

UNIVERZITA KARLOVA
Fakulta tělesné výchovy a sportu

Obecný model a postup plánování sportovních akcí

Diplomová práce

Vedoucí práce:

PhDr. Vladimír Janák, CSc.

Vypracoval:

Bc. Patrik Vízek

Praha, 2017

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem závěrečnou diplomovou práci zpracoval samostatně a že jsem uvedl všechny použité informační zdroje a literaturu. Tato práce ani její podstatná část nebyla předložena k získání jiného nebo stejného akademického titulu.

V Praze, dne

.....

Bc. Patrik Vízek

Evidenční list

Souhlasím se zapůjčením své diplomové práce ke studijním účelům. Uživatel svým podpisem stvrzuje, že tuto diplomovou práci použil ke studiu a prohlašuje, že ji uvede mezi použitými prameny.

Jméno a příjmení:

Fakulta / katedra:

Datum vypůjčení:

Podpis:

Poděkování:

Chtěl bych poděkovat PhDr. Vladimírovi Janákovi, CSc. za odbornou pomoc, užitečné rady a vstřícnost při konzultacích během vedení mé diplomové práce. Také bych rád touto cestou poděkoval celé organizaci ČASPV, především pak Mgr. Miroslavu Zítkovi za pomoc a možnost spojení mé diplomové práce s touto organizací.

Abstrakt

Název: Obecný model a postup plánování sportovních akcí

Cíle: Cílem této diplomové práce je vytvořit a navrhnout obecný postup pro plánování sportovních akcí a zároveň také zkonstruovat a navrhnout obecný model pro plánování sportovních akcí.

Metody: V diplomové práci byla použita metoda kvalitativní analýzy a syntézy poznatků z vybraných akcí.

Výsledky: Výstupy práce jsou obecný postup a model pro plánování sportovních akcí, které jsou použitelné pro kteroukoli sportovní akci a slouží organizátorům ke zjednodušení jejich práce s přípravou sportovní události.

Klíčová slova: plánování, organizování, model plánování, postup plánování, sportovní akce

Abstract

Title: General model and process of planning sports events

Objectives: The aim of this work is create and propose general process of planning sports events and also construct and propose general model of planning sports events.

Methods: The diploma thesis used a method of qualitative analysis and synthesis of knowledge from selected events.

Results: The outputs of the thesis are the general model and the process of planning sports events, which are applicable to any sports event and serves organizers to simplify their work on preparing sports event.

Keywords: planning, organization, planning model, planning process, sports event

Obsah

1 ÚVOD.....	11
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	12
2.1 Management.....	12
2.2 Sportovní management.....	13
2.3 Manažer.....	13
2.4 Sportovní manažer	16
2.5 Projektový management.....	17
2.6 Projekt	19
2.7 Nástroje pro koordinaci času a dělení úkolů v projektovém managementu	21
2.7.1 Síťový graf logického sledu činností.....	22
2.7.2 Síťový graf CPM	22
2.7.3 Ganttův diagram	24
2.7.4 Kompetenční matice.....	25
2.7.5 Work Breakdown Structure.....	26
2.7.6 Matice odpovědnosti RASCI.....	26
2.7.7 Microsoft Project.....	27
2.8 Projektový management ve sportu	28
2.9 Sportovní akce.....	33
2.9.1 Velikost akce	34
2.9.2 Účastníci akce.....	36
3 CÍLE, ÚKOLY A METODIKA PRÁCE	38
3.1 Cíle práce	38
3.2 Úkoly práce	38
3.3 Metodika práce.....	39
4 VÝSLEDKOVÁ ČÁST	42
4.1 EUROGYM 2016.....	42
4.1.1 Strukturální analýza akce	42
4.1.2 Personální zabezpečení organizačního výboru.....	44
4.1.3 Prostory pro konání EG 2016.....	44
4.1.4 Partneři EG 2016	44
4.1.5 Náklady EG 2016	45

4.1.6 Zdroje financování EG 2016	45
4.1.7 Sponzoři EG 2016	46
4.1.8 Smlouvy, pojištění a předpisy	46
4.1.9 Doprava	46
4.1.10 Marketing	47
4.1.11 Informační kanály a komunikace	48
4.1.12 Ubytování	48
4.1.13 Stravování.....	49
4.1.14 Zdravotní zabezpečení, bezpečnostní složky	49
4.1.15 Dobrovolníci.....	50
4.1.16 Průvod.....	51
4.1.17 Slavnostní zahájení.....	51
4.1.18 Workshopy	52
4.1.19 Vystoupení na pódíích.....	52
4.1.20 Vzdělávací fóra.....	53
4.1.21 Galavečer.....	54
4.1.22 Slavnostní zakončení	54
4.1.23 Shrnutí	55
4.2 Obecný postup plánování sportovní akce	56
4.2.1 Základní charakteristika akce	57
4.2.2 Prostory.....	57
4.2.3 Financování akce	58
4.2.4 Personální zabezpečení.....	59
4.2.5 Smlouvy, pojištění, pravidla a předpisy	60
4.2.6 Časový rozvrh a rozdělení úkolů.....	61
4.2.7 Marketing	62
4.2.8 Materiálně technické zabezpečení.....	63
4.2.9 Zdravotní zabezpečení, bezpečnostní složky	63
4.2.10 Ubytování	64
4.2.11 Stravování.....	64
4.2.12 Doprava	65
4.2.13 Zvláštní povinnosti dle charakteru akce	65
4.2.14 Doplnkové body	67

4.3 Obecný model plánování sportovní akce	69
4.3.1 Komentáře k obecnému modelu plánování sportovních akcí:	70
4.3.2 Tvorba obecného modelu plánování sportovních akcí.....	70
4.3.3 Model EG 2016 - začátek plánování	78
4.3.4 Model EG 2016 - průběh plánování	79
4.3.5 Model EG 2016 - závěr plánování.....	80
5 DISKUSE.....	81
6 ZÁVĚR.....	83
7 ZDROJE.....	84
7.1 Seznam literatury	84
7.2 Internetové zdroje.....	86
8 PŘÍLOHY	86
8.1 Seznam obrázků	86
8.2 Seznam tabulek	87

Seznam použitých zkratk

CPM	critical path method (metoda kritické cesty)
WBS	work breakdown structure (struktura rozložení práce)
QCD	qualité, coût, délai (kvalita, náklady, dodání)
ČASPV	Česká asociace Sport pro všechny
ČGF	Česká gymnastická federace
UEG	European Union of Gymnastics
ČOS	Česká obec sokolská
GfA	Gymnastics for All
EG 2016	EUROGYM 2016
OV EG	organizační výbor EUROGYM 2016

1 ÚVOD

V současné době se organizuje nespočet sportovních akcí. V rámci české literatury však neexistuje mnoho publikací, které by se zabývaly konkrétně jejich přípravou a plánováním. Volba tématu diplomové práce proběhla během praxe v nestátní neziskové organizaci Česká asociace Sport pro všechny (dále jen ČASPV), kterou autor absolvoval na konci prvního ročníku navazujícího magisterského studia managementu tělovýchovy a sportu na Univerzitě Karlově. Hlavní náplní praxe bylo plánování a organizace mezinárodní gymnastické akce EUROGYM 2016 (dále jen EG 2016), které se autor na závěr praxe zúčastnil a nasbíral cenné postřehy pro tvorbu diplomové práce, a to jak z dob přípravy, tak ze samotného průběhu konání akce. Autora zaujala složitost a nepřehlednost přípravy akce, která vyústila v nespočet problémů. Spoustě pochybením a nejasnostem by se dalo bez problémů předejít v případě použití kontrolního postupu a modelu. Předmětem práce tak bylo vytvořit obecný postup a zároveň také zkonstruovat model pro plánování sportovních akcí. Podnět ke vzniku diplomové práce na toto téma podal také předseda ČASPV Mgr. Miroslav Zítka, který po několikaletých zkušenostech s plánováním sportovních akcí, stále postrádal kontrolní plán, kterého by se při každém jednotlivém plánování mohl držet a předešel tak různým opomenutím jednotlivých úkolů a špatnému postupu. Práce je opřena z velké části o letité zkušenosti členů ČASPV a o EG 2016, který posloužil jako kvalitní vzorový příklad sportovní akce. Postup i model mohou sloužit komukoliv, kdo se rozhodne plánovat jakoukoliv sportovní akci a to buď kompletně jako předloha či jako forma analýzy současné situace v různých fázích přípravy. Při plánování každé další akce dotyčný může postupy a modely obohacovat o zkušenosti z předešlých let a vyhnout se možným problémům spojeným se zapomínáním na jednotlivé body a úkoly v rámci přípravy dané události.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Tato část je především zaměřena na objasnění základních pojmů, teorií a metodických postupů, které tvoří teoretická východiska pro diplomovou práci.

2.1 Management

Management je v současné době velice moderní a rozšířený pojem. Je to původně americký výraz, který je u nás brán jako ekvivalent českého slova řízení. Však řízení je pro management příliš široký pojem. Je to speciální proces řízení, který probíhá v organizacích, kde jsou řízeny jak skupiny, tak jednotlivci za určitým cílem, a to v uspořádaném ekonomicko-sociálním prostředí. Uvedeme si pro obsáhlost tohoto pojmu pouze stručně základní charakteristiku formou definic, kterých je bezpočet, zde je několik z nich:

Koontz, Weihrich (1993, str. 16): „*Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů.*“

Donnelly, Gibson, Ivancevich (1995, str. 24): „*Management lze chápat jako proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků.*“

Blažek (2011, str. 12): „*Management je procesem, který probíhá mezi jednotlivcem (skupinou), který řídí, tj. řídicím subjektem a jednotlivcem (skupinou), který je řízen, tj. řízeným objektem. V rámci tohoto procesu řídicí subjekt vytyčuje cíle a prostřednictvím vzájemného působení řídicího subjektu a řízeného objektu je z variety disponibilního chování řízeného objektu vymezeno takové chování, kterým jsou vytyčené cíle efektivně dosahovány.*“

Velmi často se také používá dělení managementu na různé oblasti, např. dle Blažka (2011) je rozdělován do těchto tří rovin:

- Management jako proces řízení (vedení lidí)
- Management jako řídicí pracovníci (pracovníci vykonávají specifické funkce)
- Management jako soubor poznatků o řízení (předmět a účel studia)

2.2 Sportovní management

Oblast sportovního managementu má obdobné charakteristiky jako obecný management. Má však samozřejmě svá jistá specifika. V následujících řádkách si některé rozdílů uvedeme. Ve své knize sportovní management výstižně popisuje Čáslavová (2009, str. 18), která uvádí tuto definici: „*Pojem sportovní management lze chápat jako způsob uceleného řízení tělovýchovných a sportovních svazů, spolků, klubů, tělovýchovných jednot, družstev, které alespoň zčásti akcentují podnikatelsky orientované chování. Dále zde jde zcela bezvýhradně přímo o způsob řízení v podnikatelském sektoru výroby sportovního zboží či provozování placených tělovýchovných a sportovních služeb.*“

Jak bylo výše zmíněno, sportovní management má své zvláštnosti. Dle Durdové (2002) jsou pro něj charakteristické tři jedinečné aspekty, které odlišují sportovní management od jiného řízení v podnikání:

- Sportovní marketing
- Podnikání ve sportu
- Zaměstnání v průmyslu, který vyrábí sportovní zboží

Další specifickou součástí sportu, z hlediska sportovního managementu, je také oblast diváctví, která se soustřeďuje na konzumování zábavy a oblast zdatnosti, mající ve středu svého zájmu aktivní účast návštěvníků na sportovních a tělovýchovných aktivitách. Pro spoustu lidí je sport životní náplní, pro některé fanoušky občas vášeň v podporování jejich klubu až náboženstvím a hráči jsou pro ně modlami. Z toho vyplývá, že nelze opomenout ani společenský význam sportu, jeho sílu a vliv na společnost. Více o zvláštnostech sportovního managementu autor uvádí v kapitole sportovní manažer (kap. 2.4), kde jsou popsány specifické funkce a činnosti, které musí manažer v oblasti sportu vykonávat.

2.3 Manažer

Práci managementu vykonává manažer. Je najímán organizacemi k dosažení různých cílů. Tyto organizace předpokládají, že díky svým schopnostem a

dovednostem, jako jsou např. umění organizovat, plánovat, kontrolovat, motivovat a vést, těchto cílů s pomocí svého týmu dosáhne. Dle Švirákové (2011) je manažer způsobilý k řízení času v projektu, pokud dokáže navrhnout schéma struktury projektu, seřadit plánované úkoly do časové linky, odhadnout dobu trvání jednotlivých činností, vytvořit harmonogram projektu a přiřadit k činnostem zdroje, pokračovat v řešení projektu porovnáváním plánovaných a aktuálních dat, kontrolou časového harmonogramu a dokumentací získaných poznatků pro budoucí projekty. Tyto manažerské kompetence, získané vzděláním a praxí, následně vedou k dodržení dílčích fází projektu a to včetně dokumentace, která se k jednotlivým fázím váže.

Lojda (2011, str. 10) charakterizuje manažera takto. *Manažer je člověk, který dosahuje stanovených cílů s lidmi a prostřednictvím nich.* Dále také uvádí následující typy manažerů.

- **Teoretický** – hledá pravdu, samostatně uvažuje, chová se racionálně, za nejvyšší hodnotu považuje poznání.
- **Ekonomický** – je orientován na prospěch, zajímá ho užitečnost, majetek, za nejvyšší hodnotu považuje užitek.
- **Estetický** – důležitý je soulad a forma, je individualista, pro kterého nejvyšší hodnotu představuje krása.
- **Sociální** – altruista, nesobecký člověk, který rád pomáhá ostatním, za nejlepší vztah považuje vztah lásky.
- **Politický** – tento typ vyhledává příležitost ovládat druhé, trvale s někým soutěží, za nejvyšší hodnotu považuje moc.
- **Náboženský** – vyhledává absolutní hodnoty, tíhne k náboženství a mystice, nejvyšší hodnotou je pro něj jednota.
- **Technický** – důvěřuje logice a mechanickým řešením, vše řeší rozumově, za nejvyšší hodnotu považuje obsah práce.
- **Sportovní** – vytrvalost a disciplína patří mezi základní charakteristiky tohoto typu, dbá o svou kondici, za nejvyšší hodnotu považuje zdraví.

Při zaměření na jednotlivé činnosti, které by každý manažer měl ovládat a vykonávat jde dle Čáslavové (2009) o tyto základní:

- Plánování
- Organizování
- Vytváření organizačních struktur
- Výběr, rozmisťování a vedení lidí
- Kontrola
- Marketing
- Finance
- Právo
- Komunikace

Další charakteristiky, které popisují osobnost manažera, jsou jeho vlastnosti, které Durdová (2002) rozděluje na **vrozené** – potřeba řídit, potřeba moci, schopnost vcítit se, vhodný temperament, inteligence a **získané** – odborné znalosti, ekonomické znalosti, sociálně-psychologické znalosti, znalost metod řízení a dobrá duševní kondice.

Následně Durdová (2002) dělí manažerské dovednosti, které jsou důležité v činnosti manažerů do těchto tří skupin:

- **Lidské dovednosti** – umění pracovat s lidmi, vést lidi a vytvářet vhodné pracovní prostředí, které umožní rozvoj pracovního úsilí a iniciativy
- **Koncepční dovednosti** – umění řídit celou organizaci jako systém vedoucí ke stanovenému cíli, rozpoznat podstatné od nepodstatného
- **Technické dovednosti** – zručnost v používání metod a postupů vedoucích k realizaci výkonných činností a procesů

Koontz, Weihrich (1993) toto dělení manažerských dovedností doplňují ještě o **projekční dovednosti**, které představují schopnost řešit problémy způsobem, který přináší firmě užitek.

Donnelly, Gibson, Ivancevich (1995) tvrdí, že smyslem manažerské práce je dosažení produktivní činnosti lidí a umění manažera inspirovat pracovníky. Nelze dosáhnout vysoké kvality a produktivity ve sféře výroby a služeb, aniž by byli manažeři

v první řadě schopni každý den aplikovat nejlepší techniky a dovednosti, odpovídající daným podmínkám a požadavkům.

2.4 Sportovní manažer

Jelikož se tato práce zabývá plánováním sportovní akce, je třeba vymežit pojem manažer v oblasti sportu. Všechny obecné definice zde platí, určitými specifiky sportovního manažera se však ve své knize zabývá Čáslavová (2009), která dělí sportovní manažery do třech úrovní:

- **Manažer na úrovni vedení sportovní činnosti** – vedoucí sportovních družstev i jednotlivců ve vyšších soutěžích, specialisté, vyškolení pro sportovní akce ad hoc – příprava mistrovství světa, Evropy, příprava OH, příprava Gymnaestrády apod., specialisté pro uplatnění sportu ve volném čase lidí, v pracovním procesu, mezi zdravotně handicapovanými lidmi apod.
- **Manažer na úrovni řízení určitého sportovního spolku, resp. organizace** – členové výkonných výborů sportovních a tělovýchovných svazů, sekretáři svazů, vedoucí sportovních středisek řízených armádou a policií apod.
- **Manažeri v podnikatelském sektoru** – výroba sportovního zboží či provozování placených tělovýchovných služeb, vedoucí fitness, vedoucí výroby sportovního nářadí a náčiní, pracovníci reklamních a marketingových agentur pro TVS apod.

Čáslavová (2009) také určila tyto specifické činnosti, týkající se sportovních manažerů:

- Sponzorská činnost
- Sportovní reklama
- Transfer hráčů a trenérů
- Znalost uspořádání fungování norem vrcholových mezinárodních organizací TVS
- Zabezpečení norem a náležitostí při uzavírání smluv v tuzemsku i v zahraničí

- Problematika ochrany zdraví, pojištění a sociálního zabezpečení
- Kontakty a spolupráce se zájmovými a odbornými organizacemi sportovců, trenérů

2.5 Projektový management

Projektový management neboli projektové řízení je oblast, která se zajímá o to co je potřeba k tomu, aby byl vytvořen či uskutečněn úspěšný projekt. Jak uvádí Doskočil (2014, str. 13): *„Projektové řízení k rozplánování a realizaci komplikovaných jednorázových akcí využívá řadu nástrojů. Akce je nutno realizovat v plánovaných termínech s plánovanými zdroji a náklady tak, aby bylo dosaženo definovaných cílů. Toto snažení je hlavním cílem projektového řízení, jehož výstupem by měl být úspěšně naplánovaný, řízený a realizovaný projekt.“*

Dále také rozděluje projektové řízení na dva pohledy, z kterých na něj lze nahlížet, a to manažerský a systémově analytický. Vzhledem k tématu práce, kdy se autor zabývá se vytvářením postupu a modelu pro plánování sportovního projektu, se autor řídí pohledem druhým – systémově analytickým.

Trochu odlišně charakterizují projektový management (Cicmil, Hodgson, 2006, cit. dle Rektořík, Pirožek, Nová a kolektiv 2016, str. 12): *„Současné chápání projektového managementu zdůrazňuje, že jde o univerzálně aplikovatelnou šablonu pro záměrnou integraci různých funkcí v organizaci, která umožňuje koncentraci flexibilních, autonomních a informovaných jedinců v dočasných projektových týmech pro soustředěné a efektivní naplnění cílů v daném čase, pro dosažení maximální spokojenosti zákazníka a prospěch společnosti.“*

Svozilová (2016, str. 17) o projektovém managementu hovoří následovně: *„Projektový management je souhrn aktivit spočívající v plánování, organizování, řízení a kontrole zdrojů společnosti s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven pro realizaci specifických cílů a záměrů.“* Manažeři projektu musí být profesně na požadovaném levelu, musí být silní lídři s vysokou autoritou a respektem jak od jejich zaměstnanců, tak od společnosti. Musí být dostatečně flexibilní, aby byli schopni vyřešit nejisté situace s ohledem na projekt a další okolnosti. Havrland a spol. (2003)

Svozilová (2016) uvádí tři základny projektového managementu (viz obr. 1) a těmi jsou:

- čas, který je limitní 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

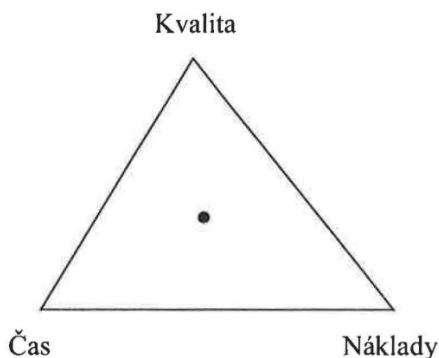
Obr. 1: Základny projektového managementu



Zdroj: Svozilová A.: *Projektový management, Systémový přístup k řízení projektů*. 2016, str. 22

Podobně se o řízení projektů vyjadřuje také Fiala (2014) pomocí tzv. projektového trojúhelníku (viz obr. 2), kdy zdroje nahrazuje kvalita. Říká, že při řízení projektů je nutno brát v úvahu čas ve srovnání s plánem, náklady ve srovnání se stanoveným rozpočtem a kvalitu projektu, která měří stupeň dosažení požadovaných cílů. Tyto tři základní ukazatele čas, náklady a kvalita jsou navzájem propojeny a je nutno hledat vyvážené řešení z hlediska preferencí zájmových subjektů.

Obr. 2: Projektový trojúhelník



Zdroj: Fiala, P.: *Řízení projektů*. 2014, str. 11

Při porovnávání těchto dvou projektových trojúhelníků je vzhledem k účelu práce vhodnější rozhodně první model. Pro plánování je důležitější složkou určení dostupnosti a výše zdrojů. Určování kvality projektu se provádí až po skončení projektu v rámci hodnocení a zpětné vazby.

2.6 Projekt

Tento ústřední pojem projektového managementu je možno definovat z několika úhlů pohledu, např. Svozilová (2016, str. 20) charakterizuje projekt následovně:

„Projekt je dočasné úsilí vynaložené na vytvoření unikátního produktu, služby nebo určitého výsledku.“ Každý projekt pak má tyto dílčí části: zahájení, plánování, vlastní realizace a ukončení.

Havrland a spol. (2003) říká, že projekt je nejmenší funkční prvek, připraven a realizován jako samostatný subjekt v plánu nebo programu. Je to specifická aktivita, se specifickým startovacím bodem a specifickým konečným bodem, určena k dosažení konkrétních cílů.

Němec (2002) popisuje u projektu tyto vlastnosti. Tvrdí, že projekt je vždy jedinečný (provádí se pouze jednou, jde o něco, co se dřív nedělalo), neopakovatelný (i jiný podobný projekt je vždy v něčem odlišný), dočasný (má začátek i konec) a téměř pokaždé se na něm podílí jiný tým projektantů. Projektem proto logicky nemůže být žádná periodicky se opakující činnost.

Francouzský autor Corbel (2012) ve své publikaci říká, že při realizaci projektu se něco tvoří či mění. Je to řešení složitých problémů, které vyžaduje: kolektivní práci, přípravu, výzvu, řídicí orgány, řízení pro splnění cílů QCD (kvalita, náklady, dodání), vhodné metody a styl managementu, který se dokáže přizpůsobit pro každou úroveň.

Doležal a kolektiv (2016) tvrdí, že při hodnocení projektu můžeme za úspěšný projekt považovat ten, u kterého bylo dosaženo předpokládaného cíle v plánovaném termínu, při stanoveném rozpočtu s disponibilními zdroji tak, aby realizovaná změna nevyvolala nežádoucí vedlejší efekty.

Dále také Doležal a kolektiv (2016) ve své knize popisují následující, tzv. projektová kritéria:

- **Jedinečnost cíle** (nejedná se o rutinně opakovanou akci, odlišnost může být např. i v prostředí, lokalitě, personálním obsazení apod.)
- **Vymezenost** (termín, rozpočet, zdroje, legislativa, ...)
- **Potřeba realizace projektovým týmem** (potřeba několika pracovníků různých specializací, oborů)
- **Komplexnost a složitost** (nejedná se o triviální problém)
- **Nadprůměrné riziko** (de facto vyplývá z předchozích atributů – daná věc se v daných podmínkách ještě nedělala, jsou omezeny čas, peníze i zdroje, podílí se na tom celá řada různých lidí a je to složité, takže je vždy dost pravděpodobné, že se něco pokazí)

Donnelly, Gibson, Ivancevich (1995) uvádějí, že mezi důležité principy organizačního projektování patří:

- **Dělbá práce** – celkové pracovní úkoly je třeba dělit na co nejmenší části v souladu s požadavkem efektivnosti jejich provádění.
- **Jednota zaměření** – práce je třeba seskupovat podle jejich funkční, nebo procesní podobnosti a zařazovat je do funkcionálních organizačních jednotek.
- **Centralizace pravomocí** – zodpovědnost za užití pravomocí je ponechána na výkonné, respektive vrcholové úrovni managementu.
- **Pravomoc a zodpovědnost** – každý pracovník musí mít přiměřenou pravomoc odpovídající jeho pracovní zodpovědnosti.
- **Jednota příkazování** – každý pracovník musí mít pouze jednoho nadřízeného.

Tyto principy by měly být dodržovány při rozdělování úkolů a práce. Jak správně rozdělit úkoly, práci, ale třeba také jednotlivé kompetence a dohlížení na ně, je uvedeno v následující kapitole, ve které jsou prezentovány nejznámější nástroje, které to umožňují co nejefektivněji.

2.7 Nástroje pro koordinaci času a dělení úkolů v projektovém managementu

Plánování je samozřejmě zaměřeno do budoucnosti. Určuje, čeho má být dosaženo a jak, v podstatě zahrnuje plánovací funkce manažerské aktivity, zaměřené na stanovení budoucích cílů a vhodných prostředků pro jejich dosažení. Výsledkem je plán. Donnelly, Gibson, Ivancevich (1995).

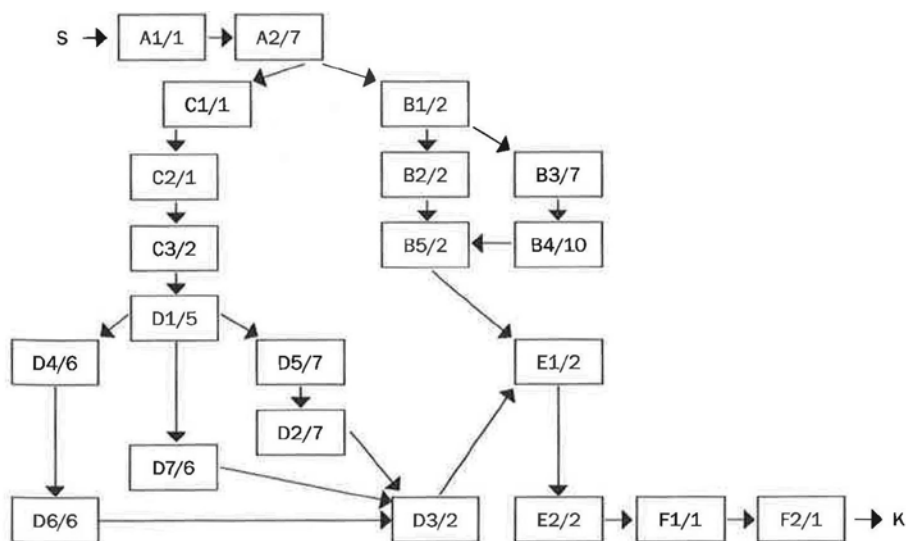
Dále jsou uvedeny nejznámější modely pro plánování a také jak se tvoří. Při plánování projektu se různými způsoby provádí dekompozice projektového cíle, při které se vytváří soupis jednotlivých projektových činností, které se rozdělují do jednotlivých fází plánování projektu. Lze tak vymezit jednotlivé činnosti pro všechny fáze projektu. Logika uspořádání je definována sledem činností, to znamená vazbovým propojením na předchozí a navazující činnost v projektu. Ve výsledku se jedná o uspořádaný a vazbově propojený seznam všech aktivit, které jsou během projektu vykonávány a jsou jeho součástí. Každé plánování má svá pravidla, nejprve je stanoven rozsah projektu, po kterém se vytváří struktura projektu a plán aktivit. Ke každé aktivitě je přiřazen člen týmu a čas, který má na její realizaci. Poslední fází je sestavení směrného plánu projektu a až teprve poté se může přejít k samotné realizaci projektu. Dle různých sestavených směrných plánů, síťových grafů, matic apod. manažer následně kontroluje realizaci projektu, plnění úkolů a vývoj jednotlivých aktivit v porovnání s časem, který byl na ně vyhrazen.

Za základní techniky pro zpracování časových plánů nejen při tvorbě, ale i při implementaci projektů, lze považovat techniky síťových grafů. Metody síťových grafů umožňují efektivní a jednoduché provázání navzájem se ovlivňujících veličin. Úlohu síťových grafů lze chápat tak, že kvalifikovaně sestavený síťový graf umožňuje postihnout časové dimenze prováděných činností z hlediska vzájemných vazeb a identifikaci časových nároků na čerpání zdrojů při přípravě projektu. Z toho lze odvozovat i plán realizace projektu. Rektořík, Pirožek a Nová (2015) Uvedme si tedy několik nejznámějších variant síťových grafů, matic a v neposlední řadě také moderní softwarové řešení časového plánu, které připadají v úvahu pro plánování sportovní akce.

2.7.1 Síťový graf logického sledu činností

Jde o nejjednodušší síťový graf, znázorňující jednotlivé činnosti projektu (úkoly či v detailnějším provedení úkony) a jejich logickou návaznost (viz obr. 3). Cílem tohoto grafu je rozvést cíl a s tím spojené činnosti projektu do logické posloupnosti. Jsou definovány fáze při dekompozici cíle a činností projektu. Stručně řečeno, logická posloupnost znázorňuje, v jakém pořadí budou činnosti prováděny a jaké jsou jejich vzájemné vazby. Pro identifikaci vzájemných vazeb činností projektu a modelování logického toku je nutno určit, které činnosti daným činnostem předcházejí, které po daných činnostech následují, a zejména které lze provádět současně. Rektořík, Pirožek a Nová (2015)

Obr. 3: Příklad síťového grafu logického sledu činností



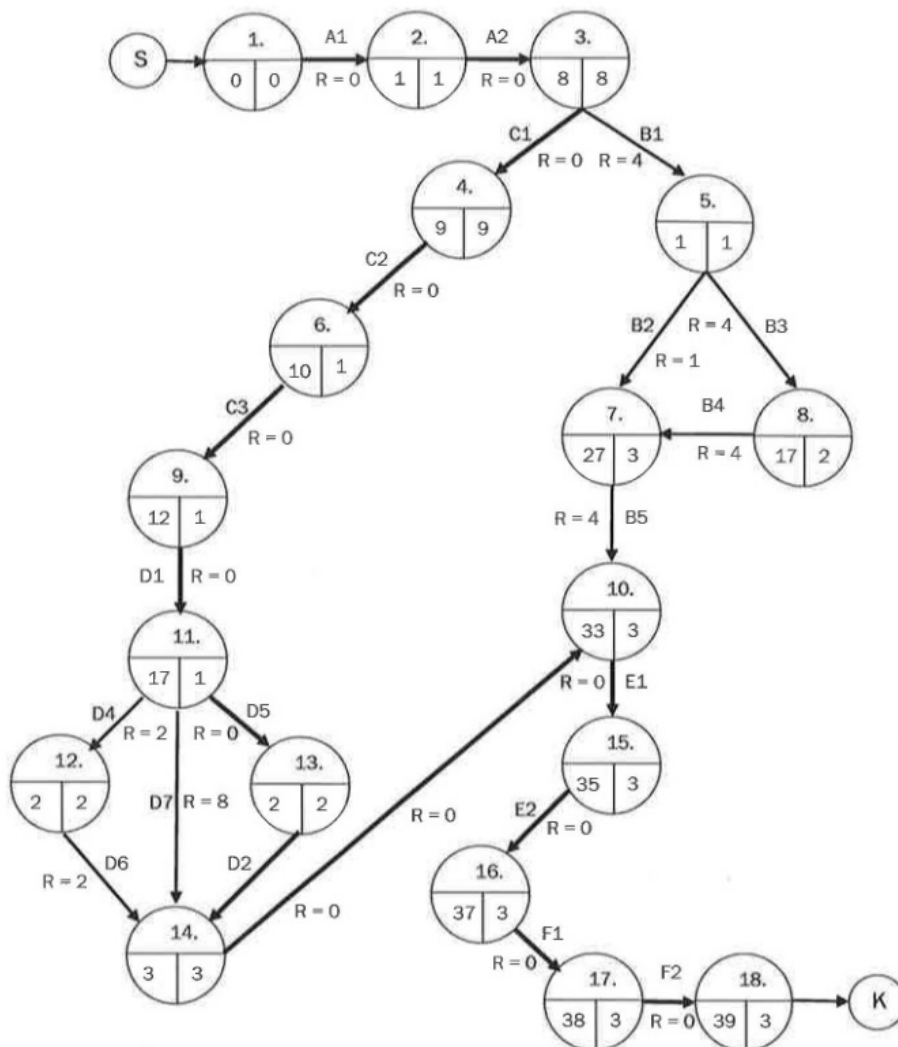
Zdroj: Rektořík, J., Pirožek, P., Nová, J.: *Projektový management ve sportu*. 2015, str. 33

2.7.2 Síťový graf CPM

Jednou z nejnámějších, ale zároveň také nejsložitějších metod síťové analýzy je metoda CPM (critical path method). V grafu (viz obr. 4) se pracuje s následujícími údaji – doba trvání činnosti, termín nejdříve možného začátku činnosti, termín nejdříve možného konce činnosti, termín nejpozději přípustného začátku činnosti, termín

nejpozději přípustného konce činnosti, nejdříve možný termín uzlu, nejpozději přípustný termín uzlu a plánovaná délka trvání projektu. Z vypočtených termínů se následně stanovují celkové časové rezervy, které dle Fialy (2014) představují počet časových jednotek, o který lze nejvýše posunout začátek činnosti oproti termínu nejdříve možného začátku nebo prodloužit dobu trvání oproti termínu nejdříve možného konce, aby se nezměnil termín dokončení projektu. Následně tam, kde jsou časové rezervy nulové, vzniká kritická cesta pro plánování projektu. Obecně platí, že každý graf má alespoň jednu kritickou cestu. Výsledkem je zpracovaný časový plán, který ovlivňuje rozhodování o postupu při samotné realizaci projektu. Pro účel práce, což je zjednodušení plánování akce, je však málo přehledný a příliš složitý.

Obr. 4: Příklad síťového grafu CPM

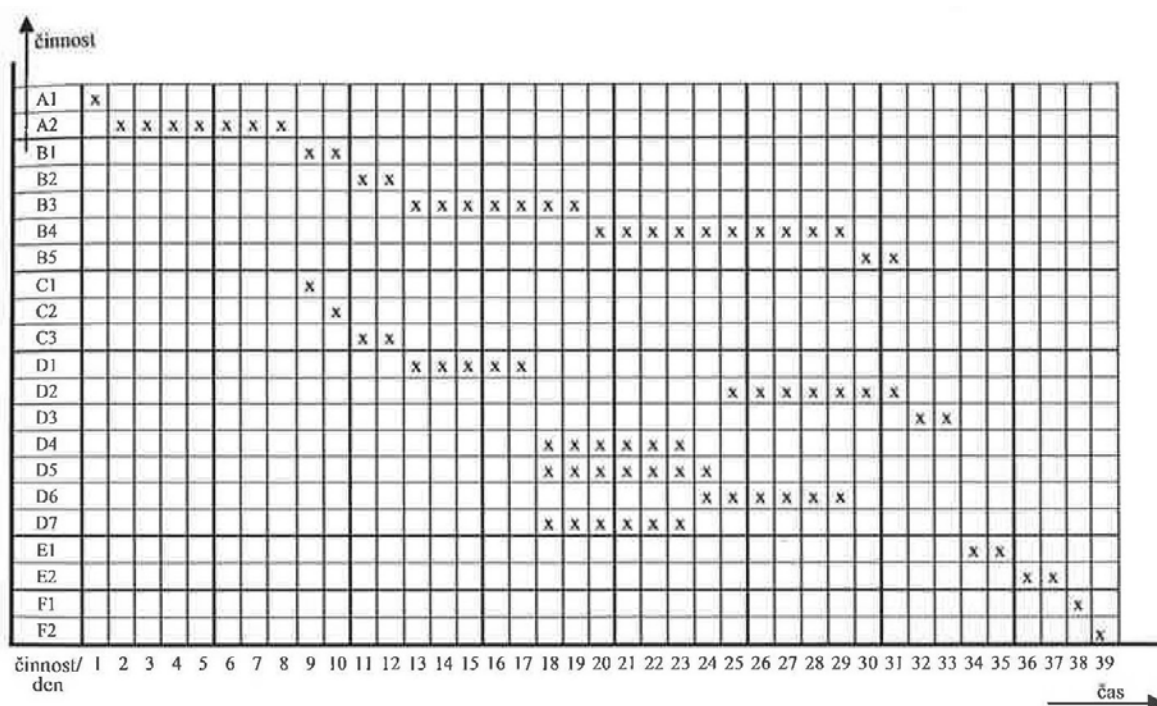


Zdroj: Rektořík, J., Pirožek, P., Nová, J.: *Projektový management ve sportu*. 2015, str. 38

2.7.3 Ganttův diagram

Jednou z forem časového plánování je tzv. Ganttův diagram (viz obr. 5). Jedná se o harmonogram vytvořený prostřednictvím časových úseček. Rektořík, Pirožek a Nová (2015) ho popisují následovně - Ganttův diagram umožňuje vytvářet seznam termínů s ohledem na jejich posloupnost a délku průběžného času projektu, a to v grafické podobě. Z Ganttova diagramu je zřejmý termínový stav a doba trvání kroků. Jednotlivé kroky se zobrazují jako časově proporcionální rámce, které jsou spojené ve formě sítě s přesně vyznačenými důležitými časovými úseky. Z tohoto typu modelu bude čerpáno v praktické části při tvorbě obecného modelu pro plánování sportovních akcí, a to především díky jeho možnosti časového rozvržení a přehlednosti úkolů na časové ose.

Obr. 5: Příklad Ganttova diagramu



Zdroj: Rektořík, J., Pirožek, P., Nová, J.: *Projektový management ve sportu*. 201, str. 39

2.7.4 Kompetenční matice

Kompetenční matice dává do souvislosti definiční tabulku činností projektu s organizačními vztahy jednotlivých osob participujících na projektu (viz obr. 6). Hlavním důvodem, proč se při organizaci projektového týmu vytváří kompetenční matice, je vymezení činností a s tím souvisejících úkolů a stanovení podílu každého člena projektového týmu na jejich plnění. Nespornou výhodou kompetenční matice je i možnost efektivní kontroly přidělených činností a jejich plnění jednotlivými osobami zainteresovanými na projektu. Rektořík, Pirožek a Nová (2015)

Obr. 6: Příklad kompetenční matice projektu

Činnost	Popis činnosti	Sponsor, dohled nad projektem	Projekt. manažer	Projekt. pracovník 1	Projekt. pracovník 2	Projekt. pracovník 3	Projekt. pracovník 4	Zdravotník	Ostraha
A1	Nábor projekt. týmu a jeho setkání		Ř	VP	VP	VP	VP		
A2	Vypracování návrhu programu sportovního týdne		Ř	VP	VP	VP	VP	K	K
B1	Vypracování marketingového plánu a jeho schválení	S	Ř	VP		VP			
B2	Propagace v médiích			VP		VP			
B3	Reklama na jednotlivé sportovní dny			VP		VP			
B4	Reklama na přínosy sportovního týdne			VP		VP			
B5	Vyhodnocení propagace	S	Ř	VP		VP			
C1	Předání programu sponzorům				VP				
C2	Předání programu sportovního turnaje zainteresovaným organizacím				VP				
C3	Schválení sportovního turnaje v konečné podobě včetně podpisu smluv	S	Ř, VP						
D1	Příprava sportovních aktivit		Ř	VP	VP	VP	VP		
D2	Realizace sportovních aktivit		Ř	VP	VP	VP	VP		
D3	Úklid sportovišť		Ř		VP		VP		
D4	Zajištění zdravotnické služby				VP			VN	
D5	Zajištění občerstvení				VP		VP		
D6	Zajištění ostrahy sportovišť						VP		VN
D7	Zajištění technické pomoci				VP		VP		
E1	Zpracování závěrečné zprávy								
E2	Finanční a smluvní vypořádání	S	Ř	VP	VP	VP	VP		
F1	Ukončení smluvní spolupráce s členy projektového týmu		Ř	VP	VP	VP	VP		
F2	Předání závěrečné zprávy sponzorům a zainteresovaným osobám		Ř, VP						

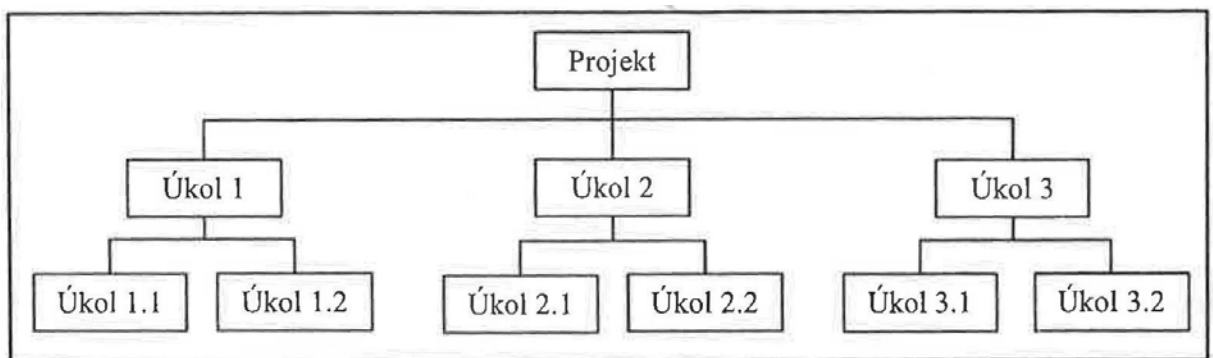
Kompetence – schvalovací (S) a řídicí (Ř), Odpovědnost – věcně přímá (VP) a věcně nepřímá (VN)

Zdroj: Rektořík, J., Pirožek, P., Nová, J.: *Projektový management ve sportu*. 2015, str. 47

2.7.5 Work Breakdown Structure

Jde o podobnou metodu kompetenční matici. Překládá se jako rozpad či rozpis práce. Doskočil (2014) popisuje tuto metodu následovně. WBS je hierarchický rozklad projektu na výstupy a „podvýstupy“. Konstrukce začíná od nejvyšší úrovně, kdy se identifikují hlavní komponenty, které se následně dále rozkládají na detailnější jednotky (viz obr. 7). Proces se opakuje tak dlouho, dokud WBS nedosahuje takové úrovně, aby bylo možno jednotlivé díly komponent plánovat a řídit.

Obr. 7: WBS struktura projektu



Zdroj: Doskočil, R.: *Metody, techniky a nástroje řízení projektů*. 2013, str. 28

2.7.6 Matice odpovědnosti RASCI

Další maticí používanou pro rozdělení odpovědnosti osob za jednotlivé úkoly je matice odpovědnosti RASCI (viz obr. 8), někdy také jen RACI. Tyto akronymy jsou složeny z počátečních písmen následujících slov, která Lepšík, Vodička (2002) popisují takto:

- **R** - Responsible – kdo je zodpovědný za vykonání úkolu
- **A** – Accountable – kdo je odpovědný za celý úkol, je odpovědný za to, co je vykonáno
- **S** – Support – kdo zajišťuje podporu v průběhu realizace činnosti, procesu či služby

- **C** – Consulted – kdo může poskytnout cennou radu či konzultaci k úkolu
- **I** – Informed – kdo má být informován o průběhu úkolu či rozhodnutích v úkolu

Platí pravidlo, že celkovou odpovědnost (**A** – Accountability) má k danému úkolu pouze jedna osoba, zapojených lidí (**R** – Responsibility) by mělo být přiměřeně k danému úkolu. Metoda RASCI je jednoduchou formou modelu kompetencí a rozšířením matice RACI o osoby, které podporují vykonání svěřeného úkolu. [1]

Obr. 8: Příklad matice odpovědnosti RASCI

úkony	pracovníci					
	Manažer projektu	Ekonom projektu	Koordinátor	Lektor	Asistent	Expert
Jmenování garanta semináře	A					
Vypracování smlouvy s garantem	A	R			S	
Smlouva s lektorem	A	R		R	S	
Zajištění prostor	I		A		S	
Zajištění metodik	I		I	A		S
Zajištění pomůcek	I		I	C	A	C
Rozeslání pozvánek	I		A		R	

Zdroj: Lepšík, P., Vodička, J.: *Plánování a řízení společných projektů*. 2012, str. 83

Při tvorbě obecného modelu pro plánování sportovních akcí bude čerpáno, mimo jiné, z výše zvýšených matic. Využita bude především přehlednost zodpovědnosti za jednotlivé úkoly, kdy ke každému úkolu se přidělí zodpovědná osoba, která je zodpovědná za celý úkol a jeho včasné dokončení, ale více v praktické části.

2.7.7 Microsoft Project

Asi nejnovější metodou je počítačový program Microsoft Project. Umožňuje plánovat a sledovat projekty, ale také sdílet projektové informace, aktualizovat stavy úkolů, zadávání činností v různých časových jednotkách, pracuje se síťovými grafy i Ganttovým diagramem a obsahuje nespočet dalších funkcí a to vše online, což je ten hlavní důvod proč je tolik nezbytný a ideální pro projektové manažery k řízení a vedení

jejich projektů či týmů. Kromě programu od firmy Microsoft uvádí Fiala (2014) také Project Planner od firmy Primavera, Time Line od firmy Symantec, Super Project firmy Associates a Power Project od firmy Development. Z výčtu programů je patrné, že v této oblasti plánování je velká budoucnost.

Patří však mezi modely, ze kterých autor pro sestavení modelu čerpat nebude pro jejich složitost a obtížnou dostupnost. Obecný model pro plánování sportovních akcí také nebude tvořen ze síťových grafů. Síťový graf a jeho posloupnost úkolů bude nahrazen principem Ganttova diagramu, kdy se rozložení úkolů zobrazí na časové ose.

2.8 Projektový management ve sportu

Sportovní projekt, o kterém se v této práci pojednává, je jakákoli organizovaná sportovní akce, např. maraton, regionální fotbalový turnaj či mezinárodní gymnastická akce. Sportovní projekt je specifický tým, čím je charakteristický sport jako takový, a to svou nepředvídatelností, nejasností výsledku a všudypřítomnými emocemi. Ve sportovním odvětví musí být výraznou měrou vnímána možná rizika, jako jsou např. nepřízeň počasí, nevyzpytatelnost chování fanoušků apod. a s těmito faktory je při plánování sportovní akce nutno počítat. Touto problematikou se ve své knize zabývají Rektořík, Pirožek a Nová (2015), kteří tvrdí, že v případě sportovního projektového managementu, který významně zahrnuje i podstatně problematičtější oblast lidských zdrojů, je nutno aktivně ovlivňovat nejen konkrétně definované proměnné – čas a náklady, ale i oblast lidského chování. Dále na toto téma hovoří slovy, že projektový management lze i ve sportově orientovaných záměrech definovat jako soubor časově ohraničených aktivit zahrnujících organizování a koordinování lidských a dalších zdrojů během dosahování stanoveného cíle, při jasně stanovených nákladech a věcném provedení.

Předmětem práce je vytvořit obecný postup a model pro plánování sportovní akce, který obsahuje konkrétní činnosti, které je nutno při přípravě akce vykonat. Čáslavová (2009) ve své knize popisuje stručně a obecně jednoduchý standardizovaný soubor navazujících etap:

- **1. etapa – Současná situace**

Přehled současného stavu umožní organizátorovi rozhodnout o cíli akce a cestě, která k němu vede, i volbě prostředků a nástrojů k jeho uskutečnění. V případě, že cíl je předem pevně zadán, odhalí tato etapa, zda je v silách organizátora tuto akci uskutečnit.

Kontrolní otázka: Jak jsme na tom?

- **2. etapa – Budoucí prostředí**

Je třeba mít jasnou představu o tom, jaká rizika akce skrývá. Předvídatelná rizika by měl organizátor snížit na minimum a eventuálně počítat s časovými a hmotnými rezervami. Při řešení nepředvídatelných rizik by měl dokázat svoji pružnost a invenci.

Kontrolní otázka: Co lze předpokládat?

- **3. etapa – Naše současné možnosti**

Předmětem této fáze postupu je reálné zhodnocení svých možností a nedostatků. Jen tak lze predestinovat stupeň úspěšnosti.

Kontrolní otázka: Kam až jsme schopni postoupit?

- **4. etapa – Možné směry**

Záleží-li vymezení cílů akce na organizátorovi, může určit i několik cílů, o nichž se posléze rozhodne, zda budou všechny vzhledem k předchozím etapám předmětem realizace anebo z nich stanoví výběr, který je adekvátní současným možnostem.

Kontrolní otázka: Kam bychom mohli jít?

- **5. etapa – Naše cíle**

Představuje stanovení cílů na základě předchozí etapy, jejich strukturu, hierarchizaci či optimalizaci.

Kontrolní otázka: Kam chceme dospět?

- **6. etapa – Možné přístupové cesty**

V některých situacích existuje více způsobů, jak dosáhnout vytyčeného cíle. Dříve, než uskutečníme akce, musíme zvážit ze všech hledisek všechny strategické varianty.

Kontrolní otázka: Jak tam můžeme dojít?

- **7. etapa – Zvolená cesta strategie**

Zhodnocení účinků a důsledků různých možných strategií umožní zvolit tu, která je celkově nejvýhodnější.

Kontrolní otázka: Co budeme dělat?

- **8. etapa – Program akce**

Když organizátor zvolil cíle i strategii jejich realizace, může se zabývat detaily plánu činnosti z hlediska co nejlepšího výsledku. Rozdělit role jednotlivých účastníků, stanovit plán akcí, časový rozpis a termíny a způsob kontroly.

Kontrolní otázka: Jak to provedeme?

- **9. etapa – Rozpočet**

V návaznosti na předchozí etapu je nutné stanovit rozpočet výdajů a příjmů celé akce. Strana příjmů musí vyjadřovat typy finančních zdrojů a jejich výši. Strana výdajů musí účelově podle všech činností sportovní akce vyjadřovat druhy výdajů a jejich výši.

Kontrolní otázka: Co budeme potřebovat?

- **10. etapa – Přehled a kontrola**

Aby nedocházelo k nežádoucím a často nákladným omylům a zpožděním celé akce, je třeba kontrolovat průběh akce a ve vhodný okamžik učinit zásah, který by eliminoval výkyvy.

Kontrolní otázka: Co z toho vyplývá pro realizaci?

Tyto vhodně na sebe navazující etapy by mohly být rozšířeny o **11. etapu – Zpětná vazba**. Obsahovala by závěrečné hodnocení a připomínky za účelem poučení pro příští realizaci.

Stručněji, pouze v pěti etapách, avšak včetně závěrečného hodnocení, popisuje proces pořádání sportovní akce na svém webu Česká unie sportu (dále jen ČUS):

- **1. etapa: Plánování** – vše důkladně promyslete
- **2. etapa: Příprava** – zaříd'te, co můžete, v rámci organizačního výboru
- **3. etapa: Koordinace** – příprava ve spolupráci s vnějším prostředím (úřady apod.)
- **4. etapa: Uskutečnění** – průběh samotné akce
- **5. etapa: Hodnocení** – zjistěte, co se Vám povedlo/nepovedlo

Nejméně 80% veškeré práce na jakékoliv akci se odehraje ve fázích plánování, přípravy a koordinace. Čas věnovaný hodnocení pomůže v tom, aby budoucí akce proběhly hladce a úspěšně. [2]

Čáslavová (2009) dále také sestavila seznam otázek, který by si měl každý sportovní manažer zodpovědět před pořádáním sportovní akce. Uvádí, že pokud na ně najde jednoznačnou odpověď, bude mít lepší představu o logistických a provozních požadavcích a může začít vytvářet organizační strukturu akce. Otázky zní takto:

- Jaký je účel sportovní akce – získání peněz, vytvoření pozornosti médií, marketing produktu, zábava zákazníků?
- Jak velká je akce – počet účastníků, diváků, médií, VIP?
- Jaký je rozpočet akce?
- Bude se akce konat uvnitř, venku nebo obojí?
- Na kolika místech se bude akce konat a jak daleko jsou tato místa od sebe?
- Jsou nezbytná místa mimo sportoviště? Pokud ano, jak budou vybírána?
- Jaké jsou požadavky na zařízení a splňují tato zařízení požadavky organizací pro postižené a zdravotní standardy?
- Je potřeba postavit nebo vybudovat některá zařízení?
- Kolik času je potřeba pro uspořádání a demonstrování sportovní akce?
- Bude servírováno jídlo a nápoje – pokud ano, jaké povolení je potřeba?
- Jaké jídlo je vhodné servírovat?

- Bude jídlo a nápoje poskytováno zdarma nebo za předplacené stravenky nebo se bude platit hotově na místě?
- Kolik hostů zaručuje účast?
- Bude zajištěna nějaká zábava – jestli ano, jaká?
- Jsou naplánovány ceremoniály?
- Bude pro příjezd a odjezd sportovců, diváků a médií použita soukromá nebo veřejná doprava?
- Jak budou zaměstnanci přijíždět a odjíždět na svá určená místa?
- Jaké je požadované ubytování pro sportovce, média, VIP a diváky?
- Je zajištěn dostatek ubytování pro případné nepředvídatelné události?
- Jaké jsou hygienické předpisy?
- Bude velká část publika potřebovat speciální ubytování?
- Budou diváci platit vstupné nebo budou mít vstup zdarma nebo obojí?
- Jaká je vhodná výše vstupného nebo registračních poplatků?
- Jak budou vstupenky prodávány a distribuovány?
- Jaké je uspořádání sedadel – stadionu, hlediště nebo kombinace plánů sedadel?
- Kolik zaměstnanců a dobrovolníků si akce vyžaduje?
- Jaké dodatečné školení bude potřeba pro zaměstnance a dobrovolníky?
- Je potřeba objednat speciální vybavení pro zaměstnance a dobrovolníky?
- Jak budou distribuovány uniformy?
- Kolik skladovacích prostor je potřeba (na vybavení, zboží)?
- Má sportovní akce nějaké riskantní faktory (např. pyrotechnickou show) a je publikum vždy zahrnuto do představení?
- Je nezbytné vyřídit pojištění?
- Jaké jsou požadavky na první pomoc, policii a kontrolu davu?
- Je potřeba posílit bezpečnost?

- Jak bude koncipována propagace? Jedná se o každoroční akci nebo o akci, která se většinou více neopakuje nebo která je akcí historického milníku?
- Bude na akci prodáváno zboží? Bude toto zboží licencováno? Kdo zajistí ochrannou známku?
- Budete potřebovat sponzora, který vám pomůže s financováním či prodejem vaší akce?
- Jsou problémy s konfliktem zájmů sponzorů?
- Jsou požadovány ceny jako odměna? Kdy a kde budou prezentovány? Jaký druh cen je potřeba objednat?
- Budou sportovní akce vysílány televizí?
- Jaké akce budou před a po vašem hlavním programu? Máte nějaká pomocné programy před akcí, v průběhu akce i po ní?

Tento velice obsáhlý výčet otázek bylo vzhledem k tématu vhodné uvést v plném znění, pro jeho kvalitní celkové pojetí plánování sportovní akce a představu sportovních manažerů o tom, co vše taková příprava sportovní akce obnáší. Tyto otázky jsou pro sportovního manažera návodem, měl by si je zodpovědět před plánováním dané události. Všechny otázky a předchozí teorie byly inspirací pro hlavní část diplomové práce, která se týká právě samotné přípravy sportovní akce, konkrétně tvorby obecného modelu a obecného postupu plánování sportovních akcí.

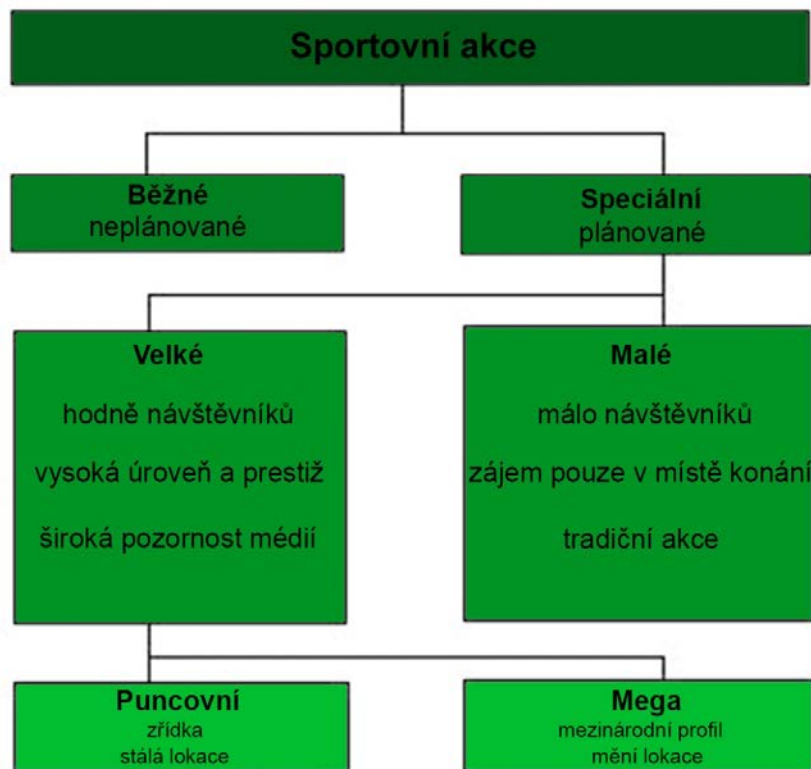
2.9 Sportovní akce

Na závěr teoretické části této diplomové práce nesmí chybět charakteristika sportovní akce jako takové. Sportovní akce musí být samozřejmě uspořádána za účelem provozování jakéhokoliv sportu. Greenwell, Danzey-Bussell, Shonk (2014) rozlišují sportovní akci od klasické události následovně: „Sportovní události se liší od nesportovních v tom smyslu, že se jedná o určitou formu soutěže zahrnující fyzickou zdatnost“. Dále uvádějí, že emocionální prvek sportu je také jedinečnou vlastností, která ho odlišuje od různých dalších typů událostí.

2.9.1 Velikost akce

Zásadním rozdílem mezi různými postupy při plánování je velikost připravované akce. Malé, v podstatě soukromé sportovní akce, nejsou na přípravu tolik náročné a většina problémů se dá řešit na poslední chvíli, či dokonce v průběhu akce. Sportovní události většího rozměru už si žádají profesionální přístup a to nejen díky náročnosti pořádání a objemu úkolů, které je nutno splnit, ale také hlavně díky dopadu, který mají na okolí v místě konání a to z různých důvodů. Jak uvádějí Byers, Slack, Parent (2012).: „Sportovní akce převzaly klíčovou roli v marketingu a propagaci městského a regionálního cestovního ruchu. Národy, regiony a města využívají velkých sportovních událostí k podpoře příznivého obrazu na mezinárodním turistickém a obchodním trhu.“ V české literatuře neexistuje konkrétní charakteristika sportovních akcí dle velikosti, uvedeny jsou dělení zpracované v zahraniční literatuře. Masterman (2009) rozděluje sportovní akce dle velikosti následovně:

Obr. 9: Rozdělení sportovních akcí



Zdroj: Masterman, G.: *Strategic Sports Event Management 2009*, str. 13

Trochu jinak a konkrétněji, dle různých kritérií dělí sportovní akce ve své knize Greenwell, Danzey-Bussell, Shonk (2014, vlastní překlad):

- **Mega sportovní akce** – velké, krátkodobé sportovní akce, s vysokou prestiží a pokrytím médií s velkým dopadem na hostící města a země. Jedná se hlavně o ekonomický, sociální a politický vliv.
 - Olympijské hry, Mistrovství světa ve fotbale
- **Multi-sportovní akce** – tento druh událostí hostí jedno město či kraj a v daném místě konání probíhá soutěžení sportovců z různých odvětví pod jednotnou vlajkou, či jiným druhem specifické komunity jako je ku příkladu náboženství nebo zaměstnání.
 - Olympijské hry, Maccabské hry (pro židovské sportovce), Světové policejní a hasičské hry
- **Multi-lokační akce** – události probíhající ve více městech či dokonce zemích současně. Může také probíhat v jednom městě, ale na více místech.
 - Olympijské hry, Mistrovství světa ve fotbale, EUROGYM
- **Mezikulturní akce** – zahrnují události, kde proti sobě soupeří odlišné kultury z různých koutů světa, ať už se jedná o náboženství nebo barvu pleti.
 - Olympijské hry, Mistrovství světa ve fotbale
- **Mezinárodní akce** – události, kde se setkávají sportovci z různých zemí. Víceméně už každá velká sportovní akce, vzhledem k dnešní době, kdy je pro sportovce mnohem jednodušší se zúčastnit jakékoliv sportovní události ve světě.
 - Mistrovství světa v hokeji, Olympijské hry
- **Mládežnické akce** – sportovní události pro nezletilé, které v posledních dekádách nabírají na popularitě, a to hlavně v USA, kde je univerzitní sport obrovským lákadlem.
 - ESPN Rise Games, EUROGYM
- **Akce pro lidi s postižením** – sportovní události pro lidi s fyzickým či mentálním postižením.
 - Paralympijské hry, Mistrovství světa ve sledge hokeji

- **Seniorské akce** – sportovní události určené lidem v pokročilém věku.
 - Summer National Senior Games, Sportovní hry seniorů
- **Rodinné akce** – události, kterých se účastní celé rodiny, slouží především k zábavě a utužení vztahů na úkor výsledků. Jedná se například o rodinné rybářské závody, kdy závodí společně otec se synem, nebo závody podomácku sestavených vozidel.
 - Kids Fishing Derby, All-American Soap Box Derby
- **Extrémní akce** – události, které obsahují závody extrémních sportů.
 - X-Games, Dew tour

Kromě výše uvedených dělení, dle různých kritérií, jako byly například demografické znak účastníků, jejich zdraví, ale také místa konání, jsou dále uvedena další základní kritéria, dle kterých by se mohla rozlišovat velikost a druh sportovní akce:

- **počet účastníků** – při charakterizování akce dle velikosti musí být brán v potaz počet lidí, kteří se akce účastí a podílí se na jejím chodu. Níže je uveden seznam všech skupin, které do této oblasti spadají.
- **počet návštěvníků** - z ekonomického hlediska jsou velké rozdíly dle počtu návštěvníků akce. Větší počet diváků dodává akci prestiž a následně větší počet ohlasů. I proto může být návštěvnost kritériem pro rozlišování velikosti sportovní události.
- **doba trvání akce** – velkými sportovními akcemi mohou být i ty krátkodobé, ale každopádně může být doba trvání dalším kritériem při určování velikosti akce. Při delším trvání má sportovní akce větší dopad na město, region či zemi, ve které probíhá.

2.9.2 Účastníci akce

Součástí sportovních akcí jsou také různé skupiny lidí, které se akce účastní. Většinou jsou za účastníky akce považováni pouze sportovci, trenéři, či rozhodčí.

Musíme však v potaz brát i další skupiny účastníků. Do několika následujících je rozděluje a stručně charakterizuje Masterman (2009):

- **Sportovci** – muži a ženy, kteří proti sobě soupeří ať už individuálně či v týmech za účelem dosažení úspěchu. Soutěžit mohou za sebe nebo svůj klub, školu, kraj, zemi, ligu atd.
- **Rozhodčí** – někdy profesionálové, ale často i dobrovolníci, kteří dohlížejí na průběh samotného sportu. Dohlížejí na dodržování pravidel, započítávání skóre, měření času, zapisování výsledků apod.
- **Doprovod sportovců** – skupina lidí, kteří doprovází sportovce. Doprovod může být nezbytný a přímo týkajícího se výkonu – trenéři, doktoři, fyzioterapeuti nebo se také může jednat o doprovod nepřímo související se sportovním výkonem jako např. rodina sportovce či jeho manažer.
- **Dodavatelé a poskytovatelé služeb** – zde se řadí všichni, kdo dodávají pro sportovní akci různé náradí, náčiní, sponzoři či skupiny lidí poskytující služby nezbytné s chodem sportovní akce, jako např. bezpečnostní složky.
- **Organizátoři** – do této skupiny patří tzv. „event management“. Jsou to lidé, kteří zajistili přípravu a starají se o chod akce.
- **Personál** – tato skupina zahrnuje všechny brigádníky a dobrovolníky, kteří pomáhají s bezstarostným průběhem akce v různých rolích, jako jsou např. prodávání lístků, obsluha stánků apod.
- **Návštěvníci** – sem patří všichni, kteří navštíví areál konání dané sportovní akce.
- **Média** – skupina, která zahrnuje např. novináře, fotografy, kameramany nesmí být opomíjena, protože je samozřejmě důležitým nástrojem pro doručování informací před, během i po skončení dané sportovní akce.

Se všemi těmito skupinami lidí musí manažer sportovní akce počítat. Každá z nich je svým způsobem pro úspěšný průběh akce důležitá. Nesmí se tedy podcenit starost o jejich potřeby, každá skupina potřebuje mít jasně dané podmínky pro vstup na akci, v případě zájmu mít možnost ubytování a stravování, nebo například také vyhrazena parkovací místa atd.

3 CÍLE, ÚKOLY A METODIKA PRÁCE

3.1 Cíle práce

Cílem práce je zkonstruovat a navrhnout obecný model pro plánování sportovních akcí a vytvořit a navrhnout obecný postup pro plánování sportovních akcí.

3.2 Úkoly práce

- Vyhledat odbornou, jak českou, tak i zahraniční literaturu.
- Literaturu zpracovat a jejím prostřednictvím objasnit důležité termíny a teorie týkající se zvoleného tématu a vytvořit tak teoretickou část práce.
- Prezentovat nejznámější modely a postupy, které v současné době existují a mohly by být použitelné pro plánování sportovních akcí, či inspirující pro tvorbu vlastního obecného modelu a postupu.
- Analýza modelů a postupů.
- Vytvořit vlastní syntézu poznatků, která měla být základem pro tvorbu výstupů diplomové práce.
- Uvést a charakterizovat vzorovou sportovní akci.
- Vytvořit a navrhnout obecný postup pro plánování sportovních akcí.
- Ze všech získaných informací zkonstruovat a navrhnout vlastní obecný model pro plánování sportovních akcí.
- Prezentovat model na vybrané vzorové akci.

3.3 Metodika práce

1) Výběr vzorové akce

Z mnoha možností výběru byla volba jednoduchá, z důvodu osobní dostupnosti autor zvolil akci probíhající v rámci jeho praxe, které se aktivně účastnil, a to jak v rámci příprav, tak i v době průběhu samotné akce. Zvolena byla tedy mezinárodní mládežnická gymnastická akce EUROGYM 2016.

2) Analýza vybrané akce

Kvalitativní analýza EG 2016 proběhla z několika zdrojů:

- vlastní poznatky autora, a to jak z příprav akce, tak z místa konání
- dalším zdrojem byly dokumenty, poskytnuté od ČASPV, které obsahovaly záznamy všech zasedání organizačního výboru a další podklady, které se týkaly organizace EG 2016 např. formulář pro kandidaturu, databázi všech účastníků, veškeré smlouvy, požadavky na materiálně technické zabezpečení atd.
- posledním zdrojem informací pro popis akce byly rozhovory s představiteli gymnastických organizací, které se na uskutečnění EG 2016 podílely

Strukturální zaměření analýzy:

- personální zabezpečení organizačního výboru
- prostory pro konání EG 2016
- partneři a sponzoři EG 2016
- náklady a zdroje financování EG 2016
- smlouvy, pojištění a předpisy
- marketing, informační kanály a komunikace
- doprava, ubytování, stravování
- zdravotní zabezpečení, bezpečnostní složky
- dobrovolníci
- ceremoniály
- workshopy, vystoupení na pódiiích a vzdělávací fóra

3) Polostrukturovaný rozhovor

První rozhovor byl veden s Mgr. Miroslavem Zítkem, předsedou ČASPV.

- rozhovor probíhal přerušovaně ve třech setkáních
- doba trvání: 20-40 minut
- zaměřen byl na rozhodování o pořádání EG 2016, přípravu workshopů, organizaci ceremoniálů, zajištění ubytování, stravování a dobrovolníků

Druhý rozhovor proběhl se Zuzanou Vojáčkovou, generální sekretářkou ČGF a zároveň s Michalem Šotolou, sportovním manažerem ČGF.

- doba trvání: 60 minut
- projednáno bylo zajišťování dopravy a marketingu pro EG 2016

4) Metoda tvorby návrhu obecného postupu

Návrh modelového postupu pro sestavování projektu sportovních akcí byl vytvořen syntézou poznatků získaných z analýzy různých sportovních akcí, především EG 2016.

Nemalou roli zde sehrála metoda zúčastněného pozorování a vlastní zkušenost autora, který se podílel na přípravě této mezinárodní sportovní akce.

Dalším zdrojem byly neformální rozhovory a diskuse s Mgr. Miroslavem Zítkem, který upozornil na potřebnost postupu pro další práci při organizování sportovních akcí v jeho organizaci, přispěl při tvorbě modelu vlastními poznatky z dřívějších akcí a napomohl zařadit do syntézy zejména informace o zajišťování personálního zabezpečení, ubytování, stravování a materiálně technického zabezpečení akce.

Velkou inspirací byl i seznam otázek zmíněný v teoretické části práce (kap. 2.8).

Obecný postup byl složen z několika základních oblastí, které by měla obsahovat každá sportovní akce. Každá z těchto oblastí je stručně popsána. Následuje heslovitý výstup každé oblasti, který slouží právě jako nápověda organizátorům budoucích akcí, aby tyto jednotlivé body při vlastním plánování neopomenuli.

Vzhledem k obsáhlosti tématu, je těžké pokrýt všechny možné oblasti plánování sportovní akce, proto byla zvolena oblast „doplňkové body“, kde byly nějaké další

možné navrženy a zde je prostor pro každého organizátora, aby doplnil postup o své vlastní poznatky a další potřebné úkoly k úspěšnému naplánování sportovní akce.

5) Analýza modelů

Z dostupné literatury projektového managementu bylo vybráno několik nejznámějších modelů, které by mohly být vhodné pro plánování sportovní akce.

Jejich vhodnost byla posuzována dle složitosti a dostupnosti. Šlo o to, aby si každý organizátor mohl sestavit vlastní model kdykoliv a kdekoliv. Proto byly vynechány softwarové programy, které jsou nejen těžko dostupné, ale zároveň také pro někoho těžko ovladatelné.

6) Metoda syntézy, sestavení vzorového modelu

Po analýze existujících modelů došlo k vybrání dvou vhodných, ze kterých byl vytvořen model vlastní. Konkrétně šlo o inspiraci maticí odpovědnosti a Ganttovým diagramem. Z matice odpovědnosti autor převzal přehledné přiřazení úkolů jednotlivým osobám a z Ganttova diagramu možnost časového rozvržení a přehlednosti úkolů na časové ose. Spojení těchto dvou forem grafů a tvorba samotného modelu probíhala v tabulkovém softwaru Microsoft Excel, kdy bylo vybráno několik nejdůležitějších bodů, které byly do modelu zaneseny, aby bylo možno mít přehled o co největším počtu informací, které se týkají plánování sportovní akce.

Konkrétně se jedná o sloupce oblast, úkol, zodpovědnost, náklady, zdroje a na konci modelu je vždy vypracován časový harmonogram příprav. V časovém harmonogramu je vždy tečkou vyznačen očekávaný čas splnění úkolu a pomlčkou průběh vykonávání daného úkolu.

Pro zvýšení přehlednosti, bylo zvoleno barevné rozlišování stavů, ve kterých se úkoly právě nachází. Pro splněný úkol byla zvolena barva zelená, pro pozdě dokončený úkol oranžová, pro nesplněný červená a stále probíhající úkol zůstává barevně neoznačen.

4 VÝSLEDKOVÁ ČÁST

4.1 EUROGYM 2016

Obr. 10: Oficiální logo EG 2016



Zdroj: oficiální stránky EG 2016

4.1.1 Strukturální analýza akce

Jak už bylo výše zmíněno, diplomová práce vznikala na popud problémů při organizaci mezinárodní gymnastické akce EG 2016. Tato akce se konala v termínu 18. – 24. 7. 2016 v Českých Budějovicích a šlo již o jubilejní desátý ročník. EG 2016 pořádá každé dva roky technická komise Gymnastics for All (dále je GfA), Evropské gymnastické unie (dále jen UEG). Vlastní organizací pak pověřuje UEG národní gymnastický svaz. V tomto případě byl uzavřen kontrakt mezi UEG a Českou gymnastickou federací (dále jen ČGF) na pořádání EG 2016. Akce se zúčastnilo devatenáct evropských zemí, ze kterých přijelo celkem 163 vystupujících skupin, které čítaly 3590 účastníků. Nejvíce účastníků dorazilo z Portugalska – 812, Belgie – 504 a Norska – 328. Tato akce byla určena pro mladé gymnasty ve věku od 12 do 13 let. Níže jsou v časové posloupnosti stručně uvedeny a popsány důležité kroky, které vedly k pořádání této akce v České republice.

2012 - nabídka ze strany předsedy technické komise GfA UEG, aby Česká republika zaslala přihlášku do výběrového řízení na organizátora EG 2016

2013 - diskuse na úrovni výkonného výboru ČASPV (dále jen VV ČASPV) a výkonného výboru ČGF (dále jen VV ČGF), zda nabídku přijmout či ne; VV ČASPV jednomyslně doporučil pořádání akce, VV ČGF nebyl při rozhodování tak jednoznačný, ale nakonec se přiklonil k pořádání akce

2013 - podepsán kontrakt mezi UEG a ČGF

2013 - ustaven organizační výbor EG 2016 (dále jen OV EG) složený ze zástupců ČGF, ČASPV a České obce sokolské (dále jen ČOS)

2014 - výjezd zástupců OV EG na 9. EUROGYM do Helsinborgu, kde proběhlo podrobné seznámení s organizací akce, ale už také prezentace vedoucím delegací o připravenosti na 10. EUROGYM a pozvánka do České republiky

2013 – 2016 – proběhlo přes 30 schůzí OV EG a následně desítky jednání ohledně zařizování jednotlivých úkolů, které výbor ustanovil.

Příprava týdenní akce mezinárodních rozměrů zabrala téměř čtyři roky. Výše jsou však zmíněny jen základní kroky, které bylo nutno provést, aby mohla být akce uskutečněna v České republice. Za zmínku stojí, že na postup příprav akce průběžně dohlížela technická komise GfA UEG, která byla v České republice celkem na pěti kontrolních návštěvách.

V dalších řádcích práce je uveden stručný popis plánování akce z pohledu tří organizací, které se na uskutečnění této akce podílely – ČGF, ČASPV a ČOS. To, že příprava EG 2016 byla rozdělena mezi více organizací, bylo hlavním zdrojem problémů, nepřehlednosti a zmatků při plánování EG 2016. K rozdělení úkolů sice došlo, ČASPV např. měla odpovědnost za průvod, zahajovací ceremoniál, vzdělávací fóra, slavnostní zakončení a hlavně workshopy a jejich materiálně technické zabezpečení. Však vzhledem k vzájemné provázanosti úkolů všech tří organizací a následných občasných nedorozumění, nebylo jednoduché úkoly splnit a akce rozhodně nebyla připravena s dostatečným klidem a předstihem. Aby tomu tak nebylo v příštích letech při pořádání podobných sportovních akcí, by měl napomoci cíl této diplomové práce, což je právě obecný postup a model pro plánování sportovních akcí. Pojďme se tedy podívat na jednotlivé konkrétní body, které obsahovalo plánování akce EG 2016 a jak vše probíhalo.

4.1.2 Personální zabezpečení organizačního výboru

Předsedou OV EG byl nejprve zvolen K. C., který vedl i delegaci OV EG v Helsinborgu, později z rodinných důvodů se této pozice vzdal a na jeho místo nastoupil předseda ČGF R. S. Místopředsedou pro programové části byl určen Mgr. Miroslav Zítka (předseda ČASPV), dalším místopředsedou byl určen P. S. (náčelník ČOS), třetím místopředsedou se stal K. C. Odpovědnost za marketing a PR převzala paní M. M. z agentury Christian VIP, finanční a organizační oblast řídila Zuzana Vojáčková, která byla v pozici projektového manažera. Další oblasti jako dopravu, ubytování, stravování, dobrovolníky apod. zajišťovali členové ČGF.

4.1.3 Prostory pro konání EG 2016

Požadavky zástupců UEG byly jednoduché a logické. Přáním bylo vybrat město, které není úplně malé, ale zároveň nesmí být na tolik velké, aby se v něm akce ztratila, či ji pohltily jiné konkurenční akce. Tudíž nepřipadaly v úvahu města jako Praha či Brno. Vybrány byly tedy České Budějovice, které se svojí rozlohou zdály být ideální tak, aby tato akce přilákala co nejvíce lidí a zasáhla na týden celé město. České Budějovice byly jasnou volbou také díky tomu, že je zde nedaleko základna ČASPV pro letní sportovní aktivity v Doubí. Dalším velkým plus bylo, že je to univerzitní město a mohou se zde tím pádem využít vysokoškolské koleje k ubytování účastníků akce. V neposlední řadě se zde především nabízely ideální prostory k pořádání akce v areálu budějovického výstaviště.

4.1.4 Partneři EG 2016

Partnerem EG 2016 bylo město České Budějovice a zároveň také celý Jihočeský kraj, Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy a Kapital Bank. Díky M. A., vedoucímu autosalonu AUTO Ševčík a který je zároveň členem organizace ČASPV, byly k dispozici po celou dobu trvání EG 2016 tři předváděcí auta. Dále komerčními partnery se stali – výstaviště České Budějovice, nákupní centra IGY a Géčko, Clarion

Congress Hotel České Budějovice, výrobce gymnastických dresů Christian Moreau a také firma Diony Sports, která se postarala o zajištění gymnastického sportovního náčiní pro tuto akci. Mediálními partnery pak byli Hitrádio Faktor, deník Právo, Jihočeská televize a internetový portál www.budejckadrbna.cz.

4.1.5 Náklady EG 2016

Podklady a konkrétní čísla spojená s náklady EG 2016 organizátoři neposkytli. V rozhovoru uvedli pouze zdroje, ze kterých byly finance čerpány, což je pro práci dostačující. Práce je zaměřená na plánování, průběh akce a tvorbu modelu, k čemuž není ekonomický rozbor nutný.

4.1.6 Zdroje financování EG 2016

Finančních zdrojů bylo hned několik, avšak pouze formou dotací či vybraných účastnických poplatků. Sponzoring probíhal pouze věcným plněním (viz. 4.1.6 Sponzoring). Hlavním z nich byl neinvestiční program ze státní podpory sportu v roce 2016 od Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (dále jen MŠMT). Konkrétně Program VI – Významné sportovní akce. V tomto programu se jedná o podporu organizátorů významných sportovních akcí pořádaných v České republice, která je orientována na prezentaci České republiky na mezinárodní úrovni. Dle slov Zuzany Vojáčkové z ČGF bylo na přípravu EG 2016 čerpáno i z jiných programů MŠMT, bez další konkretizace. Část nákladů také samozřejmě pokryly vybrané účastnické poplatky, za které účastníci obdrželi balíček, který obsahoval – registraci, ubytování, stravování, čipovou kartu, účast na workshopech, volný vstup na ceremoniály, volný pohyb MHD, dopravu na workshopy do Doubí a Hluboké a spoustu dárkových předmětů s logem EG 2016 od náramku až po létající talíř. Posledním finančním zdrojem byly dotace od Jihočeského kraje, které byly využity především na dopravu.

4.1.7 Sponzoři EG 2016

Jak uvedla Zuzana Vojáčkové z ČGF, se sehnáním sponzorů byl velký problém. Nikdo nechtěl akci podpořit finančními prostředky, a tak probíhalo sponzorování pouze věcným plněním. Např. firma Diony Sports poskytla gymnastické náčiní a město České Budějovice poskytlo Budvar arénu k uskutečnění všech ceremoniálů. Jako sponzoring, nebo spíš jakousi finanční úlevu, by se dalo také považovat snížení pronájmu budějovického výstaviště a také sleva na ubytování na kolejích Jihočeské univerzity, která poskytla cca 2000 míst. S tím souviselo i levnější stravování v kolejních menzách.

4.1.8 Smlouvy, pojištění a předpisy

Jak bylo výše uvedeno, v roce 2013 byl podepsán kontrakt mezi ČGF a UEG k pořádání EG 2016 v České republice. Tato smlouva zahrnovala několik kritérií, která musela být pořadateli splněna (prostory, program, apod.). Co se týče registrací, ty probíhaly po internetu, pomocí emailu. Tzv. předregistrace probíhala už v říjnu roku 2015, kdy jednotlivé organizace z různých zemí zasílaly přibližné informace o počtu skupin a lidí. Finální registrace, včetně registrace na workshopy probíhala s měsíčním zpožděním v březnu roku 2016. Zpoždění bylo způsobené pozdním spuštěním registračního systému na internetových stránkách EG 2016. V registraci účastníci také vyplňovali, jestli mají zájem o pojištění, které jim organizátoři nabízeli, ale všichni zúčastnění si nakonec pojištění zařídili sami. Kontrola pojištění probíhala při akreditaci.

4.1.9 Doprava

Vše okolo dopravy EG 2016 měl na starost člen ČGF Michal Šotola. Dopravu lze rozdělit na několik částí. Jednou z nich byla doprava do místa konání, kdy si výpravy mohly vybrat z několika možností, a to přijet tzv. úplně po vlastní ose, či využít nabídky organizátorů. Ta se týkala odvozu z vlakového nádraží v Českých Budějovicích a také možnosti nasednout po přiletu na autobus připravený na letišti. Tuto variantu zajišťovala pražská dopravní agentura TOP trans a byla možná jednak

z pražského letiště Václava Havla, ale také z rakouského letiště v městě Linz. Z Prahy bylo za dva dny převezeno 44 autobusy do Českých Budějovic přibližně 1500 účastníků, variantu dopravy z Rakouska nevyužila žádná výprava. Další částí byla doprava v místě konání akce. Během probíhání workshopů, které byly rozmístěny na několika místech města, bylo k dispozici 15 autobusů od místní cestovní kanceláře K.B.A. Tour. Co se týče volného pohybu výprav po městě, tak všichni účastníci EG 2016 mohli volně využívat MHD pomocí své akreditační karty. Dále musela na tuto akci být zajištěna také nákladní doprava veškerého vybavení a náčiní. Byly tak vypraveny dva nákladní vozy z Tyršova domu v Praze, kde sídlí ČOS, které pojal i další vybavení od ČGF a tři kamiony od firmy Diony Sports se zapůjčeným náčiním. Další vybavení pro workshopy apod. bylo dopraveno soukromou dopravou lektorů. Po celou dobu trvání EG 2016 byla také k dispozici zapůjčená dodávka od K.B.A Tour k nepředvídaným přepravám. Posledním bodem byla doprava na výlety, které byly výpravám nabízeny v jejich jediném dni volna. Konkrétně to byly tyto výlety - zámek Hluboká a místní zoo, vodní přehrada Lipno a Český Krumlov. Celou tuto oblast zajišťovala cestovní kancelář Quicktour.

4.1.10 Marketing

Propagací EG 2016 byla pověřena agentura Christian VIP. Ve spolupráci se zástupci agentury byl připraven a postupně aktualizován marketingový plán. Bylo vytvořeno logo, znělka, slavnostní fanfáry, layout akce, a také byl zadán úkol vytvořit speciální Flash Mob (taneční choreografie). Flash Mob pro EG 2016 připravila členka ČASPV L. S. z Chomutova. Snaha o propagaci EG probíhala také prostřednictvím tisku, v sociálních médiích, rozhlasovém i televizním vysílání a také v rámci dvou roadshow pořádaných ČOV. První větší snaha informovat o akci a přilákat na EG 2016 českobudějovické obyvatele proběhla formou akce „101 dnů“. Přesně 101 dnů před začátkem EG 2016 se v centru Českých Budějovic spustil odpočet finální části příprav a na náměstí Přemysla Otakara II. složilo téměř tisíc dětí z budějovických základních škol obří logo akce z různobarevných deštníků. Další akcí chtěli organizátoři přispět k posílení cestovního ruchu v regionu, a to projektem EUROGYM FRIENDLY, který nabízel restauracím, hotelům a obchodům v Českých Budějovicích a okolí, v rámci slevového programu, jejich propagaci mezi účastníky akce a chtěli tak nalákat účastníky

do všech koutů tohoto kraje. Nakonec největší úspěch slavila spolupráce s restauracemi rychlého občerstvení McDonald's.

4.1.11 Informační kanály a komunikace

Pro potencionální účastníky byly postupně připraveny tři bulletiny a také vytvořena webová stránka v české i anglické verzi (<http://www.eurogym2016.org/cs/ceske-budejovice/>). Již na začátku roku 2015 byla založena informační e-mailová adresa, na kterou následně chodily stovky dotazů od zájemců (cvičenců, partnerů, médií) z České republiky a hlavně ze zahraničí. Nesmí se opomenout ani dobrovolně vytvořené letáčky ČOS, které byly rozmístěny a rozdávány v budoucích místech pořádání akce. Jednak aby připravily obyvatele na případný hluk, ale sloužily také samozřejmě jako pozvánka na EG 2016. Když se podíváme na sociální síť, tak na minimální úrovni fungovala facebooková a twitterová stránka. V průběhu EG 2016 také fungoval instagramový účet. Co se týče komunikace uvnitř akce, tak vše bylo jednoduše vyřešeno. Bylo zakoupeno 80 nejlevnějších telefonů značky Alcatel a každý organizátor či vedoucí úpravy obdržel telefon, který měl na zadní straně několik nejdůležitějších čísel na různé oblasti a organizátory EG 2016, což velmi pomohlo logistice této akce.

4.1.12 Ubytování

Na úvod následujících kapitol by bylo vhodné zmínit heslo organizátorů EG 2016, které si dali při zajišťování podmínek pro účastníky akce: „Dobře se najíst, vyspat a bavit se.“ Když koncem roku 2015 skončila předběžná registrace a bylo přihlášeno téměř 4 tisíce účastníků z 19 zemí Evropy, rozhodl se OV EG nabídnout účastníkům ubytování v několika úrovních: ubytování ve školních třídách, ubytování ve dvou a třílůžkových pokojích na vysokoškolských kolejích, ubytování na internátech a případně v hostelech. Přibližně polovina výprav požadovala ubytování ve školách, a tak bylo domluveno přes 14 základních a středních škol. Bohužel některé školy před zahájením akce vypověděly smlouvu (odstávka vody, havárie, na poslední chvíli

získané finance na rekonstrukci části školy apod.). Musely se tedy řešit na posledních chvíli změny ubytování pro několik výprav a s tím související např. změna zajištění snídaní. Velké díky patří Jihočeské univerzitě, která poskytla okolo dvou tisíc ubytovacích míst ve všech svých pěti budovách, které ve školním roce obývají studenti.

4.1.13 Stravování

Nebylo jednoduché zvládnout logisticky tuto oblast. Nasytit kvalitně zhruba 4 tisíce účastníků byla jedna věc, ale zvládnout současně snídaně na několika místech (vždy v místě ubytování – školní jídelny apod.), obědy a večeře na dvou souběžných místech (v prostorách vysokoškolské menzy a přímo na výstavišti), zajišťování balíčků, když vystupující neměli čas na večeři - to vše bylo více než náročné. I přes tyto problémy bylo vše zvládnuto a přišla i pochvala od UEG za pestrou, chutnou a vydatnou stravu. Jídelníček byl tvořen se zacílením na cílovou skupinu, a to mladé sportovce. Takže převládala lehká jídla, která by měla být po chuti všem kulturám. Samozřejmě se bral také ohled na vegetariány, bezlepkové diety, či účastníky trpící cukrovkou. Možnost volby těchto speciálních jídelníčků byla při registraci. Velký problém byl však s pitným režimem, který mohl být zajištěn výrazně lépe, bohužel nedopadla jednání se sponzory ohledně nealkoholických nápojů, a tak pro výpravy nebyly v místě konání zajištěny ani balíky vod, a to až při jejich vystoupení či na workshopech.

4.1.14 Zdravotní zabezpečení, bezpečnostní složky

Velké úsilí vyvinul K. C. pro zajištění zdravotního dohledu, neboť bylo nutné mít na všech sportovištích zajištěnu první pomoc. Proto byla navázána spolupráce s Červeným křížem, rychlou záchrannou službou a nemocnicemi. Bohužel se akce neobešla bez drobných úrazů a nevolností. Vše však bylo vyřešeno i díky dobré koordinaci záchranných složek. Musela se také zajistit bezpečnost průběhu celé akce. Jelikož před začátkem akce proběhlo několik teroristických útoků, tak z některých účastnických zemí ze strachu přicházely dotazy, zda v České republice existuje riziko

teroristického útoku a zda je akce dostatečně zabezpečena. O klid účastníků se starala agentura TOP security. Hlídný byly jak koleje, jídelny, venkovní pódia, ale také hlavně průvod a Budvar aréna během všech ceremoniálů, kdy hrozilo největší riziko, díky největší koncentraci účastníků na jednom místě. Aby do žádného areálu EG 2016 nevstoupila neoprávněná osoba, byl každý účastník vybaven čipovou kartičkou, která mu umožňovala vstup do všech oblastí EG 2016.

4.1.15 Dobrovolníci

Bylo jasné, že bez dostatečného počtu dobrovolníků nebude možné takto velkou akci zvládnout. Proto byl vypracován návrh systému a struktury řízení dobrovolníků a připraveny popisy práce pro jednotlivé skupiny dobrovolníků (průvodci jednotlivých zemí, workshopy, ubytování, stravování, technická četa, apod.). Několik týdnů před konáním akce si dobrovolníky vzal na starosti M. N., který se snažil, co mohl, ale vzhledem k termínu blížící se akce, již nemohl některé věci ovlivnit. Původně se dle zkušeností z předchozích ročníků této akce počítalo s 300 – 400 dobrovolníky a byl připraven krizový scénář, který počítal s 200 dobrovolníky. Když bylo z přihlášek jasné, že se k požadovanému číslu počet dobrovolníků ani nepřiblíží, byl krizový scénář předlán na 140 dobrovolníků. V jednu chvíli bylo před akcí přihlášeno dobrovolníků 180, avšak díky určitým zmatkům, jejich nedostatečné informovanosti a hlavně také díky tomu, že se dobrovolník od podstaty slova nedá k ničemu donutit, někteří přihlášení dobrovolníci odřekli svou účast nebo jednoduše bez omluvy nepřijeli. A tak se jich v místě konání akce nakonec objevilo pouhých 102, z toho bylo 18 studentů Jihočeské univerzity, kterým bylo povoleno si zde absolvovat své praxe. Následně logicky nastaly problémy, jak zajistit všechny potřebné posty. Někteří dobrovolníci tak byli vytíženi až přespříliš (dopoledne u workshopů, odpoledne jako technická četa, večer hlídání ubytovacích prostor), což i přes jejich dobrovolný souhlas nebylo vhodné, a to hlavně kvůli věku většiny dobrovolníků. S tím souvisel další velký problém, jazyková vybavenost těchto dobrovolníků starší generace, neboť na téměř všech postech bylo třeba s účastníky EG 2016 komunikovat v anglickém jazyce, který byl oficiálním jazykem pro tuto akci. Nezbylo nic jiného, než v mnoha případech přistoupit na řeč těla, což nevrhalo dobrý stín na připravenost a servis pro účastníky EG 2016.

4.1.16 Průvod

Každá velká mezinárodní akce UEG musí podle pravidel a manuálu začít slavnostním průvodem. Průvod vedl z centra města do budějovické hokejové haly Budvar aréna, kde následně probíhalo slavnostní zahájení. Tohoto úkolu se ujal J. S., který připravil několik materiálů, které byly nezbytně nutné pro zvládnutí. Nakreslil plánky náměstí Přemysla Otakara II. a zde umístil jednotlivé výpravy, určil pořadí jednotlivých zemí, připravil doprovodný program (moderátorka M. M., hudba, Flash Mob), rozmístil několik skupin dobrovolníků (někteří šli před výpravou, někteří zajišťovali cestu, někteří byli u postupného větvení průvodu, další u vchodových dveří do stadionu, někteří zaváděli výpravy do jejich sektoru). Je nutné poznamenat, že plány na náměstí a na rozmístění výprav v Budvar aréně se asi 5x měnily - změna počtu výprav, změny velikosti výprav, změny povolení „záborů“ ze stran úředníků magistrátu díky opravám na silnici. J. S. však vše opakovaně zvládl přepočítat a překreslit.

4.1.17 Slavnostní zahájení

Slavnostní zahájení si vzali na starost A. P., vedoucí hudebně pohybových forem v ČASPV a Mgr. Miroslav Zítka, předseda ČASPV. Připravili program, který byl složen ze dvou odlišných částí. První tzv. protokolární část obsahovala defilé vlajek zúčastněných států, vztyčení státní vlajky České republiky, vlajky Evropské unie a vlajky UEG, projevy zástupců UEG, projev J. S., primátora Českých Budějovic a K. V., ministryně školství, mládeže a tělovýchovy. Druhá část byla složena z gymnasticko-tanečních vystoupení, to vše proloženo projekcí, slovem moderátora a dvojicí bubeníků. Celé slavnostní zahájení trvalo cca 70 minut a atmosféra díky všem mladým účastníkům EG 2016 byla podobná té, jaká zde musí panovat při hokejových zápasech budějovického Motoru.

4.1.18 Workshopy

Z programové části EG 2016 zřejmě nejobtížnější segment, si vzala na starosti D. Š. spolu s garantem workshopů za ČASPV V. H. Příprava nebyla snadná, protože nebyl znám přesný počet účastníků a přesto byl vysloven požadavek technické komise GfA UEG, aby každý účastník EG 2016 navštívil ve čtyřech dnech aspoň šest workshopů. Organizátorům workshopů se nakonec podařilo připravit a uvést do života 60 workshopů ve třech lokalitách: České Budějovice (42 workshopů), Doubí u Třeboně - Sportcentrum ČASPV (10 workshopů), Hluboká nad Vltavou (8 workshopů). Konaly se od středy do soboty včetně, vždy dopoledne od 9:00 do 12:00 ve dvou časových blocích. Zaměření workshopů bylo velmi rozmanité, ale se zřetelem na poslání EG 2016 jako mezinárodního gymnastického festivalu pro mládež, převládaly gymnasticko-taneční formy. Workshopy probíhaly ve sportovních halách, pavilónech výstaviště v Českých Budějovicích, v tělocvičnách, na venkovních hřištích a v bazénech. U hudebně pohybových forem byla využita pódia s ozvučením. ČASPV zajistila nemalý počet workshopů sportovním materiálem a ozvučením, zde se o materiálně technické zabezpečení postaral Z. Š. se svým týmem. Účastníci workshopů byli velmi spokojeni s nabídkou. Vybrané workshopy, v počtu sedmnácti, byly předvedeny na slavnostním zakončení, kde předvedli lektoři s přihlášenými cvičenci to nejlepší, co se naučili.

4.1.19 Vystoupení na pódiiích

OV EG připravil pro vystoupení 163 skupin čtyři velká pódia (14 x 14 m), která byla umístěna na atraktivních místech centra Českých Budějovic, na náměstí Přemysla Otakara II, Mariánském náměstí, Sokolském ostrově a na Lannově třídě. Zajištěna byla firmou WD LUX. První tři pódia byla zastřešena, čtvrté na Lannově třídě nemohlo být zastřešeno z prostorových důvodů. U každého pódia byly další dva stany, jeden pro zvukaře a moderátora, druhý pro uskladnění náradí a náčiní. Všechna pódia byla pokryta gymnastickými koberci bleděmodré barvy od firmy Diony Sports a dvě pódia byla vybavena také gymnastickým náradím (airtrack, malé trampolínky, bedny, stepy, doskokové žíněnký apod.). Samozřejmostí byla lékařská služba u každého pódia, jazykově vybavený moderátor a v neposlední řadě také mobilní WC toalety TOI TOI.

Přehlídka pohybových vystoupení trvala tři dny, vždy od 14:00 do 18:00. Každá skupina měla garantována minimálně dvě vystoupení v délce do šesti minut. Tato část EG 2016 byla veřejně přístupná (na rozdíl od workshopů a vzdělávacích fór). Koordinací byla pověřena ČOS.

Obr. 11: Vystoupení na pódiích



Zdroj: *archiv ČASPV*

4.1.20 Vzdělávací fóra

Na rozdíl od workshopů, které byly určeny pro mladé účastníky EG 2016, byla vzdělávací fóra určena pro vedoucí výprav, instruktory, trenéry – tedy pro dospělé. Odpovědnou osobou za výběr témat, lektorů a organizaci byl předseda ČASPV Mgr. Miroslav Zítka. K přednáškám byli vybráni zástupci vysokých tělovýchovných škol z Prahy, Brna a Olomouce. Konkrétně J. Ch. z Fakulty tělesné výchovy a sportu, Univerzity Karlovy v Praze, z katedry gymnastiky, který si připravil téma „motoricko-funkční příprava mladých gymnastů“, D. H. T. z Fakulty sportovních studií, Masarykovy univerzity v Brně, která přednášela téma z oblasti psychomotoriky a třetí vystupující byla L. L., doktorandka Fakulty tělesné kultury, Univerzity Palackého v Olomouci, s tématem „jóga smíchu“.

4.1.21 Galavečer

Tato část programu měla představit to nejlepší z účastníků všech skupin na základě jejich předvedených choreografií na veřejných pódii. Do programu byly vybrány jednak skupiny ze zemí, které měly na EG 2016 více než tři skupiny, dále pak tři choreografie obdržely od UEG „divokou kartu“. Režie programu se ujal P. S., náčelník ČOS, se svou malou režijní skupinou. Během večera se vystříдалo přes 800 gymnastů z 15 zemí Evropy. Program, který probíhal v Budvar aréně, trval cca 80 minut.

4.1.22 Slavnostní zakončení

Akce EG 2016 skončila v sobotu 23. 7. 2016 slavnostním zakončením opět v Budvar aréně. Na přípravě se podíleli M. H., J. S., A. P. a Mgr. Miroslav Zítka. Složitost této části tkvěla v tom, že závěrečný ceremoniál musí být složen z ukázek jednotlivých workshopů a také je třeba připravit protokolární část, včetně symbolického předání vlajky UEG dalšímu pořadateli. Režijní komise již dva měsíce v předstihu oslovila lektory workshopů, zda by chtěli vystoupit na slavnostním zakončení a připravit si krátkou choreografii. Jejich úkolem pak bylo oslovit zájemce ze zahraničních skupin a vše si s nimi ve volném čase nacvičit. Nakonec bylo vybráno 17 workshopů. V pohybové části se na ploše stadionu vystříдалo téměř dva tisíce cvičenců ze všech 19 států. Do programu bylo zařazeno i předání šeků pro tři zdravotně a sociálně hendikepované mladé sportovce, neboť z každého prodaného propagačního předmětu, šlo určité procento na tuto charitativní akci. Každý obdržel šek na částku 1.000 € Protokolární část obsahovala defilé vlajek, proslovy zástupců UEG, symbolické předání vlajky UEG Belgičanům, neboť následující 11. ročník Eurogymu se v roce 2018 uskuteční v Belgickém Lutychu. Na úplný závěr se uskutečnila na rozloučenou tzv. farewell party formou diskotéky.

Obr. 12: Slavnostní zakončení, farewell party



Zdroj: *archiv ČASPV*

4.1.23 Shrnutí

Slovy členů OV EG, konkrétně pak Zuzany Vojáčkové a Mgr. Miroslava Zítka, se dá tato akce považovat za úspěšnou. V řádcích výše byla snaha co nejlépe charakterizovat přípravu a plánování sportovní akce větších rozměrů. I přes kladné zpětně hodnocení EG 2016 se zde našlo i několik problémů, které byly podněty k této diplomové práci a vedly členy OV EG k požadavkům na vytvoření obecného postupu pro plánování sportovních akcí a jsou jasným důkazem toho, že mít obecný model pro plánování sportovních akcí je nezbytné. Kromě těch uvedených již v kapitolách, byl zásadním problémem začátek s přípravou až v podstatě rok před konáním samotné akce, i přesto, že na přípravy byly tři roky. Což souviselo hlavně se strukturálním rozdělením úkolů mezi tři organizace a následnými problémy v komunikaci. Během příprav se měnilo předsednictví mezi ČASPV a ČGF a díky tomu nebyla jasně stanovena hierarchie mezi jednotlivými organizacemi, natož pak dána jasná pravomoc. Navíc byla cítit jistá vzájemná nedůvěra mezi ČGF, ČASPV a ČOS. Dalšími problémy byly „politické problémy“, kdy na radnici města České Budějovice proběhlo během příprav EG 2016 na určitých postech několik změn a bylo tak těžké spoléhat na něčí slovo a vládly obavy, zda vše domluvené bude platit i nadále. Proto, jak bude uvedeno i

v obecném postupu pro plánování sportovních akcí, by vše mělo být zaznamenáváno písemně a stvrzeno formou smluv. Co by se dalo OV EG také vytknout je, že po skončení akce neproběhlo žádné hodnocení, které by mohlo napomoci i při plánování budoucích akcí, což je velkou chybou ze strany organizátorů a práce navíc do budoucna.

4.2 Obecný postup plánování sportovní akce

V porovnání s definicí uvedené v teorii (viz str. 26), kde ČUS rozděluje plánování sportovní akce do pěti etap, se obecný postup plánování sportovní akce týká prvních třech – plánování, přípravy a koordinace. Vzhledem k různorodosti všech typů sportovních akcí je velice těžké obsáhnout vše, co by se plánování sportovní akce mohlo týkat. Uspořádání takových akcí ke spokojenosti všech zúčastněných vyžaduje pečlivé naplánování a samozřejmě také dodržení určitých povinností upravených obecně platnými právními předpisy. V této práci se pokusíme vystihnout to nejpodstatnější a stručně popsat co nejvíce kroků k naplánování úspěšné akce. Tak, aby vznikl obecný postup, který je možno aplikovat více méně pro kteroukoli sportovní akci.

Práce se zabývá sportovní akcí většího rozměru, která je buď vícedenní, má alespoň sto účastníků, nebo u které se očekává minimální účast sta návštěvníků. Logicky si však manažer při plánování i malé sportovní akce může vyjmout z obecného postupu pro svoji akci důležité body a dle nich postupovat.

Tvorba samotného postupu probíhala z vlastních zkušeností autora, dle vzorové akce EG 2016, ale hlavně také díky konzultacím s osobami v oboru na slovo vzatých, a to s Mgr. Miroslavem Zítkem, předsedou ČASPV a Zuzanou Vojáčkovou, generální sekretářkou ČGF.

Dále jsou uvedeny jednotlivé oblasti, které plánování a příprava sportovní akce většinou zahrnuje a náležitosti s nimi spojené.

4.2.1 Základní charakteristika akce

První část obecného postupu se týká samotného vzniku akce. Pokud se pořadatel rozhodne plánovat sportovní akci, musí se samozřejmě nejdříve rozhodnout pro sport, kterého se bude akce týkat. Dále pak přichází název akce. Název by měl být jednoduchý a pokud možno poutavý. Např. při hokejovém souboji hradecké a pardubické univerzity namísto možného názvu akce s použitím zkratk univerzit UHK vs. UPCE, organizátoři zvolili název „univerzitní derby“, kdy z názvu je jasná rivalita obou univerzit v rámci a to by mělo nalákat každého fanouška, potažmo studenta z východních Čech, utkáni navštívit. Měl by si také uvědomovat účel, pro který se akce pořádá, ať už je to finanční zisk, zviditelnění produktu či neziskové důvody jako např. pořádání akce na něčí počest nebo k nějakému výročí, čistě pro zábavu nebo také za účelem charity. Měly by být také jasně stanoveny konkrétní cíle, kterých by akce měla dosáhnout. Podle těchto cílů by pak po skončení akce mělo probíhat závěrečné hodnocení. Dále by se měl pořadatel akce zamyslet nad časovým rozvrhem. Nejdříve by měla být určena doba, která bude potřeba pro přípravu akce. Když pořadatel odhadne celkovou délku příprav, přichází na řadu určování vhodného termínu, ve kterém se bude akce konat. Tento bod nesmí být podceněn, v potaz se musí brát různé okolnosti, které by mohly ovlivnit účast jak účastníků, návštěvníků, ale i potencionálních dobrovolníků akce. Důležitými faktory jsou např. prázdniny, konkurenční akce, apod. Dokreslit základní charakteristiku akce může také oficiální logo.

- *vybrat sport*
- *název akce*
- *stanovit účel a cíle akce*
- *určit délku příprav*
- *zvolit vhodný termín*

4.2.2 Prostory

Důležitý krok při plánování sportovní akce je výběr vhodné lokality pro její uskutečnění. Pro začátek by si pořadatel akce měl udělat odhad velikosti akce, kolik

očekává účastníků a návštěvníků a dle toho hledat velikostně odpovídající lokalitu. Je potřeba říct, že se nejedná jen o dané sportoviště, ale také o přilehlé prostory, které musí být vhodné pro doprovodný program akce, pro stánky, pro diváky atd. Na základě vybraného sportu by měl pořadatel akce určit, zda se akce bude konat ve vnitřním či na venkovním sportovišti a kolik těchto sportovišť bude potřeba. Podle těchto kritérií by si měl vybrat vhodné lokality, které splňují podmínky akce. Pak už rozhodují důležité detaily, aby volba padla na to nejvhodnější sportoviště. Tím může být např. dostupnost sportoviště, pořadatel musí vzít v potaz infrastrukturu a možnosti dopravy účastníků či návštěvníků do místa konání. Dále také vzdálenost jednotlivých používaných sportovišť, jejich vybavenost atd. Pokud je třeba něco vytvořit či postavit, např. nějaké překážky, musí zjistit, jestli je to možné a zda je na to v daném místě dostatek prostoru. Jestliže se jedná např. o závod a je nutné využití veřejných komunikací, je nutné se zavčasu domluvit s magistrátem města o povolení průběhu v daném místě a vystavení zábor (viz. kap. 4.2.13 - využití pozemní komunikace pro sportovní akci). Pokud se počítá s účastí tělesně postižených, je nutné zajistit také bezbariérový přístup.

- určit velikost akce

- vybrat vhodnou lokalitu a konkrétní sportoviště

- zajistit prostor pro diváky

- brát v potaz prostor pro doprovodný program či stánky

4.2.3 Financování akce

Asi nejdůležitější část při postupu plánování sportovní akce. Nejsou peníze, není akce. A tak je nutné zajistit způsob, jakým bude akce financována. Stanovit výši vlastních zdrojů a pokusit se sehnat co největší počet sponzorů. Je za potřebí, stanovit rozpočet a vypočítat náklady akce, např. za výši všech pronájmů, vybavení, cen apod. Při oslovování potenciálních sponzorů by mělo být předloženo jasné a stručné vyjádření s náklady akce, požadovanou částkou, termínem, ve kterém jsou prostředky potřeba a hlavně také přínos, který by měla akce sponzorovi přinést. Sehnáním sponzora to však nekončí, dále se musí se také připravit prostor pro jejich prezentaci. Dále na základě zjištěných nákladů a dle očekávaného počtu účastníků a návštěvníků vypočítat a

stanovit výši vstupného a případných registračních poplatků, např. v podobě startovního a snažit se tak, aby akce nebyla ztrátová. Vstup na akci může být samozřejmě i zdarma či dobrovolný, např. pokud je hlavním účelem akce marketing produktu nebo má akce charitativní účel. Co se týče vstupenek, tak by mělo být jasně určeno, jak a kde budou distribuovány.

- *určit vlastní zdroje*
- *stanovit náklady*
- *zajistit sponzory*
- *připravit prezentaci sponzorů*
- *stanovit výši vstupného a registračních poplatků*
- *určit způsob distribuce vstupenek*

4.2.4 Personální zabezpečení

Po úvodních krocích, určení základní charakteristiky akce a ujištění se možnosti její pořádání, přichází na řadu sestavení organizační struktury, vytvořit organizační výbor ze skupiny motivovaných lidí, kteří se chtějí na pořádání akce podílet. Pořadatel akce musí sestavit tým, který bude schopný nejen akci úspěšně naplánovat, ale hlavně uskutečnit. Musí brát v potaz samozřejmě hlavně schopnosti a dovednosti zaměstnanců. V týmu musí být jasně stanovená hierarchie a zodpovědnost za jednotlivé úkoly. Je dobré mít zvoleného hlavního koordinátora akce, aby byla komunikace plynulá a pod kontrolou. Po sestavení týmu je vhodné před zahájením akce uspořádat schůzi, dát každému možnost se vyjádřit a shromáždit nápady, např. formou brainstormingu. V neposlední řadě musí být sestaven technický tým. To se týče organizačního týmu, dále jsou pro každou akci důležití dobrovolníci, kteří zaměstnancům pomáhají s jejich úkoly v době pořádání akce. Ze zkušenosti je potřeba dobrovolníky shánět opravdu zavčasu a mít pro ně zvolený vhodný termín. Pokud zvolíte termín akce o prázdninách, jen těžko seženete tak potřebné dobrovolníky z řad studentů, zatímco při pořádání akce ve školním roce se šance zvyšují v případě omluvení školní docházky. Nesmíme také zapomenout na českou národu, kdy každý za odvedenou práci očekává peníze. Pro české studenty je přednější finanční odměna než získané zkušenosti, poznání nových lidí,

nového prostředí a např. zlepšení jazykových dovedností a tudíž se shánějí jen velmi obtížně. Někdy je tedy nutné popotávat pomoc se zajištěním akce formou brigády a přislíbit tak nějakou finanční odměnu. Když se podaří sehnat určitý počet dobrovolníků či brigádníků, je nezbytné je před akcí důkladně proškolit pro jejich požadovanou činnost. Pro dobré působení akce je vhodné zajistit, nejlépe formou sponzora, uniformy, a to pro veškerý personál, který na akci vystupuje. V neposlední řadě je dobré si vést databázi kontaktů na všechny zainteresované osoby, v podobě telefonních čísel a emailů, aby mohla bezchybně fungovat komunikace jak během příprav, tak následně v místě konání akce. Pro dobré jméno akce je vhodné zvážit možnost získání záštity.

- vytvořit organizační tým

- sehnat dostatečný počet dobrovolníků či brigádníků

- proškolit je a zajistit stejnokroj

- vytvořit databázi s kontakty na všechny zainteresované osoby

- získat záštitu

4.2.5 Smlouvy, pojištění, pravidla a předpisy

Pro zajištění profesionalismu, jistoty, ale také bezpečnosti zaměstnanců akce, jsou důležité kvalitně právně zpracované smlouvy. Doporučuje se dát tzv. „na papír“ vše co manažer během pořádání akce nasmlouvá. Je to sice práce navíc, ale je určitě dobré pro klid pořadatele akce mít vše černé na bílém, když se vyskytne nějaký zádrhel a někdo nedodrží svou část dohody. Proto je nutné včas provést závaznou rezervaci vybraných sportovišť.

Co se týče pojištění, tak je doporučeno, aby byl každý účastník pojištěn. Může být nabízeno i hromadné pojištění od organizátorů akce, však před začátkem každé akce musí proběhnout kontrola, zda má každý účastník vyřízené úrazové pojištění. S tím souvisí i jedna z nejdůležitějších věcí, a to je předejít vzniku své odpovědnosti za škodu na zdraví. Je nutné dodržení pravidel a předpisů daného sportu, protože ty nejlépe odrážejí zkušenosti s provozováním vybrané sportovní činnosti. Každý pořadatel akce je samozřejmě může rozšířit o své vlastní předpisy a zajistit tak maximální bezpečnost akce. S těmito pravidly bezpečnosti je nutné účastníky včas seznámit a informovat je o

rizikách akce. Pokud je totiž účastník akce s pravidly seznámen a přistoupí na ně, tak v případě vzniklé škody díky jejich porušení, nemůže na pořadateli akce vymáhat náhradu vzniklé škody. Na to navazuje riziko odpovědnosti za škodu vzniklou na odložených věcech. Odpovědnost vzniká tomu, kdo provozuje činnost, která je zpravidla spojená s odkládáním věcí účastníků, diváků atd. Odpovědnost za odložené věci je svým charakterem tzv. odpovědností objektivní, vzniká ze zákona odložením věcí na k tomu určeném místě. Odpovědnost však jde omezit, a to vytvořením místa, které lze vhodně zabezpečit. Odpovědnost za škodu lze pojistit, takže pokud pořadatel svým jednáním způsobí škodu, tak povinnost z takto vzniklého odpovědnostního vztahu a hlavně povinnost k náhradě škody přebírá pojišťovna.

Pro možnost pořádání akce je také nutné zjistit nezbytná povolení u příslušných úřadů a způsob jak je získat. V neposlední řadě je při akci nutné dodržovat stanovené hygienické předpisy, jako např. dostatečný počet toalet vzhledem k počtu návštěvníků, či dostupnost pitné vody v areálu apod. Další věcí, kterou je nutno právně ošetřit jsou potřebné licence a zajištění ochranné známky pro případné zboží, které se bude v místě akce prodávat.

- *vše jistit smlouvou*
- *provést závaznou rezervaci sportoviště*
- *stanovit předpisy a pravidla*
- *zařídit pojištění*
- *dodržet hygienické předpisy*
- *zajistit licence a ochranné známky*

4.2.6 Časový rozvrh a rozdělení úkolů

Plánování a pořádání akce obnáší spoustu úkolů, každý takový úkol by měl být přidělen někomu, kdo za něj nese zodpovědnost. Rozdělení úkolů musí být jasné a efektivní. Dělbba jednotlivých úkolů mezi více zaměstnanců, či přehnané množství personálu je předzvěstí neúspěchu. Každý úkol by měl mít svůj „deadline“, aby se mohlo jasně určit, v jaké fázi se úkol nachází, kolik na něj zbývá času a zda byl úspěšně a včas dokončen či nikoliv. To vše by mělo být zaneseno do časového rozvrhu v modelu

pro plánování akce. Samozřejmě by měl být také vytvořen podrobný časový harmonogram akce. Detailně rozepsány plány pro jednotlivé dny, ve kterých bude akce probíhat.

- jasně a efektivně přerozdělit úkoly mezi zaměstnance

- vše zanést do modelu pro plánování sportovních akcí

- vytvořit časový harmonogram akce

4.2.7 Marketing

Velice důležitá část při postupu plánování sportovní akce, bez kvalitně zvládnutého marketingu akce nemůže být úspěšná. Je na každém manažerovi, aby svoji akci dokázal dostat mezi lidi a úspěšně ji propagovat. Zajistit si kvalitní reklamu a nalákat pro svoji akci požadovaný počet účastníků a návštěvníků, aby mohl dosáhnout účelu akce. Jedním z prvních kroků by mělo být stanovení cílové skupiny jak účastníků, tak diváků, aby bylo jasné, kterým směrem by se měl marketing ubírat. Důležité je poutavé logo, které na reklamních billboardech, letácích a různě jinde rozmístěných reklamách zaujme každého, kdo by mohl mít o akci zájem. Další možností je vytvoření oficiální hymny, pokud se jedná například o mezinárodní událost. Je doporučena také propagace akce v médiích, ať už pozvánkou v rádiu či reklamou v televizi. Nepostradatelná je komunikace s cílovou skupinou prostřednictvím sociálních sítí. Je už téměř nezbytné vytvořit událost pro akci na Facebooku, založit instagramový účet a vymyslet si originální hashtag týkající se akce. Každá velká sportovní akce by měla také mít své webové stránky, na kterých budou veškeré informace o akci, kontakty, ale také by zde mohl být registrační systém pro účastníky akce, pro jejich přihlášky, rezervaci ubytování, stravování atd., ale také odkaz na prodej vstupenek pro návštěvníky. Poměrně jednoduchou variantou je možnost toto všechno vložit do rukou nějaké marketingové agentury, kde se samozřejmě zvýší náklady akce, ale je zaručená kvalitně odvedená práce a propagace.

- zajistit propagaci

- kvalitní reklama – média, billboardy, letáky, atd.

- sociální sítě

- *webové stránky*
- *oficiální logo*

4.2.8 Materiálně technické zabezpečení

Zde je nutné identifikovat zdroje, a to jak dostupné, tak potřebné. Jedna věc je sehnat vše potřebné, ale druhá je se o tuto oblast postarat, tak aby vše fungovalo. Každá velká sportovní akce potřebuje svého technika, potažmo technický tým, který zařídí, aby vše šlapalo jak hodinky. Aby fungovala např. hudba, světelná tabule, osvětlení, mikrofony, vysílačky, aby bylo nachystané veškeré sportovní nářadí a náčiní atd. Zde je nutné opravdu myslet do nejmenších detailů, aby se akce nerozsypala na základě jednoho chybějícího kabelu. Nezbytné pro veškerou potřebnou techniku a materiál jsou skladovací prostory, kterými je nutno v místě konání akce disponovat, aby nedošlo k poškození nebo odcizení materiálu v areálu sportoviště.

- *zajistit osobu zodpovědnou za techniku/technický tým*
- *identifikovat zdroje a následně sehnat potřebné vybavení - nářadí, náčiní*
- *zajistit skladovací prostory*

4.2.9 Zdravotní zabezpečení, bezpečnostní složky

Na co by se nemělo zapomínat při pořádání jakékoliv akce je bezpečnost. Je nutné zajištění jak zdravotních, tak bezpečnostních složek, a to pro účastníky i diváky. O jejich počtu rozhoduje charakter a velikost akce. Je nutné zvážit rizikovost akce z hlediska daného sportu. Je jasné, že nebude potřeba tolik zdravotníků při šachovém turnaji, jako při motocrossovém závodu s hromadným startem. Je pak na zvážení, zda bude stačit zdravotník, lékař či bude potřeba v místě konání akce rychlá záchranná služba. Pokud k úrazu dojde, je třeba zdokumentovat vznik úrazu a zajistit svědky události s ohledem na uplatnění pojistné události či případné vyšetřování ze strany Policie ČR. Ta by měla být přivolána ihned při vzniku vážných úrazů, zejména těch s následkem smrti, ale také pokud je zde podezření, že v souvislosti s úrazem došlo ke

spáchání trestného činu či přestupku, a to např. ublížení na zdraví či neposkytnutí první pomoci. Důležité je také zvážit rizikové chování mezi návštěvníky. Pokud zde může být rivalita mezi diváky či se dá očekávat nadměrná konzumace alkoholu mezi návštěvníky, je nutno dav kontrolovat bezpečnostními složkami.

- zajistit zdravotníka/lékaře/rychlou záchrannou službu

- připravit se na jednání v případě vzniklých úrazů

- zajistit bezpečnostní složky

4.2.10 Ubytování

Při organizování vícedenní sportovní akce je nutné zajistit možnost vhodného ubytování pro účastníky akce. Ubytování je možné zařídit např. ve školách, na kolejích či samozřejmě v hotelech. Je však samozřejmostí, že výběr ubytování záleží na typu účastníků akce. Není problém ubytovat dvacet dětí v jedné školní učebně, naproti tomu dospělí již vyžadují jistý komfort a je vhodné je umístit na koleje či do hotelů v okolí místa konání akce. Není radno tuto oblast podceňovat, doporučuje se mít naopak rezervu pro nepředvídatelné události, kterými by mohlo být setrvání účastníků o den déle, či jejich větší počet než byl předpokládáný, problémy se spolubydlíci apod., na to vše je nutno myslet při zajišťování ubytování pro účastníky akce.

- zajistit vhodné ubytovací podmínky

- dostatečný počet lůžek

4.2.11 Stravování

Ruku v ruce s ubytováním jde o stravování pro účastníky akce. Pokud jsou ubytování v hotelech, tak je zajištěna strava v hotelových restauracích. Jestliže jsou účastníci ve školních třídách či na kolejích přichází na řadu domluva se školními jídelnami a místními menzami. Důležité je zařídit jídelniček korespondující s charakterem pořádané sportovní akce a také zařídit speciální požadavky na stravování, např. pro bezlepkové diety. Co se týče prodeje potravin v místě konání akce a zajištění

občerstvení pro návštěvníky, je nezbytné si opatřit povolení k prodeji daných potravin a předejít tak problémům s potravinářskou inspekcí.

- zajistit stravovací zařízení

- brát v potaz speciální formy stravování a diety

- zajistit možnosti prodeje potravin pro návštěvníky, povolení a jiné opatření s tím spojené

4.2.12 Doprava

Pro plynulý průběh akce je dobré mít zajištěnou kvalitní dopravu. První věc je doprava do a z místa konání akce. Je nutné stanovit termín příjezdu a odjezdu z akce. Většinou se volí tzv. cesta po své ose. Pokud je akce mezinárodních rozměrů, je dobré vypravit autobusy, které se postarají a převoz účastníků z letiště či vlakového nádraží. Druhá věc je doprava v místě konání akce. Hned v úvodu plánování této oblasti se manažer akce musí rozhodnout, jestli se budou účastníci pohybovat soukromou či veřejnou dopravou. Pokud soukromou, lze pronajmout autobusy s řidiči, kteří budou účastníkům k dispozici. V případě volby druhé možnosti je nutné spolupracovat s dopravním podnikem v daném městě a zajistit účastníkům volnou přepravu městskou hromadnou dopravou. Nutné je také zajistit dopravu pro materiálně technické zabezpečení, dopravit do místa veškerou elektroniku, nářadí, náčiní atd.

- zajistit dopravu v místě konání

- případně i do místa konání akce

- dopravit materiálně technické zabezpečení

4.2.13 Zvláštní povinnosti dle charakteru akce

Samozřejmě každá akce má svá specifika, výše byly uvedeny oblasti, které jsou pro všechny velké sportovní akce společné. V doplňkových bodech si uvedeme další náležitosti, které je možné zařizovat během plánování sportovní akce.

Sportovní akce pořádaná pro děti

Podmínky a požadavky na zajištění zotavovací akce, tedy akce zaměřené na posílení zdraví a zvýšení tělesné zdatnosti, pořádané pro děti a mládež upravuje zák. č. 258/2000 Sb. o ochraně veřejného zdraví v platném znění (§7 až §14). Zotavovací akci citovaný zákon definuje jako organizovaný pobyt 30 a více dětí ve věku do 15 let na dobu delší než 5 dnů.

Osoba, která výše uvedenou zotavovací akci pořádá, je pak v otázce péče o zdraví účastníků povinna zejména zajistit:

- základní péči zdravotníkem (viz ustanovení §11 výše citovaného zákona)
- vybavení lékárničky
- péči praktického lékaře dostupného z místa konání
- vedení zdravotnického deníku a seznamu účastníků
- informování zákonného zástupce dítěte o jeho zdravotních potížích, které v průběhu akce prodělalo.

Dále má pořádající zejména tyto povinnosti:

Zajistit umístění akce, zásobování vodou a odstraňování odpadků a splaškových vod v souladu s hygienickými požadavky; dodržet hygienické požadavky na prostorové a funkční členění staveb a zařízení, jejich vybavení a osvětlení, ubytování, úklid, stravování a režim dne (upraveno prováděcím předpisem, a to vyhláškou Ministerstva zdravotnictví č. 106/2001Sb. o hygienických požadavcích na zotavovací akce pro děti).

Jeden měsíc před zahájením akce, s výjimkou akce v zahraničí, ohlásit orgánu ochrany veřejného zdraví (krajské hygienické stanici, příslušnému podle místa pořádání akce, popřípadě podle místa jejího počátku, jde-li o putovní akci):

- termín a místo jejího konání;
- počet dětí zúčastněných na zotavovací akci
- způsob jejího zabezpečení pitnou vodou
- zajistit, aby osoby působící při akci jako dozor nebo zdravotník byly k tomu zdravotně způsobilé, potvrzení o tom vydává praktický lékař.

Při jiné než výše definované akci pro děti jsou stanoveny méně přísné podmínky (viz ustanovení §12 citovaného zákona č. 258/2000 Sb. v platném znění).

Využití pozemní komunikace pro sportovní akci

Ustanovení §25 zákona č. 13/1997 Sb. o pozemních komunikacích v platném znění stanoví, že k užívání dálnic, silnic a místních komunikací jiným než obvyklým způsobem nebo k jiným účelům, než pro které jsou určeny, je třeba povolení příslušného silničního správního úřadu vydaného s předchozím souhlasem vlastníka dotčené pozemní komunikace, a může-li zvláštní užívání ovlivnit bezpečnost nebo plynulost silničního provozu, také s předchozím souhlasem Ministerstva vnitra, jde-li o dálnici a rychlostní silnici, v ostatních případech se souhlasem příslušného orgánu Policie ČR.

Silničním správním úřadem jsou:

- pro dálnice a rychlostní komunikace - Ministerstvo dopravy ČR
- pro ostatní silnice I. třídy - krajský úřad
- pro silnice II. a III. třídy - obecní úřad obce s rozšířenou působností
- pro místní komunikace - pověřený obecní úřad

Zajištění dodržování stanovených zákazů

V souvislosti s pořádáním sportovní akce se může jednat např. o následující zákazy:

Zákon č. 114/1992 Sb. o ochraně přírody a krajiny v platném znění mimo jiné stanoví zákaz pořádání hromadných sportovních akcí v národních parcích mimo vyhrazená místa se souhlasem orgánu ochrany přírody; dále zakazuje na území chráněné krajinné oblasti pořádání automobilových a motocyklových soutěží a v 1. a 2. zóně CHKO navíc ještě pořádání soutěží na jízdních kolech mimo silnice, místní komunikace a místa vyhrazená se souhlasem orgánu ochrany přírody.

Zákon č. 254/2001 Sb. o vodách v platném znění upravuje mimo jiné užívání povrchových vod k plavbě a v určitých případech stanoví zákaz plavby plavidel se spalovacími motory (ustanovení §7).

4.2.14 Doplnkové body

Je nutné zajistit a dopravit do místa dodavatelsky poskytované produkty. Za prvé jsou to ceny pro vítěze, o kterých je dobré potencionální účastníky včas informovat

a motivovat je tak k účasti na akci - poháry, diplomy, medaile atd. Dále také např. bannery, plakáty, trička a nesmí se zapomenout také na přenosné toalety.

Každá akce pak může mít např. svůj oficiální tanec, hymnu, maskota apod., což se všem, kteří se akce účastní, může vryt do paměti a tím samotná akce získává výhodu do dalších pořádaných ročníků. S tím souvisí doprovodný program, který by neměla postrádat žádná sportovní akce. Ten by se měl starat o zábavu všech zúčastněných.

U velkých sportovních vícedenních akcí jsou nezbytné ceremoniály jako slavnostní zahájení a zakončení, či galavečer a přehlídka toho nejlepšího co sportovní akce nabízí. V úvahu přichází také příprava tiskové konference před a po skončení akce pro lepší spolupráci s médii a zviditelnění akce.

Je nutné také myslet na závěr akce, kdy je nezbytné vrátit sportoviště do původního stavu, odklidit všechny plakáty, bannery a zejména odpad. Případně zajistit opravu toho, co bylo v průběhu akce poškozeno. To znamená počítat i s časem na úklid, připravit úklidovou četou, např. z dobrovolníků či brigádníků.

Nezbytná je také tvorba záložního plánu pro situaci, kdyby chod akce mohly narušit neočekávané okolnosti, jako např. špatné počasí, a akce by tak musela být pozdržena či dokonce odložena.

Další plány, které je nutné vytvořit, jsou plán evakuační a plán místa konání. Evakuační plán pro možné nastalé mimořádné situace, aby mohla být zajištěna maximální bezpečnost účastníků. Při tvorbě plánu místa konání je nutné do něho zanést všechna potřebná označení jako např. místo startu, cíl, tribuna, toalety atd. pro lepší orientaci jednak účastníků, ale také návštěvníků akce.

- ceny, oficiální tanec, hymna, maskot

- doprovodný program, ceremoniály

- připravit plán pro vrácení sportoviště do původního stavu

- vytvořit záložní plán, evakuační plán, plán místa konání akce

Všechny tyto body by měl manažer akce zanést do níže zmíněného obecného modelu pro plánování sportovní akce a udělat si tak přehled o tom kdo je za jaký úkol zodpovědný a v jakém pořadí a kdy budou jednotlivé úkoly vykonány a dokončeny.

4.3 Obecný model plánování sportovní akce

Jak bylo uvedeno v teorii, existuje hned několik modelů a jejich nejrůznějších modifikací pro plánování různých akcí či projektů. V dnešní době jsou k dispozici již i moderní počítačové programy, které jsou vhodné pro obrovské firmy a jejich složité úkoly. Nemyslím si tedy, že tyto složité softwary jsou nutné a ideální pro plánování sportovních akcí. Důležitá je přehlednost plánu. My se tak budeme zabývat jednodušší variantou a to provedením v programu Microsoft Office Excel, formou tabulky, kterou si každý sportovní manažer může bez větší námahy stáhnout či dokonce dle předlohy sám vytvořit.

Ze všech dohledaných modelů uvedených v teorii se autor inspiroval. Jak už bylo v teoretické části práce zmíněno, autor se rozhodl sestavit svůj model především na základě inspirace z matic odpovědnosti a Ganttova diagramu, a to hlavně pro přehlednost zodpovědnosti za jednotlivé úkoly a z Ganttova diagramu pak možnosti časového rozvržení a přehlednosti úkolů na časové ose.

Model pro plánování, ať už se jedná o jakoukoliv akci, musí určitě obsahovat za každým uvedeným úkolem právě jeho časový harmonogram. Další částí by měl být přehled nákladů a jejich forma pokrytí. Dále by měl zde být přehled zmíněných kompetentností - kdo je za jaký úkol a jeho včasné dokončení zodpovědný.

Na závěr je nutné zmínit, že pro přípravu EG 2016 nebyl žádný používán. Proběhlo pouze základní rozdělení úkolů a každý si pak volil svou vlastní cestu. Proto vznikal zmatek v přehlednosti rozdělení úkolů, v hierarchii pořádání akce či vědomí v jaké fázi se jednotlivé úkoly nacházejí. Jedinou formou informování o situaci v jaké se jednotlivé úkoly nacházejí tak byly schůze OV EG 2016 a následné zápisy z těchto schůzí. Takže s nadsázkou řečeno každý měl sám za sebe v daném úkolu pořádek, ale dohromady nevěděl nikdo nic. Proto přišel podnět od členů OV EG 2016 na vytvoření obecného modelu pro plánování sportovních akcí, který by mohli při příštím plánování podobné akce použít pro přehlednost jednotlivých úkolů.

Obecný model plánování sportovní akce samozřejmě úzce souvisí s druhým cílem této diplomové práce, a to obecným postupem plánování sportovní akce a jejím konkrétním charakterem. Pro každou akci tak bude model mírně odlišný. Od naplánovaného postupu se odvíjí obsah i objem modelu. Proto si nejdříve ukážeme

holou kostru modelu a následně si na konkrétním příkladu EG 2016 ukážeme, jak vypadá model pro konkrétní akci.

4.3.1 Komentáře k obecnému modelu plánování sportovních akcí

Mgr. Miroslav Zítko, předseda ČASPV: „Škoda, že jsme neměli k dispozici obecný model plánování sportovní akce před konáním několika mezinárodních akcí, které Česká asociace Sport pro všechny pořádala, např.: Festival Sportu pro všechny v Olomouci 2008. Určitě by to pomohlo pro účinnější plánování a řízení velké akce.“

Zuzana Vojáčková, generální sekretářka ČGF: „Přehledný a použitelný model. Vhodný především pro počáteční plánování, rozdělení a sledování hlavních úkolů, stanovení rámcového rozpočtu a přerozdělení financí.“

4.3.2 Tvorba obecného modelu plánování sportovních akcí

Níže je uvedena základní verze obecného modelu plánování sportovní akce (tab. 1), ze kterého se může odvíjet kterýkoliv model, pro jakoukoliv konkrétní sportovní akci. V šesti sloupcích jsou uvedeny různé složky, které si v následujících řádcích popíšeme a vysvětlíme jejich význam pro model.

- **Oblast** - každá akce má několik oblastí, o které je nutno se postarat (např. dobrovolníci, ubytování, apod.). Zde dochází k nejobecnějšímu rozdělení při plánování akce, a proto je složka „oblast“ pro přehlednost uvedena v tabulce jako první.
- **Úkol** - v tomto sloupci jsou uváděny jednotlivé části z různých oblastí, konkrétní názvy úkolů, které je nutno splnit, aby se daná oblast mohla prohlásit za dokončenou.
- **Zodpovědnost** - třetí sloupec ukazuje, kdo je za jaký úkol a jeho včasné dokončení zodpovědný a kdo se stará o jeho správné provedení.
- **Náklady** – tento sloupec zahrnuje náklady jednotlivých oblastí či úkolů. Uvádí se zde částka, která je nutná k úspěšnému dokončení úkolů a celé oblasti.

Poslední částí je časový harmonogram. Sportovní organizace si dala na organizaci závodu rok, tudíž je harmonogram rozdělen v řádu měsíců. Symbol „-“ značí průběh plánování a symbol „●“ značí plánovaný termín dokončení úkolu. V řádku s názvem oblasti se na časové ose sčítá plánovaná doba trvání všech úkolů, aby po splnění všech mohla být prohlášena za dokončenou. Co se týče používaných barev v modelu, tak zelená barva značí splnění úkolu, oranžová pozdní dokončení a červená barva úkol nesplněný. Stále probíhající úkol zůstává barevně neoznačen.

Pro představu k tab. 7 si řekněme, že je září roku 2017, lokalita byla vybrána v plánovaném termínu, trasu se podařilo stanovit s měsíčním zpožděním, ale závory se do konce srpna bohužel zařídit nepodařilo. V oblasti dobrovolníků jsou úkoly bez vyplněného políčka barvou stále ještě nesplněné. Naproti tomu oblečení pro dobrovolníky se podařilo domluvit s dvouměsíčním předstihem.

Tab. 7: Model plánování sportovní akce, příklad stanovení časového harmonogramu

OBECNÝ MODEL PLÁNOVÁNÍ SPORTOVNÍ AKCE - PŘÍKLAD: Biatlonový závod v centru Prahy																
OBLAST	ÚKOL	ZODPOVĚDNOST	NÁKLADY	ZDROJE	ČASOVÝ HARMONOGRAM											
			33 500,-		2017											
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
MÍSTO KONÁNÍ		Martin Brok			-	-	-	-	-	-	-	●				
	Lokalita	Martin Brok	/	/	-	■										
	Trasa	Martin Brok	/	/	-	●	■									
	Zábory	Martin Brok	/	/	-	-	-	-	-	-	-	■				
DOBROVOLNÍCI		Josef Novák	33 500,-		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	●
	Registrace	Merlock VIP	30 000,-	MŠMT											●	
	Rozmístění	Alena Petrásková	0,-	/												●
	Oblečení	Alpine NEPRO	0,-	/	-	-	-	-	-	■	-	●				
	Balíčky s jídlem	Bageterie Praha	3 500,-	vlastní zdroje	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	●

Zdroj: Vlastní zpracování

4.3.3 Model EG 2016 - začátek plánování

V následující tabulce (tab. 8) je uveden konkrétní model plánování pro EG 2016 vytvořený pro organizaci ČASPV a její úkoly při organizaci této mezinárodní gymnastické akce. Jelikož se jedná čistě o organizační úkoly, můžeme vynechat sloupec nákladů a jejich pokrytí. Plán je v základní verzi na úplném začátku příprav, počínající lednem roku 2015, což je čas kdy ČASPV začala organizovat schůze směřované k EG 2016 a její členové se začali věnovat svým úkolům. Jak už bylo v práci zmíněno ČASPV dostala na starost workshopy, průvod, slavnostní zahájení, vzdělávací fóra a slavnostní zakončení.

Tab. 8: Model plánování EUROGYM 2016 – ČASPV, počáteční fáze

MODEL PLÁNOVÁNÍ EUROGYM 2016 - ČASPV																				
OBLAST	ÚKOL	ZODPOVĚDNOST	ČASOVÝ HARMONOGRAM																	
			2015																	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6
WORKSHOPY		Vít Hanáček	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Místa konání	OV EG	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	●	-	-	-	-
	Rozmístění workshopů	Dagmar Šarochová																●		
	Druhy WS	Vít Hanáček	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	●					
	Lektoři	Dagmar Šarochová																●		
	MTZ	Zdeněk Šneberger																		●
	Časový harmonogram WS	Dagmar Šarochová																		●
	Časový harmonogram skupin	Dagmar Šarochová																		●
PRŮVOD		Jaroslav Sauer														-	-	-	-	●
	Plán cesty	Jaroslav Sauer														-	-	-	-	●
	Zábory silnic	OV EG														-	-	-	-	●
	Rozmístění a pořadí skupin	Jaroslav Sauer														-	-	-	-	●
	Doprovodný program	Jaroslav Sauer														-	-	-	-	●
	MTZ	OV EG														-	-	-	-	●
SLAVNOSTNÍ ZAHÁJENÍ		Miroslav Zítka							-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	●
	Místo konání	OV EG							-	-	-	-	-	-	●					
	Protokolární část	A. Přehnilová, M. Zítka																		●
	Vystoupení	A. Přehnilová, M. Zítka																		●
	MTZ	OV EG (Diony sports)																		●
	Časový harmonogram	A. Přehnilová, M. Zítka																		●
VZDĚLÁVACÍ FÓRA		Miroslav Zítka														-	-	-	-	●
	Místo konání	Miroslav Zítka																		●
	MTZ	Zdeněk Šneberger																		●
	Přednášky	Miroslav Zítka																●		
SLAVNOSTNÍ ZAKONČENÍ		Miroslav Zítka							-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	●
	Místo konání	OV EG							-	-	-	-	-	-	●					
	Protokolární část	Zítka, Sauer																		●
	Vystoupení	Havrlantová, Přehnilová																		●
	Časový harmonogram	Zítka, Sauer																		●
	MTZ	OV EG (Diony sports)																		●

Zdroj: Vlastní zpracování (*MTZ – materiálně technické zabezpečení)

4.3.4 Model EG 2016 - průběh plánování

V dalších fázích plánování dochází k zaznamenávání o průběhu příprav, konkrétně v dubnu roku 2016, dva měsíce před koncem všech příprav a začátkem akce. Po splnění jednotlivých úkolů, se pro přehlednost, v jejich čase úspěšného dokončení označilo pole zelenou barvou (tab. 9). Na obrázku můžeme vidět, že některé úkoly byly splněny s předstihem (např. v oblasti workshopy - úkol lektoři) a po dokončení všech úkolů v jedné oblasti byl označena samotná oblast také zelenou barvou, což symbolizuje její definitivní dokončení.

Tab. 9: Model plánování EUROGYM 2016 – ČASPV, duben

MODEL PLÁNOVÁNÍ EUROGYM 2016 - ČASPV																				
OBLAST	ÚKOL	ZODPOVĚDNOST	ČASOVÝ HARMONOGRAM																	
			2015												2016					
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6
WORKSHOPY		Vít Hanáček	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	•
	Místa konání	OV EG	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	•
	Rozmístění workshopů	Dagmar Šarochová	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	•
	Druhy WS	Vít Hanáček	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	•
	Lektoři	Dagmar Šarochová	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	•
	MTZ	Zdeněk Šneberger	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	•
	Časový harmonogram WS	Dagmar Šarochová	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	•
	Časový harmonogram skupin	Dagmar Šarochová	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	•
PRŮVOD		Jaroslav Sauer																		•
	Plán cesty	Jaroslav Sauer																		•
	Zábory silnic	OV EG																		•
	Rozmístění a pořadí skupin	Jaroslav Sauer																		•
	Doprovodný program	Jaroslav Sauer																		•
	MTZ	OV EG																		•
SLAVNOSTNÍ ZAHÁJENÍ		Miroslav Zítka																		•
	Místo konání	OV EG																		•
	Protokolární část	A. Přehnilová, M. Zítka																		•
	Vystoupení	A. Přehnilová, M. Zítka																		•
	MTZ	OV EG (Diony sports)																		•
	Časový harmonogram	A. Přehnilová, M. Zítka																		•
VZDĚLÁVACÍ FÓRA		Miroslav Zítka																		•
	Místo konání	Miroslav Zítka																		•
	MTZ	Zdeněk Šneberger																		•
	Přednášky	Miroslav Zítka																		•
SLAVNOSTNÍ ZAKONČENÍ		Miroslav Zítka																		•
	Místo konání	OV EG																		•
	Protokolární část	Zítka, Sauer																		•
	Vystoupení	Havrlantová, Přehnilová																		•
	Časový harmonogram	Zítka, Sauer																		•
	MTZ	OV EG (Diony sports)																		•

Zdroj: Vlastní zpracování

4.3.5 Model EG 2016 - závěr plánování

Ve třetí tabulce modelu plánování ČASPV (tab. 10) je závěrečná fáze plánování, v měsíci dokončení všech příprav. Časová osa dosáhla svého konce a je zřejmé, že všechny úkoly byly splněny. Některé s předstihem, některé v daný termín a pouze jediným vroubkem byl úkol v oblasti průvod, kdy se do poslední chvíle nedařilo zástupcům OV EG domluvit se zástupci magistrátu města České Budejovice záboru silnic a odklonění dopravy z plánované cesty průvodu. Úkol tak byl splněn až v měsíci konání akce, tudíž s měsíčním zpožděním a proto je pole označeno žlutou barvou. V případě nesplnění úkolu, by bylo pole označeno barvou červenou.

Tab. 10: Model plánování EUROGYM 2016 – ČASPV, červen

MODEL PLÁNOVÁNÍ EUROGYM 2016 - ČASPV																				
OBLAST	ÚKOL	ZODPOVĚDNOST	ČASOVÝ HARMONOGRAM																	
			2015																	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6
WORKSHOPY		Vít Hanáček	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	•
	Místa konání	OV EG	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	•
	Rozmístění workshopů	Dagmar Šarochová	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	•
	Druhy WS	Vít Hanáček	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	•
	Lektoři	Dagmar Šarochová	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	•
	MTZ	Zdeněk Šneberger	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	•
	Časový harmonogram WS	Dagmar Šarochová	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	•
	Časový harmonogram skupin	Dagmar Šarochová	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	•
PRŮVOD		Jaroslav Sauer	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	•
	Plán cesty	Jaroslav Sauer	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	•
	Zábory silnic	OV EG	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	•
	Rozmístění a pořadí skupin	Jaroslav Sauer	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	•
	Doprovodný program	Jaroslav Sauer	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	•
	MTZ	OV EG	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	•
SLAVNOSTNÍ ZAHÁJENÍ		Miroslav Zítka	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	•
	Místo konání	OV EG	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	•
	Protokolární část	A. Přehnilová, M. Zítka	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	•
	Vystoupení	A. Přehnilová, M. Zítka	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	•
	MTZ	OV EG (Diony sports)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	•
	Časový harmonogram	A. Přehnilová, M. Zítka	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	•
VZDĚLÁVACÍ FÓRA		Miroslav Zítka	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	•
	Místo konání	Miroslav Zítka	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	•
	MTZ	Zdeněk Šneberger	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	•
	Přednášky	Miroslav Zítka	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	•
SLAVNOSTNÍ ZAKONČENÍ		Miroslav Zítka	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	•
	Místo konání	OV EG	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	•
	Protokolární část	Zítka, Sauer	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	•
	Vystoupení	Havrlantová, Přehnilová	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	•
	Časový harmonogram	Zítka, Sauer	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	•
	MTZ	OV EG (Diony sports)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	•

Zdroj: Vlastní zpracování

5 DISKUSE

Cílem diplomové práce bylo sestavit obecný postup a model pro plánování sportovních akcí. Téma vzniklo na podnět předsedy ČASPV Miroslava Zítka, který se v oblasti organizování sportovních akcí pohybuje již několik let a podobné pomocné návody a pomůcky v podobě obecného modelu či postupu, o které by se při přípravě různých sportovních událostí mohl opřít, postrádal.

Hlavní kostrou a předlohou pro vytvoření se stala mezinárodní gymnastická akce EUROGYM 2016, která se konala v červenci roku 2016 v Českých Budějovicích. Autor této diplomové práce se příprav i samotné akce aktivně účastnil v rámci organizačního týmu ČASPV. Tato nestátní nezisková organizace byla jednou ze tří, které měly tuto událost na starost. Autor tak mohl nabírat zkušenosti v jádru té dané problematiky, sledovat nastalé problémy a jejich řešení tzv. z první ruky a v neposlední řadě sbírat cenné rady od lidí v oboru na slovo vzatých. Vše autor doplnil o vlastní zkušenosti získané při organizování menších sportovních akcí v předchozích letech. Byla škoda, že se autor dostal k přípravě EG 2016 až v jejím průběhu a tak model nemohl být nasazen od samého počátku příprav.

Co se týče charakteristiky jak modelu, tak postupu, tak z přívzviska „obecný“ by mělo být jasné, že obě formy slouží pouze jako předloha pro sestavení konkrétních modelů a postupů. Každá daná sportovní akce má svá specifika a je nutné si tyto předlohy přizpůsobit pro co největší efektivitu při samotném plánování. Jednotlivé oblasti obecného postupu byly vybrány dle nejčastějších možných, které sportovní akce mohou obsahovat a každý organizátor jakékoliv sportovní události by je neměl opomenout. Kritéria obecného modelu byla taktéž zvolena pro co největší přehlednost a jednoduchost výsledného modelu.

Jak bylo uvedeno, výsledek této diplomové práce by měl posloužit komukoliv, kdo se chystá uspořádat sportovní akci. Jednak v případě obecného postupu jako návod, na co by se při přípravě nemělo zapomenout, ale také jako kontrola prováděných úkolů, v podobě obecného modelu.

V případě velikosti sportovních akcí, pro které je výsledek práce vhodný, je to jednoduché. Obecný postup i model může být použit při jakékoliv sportovní akci. Jde o to jakým způsobem a v jakém rozsahu. Při sportovních akcích menšího rozměru, jako

např. halový fotbalový turnaj, amatérský cyklistický závod, bude postup víc než dostačující a veškeré úkoly by se měly vejít do jednoho modelu. Při velkých sportovních akcích, či dokonce mega událostech může být jak postup, tak model použitelný. Samozřejmě velké sportovní akce jsou natolik rozsáhlé a mají tolik specifik, že je těžké pomocí obecného postupu pokrýt veškeré oblasti, může však sloužit pro jednotlivce, které dostanou dané oblasti na starost. Stejně tomu pak může být u obecného modelu, kdy se pro každou oblast může vytvořit samostatný model, do kterého se vejdou všechny možné úkoly. V jednoduchosti se dá říct, že je na každém jak obecný model a postup použije. Jak už bylo výše zmíněno, jde o kostru a inspiraci pro sestavení konkrétních postupů a modelů pro konkrétní sportovní akce a právě tato variabilita je bezpochyby velkou výhodou.

Je bez pochyby, že v moderní době má tento obecný model dostatek konkurence v podobě různých softwarových programů, však zakoupení a možnost používání takových softwarů si nemůže dovolit každá sportovní organizace. Další věcí je náročnost jejich ovládnutí, což může být problémem, když se vezme v potaz, že velké množství členů sportovních organizací a svazů je pokročilého věku. Další předností tohoto obecného modelu je tak jeho jednoduchost a dostupnost.

Nevýhodou sestaveného modelu může být fakt, že s úkoly se během příprav neustále operuje a není jednoduché model udržet v jednotné podobě od začátku do konce plánování dané sportovní akce, hlavně u velkých sportovních akcí, kdy přípravy mohou trvat i několik let.

6 ZÁVĚR

Vytvořený postup i model byl představen ve dvou sportovních organizacích. Konkrétně předním členům ČASPV a ČGF. Všichni, kteří byli s výsledkem této diplomové práce seznámeni, se vyjádřili pozitivně a nepochybovali ohledně možnosti využití v praxi. Je jasné, že každý, kdo někdy organizoval sportovní akce a staral se o jejich přípravu, má své vlastní zvyky a způsoby. Je každého věc jak si svoji přípravu zorganizuje, ale tento obecný postup a model je ideální předlohou pro přehledný a kvalitní přístup k plánování jakékoliv sportovní události.

Vzhledem k pozitivním ohlasům členům ČASPV bude vytvořený obecný model i postup nadále využíván minimálně v této organizaci při dalších akcích, u kterých se bude ČASPV starat o jejich přípravu.

7 ZDROJE

7.1 Seznam literatury

1. BLAŽEK, L.: *Management – Organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha, Grada Publishing 2011, 200s.

ISBN 978-80-247-3275-6

2. BYERS, T., SLACK, T., PARENT, M.: *Key Concepts in Sport Management*, 1st edition, SAGE Publications, 2012. 203s.

ISBN 978-1-4129-2841-0

3. CORBEL, J, C.: *Management de projet*. Paříž, Groupe Eyrolles 2012. 242s.

ISBN 978-2-212-55425-0

4. ČÁSLAVOVÁ, E.: *Management a marketing sportu*. Praha, Olympia 2009, 228s.

ISBN 978-80-7376-150-9

5. DOLEŽAL, J. a kolektiv: *Projektový management – Komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha, Grada Publishing 2016, 424s.

ISBN 978-80-247-5620-2

6. DONNELLY, J., H., GIBSON, J., L., IVANCEVICH, J., M.: *Management*. Praha, Grada Publishing 1997. 824s. (z anglického originálu vydaném v nakladatelství Richard D. Irwin. Vyd. 9, 1995) přeložili: doc. ing. Václav Dolanský, CSc.; doc. ing. Josef Koubek, CSc.

ISBN 80-7169-422-3

7. DOSKOČIL, R.: *Metody, techniky a nástroje řízení projektů*. Brno, Akademické nakladatelství CERM 2013, 166s.

ISBN 978-80-7204-863-2

8. DURDOVÁ, I.: *Sportovní management*. Ostrava, VŠB - TUO 2002. 120s.

ISBN 80-248-0130-2

9. FIALA, P.: *Řízení projektů*. Praha, Oeconomica 2014, 186s.
ISBN 978-80-245-2061-2
10. GREENWELL, T.C., DANZEY-BUSSEL, A., L., SHONK, D.: *Managing sport events.*, USA, Human kinetics 2014, 240s.
ISBN-13: 9780736096119
11. HAVRLAND, B.: *Projects management and planning*. Praha, CUA 2003. 140s.
ISBN 80-213-1079-0
12. KOONTZ, H., WEIHRICH, H.: *Management*. Praha, East Publishing 1998. 659s. (z amerického originálu vydaném v nakladatelství McGraw-Hill. Vyd. 10, 1993) přeložil: doc. ing. Václav Dolanský, CSc.
ISBN 80-7219-014-8
13. LEPSÍK, P., VODIČKA, J.: *Plánování a řízení společných projektů*. Liberec, Technická univerzita v Liberci 2012, 124s.
ISBN 978-80-7372-920-2
14. LOJDA, J.: *Manažerské dovednosti*. Praha, Grada Publishing 2011, 184s.
ISBN 978-80-247-3902-1
15. MASTERMAN, G.: *Strategic Sports Event Management*, 2nd edition, Elsevier Ltd., 2009. 354s.
ISBN 978-1-85617-523-4
16. NĚMEC, V.: *Projektový management*. Praha, Grada Publishing 2002, 184s.
ISBN 80-247-0392-0
17. REKTOŘÍK, J., PIROŽEK, P., NOVÁ, J.: *Projektový management ve sportu*. Brno, Masarykova univerzita 2015 180s.
ISBN 978-80-210-7995-3
18. SVOZILOVÁ, A.: *Projektový management, Systémový přístup k řízení projektů*. Vyd. 3, Praha, Grada Publishing 2016, 424s.
ISBN 978-80-271-0075-0

19. ŠVIRÁKOVÁ, E.: *Dynamika projektu, uplatnění systémové dynamiky v řízení projektu*. Vyd, 1., Zlín, VeRBum 2011. 144s.

ISBN 978-80-87500-07-1

7.2 Internetové zdroje

[1] <https://managementmania.com/cs/matrice-odpovednosti-rasci>

[2] <http://jck.cuscz.cz/sluzby-servis/poradani-akci.html>

8 PŘÍLOHY

8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1 Základny projektového managementu.....	18
Obrázek 2 Projektový trojúhelník.....	18
Obrázek 3 Příklad síťového grafu logického sledu činností.....	22
Obrázek 4 Příklad síťového grafu CPM.....	23
Obrázek 5 Příklad Ganttova diagramu.....	24
Obrázek 6 Příklad kompetenční matice projektu.....	25
Obrázek 7 WBS struktura projektu.....	26
Obrázek 8 Příklad matice odpovědnosti RASCI.....	27
Obrázek 9 Rozdělení sportovních akcí.....	34
Obrázek 10 Oficiální logo EG 2016.....	42
Obrázek 11 Vystoupení na pódiích.....	53
Obrázek 12 Slavnostní zakončení, farewell party.....	55

8.2 Seznam tabulek

Tabulka 1 Obecný model plánování sportovní akce.....	71
Tabulka 2 Model plánování sportovní akce, příklad.....	72
Tabulka 3 Model plánování sportovní akce, příklad výběru oblastí.....	73
Tabulka 4 Model plánování sportovní akce, příklad určení úkolů.....	74
Tabulka 5 Model plánování sportovní akce, příklad rozdělení zodpovědnosti.....	75
Tabulka 6 Model plánování sportovní akce, příklad určení nákladů a zdrojů.....	76
Tabulka 7 Model plánování sportovní akce, př. stanovení čas. harmonogramu.....	77
Tabulka 8 Model plánování EUROGYM 2016 – ČASPV, počáteční fáze.....	78
Tabulka 9 Model plánování EUROGYM 2016 – ČASPV, duben.....	79
Tabulka 10 Model plánování EUROGYM 2016 – ČASPV, červen.....	80