi plánování dojde k jejímu zpřesnění do Definice předmětu projektu, která je podrobena detailnímu rozboru z hlediska času, nákladů, technologií, metodologií a pracovních zdrojů. Výstupem je podrobný a závazný projektový plán.
- Vlastní řízení v průběhu projektu, koordinace – je souhrnem všech aktivit, které jsou zaměřeny na výkon a koordinaci dříve naplánovaných prací projektu. Jeho součástí je projektová komunikace, motivace členů tým a řízení kvality.
- Monitorování a kontrola – je souhrnem všech aktivit, které jsou zaměřeny na soulad výkonu realizačních složek projektu s projektovým plánem, a to z pohledu cílů projektu, času a nákladů, působících rizik a úrovně dosažené kvality.

- Uzavření projektu – je vyvrcholením všeho projektového snažení a jako takové má rovněž své náležitosti, přičemž akceptace výsledků projektu zákazníkem a závěrečná fakturace jsou jen jednou jeho částí.

Významnou úlohu v úspěšném řízení projektů v tomto procesním modelu hraje integrace těchto procesů. Přestože jsou jednotlivé procesy pro přehlednost popisovány odděleně, ve skutečném životě se prolínají, cyklicky opakují a doplňují a při užití pravidel a metod vždy záleží na specifických podmínkách, existujících alternativách a schopnostech a zkušenostech konkrétních účastníků. (Svozilová, 2006, 61)

Obr. 2 Graf řízení projektu



Zdroj: <http://www.lbms.cz/kurzy/řízení-projektu.htm>

Řízení projektů je nejdůležitější faktorem celého projektového managementu. Obsahuje všechny nástroje managementu, které si dokážeme představit. Řízení projektu musí dostat na starost člověk, který dokáže aplikovat všechny metody projektového managementu na projekt samotný. Nejsilnější zbraní projektového manažera by měla

být práce s lidskými zdroji, naprostá znalost a informovanost projektu a v neposlední řadě by měl být skvělým vyjednávačem a rétořem.

2.3 Organizace projektu

Organizace projektu je spojení skupiny lidí s potřebnou infrastrukturou. V této skupině je dohodnuta nadřízenost a podřízenost, pravomoci a zodpovědnosti a další vztahy, které jsou vyladěné k byznysu či funkčním procesům. Tento element kompetencí v sobě zahrnuje návrh a udržování příslušných projektových rolí, organizačních struktur, odpovědností a způsobilostí pro projekt.

Organizace projektu nebo programu je jedinečnou a dočasnou organizací, která je neustále přizpůsobována fázím životního cyklu projektu a podmínkám životního cyklu programu. Organizace portfolia je podobná trvalé organizaci a bývá často její součástí. Hlavní orientací v takové organizaci je však přirozeně orientace na projekty. Organizace projektu a zdroje požadované na vytvoření výstupů projektu musí odrážet cíle projektu. Pokud cíle projektu vyžadují výstupy (dodávky) v krátkém čase, a náklady přitom nehrají roli, může projekt vyžadovat hodně zdrojů a rozsáhlou organizaci. Pokud projekt běží v dlouhodobém časovém horizontu a rozpočet je omezený, mohou být poskytnuté zdroje omezené a organizace malá (jednoduchá).

Sestavení projektového týmu je jedna z nejdůležitějších částí projektu, jelikož jestli chceme, aby projekt dopadl podle představ zákazníka (zadavatele), tak potřebujeme, abychom se mohli na svůj projektový tým naprosto spolehnout a mohli mu důvěřovat. To ale neznamená, že bychom mohli manažerské nástroje jako vedení nebo kontrolu vypustit.

Výchozím krokem projektové fáze řízení projektu je vytvoření specifické, dočasné organizační struktury v projektovém týmu, která je tvořena jednotlivými členy týmu. I když hned na počátku vymezíme kompetence a zodpovědnosti jednotlivých členů, mějme na paměti, že i tak může být organizační struktura dále korigována (v závislosti na míře poznání a změnách projektu). Postupně mohou být identifikovány ještě další činnosti, na které je nutno z hlediska organizační struktury reagovat – pokud nově vzniklé činnosti spadají do již vymezených kompetencí projektového týmu, jsou mezi ně rozděleny. Přesahují-li rámec vlivu stávající organizační struktury projektového

týmu, je nutné tým o nové spolupracovníky (i externí) rozšířit. Ve firmách e kromě skupin a týmů setkáváme s komunitami. Skupiny, týmy a komunity se liší ve třech hlavních charakteristikách:

- V tom, co je pro členy daného uskupení „to nejdůležitější“
- Ve vztazích mezi členy
- Ve způsobu managementu daného uskupení.

2.3.1 Skupina

V skupině lidí má každý člen přidělenou svoji pracovní roli. Má stanoveno, co má dělat a jak se má chovat. Skupinové role nastavují určitá očekávání, která řídí vztahy mezi členy skupiny. Za zastávání této role člen skupiny odpovídá manažerovi skupiny, který jej za to hodnotí a odměňuje. V rámci role si pak jedinec rozvíjí své schopnosti, dovednosti a znalosti. Ač může mít skupina společný cíl, je splnění úkolů, které vyplývají z individuální pracovní role důležitější než dosažení společného cíle. Dané pracovní role jsou častým zdrojem zmatení, problémů a konfliktů, a to jak při jejich špatném nastavení manažerem skupiny, tak při změnách v projektu nebo jeho prostředí. Při špatném nastavení si lidé překáží, při změnách často nevědí, co mají dělat. Je úkolem manažera skupiny tyto nesrovnalosti vyřešit.

Aby byly skupiny efektivní, musí být především dobře řízeny. Manažer při tom zejména předvídá a plánuje, organizuje, koordinuje, dohlíží, kontroluje a vyhodnocuje. Typickým příkladem skupiny je oddělení v rámci trvalé organizace – např. účtárna. V některých případech je možné využít skupiny v řízení projektu, především pro plnění dílčích (operativních) úkolů.

2.3.2 Tým

Týmová práce je specifikována jednou základní věcí, a to je dosažení společného cíle. Kdo jakou roli právě hraje – co, kdy a jak dělá – je sekundární. To nejen umožňuje, ale hlavně významně podporuje vzájemné doplňování a společné rozvíjení schopností ve prospěch celého týmu i jeho jednotlivých členů. Lidé v týmu si mezi sebou zodpovídají navzájem. Týmy mají na rozdíl od skupin velmi silný pocit

identity a sounáležitosti. Týmy je na rozdíl od skupin nutné vést. Pro efektivitu týmů je výhodou, jsou-li také dobře vedeny.

2.3.3 Komunita

Komunita je obecně uskupení lidí, kteří mají něco společného. Může to být například místo bydliště, společné zájmy, shodné příjmení a podobně. Zatímco pro skupiny jsou primární individuální role a pro týmy společný cíl, pro komunity jsou primární dobré vztahy mezi jejími členy.

Komunita nepotřebuje jedince, který ji řídí nebo vede, je vedena spíše duchem komunity, který je vytvářen společně. Typickými příkladem jsou například komunity se stejnou profesí: programátoři, sekretářky, dělníci. Nemají společný cíl, jen si spolu dobře rozumí. Pokud se nějaký cíle vyskytne, například při vážném ohrožení jejich profese, transformují se na tým nebo skupinu.

2.3.4 Skupina, tým nebo komunita?

Je zřejmé, že komunita není vhodným nástrojem pro dosahování projektových výstupů. Rozhodnout, zda se pro daný projekt hodí lépe skupina nebo tým, je složitější. Existují totiž velmi výkonné týmy i skupiny.

Kritériem pro posouzení toho, zda je lepší skupina nebo tým, je dynamika cíle a prostředí projektu. Skupina není vhodná pro ty projekty, v nichž se rychle mění cíl, nebo prostředí, v němž se činnost odehrává. Je to z důvodů, že ve skupině jdou veškerá rozhodnutí o změnách přes manažera, který se tak tává úzkým hrdlem. Skupina je bez svého manažera prakticky ztracená a tudíž nevykonná a neefektivní.

Oproti tomu týmy jsou nevhodné pro stabilní prostředí a stabilní cíle. Nejsou vhodné pro rutinní práci. To proto, že jednou z životně nutných potřeb týmu a jeho členů je neustálý rozvoj. Ve stabilním prostředí a s dobře známým cílem ztrácí tým a jeho členové svoji motivaci. Cítí se totiž na víc. Proto se také týmy, které jsou vystaveny příliš stabilním podmínkám, rozpadají nebo transformují na skupiny.

V podmínkách současné doby se většina projektů odehrává v proměnlivém prostředí. Proto je často preferovaným nástrojem tým, nikoli skupina. (Doležal, Máchal, Lacko et al., 2009, 118-120)

2.3.5 Vyhledávání členů týmu

Je velmi důležité, abychom k přijímání členů týmu přistupovali s plnou kontrolou a abychom si byli jisti, že vždy můžeme získat ty správné lidi. Ať se stane cokoliv, nesmíme dopustit, aby se něco opozdilo jenom proto, že nemáme na palubě ty správné lidi.

- Vyhledávání klíčových členů týmu musí být naše nejvyšší prioritou. Ve velmi raných stádiích projektu se může zdát, že vyhledávání lidí do týmu je předčasné. Bez toho, abychom měli tým však nemůžeme projekt nikdy dodat.
- Objektivně a konstruktivně musíme prověřit lidi, kteří jsou k dispozici. Berme s rezervou hodnocení, jež můžeme někde zaslechnout. Musíme si vytvořit vlastní názor na jejich dovednosti a na míru nakolik vyhovují našim potřebám. Důležité je také si uvědomit, že i málo výkonní lidé mohou v projektu vyrůst, pokud je jim věnována náležitá pozornost a vedení.
- Musíme také přemýšlet, v jakém složení může náš tým podat nejlepší výkon. Hledat bychom měli skupinu, která bude složena tak, aby podávala produktivní výkon – jsou to lidé s vynikajícími nápady, lidé, kteří jsou dobří pro zahájení, jíní, kteří jsou zase naopak vhodní pro dokončování, a lidé, kteří budou dít i tehdy, když vše nepoběží podle předpokladů.
- Hledat lidi s pozitivním přístupem. Pokud má někdo pozitivní přístup, nadšení a chce na sobě zapracovat, pak z něj můžeme vychovat odborníka na věc, kterou potřebujeme vyřešit, i když to zpočátku nebyl ten nejdokonalejší kandidát.
- Nesmíme podlehnout pokušení vzít kohokoliv, kdo by se mohl jevit pro úkol vhodný. Je někdy obtížné odhadnout, kolik času ztratíme, budeme-li se snažit, jak se říká, lámat věci přes koleno. Nejsme-li si jisti, musíme se naučit říkat NE.

Výběr lidí do projektu je velmi problematický úkol. Člověk těžko dokáže přesvědčit o svých kvalitách na jedné pracovní schůzce. Proto je důležité členy

prověřovat prostřednictvím nejrůznějších menších i složitějších úkolů. Úspěšný projektový manažer si do svého týmu vybere jen takové lidi, kteří mu samotný projekt postaví. Členové projektového týmu jsou ty základní stavební pilíře celého projektu, bez jejichž úsilí, pracovitosti, dovedností a zkušeností by nevzešel hlavní produkt, kterým je splnění cíle projektu. (Barker & Cole, 2009, 86-87)

2.3.6 Motivace

Motivace je důležitý nástroj každého manažera. Umění namotivovat svoje zaměstnance je totiž jeden z nejtěžších úkolů.

Zlaté pravidlo motivace říká, že není dobré přitesávat lidi k obrazu úloh, ale spíše přizpůsobit úlohy lidem. V praxi to může znamenat vybírat úlohy pro jednotlivé lidi tak, aby jim svým obsahem vyhovovaly. (Plamínek, 2011, 72).

Motivace je pohnutka, popud, který nás aktivizuje a naši aktiitu také usměrňuje, zaměřuje. Formou motivačních dispozic mohou být pudy, potřeby, zájmy, hodnoty, postoje, ideje nebo ideály. (Mikuláščík, 2007, 116)

Často se také setkáváme s dvěma odlišnými slovy. To první je stimulace a druhým manipulace. Někteří lidé říkají, že motivování je pouze a jen určitý druh manipulace, kdy se snažíme člověka dostat z jednoho místa na druhé, to znamená, že se ho snažíme hodnotit a motivovat, tak aby nám svým výsledkem přinesl určitý výstup, aniž by došlo k nějakému hlubšímu pojetí samotné motivace.

Já s tímto názorem nesouhlasím, správný manažer by měl motivaci definovat a vytvořit tak, aby z ní každý cítil, že to je hlavně stimul. Stimul, který je schopný přinést lidem určitou přidanou hodnotu za to, co vlastně normálně mají plnit. Motivace je velmi důležitý nástroj, na který by se nemělo pohlížet jako na něco zbytečného!

Tab. 4 Charakteristika hlavního manažera projektu

Funkce hlavního manažer projektu	Hlavní manažer projektu zodpovídá
---	--

Plánovač	Tvorba a implementace realizačních plánů (časové plány, plány zdrojů a nákladů)
Organizátor	Rozdělení práce v týmu, instruktáž pracovníků, rozdělení zodpovědností a pravomocí Předvídaní vzniku problémů a návrhy na jejich řešení
Vedoucí	Výběr členů týmu (interních i externích) Vyřizování pracovních nároků a problémů členů týmu Poskytování informací o průběhu realizace projektu
Koordinátor	Vytváření vhodných pracovních kontaktů na všech úrovních řízení
Vyjednavač	Formulování a předkládání požadavků, které jsou nad rámec jeho pravomocí
Kontrolor	Zjišťování odchylek od plánu, včetně návrhů nápravných opatření a jejich realizace Sledování vynaložených nákladů na projekt a jejich vyhodnocování vzhledem k danému rozpočtu

Zdroj: Projektový management pro praxi

2.4 Plánování projektu

Vytváříme-li všezahrnující plán, měli bychom věnovat pozornost následujícím specifickým oblastem. Tyto oblasti reprezentují základy našeho plánu a odpovídají minimálnímu obsahu, který by každý plán měl mít. Zásadní prvky každého dobrého plánu jsou:

1. Cíle projektu a příslušné klíčové požadavky.
2. Vymezení předmětu projektu.
3. Hlavní výstupy projektu.

4. Nezbytné zdroje.
5. Časový rozvrh projektu s hlavními milníky dodávek.

Tab. 5 Plán projektu

Oddíl plánu	Typický obsah
Shrnutí	Shrnutí klíčových vlastností projektu, včetně jeho cílů a popisu toho, jak by tyto cíle měly být naplněny.
Cíle hlavní požadavky	Jasný popis cílů projektu, který podrobně vyjmenuje, čeho má být prostřednictvím projektu dosaženo, aby byl naplněn související podnikatelský cíl. Oddíl dále obsahuje seznam odpovídajících hlavních požadavků, které musí být naplněny.
Přístup	Popis toho, jak se bude v projektu postupovat, včetně fází a odpovídajících standardů, které v nich mají být dodrženy.
Hlavní výstupy a klíčové milníky	Soubor výstupů projektu a termíny jejich dodání.
Popis předmětu projektu	Jasný popis hranic, které jsou pro předmět projektu stanoveny a které určují klíčové položky, jež leží uvnitř a vně projektu
Potřebné zdroje	Přehled všech zdrojů, které jsou potřebné k tomu, aby bylo možné projekt uskutečnit. Přehled je tříděn podle jednotlivých typů zdrojů.
Organizace projektu: role a odpovědnosti	Seznam všech hlavních projektových rolí, rozvedení jejich odpovědností a stanovení toho, jak budou organizovány lidské zdroje.
Interní a externí závislosti	Seznam důležitých závislostí projektu. Některé z nich bude možné řídit, zatímco jiné budou vyžadovat zapojení třetích stran.
Předpoklady	Seznam předpokladů, které byly při zpracovávání plánů stanoveny.

Implementační strategie	Popis toho, jak budou jednotlivé výstupy projektu uvedeny do praktického života.
Časový rozvrh	Diagram hlavních fází projektu, jeho milníků, činností, úkolů a zdrojů, které jsou ke každému úkolu přeřazeny.
Řízení rizik a problémů	Úvodní soupis hlavních projektových rizik a problémů spolu s návrhem toho, jak budou řízeny
Řízení a kontrola kvality	Popis procesů, které budou použity k zajištění toho, že výstupy projektu budou odpovídat svému určení.
Řízení konfigurace	Procedury, jež budou použity pro řízení verzí různých výstupů projektu.

Zdroj: (Barker & Cole, 2009,21-22)

2.4.1 Zahájení projektu

Zahájení projektu je souborem činností, které jsou zaměřené na stanovení cílů projektu a vytváření základních předpokladů jeho realizace. Patří mezi ně formulace podmínek a omezujících kritérií, uzavření potřebných kontraktů a předělení hlavních odpovědností souvisejících s realizací budoucího projektu. (Svozilová, 2006, 72).

Na úvod projektu se musíme zaměřit na základní pravidla, obecné podmínky a postupy projektu. Hlavním aspektem je posouzení potřeby zákazníka, tyto potřeby převést do cílů projektu a spolu s pravidly projektu je transformovat do realizovatelné podoby, která nám přinese finální produkt. Zahájení projektu je velmi důležité, jakou si totiž hned na začátku nachystáme cestičku, tak po té také po celou dobu projektu budeme šlapat. Každý zásah v průběhu projektu přináší nepříjemné problémy, které se musí akutně a rychle řešit. Čím víc času obětujeme přípravě projektu, tím více času ušetříme na řešení problémů vzniklých laxním přístupem v přípravě projektu.

2.4.2 Rozpočet

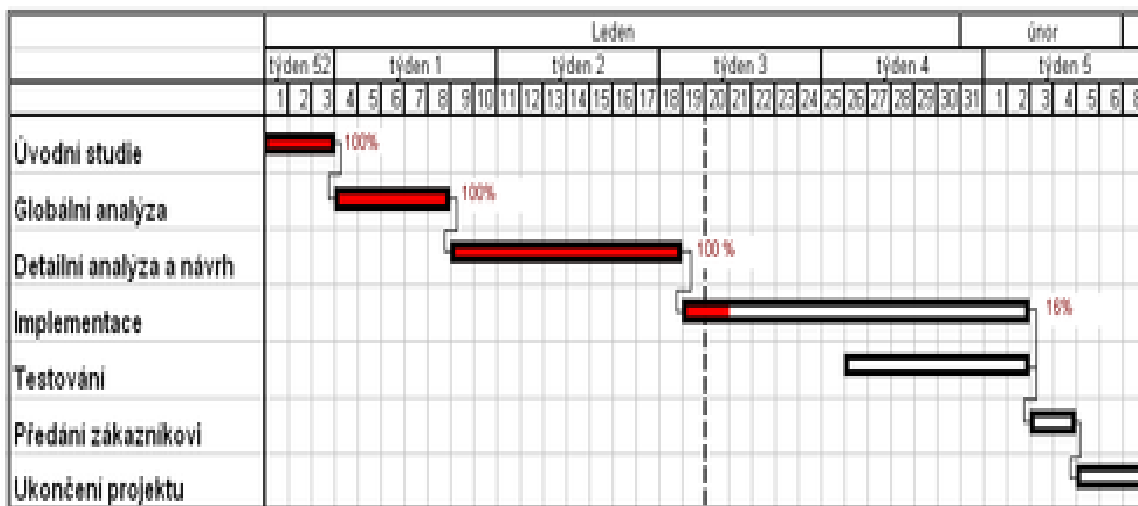
Rozpočet projektu je nutnou a nedílnou součástí plánu projektu. Dozvíme se z něj všechny informace, související s čerpáním zdrojů, s časovým harmonogramem

plnění finančních závazků vůči dodavatelům a ostatním účastníkům projektu. Nejlepší projektoví manažeři se poznají podle toho, že dokáží dodržet domluvený rozpočet. Když ne, tak se manažer musí umět zařídit podle toho, jestli se rozpočet zvyšuje nebo snižuje. Většinou jsou nutné zákroky směrem ke zvyšování rozpočtu. Zadavatel projektu je většinou proti a zde nastupuje další vlastnost skvělého projektového manažera a to je komunikace. Musí přesvědčit svými argumenty dodavatele, že má pravdu, a že stojí za to do projektu investovat další peníze. Ať už je projekt malý nebo velký, rozpočet je vždy zásadní položkou, která každého objednavatele zajímá, proto už od začátku musím mít zadavatel a projektový manažer jasno v tom, jakého cíle chtějí dosáhnout a jaký předmět má být výstupem projektu. Pak může projektový manažer začít řešit finanční rozpočet.

2.4.3 Ganttův diagram

Projektový management má spoustu nástrojů, které pomáhají ulehčit práci všem projektovým manažerům. Jedním z důležitých projektových nástrojů je Ganttův diagram. Je to nejsrozumitelnější a nejjednodušší nástroj projektového řízení. Umožňuje nám pomocí grafů stanovit plnění určitých úkolů v určitém časovém průběhu. V diagramu se znázorňují všechny kroky potřebné ke splnění daného cíle. Dále nám Ganttův diagram pomáhá správně seřadit konkrétní úkoly tak, abychom je mohli řešit v co nejrychlejším a nejvhodnějším sledu. Ganttův diagram je jednoduše řečeno graf, který nám znázorňuje časové plnění daného projektu.

Obr. 3 Graf Ganttova diagramu



Zdroj: http://cs.wikipedia.org/wiki/Gantt%C5%AFv_diagram

2.4.4 Kontrola projektu

Kontrola je činnost, která se soustředí na kontrolu a monitorování činností provázející průběh projektu. Jde o zjištěný souladu mezi realizací položek projektu s plánem projektu. Monitorování a kontrola se soustředí na sbírání informací a aktuální stavu projektu, měření jeho postupu, vyhodnocení vzhledem k původnímu plánu. Následně se všechny zjištěné informace distribuují všem zainteresovaným skupin uvnitř projektu i mimo něj. Pro úspěšný projekt je potřeba neustálého dozoru a zpětné vazby. Všichni členové projektového týmu by si měli zajistit přístup k těmto informacím, aby mohli během plnění projektu operativně reagovat na možné odchylky od původního projektového plánu.

2.4.5 Ukončení projektu

Bez formálního ukončení projektu, čili s dodanou dokumentací, není projekt nikdy považován za ukončený. Fáze ukončení se musí vyhodnotit a zdokumentovat, musí se zjistit a překontrolovat, jestli byly dosaženy všechny naplánované cíle a jestli bylo splněno očekávání zákazníka. Tím se dostáváme k tzv. poprojektové fázi, ve které se důkladně zaměříme a vyhodnotíme, jak proběhly přípravy projektu a samotný průběh celého projektu. Důležitým faktorem hodnocení projektu je objektivita, a proto se většinou na poprojektovou fázi dostává na jiné pracovníky, než ti kteří tvořili

projektový tým. Členové projektového týmu samozřejmě mají přístup k těmto informacím, aby se mohli při dalším projektu poučit z vlastních chyb.

2.5 Rizika a příležitosti projektu

2.5.1 Řízení rizik

Řízení rizik a příležitostí je neustálý proces, který se odehrává v průběhu všech fází životního cyklu projektu, od počátečního nápadu až po ukončení projektu. Znalosti týkající se řízení rizik a příležitostí zkompletované při ukončení projektu pak následně významně přispívají k úspěchu budoucích projektů. (Doležal, Mácha, Lacko et al, 2009, 72).

Řízení rizik je přístup, jenž je založen na předvídání událostí, které mohou způsobit významné odchýlení projektu od plánu a následné řešení tohoto problému. Z jiného úhlu pohledu nám pak řízení rizik může pomoci objevit slabá místa našeho plánu a může nám tak poskytnout užitečnou informaci o zdraví celého projektu. (Barker & Cole, 2009, 35).

- **Identifikace rizik projektu**

Snažíme se identifikovat, která nebezpečí mohou ohrozit projekt a tato nebezpečí se pokoušíme zaznamenat a co nejpřesněji popsat. Není možné sestavit vyčerpávající seznam všech možných nebezpečí, která hrozí projektu. Je však potřeba identifikovat významná nebezpečí, která mohou výrazně ovlivnit úspěch projektu. V této fázi se nejčastěji používá metoda brainstormingu. Často mají některé firmy zpracovaný seznam nebezpečí na základě vyhodnocení minulých projektů a projektový tým nad jeho položkami zvažuje, které případy ze zpracovaného seznamu jsou pro konkrétní projekt aktuální a které ne, a sestavuje tak vlastní seznam

- **Posouzení rizik projektu**

Snažíme se odhadnout pravděpodobnost výskytu určitého nebezpečí a odhadnout výši přepokládaného nepříznivého dopadu na projekt – utrpěné finanční škody. Využívá se techniky expertních odhadů, pokud nemáme tabulky, které by dovolovaly hodnoty pravděpodobnosti přesně určit (např.

pravděpodobnost některých jevů počasí můžeme určit s využitím statistických meteorologických přehledů nebo pravděpodobnost možnosti onemocnění určitého počtu pracovníků chřipkou v dotčeném období lze zjistit z přehledů místní hygienicko-epidemiologické stanice apod.). Jedná se zejména o využití různých statistických přehledů. V těchto případech často projektové týmy ocení statistiky pořízené a vytvořené na základě vyhodnocení dříve realizovaných projektů.

- **Odezvy na zjištěná rizika projektu**

Pokud jsme posoudili hodnotu určitého rizika, měli bychom se zamyslet, jak budeme na riziko reagovat. Cílem této fáze je snížit celkovou hodnotu všech rizik na takovou úroveň, aby projekt byl s vysokou pravděpodobností úspěšně realizovatelný. Nejjednodušší reakcí je rozhodnout se riziko pasivně přijmout – akceptovat. To, jak velkou hodnotu rizika si můžeme dovolit přijmout, by mělo vyplynout z firemní strategie řízení rizik. Pokud firma takovou strategii nemá, musí si hodnotu akceptovatelného rizika určit projektový tým. Na vyšší hodnotu rizika bychom měli reagovat nějakým vhodným opatřením, které by snížilo hodnotu rizika. Typická opatření, která se nejčastěji používají v praxi, jsou např. pojištění události, zmírnit riziko, vyloučit riziko nalezením jiného řešení, vytvořit si rezervu nebo vytvořit záložní plán B.

Obecně se dá říci, že objevení konkrétního opatření, které se snaží reagovat na riziko tak, aby se mohla snížit jeho hodnota, je proces, který potřebuje a vyžaduje, aby celý projektový tým pracoval naplno a využil svého kreativního myšlení.

Tab. 6 Systém hodnocení rizik a problémů:

Pravděpodobnosti toho, že situace nastane	Vliv na projekt
1 – velmi nepravděpodobné	1 – zanedbatelný
2 – Málo pravděpodobné	2 – Malý
3 – Šance 50 / 50	3 – Střední
4 – Spíše pravděpodobné	4 – Vážný
5 – Téměř jisté	5 – Katastrofální

Zdroj: (Barker & Cole, 2009, 43)

Například riziko, které je málo pravděpodobné a mělo by vážný dopad na projekt v případě, že by nastalo, bude možné označit hodnotou 8 (2x4), zatímco riziko, které nastane téměř s jistotou a bude mít střední dopad, lze charakterizovat hodnotou 15 (5x3).

2.5.2 Řízení a hodnocení příležitostí

Řízení příležitostí se velmi podobá řízení rizik. Příležitosti musíme nejprve najít, identifikovat a označit, poté je musíme ohodnotit, následně vymyslet opatření, abychom je mohli využít k našemu prospěchu, a pak je sledovat, např. prostřednictvím katalogů příležitostí.

2.5.3 Analýza silných a slabých stránek – SWOT

V předprojektových fázích je možno předběžnou analýzu rizik a příležitostí provést s využitím metody SWOT, která je u nás často nazývána metoda analýzy silných a slabých stránek. Metoda zahrnuje nejen analýzu silných a slabých stránek, ale i analýzu hrozeb a příležitostí, ale v běžné řeči se využívá k jejímu označení jen její část silných a slabých stránek, i když zahrnuje i zmíněnou analýzu příležitostí a hrozeb.

Koncepci této metody sestavil Albert Humphrey, který ji použil v rámci výzkumného projektu na Stanfordské univerzitě v šedesátých a sedmdesátých letech 20. století, když analyzoval údaje o firmách v USA pro časopis Fortune.

S – strengths – vnitřní síly a přednosti (silné stránky)

W – weaknesses – vnitřní slabosti (slabé stránky)

O – opportunities – externí příležitosti

T – threats – externí hrozby

Silné a slabé stránky: finanční zdroje, lidé, technologie, zařízení, vybavení, marketingové a obchodní schopnosti.

Příležitosti a hrozby: velikost trhu, politické, ekonomické a sociální změny, konkurence.

Tyto čtyři skutečnosti jsou v centru pozornosti prováděné analýzy. Při analýze musíme stanovit, co je předmětem naší analýzy. Např. to může být náš projektový tým. Pak bude naše analýza třizena odpověďmi na tyto otázky:

- Které jsou silné stránky našeho projektového týmu?
- Které jsou slabé stránky našeho projektového týmu?
- Které příležitosti má náš projektový tým?
- Kterým hrozbám musí čelit náš projektový tým?

Velmi důležité je stanovit si předmět SWOT analýzy před jejím prováděním. SWOT analýzu můžeme aplikovat pro různé předměty našeho zájmu. (projektový tým, firmu apod.). Hlavním cílem SWOT analýzy je vytvořit seznamy, které nám odhalí silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby.

Tab. 7 Tabulka analýzy SWOT

<p>Silné stránky:</p> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p> <p>atd.</p>	<p>Příležitosti:</p> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p> <p>atd.</p>
<p>Slabé stránky</p> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p> <p>atd.</p>	<p>Hrozby:</p> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p> <p>atd.</p>

Zdroj: (Doležal, Máchal, Lacko et al, 2009)

Při analýze SWOT je potřeba dodržet několik zásad, aby celá analýza byla zpravována opravdu kvalitně. Analýzu SWOT provádíme vždy ve skupině (v projektovém týmu) a podporujeme diskuzi o jednotlivých položkách analýzy. Tím zajistíme, aby analýza byla sestavena komplexně z různých hledisek. Pokud analýzu SWOT vypracuje jedinec, je to pak nutno považovat za jeho individuální hodnocení dotčeného předmětu analýzy (projekt, oddělení, firma apod.), a takto musím s tímto výsledkem pracovat.

Složení týmu, který analýzu vypracoval, je potřeba uvést ve výsledném dokumentu a u jmen je nutno uvést profesní zaměření členů týmu i oddělení, kterou členové týmu zastupovali. To charakterizuje jejich základní pohledy a přístupy. Nesmíme se pokoušet, pokud to není nutné, provést analýzu v jediném setkání týmu. Je velmi vhodné po prvním zpracování analýzy se po krátkém čase opět sejít a zrevidovat provedenou analýzu a teprve pro zrevidovanou analýzu sestavit závěrečný dokument analýzy. Na začátku SWOT analýzy velmi pečlivě a důkladně musíme formulovat: co podrobujeme analýze k čemu má analýza sloužit a v jakém časovém horizontu uvažujeme hrozby a příležitosti.

Doba platnosti je velmi důležitým faktorem dokumentu SWOT analýzy. Vždy bychom měli ve výsledném dokumentu uvést, jakou dobu platnosti má provedená analýza. Jakmile tato doba projde, měli bychom analýzu zopakovat nebo ji aspoň přehodnotit, abychom zjistili, jestli se nějaká fakta a situace nezměnila.

3. Realizace projektu „finocup 2011-turnaj v malé kopané“

V následující části se zaměřím na aplikaci samotného projektového managementu na přípravu a organizaci turnaje v malé kopané, který jsem pořádal v uplynulých dvou letech. Praktické zkušenosti budou analyzovány z pohledu projektového managementu a pokusím se specifikovat jednotlivé zvláštnosti při organizaci a zabezpečení sportovní akce menšího významu, jejímž cílem nejsou primárně sportovní výsledky, ale komplexní relaxace amatérských sportovců v příjemném společenském prostředí a možnost seznámit se s novými lidmi stejného sportovního zaměření a smýšlení.

3.1 Popis projektu

Jedná se o turnaj v malé kopané, který se oficiálně nazývá Finocup 2011 – turnaj v malé kopané. Jak už je zřejmé z názvu, jedná se o turnaj v amatérské malé kopané. Název turnaje je spojením dvou příjmení Fiala a Novosad. Jde o dvoudenní turnaj, který by měl přilákat hlavně milovníky fotbalu a dobré zábavy. První myšlenka na pořádání projektu vznikla v roce 2010, kdy jsme absolvovali podobný turnaj ve Znojmě. Turnaj byl velmi zajímavý a mě napadl nápad něco podobného uspořádat u nás doma v Olomouci, kde podobný turnaj nebyl organizován. Od myšlenky k praktické realizaci byl jen krátký krok a hned po svém návratu jsem se pustil do organizace podobného akce v Olomouci. Výsledkem celoročního úsilí byl v červenci 2011 1. Ročník Finocup 2011, na který o rok později navázal Finocup 2012.

Turnaj má významný přínos pro Olomoucký kraj a město Olomouc. Hlavní snaha organizátorů je dostat na turnaj co nejvíce týmu jak z Olomouce, tak i z širokého okolí a vzdálenějších měst. Do budoucna se předpokládá i s účastí zahraničních mužstev. Tudíž počítáme s přílivem potencionálních budoucích turistů a návštěvníků našeho kraje a města.

Do budoucna by se Finocup 2011 měl stát multikulturní přitažlivou akcí a jednou z hlavních událostí Olomouckého sportovního léta. Do projektu bude začleněna spousta dobrovolníků z řad studentů univerzity Palackého, zvláště pak z Fakulty tělesné

kultury. O jejich informovanost se postaraly vývěsky na nástěnkách v budově školy, na kolejích a v menzách.

V obou ročnících turnaje se soutěží o hodnotné ceny. První tým získává 20.000,- Kč v hotovosti a věcné ceny v hodnotě 10.000,- Kč. Druhý tým obdrží poloviční částku, čili 10.000,- Kč v hotovosti a věcné ceny v hodnotě 5.000,- Kč. Třetí tým částku v hodnotě 5.000,- Kč, plus věcné ceny v hodnotě 2.500,- Kč. Odměněno bude posledních 16 týmů v turnaji, které dostanou upomínkové předměty. Dále týmy na prvních čtyřech místech obdrží poháry. Vítěz turnaje ke svému poháru dostane ještě Putovní pohár.

3.1.1 Stanovení cílů projektu

Hlavním cílem projektu je uspořádat dvoudenní turnaj v malé kopané, na kterém bude hráčům zajištěn veškerý servis v podobě hracích ploch, rozhodčích, materiálního zabezpečení, sociálního zázemí, občerstvení, zajímavý společenský a kulturní program a ubytování. Dalším cílem je zajistit vyplacení finančních a věcných cen.

Dlouhodobým cílem organizátorů je v horizontu pěti let dostat Finocup mezi tři nejlepší turnaje v malé kopané v České republice. Cílem je i průběžná inovace turnaje. Každý další ročník by měl přinést určitou investici. Do druhého ročníku turnaje v roce 2012 jsme si stanovili jako cíl zajistit v areálu večerní diskotéku, doprovodný a zábavný program a připravit se lépe na horké počasí (bazén, masér).

3.1.2 Trojimperativ a zdroje projektu

Trojimperativ pracuje se třemi základními veličinami projektu a těmi jsou cíl, čas a náklady. Nejčastěji si můžeme tyto tři nástroje představit v trojúhelníku. Tak jak je to v matematice, tak je to i tady, všechny tři veličiny jsou na sobě závislé. Když se mění jedna veličina, musí se zákonitě změnit minimálně jedna ze dvou zbylých veličin.

Předmětem projektu rozumíme produkt, který chceme z našeho projektu vytvořit. V našem případě to znamená, že chceme značku té nejvyšší kvality, aby všichni účastníci a návštěvníci Finocupu byli plni nadšení a spokojenosti. Ať to zní nevěrohodně, hlavním důvodem organizátorů v pořádání Finocupu nebyla představa finančního prospěchu, nýbrž jen dobrý pocit z uspořádání sportovní a společenské akce,

kteřá přinese sportovní a jiný zážitek nejen všem účastníkům, vítězům i poraženým, ale i organizátorům turnaje.

Další veličinou je časové naplánování. Počátek projektu se datoval k 1. srpnu, kdy byla zarezervována internetová doména turnaje. Přípravná fáze se odehrávala v průběhu podzimu a vrchol přišel na jaře 2011, kdy přípravy turnaje vrcholily. Samozřejmě nejnáročnější byl pro organizátory turnaje poslední týden před samotným turnajem. Dá se říci, že časový plán nepřekročil 12 měsíců.

Poslední složkou jsou nákladové položky. Náklady můžeme rozdělit na dvě části a to na finanční položky, která se budou muset ihned zaplatit. Druhá složka jsou hodinové pracovní sazby. Dalo se uvažovat i nad úkolovou mzdou, nakonec jsme však úspěšně angažovali dostatek dobrovolníků, takže náklady byly pouze v peněžních jednotkách. Hlavní náklady spočívaly v zajištění turnaje, a to v pronájmu hřiště, občerstvení, vedlejší náklady na dopravu nebo telefonování.

V neposlední řadě se musíme také zamyslet nad zdroji, které jsou nezbytné k tomu, abychom turnaj mohli zorganizovat. Jsou to lidské zdroje, materiální zdroje a finanční zdroje. Dále by se mohl do zdrojů počítat také přínos patrona turnaje, který byl velkým vodítkem pro fanoušky i samotné hráče.

- 1) Lidské zdroje: Jak už jsem se zmínil výše, velkou pomocí byli dobrovolníci, které jsme získali z řad studentů Univerzity Palackého. Samotné lidské zdroje jsme využili až při samotném konání turnaje. V pátek před začátkem turnaje jsme s dobrovolníky nachystali areál na víkend. Postavily se stany, reklamy, nalajnovaly se hřiště a postavily brány. V sobotu bylo lidských zdrojů za potřebí při zajišťování občerstvení, rozhodčích a pořadatelské služby. Po ukončení turnaje bylo také potřeba uklidit v areálu. Práce byla rozdělena do skupin, takže každý přesně věděl, o co se má starat.
- 2) Finanční zdroje: To, bez čeho by nešlo udělat a zajistit žádnou větší akci, jsou finanční zdroje, čili peníze. Bez nich bychom nemohli zaplatit rozhodčí, koupit poháry pro vítězné týmy, vyplatit hlavní ceny. S rozpočtem, který jsme vytvořili, nám bylo jasné, že budeme muset oslovit velké množství firem a organizací s žádostí o sponzorský dar. Vzhledem k dopadům turnaje jsme se rozhodli oslovit i Olomoucký kraj s žádostí o grant.

Olomoucký kraj vyšel naší žádosti vstříc a stal se největší dodavatelem finančních zdrojů FINOCUPU. Žádali jsme o grant ve výši 25.000,- Kč, který nám byl schválen. Dále jsme oslovili olomoucký soukromý sektor. Hlavním partnerem se stala společnost Partners, která nám přispěla částkou 20.000,- Kč. Další firmu, kterou jsme oslovili, byl autobazar Fišer, který nám na turnaj zapůjčil svoje reklamní auto v rámci reklamy a k tomu nám ještě přispěl finanční částkou 5.000,- Kč. Jednou z dalších institucí, která se podílela na finančních zdrojích Finocupu, bylo bytové studio Prowork Interier, které nám přispělo 3.000,- Kč. Ještě jednou 3.000,- nám přispěla i firma pana Filipa INTOP, která se specializuje na vodo-topo-plyn. Týmy, které se přihlásily do turnaje, zaplatily startovné ve výši 1100,- Kč.

- 3) Materiální zdroje: Někdo možná namítne, že materiální zdroje nejsou až tak důležité, ale opak je pravdou. Pro dobrou prestiž turnaje je důležité zajistit i věcné ceny v určité finanční hodnotě. S tím nám pomáhala firma Benesport, která poskytla materiální zboží v hodnotě 15.000,- Kč. Dále jsme obdrželi od jazykové školy Lingva centrum tři poukazy na kurz angličtiny. Od firmy Xerox jsme měli bezplatně poskytnutý tisk všech plakátů, letáku a reklamních věcí. Materiální zdroje nám poskytl i fotbalový klub SK Sigma Olomouc, která nám zapůjčila reklamní bannery na rozdělení hřiště.

3.1.2 SWOT analýza

Dalším důležitým krokem, který nás čekal, bylo vytvoření SWOT analýzy, která nám ukázala naše silné a slabé stránky projektu. SWOT analýza nám pomůže odhalit, na co bychom se měli soustředit a zaměřit. Zjistíme i to, co je hlavní klad projektu, a co naopak ne, tím budeme mít lepší vyjednávací pozici s firmami, které by nám mohly poskytnout finanční pomoc.

Tab. 8 SWOT analýza Finocup 2011

SWOT ANALÝZA FINOCUP 2011

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
1) Praktické zkušenosti a získaná teorie v pořádání sportovních a hudebních eventů 2) Spolupráce s regionálními médii (Česká televize, Deník, Sedmička) 3) Odhodlání a motivace všech členů projektového týmu 4) Dvacetiletá praxe ve fotbale 5) Dobré zázemí, kvalitní fotbalové hřiště	1) 1. ročník 2) Termín 3) Práce převážně s lidskými zdroji 4) Velké finanční náklady, závislost hlavně na externích finančních zdrojích
HROZBY	PŘÍLEŽITOSTI
1) Nepředvídatelné počasí 2) Ekonomické změny, nemožnost získání finančních zdrojů 3) Konkurence 4) Selhání lidského faktoru 5) Přihlášené týmy se turnaje nezúčastní	1) Velké množství klubů malé kopané v Olomouckém kraji 2) Možnost rozšíření na dvě hřiště, přímo v areálu 3) Rozšíření doprovodného denního a večerního programu 4) Vytvoření dobré značky a image

Zdroj: Vlastní zpracování

3.2 Plánování projektu

Nyní se můžeme zaměřit na detailní naplánování celého projektu, které bude základním vodítkem k tomu, jak uspořádat kvalitní a úspěšný turnaj v malé kopané. Plánování projektu je vlastně taktický plán pro realizaci projektu. Rozbor probíhá hlavně z pohledu času, nákladů, pracovních zdrojů, technologií a metodologií. Zjednodušeně je plánování projektu souhrn všeho, co musí být během projektu vykonáno.

3.2.1 Časový plán

Časový plán projektu je vlastně harmonogram, který nám udává a připomíná, co kdy a jak má být splněno v rámci projektu. Vytvoření časového plánu má velký vliv na celý projekt. Plán by měl být definován realisticky a objektivně. Není možné udělat časový plán tak, jak bychom chtěli, aby byl. Musíme ho sestavit tak, jak je to reálně možné vůči plnění úkolu projektu. To znamená, že musíme počítat s přidělením lidských zdrojů a tím i zajištění finančních zdrojů na splnění úkolů. Časový rozpis bývá nejčastěji představován ve formě diagramů nebo síťových grafů. Manažer tak vidí, jak by měl projekt přesně probíhat a je ihned srozuměn s tím, když dojde k nějaké změně, ať už zpomalení nebo například zrychlení prací projektu.

Samotný časový plán Finocupu vznikl vcelku rychle. Se svým hlavním kolegou jsme se sešli a pokusili se o vytvoření základních bodů a pilířů, které jsou pro turnaj nejdůležitější. Po vytvoření těchto prioritních bodů, jsme je vložili do Ganttova diagramu a poté k nim přidávali úkoly s menší prioritou. Nejzákladnějším bodem plánování pro nás byla informovanost. Museli jsme zařídit to, aby o turnaji věděl každý, aby se dostal do podvědomí všech potencionálních účastníků turnaje. Další důležitý bod byl zajištění hřiště. Nejdříve jsme si ujasnili, co od hřiště očekáváme. Hlavní priority byly:

- Dobrá dostupnost a poloha hřiště v Olomouci
- Nejlépe, aby se v areálu, nacházely minimálně dvě hřiště, když ne, tak možnost pronájmu jiného hřiště v blízkém okolí
- Prostor pro parkování většího počtu automobilů
- Dobré sociální zázemí
- Kvalitní fotbalová plocha
- Možnost postavení vlastního stánku s občerstvením

Podle těchto hlavních bodů jsme následně vybírali olomoucká hřiště. Do užšího výběru se nakonec dostalo hřiště v Olomouci-Nemilanech a hřiště DS Olomouc na Rooseveltově. Po dlouhé rozpravě a výměně názorů jsme došli k závěru, že nejlepší bude varianta hřiště v Nemilanech. Objektívni názory pro byly v dobrém zázemí, kvalitní trávni ploše, dvou hřišť v areálu, velkého prostoru pro parkování, dobré dostupnosti a možnosti udělat si svůj stánek s občerstvením. Jestli to bylo správné nebo

naopak špatné rozhodnutí, se dozvíme na konci této práce, kde se budeme zabývat vyhodnocením projektu.

Vrátit se musím také k prvnímu stěžejnímu bodu časového plánu a tím byla prezentace turnaje. Jelikož turnaj začínal od úplného začátku bez nějaké tradice nebo podvědomí, bylo potřeba vložit všechny síly do toho, aby se turnaj dostal do podvědomí co nejvíce lidí. V době internetu a sociálních sítí vedli naše první kroky právě na internet. Nejdříve se zaregistrovala doména turnaje na www.finocup.cz, k tomu se vytvořila webová prezentace, na které jsme se pokusili přiblížit turnaj co nejvíce. Na stránkách jsme umístili informace o termínu konání, místě konání, přihlašovací formulář, pravidla a propozice turnaje, diskuzi, anketu a hlavně aktuální informace k přípravám turnaje. Dalším internetovým krokem bylo vytvoření profilu na sociální síti Facebook.com. Vytvoření profilu představovalo přiblížení turnaje všem uživatelům Facebooku, odkaz na stránky a vytváření různých událostí a pozvánek na turnaj.

Další prezentace turnaje proběhla klasickou papírovou metodou. Na úvodu byl vytvořen návrh plakátu, který je umístěn na internetových stránkách i profilu na Facebooku. Tento plakát jsme nechali vytisknout ve velkém počtu a rozvezli a rozlepili ho všude, kde se dalo. Naše prioritní místa byly fotbalové stadiony, restaurace poblíž fotbalových klubů, různé vývěsky a zastávky MHD.

Zdařilý byl také nápad prezentovat Finocup v rádiu. Po analýze rádiového trhu v Olomouci jsme se rozhodli oslovit nejsilnější olomoucké a moravské rádio, rádio Haná. Po oslovení a představení svých plánů jsme se domluvili s obchodním zástupcem rádia na spolupráci. Součástí této spolupráce bylo vysílání reklamních spotů po dobu jednoho týdne 14 před turnajem, infotypy moderátorů týden před turnajem a reklamu na webu v sekci „kam za zábavou“. Spolupráce s rádiem se nám velmi osvědčila a byli jsme rádi, že jsme se k tomuto kroku odhodlali.

Prezentace, informovanost a zajištění hřiště byly dva stěžejní úkoly. Další menší úkoly byly už řešeny v postupném sledu během celého roku. Byly to tyto úkoly:

- Pravidelně informovat emailem futsalové týmy o možnosti se přihlásit na Finocup 2011
- Zajistit dovezení osmi fotbalových branek do areálu sportovního areálu v Nemilanech

- Rozdělit úkoly, které se týkaly zabezpečení finančních zdrojů. Každý z nás si sám zjistil, koho by bylo dobré kontaktovat a požádat o spolupráci. Poté jsme se sešli, zjistili přesně, co máme v seznamech, abychom omylem nějakou firmu neoslovili opakovaně.
- Sepsání a odeslání žádosti o přidělení grantu z fondu Olomouckého kraje
- Domluvení se na termínech předání reklamních bannerů.
- Zajištění stánku s občerstvením s veškerým servisem
- Oslovit rozhodčí a zajistit jejich potřebný počet na turnaj
- Domluvit se na spolupráci s lékařem nebo s někým, kdo má oficiální kurz první pomoci k zajištění zdravotní péče
- Nakoupit a zajistit materiální zdroje na uspokojení potřeb účastníků a fanoušků turnaje (bazének se studenou vodou, sprchy, odpadkové koše, zdarma rozdávat nanuků Mrož od partnera turnaje Nowaco).

Úkol 1 – Vytvořit rozpočet

Úkol 2 – Prezentace turnaje

Úkol 3 – Zajištění hřiště

Úkol 4 – Oslovování sponzorů

Úkol 5 – Oslovení rádia Haná

Úkol 6 – Materiální zdroje (bazének, sprcha, ceny, poháry...)

Úkol 7 – Odeslání žádosti na Olomoucký kraj

Úkol 8 – Zajistit rozhodčí na turnaj

Úkol 9 – Stánek s občerstvením

Úkol 10 – Vytvořit rozlosování, tabulky a pavouky turnaje

Úkol 11 – Zajisti odvoz reklamních bannerů z SK Sigma Olomouc

Úkol 12 – Vyzvednutí a bannerů partnerů turnaje

Úkol 13 – Samotná příprava areálu

Úkol 14 – Vytvořit harmonogram turnaje

Úkol 15 – Oslovit média (noviny, televize...)

Tab. 9 Ganttův diagram Finocup 2011

	8/ 201 0	9/ 2010	10/ 2010	11/ 2010	12/ 2010	1/ 2011	2/ 2011	3/ 2011	4/ 2011	5/ 2011	6/ 2011	7/ 2011
Ú1	•											
Ú2	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	
Ú3		•										
Ú4				•	•	•	•	•	•	•		
Ú5								•				
Ú6										•	•	
Ú7						•						
Ú8								•				
Ú9									•	•		
Ú10											•	
Ú11												•
Ú12											•	•
Ú13												•
Ú14											•	
Ú15									•	•	•	•

Zdroj: Vlastní zpracování

3.2.2 Plánování nákladů

Nejbolavější část všech projektů, je plánování nákladů. Domnívám se, že kdyby bylo všechno zdarma, že by zejména projektoví manažeři přivítali. Plánování nákladů musí být přesné a musí počítat s každou možnou změnou, která může během projektové fáze nastat. Náklady Finocupu můžeme rozdělit do třech kategorií:

1. Náklady na lidské zdroje (rozhodčí, obsluha ve stánku).
2. Náklady na materiální zajištění turnaje (pronájem hřiště, web, kancelářské potřeby, pití pro účastníky, atd.)
3. Náklady na vyplacení cen.

Tab 10 Náklady Finocup 2011

Počet	Náklad	Cena
1	Pronájem hřiště	20.000,-
2	Kancelářské potřeby (propisky, fixy, papíry, izolepy)	1.000,-
3	Webová prezentace	5.000,-
4	Hosting www adresy	1.000,-
5	Pití pro účastníky turnaje	1.500,-
6	Materiální zabezpečení (stany, bazénky, sprchy...)	10.000,-
7	Rozhodčí, služba ve stánku s občerstvením	8.000,-
8	Vyplacení cen	35.000,-
9	Reklama v rádiu	3.800,-
10	DJ a večerní program rádia Haná	6.000,-

Zdroj: Vlastní zpracování

Po sečtení nákladových položek činil rozpočet turnaje 91.300,- Kč. Naším cílem je se pokusit ještě před turnajem zajistit zajištění těchto nákladů. Proto bylo velmi důležité, jak úspěšně dopadnou jednání se sponzory a možnými partnery turnaje.

3.2.3 Rozpočet

Rozpočet turnaje se tvoří na začátku projektu a ukazuje nám, jestli je projekt finančně možný, a jestli by nás jeho náklady nemohly dostat do červených čísel. Rozpočet nikdy není tak přesný, že na konci si porovnáme čísla s počátečním rozpočtem a vše vyjde podle plánovaných předpokladů a úvah. Je to představa organizátorů, jakou mají o zabezpečení finančního krytí turnaje.

Tab. 11 Rozpočet Finocup 2011

ROZPOČET FINOCUP 2011 – PŘÍJMY		
Příjmy:	Olomoucký kraj	25.000,-
	Sponzoři	30.000,-
	Startovné účastníků – 40 týmů	44.000,-
	Občerstvení	10.000,-
Příjmy celkem:		109.000,-
ROZPOČET FINOCUP 2011 - NÁKLADY		
Náklady:	Pronájem hřiště	20.000,-
	Finanční ceny	35.000,-
	Lidské zdroje (rozhodčí, bufet)	8.000,-
	Rádio Haná + dj	6.000,-

	Webová prezentace	5.000,-
	Vedlejší náklady (stany, pití, kancelářské potřeby...)	10.000,-
Náklady celkem:		84.000,-

Zdroj: Vlastní zpracování

Srovnáme-li tedy příjmy a náklady, zjistíme, že podle rozpočtu bychom měli mít finanční rezervu 25.000,- Kč. Jak jsem se již zmínil výše, nemůžeme vždy spoléhat na to, že rozpočet, který je vytvořen, dopadne přesně podle našich představ. Proto je na místě, abychom zůstali obezřetní a dávali si pozor na zbytečné náklady, které by se v průběhu organizace mohli vyskytnout.

3.2.4 Rozvržení úkolů v projektovém týmu

Posledním bodem v kapitole plánování projektu bylo přesné rozvržení úkolů projektového týmu. Jelikož jsme se rozhodli pořádat turnaj ve dvou, tak všechny úkoly, které se vyskytly před samotným zahájením turnaje, jsme řešili společně. Rozdělili jsme si přesně úkoly, které máme splnit, a domluvili si termín, při kterém se sejdeme a zjistíme, jak jsme pokročili v plnění svých úkolů. V další tabulce se tedy dozvíte, jak jsme úkoly byly definovány.

Tab. 12 Rozvržení úkolů

Číslo úkolu	Popis úkolu	Zodpovědná osoba
1	Zajištění webové prezentace	Fiala
2	Vytvoření rozpočtu	Fiala, Krajčovič
3	Oslovování sponzorů	Fiala, Krajčovič
4	Zajištění rozhodčích	Krajčovič

5	Prezentace na sociálních sítích	Fiala, Krajčovič
6	Zajištění a převoz branek	Fiala
7	Žádost o grant – Olomoucký kraj	Fiala
8	Zajištění reklamních panelů ze Sigm Olomouc	Krajčovič
9	Bufet	Fiala
10	Rozlosování turnaje	Fiala
11	Tisk a výlep plakátů	Krajčovič
12	Smlouvy pro sponzory	Fiala
13	Ubytování	Fialová
14	Přípravy areálu	Fiala, Krajčovič

Zdroj: Vlastní zdroj

3.3 Realizace projektu

Nyní přistoupím přímo k realizaci projektu. Samotná realizace má několik kontrolních nástrojů, které nám pomáhají v tom, abychom věděli, co zrovna musíme zabezpečit nebo na co jsme zapomněli. Jsou to nástroje:

1. **Kontrola** – to znamená, že musíme kontrolovat termíny plnění zadaných úkolů. Je to i kontrola kvality těchto úkolů, jestli vše probíhá podle předem připraveného plánu. Kontrola nám pomáhá identifikovat a odstraňovat různé odchylky.
2. **Informace** – zajištění sběru, analýzy a vyhodnocení informací během realizace projektu.
3. **Usměrňování** – hlavní úkol projektového manažera, který usměrňuje soulad plánovaného a skutečného průběhu realizace projektu.
4. **Rozhodování** – znovu úkol hlavního manažera projektu, který musí zajistit použití co nejlepšího řešení, které chce aplikovat na plnění úkolů.

5. Motivace – spadá opět do náplně hlavního manažera projektu. Musí najít a vytvořit co nejlepší podmínky pro práci a pravidelně kontrolovat a zvyšovat motivaci členů týmu.
6. Administrativně-technické zabezpečení – jedná se o zabezpečení projektu po formální a technické stránce, dokumentace, administrativa a zajištění vybavení.

Jestliže tyto nástroje aplikujeme na Finocup 2011, tak můžeme říci, že prvním bodem, který jsme si chtěli ujasnit v našem případě byla kontrola. Jelikož jsme na realizaci projektu jen dva, tak jsme se rozhodli aplikovat kontrolu na sobě vzájemně. Jeden druhého budeme kontrolovat v jeho práci a na konci týdne si svou práci vždy budeme připomínkovat. Tak bychom měli zajistit dobrou zpětnou vazbu, která nás vždy přivede k sebereflexi. Nesmíme zapomenout ani na externí pohled, který je také velmi důležitý. Ten jsme si zajistili odbornou konzultací s úspěšným organizátorem tenisových turnajů, panem Sloukou.

Další z našeho pohledu důležitý nástroj je motivace. Nedá se říci, že bychom snad měli problém se motivovat, jelikož turnaj pořádáme za účelem splnění si určitého snu a pobavení lidí, ale i přesto je důležité, abychom si často opakovali cíle, které jsou pro nás důležité.

Na začátku také došlo k ujasnění rozhodování. Vzhledem k tomu, že teoreticky by mohlo dojít k situaci, ve které bychom měli rozdílné názory a nevěděli bychom, jak se rozhodnout, tak jsme se na začátku dohodli, že poslední a rozhodující hlas má hlavní manažer (Fiala), jelikož přišel s hlavní myšlenkou uspořádat tento turnaj. Dá se říci, že do této situace jsme se však nikdy nedostali, takže jsme ji nemuseli řešit.

Administrativní zabezpečení obnášelo hlavně uzavírání sponzorských smluv, vytvoření rozlosování turnaje a na po ukončení projektu přichystat závěrečné ohlédnutí za turnajem, které by sloužilo jako zpětná vazba pro nás, ale také pro sponzory.

3.4 Ukončení projektu

Mohlo by se zdát, že ukončení projektu v našem případě znamená odehrání posledního zápasu turnaje, ale tak to není. Po odehrání finálového zápasu se musí nachystat závěrečný ceremoniál s předáváním cen a poháru. Ani to však není ukončení

projektu. Projekt je ukončen, až je doložena veškerá dokumentace, jsou založeny a vyplaceny všechny smlouvy, závazky i pohledávky.

Po závěrečném ceremoniału na nás čekalo ještě pár úkolů. Tím prvním bylo uklizení celého areálu, odvoz branek a kontrola veškerého materiálu v areálu, jestli se něco neponičilo nebo nezmizelo.

Druhý den jsme se mohli pustit do ukončení projektu po formální stránce. Na webové stránky se vyvěsili podrobné výsledky a tabulky turnaje. Začali se dělat statistiky ohledně turnaje. Náš cíl bylo zjistit, kolik hráčů se přesně turnaje zúčastnilo, jaký byl věkový průměr, kolik padlo branek, kolik žlutých a červených karet bylo rozděleno. Snažili jsme se vytvořit takovou statistiku, která by zajímala hráče a byla poutavá nejen pro ně, ale i pro sponzory. Naší snahou bylo ukázat, že nemusí jít o pouhá čísla na papíře, ale chtěli jsme sponzorům jasně vysvětlit, že investice do našeho turnaje byla oprávněná a smysluplná. Důležité je i konečné vyúčtování projektu, které naleznete v tabulce.

Na závěr bych tedy přinesl několik praktických poznatků k vyhodnocení Finocupu 2011. Na turnaj se nakonec přihlásilo 28 týmů, tudíž jsme museli kalkulovat s tím, že neobdržíme na startovním tolik, kolik bychom si přáli. Další háček, který se nám vyskytl, byl v zajištění občerstvení. Díky špatné komunikaci s majitelem areálu jsme se dostali do situace, kdy jsme na turnaji měli každý svůj stánek. Jelikož ten náš nebyl tak dobře zařízen, jako ten jejich, tak jsme se po sobotě rozhodli náš stánek v neděli již vůbec neotvírat. Toto byly jediné dva naše výpadky z kalkulovaného rozpočtu. I přesto všechno jsme dokázali zajistit chod turnaje tak, jak jsme slíbili.

Obě tyto naše chyby nás do budoucna poučily a vyvarovali jsme se jim. Zároveň jsme zjistili, že hlavní pozornost se musí jednoznačně věnovat prezentaci turnaje a oslovování potenciálních týmů!

4. DISKUZE A ZÁVĚR

Ve své bakalářské práci jsem se zaměřil na aplikaci projektového managementu na organizaci specifické sportovně společenské akce. Hlavním cílem bylo aplikovat některé nástroje teorie i praxe teorii projektového managementu na přípravu a organizaci turnaje v malé kopané. Podstatou turnaje není jen sportovní obsah, ale oslovení širší sportovní veřejnosti a propagace malé kopané.

V bakalářské práci jsem se podrobně zaměřil na analýzu teoretických konceptů projektového managementu v dílech nejruznějších odborníků, kteří se zabývají danou problematikou. V hlavní části věnované případové studii jsem provedl analýzu přípravy a vlastní organizace turnaje v malé kopané Finocup 2011, abych vysledoval specifika této akce z hlediska projektového managementu a odkryl slabé a silné stránky celého projektu.

Tato analýza a konfrontace se základními přístupy projektového managementu se ukázala jako velmi pozitivní, aby v následujících letech došlo ke zlepšení všech organizačních fází pořádání tohoto turnaje a mohl tak být naplněn hlavní cíl organizátorů vytvořit turnaj, který bude mít své nezastupitelné místo v České republice.

5. SOUHRN

V bakalářské práci jsem se zaměřil na aplikaci projektového managementu na organizaci sportovního turnaje. Práce by měla sloužit jako menší návod, jak podobnou akci uspořádat. Snažil jsem se zaměřit na praktické věci, se kterými se setkáváme v běžném životě. První část byla věnována teorii, která nás lehce seznámila se zásady projektového managementu, bez kterých bychom nemohli úspěšně realizovat žádnou akci.

Druhá polovina se věnovala praktické části, samotné realizaci turnaje. Jelikož nejsem projektový manažer s deseti lety praxe, tak pevně doufám, že tato práce pomůže právě lidem, kteří se chtějí do něčeho podobného vrhnout bez větších zkušeností. Snažil jsem se nastínit všechny etapy, kterými si Finocup 2011 prošel, všemi problémy a úspěchy, které jeho organizování provázely. Nejdůležitější faktorem pořádání takovéto akce je zachovat si čistou hlavu a nenechat se unášet představami a cíli, které ani nejsou stanoveny v plánu projektu.

Turnaj proběhl podle našich představ, na první ročník se dostavilo 28 týmů z celé Moravy. Po celé dva dny nám přálo počasí, které bylo zásadní k tomu, aby turnaj proběhl v plném rozsahu. Finanční zajištění turnaje také dopadlo podle představ, všechny ceny byly vyplaceny a v hotovosti předány. Byla zajištěna dokumentace celého turnaje, která bude sloužit jako prezentace do příštího ročníku turnaje.

Nejlepší zpětnou vazbou pro nás byly ohlasy účastníků během a po turnaji. Byli jsme velmi potěšeni, když jsme zjistili, že většina lidí turnaj hodnotila po organizační stránce jako jeden z nejlepších, na kterém kdy byli. To nám dodalo energii, sílu a odvahu uspořádat i 2. Ročník, který se posunul do úplně jiné dimenze, o tom ale příště.

6. SUMMARY

The bachelor thesis I focused on project management application in staging sport tournament. This thesis should work as a little instruction how to stage such event. I tried to concentrate on practical issues which we meet in common lifes. First part was dedicated to theory, which has introdused us to basics of project management, and that is crucial for succesfull staging of any event.

Second part was dedicated to the practical task, to the realization of the tournament. Because I am not professional project manager with ten year experience I do hope, that this thesis can help those unexperienced people who wants to do something similar. I have tried to delineate all stages which Finocup 2011 went through, with all its specific problems and successes which accompanied organization of event. The most important factor of staging such event is to keep ones mind clear and do not let the mind be driven out by unplanned ideas and goals.

Running of tournament followed our ideas. First tournament was attended by 28 teams from all over Moravia. For both days we had a nice weather which was crucial for smooth running of event in whole range. Financial coverage of event also reached our plan, all prices were payed and handed over. Documentation of tournament was secured, and is going to serve as presentation list for next volumes of event.

The best feedback for us, were responses of participants during the tournament. We were very pleased when we found out that majority of participants rated the organization of event as one of the best they have experienced. This has charged us with energy, strenght and courage to organize second volume of tournament, which has been brought into different dimension. But about this, next time.

7. REFERENČNÍ SEZNAM

- Armstrong, M. (2008). *Management and leadership*. Praha: Grada Publishing
- Aaker, D. A. (2003). *Brand Building*. Praha: Computer Press
- Barker, S., & Cole, R. (2009). *Projektový management pro praxi*. Praga: Grada Publishing
- Bartošová, H., Bartoš, J., & Ponikelský, P. (2012). *Projektový management*. Praha: Vysoká škola regionálního rozvoje
- Cimbálníková, L. (2009). *Základy managementu*. Olomouc: Papírtisk
- Doležal, J., Máchal, P., Lacko, B. & et al. (2009). *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada publishing
- Doležal, J., Máchal, P., Lacko, B. & et al. (2012). *Projektový management podle IPMA (2nd ed.)*. Praha: Grada Publishing
- Durdová, I. (2012). *Ekonomické aspekty sportovního managementu*. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava
- Mikuláščík, M. (2007). *Manažerská psychologie*. Praha: Grada Publishing
- Němec, V. (2002). *Projektový management*. Praha: Grada Publishing
- Plamínek, J. (2011). *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha: Grada Publishing
- Poster, K., & Applegarth, M. (2006). *Projektový management do kapsy*. Praha: Portál
- Scholleová, H. (2012). *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. Praha: Grada Publishing
- Svozilová, A. (2006). *Projektový management*. Praha: Grada Publishing
- Veber, J. et al. (2002). *Management*. Praha: Management Press

8. SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ

Tabulka č. 1 – Kategorie projektů

Tabulka č. 2 – Druhy projektů

Tabulka š. 3 – Řády inovací

Tabulka č. 4 – Charakteristika hlavního manažera projektu

Tabulka č. 5 – Plán projektu

Tabulka č. 6 – Systém hodnocení rizik a problémů

Tabulka č. 7 – Analýza SWOT

Tabulka č. 8 – Analýza SWOT – Finocup 2011

Tabulka č. 9 – Ganttův diagram – Finocup 2011

Tabulka č. 10 – Náklady Finocup 2011

Tabulka č. 11 – Rozpočet Finocup 2011

Tabulka č. 12 – Rozvržení úkolů

Obrázek č. 1 – Trojimperativ

Obrázek č. 2 – Graf řízení projektu

Obrázek č. 3 – Graf Ganttova diagramu

