

UNIVERZITA KARLOVA
Fakulta tělesné výchovy a sportu

Vytvoření projektu Volejbal, jak ho neznáš

Diplomová práce

Vedoucí rigorózní práce:

Mgr. William Morea Crossan, Ph.D.

Vypracoval:

Ondřej Lenc

Praha, červenec 2020

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

.....

Ondřej Lenc

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:

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucímu této diplomové práce Mgr. Williamu Morea Crossanovi, Ph.D. za spolupráci, cenné rady a trpělivost v průběhu zpracování této diplomové práce. Poděkování patří též rodině, která mě podporovala po celou dobu studia a byla mi silnou morální oporou. Rád bych touto cestou znovu poděkoval všem účastníkům výzkumu za spolupráci a poskytnuté informace. Zvláštní poděkování patří Pavlu Landovi za jeho trpělivost a ochotu podělit se o své cenné zkušenosti a znalosti.

ABSTRAKT

- Název:** Vytvoření projektu „Volejbal, jak ho neznáš“
- Cíle:** Hlavním cílem diplomové práce je vytvořit návrh projektového plánu, jenž by mohl být okamžitě aplikován a realizován. Dílčím cílem diplomové práce je vytvořit pozadí návrhu projektového plánu, respektive dát dohromady ucelenou koncepci projektu náborového typu, a to včetně jeho názvu a základních parametrů, loga, přínosu, řešení a financování.
- Metody:** Metodologicky se diplomová práce opírá o kvalitativní výzkum dat ve formě kvalitativního hloubkového dotazování, konkrétně pak polostrukturovaných rozhovorů s otevřenými otázkami, uskutečněného na pěti respondentech. Záměrem rozhovorů bylo jednak zjistit, jak byl vytvořen a jak funguje projekt „Pojď hrát hokej“ a to včetně náborové akce „Týden hokeje“, a jednak zjistit možnosti přijetí projektu náborového typu v prostředí volejbalu v České republice. Za účelem těchto zjištění vybráni autor projektu „Pojď hrát hokej“ a pořadatelka náborové akce „Týden hokeje“, respektive vedoucí Úseku propagace a medializace při Českém volejbalovém svazu a dva sportovní manažeři ve volejbalových klubech.
- Výsledky:** Za pomoci zjištění z výzkumu kvalitativních dat byla jednak sestavena ucelená koncepce projektu náborového typu se zaměřením na prostředí minivolebalu v České republice a jednak vytvořen návrh projektového plánu, který se již zabývá konkrétními činnostmi projektového řízení, a představuje tak reálnou podobu projektu náborového typu, připravenou k okamžité realizaci. Obsahem návrhu je tak vymezení rozsahu činností v projektu, stanovení harmonogramu projektu, představení projektového hierarchie a včetně zapojení jednotlivých členů do projektu, určení rizik projektu a sestavení rozpočtu projektu. Tento návrh projektového plánu zároveň počítá s uskutečněním testovací náborové akce, pro kterou se snaží najít materiální, technické a propagační zajištění.
- Klíčová slova:** projekt, projektový management, návrh projektového plánu, minivolejbal

ABSTRACT

- Title:** Development of the project “Volleyball imagined differently”
- Objectives:** The main goal of the diploma thesis is to design a project plan which could that could be immediately applied and implemented. The partial goal of the diploma thesis is to create a background for the project plan, or rather put together a comprehensive concept of a recruitment type project including its name and basic parameters, logo, benefits, solutions and financing, which implementation could lead up to increase of the membership base of mini-volleyball in the Czech Republic,.
- Methods:** Methodologically, the diploma work is based on qualitative research of data in the form of qualitative in-depth questioning, specifically semi-structured interviews with open questions, conducted on five respondents. The aim of the interviews was to find out how the project "Come play hockey" was build and how works, including the recruitment event "Week of hockey", and for another to find out the possibilities of accepting a recruitment type of project in a volleyball environment in the Czech Republic. For the purpose of these findings, the author of the project "Come play hockey" and the organizer of the recruitment event "Week of hockey", respectively the head of the Department of Promotion and Media at the Czech Volleyball Association and two sports managers in volleyball clubs were selected.
- Results:** With the help of findings from the research of qualitative data, a comprehensive concept of the recruitment type project with a focus on the environment of mini-volleyball in the Czech Republic which already deals with specific project management activities was compiled and a project plan was created and can be put in immediate implementation. The content of the project plan is to define the scope of activities in the project, determine the project schedule, introduce the project hierarchy including the involvement of individual members in the project, determine the risks of the project and compile the project budget. This draft project plan also envisages the implementation of a trial recruitment event, for which it seeks to find material, technical and promotional support.
- Keywords:** project, project management, project plan, mini-volleyball

Obsah

1	ÚVOD	8
2	TEORETICKÁ VÝCHODISKA	10
2.1	ORGANIZACE PŮSOBÍCÍ V OBLASTI SPORTU	10
2.1.1	<i>Vymezení prostoru působnosti sportovních a tělovýchovných organizací</i>	<i>10</i>
2.1.2	<i>Právní rámec sportovně zaměřených organizací</i>	<i>13</i>
2.2	VOLEJBAL VE SVĚTĚ A V ČESKÉ REPUBLICE	15
2.2.1	<i>Český volejbalový svaz</i>	<i>17</i>
2.2.2	<i>Minivolejbal v barvách</i>	<i>17</i>
2.3	TEORIE PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU	18
2.3.1	<i>Definice projektu</i>	<i>20</i>
2.3.2	<i>Fáze životního cyklu projektu</i>	<i>22</i>
2.3.3	<i>Zainteresované strany projektu</i>	<i>28</i>
2.3.4	<i>Týmový management projektu</i>	<i>31</i>
2.4	ČINNOSTI PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ	33
2.4.1	<i>Stanovení hlavního a dílčích cílů projektu</i>	<i>33</i>
2.4.2	<i>Řízení rozsahu</i>	<i>34</i>
2.4.3	<i>Řízení času</i>	<i>35</i>
2.4.4	<i>Řízení nákladů</i>	<i>35</i>
2.4.5	<i>Řízení lidských zdrojů</i>	<i>37</i>
2.4.6	<i>Řízení rizik</i>	<i>38</i>
3	CÍLE A ÚKOLY PRÁCE	40
4	METODOLOGIE	41
4.1	VÝZKUMNÝ PROCES	41
4.1.1	<i>Preempirická fáze</i>	<i>41</i>
4.1.2	<i>Empirická fáze</i>	<i>42</i>
5	VÝSLEDKY	47
5.1	SHRNUTÍ ROZHOVORŮ	47
5.1.1	<i>Rozhovor s Pavlem Landou</i>	<i>48</i>
5.1.2	<i>Rozhovor s Jiřím Carbou</i>	<i>53</i>
5.1.3	<i>Rozhovor s Ladislavou Eichenmannovou</i>	<i>55</i>
5.1.4	<i>Rozhovor s Milanem Fortuníkem</i>	<i>58</i>
5.1.5	<i>Rozhovor s Jakubem Lejskem</i>	<i>61</i>
5.2	PROJEKT „VOLEJBAL, JAK HO NEZNÁŠ“	64
5.2.1	<i>Představení projektu</i>	<i>64</i>
5.2.2	<i>Přínos projektu</i>	<i>66</i>
5.2.3	<i>Řešení a financování projektu</i>	<i>67</i>
5.2.4	<i>Cíle projektu</i>	<i>69</i>
5.2.5	<i>Zainteresované strany v projektu</i>	<i>70</i>
5.2.6	<i>Návrh projektového plánu</i>	<i>71</i>
6	DISKUZE	89
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	92
	SEZNAM GRAFŮ, SCHÉMAT, TABULEK A OBRÁZKU	96
	SEZNAM PŘÍLOH	97

1 ÚVOD

Jak již z názvu vyplývá, cíl diplomové práce spočívá ve vytvoření projektu, který by měl napomoci s přilákáním více dětí k volejbalu. V rámci tuzemského volejbalového prostředí se však nejedná o první projekt podobného ražení. O to zaujmout a udržet u této pohybové aktivity děti mladšího školního věku se od roku 2010 snaží projekt pod patronací Českého volejbalového svazu s názvem „Minivolejbal v barvách“ či „Barevný minivolejbal“, popřípadě jen „Minivolejbal“. Původním záměrem projektu „Minivolejbal v barvách“ bylo vnést do minivolejbalového prostředí v České republice, které se na našem území formuje od roku 1996, určitou systematickostí a jasně definovaná pravidla, a učinit tak minivolejbal přitažlivým a dosažitelným sportem pro co největší počet dětí. „Barevný minivolejbal“ otevřel dětem školního věku možnost seznámit se s míčem, případně jednoduchým odbitím, a vzájemně si svoje schopnosti a výkonnost s ostatními dětmi poměřit. Minivolejbal se postupně začal rozšiřovat i do škol, a tak logicky došlo k nárůstu členské základny. Projekt, jenž je představen ve výsledkové části této práce, by mohl být zasazen do této, již několik let existující a fungující struktury minivolejbalu, a to s cílem rozšířit tuto část členské základny Českého volejbalového svazu. Prostředkem k dosažení tohoto cíle by byla, jednak celoroční propagace obsahu spojeného s minivolejbalem a vzděláváním dětí a rodičů, a jednak realizace náborových akcí. V rámci těchto náborových akcí by děti měly mít možnost vyzkoušet si volejbal zdarma a seznámit se, společně se svými rodiči, s tím, co život volejbalistů obnáší.

Předpokladem pro úspěšné vytvoření projektu je důkladná znalost teorie, a to jak v oblasti legislativy, tak v oblasti projektového managementu. a až posléze nastínit teoretická východiska a specifika projektového managementu aplikovatelná na prostředí sportu. Úvod teoretické části práce se věnuje prostředí sportovních organizací zejména neziskového charakteru, pro které je projektový management využitelný a v rámci něhož bude projekt realizován. Toto prostředí doznalo s nástupem nové legislativy od 1. 1. 2014 značných změn, a právě znalost těchto změn je základem pro přípravu a realizaci zamýšleného projektu. V další části teorie je objasněn vznik a vzestup volejbalového hnutí ve světě, respektive vznik ostatních forem volejbalu včetně minivolejbalu. Součástí této části je též představení Českého volejbalového svazu, řídicího subjektu a nejvyšší autority v rámci tuzemského volejbalového prostředí, který by měl být výhradním majitelem zamýšleného projektu. Následně jsou rozklíčovány nejproblematictější okruhy, které souvisí se vstupem do teorie projektového managementu a detailně popsány všechny fáze životního cyklu projektu a zainteresované

strany. Zmíněn je též týmový management projektu, stejně jako nejdůležitější činnosti projektového řízení – určení hlavního a dílčích cílů projektu, řízení rozsahu, času, lidských zdrojů, nákladů a rizik.

Hlavním cílem této práce je vytvořit co nejvěrohodnější podobu návrhu projektového plánu, jenž by mohl být v případě zájmu některého subjektu okamžitě aplikován a realizován. Dílčím cílem této práce je pro takový návrh vytvořit projektové pozadí, respektive dát dohromady ucelenou koncepci projektu náborového typu, a to včetně jeho názvu a základních parametrů, loga, přínosu, řešení a financování. K naplnění cílů bylo zapotřebí se zaměřit a následně vykonat úkoly vztahující se k výzkumu, jenž je součástí metodologické části této práce.

Metodologicky se práce opírá o kvalitativní výzkum dat ve formě kvalitativního hloubkového dotazování, konkrétně pak polostrukturovaných rozhovorů s otevřenými otázkami, uskutečněného na pěti respondentech. Samotný výzkum pak vychází ze struktury Egerova zjednodušeného modelu výzkumu. Cíli výzkumu je jednak zjistit, jak byl vytvořen a jak funguje projekt, jenž se zaměřuje na problematiku náboru dětí v rámci prostředí ledního hokeje, a jednak zjistit, zdali existují podmínky pro přijetí projektu náborového typu v prostředí volejbalu v České republice.

Výsledková část této práce se skládá ze dvou částí: shrnutí rozhovorů s účastníky výzkumu a ucelené koncepce projektu náborového typu obsahující návrh projektového plánu, jenž by mohl být realizován v tuzemském volejbalovém prostředí. Návrh projektového plánu, který byl vypracován na základě zkombinování teoretických poznátků s výpověďmi účastníků výzkumu, se zabývá činnostmi projektové řízení v co nejvěrohodnější podobě tak, aby v případě přijetí a schválení Správní radou Českého volejbalového svazu mohl být tento návrh projektového plánu bezprostředně aplikován a realizován.

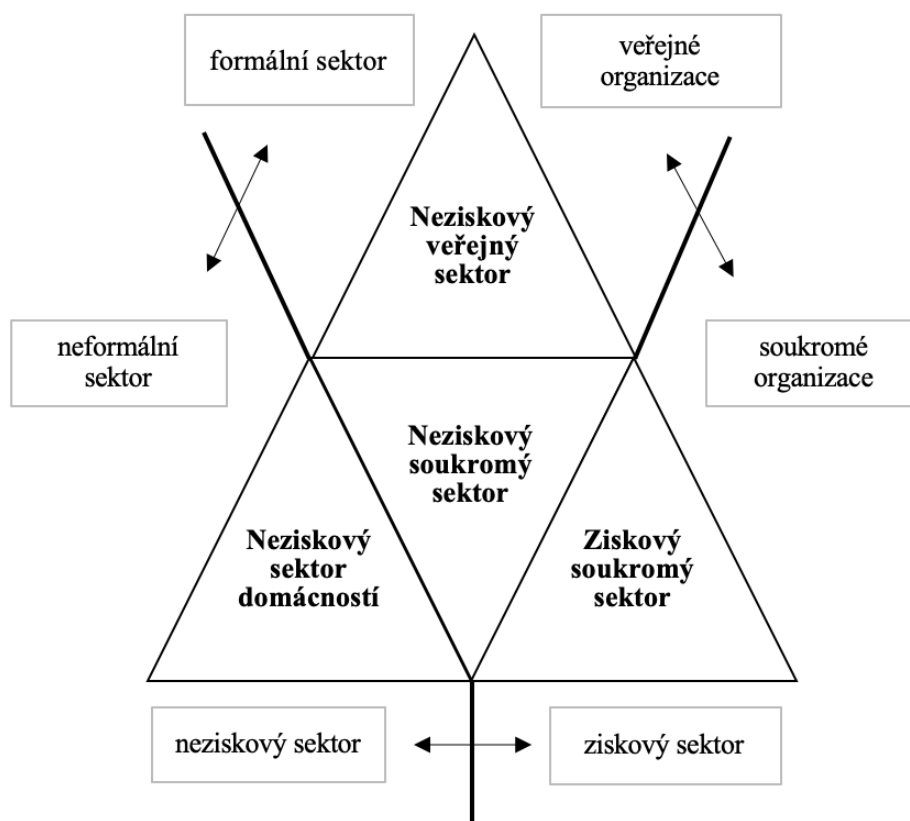
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

2.1 Organizace působící v oblasti sportu

2.1.1 Vymezení prostoru působnosti sportovních a tělovýchovných organizací

Hned na úvod je potřeba vymezit prostředí, kde se Český volejbalový svaz (dále jen „ČVS“) jakožto potenciální realizátor zamýšleného projektu, pohybuje. ČVS, který je zastřešující organizací i pro organizační složky nižší úrovně (krajské a okresní volejbalové svazy) a jednotlivé kluby, se řadí společně s ostatními sportovními a tělovýchovnými organizacemi v rámci tuzemského sportovního prostředí do tzv. organizované občanské společnosti. Tato společnost funguje na základě demokratických principů a tržního hospodářství, které jsou součástí systému smíšené ekonomiky. Dle Skovajsy (2010) se smíšená ekonomika vyznačuje vzájemně prospěšnou koexistencí veřejného, soukromého a

Obr. 1 – Model socio-ekonomického prostoru jako trojúhelník sociální mixu



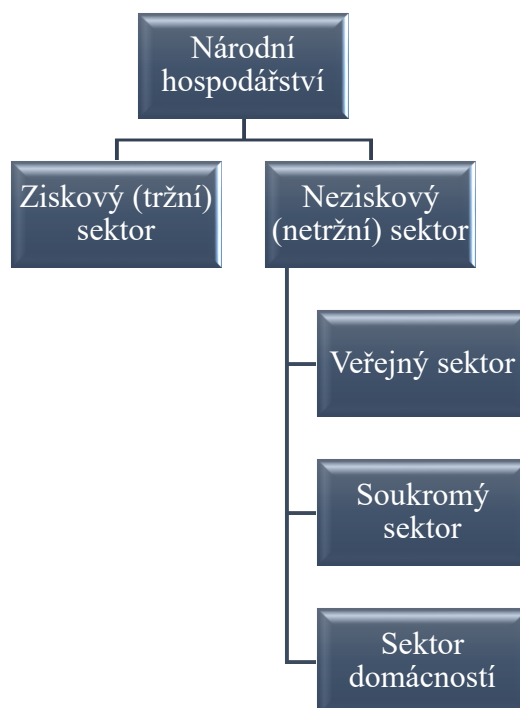
občanského sektoru.

Zdroj: Vlastní zpracování podle Rektorič, J. Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení. Praha: Ekopress, 2010.

Vztahy a vazby mezi těmito sektory se ve svém modelu socio-ekonomického prostoru tzv. Pestoffově trojúhelníku (obr. 1) pokusil objasnit politolog a ekonom švédského původu Victor A. Pestoff. Pestoff na základě tří hledisek rozlišuje socio-ekonomický prostor na: veřejný a soukromý sektor (kritérium vlastnictví), ziskový a neziskový sektor (kritérium financování) a formální a neformální sektor (míra formalizace). Pravý roh trojúhelníku představuje trh tedy soukromý ziskový sektor, jehož hlavním hybatelem je zisk. Levý roh trojúhelníku reprezentuje občanský sektor, sektor domácností. Hlavním motivem sektoru domácností není tvorba zisku, nýbrž potřeba se uživit. V horní části trojúhelníku se nachází veřejný neziskový sektor, jehož úkol spočívá v produkci veřejných statků – statků netržní povahy, které jsou: spotřebovávány kolektivně a jsou více či méně užitečné celé společnosti. Uprostřed se pak nachází soukromý neziskový sektor, pro nějž je příznačné zakládání organizací s cílem dosáhnout společného užitku souvisejícím potřebou lidí se sdružovat.

Z tohoto modelu vycházeli také Strecková, Malý a kol., kteří vytvořili členění založené na principu financování, které je obsahem schématu č. 1.

Schéma č. 1 – Členění socio-ekonomického prostoru založené na principu financování



Zdroj: Vlastní zpracování podle Strecková, Y., Malý, I. a kol. *Veřejná ekonomie pro školu i praxi*. Praha: Computer Press, 1998.

V rámci tohoto dělení je národní hospodářství rozděleno na dva sektory: ziskový (tržní) a neziskový (netržní), přičemž neziskový sektor se dále dělí na: veřejný, soukromý a

sektor domácností. Navzdory skutečnosti, že své zastoupení mají sportovní a tělovýchovné organizace v obou dvou sektorech, se práce bude nadále zabývat pouze popisem sektoru neziskového, z jehož prostředí by v případě realizace zamýšleného projektu pocházely nejvýznamnější zainteresované strany. A právě v tento moment, kdy prvně padl pojem „zamýšlený projekt“, je vhodné uvést, že zmiňuje-li se autor diplomové práce o „zamýšleném projektu“, je jím výlučně myšlen projekt společně s návrhem projektového plánu, jež jsou představeni ve výsledkové části této práce, konkrétně v podkapitola 5.2.

Neziskový sektor Rekořík a kol. (2015, 53) definují jako *„část národního hospodářství, ve které subjekty získávají prostředky pro svou činnost jednak z příspěvků svých členů, jednak formou takzvaných přerozdělovacích procesů, jejichž principy jsou podrobně popsány a zkoumány prostřednictvím funkce veřejných financí“*. Na rozdíl od subjektů operujících v ziskovém sektoru není hlavním motivem neziskových subjektů zisk, nýbrž přímé dosažení užitku. K tomu Rekořík a kol. (2015) dodávají, že případný zisk, který daný subjekt vygeneruje, musí zpětně investovat do zabezpečení původního poslání. Tento ekonomický fenomén s sebou přináší spoustu pozitiv, ale také řadu negativ.

Podle výše uvedeného schématu, se neziskový (netržní) sektor dále dělí na veřejný sektor, soukromý sektor a sektor domácností. Z pohledu této práce, respektive zamýšleného projektu je nejdůležitější soukromý neziskový sektor a z části také sektor domácností.

- Rekořík a kol. (2015, 54) definuje neziskový soukromý sektor jako *„část neziskového, která je financována se soukromých financí, ale příspěvek z veřejných financí se nevyklučuje“*. Dle Hyánka (2004) v rámci neziskového soukromého sektoru fungují organizace, které jsou: organizované (jejich struktura vykazuje určité znaky institucionalizace), soukromé (jsou nezávislé na státních orgánech), samosprávné (jejich struktura disponuje řídicími a kontrolními mechanismy), dobrovolné (fungují s přispěním dobrovolných zaměstnanců) a nerozdělují zisk mezi vlastníky. Tato charakteristika odpovídá právní formě zapsaného spolku (dříve občanská sdružení), která je v kontextu sportovního prostředí pravděpodobně nejvíce se vyskytující právní formou.
- Sektor domácností má dle Rekoříka a kol. (2015) významný vliv na formování občanské společnosti. Hyánek (2004) s odkazem na Hollowaye pak občanskou společnost spojuje s organizacemi, které vytváří občané a jež užívají příjmy se záměrem odlišným od zisku. Rekořík a kol. (2015, 54) propojení sektoru domácností se sportem vnímají následovně: *„sektor se*

významně podílí na existenci a činnostech sportovních organizací – spolků, především tím, že členové domácností s nimi spolupracují, a to především na dobrovolnické bázi.“

2.1.2 Právní rámec sportovně zaměřených organizací

Již v úvodu bylo zmíněno, že 1. 1. 2014 vstoupily v České republice v platnost zákony, které zásadním způsobem proměnily prostředí, ve kterém se sportovní a tělovýchovné organizace pohybují. V důsledku nahrazení řadu let existujících dílčích zákonů týkajících se organizací (např. zákon o obecně prospěšných společnostech, o nadacích a nadačních fondech, zákon o obecně prospěšných společnostech) dvěma základními zákony, došlo k podstatnému zkvalitnění právního rámce všech organizací působících v oblasti sportu. Výjimku tvoří pouze příspěvkové organizace státních a územních samosprávných celků, které se i nadále řídí původní legislativou.

Právní rámec činnosti (existence) všech typů nejen sportovních organizací nově tvoří:

- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník (dále jen „občanský zákoník“) – obsahuje obecná ustanovení, které se týkají všech druhů právnických osob konkrétně pak těch, které jsou součástí občanského zákoníku (spolky, ústavy, nadace, nadační fondy, společenství vlastníků jednotek).
- Zákon č. 90/2012 Sb. o obchodních společnostech a družstvech (dále jen „zákon o obchodních korporacích“) – obsahuje legislativu vztahující se k veřejným obchodním společnostem a komanditním společnostem, akciovým společnostem, společností s ručením omezeným a družstvům (včetně jejich modifikací v rámci Evropské unie).

K tomu Rejzler a kol. (2015, 55) dodávají, že *„obecná ustanovení platná pro všechny typy právnických osob jsou v občanském zákoníku zahrnuta pod díl 3 Právnické osoby, oddíl 1 Obecná ustanovení a oddíl 2 Korporace, pododdíl 1 Obecně o korporacích. Souhrnně se jedná o §§ 118-213.“* Pod uvedenými soubory paragrafů je možné dohledat pojmy jako: veřejný rejstřík právnických osob nebo veřejná prospěšnost.

Ještě před popisem legislativních úprav a principů fungování sportovních a tělovýchovných organizací v neziskovém sektoru, je potřeba se zmínit o základních charakteristikách a společných znacích těchto organizací, na jejichž základě uskutečňují své poslání. V jedné ze svých definic se Boukal (2009) o neziskových organizacích vyjadřuje jako o souborech subjektů, jenž jsou zakládány s cílem dosáhnout přímého užítku, který má

charakter veřejné služby. Jeho myšlenku dále rozvíjí Rektořík (2015, 57), který se společně s kolektivem domnívá, že společná je pro všechny typy neziskových organizací skutečnost, že: „jsou právníckými osobami (s výjimkou organizačních složek); nejsou založeny za účelem podnikání a produkce zisku; uspokojují konkrétní potřeby občanů a komunit a mohou, ale nemusí být financovány z veřejných rozpočtů.“

Soukromým neziskovým organizacím je dle stejného kolektivu autorů navíc společný fakt, že: „mají ze zákona povolenou svoji autonomii ve vztahu k vnějšímu okolí; členství v těchto organizacích vzniká výhradně na principu dobrovolnosti (s výjimkou některých profesních komor); vytvářejí většinou neformální struktury sympatizantů, ale vždy v rámci legislativy, podle které byly založeny a podle které realizují svou činnost.“ (Rektořík a kol., 2015, 57).

S jiným obecným dělením neziskových organizací přichází Hamerníková (2000), která bere v potaz skutečnost, zdali se jedná o organizace spravované státem, popřípadě obcemi či o organizace působící v soukromém sektoru. Její dělení vypadá následovně:

- veřejný sektor: rozpočtové organizace, příspěvkové organizace, fondy a veřejnoprávní instituce;
- neziskový nestátní sektor: nadace a nadační fondy, spolky, zájmové sdružení právníckých osob, obecně prospěšné společnosti a komory (profesní).

Ať tak či tak, pro účely této práce je z předcházejících dělení nejpodstatnější právní forma spolku, jenž se v zákoně č. 89/2012 Sb., občanský zákoník nachází v oddíle 2 Korporace, pododdíl 2 Spolek, konkrétně §§ 214-302, a tak se práce v následujících podkapitolách zaměří právě na tuto právní formu. Důvodem takového rozhodnutí je skutečnost, že Český volejbalový svaz, pro který je zamýšlený projekt určen, vykazuje právní formu zapsaného spolku. Toto rozhodnutí je navíc posíleno faktem, že drtivá většina volejbalových klubů, které by se v případě realizace zamýšleného projektu mohly projektu účastnit, má taktéž právní formu zapsaného, popřípadě pobočného spolku.

2.1.2.1 Spolky

Právní forma zapsaného spolku vznikla přeměnou občanského sdružení, u kterých bylo stanoveno tříleté přechodné období pro transformaci existujících o. s. na spolky, a to s počátkem platnosti občanského zákoníku na základě kterého byl zrušen zákon č.83/1990 Sb., o sdružování občanů. Rektořík a kol. (2015, 60) se v souvislosti se spolky domnívají, že „pro sportovní odvětví jde o základní typ právnícké osoby, ve které se sdružují sportovci

všech druhů sportu, všech velikostí sportovních oddílů, převážně s neprofesionální úrovní a s dobrovolnickým charakterem“. To ostatně dokládá i následující graf č. 1, který zachycuje

Graf 1 – Přehled sportovních organizací podle formy právnické osoby ve Středočeském kraji



přehled z náhodně vybrané databáze sportovních organizací, jenž je veřejně přístupná, s působností ve Středočeském kraji pod identifikací „živé firmy“.

Zdroj: Vlastní zpracování podle Živéfirmy.cz. *Sportovní kluby a svazy. Středočeský kraj*. Živéfirmy.cz [online]. 2020 [cit. 2020-03-25]. Dostupné z: https://www.zivefirmy.cz/stredocesky-kraj_r27?cz=441

Z grafu je patrné, že nejvyužívanější formou právnické osoby mezi zakladateli sportovních a tělovýchovných organizací ve Středočeském kraji je právě spolek (481), popřípadě pobočný spolek (222). S velkým odstupem následuje právní forma společnosti s ručením omezeným (15) a akciové společnosti (8). Ještě o něco méně zástupců (6) má právní forma fyzické osoby podnikající dle živnostenského zákona. Zbytek sportovních organizací využívá některou z dalších forem (zájmové sdružení právnických osob, příspěvková organizace nebo evropská společnost). Důležité je také zmínit, že situace ve Středočeském kraji není výjimkou, nýbrž celorepublikovým trendem.

2.2 Volejbal ve světě a v České republice

Táborský (2004) uvádí, že volejbal vymyslel, v roce 1895, gymnaziální učitel a ředitel křesťanské organizace YMCA William G. Morgan, který působil ve městě Holyoke ve státě

Massachusetts (USA). Právě Křesťanská asociace mladých mužů známá spíše pod zkratkou YMCA (Young Men's Christian Association) sehrála dle Táborského (2004) v celosvětovém rozvoji volejbalu tu nejzásadnější roli. Díky celosvětové síti poboček YMCA se hra rychle šířila dál – nejprve na území USA a následně dále za hranice. Ze Spojených států amerických se dle Táborského (2004) volejbal rozšířil nejdříve do Asie, kde byl roku 1913 zařazen do programu Asijských her. Na Evropský kontinent se volejbal dostal v průběhu první světové války, a to díky přítomnosti amerických ozbrojených sil. Po první světové válce se volejbal rozšířil do všech koutů světa. Táborský (2004) se domnívá, že mezi celosvětově nejoblíbenější sportovní disciplíny se volejbal oficiálně zařadil v roce 1964, kdy se stal součástí programu Letních olympijských her.

Důkazem toho je i vzestup ostatních forem volejbalu jako jsou plážový volejbal či, pro tuto práci významnější, minivolejbal. O tom, odkud přesně tato zjednodušená forma klasického „šestkového“ volejbalu pochází a jak vznikla, se mezi volejbalovými historiky vedou mnohaleté spory. Za kolébku minivolejbalu je však považováno Japonsko, kde se minivolejbal jako samostatný sport hrál údajně jako první. Rámcová pravidla minivolejbalu byla, dle Matušinové (2011), ustanovena roku 1972, tedy rok po vytvoření speciální subkomise minivolejbalu při trenérské komisi Mezinárodní volejbalové federace. Každá federace měla a má však možnost tato rámcová pravidla upravit tak, aby odpovídala možnostem a vyspělosti dané země.

Podle rámcových pravidel mohou minivolejbal hrát chlapci i dívky „*v týmech od 2 do 4 hráčů, hřiště měří na šířku 4,5–6 m a na délku 9–12 m, je rozděleno sítí, jejíž vrchní okraj se nachází ve výšce 1,9–2 m.*“ (Matušinová, 2011, 23). Cíl hry je stejný jako u klasického volejbalu, tedy dopravit míč přes síť tak, aby dopadl do vymezeného prostoru soupeře, čemuž se protihráči snaží svými schopnostmi zabránit. Každé družstvo může k přepravení míče přes síť použít nanejvýš tři doteky, přičemž ani jeden z hráčů se nesmí míče dotknout dvakrát po sobě.

V současnosti se Mezinárodní volejbalová federace snaží jednotlivé národní volejbalové federace podporovat v tom, aby činily minivolejbal pro děti atraktivním a systematicky tak vytvářely podmínky pro jeho rozvoj. Tím se kromě poskytování materiální a finanční podpory rozumí i vytváření vhodného a zdravě soutěživého prostředí a podpora škol. A přesně to je případ Českého volejbalového svazu.

2.2.1 Český volejbalový svaz

Český volejbalový svaz (dále jen „ČVS“), založený roku 1923 jako Československý volleyballový svaz, je dle Českého volejbalu (2018b) „*jediným subjektem uznaným Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy České republiky a Českým olympijským výborem a současně jediným garantem rozvoje volejbalu pověřeným řízením volejbalu a beachvolejbalu (dále jen „volejbalu“) na území České republiky*“. ČVS je spolkem, tedy právnickou osobu, ve smyslu zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, v platném znění, který svou „*činnost vykonává v souladu s právními předpisy České republiky*.“ (Český volejbal, 2018b).

Český volejbal (2018b) se dále zmiňuje o tom, že hlavní činnost ČVS spočívá v tvorbě podmínek pro rozvoj všech forem a výkonnostních úrovní volejbalu včetně masového a rekreačního. ČVS taktéž podporuje oddílovou reprezentaci a zabezpečuje reprezentaci českého státu na mezinárodní úrovni. Dle Českého volejbalu (2018b) je posláním ČVS „*v rozsahu své působnosti chránit práva svých členů, školit, doškolovat a zabezpečovat vzdělávání trenérů, rozhodčích, školitelů a dalších odborných volejbalových funkcionářů, zavádět moderní technologie do tréninkových a vzdělávacích procesů a do organizace a řízení soutěží*“. V kontextu zamýšleného projektu je třeba zmínit, že jedním z okrajových cílů projektu by měla být i propagace ostatních rozvojových projektů ČVS, z nichž některé se soustředí na právě na oblast vzdělávání členů českého volejbalového hnutí.

ČVS je, dle Českého volejbalu (2018b) „*výhradním majitelem, zřizovatelem a organizátorem volejbalových soutěží a akcí na území České republiky, které řídí svými orgány všech úrovní v duchu dokumentů FIVB a CEV a na základě směrnic ČVS*“. Tento odstavec je pro účely práce obzvlášť důležitý, neboť právě v něm se píše o onom „*duševním*“ vlastnictví, které se váže na volejbalové soutěže, akce na území České republiky, a tudíž i projekty, které ČVS koordinuje a spravuje. Jedním z těchto projektů je již zmíněný Minivolejbal v barvách a mohl by jim být i diplomovou prací navrhovaný projekt, jenž bude představen ve výsledkové části této práce.

2.2.2 Minivolejbal v barvách

Již v úvodu bylo zmíněno, že projekt „Minivolejbal v barvách“ si v úvodu kladl za cíl zpřehlednit a zatraktivnit prostředí minivolejbalu na našem území. Základním předpokladem pro naplnění tohoto cíle bylo definování pravidel a zavedení systému turnajů.

Od rámcových pravidel se místní národní úprava příliš neliší, nicméně tou nejpodstatnější úpravou byla kategorizace minivolejbalu odvíjející se od věku dětí – obecně je minivolejbal určen dětem na první stupni základní školy. Minivolejbal tak nově získal několik podob – od přehazované, přes neplynulý a plynulý prstový volejbal až po zcela plynulý volejbal (Minivolejbal, 2019). Ve vybraných kategoriích se kromě ryze klučičích a holčičích družstev mohou turnajů účastnit i družstva smíšená. Pro každou věkovou kategorii, jež se od sebe barevně odlišují (odtud název Barevný minivolejbal), je zvlášť stanoven počet hráčů na hřišti, stejně jako velikost hřiště, výška sítě nebo typ míče (Minivolejbal, 2019). Zatímco žlutý minivolejbal, tedy přehazovanou, si proti sobě mohou zahrát nanejvýš čtyři hráči (dva na každé straně) ve věku od šesti do osmi let (1. – 3. třída), modrý plně plynulý volejbal si proti sobě může zahrát až šest hráčů, kterým nebylo více než dvanáct let (5. – 7. třída).

Pro porovnání výkonnosti dětí z jednotlivých krajů republiky se byly zavedeny okresní, krajské a celorepublikové turnaje tzv. festivaly probíhající v průběhu celého roku (Minivolejbal, 2018). Na úrovni okresů se v současnosti koná mezi pěti až deseti turnaji ročně, v období od září do dubna. Krajské festivaly, jichž je celkem 14, jsou vyvrcholením soutěžení na úrovni krajů. Minivolejbal (2018) uvádí, že každý kraj má vlastní systém postupu na celostátní kola, která jsou celkem tři. Celostátní festivaly se pak zpravidla pořádají při příležitosti významných mezinárodních akcí (např. přátelská, přípravná nebo kvalifikační utkání, zápasy Volejbalové ligy národů apod.), a to za účasti samotných reprezentantů.

Projekt „Minivolejbal v barvách“ je zmiňován zejména z toho důvodu, že zamýšlený projekt by, v případě jeho realizace Českým volejbalovým svazem, měl být zasazen do struktury minivolejbalu. Ostatně smyslem zamýšleného projektu je prostřednictvím celoroční propagace a realizace náborových akcí rozšířit stávající členskou základnu minivolejbalu, což logicky předpokládá vzájemnou spolupráci mezi představiteli projektu „Minivolejbal v barvách“ a představiteli zamýšleného projektu.

2.3 Teorie projektového managementu

Pro tvorbu samotného projektu je však nejdůležitějších důkladná znalost teoretických poznatků projektového managementu a jejich aplikaci v oblasti sportu. V rámci sportovního prostředí je však projektový management určitou novinkou. Až do konce 80let 20. století byl totiž projektový management využíván výhradně ve strojírenství, stavebnictví či

informačních technologiích. Na přelomu tisíciletí se však začal rozšiřovat i do jiných sektorů a odvětví, včetně sportu. Právě z tohoto důvodu bude v rámci této části práce využíváno převážně těch literárních zdrojů, které pojednávají o projektovém managementu v obecné podobě.

Jedním z nich je Projektový management od Svozilové (2011), která se domnívá, že podstata projektového managementu spočívá ve vynaloženém úsilí, které je doprovázeno aplikací znalostí a metod spočívajících v přeměně zdrojů na soubor předmětů, služeb nebo jejich kombinaci za účelem dosažení vytýčených cílů. Definice jednoho z předních světových teoretiků projektového managementu, Harolda Kerznera, zní následovně: „*Project management is the planning, organizing, directing, and controlling of company resources for a relatively short-term objective that has been established to complete specific goals and objectives*“ (Kerzner, 2003, 4). Kuncová a kol. (2016, 17) s odkazem na profesionální sdružení projektových manažerů Project Management Institute definují projektový management jako „*aplikaci vědomostí, dovedností, nástrojů a technik pro činnosti projektu za účelem dosažení projektových požadavků*“.

Vynaložené úsilí a aplikace znalostí se uskutečňuje na základě organizovaného působení pěti základních elementů projektového managementu. Těmi podle Mooze a kol. (2003) jsou:

- Životní cyklus projektu – postupný sled nejobecnějších kroků a fází projektu včetně definovaných podmínek pro přechod z jedné fáze do druhé;
- Projektová komunikace – oblast sloužící k efektivnímu dorozumění všech účastníků projektu;
- Týmová spolupráce – principy a zásady kooperace a důvěry za účelem dosažení společných cílů;
- Vlastní součásti projektového managementu – techniky, vlastnosti, nástroje a postupy řízení projektů, které mohou být aplikovány v průběhu životního cyklu;
- Organizační závazek – delegování pravomocí a vyčlenění finančních či materiálních zdrojů určených pro realizaci projektů společně s metodologickým a technologickým zázemím.

Součástí projektového řízení je však i řada často nepředvídatelných překážek. Jejich zvládnutí, které je podmíněno talentem, zkušenostmi a také připraveností manažerů představuje výzvu pro naprostou většinu z nich. Mezi tyto překážky Kerzner (2003, 3) řadí:

- Komplexnost projektu;
- Speciální požadavky zákazníků a změny v rozsahu;
- Organizační restrukturalizaci;
- Projektová rizika;
- Technologické změny;
- Dopředné plánování a oceňování.

Skutečně problematickou oblastí v rámci projektového managementu je oblast lidských zdrojů. Na rozdíl od ostatních disciplín lze totiž u projektového managementu vyloučit jakékoliv zjednodušení pouze na technické zvládnutí ovládání programů pro podporu řízení, nýbrž je potřeba se zaměřit i na oblast lidského chování. Jinak tomu není ani u sportovně orientovaných projektů. Rektořík, který se společně s kolektivem zabývá projektovým řízením ve sportu, vnímá projektový management jako „*soubor časově ohraničených aktivit zahrnující organizování a koordinování lidských a dalších zdrojů při dosahování stanoveného cíle při jasně stanovených nákladech a věcném provedení*“ (Rektořík a kol., 2015, 26).

Rektořík a kol. (2015, 26) se dále domnívají, že získané teoretické poznatky projektového managementu lze spatřovat „*v hladkém zajištění přípravy, samotném průběhu a realizaci sportovního záměru a v jeho vyhodnocení*“. Nároky vznesené na osoby a instituce, které poskytují především finanční, ale i ostatní plnění, by měly odpovídat vytýčeným cílům. V případě splnění tohoto předpokladu by tak v praxi neměl nastat pomyslný „černý“ scénář, kdy je management projektu při řešení nenadále situace zcela bezradný.

2.3.1 Definice projektu

Pod pojmem projekt si v širším pojetí lze představit jakýkoli sled úkolů. Do užšího pojetí pak notně vstupují pojmy jako časová a rozpočtová ohraničitelnost, což jsou jedinečné vlastnosti, které projekt odlišují od ostatních běžných typů manažerských aktivit.

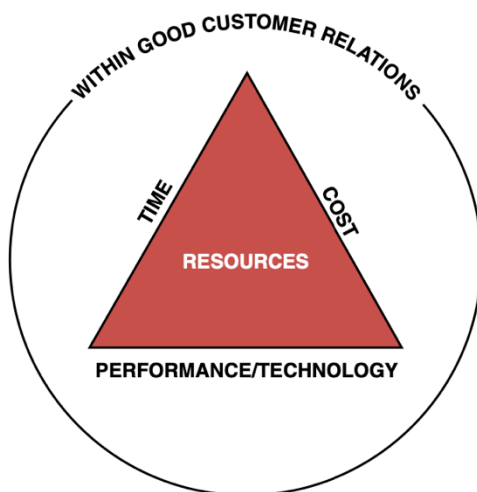
Ostatně právě časová ohraničitelnost projektu je vlastností, kterou ve svých definicích zmiňuje většina světových ale i tuzemských autorů. Svozilová (2011, 21) hovoří o projektu jako o řízeném procesu, který „*má svůj začátek a konec a přesná pravidla řízení a regulace*“. Němec (2002, 11) definuje projekt jako „*cílevědomý návrh na uskutečnění určité inovace v daných termínech zahájení a ukončení*“. Již dříve zmiňovaný guru projektového managementu Harold Kerzner (Kerzner, 2003, 2) za projekt označuje „*any series of activities and tasks that: have a specific objective to be completed within certain specifications, have*

defined start and end dates, have funding limits (if applicable), consume human and nonhuman resources, are multifunctional“. Ve spojení se sportem Rektořík a kol. (2015, 27) vnímají projekt jako „soubor sportovních aktivit, u kterých lze jasně vymezit jejich začátek a konec“.

U výše uvedených definic lze vysledovat tři základní charakteristiky – veličiny projektového managementu tzv. trojimperativ (trojrozměrný cíl) na základě nichž se vytváří určitá hodnota, výstup nebo výsledek projektu. Teorie je ve vymezení těchto veličin –

Obr. 2 – Trojimperativ dle Harolda Kerznera

proměnných poměrně nejednotná, nicméně většina autorů se shoduje na dvou z nich – času a nákladech. Jedním z nich je i Kerzner (2003), který k nim přidává též provedení a v případě, je-li projekt určen pro externího zákazníka, také čtvrtou veličinu – vztahy se zákazníkem (viz obrázek č.2).



Zdroj: Kerzner, H. Project management. A system approach to planning, scheduling, and controlling. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2003.

Sám Harold Kerzner však uznává, že zvládnutí čtyř výše uvedených prvků k dosažení úspěchu nestačí. Úspěch projektu je, dle Kerznera (2003), dále podmíněn jeho dokončením:

- S minimálními nebo vzájemně dohodnutými změnami v jeho rozsahu;
- Bez narušení hlavního pracovního chodu organizace;
- Bez změny firemní kultury.

Kerzner (2003) si uvědomuje, že změny v rozsahu jsou nevyhnutelné nicméně upozorňuje na fakt, že právě tyto změny mají potenciál ke zničení morálky obou hlavních

zainteresovaných stran, a tudíž i celého projektu. Apeluje, aby projektoví manažeři řídili (a v případě potřeby prováděli ústupky či kompromisy) projekty tak, aby nebyl zasažen běžný pracovní chod společnosti. Domnívá se také, že firemní kultura a hodnoty, na kterých si společnost zakládá, by měly být zachovány bez ohledu na to, kdo je zákazníkem projektu nebo jak silná je touha vedoucího projektu po úspěchu projektu.

Hovoří-li autoři o úspěchu projektu, myslí tím zpravidla úspěch samotného produktu projektu, který je cílem veškerého projektového snažení. Kuncová (2016) se však společně s kolektivem domnívá, že základním předpokladem pro úspěch projektu, respektive úspěch produktu je situace, kdy jsou všechny zmíněné imperativy (nároky na časový plán, nároky na rozpočtové náklady a nároky na provedení) konkrétní, ověřitelné a dosažitelné. Svozilová (2011, 24) za úspěšný produkt považuje předmět, službu či jejich kombinaci, která „*naplní očekávání zadavatele projektu a přispěje k dosažení jeho strategického nebo taktického cíle*“. Zatímco předmět si stejná autorka představuje jako ucelený kvantifikovatelný fyzický objekt, službu vnímá jako zlepšení efektivity podnikového procesu. V praxi může být produktem projektu takřka cokoliv, fundamentální roli v jeho realizaci však hraje jasná a srozumitelná formulace jeho zadání – od plánování až po jeho akceptaci.

Zmínkou o plánování, které patří mezi pět hlavních procesů projektové fáze, se dostáváme k dalšímu z témat, které je nutné v rámci teoretické části zmínit, a to životnímu cyklu projektu a jeho fázím.

2.3.2 Fáze životního cyklu projektu

Každý projekt má určitý začátek a konec. Ve své podstatě je tak projekt určitým procesem, jenž je rozdělen na jednotlivé fáze, v rámci kterého se postupem času vyvíjí. Tyto fáze, jejichž počet se zpravidla liší, tvoří životní cyklus projektu. Nad jeho definicí neexistuje ani mezi teoretiky, ani mezi představiteli jednotlivých hospodářských sektorů, jednotná shoda. Zřejmě nejjobecnější definicí je ta, se kterou přišli přední manažeři z Project Management Institute (2017), kteří životní cyklus projektu definují jako sled fází, kterými projekt prochází od jeho zahájení až po jeho uskutečnění.

Na čem se naopak většina odborné veřejnosti shodne, je význam uspořádání jednotlivých aktivit na časové ose. Ten spočívá zejména ve zlepšení podmínek pro kontrolu náplně a výstupů jednotlivých fází, snadnější orientaci všech účastníků ve vývojovém procesu, a tudíž i zvýšení pravděpodobnosti celkového úspěchu projektu. Postupnost, respektive přechod z jedné projektové fáze do druhé je možný až v momentě, kdy je dosažen

určitý dříve definovaný stav projektu. „Činnosti předcházející fáze musí být obvykle zakončeny dříve, než začne fáze následující.“ (Skalický a kol., 2010, 53).

Stejně uskupení autorů dále definuje několik rysů, které jsou většinou životních cyklů společné. Jedná se o:

- Náklady a počet zapojených pracovníků – postupem času rostou, přičemž uprostřed životního cyklu dosahují maxima, aby k jeho ukončení prudce klesly;
- Pravděpodobnost úspěchu projektu – z počátku nízká, v průběhu realizace projektu progresivně roste;
- Schopnost účastníků projektu ovlivnit jeho výslednou podobu a konečné náklady – největší na počátku, v průběhu realizace projektu se progresivně snižuje;
- Nadšení účastníků projektu – z počátku veliké, snižuje se s postupem času a přibýváním překážek.

Pojmenování a počet jednotlivých fází se dle Svozilové (2011) odvíjí od typu a rozsahu projektu a obvykle odpovídá potřebám jeho řízení. Podobného názoru jsou i Skalický a kol. (2010, 53) když tvrdí, že „*názvy jednotlivých projektových fází se jistě budou lišit podle druhu projektu*“, avšak sami přicházejí s tvrzením, že většina projektů prochází následujícím cyklem: předprojektová studie, definování projektu, plánování, implementace a předání do užívání. Určitým předstupněm tohoto členění je dělení od Doležala a kol. (2009), kteří životní cyklus dělí na předprojektovou, projektovou a poprojektovou fázi. A právě s tímto rozdělením bude pracováno v následujících podkapitolách.

2.3.2.1 Předprojektová

Základem každého projektu je určitá vize nebo představa, která obsahuje konkrétní cíl, jehož má být dosaženo. Smyslem předprojektové fáze je kromě identifikace příležitostí projektu prozkoumat, zdali jsou tyto představy reálné a cíle uskutečnitelné. K těmto účelům slouží projektová dokumentace, nicméně ještě před jejím rozpracováním Rejšteklerová a kol. (2015) doporučuje jasně vyjasnit podmínky, za kterých se projekt uskuteční. Proto by již při zadávání projektu mělo dojít k definování konkrétního cíle projektu, rámcovému vymezení způsobu jeho dosažení, stanovení termínu zahájení a ukončení projektu, hrubému vyčíslení nákladů spojených s projektem, formulaci podmínek a omezujících kritérií, určení způsobu pořízení projektu a uzavírání potřebných smluv,

prvotnímu přidělení autorit a představení přínosů projektu. „*Potencionální řešitel (realizátor) projektu tak může za jasně definovaných podmínek přistoupit k realizaci projektu s ohledem na své možnosti a zkušenosti, nebo projekt odmítnout.*“ (Rektořík a kol., 2015, 27).

Z pohledu obsahového rozdělení představují některé z výše uvedených činností stěžejní činnosti projektového řízení, které jsou podrobněji popsány v dalším textu (viz kapitola 2.4). To ale neznamená, že by těm zbývajícím neměla být věnována stejná dávka pozornosti, neboť při rozhodování o přijetí projektu hrají stejnou, ne-li větší roli. To se týká zejména způsobu pořízení projektu a s ním souvisejících úvah o ziskovosti a návratnosti projektu a sjednávání a uzavírání smluv. Proto by měl každý projektový manažer znát a správně chápat všechny „*obchodní a legislativní kroky, které předchází vlastní realizaci projektu a které jej doprovázejí po dobu jeho životního cyklu.*“ Svozilová (2011, 93). Úspěšnost projektu je totiž z velké části ovlivněna právě kvalitou kontraktu a smluv.

Myšlenky o vytvoření, respektive realizaci projektu zpravidla nevznikají bezděčně, ale na základě určitých spouštěcích mechanismů. Těmi, dle Svozilové (2011, 79), mohou být následující události: tržní příležitost, strategická potřeba podniku, požadavek zákazníka, vývoj nové technologie nebo produktu či požadavky zákona. K ověření toho, zdali je projekt uskutečnitelný a proveditelný standardně slouží analytické dokumenty (studie příležitosti, studie proveditelnosti), nicméně ani s jedním z nich nebude v rámci výsledkové části této práce pracováno.

Nedílnou součástí předprojektové fáze a rozhodování, zdali projekt realizovat či nikoli, bývá obvykle analýza ekonomické návratnosti projektu, jenž je uskutečňována na základě rozboru několika finančních kritérií (doba návratnosti projektu, diskontované peněžní toky nebo rentabilita projektu). Nicméně s ohledem na neziskový profil zamýšleného projektu nebylo v rámci výsledkové části ani s jedním z finančních kritérií pracováno.

Svozilová (2011, 79) uvádí, že výstupem výše uvedených přípravných kroků je „*formulace základního návrhu iniciačního dokumentu projektu – Zakládací listiny projektu a Předběžné definice předmětu projektu*“. Zatímco účelem prvního z dokumentů je formálně posvětit zahájení prací na projektu, účelem druhého z nich je získání všech potřebných schválení pro jeho realizaci.

V průběhu zpracování dvou výše uvedených dokumentů je potřeba rozhodnout také o způsobu pořízení projektu, tj. jestli se projekt koupí nebo implementuje či jinak vytvoří za pomoci vlastních sil. Dle Svozilové (2011, 80) může být toto rozhodnutí uskutečněno buďto ještě před samotnou „*formulací Zakládací listiny projektu, nebo až v průběhu tvorby Předběžné definice předmětu projektu, ale tak, aby vlastní plánovací fáze projektu už*

probíhala v definovaném projektovém prostředí“. V případě zamýšleného projektu by se mělo jednat nikoli o koupi, ale o implementaci, a to Českým volejbalovým svazem.

V případě, je-li projekt předmětem nákupu nebo prodeje, je potřeba vyjasnit právní náležitosti, které s tímto úkonem souvisí. Dle Svozilové (2011) je onou právní náležitostí kontrakt o dodávce projektu, který definuje vztah mezi zadavatelem a řešitelem projektu. Na jedné straně je kontrakt formulací vzájemných očekávání a odměn souvisejících s jejich naplněním, na druhé straně je kontrakt určitým příslibem, který, když není dodržen, může být vymáhán zákonem.

V rámci podnikatelského sektoru bývá většina uzavřených kontraktů doprovázena smlouvou mezi jeho účastníky. Svozilová (2011) se domnívá, že projektový management nahlíží na smlouvu jako na právní dokument o vykonání určitého pracovního výkonu nebo o dodávce produktu či služby mezi zadavatelem a řešitelem projektu, prostřednictvím kterého lze vymáhat smluvní závazky. K vymáhání smluvních závazků zpravidla dochází v případě, kdy nedojde k naplnění globálního cíle nebo jeho částí, ať už viditelně, nebo skrytě. V této souvislosti Svozilová (2011) zmiňuje pojmy garance a záruka. Zatímco garance je vzájemným příslibem, že předaný výkon nebo produkt může dosáhnout předpokládaných vlastností, záruka představuje příslib o tom, že výkon nebo produkt specifické vlastnosti skutečně ponese, a nebude tak obsahovat skryté nebo viditelné vady. Vady a nedostatky, které se vyskytnou v průběhu projektu jsou zpravidla řešeny průběžně *„nebo jsou důvodem nepřijetí a přepracování nebo podmíněné akceptace s dohodnutým postupem odstranění těchto vad“*. (Svozilová, 2011, 108). Předmětem ostatních nesrovnalostí jsou potom záruční podmínky, které jsou definovány zákonem (Zákon č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník, § 2113-2117 a § 2161-2174) nebo smlouvou.

Došlo-li ke vzájemné shodě mezi zadavatelem a řešitel projektu nad participací v projektu a k vyjasnění vzájemných poměrů, lze předprojektovou fází považovat za uzavřenou a postoupit tak do fáze následující, kterou je fáze projektová.

2.3.2.2 Projektová

V rámci projektové fáze je nejprve zapotřebí vytvořit určitý plán, na základě kterého je projekt nadále realizován. Mimo plánování a realizace je součástí projektové fáze ještě kontrola a monitoring, což je skupina procesů probíhající na pozadí celého projektu, společně s předáním výstupů projektu a jeho ukončením.

Téměř všechny projekty, zejména s ohledem na jejich relativně krátkou dobu trvání a omezenost zdrojů, vyžadují formální a podrobné plánování. Skalický a kol. (2010) vnímají plánování jako soubor činností a procesů, které se zaměřují na vytvoření postupu k realizaci zadání vytyčeného Zakládací listinou projektu. Účelem plánování je dle Svozilové (2011) podrobit schválený projektový záměr detailní analýze, a to s ohledem na: čas, náklady, technologii, metodologii a pracovní zdroje. Kuncová a kol. (2016) spatřují výstup procesu plánování v projektovém plánu a projektové dokumentaci (Definice předmětu projektu). Zatímco Definice předmětu projektu tvoří základ pro komunikaci mezi projektovým týmem a zadavatelem projektu, projektový plán je komunikační platformou pro projektový tým, respektive jeho komunikaci s managementem společnosti. Kuncová společně s kolektivem (2016, 22) definuje projektový plán jako „*integrující proces dokumentace všech aktivit nezbytných k definici, přípravě a koordinaci jednotlivých druhotných plánů*“. Kerzner (2003) k tomu dodává, že úspěšní projektoví manažeři si uvědomují, že plánování je iteračním procesem, který musí být revidován v průběhu celého životního cyklu projektu. Podrobněji se procesu plánování věnuje kapitola 2.4., která pokrývá činnosti projektového řízení včetně vytvoření podrobného rozpisu prací, tvorby harmonogramu nebo sestavení rozpočtu projektu.

Realizace je tou částí projektu, v rámci které vzniká samotný produkt projektu. Jedná se zpravidla o nejdelší a finančně nejnáročnější část projektu. Náplní realizační části projektové fáze je, dle Kerznera (2003), vykonání aktivit a prací, které jsou uvedeny v projektovém plánu, tak, aby bylo dosaženo stanovených cílů. „*Tento proces zahrnuje koordinování lidských a materiálních zdrojů, stejně tak i další integrační a prováděcí činnosti.*“ (Kuncová a kol., 2016, 26). Míra zásahu do tohoto procesu je dle Dolanského a kol. (1996) ovlivněna skutečností, jak moc se vývoj realizace projektu odklání od původního plánu, což je úkolem kontroly a monitoringu. Skalický a kol. (2010) v této souvislosti připomínají, že v průběhu realizace mohou vyvstat požadavky na změny v projektu, které si mohou vyžádat aktualizaci v projektových plánech nebo dokonce v úvodním zadání projektu.

Ve vztahu k vlastnímu zahájení realizace projektu považuje Doležal společně s kolektivem (2009) za vhodné uspořádat tzv. kick-off meeting, setkání zainteresovaných stran, jehož náplní zpravidla bývá rekapitulace plánu řízení a harmonogramu projektu a také oznámení o začátku fyzické realizace projektu. Hlavním úkolem projektového manažera je, dle Dolanského a kol. (1996, 165), v této chvíli kontrolovat postup prací a získávat tak informace o tom, zda „*práce postupují podle plánu a zda jsou reálné předpoklady, že bude projekt dokončen v plánovaném termínu, v požadované kvalitě a v rámci rozpočtových*

nákladů.“ Činnosti, které jsou součástí procesu realizace jsou podrobněji popsány v podkapitole 2.3.5, respektive 2.4.6.

Již dříve bylo uvedeno, že kontrola a monitoring je třístupňovým procesem probíhajícím v pozadí celého projektu (včetně předprojektové fáze), který se skládá z měření pokroku směrem k vytýčeným cílům, hodnocení toho, co ještě zbývá udělat, a přijetí nezbytných nápravných opatření k dosažení nebo překročení cílů. Účelem kontroly a monitorování je, dle Svozilové (2011, 222), zjišťovat a ověřovat skutečný postup projektu vůči jeho plánu prostřednictvím konfrontace *„kvantifikovaných hodnot ve stanovených měřicích bodech nebo porovnáním jiných ukazatelů s jejich předpokládaným stavem“* a to s ohledem na čas, náklady, kvalitu a rizika projektu. Dolanský společně s kolektivem (1996) doporučuje začít s kontrolním úsilím co nejdříve po zahájení projektu, respektive v momentě, kdy jsou prvně čerpány náklady. Svozilová (2011) k tomu dodává, že k aktivizaci všech kontrolních mechanismů dochází až po schválení plánu a začátku realizačních prací. Úkolem projektových manažerů je, dle Kerznera (2003), provést nezbytná nápravná opatření. Náplní procesu monitorování a kontroly je zjišťovat a měřit, zdali výkon realizačních složek odpovídá projektovému plánu a to zejména s ohledem na čas (kontrola rozsahu a harmonogramu), náklady (kontrola nákladů), kvalitu (kontrola kvality) a rizik (monitorování a kontrola rizik).

Jako poslední v rámci projektové fáze přichází na řadu fyzické i protokolární předání výstupů a následné ukončení projektu. Kuncová a kol. (2016) míní, že předpokladem pro ukončení projektu je dokončení všech činností na projektu, a to napříč všemi řídicími procesy. *„Uzavření projektu znamená, že byly jednotlivé definované procesy projektu ověřeny jako kompletní.“* (Kuncová a kol., 2016, 28). Dle Svozilové (2011) je součástí procesu uzavření projektu předání a schválení výstupů projektu a vypořádání a uzavření veškeré administrativy. Tento proces začíná v momentě, kdy *„jsou dokončeny a připraveny k závěrečnému schválení poslední plánované výstupu projektu“* a skládá se ze dvou dílčích procesů: uzavření projektu a uzavření kontraktu (Svozilová, 2011, 253). Svozilová (2011) považuje vlastní uzavření projektu za vyvrcholení projektového snažení jehož součástí je kromě výše uvedených činností také rozpuštění členů projektového týmu (součástí je i závěrečné hodnocení jejich výkonu v rámci projektu), zpracování zkušeností a dosažených výsledků řízení projektu do hodnotících dokumentů a archivace veškeré projektové dokumentace.

K uzavření kontraktu dochází, dle Kuncové a kol. (2016), v momentě, kdy jsou zadavatelem akceptovány výstupy projektu, které jsou následně převedeny do další životní

fáze – praktického použití – a je vypořádána veškerá fakturace vztahující se k projektu. Doležal a kol. (2009) připomínají, že součástí procesu uzavření kontraktu může být i zajištění proškolení uživatelů projektu tak, aby byl zajištěn jeho samostatný provoz a přesun zodpovědnosti ze zhotovitele projektu na jeho vlastníka, respektive zahájení záruční doby. Svozilová (2011) v souvislosti s údržbou kromě výše uvedené možnosti zmiňuje i variantu převedení systému pod správu jiné společnosti prostřednictvím outsourcingu, popřípadě vlastní provozování doplněné o údržbu jinou společností, nejčastěji zhotovitelem projektu. V samotném závěru by dle Doležala a kol. (2009, 264) mělo dojít k „*poděkování všem účastníkům projektového týmu, zástupcům zainteresovaných stran apod.*“

2.3.2.3 Poprojektová

Realizační fáze projektu s sebou přináší celou řadu nových poznatků a zkušeností, jenž lze zúročit v projektech následujících. Náplní poprojektové fáze je tyto poznatky a zkušenosti zanalyzovat a zpětně tak vyhodnotit průběh projektu. Doležal a kol. (2009) tvrdí, že účelem není na někoho ukázat prstem, nýbrž nalézt chyby, které se staly a do příště se z nich poučit. Pozornost by dle Dolanského a kol. (1996) měla být zaměřena také na to, jak projektový tým řešil nepředvídatelné situace, popřípadě jaké návrhy předkládal. „*Nikdy se však nesmí zapomenout zaznamenat podmínky, při kterých byly zkušenosti získány*“. (Dolanský a kol., 1996, 184).

Zároveň je ale nutné si uvědomit, že ne všechny projekty jsou koncipovány tak, že je lze okamžitě vyhodnotit. Prodleva mezi ukončením projektu a jeho vyhodnocením může dle Doležala a kol. (2009) v některých případech být v řádech měsíců, případně účetních období. „*V jiných případech je pak poněkud předčasné konstatovat úspěch, dokud se dodané řešení neověří v praxi.*“ (Doležal a kol., 2009, 265). Zatímco projektový tým by zpětné ohlédnutí za projektem měl provést v rámci vlastního ukončení projektu, procesu vyhodnocování v rámci poprojektové fáze, se zpravidla účastní pracovníci, kteří součástí projektového týmu nebyli, a to z důvodu zachování objektivitu samotného vyhodnocování.

2.3.3 Zainteresované strany projektu

Zadavatel, zákazník, řešitel, realizátor, dodavatel nebo manažer projektu, právě to jsou ústřední postavy projektového dění a hlavní představitelé zainteresovaných stran. Tímto výčtem však spektrum účastníků, kteří mají určitý vztah k projektu, nekončí. Naopak je daleko širší – od jedinců, kteří poskytují informace přes osoby poskytující finanční nebo

politickou podporu, až po ty, kteří mají vliv na financování projektu. Obecně se pak jedná o fyzické a právnické osoby aktivně se podílející na projektu nebo o osoby, které mají zájem (pozitivní nebo negativní) na průběhu či výsledku projektu, popřípadě které jsou projektem ovlivněny, omezeny či jinak dotčeny. Zainteresované strany nebo také zájmové skupiny tzv. „stakeholders“ Doležal společně s kolektivem (2009) rozděluje, dle jejich významu, na dvě skupiny: primární a sekundární. Do primární skupiny zainteresovaných stran řadí: vlastníky a investory, zaměstnance, zákazníky (stávající i potenciální), obchodní partnery (zejména dodavatele) a místní komunitu. Do sekundární skupiny zainteresovaných stran patří: veřejnost, vládní instituce a samosprávné orgány, lobbisté a různé nátlakové skupiny, média a občanská a obchodní sdružení. Dle Skalického a kol. (2010, 71) spočívá úkol projektového týmu v identifikaci všech možných zainteresovaných stran, rozpoznání jejich požadavků a očekávání a jejich řízení, popřípadě ovlivňování tak, aby „*byl zajištěn zdárný průběh projektu.*“ Příklady některých ze zainteresovaných stran a jejich očekávání lze pozorovat v tabulce č.1.

Tab. 1 – Příklady zainteresovaných stran a jejich očekávání

Zainteresovaná strana	Očekávání
vlastníci a investoři	<ul style="list-style-type: none"> ● zisk nebo jiný byznys přínos ● růst hodnoty organizace ● transparentnost
zákazníci (uživatelé)	<ul style="list-style-type: none"> ● kvalitní produkty a služby, bezproblémové používání ● přiměřená cena produktu ● poprodejní servis ● nízké provozní náklady
obchodní partneři	<ul style="list-style-type: none"> ● kvalita smluv a jednání ● včasné plnění závazků
zaměstnanci	<ul style="list-style-type: none"> ● přiměřená mzda a nefinanční benefity ● dobré pracovní podmínky ● profesní růst a další vzdělávání ● sladění osobního a profesního života

Zdroj: Vlastní zpracování podle Doležal, J. a kol. Projektový management podle IPMA.

Praha: Grada, 2009.

Uspokojení a naplnění často protichůdných požadavků a očekávání všech zájmových skupin bývá, dle Skalického a kol. (2010), hlavním měřítkem úspěšnosti projektu. Dle Doležala a kol. (2009) je tak zapotřebí upravit či přizpůsobit projekt tak, aby vyhovoval

potřebám a představám různých zainteresovaných stran, popřípadě určitým způsobem řídit jejich očekávání. Za vhodné proto považují vytvoření vnitřních a vnějších komunikačních sítí mezi účastníky projektu, a to jak formálních, tak neformálních. Skalický a kol. (2010, 71) se domnívají, že zvláště náročný úkol tak čeká na projektového manažera, který nejenom že musí uspokojit požadavky zákazníka, ale měl by také najít „*takové kompromisy, které uspokojí i ostatní účastníky projektu.*“ Zajímat by se měl o aktuální informace týkající se zainteresovaných stran a osob, které je reprezentují, a to zejména v případě připojí-li se k projektu nová strana, popřípadě změní-li se představitel některé ze stran. „*V takovém případě musí manažer projektu zvážit dopad této změny a zajistit, že tato nová strana nebo tento nový zástupce zainteresované strany bude patřičně o projektu informován.*“ (Skalický a kol., 2010, 71).

2.3.3.1 Zákazník projektu

Tím, kdo má hlavní zájem na realizaci projektu je jeho zákazník, zadavatel. Motivem takového zájmu dle Svozilové (2011, 26) zpravidla bývá „*zvýšení potenciální úspěšnosti na trhu prostřednictvím nového produktu nebo služby, která je předmětem projektu.*“ Projektová agenda dle Skalického a kol. (2010) sestává z: formulace požadavků/zadání na produkt projektu (včetně funkcí a doby dodání), rozhodování o projektovém rozpočtu a možné iniciace změn v průběhu projektu, účasti na kontrolách postupu prací na projektu a finální rozhodování ohledně předávacích testů projektového produktu v závěru projektu. Svozilová (2011) se domnívá, že tato agenda je v kompetenci sponzora, investora projektu – v mnoha případech subjekt shodný se subjektem zákazníka projektu – tedy formálního nositele nejvyšších rozhodovacích pravomocí.

2.3.3.2 Dodavatel projektu

Dalším klíčovým účastníkem projektu je dodavatel, řešitel, popřípadě realizátor projektu, jenž má hlavní odpovědnost za vlastní realizaci projektu. V zájmu dodavatele je dle Svozilové (2011) naplnit podmínky kontraktu sjednaným mezi ním a zadavatel projektu a získat tak odměnu z kontraktu vyplývající. Svozilová (2011, 27) se dále domnívá, že dodavatelem projektu může být: externí společnost, jiná organizační jednotka zadavatele projektu (speciální projekty), organizační jednotka, která je zároveň zadavatelem projektu (individuální a týmové projekty). Fyzickým vykonavatelem projektových činností je pak projektový tým v čele s projektovým manažerem.

2.3.4 Týmový management projektu

Sestavení projektového týmu a nastavení vzájemných vztahů představuje jeden z prvních kroků projektové fáze. Dle Svozilové (2011, 33) tvoří projektový tým skupina osob, která je pověřena vykonat určitou jednotku práce „s přesně definovaným zadáním, požadovaným výsledkem, v definovaném časovém období“ a to „v rámci přidělených oprávnění a odpovědností.“ V souvislosti s časovým rozsahem pracovního vyřízení Skalický a kol. (2010) rozlišují tři druhy členství v projektovém týmu: plné (pracovník je stálým členem týmu), částečné a přechodné (pracovník je členem týmu jen po dobu, kdy je potřebný). Rektořík se společně s kolektivem (2015) zamýšlí nad tím, čím je organizace projektového týmu charakterizována. Dle výše zmíněného kolektivu autorů sehrávají hlavní úlohu v plnění definovaných projektových činností vztahy mezi jednotlivými členy zakládající se na respektování jednoznačného přiřazení činností (úkolů), vyváženosti kompetencí a úrovni rozhodování vyjádřené hierarchií moci v projektu. Rektořík a kol. (2015) dále tvrdí, že tvorba projektového týmu se uskutečňuje ve dvou fázích. Jako první přichází na řadu vymezení „projektové hierarchie“, kdy jsou určeny pozice, vztahy a pravomoci v rámci projektového týmu. Až poté je možno přistoupit k přiřazení projektových činností jednotlivým členům projektového týmu, např. prostřednictvím definiční tabulky činností (viz podkapitola 2.4.5.). Na základě vymezení projektové hierarchie rovněž dochází k vytvoření nadřazených a podřazených pracovních pozic v projektu. Rektořík a kol. (2015, 45) s odkazem na Dolanského, Měkotu a Němce v této souvislosti zmiňují následující pozice:

- dozor projektu – zastupuje poskytovatele finančních zdrojů a zadavatele projektu;
- expertní tým – zastupuje odborné služby, nejčastěji poradenské, slouží dozoru, případně manažerovi projektu;
- manažer projektu – provádí koordinaci zdrojů v projektu pro plnění projektového cíle;
- vedoucí projektové skupiny – realizuje dílčí cíle projektu prostřednictvím k tomu určených zdrojů;
- projektový tým – skládá se z výkonných pracovníků, kteří zajišťují projektové činnosti a s tím související úkoly.

Za optimální velikost projektového týmu Doležal společně s kolektivem (2009) považuje 7 plus minus 2 osoby. „*Taková velikost na jedné straně zajišťuje dostatek rozdílnosti, na druhé straně je ještě dobře říditelná.*“ (Doležal a kol., 2009, 112).

Dle Svozilové (2011) je ústřední postavou projektového týmu manažer projektu, osoba disponující autoritou, pravomocemi, odpovědností a vhodnými osobnostními vlastnostmi, která má za úkol organizovat a koordinovat úsilí projektového týmu tak, aby bylo dosaženo záměru projektu. Je tedy osobou, která je zodpovědná za „*splnění cílů projektu při dodržení všech stanovených charakteristik projektu.*“ (Svozilová, 2011, 31). V širším pojetí lze za hlavní úkoly manažera považovat: zajištění vytvoření produktu projektu (za použití dostupných zdrojů, v předpokládaném termínu, bez překročení nákladového limitu a s využitím dostupných technologií), dodržení stanoveného limitu spotřeby zdrojů a dosažení plánovaného zisku, nalézání alternativ v postupu a rozhodování o nich v rozsahu pověření a zastupování zájmů zákazníka, a to zároveň a v souladu se zájmy společnosti, která ho řízením projektu pověřila. Skalický a kol. (2009, 273) se s odkazem na Koubka domnívají, že úspěšnost manažera projektu se odvíjí od úspěšného a efektivního dokončení projektu „*v požadovaném termínu, při nepřekročení daného rozpočtu, naplněním všech projektových cílů a využitím schopností a dovedností členů týmu.*“

Tím pravděpodobně nejnáročnějším rozhodnutím vrcholového managementu je volba vhodného manažera projektu. Zvláště náročný úkol je to zejména z toho důvodu, že pracovní agenda projektového manažera v sobě mísí výkon řízení činností a vztahů uvnitř projektu s vlastním výkonem prací na projektu, dennodenním řízením procesů, schopností motivovat a vést členy projektového týmu, porovnat skutečný stav projektu proti plánu a tvořit závěry s ohledem na potenciální účinek rizikových faktorů. Svozilová (2011) tvrdí, že by vrcholový management při výběru vedoucího projektového týmu měl brát ohled na to, zdali kandidát disponuje určitými zkušenostmi, technickou zdatností a schopností se přizpůsobit potřebám zákazníka. Tomu alespoň částečně odporuje tvrzení Harolda Kerznera, který se domnívá že, „*management may still select the wrong person because they base their decision on the following criteria: maturity, hard-nosed tactics, availability, technical expertise, customer orientation, new exposure and company exposure.*“ (Kerzner, 2003, 154-157). Naopak za zásadní dovednosti, kterými by měl projektový manažer 21.století disponovat, považuje: „*knowledge of business, risk management and integration skills.*“ (Kerzner, 2003, 157).

2.4 Činnosti projektového řízení

Historie řízení projektů sahá do daleké historie lidstva, k egyptským pyramidám a Velké čínské zdi, což jsou projekty, které musely nevyhnutelně vyžadovat enormní, a hlavně koordinované pracovní úsilí. Starověké techniky řízení projektů se však nedochovaly, a tak lze za první metodu projektového řízení považovat Ganttův diagram, vizuální prostředek pro plánování a řízení stavby lodí z počátku 20. století. Od té doby si projektové řízení prošlo bouřlivým vývojem, v průběhu kterého vznikla řada nových nástrojů, metod a technik. Jejich využití je dle Fialy (2008) smyslem projektového řízení, neboť značně zjednodušují proces plánování a realizace, umožňují korigovat využití zdrojů a časové dotace a monitorovat požadovanou jakost výstupu. Tomu ostatně odpovídá i všeobecně užívaná definice, která odpovídá standardu International Project Management Association (IPMA), formulovaná následovně: „*Řízení projektů je aplikace znalostí, dovedností, nástrojů a technik na činnosti projektu tak, aby projekt splnil požadavky na něj kladené.*“ (Pitaš, 2010, 174). Doležal a kol. (2009) se v souvislosti s projektovým řízením zmiňují o oblastech, v rámci kterých fungují určité procesy aplikovatelné na všechny projekty organizace. Dle posledně uvedeného kolektivu autorů lze v rámci projektu řídit: integraci (plánování, operativní řízení a vedení), záměr (strategie, cíl apod.), čas, náklady, jakost, lidské zdroje, komunikaci, rizika a smluvní vztahy. „*Řízení projektu znamená definovat postup při řízení výše uvedených oblastí, který je posléze prováděn a průběžně kontrolován (a jsou prováděny příslušné korekce).*“ (Doležal a kol., 2009, 38).

2.4.1 Stanovení hlavního a dílčích cílů projektu

Formulace cíle projektu, popřípadě jeho dezintegrace na dílčí cíle, je tou nejzákladnější činností projektového řízení. Jedná se o slovní popis účelu, respektive budoucího stavu, kterého má být skrze realizaci projektu dosaženo. Cíle projektu mají zcela zásadní význam, neboť jsou základem kontraktu a všech ostatních obchodních dohod mezi zainteresovanými stranami a ústředním bodem jejich komunikace, taktéž ohraničují předmět projektu a definují jeho výstupy, jsou základem pro plánovací procesy, poskytují rámec pro požadované parametry a cíle měření v rámci procesu kontroly a deklarují stádium dosažení úspěšného ukončení projektu (Svozilová, 2011, 82-83). Doležal a kol. (2009, 62) považují správnou definici cíle projektu (případně dílčích cílů) za jeden „*z klíčových faktorů úspěchu projektu.*“ Skalický společně s kolektivem (2010) zmiňuje několik oblastí, ze kterých lze cíle

projektu vybírat. Jedná se o: vývoj a výzkum, investiční činnost, organizační změny a veřejně prospěšné cíle. A právě pod poslední oblast by měl spadat hlavní cíl zamýšleného projektu.

I když se jedná o zdánlivě jednoduchý krok, správná formulace cílů projektu je vcelku obtížnou záležitostí. Dle Doležala a kol. (2009, 62-63) „*nejde jen o vlastní technický popis nějakého stavu, ale především o potřebu, aby si různé strany porozuměly, co má být vlastně na konci realizace vyprodukováno, k čemu to má sloužit a za jakých podmínek by mělo být takového cíle dosaženo.*“ Značně nápomocnou je v tomto kontextu metoda SMART, v jejímž rámci lze hlavní globální cíl rozdělit do dílčích postupných cílů a definovat tak všechny oblasti, kterých se cíl projektu týká. Dílčí cíle tak musí být: konkrétní (**s**pecific), měřitelné (**m**asurable), přidělitelné (**a**ssignable), dosažitelné (**r**ealistic) a časově ohraničené (**t**ime-bound).

Dle Rektořika a kol. (2015) by následně mělo dojít k dezintegraci cílů do soustavy dílčích cílů, které by měly být logicky řazeny, a to za pomoci rozhodovacího algoritmu. „*V souladu s vypracováním algoritmu dílčích cílů projektu vzniká i základní nástin způsobu dosažení projektového cíle, který obsahuje ucelené soubory činnosti – fáze projektu a jejich přechody.*“ (Rektořík a kol., 2015, 30). A právě způsob dosažení projektového cíle řeší další z činností projektového řízení, kterou je řízení rozsahu projektu.

2.4.2 Řízení rozsahu

Rozsah projektu představuje soubor všech činností, aktivit a úkonů projektu nezbytných pro dosažení projektového cíle. K jeho dosažení je však zapotřebí tyto činnosti určitým způsobem strukturovat, propojit a logicky uspořádat. Přístupů ke strukturalizaci projektu je hned několik (hierarchická struktura prací, metoda logického rámce a mnoho dalších), nicméně struktura činností zamýšleného projektu, která je obsahem výsledkové části této práce, vznikne, po vzoru stanovení cílů, pomocí strukturované dekompozice prací.

V souvislosti s dekompozicí činností a vlastní tvorbou definiční tabulky Rektořík společně s kolektivem (2015, 31) zmiňuje určité nároky související s optimálním naplněním jednotlivých fází a to činnostmi, které jsou smysluplně vymezené a „*ke kterým lze přiřadit zejména lidské případně ostatní zdroje*“. Jsou-li tyto zásady dodrženy je možné určit jednotlivé činnosti, a to napříč všemi fázemi projektu, náležitě je označit (abecedně v kombinaci s čísly) a logicky seřadit. „*Logika uspořádání je definována sledem činností, to znamená vazbovým propojením na předchozí a navazující činnost v projektu.*“ (Rektořík a kol., 2015, 31). Poté, co jsou vyjasněny vzájemné vztahy mezi činnostmi, lze vyjádřit jejich náročnost, a to prostřednictvím doby trvání.

2.4.3 Řízení času

Řízením času se rozumí vytváření časového rozpisu činností v projektu. Svozilová (2011) uvádí, že časový rozpis činností obsahuje termíny a časové sledy aktivit, které budou na projektu fakticky probíhat. Dle Doležala a kol. (2009) se vazby mezi činnostmi odvíjejí od technologických postupů, mohou však být ovlivněny i externími vlivy (dodávkou zboží) a jejich stanovení vychází primárně ze zkušenosti. Nejčastější vazbou je vazba „konec-začátek“, která vyjadřuje skutečnost, že „*předcházející činnost musí skončit, aby následující mohly začít.*“ (Doležal a kol., 2009, 163). V praxi však zpravidla dochází k tomu, zejména z důvodu časové tísně, že některé činnosti probíhají zároveň s ostatními. Všechny činnosti je totiž potřeba uzavřít před termínem dokončení projektu, v opačném případě dochází k nedodržení dohod, respektive nárůstů nákladů. Existuje celá řada technik, které umožňují optimalizovat časové rozpětí projektu – od odhadování délky trvání činností, přes matematické metody pro stanovení doby činností, síťové analýzy, Ganttův diagram až po metodu time managementu a ABC analýzu.

Harmonogram zamýšleného projektu, jenž je součástí výsledkové části této práce, je sestaven prostřednictvím Ganttova diagramu, tedy časových úseček, které jednoduše a přehledně zobrazují posloupný sled činností společně s jejich začátkem a koncem. „*Úkoly jsou zpravidla organizovány v posloupnosti shora dolů, zatímco časová osa je rozvinuta na horizontální linii.*“ (Svozilová, 2011, 138). Hlavní předností úsečkového diagramu je, dle Skalického a kol. (2010), jeho přehlednost (určitou výjimkou jsou složitější projekty s mnoha vazbami) a grafická reprezentace činností v čase. „*Z tohoto důvodu je na realizační úrovni používán častěji než složitý síťový diagram.*“ (Skalický a kol., 2010, 143).

2.4.4 Řízení nákladů

Řízení nákladů lze vnímat jako proces stanovení a ocenění výše zdrojů potřebných k realizaci projektu a jejich zasazení do časových souvislostí. Skalický a kol. (2010) rozeznávají zdroje dvojího typu: spotřebovávané (peníze a materiál) a nespotebovávané (lidé, stroje apod.). Z hlediska pozdějších odhadů či výpočtů nákladů však za vhodnější variantu považuje stejný kolektiv autorů dělení na zdroje pracovní, materiální a nákladové. K sestavení rozpočtu, který je hlavním nástrojem pro zajištění financování projektového cíle, je dle Rektořika a kol. (2015) zapotřebí tyto vstupy identifikovat a správně alokovat, a to k jednotlivým projektovým pracím.

Dle Svozilové (2011) představuje rozpočet projektu chronologický seznam jednotlivých projektových činností doplněný o časová, množství a finanční kvanta. Doležal a kol. (2009) rozpočet vnímají jako určitý objem prostředků určených na projekt, rozčleněný na jednotlivé výdajové položky a rozfázovaný v čase. Stejný kolektiv autorů se zmiňuje též o tom, že rozpočet projektu má dvě strany: výnosovou a nákladovou. Rozpočetnictví tedy sestává jak z plánování nákladů, tak plánování výnosů (zdrojů krytí nákladů). „*U ziskových projektů výnosy převyšují náklady, u projektů neziskových by měly být obě strany alespoň shodné.*“ (Skalický a kol., 2009, 187). S ohledem na avizovanou veřejnou prospěšnost, kterou by v případě realizace měl zamýšlený projekt přinést, je počítáno s tím, že projekt bude neziskový.

Dle Skalického a kolektivu (2009) existují dva způsoby, jak rozpočet sestavit. Začít lze rozpočtem nákladů, ke kterému se následně hledají zdroje krytí, nebo lze začít rozpočtem výnosů, ke kterému se posléze přiřazují náklady. V kontextu zamýšleného projektu by se mělo jednat o první variantu s tím rozdílem, že zdroje krytí nebude nutné složitě „hledat“, neboť výlučným vlastníkem, investorem a poskytovatelem zdrojů krytí by měl být Český volejbalový svaz. I proto se práce dále zaměří spíše na nákladovou stranu rozpočtu.

Doležal a kol. (2009, 188) náklady dělí na přímé přímo související s realizací projektu a nepřímé, tedy náklady k určitému projektu jen stěží přiřaditelné – nepřímé osobní náklady, náklady na provoz budov, na podpůrná oddělení organizace a daně či jiné odvody. K těmto dvěma typům přidává Svozilová (2011, 160) ještě ostatní náklady, pod které řadí rozpočet na krytí obtížně předvídatelných jevů, manažerskou rezervu určenou pro krytí vlivů neznámých rizik a vyplacené bonusy obchodníkům, provize a jiné, dříve nedefinované, náklady.

Finální ocenění nákladů se, dle Svozilové (2011), uskutečňuje skrze výpočty, více či méně specializované odhady nebo jejich kombinaci. „*Výběr metody vždy závisí na typu projektu, jeho rozsahu a míře složitosti.*“ (Doležal a kol., 2009, 188). Většina předních teoretiků projektového managementu se shoduje na následujících metodách: analogické odhadování, odhad podle sazeb jednotlivých zdrojů, odhad zdola nahoru, parametrický odhad, odhad pomocí softwaru, analýza nabídek dodavatelů a ostatní metody odhadu. Využití těchto jednotlivých metod podléhá kvalifikaci a zkušenostem za odhad odpovědného člena projektového týmu, disponibilní firemní metodologii, interním předpisům a pravidlům, modelům a šablonám. Náklady zamýšleného projektu budou odhadnuty na základě analogie, která pracuje s historickými informacemi a skutečnými náklady předchozích, popřípadě ostatních projektů a aplikuje je na současný projekt, využívající techniku shora dolů, která se

„používá v raných fázích přípravy projektu“. (Svozilová, 2011, 162). Obecně je metoda analogického odhadu považována za nejméně nákladnou, ale také nejméně přesnou.

V momentě, kdy jsou známy celkové náklady projektu, lze dle Rektořika a kol. (2015) přistoupit k dalšímu kroku, kterým je jejich rozdělení na rozpočtové fáze (časový interval čerpání) související s časovými požadavky na čerpání rozpočtu, které se odvíjejí od harmonogramu projektu. Tentýž kolektiv autorů za hlavní nástroj pro implementaci rozpočtu a jeho komunikaci mezi řešitelem a zadavatelem projektu považuje grafy „popisující čerpání celkových nákladů (kumulace nákladů na jednotlivé rozpočtové položky) a zastoupení položkových nákladů v časovém období realizace projektu (taxativní zobrazení).“ (Rektořík a kol., 2015, 42). Grafy čerpání nacházejí své využití v monitoringu čerpání nákladů projektu, a to zejména s ohledem na plán (projektovou dokumentaci).

2.4.5 Řízení lidských zdrojů

Každý projekt je po stránce řízení lidských zdrojů definován svou organizační strukturou vycházející z podrobného rozpisu projektových prací. Jednotlivé osoby, které se podílejí na realizaci projektu, musí mít jasně definované pravomoci a povinnosti. Proces obsazování projektových rolí se, dle Svozilové (2011), uskutečňuje na základě tzv. matice odpovědnosti. Rektořík a kol. (2015, 46) uvádí, že kompetenční matice projektu propojuje „definiční tabulku činností projektu s organizačními vztahy jednotlivých osob participujících na projektu.“ Matice odpovědnosti, se kterou bude v rámci výsledkové části této diplomové práce pracováno, totiž umožňuje přesně vymezit a stanovit podíl plnění činností a s tím souvisejících úkolů jednotlivých členů projektového týmu. „Výsledkem je tedy vzájemný vztah konkrétní osoby z projektového týmu ke konkrétní činnosti projektu a vymezení schvalovací (S) a řídicí (R) kompetence nebo věcně přímé či nepřímé odpovědnosti (VP, VN).“ (Rektořík a kol., 2015, 46).

Součástí personálního řízení projektového týmu je mimo dříve zmíněného výběru pracovníků a jejich rozmístění též výcvik pracovníků, vlastní řízení a koordinace lidských zdrojů, poskytování rad a doporučení, hodnocení a odměňování. Hlavní úlohu ve zvládnutí těchto činností sehrává projektový manažer, který by tak měl disponovat celou řadou znalostí (znalost metod a techniky v oblasti motivace, stylu vedení a delegování povinností) a dovedností („tvrdé“ znalostní a zkušenostní dovednosti a „měkké“ komunikační dovednosti).

2.4.6 Řízení rizik

Veškeré dříve zmíněné činnosti projektového řízení se zaměřují na zajištění úspěchu projektu a s ním souvisejících přínosů. S realizací projektu jsou však spojená i určitá rizika, která mohou úspěch projektu více či méně ohrozit, případně způsobit ekonomicky vyčíslitelné ztráty. Svozilová (2011, 278) vnímá rizika jako „*jevy a podmínky, které nejsou pod přímou kontrolou projektu z pohledu tvorby jeho výstupů*“. Zároveň ale platí, že má-li projektový manažer dostatek kvalitních informací, míra nejistoty a rizika spojená s rozhodováním se zásadním způsobem snižují.

Řízení rizik je činností provázející projekt v průběhu celé jeho existence, která se dle Doležala a kol. (2009) skládá z následujících procesů:

- Analýza rizik – uskutečňuje se na základě tří kroků tedy identifikace rizik, jejich hodnocení a přípravy adekvátních opatření nápravy rizik
- Sledování rizik – sestává z monitoringu identifikovaných rizik a jejich hodnot, popřípadě realizace nápravných opatření

Svou pozornost by projektový tým měl zaměřit na několik oblastí, primárně však na tři základní proměnné projektového managementu, tedy času (časový harmonogram projektu), nákladům (rozpočet a financování projektu) a provedení (rozsah projektu a požadavky na změny). Skalický a kol. (2010) kromě těchto tří oblastí považují za rizikové: technické, personální a obchodní záležitosti a podnikatelskou, legislativní, environmentální oblast. Z těchto oblastí je pak potřeba vybrat ta rizika, která jsou pro projekt relevantní.

Následně je třeba identifikovaná rizika ohodnotit, tedy vyjádřit vážnost dopadu, popřípadě velikost škody na projekt, nastane-li uvažované riziko. Rizika lze posuzovat buďto kvantitativně nebo kvalitativně. Zatímco kvantitativní hodnocení dle Doležala a kol. (2009) probíhá přímo na základě numerických hodnot, kvalitativní hodnocení se uskutečňuje prostřednictvím slovních hodnot, popřípadě bodové stupnice. Ve výsledku tak vzniká tabulka, která k potenciálním rizikům přiřazuje jejich možný dopad na realizaci projektu. V kontextu zamýšleného projektu budou rizika zhodnocena způsobem kvalitativním.

Na potenciální rizika je potřeba určitým způsobem reagovat, tedy přijmout kroky vedoucí ke zmírnění či úplné eliminaci těchto rizik. Za žádoucí Doležal a kol. (2009, 76) považují takový stav, kdy je celková hodnota všech rizik snížena „*na takovou úroveň, aby projekt byl s vysokou pravděpodobností úspěšně realizovatelný.*“ Teorie se shoduje na několika strategiích, které jsou založené na následujících taktikách a opatřeních: akceptace rizika (aktivní a pasivní přístup), odmítnutí rizika, omezení nebo zmírnění rizika, přenesení rizika, nebo vytvoření záložního plánu. V rámci tvorby zamýšleného projektu si autor

diplomové práce vystačí pouze s kontrolními mechanismy, na základě jejichž dodržení by měl být vznik rizik zcela eliminován.

Všechna identifikovaná rizika je nutné neustále sledovat, což dle Svozilové (2011) znamená: sledovat stavy a jevy indikující možný vznik budoucího rizikového stavu, kontrolovat měření procesů související s potenciálními riziky, sledovat kritické jevy a trendy procesů vně projektu, hodnotit všechny odchylky mezi Plánem a skutečným stavem projektu, porovnávat aktuálně vzniklá rizika s rozsahem rezervních zdrojů alokovaných k eliminaci nebo snížení dopadu rizik, iniciovat účinná obranná a korekční opatření, zachytit vznik rizika budoucího a koordinovat řízení rizik projektu s obdobnými aktivitami na úrovni společnosti. Doležal a kol. (2009) v této souvislosti zmiňují, že monitoring rizik je obvyklou součástí programu porad projektových týmů. Za ideální však stejný kolektiv autorů považuje určit tzv. vlastníka rizika, jenž je následně zodpovědný za sledování jednotlivých rizik, včetně jejich reportingu, neboť při „*první variantě je de facto vlastníkem všech rizik projektový manažer.*“ (Doležal a kol., 2009, 77).

3 CÍLE A ÚKOLY PRÁCE

Hlavním cílem této práce je vytvořit co nejuvěrohodnější podobu návrhu projektového plánu, jenž by mohl být v případě zájmu některého subjektu okamžitě aplikován a realizován. Takový návrh projektového plánu by se měl zabývat rozsahem činností, harmonogramem, personálním obsazením, materiálně-technickým a metodickým zabezpečením, medializací a propagací, riziky a rozpočtem a měl by počítat s realizací testovací náborové akce. Dílčím cílem této práce je pro takový návrh vytvořit projektové pozadí, respektive dát dohromady ucelenou koncepci projektu náborového typu, a to včetně jeho názvu a základních parametrů, loga, přínosu, řešení a financování. Tento projekt by si kladal za úkol systematicky pomáhat volejbalovým klubům v jejich snaze přilákat více dětí k volejbalu, a to jednak prostřednictvím celoroční propagace vlastního obsahu orientujícího se na minivolejbal a na vzdělávání dětí a rodičů, a jednak prostřednictvím realizace náborových akcí. Šířený obsah by sestával převážně z rozhovorů s bývalými a současnými významnými sportovními osobnostmi, s volejbalovými trenéry, se svazovými funkcionáři a s předními odborníky z oblasti výživy, sportovního tréninku a mentálního coachingu. Tento obsah by se měl pravidelně objevovat na webových stránkách a sociálních sítích zamýšleného projektu, popřípadě zapojených klubů. V souvislosti s náborovými akcemi je předpokládáno, že by Český volejbalový svaz, jakožto zamýšlený investor projektu, měl k těmto akcím dodat odpovídající propagační, materiální, technické a metodické krytí.

K naplnění výše uvedených cílů bylo zapotřebí se zaměřit a následně vykonat následující úkoly:

- Zvolit odpovídající metody pro vlastní výzkum
- Sestavit osnovu hloubkových rozhovorů s jednotlivými účastníky šetření
- Uskutečnit hloubkové rozhovory s projektovým manažerem, organizátorem akce „Týden hokeje“, představitelem volejbalového svazu a manažery volejbalových klubů o obdobném projektu v prostředí ledního hokeje, respektive jeho možném přijetí v podmínkách tuzemských volejbalových poměrů
- Zpracovat a posléze interpretovat získaná data tak, aby mohla sloužit jako podklad pro tvorbu návrhu projektového plánu, respektive jeho pozadí

4 METODOLOGIE

Základem pro rozhodování každého člověka je validní informace a umění jí správně použít. Jinak tomu není ani u projektového managementu. K tomu, aby projektový manažeři mohli interpretovat dopad stávajících projektů a plánovat projekty budoucí, potřebují včasné, přesné a platné informace a poznatky. Z vědeckého pohledu se mezi základní prostředky k jejich dosažení řadí zejména výzkum.

Výzkum, který je součástí této práce, je kombinací výzkumu aplikovaného, neboť se soustřeďuje na řešení otázek a témat, které mají bezprostřední praktický přínos, kvalitativního, jelikož je zaměřen na objasnění a výklad společenských jevů z pohledu jedinců či skupin a akčního, protože se zaměřuje na pochopení reálných problémů a jejich řešení (Reichel, 2009; Eger 2014)

4.1 Výzkumný proces

Proces výzkumné práce vychází z podstaty výzkumu, jenž je systematickým, kontrolovaným, empirickým a kritickým zkoumáním. Většina odborné veřejnosti pak vnímá výzkum jako proces skládající se z několika etap (přípravné, realizační a evaluační) a fází (preempirická, empirická). Právě s takovým rozdělením pracuje i Eger (2014), který s odkazem na Punche představuje zjednodušený model výzkumu, který ponechává výzkum na úrovni výzkumných otázek, tudíž neobsahuje hypotézy. Preempirická fáze sestává ze tří kroků: volby oblasti výzkumu, výběru tématu a formulace výzkumných otázek. Empirická fáze má kroky čtyři. Prvním z nich je určení designu výzkumu, tedy výběru strategie, prostřednictvím které budou data získána. Následně je potřeba data sesbírat a zanalyzovat. Až poté se může výzkumník pokusit o zodpovězení výzkumných otázek (Eger, 2014, 42).

4.1.1 Preempirická fáze

Hned na úvod je potřeba zmínit, že k naplnění prvních dvou kroků preempirické fáze, tedy vymezení výzkumného problému a stanovení výzkumného tématu, již došlo. Důkazem toho je tato diplomová práce, která je reakcí na výzkumný problém. Nezbyvá tedy než přistoupit k výzkumným otázkám. Jejich formulace se však odvíjí od cíle výzkumu, neboť právě cíl výzkumu určuje, čeho má být dosaženo.

Dle Kotlera (2013) by cíl výzkumu měl obsáhnout veškerou šíři řešeného problému, neměl by být však definován příliš úzce ani příliš široce, a to z důvodu možnosti úniku některých důležitých souvislostí. Právě to je také důvodem, proč nezřídka kdy dochází

k formulaci dílčích výzkumných cílů. Cíli vlastního výzkumu je jednak zjistit, jak byl vytvořen a jak funguje projekt, jenž se zaměřuje na problematiku náboru dětí v rámci prostředí ledního hokeje, a jednak zjistit, zdali existují podmínky pro přijetí projektu náborového typu v prostředí volejbalu v České republice.

V souvislosti s výzkumnými otázkami se doporučuje zpočátku sestavit otázky obecně a až poté je specifikovat. Eger (2014) nicméně považuje obecné výzkumné otázky za příliš abstraktní, široce zaměřené, které obvykle nelze přímo zodpovědět. Na rozdíl od otázek specifických, které „*ukazují na data, která jsou pro odpověď potřebná a která budeme za použití vhodných metod a dalších procedur sbírat a hodnotit*“ (Eger, 2014, 38). To je mimo jiné podstatou tzv. empirického kritéria. Výzkumné otázky, které vycházejí z výše uvedeného cílů, jsou formulovány takto:

- Za jakých podmínek vznikal, a které kroky bylo zapotřebí učinit, aby byl projekt „Pojď hrát hokej“ vytvořen a úspěšně aplikován a realizován?
- Existují v prostředí volejbalu v České republice podmínky pro realizaci projektu, který by řešil problematiku náboru dětí?

4.1.2 Empirická fáze

4.1.2.1 Design výzkumu

První krok empirické fáze spočívá v určení designu, ve starší české odborné literatuře spíše struktury, výzkumu. O struktuře výzkumu hovoří Reichel (2009) jako o určitém specifickém konceptu řešení výzkumného úkolu, který zahrnuje množství teoretických, metodologických, ale i organizačních hledisek. Eger (2014) s odkazem na Creswella vnímá design výzkumu jako plány a procedury zahrnující širokou škálu rozhodnutí od úvodních předpokladů výzkumu až po detailní výběr metod pro sběr a analýzu výzkumných dat.

I když Reichel (2009) ve své publikaci hovoří pouze o dvou typech designu, a to kvalitativních a kvantitativních, v současnosti se lze stále častěji setkat s jejich kombinací – výzkumem smíšeným. Vzhledem k povaze a složitosti zkoumaného fenoménu je v rámci vlastního výzkumu pracováno s designem kvalitativním. Jeho hlavní přednost dle Hendla (2016) tkví v získávání podrobného popisu a vhledu při zkoumání jedince, skupiny, události či fenoménu, a to v přirozeném prostředí. Zároveň kvalitativní design výzkumu umožňuje výzkumníkovi studovat procesy podrobněji a komplexněji, přičemž výzkumník může v podmínkách kvalitativního výzkumu velmi dobře a rychle reagovat na místní situace a podmínky. Určité úskalí kvalitativního výzkumu Hendl (2016) spatřuje zejména v časové

náročnosti sběru dat a jejich následné analýze a také v tom, že získané poznatky nemusí být zobecnitelné. To kvůli tomu, že kvalitativní výzkum pracuje standardně s menším počtem jedinců. Faktem je, že výsledky jsou velmi často ovlivněny výzkumníkem a jeho osobními preferencemi, proto je zapotřebí, aby bylo v zájmu samotného výzkumníka vytvořit si komplexní pohled na zkoumanou realitu.

Jako poslední přichází na řadu rozhodnutí týkající se volby strategie designu kvalitativního výzkumu, respektive přístupu ke zkoumanému fenoménu. Eger (2014) dává na výběr z následujících možností: narativní výzkum, fenomenologie, etnografie, studie zakotvené teorie, akční výzkum a historický výzkum. Z výše uvedených přístupů se pro účely vlastního výzkumu, byť ne zcela přesně, jeví nejvhodněji přístup etnografický. Eger (2014, 28) považuje etnografii za základ výzkumných studií, při němž je „výzkumník po určité době v kontaktu se sledovanou skupinou či jednotlivcem a sbírá data v přirozeném prostředí zejména pozorováním a rozhovory“. Svě využití nachází zejména v lepším pochopení názorů, postojů a chování respondentů. Přednost etnografického typu designu Eger (2014) spatřuje ve flexibilitě a schopnosti věnovat pozornost celému kontextu reality, která zkoumané osoby, ale i výzkumníka obklopuje.

4.1.2.2 Sběr dat

Druhým krokem empirické fáze je sběr dat, skládající se z výběru zdrojů dat, volby optimálních metod a technik pro jejich získání a v neposlední řadě určení velikosti vzorku, respektive samotného procesu jejich sběru.

Jako první přichází na řadu rozhodování o zdrojích dat, která lze rozdělit na data primární a sekundární. Primární data jsou, dle Kotlera (2013), data, která jsou získávána nově za účelem řešení projektu. K samotnému sběru primárních dat však stejný autor doporučuje přistoupit až v momentě, kdy potřebná data jednoduše neexistují nebo jsou-li sekundární data neúplná, zastaralá či nespolehlivá. Čáslavová (2009) shledává nevýhodu primárních dat v jejich pořízení, které bývá zpravidla časově náročné. Na druhou stranou jejich nesporné výhody tkví v jejich použitelnosti, aplikovatelnosti, přesnosti, spolehlivosti a aktuálnosti. Za primární data lze v rámci vlastního výzkumu považovat data získaná z hloubkových rozhovorů.

Další krok spočívá ve výběru metod pro sběr dat. Z dostupných možností, tak jak je nabízí Hendl (2016, 168), tedy striktně strukturovaným dotazováním s uzavřenými otázkami, polostrukturovaným dotazováním, „jež se vyznačuje definovaným účelem, určitou osnovou a velkou pružností celého procesu získávání informací“ a zcela volným dotazováním bez

jakékoli struktury, bylo ve spojitosti s vlastním výzkumem využito prostřední varianty, a to ve formě osobního a telefonického dotazování. Důvodem pro takové rozhodnutí byla, především pak v rozhovoru s autorem projektu „Pojď hrát hokej“, složitost a obsahová šíře dané problematiky. Navíc bylo předpokládáno, že některé záležitosti bude potřeba dovysvětlit, respektive že respondenti budou i sami chtít sdělit něco, co je nad rámec předem připravené osnovy rozhovoru.

Definováním způsobu sběru dat však celý proces zdaleka nekončí. Jako další je potřeba určit základní a výzkumný soubor. Do základního souboru lze, dle Reichela (2009), zahrnout všechny objekty, které lze identifikovat, vymezit nebo podchytit. Právě z této množiny se vybírá soubor výzkumný, nebo též cílový, kterého se zkoumání týká a na nějž se vztahují výsledky. Vlastní výzkum pracuje se dvěma základními, a tedy i dvěma výzkumnými soubory. Prvním základním souborem jsou všichni pracovníci ve veřejných a soukromých sportovních organizacích. Druhým základním souborem jsou všichni projektoví manažeři sportovně orientovaných projektů. První výzkumný soubor tvoří čtyři osoby, Jiří Carba – vedoucí Úseku propagace a medializace volejbalu při Českém volejbalovém svazu, Ladislava Eichenmannová – osoba odpovědná za vypořádání všech náležitostí a aktivit souvisejících se zapojením hokejového klubu HC PZ Kladno do projektu „Pojď hrát hokej“ včetně pořádání a organizace náborových akcí „Týden hokeje“ ve stejnojmenném klubu, Milan Fortuník – majitel, sportovní manažer a hlavní trenér volejbalového klubu Kladno volejbal cz a Jakub Lejsek – vedoucí sekretariátu volejbalového klubu TJ Slavia Hradec Králové a generální koordinátor projektu „Minivolejbal v barvách“. V rámci druhého výzkumného souboru figuruje Pavel Landa – projektový manažer a spoluautor projektu „Pojď hrát hokej“. Původně bylo pracováno také s variantou, že by se do výzkumu mohli zapojit i představitelé některé ze zahraničních volejbalových federací, konkrétně Belgického, respektive Švýcarského volejbalového svazu. Ukázalo se však, že navzdory početné mládežnické základně, kterou v obou zemích registrují, v těchto zemích neexistuje, nebo o nich oslovené osoby nevědí, žádný projekt náborového typu, který by byl koordinován ze strany příslušných svazů.

Finální krok této části spočívá ve shromáždění dat z terénu. Dle Vojtíška (2012) se *„zaznamenávání dat liší podle charakteru výzkumu od podrobného doslovného záznamu (audionahrávky) přes výzkumníkem zaznamenané jevy (polní poznámky) až po kódované záznamy (standardizovaný dotazník).“* Z dostupných možností, bylo v souvislosti s vlastním výzkumem pracováno s doslovným záznamem, a to oproti informovanému souhlasu viz příloha č.1, který všichni respondenti podepsali. Celkem bylo realizováno pět rozhovorů,

z čehož dva formou telefonického hovoru a zbylé tři ve formě osobního dotazování v prostředí respondentova pracoviště. Jejich trvání se pohybovalo mezi 20 a 160 minutami. Respondenti byly osloveni prostřednictvím e-mailové komunikace na základě které bylo domluveno datum, čas a popřípadě místo konání schůzky. Rozhovory byly realizovány od poloviny měsíce února do konce měsíce června letošního roku s tím, že první a poslední rozhovor se uskutečnil 26.2, respektive 30.6. Účelem rozhovorů bylo jednak zjistit, jaká je dosavadní praxe v oblasti náboru dětí v rámci hokejového a volejbalového prostředí na úrovni národních federací (Český svaz ledního hokeje a Český volejbalový svaz) a sportovních organizací (HC PZ Kladno, Kladno volejbal cz a TJ Slavia Hradec Králové), a jednak zjistit možnosti a připravenost Českého volejbalového svazu a vybraných volejbalových oddílů pro přijetí a následnou realizaci projektu náborového typu. Osnovy polostrukturovaných rozhovorů, jež tvoří přílohy č. 2, 4, 6, 8, byly složeny především z primárních otevřených otázek, které respondentům umožnily širokou škálu odpovědí. Došlo však i na otázky sekundární doplňující a to proto, že některé okolnosti bylo potřeba doplnit nebo dovysvětlit. Otázky byly kladeny, pokud možno, v logickém sledu podle předem připraveného pořadí. S ohledem na předpokládanou obsahovou šíři rozhovorů, byly osnovy s otázkami zaslány informantům s určitým časovým předstihem. V úvodu rozhovorů byl zúčastněným ve stručnosti představen zamýšlený projekt a připomenut záměr společného setkání. Během rozhovorů, tak jak respondenti odpovídaly na kladené otázky vycházející z osnov, byly stranou zaznamenávány poznámky mapující překvapivé či jinak zajímavé informace. V samotném závěru rozhovorů bylo dotazovaným ještě jednou poděkováno za vynaložený čas a úsilí.

4.1.2.3 Analýza dat

Předposlední krok empirické fáze spočívá ve zpracování zjištěných údajů a informací z nashromážděných dat. Eger (2014) v této souvislosti zmiňuje, že na rozdíl od výzkumu kvantitativního probíhá u kvalitativního výzkumu analýza dat již v momentě, kdy jsou data získávána, což umožňuje tazatelům okamžitě přijímat změny v dalším postupu. Analýza kvalitativních dat však vyžaduje zejména jejich organizaci a také redukci, neboť kvalitativní výzkumy pracují zpravidla s velkým množstvím dat. Prostředkem k jejich převodu, je transkripce, která je zároveň podmínkou dalšího vyhodnocování dat. V této souvislosti Hendl (2016) zmiňuje čtyři techniky převodu kvalitativních dat, a to doslovnou transkripci, komentovanou transkripci, shrnující protokol a selektivní protokol. Data byla v rámci

vlastního výzkumu převedena prostřednictvím doslovné transkripce, kterou Vojtíšek (2012, 43) definuje jako „*autentický převod nasbíraného textového materiálu*“. Hendl (2016) v souvislosti s doslovnou transkripcí uvádí, že původní text je možné zbavit nadbytečných slovních parazitů, očistit ho od dialektů, opravit chyby ve větné skladbě, popřípadě text stylisticky upravit. Neměl by tím však být zasažen jeho původní obsah. Doslovné přepisy rozhovorů lze nalézt v přílohách č. 3, 5, 7, 9 a 10.

4.1.2.4 Interpretace dat

Posledním krokem empirické fáze je interpretace dat. Výstupem z výzkumu totiž není nashromážděný materiál, nýbrž jeho vyhodnocení, vysvětlení. V této souvislosti Hendl (2016) zmiňuje skutečnost, že vyhodnocení kvalitativních dat značně komplikuje jejich nestrukturovanost. Jedná se však o data s vysokou mírou kontextuálnosti vzpírající se provedení redukce, a tak je jejich interpretace často doplňována o plné citace. Dle Gavora (2010) je v rámci interpretace nejprve vhodné vysvětlit hlavní závažnější informace a až poté zacházet více do podrobností. Stejný autor doporučuje interpretovaná data tematicky strukturovat a přecházet od jednoho dílčího tématu k druhému. Interpretovaná data lze nalézt ve výsledkové části této práce, konkrétně v podkapitole 5.1.

5 VÝSLEDKY

Výsledková část diplomové práce se skládá ze dvou částí. V první části jsou shrnuty rozhovory s účastníky výzkumu, které významným způsobem přispěly k vytvoření zamýšleného projektu, respektive návrhu projektového plánu, jež tvoří druhou část výsledkové části.

5.1 Shrnutí rozhovorů

Následující odstavce jsou věnovány shrnutím jednotlivých rozhovorů s respondenty, za pomoci kterých vznikala „kostra“ zamýšleného projektu, respektive návrhu projektového plánu. Konkrétně se jedná o rozhovory s Pavlem Landou, projektovým manažerem a tvůrcem projektu „Pojď hrát hokej“, Jiřím Carbou, vedoucím Úseku propagace a medializace volejbalu při Českém volejbalovém svazu, Ladislavou Eichenmannovou, osobou odpovědnou za vypořádání všech náležitostí a aktivit souvisejících se zapojením hokejového oddílu HC PZ Kladno do projektu „Pojď hrát hokej“ včetně pořádání a organizace náborových akcí „Týden hokeje“ ve stejnojmenném klubu, a se dvěma představiteli volejbalových klubů, Milanem Fortuníkem za Kladno volejbal cz a Jakubem Lejskem za TJ Slavia Hradec Králové. Rozhovory s jednotlivými respondenty jsou řazeny jednak podle jejich délky, a jednak podle jejich významu pro tvorbu zamýšleného projektu, respektive návrhu projektového plánu.

Výběr všech respondentů byl ryze účelovou záležitostí. Důvodem volby Pavla Landy, jakožto klíčového respondenta, byly především jeho zkušenosti s tvorbou a realizací projektu náborového typu v prostředí ledního hokeje a jeho přehled na poli projektového managementu se zaměřením na sport. Volba Jiřího Carby, jakožto druhého stěžejního respondenta, se zakládala na skutečnosti, že v rámci struktury Českého volejbalového svazu je člověkem, který je zodpovědný za propagaci a medializaci všech forem volejbalu, včetně minivolejbalu. S panem Carbou byly probírány zejména možnosti, a to zejména finanční možnosti, a podmínky Českého volejbalového svazu ve vztahu k možnému přijetí a realizaci zamýšleného projektu. Dalším důležitým respondentem byla Ladislava Eichenmannová, jenž je osobou disponující mnohaletými zkušenostmi z pořádání a organizace sportovně-sociálních akcí středního rozsahu, se kterou bylo diskutováno zapojení klubu HC PZ Kladno do projektu „Pojď hrát hokej“, respektive pořádání náborových akcí „Týden hokeje“. Jak s Milanem Fortuníkem, tak Jakubem Lejskem, byla probírána dosavadní praxe v oblasti náboru dětí v klubech, které v rámci výzkumu reprezentovali, a následně i zamýšlený projekt,

respektive zdali by se, v případě poskytl by-li jim Český volejbalový svaz pomoc, do projektu zapojili.

5.1.1 Rozhovor s Pavlem Landou

Načasování rozhovoru s panem Landou nemohlo být lepší, neboť právě v době našeho rozhovoru končil jim vytvořený projekt čtyřleté období, pro které byl schválen. V době našeho rozhovoru měl tak pan Landa a tým okolo něj již zanalyzované dopady projektu a připravenou konkrétní podobu projektu na další čtyři roky. Obecně se pan Landa vyjádřil ve smyslu, že by v projektu rád pokračoval, šel by však cestou větší ekonomičnosti. Jeho osoba je pro projekt obzvláště důležitou, neboť je, dle jeho slov, jediným člověkem, který má projekt jako „*hlavní pracovní náplň*“.

Jak už to u takového typu projektů bývá, myšlenka na jeho vytvoření vznikla relativně spontánně, a to u příležitosti konání Mistrovství světa v ledním hokeji 2015, respektive propagační kampaně na podporu ledního hokeje. Vzhledem k významu této akce se totiž předpokládalo, že hokej bude středem pozornosti, čehož chtělo vedení Českého svazu ledního hokeje využít, zejména s ohledem na upadající zájem o hokej ze strany dětí a jejich rodičů. Reputaci mládežnického hokeje velmi vážně zasáhla především korupční kauza okolo bývalého trenéra HC Slavie Praha Vladimíra Růžičky. Prostředí mládežnického hokeje bylo médií vykreslováno jako nečisté, privilegované a hokej jako takový extrémně finančně náročný. To vše bylo dle slov pana Landy umocňováno tím, že mládežnický hokej nebyl ze strany hokejového svazu nikterak zásadně komunikován. Jeho úkol však spočíval pouze ve vytvoření jednorázové izolované kampaně, čehož se, dle jeho slov, zdárně zhostil. Po skončení Mistrovství světa 2015 se však k problematice propagace mládežnického hokeje vrátil a společně s panem Zahálkou dal dohromady návrh projektu, který byl posléze prezentován vedení Českého svazu ledního hokeje. Návrh byl Výkonným výborem Českého svazu ledního hokeje schválen v dubnu 2016 a to na čtyřleté období.

Na otázku, jestli bylo při vytváření projektu využito některé ze situačních analýz, např. SWOT analýzy, pan Landa odpověděl, že ano, nicméně pouze ve zjednodušené podobě. Za mnohem důležitější v procesu vytváření „*kostry*“ projektu pan Landa označil výzkum, který se týkal vnímání ledního hokeje ze strany české veřejnosti. Jeho účelem bylo zjistit, jak česká veřejnost vnímá lední hokej jako sport pro děti a mládež, ale především určit hlavní bariéry, které brání rodičům dát děti na hokej.

V odpovědi na otázku, zdali návrh, který byl předložen Výkonnému výboru Českého svazu ledního hokeje, obsahoval i konkrétní cíle, kterých má být prostřednictvím realizace projektu dosaženo, pan Landa odpověděl, že návrh zohledňoval dva druhy cílů. Ty „tvrdé“, lépe kvantifikovatelné, se týkaly jednak samotné realizace projektu ve smyslu budování infrastruktury, a jednak souvisely s počtem účastí dětí na akcích Týden hokeje. Tým okolo pana Landy původně cílil na navýšení počtu registrovaných dětí po jednotlivých ročnících. Cílová čísla se však ukázala jako nereálná, a tak byl tento cíl přeformulován na navýšení hrubého počtu nově registrovaných, bez ohledu na ročník, což byl také hlavní cíl projektu. Kromě těchto více či méně kvantifikovatelných cílů byly do návrhu zapracovány též „měkčí“, hůře kvantifikovatelné cíle, které souvisely se změnou vnímání mládežnického hokeje. Vzhledem k tomu, že Český svaz ledního hokeje téma mládežnického hokeje prakticky vůbec nekomunikoval, bylo cílem týmu okolo pana Landy začít toto téma aktivně komunikovat a postupně tak vyvracet mýty, které okolo mládežnického hokeje kolovaly.

V oblasti řízení rozsahu projektu pracoval tým okolo pana Landy metodou logického rámce, na základě které došlo k určení jednotlivých činností a aktivit, které měly vést k naplnění cílů. Pan Landa se vyjádřil ve smyslu, že všechny aktivity nabíhaly postupně, neboť na začátku nebylo nic. Z hlediska projektu samotného bylo nejdříve zapotřebí vybudovat jeho infrastrukturu, především pak IT infrastrukturu, tedy jak informační systém, tak webové stránky, tak i ostatní komunikační kanály. Součástí tohoto procesu bylo i vytváření vlastního obsahu, kterým se kontinuálně snažili plnit všechny komunikační platformy. Z hlediska akcí „Týden hokeje“ bylo zprvu nutné ověřit funkčnost namyšlených procesů. Jednotlivé úkony, které se vztahují k budování infrastruktury a akcím „Týden hokeje“, jsou představeny v samostatných odstavcích této části.

V souvislosti s náklady a rozpočtnictvím pan Landa příliš konkrétní být nechtěl. Uvedl ale, že od začátku společně s týmem pracoval s rozpočtovým výhledem na celé čtyřleté období. Vzhledem k tomu, že vedení Českého svazu ledního hokeje schvaluje rozpočet organizace po jednotlivých letech, bylo každý rok zapotřebí předložit konkrétní podobu rozpočtu projektu pro rok následující. Rozpočet dle slov pana Landy sestával z pěti hlavních pilířů: propagace, infrastruktury, materiálního vybavení, podpory první registrace a mzdových a personálních nákladů. Kapitola rozpočtu vztahující se k propagaci obsahovala náklady spojené s tvorbou obsahu, zejména videí, a tiskovin, a náklady na billboardovou a on-line kampaň. V souvislosti s infrastrukturou se pan Landa zmínil zejména o nákladech na informační technologie, konkrétně pak náklady spojené s vybudováním informačního systému a se správou a provozem webových stránek a sociálních sítí. Další významnou

rozpočtovou kapitolou bylo materiální vybavení pro kluby a samotné účastníky projektu. Účastníci projektu byli navíc motivováni poukazem na nákup hokejového vybavení v hodnotě 1.500, - Kč, a to za předpokladu, že vyplní registrační formulář a stanou se tak aktivními členy Českého svazu ledního hokeje. Poslední větší rozpočtovou kapitolou představovaly mzdové a personální náklady včetně cestovného. Pan Landa nicméně uvedl, že podstatná část nákladů na vybavení (společnost STRÍDA SPORT s.r.o.), distribuci (společnost DHL Express (Czech Republic) s.r.o.) a propagaci v tištěných a online médiích (společnost BPA Sport marketing a.s.) byla pokryta prostřednictvím barterového plnění a do rozpočtu projektu se tak nepromítla.

V odpovědích na otázky, které se týkaly projektového týmu a jeho tvorby, byl pan Landa o poznání sdílnější. Dle jeho slov tvořilo jádro projektu šest osob:

- projektový ředitel, který zastřešoval projekt z účetního hlediska,
- projektový manažer zodpovědný za marketing, financování projektu a jeho řízení
- administrativní pracovník v jehož gesci byla komunikace s kluby, správa informačního systému a koordinace práce stážistů,
- pracovník, jenž měl na starost reklamní partnery a organizaci tzv. medializovaných akcí
- pracovník zodpovědný za komunikaci projektu, správu webových stránek a sociálních sítí a tvorbu grafického obsahu,
- pracovník, který měl na starost registrační systém a ostatní náležitosti spojené s vypořádáním vůči klubům a účastníkům akcí „Týden hokeje“

Mimo projektový tým pak fungoval tým regionálních trenérů, kteří byli k projektu zváni jednorázově, a to při příležitosti konání akce „Týden hokeje“. Jejich úkolem bylo jednak monitorovat průběh akcí a v případě potřeby organizátorům nebo trenérům na místě pomoci, a jednak hodnotit úroveň organizace jednotlivých akcí. Projekt, respektive Týden hokeje, by nebylo možné zrealizovat bez pomoci stážistů převážně z řad studentů. Těch figurovalo u projekt celkem osm a jejich úkol spočíval v monitoringu plnění úkolů a povinností ze strany klubů, komunikaci s kluby ohledně materiálního zajištění a jejich připravenosti, přepisu registračních formulářů do elektronické podoby a rozesílání newsletterů účastníkům, to vše ve spojení s Týdnem hokeje. Z hlediska organizace a řízení projektového týmu bylo dle slov pana Landa zejména ze začátku obtížné tlačit na jednotlivé členy týmu, neboť pro ně činnost na projektu byla jen jednou z mnoha činností. Hlavní tíha projektu tedy spadala především na něj. Co se vytváření týmu týče, pan Landa uvedl, že na

místo odpovědnostní matice či výběrového řízení se spolehl na vlastní intuici a vybral si do týmu osoby, které již znal z minula. Zároveň však uvedl, že s nábořem dětí mělo zkušenost jen minimum z nich.

Poněkud překvapivé, s ohledem na rozsah projektu, bylo zjištění, že řízení rizik jako nástroj řízení projektu, které se běžně užívá na úrovni nadnárodních korporací, respektive větších projektů, aplikováno nebylo. Namísto toho se tým okolo pana Landy zaměřil na klíčové oblasti, u kterých se snažil definovat potenciální rizika. Na základě zjištěných rizik byly následně nastaveny opatření – kontrolní mechanismy, a to tím způsobem, aby bylo zamezeno vzniku potenciálních problémů. Za nejzávažnější riziko spojené s fungováním projektu pan Landa označil riziko spojené s jeho financováním, a to zejména ve smyslu udržitelnosti zdrojů financování. Proto pan Landa v souvislosti s vytvářením podobného typu projektu radí, nespoléhat se pouze na jeden zdroj příjmů, ale pokusit se financovat projekt z více zdrojů. V souvislosti s akcí „Týden hokeje“ pan Landa zmínil rizika spojená s udržení jednotné úrovně výstupů, a to napříč všemi zapojenými kluby, tedy od obsahového rámce akcí, který je dán manuály, přes veškerou fotodokumentaci, komunikaci na jednotlivých komunikačních platformách, až po administrativu včetně registračních a hodnotících formulářů. Za tímto účelem byly nastaveny kontrolní mechanismy, přičemž v případě pochybení při nakládání s osobními údaji účastníků nebo nesplnění povinností v souvislosti s výstupy, bylo možné přistoupit k uvalení sankcí na kluby. Systém sankcí byl definován ve všeobecných podmínkách, které se pro zúčastněné kluby staly závaznými v momentě vyplnění přihlášky do projektu. Kromě finanční újmy mohlo v závažných případech klubům hrozit i vyloučení z projektu.

Předmětem dotazování byla také komunikace projektu, respektive tvorba obsahu a jeho propagace. Cílem v oblasti komunikace bylo projekt komunikovat kontinuálně v průběhu celého roku, a to různým typem obsahu. Konkrétně se jednalo jednak o propagační kampaň celostátního rozsahu spojenou s Týdny hokeje a jednak o sérii videí zaměřujících se na vzdělávání rodičů. Základem pro celostátní propagační kampaň byly záběry z tzv. medializovaných akcí, tedy samotných náborových akcí v jednotlivých klubech v rámci Týdne hokeje, kam byl kromě natáčecího štábu vypraven i maskot českého hokeje společně s hokejovou legendou. Tato kampaň, která probíhala v měsíci lednu, respektive září, byla komunikována jak v tištěných, tak rozhlasových médiích, stejně jako na obrazovkách České televize, webových stránkách a sociálních sítích projektu. Ve zbývajícím období byl komunikován obsah převážně vzdělávacího charakteru – ať už se jednalo o sérii videí o stravování, o sportovním tréninku nebo z oblasti mentálního rozvoje dětí a výchovy obecně,

popřípadě o články s hráči nebo rodiči slavných hráčů ledního hokeje. Tým okolo pana Landy se ve člancích snažil zaměřovat na příběhy, respektive podsouvat témata, která korespondovala s hodnotami projektu – nikdy není pozdě na to, začít hrát hokej, a to ani v menším „neznámém“ klubu. Tento druh obsahu bylo možné sledovat na webových stránkách a všech sociálních sítích včetně YouTube. Z hlediska dosahu pan Landa za nejúspěšnější označil propagační klip k projektu, který vznikl ve spolupráci se skupinou Děda Mládek Illegal Band a sérii videí o stravování s MUDr. Skalskou.

Poslední okruh otázek se týkal akcí Týden hokeje, jež byla dle slov pana Landy od začátku aktivitou, bez které si fungování projektu nedovedl představit. Vyjádřil se ve smyslu, že hlavní účelem akcí Týden hokeje mělo být přesvědčit rodiče o tom, že je lední hokej vhodným sportem pro jejich dítě. K tomu bylo zapotřebí, aby byly rodiče akci přítomni, aby viděli, jak si dítě akci užívá, jak je trénink dobře zorganizovaný a jak dobře funguje klub samotný. *„Z mého pohledu totiž podstata kvalitního a úspěšného náboru spočívá v aktivní účasti dítěte i rodiče zároveň.“* Dle slov pana Landy bylo nejprve zapotřebí otestovat procesy, které měly ve výsledku vést k naplnění hlavního cíle projektu – rozšíření členské základny. První dva Týdny hokeje se tak uskutečnily v tzv. pilotním režimu, a to ve čtyřech krajích, dohromady pětadvaceti klubech, jejichž účast byla zcela dobrovolná. Pro tyto kluby byl za pomoci sportovního oddělení Českého svazu ledního hokeje vytvořen manuál, jak by akce měla proběhnout, a to jak z marketingového, tak organizačně-technického pohledu. Vzhledem k tomu, že obě akce byly vyhodnoceny jako úspěšně, byl v lednu 2017 zrealizován první oficiální „Týden hokeje“ na celorepublikové úrovni, kterého se zúčastnilo 136 klubů. Za klíčovou oblast z hlediska organizace akce pan Landa označil logistiku. Před každým Týdnem hokeje bylo zapotřebí zapojeným klubům dodat potřebné vybavení, konkrétně materiální vybavení pro trenéry, organizátory a účastníky akce a propagační předměty včetně tiskovin a bannerů. Dle slov pana Landy akce trvá přibližně dvě hodiny, přičemž akce začíná příchodem dětí a rodičů na stadion, pokračuje registrací účastníků na základě které obdrží účastníci dárky, následuje prezentace, která je určená pouze pro rodiče, převléknutí a samotná tréninková jednotka, jejíž obsah je předem dán sportovním oddělením a která je zakončena společným vyfocením všech účastníků. Pro projektový tým, respektive jednotlivé kluby zapojené do projektu, proces pořádání akce začíná zhruba šest až osm týdnů před akcí. S takovým předstihem totiž kluby musí nahlásit termíny vlastní akce v rámci Týdne hokeje, které jsou závazné. Dle pana Landy bezprostředně poté dochází ke zpracování všech podkladů pro kluby grafikem – ať už se jedná o pro jednotlivé kluby upravené plakáty a roll-up bannery, letáky určené pro lokální propagaci, nebo o článek o akci. Kluby mají za úkol

zhruba tři týdny před akcí začít s propagací akcí, a to jednak online, konkrétně na webových stránkách (článek) a sociálních sítích (vytvoření události, zrcadlení článku) nebo v rámci své spádové oblasti. Pan Landa uvedl, že přibližně ve stejnou dobu je dobré se sejt se stážisty a seznámit je s jejich pracovní náplní – stážisté začínají intenzivně komunikovat s kluby a monitorovat jejich činnost. Se stážisty je potřeba setkat se ještě jednou, a to týden před zahájením samotné akce při příležitosti školení, které je zaměřené na rozesílání newsletterů po akci. V průběhu Týdne hokeje projektový tým objíždí jednotlivé akce a operativně řeší veškeré komplikace, stážisté sledují a urgují výstupy od klubů – registrační formuláře, které následně přepisují do elektronické podoby, fotky, články nebo hodnotící formuláře. Po skončení akce musí stážisté zpracovat veškerou dokumentaci za jednotlivé kluby na základě které dochází k rozeslání newsletterů účastníkům projektu, respektive jejich rodičům. V souvislosti s pořádáním akce „Týden hokeje“ se pan Landa také zmínil, že do budoucna pracuje s variantou pouze jedné akce namísto dvou. K tomuto názoru dospěl z důvodu jednak nedostatečné efektivity zářijových náborů a jednak nemožnosti některých klubů akci fyzicky uspořádat. Proces vytváření harmonogramu akce „Týden hokeje“ byl dle slov pana Landy ovlivněn hned několika faktory, jednak období prázdnin, zejména jarními a letními, a jednak startem a relativně brzkým koncem hokejových soutěží mládeže. Prostor k pořádání akce se tak zúžil na období mezi zářím a únorem. Obecně se tým okolo pana Landy při výběru data konání akce orientoval podle toho, zdali existuje možnost nějaké bezprostřední navazující aktivity poté, co proběhne akce Týden hokeje například školičky bruslení.

5.1.2 Rozhovor s Jiřím Carbou

S ohledem na skutečnost, že zamýšlený projekt by měl svou povahou odpovídat spíše marketingovému projektu, byl jako druhý k rozhovoru přizván Jiří Carba, pod jímž spravovány úsek při Pracovní komisi Českého volejbalového svazu – propagaci a medializace volejbalu – by zamýšlený projekt měl spadat.

Nejprve byl s panem Carbou probírán obecný koncept propagace a medializace volejbalu. Na úvod pan Carba uvedl, že Český volejbalový svaz má pět priorit, na které se snaží v rámci propagace zaměřovat. Společně s tím zmínil i nejdůležitější komunikační kanály, které Český volejbalový svaz k propagaci obsahu využívá. Těmi dle jeho slov jsou webové stránky a sociální sítě Českého volejbalového svazu a spřátelená celonárodní média z oblasti sportu – iDNES.cz, TN.cz, iSport.cz, Sport.cz. Prostřednictvím těchto komunikačních kanálů má docházet k šíření volejbalové tematiky české sportovní veřejnosti.

Následně se pan Carba rozpovídal o jedné z priorit – minivolejbalu, která je z pohledu navrhovaného projektu nejdůležitější. Po krátkém představení projektu „Minivolejbal v barvách“ pan Carba zmínil důležitou věc a to, že v současné době je nábor dětí řešen pouze na úrovni jednotlivých klubů a Český volejbalový svaz do této aktivity nijak nezasahuje a ani ji nijak nepodporuje. Co je naopak ze strany Českého volejbalového svazu propagováno jsou celostátní festivaly minivolejbalu, které probíhají za přítomnosti kamer České televize. Právě záběry z celonárodních festivalů tvoří převážnou část obsahu, který je nadále komunikován. V návaznosti na otázku, zdali je spokojen s členskou základnou, kterou eviduje Český volejbalový svaz v rámci kategorie minivolejbalu, pan Carba odpověděl že ano, nicméně vnímá, že vždy je kam se posunout. Vyjádřil se však ve smyslu, že současná doba sportování mládeže příliš nenahrává. Zároveň pan Carba přiznal, že zvýšil-li by se zájem o minivolejbal, jednotlivé kluby by měly velké problémy se zajištěním kvalitních trenérů pro trénink dětí. Český volejbalový svaz se to snaží řešit prostřednictvím nové trenérské kategorie – Trenér minivolejbalu. Do systému školení se mohou zapojit trenéři, kteří ještě nemají III. trenérskou třídu, stejně jako učitelé nebo nadšení rodiče. Metodicky se o projekt „Trenér minivolejbalu“ stará Úsek metodiky a vzdělávání při Českém volejbalovém svazu. Organizačně projekt „Minivolejbal v barvách“ zastřešuje generální koordinátor – Jakub Lejsek, společně s krajskými koordinátory.

Z pohledu financí pan Carba považuje Český volejbalový svaz za stabilní organizaci, která má zájem podporovat a propagovat minivolejbal i v následujících letech. S ohledem na nastavené priority se dá počítat s podporou v řádech vyšších jednotek miliónů korun, která by měla být garantována na několik let.

V odpovědi na otázku, s jakou svaz pracuje vizí v oblasti mládeže do budoucna pan Carba odpověděl ve smyslu, že na nastavení a fungování projektu „Minivolejbal v barvách“ by rozhodně nic neměnil. Zmínil, že v současné době sice probíhají diskuse ohledně rozšíření formátu projektu, z hlediska jeho nastavení a fungování je však Český volejbalový svaz s projektem nadmíru spokojený. Že by tudíž existovala nějaká strategická vize, toho si vědom není, a to ani v oblasti náboru dětí. Pan Carba nicméně nezastírá, že by se na tom nemohlo něco změnit.

Na otázku, zdali si pan Carba dokáže představit projekt náborového typu, který by byl zastřešován Českým volejbalovým svazem, odpověděl, že ano, buď jako jednorázové akce přidružené k jiné akci Českého volejbalového svazu, nebo jako samostatně fungující projekt v delším časovém horizontu. Z hlediska personálního zajištění projektu se pan Carba zmínil jednak o krajských koordinátorech, zaměstnancích Českého volejbalového svazu a jednak o

dobrovolnicích, které by mohl potenciálně zajistit. V souvislosti se zajištěním trenérů se pan Carba vyjádřil ve smyslu, že si dokáže představit varianty, kdy by větší kluby mohly propůjčit své trenéry pro náborové akce v menších klubech. Dle názoru pana Carby by mohl projekt metodicky zajistit Úsek vzdělávání a metodiky při Českém volejbalovém svazu. Jak už to tak bývá, stropem pro medializaci a propagaci projektu by byly přidělené finance, na druhou stranu je dle pana Carby výhodou, že svaz je schopen si vytvořit vlastní obsah, má vlastní režii a disponuje řadou kontaktů do médií. K propagaci zamýšleného projektu by bylo možné využít stávajících webových stránek a sociálních sítí projektu „Minivolejbal v barvách“ a Českého volejbalového svazu. Zároveň věří, že Český volejbalový svaz by měl být schopen vytvořit a realizovat koordinovanou propagační kampaň většího rozsahu. Dle slov pana Carby by neměl být problém ani s technickým zajištěním projektu, popřípadě náborové akce, a to s ohledem na vlastní kapacity v oblasti distribuce materiálu a fungující a využitelné zázemí jednotlivých klubů.

Z hlediska možného přijetí projektu náborového typu se pan Carba vyjádřil ve smyslu, že by kluby měly o takový projekt zájem. Zároveň však uvedl, že by bylo nejprve nutné jim vysvětlit veškeré přínosy a benefity, které pro ně náborový projekt bude mít. Doslova se vyjádřil takto: „*Tudíž my jim jasně musíme říct: Ne, vy to děláte pro sebe a my vám s tím pomůžeme, tzn. vybavíme vás materiálem, letáky, dostaneme to do televize, do médií, komplet to zaplatíme a jediné co po vás chceme je, aby až tam lidi přijdou, byla otevřená hala, aby byla nějak vyzdobená a byli tam trenéři.*“ Bylo-li by to skutečně tak, jak popsal, musely by nutně existovat i určité kontrolní a vymáhací mechanismy, na základě kterých by bylo možné kluby kontrolovat zdali udělaly to, a co měly. Zdůraznil, že co se týče zapojení klubů do projektu by podstatnou motivací pro kluby mohly být následné pozitivní ekonomické dopady. V závěru rozhovoru pan Carba uvedl, že si dokáže představit pořádání náborové akce třeba i čtyřikrát do roka.

5.1.3 Rozhovor s Ladislavou Eichenmannovou

Vzhledem k tomu, že by nedílnou součástí zamýšleného projektu měly být akce náborového typu, byla k rozhovoru přizvána hlavní organizátorka náborové akce v kladenském hokejovém klubu HC PZ Kladno, Ladislava Eichenmannová.

Na úvod rozhovoru byla paní Eichenmannová požádána o zhodnocení projektu „Pojď hrát hokej“, jak ho po jeho právě skončeném čtyřletém období vnímá. Z jejích úst zazněla jasně pozitivní odpověď s tím, že projekt dosáhl toho, co si na začátku vytýčil, tedy navýšit

členskou základnu mládežnických družstev v jednotlivých klubech a zlepšit vnímání českého hokeje ze strany veřejnosti.

Následně byla s paní Eichenmannovou diskutována situace v klubu HC PZ Kladno v oblasti náboru dětí, a to ještě před spuštěním projektu „Pojď hrát hokej“. Její výpověď, i s ohledem na to, že se v té době více věnovala krasobruslařské části oddílu, nelze brát jako zcela směrodatnou, nicméně uvedla, že v klubu panoval v oblasti náboru dětí chaos, *„což se samozřejmě negativně projevovalo v zájmu dětí, respektive rodičů o hokej jako takový“*. Na popud vedení klubu, které mělo o její schopnosti a zkušenosti s nábořem dětí zájem, se rozhodla angažovat i v hokejové části klubu. Do školy bruslení přivedla trenérky krasobruslení a dle jejích slov se situace začala mírně zlepšovat. *„No, a právě v té době, myslím že to bylo září 2016, se objevil projekt „Pojď hrát hokej“ a s ním i šance na razantnější změny.“* Paní Eichenmannová se takřka okamžitě pro projekt nadchla a začala přesvědčovat vedení klubu, aby se klub do projektu zapojil, což se také s mírným zpožděným skutečně stalo. Paní Eichenmannová byla zároveň pověřena vedením klubu, aby se starala o veškeré záležitosti, které by souvisely se zapojením klubu HC PZ Kladno do projektu „Pojď hrát hokej“ a to včetně pořádání a organizování náborových akcí „Týden hokeje“.

Tím hlavním, co si klub HC PZ Kladno od zapojení do projektu „Pojď hrát hokej“ sliboval, byly finanční, respektive materiální výhody s ním spojené. Český svaz ledního hokeje totiž oproti registraci do projektu „Pojď hrát hokej“ jeho účastníkům slíbil zaslat hokejovou výzbroj pro mládež, včetně bruslí a základního vybavení. Za druhý, taktéž velmi podstatný benefit, paní Eichenmannová označila možnost zažádat o Trenéra žáku Českého hokeje do jejich klubu, jenž by pomáhal s rozvojem mládežnické složky. Toho se jim následně podařilo skutečně získat. *„A v neposlední řadě propagace, které se náborovým aktivitám a celkové propagaci klubu dostalo.“*

V odpovědi na otázku, jak probíhala komunikace mezi klubem HC PZ Kladno a tvůrci projektu „Pojď hrát hokej“ po zapojení se do projektu, respektive před první náborovou akcí „Týden hokeje“ u nich v klubu, paní Eichenmannová uvedla, že ze strany klubu bylo potřeba pouze vyplnit přihlášku s aktuálními kontaktními údaji. Následně jim začaly přicházet veškeré informace a pokyny související s projektem, které byly zároveň k dohledání v informačním systému projektu „Pojď hrát hokej“. Ten paní Eichenmannová označila za „intuitivní“ a ve vztahu k fungování a komunikaci v projektu „velmi důležitý faktor“.

Na otázku, jak probíhala příprava, respektive které kroky bylo před uskutečněním první náborové akce „Týden hokeje“ v klubu HC PZ Kladno potřeba udělat, paní

Eichenmannová odpověděla, že si bohužel nevzpomíná, nicméně uvedla, že schéma přípravy, je stále stejné. Nejprve, zhruba dva měsíce před uskutečněním akce, je potřeba vybrat datum, kdy se akce „Týden hokeje“ v klubu uskuteční, což se zpravidla děje na základě obsazenosti hlavní ledové plochy. Následně je, dle slov paní Eichenmannové, na řadě Český svaz ledního hokeje, od kterého postupně začínají přicházet materiály k akci, nejdříve však tři týdny před akcí „Týden hokeje“. Zhruba ve stejnou dobu musí jednotliví organizátoři začít s propagací akce „Týden hokeje“ na webových stránkách a sociálních sítích klubu. Přibližně týden před akcí paní Eichenmannová kontaktuje novináře, na úplný závěr pak nechává návštěvu školek a škol, kde distribuuje obdržené propagační materiály k akci „Týden hokeje“.

V souvislosti s organizačním týmem, který se na přípravě a organizaci náborových akcí „Týden hokeje“ v průběhu let podílel, paní Eichenmannová zmínila, že kromě ní v týmu působilo šest dalších osob. Trenérský tým pak sestával ze šesti hokejových trenérů v čele se svazem vyškoleným a placeným Trenérem žáků Českého hokeje, který program a náplň náboru připravuje a vede, a ze dvou trenérek krasobruslení.

Z hlediska nákladů klubu HC PZ Kladno, které by souvisely se zapojením do projektu, respektive pořádáním náborových akcí „Týden hokeje“, se paní Eichenmannová vyjádřila tak, že jedinými náklady, byly náklady na inzerci a distribuci propagačních materiálů a pronájem ledové plochy společně s aparaturou.

Následně byly s paní Eichenmannovou probírány kontrolní mechanismy, výstupy, které se zapojením do projektu „Pojď hrát hokej“ souvisí. Dle jejích slov bylo náročné si na jednotlivé úkony zvyknout, a to zejména s ohledem na časové omezení ze strany Českého svazu ledního hokeje. *„Během 24 hodin po skončení akce je zapotřebí zaevidovat veškeré písemnosti, sbalit a přepočítat použité a nepoužité propagační materiály a dárky, sepsat článek umístit jej na web, zpracovat a zaslat veškeré fotografie.“* Dle slov paní Eichenmannové si postupem času začal tým zvykat, a během tří posledních Týdnů hokeje fungoval zcela bezproblémově.

Na otázku, zdali se v průběhu zapojení klubu HC PZ Kladno do projektu „Pojď hrát hokej“ vyskytly nějaké problémy, paní Eichenmannová odpověděla, že ano, nicméně nikdy se prý nejednalo o nic zásadního. Jeden z nich nastal v momentě, kdy na kladenský zimní stadion přišla rekordní návštěva, na kterou organizátoři nebyli z hlediska vybavení materiálem, konkrétně dárky v podobě dresů, připraveni. Ani druhému problému nebyl tým kolem paní Eichenmannové schopný zabránit, a to, když se jeden z účastníků „Týdne hokeje“ zaregistroval do projektu pod cizí identitou, a to za účelem získání slevy na nákup

hokejového vybavení. Zabránit tomu nebyl schopný z toho důvodu, že organizátoři akce nejsou povinni kontrolovat průkaz totožnosti, respektive rodný list, popřípadě cestovní pas.

Následně byla paní Eichenmannová dotázána na to, zdali se dostavil avizovaný efekt projektu „Pojď hrát hokej“, tedy zdali došlo prostřednictvím zapojení do projektu „Pojď hrát hokej“ k navýšení členské základny mládeže v klubu HC PZ Kladno. Paní Eichenmannová odpověděla, že rozhodně ano s tím, že v průběhu let počet dětí postupně narůstal. Zatímco na první náborovou akci „Týden hokeje“ v lednu 2017 v klubu HC PZ Kladno přišlo 40 dětí, na tu poslední z ledna 2020 jich přišlo bezmála 70.

V odpovědi na poslední plánovanou otázku, jestli by v kontextu organizace náborových akcí „Týden hokeje“, popřípadě fungování klubu HC PZ Kladno v projektu „Pojď hrát hokej“, udělala zpětně něco jinak, paní Eichenmannová odpověděla, že nikoliv. Dodala však, že to, co by se snažila změnit, by bylo propojení s klubem HC Rytíři Kladno, konkrétně spolupořádání školičky bruslení bezprostředně navazující na „Týden hokeje“. První neshody dle slov paní Eichenmannové nastaly po zapojení klubu HC Rytíři Kladno do projektu „Pojď hrát hokej“, respektive první náborové akce „Týden hokeje“ v lednu 2019. „Vedení Rytířů začalo děti, které byly na naší akci, registrovat k sobě do klubu, a to navzdory věkovému omezení pro jejich registraci.“ doplnila paní Eichenmannová. Vzápětí však odmítla možné omezující opatření, které by se vztahovaly na takové jednání, ze strany tvůrců projektu, respektive Českého svazu ledního hokeje, jež by dle jejích slov byly nejenom proti základním právům a svobodám, ale také proti jejímu vlastnímu přesvědčení. *„Já se snažím zaměřovat na to, co můžu skutečně ovlivnit, tudíž usilovně pracovat na tom, abychom děti a rodiče na náboru zaujali, ale hlavně, aby je hokej bavil, protože o tom by hokej primárně měl být.“*

5.1.4 Rozhovor s Milanem Fortuníkem

Prvním představitelem volejbalového hnutí, se kterým byl zamýšlený projekt komunikován, byl Milan Fortuník – majitel, sportovní manažer a hlavní trenér volejbalového klubu Kladno volejbal cz.

V úvodu rozhovoru byl pan Fortuník dotázán na to, jak vnímá projekt „Minivolejbal v barvách“. Pan Fortuník se vyjádřil ve smyslu, že právě tento projekt odlišuje v oblasti přístupu ke sportu mládeže volejbal od ostatních sportů a to tím, že nenásilnou cestou formuje z malých dětí jedince připravené na zátěž spojenou s regulérním tréninkem volejbalu u mládežnických kategorií. Dle jeho názoru, je minivolejbal i díky upraveným pravidlům

vhodným sportem pro děti do jedenácti let, ideálně v kombinaci s ostatními sporty, zejména pak gymnastikou, atletikou, plaváním nebo judem. V jeho klubu v současné době minivolejbal provozuje bezmála 30 dětí mladších jedenácti let.

V odpovědi na otázku, zdali má klub Kladno volejbal cz ambice na to rozšířit tuto část členské základny odpověděl, že ano. Vzápětí však dodal, že v případě, že by nastala taková situace, není na ní klub v současné době připraven, a to zejména s ohledem na nedostatečný počet trenérů minivolejbalu v klubu, respektive nedostatečnou kapacitu stávajícího zázemí klubu. *„Obě dvě záležitosti se snažíme intenzivně řešit, nicméně jednodušší určitě bude sehnat halu než kvalitní trenéry, které bych si u mládeže přál.“*

Z hlediska náboru v klubu Kladno volejbal cz se pan Fortuník vyjádřil ve smyslu, že nábor probíhá celoročně s tím, že nejvíce aktivit s nábořem spojených se uskutečňuje v měsíci září. Jedním dechem však dodal, že v této oblasti má klub z Kladna významné rezervy. Sám se sice pan Fortuník v minulosti pokusil o pořádání větší náborové akce, ta se však nesešla s očekávaným zájmem, a tak od tohoto záměru ustoupil. Mnohem více se v této souvislosti spoléhá na výměnu informací mezi dětmi, které si volejbal vyzkoušely, s tím, že příště na trénink dorazí i kamarád. Dle slov pana Fortuníka náborovou akci organizačně zajišťovalo zhruba pět osob, přičemž někteří z nich se na akci podíleli zároveň jako trenéři.

V oblasti komunikace, respektive komunikačních prostředků, kterých se k oslovení dětí a rodičů v souvislosti s nábořem využívá, pan Fortuník sdělil, že kromě již zmiňovaného předávání informací klub Kladno volejbal cz využívá standartních kanálů pro komunikaci – webových stránek a sociálních sítí. Určitý prostor je náborovým aktivitám věnován i v rámci předzápasového programu při domácích utkáních A-týmu mužů. Hned vzápětí pan Fortuník přiznal, že směrem mimo stávající fanouškovskou základnu klubu je komunikace klubu o poznání slabší, takřka nulová.

Ve spojitosti s otázkou, jaké jsou nejčastější důvody toho, že dítě poté, co začne hrát organizovaně minivolejbal, s minivolejbalem skončí, jich pan Fortuník zmínil hned několik. Prvním z nich je dle slov pana Fortuníka již dříve zmíněná fluktuace dětí mezi jednotlivými sporty, které může souviset i s rozhodnutím rodičů. Nejčastějším důvodem toho, že děti s minivolejbal skončí, je dle vyjádření pana Fortuníka jeho neatraktivita spojená s pravidly, která hrajícím neumožňují provádět v klasickém volejbalu běžné činnosti jako jsou smeč či skákané podání. Úkolem trenérů je tak tyto činnosti nahradit jinými aktivitami, které budou pro děti dostatečně atraktivní a udrží jejich pozornost a zápal po několik dalších měsíců a let, což dle slov pana Fortuníka *„není vůbec jednoduché“*.

Následně bylo s panem Fortuníkem diskutováno možné pořádání náborové akce v klubu Kladno volejbal cz, a to nezávisle na zamýšleném projektu. V odpovědi na otázku, zdali by klub Kladno volejbal cz v současné době dokázal z vlastních zdrojů potenciální náborovou akci zpropagovat, pan Fortuník odpověděl, že na regionální úrovni ano. Zvažoval by využití propagačních materiálů jako jsou plakáty a letáky, dárkových předmětů nebo placené reklamy na dostupných inzertních místech – v městských autobusech, nákupních centrech nebo na billboardech. *„Jednalo by-li se o propagaci na webových stránkách, sociálních sítích klubu, tak to si určitě představit dokážu.“* Zároveň by pro pana Fortuníka nebyl problém zpropagovat náborovou akci v místních sdělovacích prostředcích. Co by naopak s jistotou nebylo ve finančních možnostech klubu je propagační kampaň v celostátních médiích. Z hlediska materiálního zajištění náborové akce, tedy míčů, sítí, popřípadě vybavení pro trenéry by, dle slov pana Fortuníka, neměl klub Kladno volejbal cz problém. Totožně se pan Fortuník vyjádřil také o technickém zabezpečení akce, avšak za předpokladu, že by se jednalo pouze o jednorázovou akci, a to jak uvnitř – v Kladenské sportovní hale, tak venku. Problém by, dle vyjádření pana Fortuníka, nebyl akci zajistit ani z hlediska personálu, respektive organizátorů. Jinak by tomu, dle jeho slov, bylo z hlediska zajištění vlastního obsahu náborové akce. Pan Fortuník si totiž není zcela jistý, jestli by všichni trenéři z jeho klubu byli schopni nábor připravit, vést a děti pro minivolejbal nadchnout. To by mohl změnit manuál, na základě kterého, by všechny zainteresované strany, tedy jak organizátoři, tak trenéři, věděli, jak přesně postupovat, a co dělat.

Na otázku, jestli by se klub Kladno volejbal cz zapojil do zamýšleného projektu, ke kterému by Český volejbalový svaz poskytl propagační, materiální a metodické krytí, pan Fortuník odpověděl, že ano. Byl by dokonce, v případě byl-li by zamýšlený projekt schválen a realizován, nakloněn pořádání náborové akce v zázemí jeho klubu, a to ve spolupráci s ostatními menšími volejbalovými kluby z okresu Kladno.

Poslední otázka se týkala možných termínů konání náborových akcí, respektive které termíny by panu Fortuníkovi dávaly největší smysl, a to i s ohledem na běžný chod klubu. V této souvislosti se pan Fortuník vyjádřil následovně: *„Tak logicky se nejvíce nabízí září, nicméně to je přetlak takových akcí. Takže já bych šel cestou udělat to v průběhu roku hned několikrát, v únoru, v květnu a pak třeba v říjnu, což by nemělo ani nijak narušit běžný chod klubu.“*

5.1.5 Rozhovor s Jakubem Lejskem

Druhým představitelem volejbalového hnutí, se kterým byl zamýšlený projekt diskutován, byl Jakub Lejsek – vedoucí sekretariátu volejbalového klubu TJ Slavia Hradec Králové a generální koordinátor projektu „Minivolejbal v barvách“.

Na úvod rozhovoru byl pan Lejsek dotázán na to, jak vnímá projekt „Minivolejbal v barvách“, a to, pokud možno z pozice sekretáře a jednoho z předních představitelů mládežnického volejbalu v klubu TJ Slavia Hradec Králové, nikoliv z pozice generálního koordinátora stejnojmenného projektu. Pan Lejsek označil projekt „Minivolejbal v barvách“ za vhodný prostředek k zapojení mladé generace do sportu. Domnívá se totiž, že minivolejbal je nejvhodnější sportem pro děti do jedenácti let. Dodal však, že je potřeba provádět ho správně, za což jsou primárně zodpovědní trenéři minivolejbalu, kteří by měli být dostatečně kvalifikovaní a schopní děti zabavit, hrát si s nimi. Pan Lejsek vyzdvihl také zjednodušená pravidla, které minivolejbal má, stejně jako snížený počet hráčů, který umožňuje jejich větší zapojení při hře. *„O výsledek nebo něco podobného vůbec nejde, důležité je, aby děti měly pohyb a aby je to bavilo.“* Dle slov pana Lejska se počet registrovaných minivolejbalistů v klubu TJ Slavia Hradec Králové blíží stovce.

Na otázku, zdali má klub TJ Slavia Hradec Králové ambice na to, tuto část členské základny i nadále rozšiřovat, pan Lejsek odpověděl, že ano s tím, že v současné době finišují jednání s místním fotbalovým klubem ohledně zorganizování sportovní školičky. Pan Lejsek však u klubu TJ Slavia Hradec Králové registruje stejné problémy, jako pan Fortuník v Kladně, tedy, že by v případě navýšení členské základny minivolejbalistů měl problém pro ně jednak najít místo v již tak nabitém tréninkovém plánu klubu, a jednak zajistit finance na kvalifikované trenéry, které této kategorie chce mít.

Dle vyjádření pana Lejska se nábor v klubu TJ Slavia Hradec Králové uskutečňuje celoročně, přičemž nejvíce úsilí je náboru věnováno v měsíci září, kdy naprostá většina hradeckých škol umožňuje klubu jejich prostory navštívit a uspořádat tam besedu. Na konci září pak zástupci využívají možnost zúčastnit se sportovní akce pořádané městem tzv. Festivalu sportu, kde si mohou návštěvníci vyzkoušet všechny prezentované sporty, včetně volejbalu a všech jeho forem. Vlastní náborovou akci však klub z Hradce Králové, dle slov pana Lejska, nikdy nepořádal. To by se však, i díky dříve zmiňované spolupráci s místním fotbalovým oddílem, mohlo brzo změnit.

V odpovědi na otázku, jakých komunikačních prostředků je k oslovení dětí a rodičů v souvislosti s nábořem využíváno, pan Lejsek odpověděl, že kromě webových stránek a sociálních sítí klubu se jedná pouze o regionální on-line a printová média. „Jednorázově jsme

si vyzkoušeli i propagaci prostřednictvím Východočeské televize, nicméně bylo to velmi finančně náročné a oproti tomu odezva byla takřka nulová, takže jsme to hodně rychle opustili.“ doplnil pan Lejsek.

Dále byl pan Lejsek dotázán na nejčastější důvody toho, proč dítě poté, co začne hrát organizovaně minivolejbal, s minivolejbalem skončí. V této souvislosti se pan Lejsek vyjádřil tak, že se s podobnou situací v klubu TJ Slavia Hradec Králové příliš nesesetkává. A když ano, tak je to zejména z toho důvodu, že děti minivolejbal jednoduše nebaví. Vzápětí pan Lejsek dodal, že většině z nich v odchodu brání rodiče, z čehož samozřejmě není šťastný.

Následovalo kolo otázek týkajících se uspořádání potenciální náborové akce v klubu TJ Slavia Hradec Králové, a to stejně jako v případě kladenského týmu, bez jakéhokoli propojení se zamýšleným projektem. Na otázku, zdali klub TJ Slavia Hradec Králové v této chvíli disponuje dostatkem prostředků k tomu potenciální náborovou akci zpropagovat, pan Lejsek odvětil, že nejspíše ano, nicméně raději by tyto prostředky klub investoval do trenérů nežli do propagace. Možnosti k propagaci by však dle vyjádření pana Lejska klub TJ Slavia Hradec Králové rozhodně měl. Následně byl pan Lejsek dotázán na to, zdali by byl klub TJ Slavia Hradec Králové schopný akci materiálně zabezpečit, tedy co se míčů, sítí, ostatních tréninkových pomůcek, popřípadě vybavení pro trenéry nebo účastníky akce, týče. Z jeho úst zaznělo, že to by problém být neměl. Stejně tak se pan Lejsek vyjádřil o technickém, respektive personálním zajištění akce. Z hlediska metodického zajištění zazněla z úst pana Lejska poněkud překvapivá odpověď, a to že ani to by nebyl problém. Vzápětí ale přiznal, že jinou úroveň by měla tréninková jednotka připravovaná a vedená místním trenérem minivolejbalistů, a jinou úroveň by měla, kdyby jí připravil svazový metodik. V této souvislosti uvedl, že by bylo *„ku prospěchu věci, kdyby existovaly nějaké noty, nějaký manuál k tomu, co dělat, ať už z hlediska organizace, nebo z hlediska tréninkového obsahu náboru.“*

V odpovědi na otázku, zdali by se klub TJ Slavia Hradec Králové, v případě, poskytl by-li Český volejbalový svaz poskytl propagační, materiální a metodické krytí, zapojil do zamýšleného projektu, pan Lejsek odvětil, že pokud by záleželo pouze na něm, tak určitě ano. Osobně by se nebránil ani představit, že by se klub TJ Slavia Hradec Králové, v případě, byl-li by zamýšlený projekt schválen a realizován, zhostil pořádání náborové akce v zázemí klubu TJ Slavia Hradec Králové, a to ve spolupráci s ostatními menšími kluby z okresu Hradec Králové.

Poslední otázka se vztahovala k možným termínům konání náborových akcí, respektive které termíny by panu Lejskovi dávaly největší smysl, a to i s ohledem na běžný

chod klubu. Osobně by se pan Lejsek nebránil představě uspořádat náborové akce vícekrát v roce, a to na přelomu měsíce září a října, respektive ledna a února. Za zcela nevhodné pak označil termíny po skončení sezóny, tedy měsíce květen a červen. *„A co se týče klubu, tak tam si myslím, že by neměl být problém jakýkoli termín, kromě prázdnin samozřejmě.“*

5.2 Projekt „Volejbal, jak ho neznáš“

Následující odstavce jsou věnovány zamýšlenému projektu, pro nějž autor diplomové práce vymyslel pracovní název „Volejbal, jak ho neznáš“. Společně s tím, se autor pokusil o vytvoření pracovní verze loga projektu viz obrázek č. 3, jehož podkladem je pouze část oficiálního loga projektu „Minivolejbal v barvách“, doplněné o pracovní název projektu. Autor této práce diskutoval použití části oficiálního loga s představitelem Českého volejbalového svazu, konkrétně s panem Jiřím Carbou, který se vyjádřil ve smyslu, že v rámci práce nemůže být pracováno s kompletní podobou oficiálního loga projektu „Minivolejbal v barvách“, s jeho částí však ano.

Obr. 3 – Pracovní verze loga projektu "Volejbal, jak ho neznáš"



Zdroj: Vlastní zpracování

5.2.1 Představení projektu

Smyslem projektu „Volejbal, jak ho neznáš“ by v případě jeho přijetí, schválení a realizace Českým volejbalovým svazem, bylo prostřednictvím celoroční komunikace a náborových akcí, pro něž autor diplomové práce vymyslel pracovní název „Dny volejbalu“, pomoci klubům v jejich snaze přilákat více dětí k volejbalu a tím rozšířit stávající členskou základnu minivolejbalu v České republice. Projekt „Volejbal, jak ho neznáš“ by v takovém případě byl zasazen do již několik let fungující struktury minivolejbalu, tak jak je znázorněno ve schématu č. 2.

Schéma č. 2 – Potenciální struktura minivolejbalu po začlenění projektu "Volejbal, jak ho neznáš"



Zdroj: Vlastní zpracování

Obousměrné šipky naznačují styčné body fungování projektu, který by byl realizován ve spolupráci s kluby, jejichž zapojení by bylo zcela dobrovolné, a trenérsko-metodickou komisí Českého volejbalového svazu, která by byla pověřena vypracováním metodické části manuálu pro náborové akce „Dny volejbalu“. Trenérsko-metodická komise by nebyla jediným pracovním orgánem řízeným Českým volejbalovým svazem, která by se podílela na fungování projektu „Volejbal, jak ho neznáš“. Dalšími orgány by měly být: registračně matriční komise, a to z důvodu vypořádání registrace jednak jednotlivých klubů a jednak

účastníků náborových akcí „Dny volejbalu do projektu „Volejbal, jak ho neznáš“, a některé z úseků Pracovní komise, konkrétně Úsek propagace a medializace, a to z důvodu zabezpečení propagace projektu „Volejbal, jak ho neznáš“, respektive náborových akcí „Dny volejbalu“, Úsek mládeže, se kterým by měl být projekt „Volejbal, jak ho neznáš“ koordinován a Ekonomický, z důvodu finančního vypořádání projektu „Volejbal, jak ho neznáš“, popřípadě Právní a legislativní úsek, který by zajišťoval pomoc při případných právních sporech ve spojitosti s projektem „Volejbal, jak ho neznáš“. Na základě registrace do projektu by se kluby zavázal plnit určité povinnosti upřesněné ve smluvních podmínkách registračního formuláře a účastníci by souhlasily se zpracováním a použitím osobních údajů. Více se těmto povinnostem věnuje podkapitola 5.2.6.7. Jedinou podmínkou registrace klubu do projektu „Volejbal, jak ho neznáš“ by byla kompletně zaplněná struktura mládežnického aparátu, a to z toho důvodu, aby děti, které projdou nábořem, měly kde dále trénovat. Nábořem jsou zde myšleny nábořové akce, které by měly být nedílnou součástí projektu „Volejbal, jak ho neznáš“. Na těchto „Dnech volejbalu“ by si děti měly mít pod vedením kvalifikovaných trenérů možnost minivolejbal vyzkoušet a seznámit se, společně s jejich rodiči, s tím, co volejbalový život obnáší. Předpokládá se, že by Český volejbalový svaz, k těmto nábořovým akcím dodal materiální krytí a akce by technicky zabezpečil, čemuž se věnuje podkapitola 5.2.6.5. Je počítáno s tím, že by Českým volejbalový svaz pro projekt „Volejbal, jak ho neznáš“, respektive nábořové akce „Dny volejbalu“ připravil několikastránkovou příručku, manuál, na jejímž vytváření by se podílely jednotlivé komise Českého volejbalového svazu, a na základě které by organizátoři a trenéři věděli, jak mají „Dny volejbalu“ proběhnout, a to jak z marketingového, tak organizačně-technického hlediska. „Dny volejbalu“ by se ve vybraných klubech po jednotlivých okresech České republiky mohly konat až čtyřikrát do roka, a to vždy v průběhu předem vybraného období, v tomto případě týdne, tak, aby se termíny nábořových akcí v jeho průběhu nepřekrývaly ani dnem ani časem. K otestování procesů by se první „Dny volejbalu“ měly uskutečnit v pilotním testovacím režimu, a to v zázemí klubu TJ Slavia Hradec Králové.

5.2.2 Přínos projektu

V případě, že bude projekt „Volejbal, jak ho neznáš“ přijat, schválen, a především úspěšně realizován, lze za hlavní přínos projektu považovat navýšení počtu sportující mládeže, což s sebou logicky přináší další navazující pozitiva. Ty souvisí zejména se zdravotními a sociálními aspekty. Sportující mládež se totiž zpravidla vyznačuje fyzickou

zdatností a dobrým zdravotním stavem. Sportování mládeže má pak pozitivní vliv na duševní rozvoj dětí a působí jako prevence proti sociopatologickým jevům. Kromě zdravotních a sociálních aspektů nelze opomenout též finanční přínos projektu, a to jednak pro pracovníky, kteří obsadí pracovní místa v projektu a budou za svou práci odměňováni mzdou, tak pro zúčastněné kluby, které si v případě dostavení očekávaného efektu projektu – navýšení členské základny v těchto klubech, výrazně finančně polepší. Byť by se jednalo pouze o minimální zvýšení zaměstnanosti, pro stát by se mohlo jednat o mírný ekonomický přínos, ať už z pohledu daní nebo sociálních a zdravotních odvodů. Projekt by mohl též přispět ke zlepšení vnímání volejbalu, ale i sportu jako takového, ze strany české veřejnosti. Úspěšné zvládnutí projektu by se mohlo promítnout ve zvýšení motivace trenérů v zapojených klubech a zintenzivnění jejich práce, což by v konečném důsledku mohlo přispět k lepším výsledkům mládežnických reprezentačních celků a zvýšení prestiže českého volejbalu. V neposlední řadě by projekt mohl sloužit jako motivace pro ostatní národní sportovní federace, respektive potencionální tvůrce projektů podobného typu v jiných sportovních odvětvích, kteří by snad váhali nad jejich vytvořením či zavedením.

5.2.3 Řešení a financování projektu

Vzhledem ke skutečnosti, že projekt „Volejbal, jak ho neznáš“ by měl dosahovat celonárodního rozsahu, je potřeba na něj stejným způsobem i nahlížet. Jeho fungování by se neobešlo bez kvalitního informačního systému, což mimo jiné dokládají i výpovědi pana Landy a paní Eichenmannové, kteří informační systém u projektu „Pojď hrát hokej“ označili za jeho základní pilíř a důležitý nástroj pro komunikaci mezi zainteresovanými stranami. Základem pro fungování projektu „Volejbal, jak ho neznáš“ by kromě informačního systému měly být i webové stránky a sociální síť. Webové stránky by měly nabízet rubriky, kde by se návštěvníci mohli s projektem seznámit, nebo si o něm více zjistit, do projektu se zaregistrovat, obeznámit se s termíny konání „Dnů volejbalu“, popřípadě se dozvědět o ostatních projektech Českého volejbalového svazu. Zároveň by na webových stránkách projektu měly jejich návštěvníci naleznout aktuální články z prostředí minivolejbalu, vlastní vzdělávací obsah nebo dohledat klub s mládežnickou složkou v okolí místa vyhledávání. Sociální síť by měly sledující informovat o fungování projektu a aktuálním dění okolo něj a „Dnů volejbalu“, dále by se měly plnit vlastním vzdělávacím obsahem a snažit vtáhnout děti do světa volejbalu a sportu. Jednotlivé kanály by měly být mezi sebou propojeny a obsah by se na nich měl zrcadlit. Projekt jako takový by měl být řízen projektovým manažerem, který

by ve spolupráci s jeho kolegy z projektového týmu měl zajišťovat jeho efektivní fungování, a to hlavně s ohledem na „Dny volejbalu“. Tyto náborové akce, respektive pořádající kluby, by bylo zapotřebí vybavit tiskovinami, propagačními materiály, dárkovými předměty a materiálním vybavením. Tyto a veškeré další výhody plynoucí ze zapojení klubů do projektu „Volejbal, jak ho neznáš“ by měly být svázány s plněním povinností základajících se převážně na výstupech ze „Dnů volejbalu“, které by měly být stěžejním podkladem pro následnou propagaci projektu. Prostřednictvím výstupů a ostatních kontrolních mechanismů by mělo být možné pořádající kluby kontrolovat a v případě jejich pochybení i určitým způsobem sankcionovat.

Jak již bylo dříve nastíněno, pořádání „Dnů volejbalu“ by se měly zhostit vybrané kluby ze všech okresů České republiky. Vytipování pořadatelských klubů by bylo předmětem jednání s představiteli Rady mládeže a Úseku mládeže Českého volejbalového svazu, Okresních volejbalových svazů a jednotlivých klubů, které by se uskutečnily po vyhodnocení prvních měsíců fungování projektu „Volejbal, jak ho neznáš“ a testovací náborové akce. Tyto, zpravidla největší nebo s mládeží nejlépe pracující kluby v rámci jednotlivých okresů, by náborové akce spolupřádaly s menšími kluby ze stejného okresu, a to s tím, že by pro tyto akce propůjčily svá zázemí a z převážné části by akce zajišťovaly i z hlediska personálu, ať už organizátorů nebo trenérů. Menší kluby by byly vyzvány k tomu, aby na akci vypravily alespoň dva trenéry, v ideálním případě šéftrenéra mládeže nebo hlavního trenéra a trenéra minivolejbalu, a jednoho organizačního pracovníka. V takovém případě by se na akcích měl sejít jak dostatek organizátorů, tak dostatek trenérů k tomu, aby akce proběhla bez problémů. Hlavní slovo, ale i odpovědnost, by však měly představitelé pořádajícího klubu, s nimiž by bylo pořádání akcí komunikováno. Organizátoři a trenéři by při přípravě a organizaci, propagaci a realizaci náborových akcí „Dny volejbalu“ postupovali na základě již zmíněného manuálu, ve kterém by byly přehledně vymezeny a seřazeny jednotlivé úkony, aktivity a činnosti. Zatímco jednotlivé aktivity související s organizací Dnů volejbalu jsou přesně vymezeny v návrhu projektového plánu, aktivity, z nichž by sestávala sportovní část programu Dnů volejbalu, nejsou v rámci této diplomové práce nijak definovány, a to z důvodu, že s jejich přípravou by se začalo až na základě schválení a realizace projektu „Volejbal, jak ho neznáš“ Českým volejbalovým svazem. Již v předcházejícím odstavci bylo zmíněno, že by pořádající kluby „Dnů volejbalu“, bylo třeba vybavit manuálem a ostatními důležitými dokumenty, propagačními materiály v podobě bannerů, plakátů, letáků a menších předmětů, dárkovými předměty pro účastníky akcí v podobě triček a míčů a materiálním vybavením pro trenéry a organizátory akce, a to mimo jiné za účelem propagace projektu

„Volejbal, jak ho neznáš“, respektive adekvátní reprezentace Českého volejbalového svazu. Distribuce veškerých předmětů, která by byla zajišťována technickým pracovníkem Českého volejbalového svazu, by se uskutečňovala s dostatečným časovým předstihem, alespoň jednoho týdne, před vlastními náborovými akcemi v klubech. Vypořádání převzetí předmětů by bylo realizováno prostřednictvím informačního systému. Další nakládání s předměty by bylo čistě v gesci pořádajících klubů.

Z hlediska financování projektu „Volejbal, jak ho neznáš“ je počítáno s variantou, že si projekt pod svou patronaci vezme Český volejbalový svaz, a bude tedy financován přímo z rozpočtu této organizace. V takovém případě by mělo zároveň dojít ke značnému zredukování nákladů a zlepšení vyjednávací pozice s potencionálními sponzory a partnery projektu.

5.2.4 Cíle projektu

Jak již bylo dříve zmíněno, globálním cílem projektu je navýšit členskou základnu minivolejbalu v České republice. Ke stanovení dílčích cílů projektu byla využita metoda SMART, která zároveň umožňuje definovat všechny oblasti, kterých se cíl projektu týká. Dílčí cíle tak musí být: konkrétní (**specific**), měřitelné (**measurable**), přidělitelné (**assignable**), dosažitelné (**realistic**) a časově ohraničené (**time-bound**).

S Cílem projektu „Volejbal, jak ho neznáš“ počítajícího se schválení na čtyřleté období je prostřednictvím celoroční propagace vlastního obsahu a náborových akcí „Dny volejbalu“ navýšit členskou základnu minivolejbalu v České republice, a to 3000 členů. „Dny volejbalu“, jenž by se v průběhu jednoho kalendářního roku mohly uskutečnit celkem třikrát, by mohly navštívit všechny děti na území České republiky, kterým ještě nebylo dvanáct let. Náborové akce v jednotlivých klubech by trvaly přibližně dvě hodiny a probíhaly by na krytých nebo venkovních sportovištích po celé České republice, a to v rámci jednoho týdne. Cílem náborových akcí „Dny volejbalu“ je oslovit, přilákat a následně udržet děti u minivolejbalu.

M Náborové akce „Dny volejbalu“ by měly proběhnout v předem vybraných klubech s tím, že pro každý ze 77 okresů České republiky, by měl být vybrán jeden, pravděpodobně ten největší nebo s mládeží nejlépe pracující, klub. První testovací náborová akce by se uskutečnila 131 den po spuštění projektu „Volejbal, jak ho neznáš“ a to v Hradci Králové, v zázemí klubu TJ Slavia Hradec Králové, a spolupodílet by se na ní mohly všechny menší kluby z okresu Hradec Králové. Je předpokládáno, že by se v prvním roce od spuštění projektu „Volejbal, jak ho neznáš“ mohlo náborových akcí „Dny volejbalu“ ve vybraných klubech zúčastnit na 7500 účastníků s tím, že zhruba 20 % z nich by se mohlo v některém ze všech klubů v České republice zaregistrovat a

stát se tak aktivním hráčem nebo hráčkou minivolejbalu. Předpokládaný rozpočet projektu „Volejbal, jak ho neznáš“ na jeden rok by mohl činit 1 mil. korun českých.

A Dohled nad přípravou, vlastní realizací a vyhodnocením dosažených výsledků projektu „Volejbal, jak ho neznáš“ by měl být prováděn Českým volejbalovým svazem, který by měl zároveň projekt finančně zaštitit. Za splnění cílů projektu „Volejbal, jak ho neznáš“ by měl být zodpovědný projektový manažer, který by měl mít na starost jeho realizaci. S obsluhou projektu „Volejbal, jak ho neznáš“ by měl projektovému manažerovi pomáhat projektový, expertní a řešitelský tým, mezi jejichž členy by měly být rozděleny jednotlivé činnosti.

R Projekt „Volejbal, jak ho neznáš“ vychází z potřeb jednotlivých klubů v rámci českého volejbalového prostředí tudíž lze předpokládat jejich plné zapojení se do projektu. Schválením projektu „Volejbal, jak ho neznáš“ by se Český volejbalový svaz garantoval projekt finančně podporovat v rozsahu požadovaného rozpočtem, a to po dobu čtyř let. Nákladovost projektu je předběžně vyčíslena na 1 mil. korun českých.

T Přípravy testovací náborové akce by měly započít zároveň se spuštěním projektu. Termín spuštění však v současné době není možné určit. Bude-li testovací akce vyhodnocena jako úspěšná, počítá se s uspořádáním dalších dvou náborových akcí do konce roku 2021 a tří v každém následujícím roce.

5.2.5 Zainteresované strany v projektu

Za potenciální představitele zainteresovaných stran v projektu lze považovat:

- Investora projektu – v podobě Českého volejbalového svazu a všech jim spravovaných a řízených orgánů
- Manažera projektu – měl by být zároveň realizátorem projektu a kterého by pověřil investor projektu
- Projektový tým – měl by být vytvořen projektovým manažerem a jmenován investorem projektu
- Ostatní účastníky projektu – ostatní zaměstnanci z řad investora projektu a zapojených klubů do projektu „Volejbal, jak ho neznáš“, veřejnost v podobě účastníků náborových akcí „Dny volejbalu“, média a sponzoři a partneři projektu „Volejbal, jak ho neznáš“

5.2.6 Návrh projektového plánu

Následující odstavce pojednávají o návrhu projektového plánu, který řeší to, jak by byl v případě jeho přijetí a schválení, projekt „Volejbal, jak ho neznáš“ skutečně koncipován a v případě zájmu i aplikován a realizován. Návrh projektového plánu se zabývá rozsahem činností, harmonogramem, personálním obsazením, materiálně-technickým a metodickým zabezpečením, medializací a propagací, riziky a rozpočtem projektu „Volejbal, jak ho neznáš“, a to v rámci časového rozpětí od zahájení projektu až po testovací náborovou akci „Dny volejbalu“. Důvodem takového rozhodnutí je skutečnost, že by po této akci, která by proběhla v pilotním režimu, mělo dojít k jejímu vyhodnocení, jakožto i k vyhodnocení celého projektu „Volejbal, jak ho neznáš“, na základě kterého by se Český volejbalový svaz rozhodl, zdali v projektu pokračovat či nikoli. Návrh projektového plánu zároveň pracuje s již zavedenou a fungující projektovou hierarchií, jejíž obsazení by bylo již předmětem jednání o přijetí projektu „Volejbal, jak ho neznáš“ Správní radou Českého volejbalového svazu a předcházelo by tak vlastnímu zahájení projektu „Volejbal, jak ho neznáš“, respektive období, které řeší návrh projektového plánu. Podkladem pro výše zmíněné činnosti projektového řízení návrhu projektového plánu jsou cíle definované v podkapitole 5.2.6.1, prostřednictvím jejichž naplnění by se mělo povést projekt „Volejbal, jak ho neznáš“ rozběhnout, o což návrhu projektového plánu reálně jde.

5.2.6.1 Cíle návrhu projektového plánu

V rámci této podkapitoly jsou definovány jednotlivé cíle návrhu projektového plánu na základě kterých jsou zpracovány jednotlivé činnosti projektového řízení.

S ohledem, na již existující zázemí Českého volejbalového svazu a projektu „Minivolejbal v barvách“, respektive jejich IT infrastruktury, lze za výhodu projektu „Volejbal, jak ho neznáš“ považovat možnost využít tohoto zázemí, konkrétně pak informačního systému Českého volejbalového svazu s názvem VIS a webových stránek projektu „Minivolejbal v barvách“. Nejprve by tedy bylo zapotřebí *rozšířit nastavení stávající IT infrastruktury Českého volejbalového svazu a projektu „Minivolejbal v barvách“* o potřebné funkce. Dále by bylo potřeba *připravit koncept náborové akce „Dny volejbalu“*. Následně by bylo zapotřebí *náborovou akci „Dny volejbalu“ zpropagovat*. Nic by pak nebránilo tomu, *náborovou akci „Dny volejbalu“ zrealizovat*, respektive *náborovou akci „Dny volejbalu“ věcně a administrativně vypořádat*. Tyto cíle jsou v definiční tabulce

činností, s níž je v následujícím textu velmi často pracováno, chronologicky seřazeny a označeny velkými tiskacími písmeny A, B, C, D až E.

5.2.6.2 Rozsah činností

V návaznosti na definované cíle návrhu projektového plánu je možné přistoupit k sestavení definiční tabulky činností vztahující se k řízení rozsahu viz tabulka č. 2 sestávající z jednotlivých aktivit odvíjejících se od výše zmíněných cílů, prostřednictvím jejichž uskutečnění by mělo dojít k naplnění těchto cílů.

Tab. 2 – Definiční tabulka činností vztahující se k řízení rozsahu

Označení činnosti	Popis činnosti	Předchozí činnost	Následná činnost	Doba trvání (dny)
A	Rozšíření nastavení stávající IT infrastruktury Českého volejbalového svazu a projektu „Minivolejbal v barvách“			
A1	Rozšíření nastavení webových stránek minivolejbalu o rubriku "Volejbal, jak ho neznáš"	Start	A1	3
A2	Umístění základních informací o projektu "Volejbal, jak ho neznáš" a testovací náborové akci "Dny volejbalu" na webové stránky	A1	C5	1
A3	Rozšíření informačního systému o záložku "Volejbal, jak ho neznáš" a "Dny volejbalu"	Start	A4, A5, A6, A7, A8	30
A4	Vložení databáze základních škol v České republice	A3	A9	30
A5	Vytvoření přístupu pro zainteresované kluby a možnosti se přihlásit na testovací náborovou akci "Dny volejbalu"	A3	A9	30
A6	Příprava nastavení pro databázi účastníků testovací náborové akce "Dny volejbalu"	A3	A9	30
A7	Vytvoření nástěnky pro umístění důležitých dokumentů	A3	A9	30
A8	Příprava nastavení pro evidenci distribuovaného materiálu	A3	A9	30
A9	Ukončení prací na rozšiřování stávající IT infrastruktury Českého volejbalového svazu a projektu „Minivolejbal v barvách“	A4, A5, A6, A7, A8		
B	Příprava konceptu testovací náborové akce "Dny volejbalu"			
B1	Vytvoření registračních a hodnotících formulářů a všeobecných podmínek projektu "Volejbal, jak ho neznáš"	Start	B5	17
B2	Vypracování konceptu akce	Start	B3	45
B3	Komunikace a setkání s Trenérsko-metodickou komisí a Úsekem propagace a medializace při Českém volejbalovém svazu ohledně manuálu k akci	B2	B4	6
B4	Vytvoření manuálu pro akci	B3	B5	14
B5	Umístění důležitých dokumentů k akci na nástěnku v informačním systému	B1, B4	B6	4
B6	Oslovení a představení akce klubům z okresu Hradec Králové	B4	B7	8
B7	Setkání členů projektového, expertního a řešitelského týmu se zástupci klubů projevících zájem zúčastnit se testovací náborové akce „Dny volejbalu“	B6	B8	2
B8	Uspořádání testovací náborové akce „Dny volejbalu“ nanečisto společně s jejím vyhodnocením	B7	B11	18
B9	Distribuce důležitých dokumentů k testovací náborové akci „Dny volejbalu“ zúčastnivším klubům	B1, B4	B12	4
B10	Distribuce veškerého materiálního zajištění k akci pořadateli akce	C7	B12	6
B11	Zajištění personálního obsazení akce	B8	B13	35
B12	Kontrola dodání materiálního zajištění k akci	B10	B13	6
B13	Finální instruktáž organizátorů akce a stážisty	B11	D1	2
C	Medializace a propagace testovací náborové akce "Dny volejbalu"			
C1	Vytvoření návrhu projektového marketingového plánu	Start	C2	40

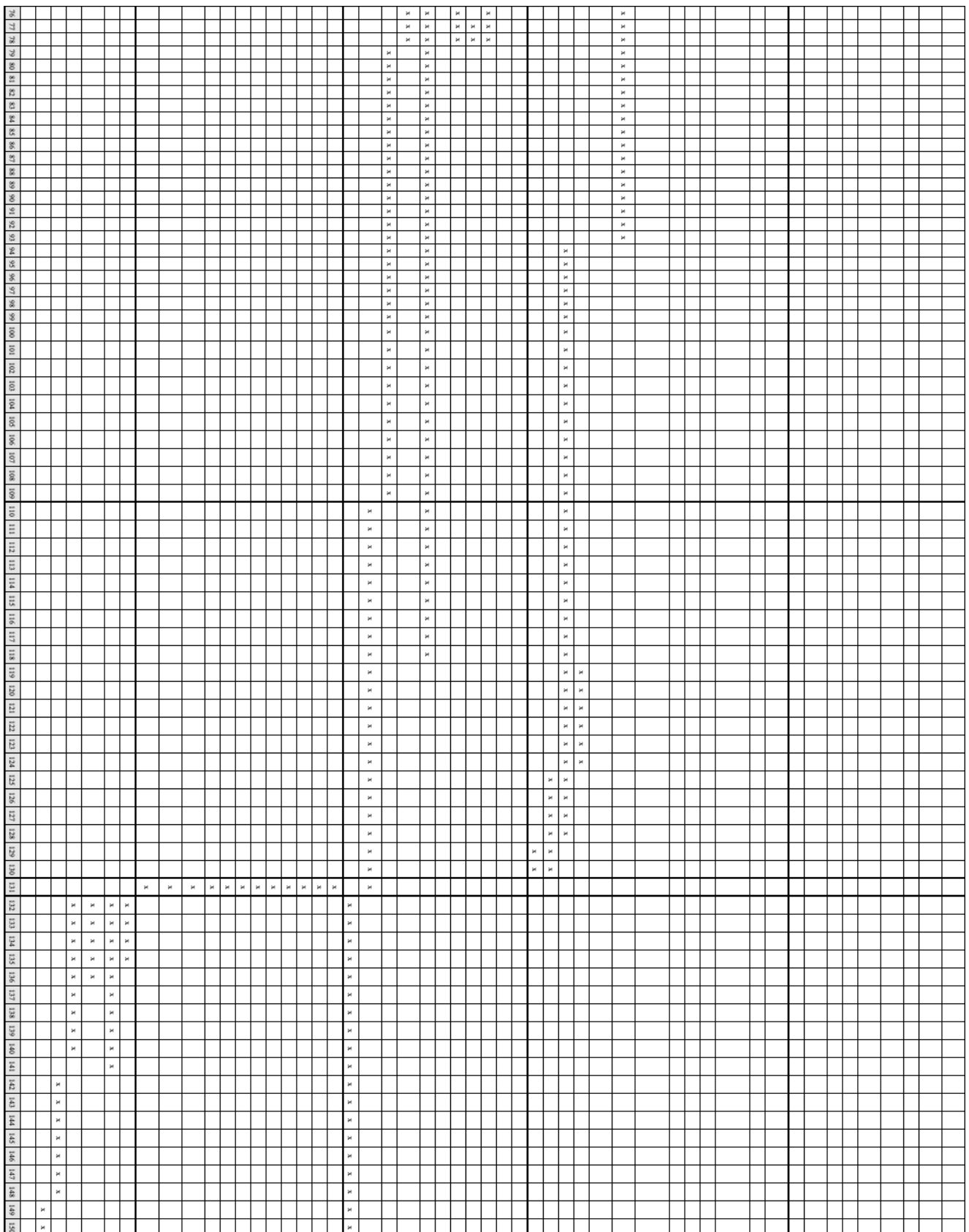
C2	Vypracování návrhu komunikačního mixu	C1	C3	28
C3	Příprava vhodné reklamní televizní kampaně	C2	C10	10
C4	Výběr vhodných médií pro realizaci aktivit PR	C2	C10	10
C5	Optimalizace on-line prezentace na webových stránkách	C2	C10	10
C6	Vytvoření návrhu na podobu textilu pro řešitelský tým a účastníky akce	Start	C7	4
C7	Uskutečnění nákupu a převzetí odsouhlasené podoby textilu pro řešitelský tým a účastníky akce	C6	B10	114
C8	Příprava strategie na sociální síť	C2	C10	10
C9	Tvorba podkladů pro komunikační kampaně podle jednotlivých komunikačních kanálů	C3, C4, C5, C8	C10	31
C10	Spuštění komunikačních kampaní	C9	C11	22
C11	Vyhodnocení komunikační kampaní	C10	E7	19
D	Realizace testovací náborové akce "Dny volejbalu"			
D1	Evidence zúčastnivších klubů a jejich zástupců	B13	D2	1
D2	Příprava a rozmístění dodaných propagačních materiálů	D1	D3	1
D3	Instalace registračního pultu a projektoru včetně personálního obsazení	D2, D3	D4	1
D4	Týmový brífink před vlastním zahájením akce	D2, D3	D5	1
D5	Zahájení programu testovací náborové akce "Dny volejbalu"	D4	D6	1
D6	Registrace účastníků akce	D5	D7	1
D7	Distribuce dáreků a propagačních předmětů účastníkům akce	D6	D8	1
D8	Spuštění prezentace pojednávající o projektu "Volejbal, jak ho neznáš" rodičům účastníků akce	D7	D9	1
D9	Uskutečnění sportovní části programu	D8	D12	1
D10	Průběžné fotografování účastníků akce včetně společné závěrečné fotografie	D5	D13	1
D11	Monitoring plnění obsahové náplně akce	D5	D13	1
D12	Ukončení programu testovací náborové akce "Dny volejbalu"	D9	E1	1
E	Věcné a administrativní vypořádání testovací náborové akce "Dny volejbalu"			
E1	Vypracování závěrečné zprávy z akce a její hodnocení	D12	E5	4
E2	Převzetí fotodokumentace z akce	D10	E5	10
E3	Vratka nevyužitého materiálu	D7	E7	5
E4	Zpracování registračních formulářů do elektronické podoby	D6	E6	9
E5	Vytvoření tiskové zprávy z akce	E1, E2	E6	7
E6	Rozeslání newsletterů všem účastníkům akce	E5	E7	2
E7	Oficiální ukončení testovací náborové akce "Dny volejbalu"	E3, E6, D14, C11	Cíl	

Zdroj: Vlastní zpracování

5.2.6.3 Harmonogram

Již v teoretické části této diplomové práce bylo uvedeno, že harmonogram projektu v rámci návrhu projektového plánu bude sestaven za pomoci Ganttova diagramu, který dává do souvislosti jednotlivé činnosti a dobu jejich trvání vyjádřenou ve dnech.

Obr. 5 – Druhá část harmonogramu návrhu projektového plánu vyjádřená za pomoci Ganttova diagramu



Zdroj: Vlastní zpracování

Z harmonogramu, který je z technických důvodů rozdělen na dvě části po 75 dnech, tak jak je vidět na obrázcích č. 4 a 5, je zřejmé, že práce na některých činnostech vztahujících se k cílům A, B a C mohou započít bezprostředně po spuštění projektů, přičemž činnosti vztahující se ke zbylým cílům, tedy D a E, mohou započít až na základě ukončení prací na činnostech A, B a C. Realizace všech činností by, v případě, že bude představený harmonogram dodržen, měla zabrat přesně 150 dní, přičemž veškeré přípravy směřující k uspořádání první testovací náborové akce „Dny volejbalu“ by měly zabrat 130 dní. Samotná akce by měly proběhnout během jediného dne a její následné věcné a administrativní vypořádání by mělo zabrat dní 19.

5.2.6.4 Projektová hierarchie

Jak již bylo dříve zmíněno, návrh obsazení projektové hierarchie by byl Správní radě Českého volejbalového svazu prezentován již při jednáních o možném přijetí projektu „Volejbal, jak ho neznáš“, tedy období, které předchází období řešenému návrhem projektového plánu. Návrh projektového plánu tedy počítá s již, v případě, byl-li by projekt schválen, existující a zavedenou projektovou hierarchií, která by měla následující podobu. Tím, kdo by měl dozorovat práce na realizaci návrhu projektového plánu a zastupovat tak investora projektu, by měl být generální koordinátor minivolejbalu, pan Jakub Lejsek. Z pozice projektového ředitele by Jakub Lejsek návrh projektového plánu zastřešoval z hlediska veškerého finančního vypořádání. Tím, kdo by měl koordinovat finanční zdroje, řídit realizaci návrhu a být zodpovědný za naplnění cílů návrhu projektového plánu, by měl být projektový manažer. Úkolem projektového manažera by mělo být též řízení a koordinace práce členů řešitelského a expertního týmu, jež budou představeni v následujícím odstavci. Členy projektového týmu návrhu projektového plánu by byly zaměstnanci Českého volejbalového svazu. Po marketingové stránce by se o realizaci návrhu projektového plánu staral vedoucí Úseku propagace a medializace při Českém volejbalovém svazu, pan Jiří Carba. Logistické a technické zajištění realizace návrhu projektového plánu by mělo být v gesci hlavního technického pracovníka Českého volejbalového svazu. Administrativně by měl návrh projektového plánu zajistit současný administrátor informačního systému VIS.

Kromě projektového týmu by byl do realizace návrhu projektového plánu zapojen i expertní a řešitelský tým. Služeb expertního týmu složeného z představitelů Trenérsko-metodické komise, Registračně matriční komise a dvou úseku Pracovní komise, tedy Úseku propagace a medializace volejbalu a Úseku mládeže, Českého volejbalového svazu, by bylo

využito zejména v počáteční fázi projektu „Volejbal, jak ho neznáš“, a to v souvislosti s vytvářením manuálu pro testovací náborovou akci „Dny volejbalu“. Co se řešitelského týmu týče, se zapojením některých z jeho členů se počítá již od spuštění realizace návrhu projektového plánu. Obecně by však zapojení jednotlivých členů mělo stoupat s blížící se testovací náborovou akcí „Dny volejbalu“. Řešitelský tým by sestával z:

- Krajského koordinátora, jehož zapojení by mělo spočívat v pomoci s vytvořením koncepce testovací náborové akce „Dny volejbalu“, v komunikaci se zástupci klubu pořádajícího testovací náborovou akci „Dny volejbalu“ a šéftrenéry mládeže, popřípadě hlavními trenéry, a trenéry minivolejbalu z klubů z okresu Hradec Králové, které by projevily zájem se testovací náborové akce „Dny volejbalu“ zúčastnit, a v monitoringu testovací náborové akce „Dny volejbalu“.
- Zástupců pořadatelského klubu, tedy jednak generálního koordinátora a dvou organizačních pracovníků, a jednak šéftrenéra mládeže, popřípadě hlavního trenéra, a trenéra minivolejbalu. První skupina by byla zodpovědná za organizaci testovací náborové akce „Dny volejbalu“, včetně přípravy a aranžmá sportoviště, rozmístění propagačních materiálů, zajištění personálu pro navigování účastníků při příchodu na akci, obsluhu registračního pultu a projektoru, tvorbu fotografií, a všech dalších aktivit souvisejících s bezproblémovým chodem akce, a to ve spolupráci s organizátory ze zapojených klubů. Druhá skupina by byla zodpovědná za přípravu a vedení sportovní části programu testovací náborové akce „Dny volejbalu“, a to na základě metodické části manuálu pro testovací náborovou akci „Dny volejbalu“, a to ve spolupráci s trenéry ze zapojených klubů.
- Zástupců klubů z okresu Hradec Králové, které by projevily zájem se testovací náborové akce „Dny volejbalu“ zúčastnit, a to jednak dvou organizačních pracovníků z každého klubu a jednak dvou trenérů, v ideálním případě šéftrenéra mládeže, popřípadě hlavního trenéra, a trenéra minivolejbalu z každého klubu, kteří by se na základě pokynů zástupců pořádajícího klubu, podíleli na organizaci, respektive realizaci sportovní části programu testovací náborové akce „Dny volejbalu“.
- Stážisty, jenž by zodpovídal za komunikaci s generálním koordinátorem pořádajícího klubu, a to zejména v souvislosti s materiálním zabezpečením testovací náborové akce „Dny volejbalu“ a všech jejích účastníků včetně samotných dětí, trenérů a organizátorů, společně s krajským koordinátorem by monitoroval plnění obsahové rámce testovací náborové akce „Dny volejbalu“ pořadatelem akce, urychloval splnění

povinností pořadatelským klubem testovací náborové akce „Dny volejbalu“, a na základě převzatých povinností by rozesílal newslettery na všechny účastníky testovací náborové akce.

Již v teoretické části této diplomové práce bylo zmíněno, že k vymezení a stanovení podílu plnění jednotlivých činností jednotlivými členy projektového hierarchie bude využito matice odpovědnosti viz tabulka č. 3. Pouze pro upřesnění jednotlivých členů projektové hierarchie, projektovým pracovníkem 1 je osoba starající se o marketing, projektovým pracovníkem 2 je osoba zajišťující technické zajištění a projektovým pracovníkem 3 je administrativní pracovník.

Tab. 3 – Definiční tabulka činností vztahující se k řízení lidských zdrojů

Označení činnosti	Popis činnosti	Projektový ředitel	Projektový manažer	Projektový pracovník 1	Projektový pracovník 2	Projektový pracovník 3	Expertní tým	Řešitelský tým
A	Rozšíření nastavení stávající IT infrastruktury Českého volejbalového svazu a projektu „Minivolejbal v barvách“							
A1	Rozšíření nastavení webových stránek minivolejbalu o rubriku "Volejbal, jak ho neznáš"		Ř	K		VP		
A2	Umístění základních informací o projektu "Volejbal, jak ho neznáš" a testovací náborové akci "Dny volejbalu" na webové stránky	S	Ř	K		VP	K	
A3	Rozšíření informačního systému o záložky "Volejbal, jak ho neznáš" a "Dny volejbalu"					VP		
A4	Vložení databáze základních škol v České republice					VP	K	
A5	Vytvoření přístupu pro zainteresované kluby a možnosti se přihlásit na testovací náborovou akci "Dny volejbalu"					VP		
A6	Příprava nastavení pro databázi účastníků testovací náborové akce "Dny volejbalu"					VP		
A7	Vytvoření nástěnky pro umístění důležitých dokumentů					VP		
A8	Příprava nastavení pro evidenci distribuovaného materiálu					VP		
A9	Ukončení prací na rozšiřování stávající IT infrastruktury Českého volejbalového svazu a projektu „Minivolejbal v barvách“							
B	Příprava konceptu testovací náborové akce "Dny volejbalu"							
B1	Vytvoření registračních a hodnotících formulářů a všeobecných podmínek projektu "Volejbal, jak ho neznáš"	S	Ř				VP	
B2	Vypracování konceptu akce	S	Ř, VP	K	K		K	
B3	Komunikace a setkání s Trenérsko-metodickou komisí a Úsekem propagace a medializace při Českém volejbalovém svazu ohledně manuálu k akci		Ř, VP					
B4	Vytvoření manuálu pro akci	S	Ř, VP	VN			VN	
B5	Umístění důležitých dokumentů k akci na nástěnku v informačním systému					VP		
B6	Oslovení a představení akce klubům z okresu Hradec Králové		Ř, VP				VN	
B7	Setkání členů projektového, expertního a řešitelského týmu se zástupci klubů projevívších zájem zúčastnit se testovací náborové akce „Dny volejbalu“		Ř, VP					
B8	Uspořádání testovací náborové akce „Dny volejbalu“ nanečisto společně s jejím vyhodnocením		Ř		VP		VP	VP

B9	Distribuce důležitých dokumentů k testovací náborové akci „Dny volejbalu“ pořadajícím a zúčastnivším klubům				VP	VP		
B10	Distribuce veškerého materiálního zajištění k akci pořadatelé akce				VP			
B11	Zajištění personálního obsazení akce		Ř, VP				VP	
B12	Kontrola dodání materiálního zajištění k akci					VN	VP	VP
B13	Finální instruktáž organizátorů akce a stážisty		Ř, VP					
C	Medializace a propagace testovací náborové akce "Dny volejbalu"							
C1	Vytvoření návrhu projektového marketingového plánu		Ř	VP			K	
C2	Vypracování návrhu komunikačního mixu		Ř	VP			K	
C3	Příprava vhodné reklamní televizní kampaně			VP			K	
C4	Výběr vhodných médií pro realizaci aktivit PR			VP			K	
C5	Optimalizace on-line prezentace na webových stránkách		Ř	VN		VP	K	
C6	Vytvoření návrhu na podobu textilu pro řešitelský tým a účastníky akce		Ř	VP			K	
C7	Uskutečnění nákupu a převzetí odsouhlasené podoby textilu pro řešitelský tým a účastníky akce	S	Ř, VP		VP			
C8	Příprava strategie na sociální síť			VP			K	
C9	Tvorba podkladů pro komunikační kampaně podle jednotlivých komunikačních kanálů			VP			K	
C10	Spuštění komunikačních kampaní	S	Ř	VN		VP		
C11	Vyhodnocení komunikační kampaní		VP					
D	Realizace testovací náborové akce "Dny volejbalu"							
D1	Evidence zúčastnivších klubů a jejich zástupců							VP
D2	Příprava a rozmístění dodaných propagačních materiálů							VP
D3	Instalace registračního pultu a projektoru včetně personálního obsazení							VP
D4	Týmový brífink před vlastním zahájením akce		Ř, VP					
D5	Zahájení programu testovací náborové akce "Dny volejbalu"							VP
D6	Registrace účastníků akce							VP
D7	Distribuce dáreků a propagačních předmětů účastníkům akce							VP
D8	Spuštění prezentace pojednávající o projektu "Volejbal, jak ho neznáš" rodičům účastníků akce							VP
D9	Uskutečnění sportovní části programu testovací náborové akce "Dny volejbalu"							VP
D10	Průběžné fotografování účastníků akce včetně společné závěrečné fotografie							VP
D11	Monitoring plnění obsahové náplně akce							VP
D12	Ukončení programu testovací náborové akce "Dny volejbalu"							VP
E	Věcné a administrativní vypořádání testovací náborové akce "Dny volejbalu"							
E1	Vypracování závěrečné zprávy z akce a jejího hodnocení							VP
E2	Převzetí fotodokumentace z akce							VP
E3	Vratka a zpětné převzetí nevyužitého materiálu				VP			VP
E4	Zpracování registračních formulářů do elektronické podoby							VP
E5	Vytvoření tiskové zprávy z akce			VN				VP
E6	Rozeslání newsletterů všem účastníkům akce	S	Ř	VN		VP		VN
E7	Oficiální ukončení testovací náborové akce "Dny volejbalu"							

Zdroj: Vlastní zpracování

Vysvětlivka: S – Schvalovací odpovědnost, Ř – Řídící odpovědnost, VP – Věcně přímá odpovědnost, VN – Věcně nepřímá odpovědnost, K – Konzultační odpovědnost

5.2.6.5 Materiálně-technické zajištění

Při pohledu na definiční tabulku činností je zřejmé, že realizaci návrhu projektového plánu, respektive testovací náborovou akci „Dny volejbalu“, by bylo třeba materiálně a technicky zabezpečit.

Materiálním nebo také předmětným zajištěním je myšleno jednak vybavení textilem pro řešitelský tým a účastníky testovací náborové akce „Dny volejbalu“, jednak vybavení pořadatelského klubu propagačními materiály v podobě tiskovin včetně letáků, plakátů a roll-up bannerů a drobných propagačních předmětů, ale také vybavení pořadatelského klubu a řešitelského týmu důležitými dokumenty, tedy registračními formuláři pro účastníky testovací náborové akce „Dny volejbalu“ vztahujícími se k registraci do projektu „Volejbal, jak ho neznáš“, všeobecnými podmínkami projektu „Volejbal, jak ho neznáš“ pro a hodnotícími formuláři pro pořadatelský klub a stážistu. Z hlediska vybavení textilem se autor diplomové práce pokusil o vytvoření jeho designu, který pracuje s logem projektu „Volejbal, jak ho neznáš“. Pro řešitelský tým, tedy všechny organizátory a trenéry, kteří by se podíleli na realizaci testovací náborové akce, by byly připraveny mikiny (obrázek č. 4), respektive trika (obrázek č. 4). Samotní účastníci testovací náborové akce „Dny volejbalu“ by oproti registraci do projektu „Volejbal, jak ho neznáš“ obdrželi triko (obrázek č. 5)

Obr. 6 – Návrh designu mikiny pro organizátory testovací náborové akce "Dny volejbalu"



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 7 – Návrh designu trika pro trenéry testovací náborové akce "Dny volejbalu"



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 8 – Návrh designu trika pro účastníky testovací náborové akce "Dny volejbalu"



Zdroj: Vlastní zpracování

Dárkové a propagační předměty, které by se na testovací náborové akci „Dny volejbalu“ mezi účastníky nerozdaly, by bylo nutné spočítat, tento počet zadat do informačního systému a poslat je zpět. V případě jejich ztráty či zcizení by pořadatelský klub byl povinen uhradit náklady s jejich výrobou spojené.

Z hlediska technického zajištění se pro úspěšné rozběhnutí projektu „Volejbal, jak ho neznáš“, ale i realizaci testovací náborové akce „Dny volejbalu“, jako stěžejní krok jeví rozšíření stávající IT infrastruktury Českého volejbalového svazu a projektu „Minivolejbal v barvách“, konkrétně pak informačního systému VIS (<https://vis.cvf.cz/login2/?referer=%2F>), respektive webových stránek minivolejbalu (<http://www.minivolejbal.cz>). Touto agendou by byl pověřen administrátor Českého volejbalového svazu.

Informační systém by musel být nastaven tak, aby:

- Se kluby mohly přihlásit na testovací náborovou akci „Dny volejbalu“
- Zúčastnivší kluby mohly přihlásit organizátory a trenéry na testovací náborovou akci „Dny volejbalu“
- Bylo možné evidovat účastníky testovací náborové akce „Dny volejbalu“
- Bylo možné evidovat a vypořádat veškeré materiální zajištění pro testovací náborovou akci „Dny volejbalu“
- Se mohly vést statistiky
- Si řešitelský tým mohl dohledat a stáhnout důležité dokumenty – registrační formulář pro účastníky testovací náborové akce „Dny volejbalu“, všeobecné podmínky projektu „Volejbal, jak ho neznáš“, hodnotící formuláře testovací náborové akce „Dny volejbalu“, manuál k testovací náborové akci „Dny volejbalu“ apod.
- Upozornil jednotlivé členy projektového a řešitelského týmu projektu „Volejbal, jak ho neznáš“ na nominaci na testovací náborovou akci „Dny volejbalu“
- Mohlo dojít k realizaci povinností ze strany pořadatelského klubu –

V souvislosti s webovými stránkami se počítá s rozšířením stávajících webových stránek projektu „Minivolejbal v barvách“, a to o rubriku s názvem „Volejbal, jak ho neznáš“, kam by měly být umístěny základní informace o projektu a testovací náborové akci „Dny volejbalu“.

O technickém zajištění lze dále hovořit také ve spojitosti s materiálním vybavením, respektive jeho transportem do pořadatelského klubu. Ten by se uskutečnil přibližně týden před testovací náborovou akcí „Dny volejbalu“ a to jedním ze členů projektového týmu, technickým pracovníkem Českého volejbalového svazu.

Opomenout nelze ani, již několikrát zmiňovaný, manuál pro testovací náborovou akci „Dny volejbalu“, který může být taktéž vnímán jako součást technického zajištění. Jak vyplývá z definiční tabulky činností vztahující se k řízení lidských zdrojů, na jeho vytvoření by se kromě projektového manažera, měl podílet i pan Carba a řešitelský tým, konkrétně pak Trenérsko-metodická komise Českého volejbalového svazu a Úsek propagace a medializace volejbalu fungující pod Pracovní komisí Českého volejbalového svazu. Tento několikastránkový manuál by měl několik částí, z nichž nejdůležitější by byly části vztahující se k propagaci testovací náborové akce „Dny volejbalu“, přípravě a organizaci testovací náborové akce „Dny volejbalu“, a realizaci sportovní části programu testovací náborové akce „Dny volejbalu“. O nutnosti vypracování manuálu pro náborovou akci „Dny volejbalu“ se mimo jiné zmiňují oba dotazovaní představitelé volejbalových klubů. Domnívají se totiž, že v případě, byl-li by takový manuál vypracován, pomohlo by to jednak organizátorům, kteří by věděli, co přesně je potřeba udělat proto, aby potenciální náborová akce proběhla bezproblémově, a jednak trenérům, kteří by věděli, prostřednictvím kterých aktivit a činností děti něco naučit, zároveň je zabavit a pro minivolejbal je nadchnout.

5.2.6.6 Medializace a propagace

Návrh projektového plánu samozřejmě počítá též s medializací a propagací realizace návrhu projektového plánu, respektive testovací náborové akce „Dny volejbalu“. Jak vyplývá z definiční tabulky vztahující se k řízení lidských zdrojů, tato agenda by spadla převážně do gesce pana Carby, jakožto člena projektového týmu zodpovědného za marketing návrhu projektového plánu. Tak, jak napovídá definiční tabulka činností týkající se řízení rozsahu, okamžitě po spuštění projektu by mělo dojít k zahájení prací na tvorbě koncepce marketingové komunikace. Následně by mělo dojít k vypracování návrhu komunikačního mixu, respektive volbě adekvátních komunikačních kanálů. Jednou z výhod, které skýtá propojení projektu „Volejbal, jak ho neznáš“ s Českým volejbalovým svazem, je možnost využití stávajících komunikačních kanálů Českého volejbalového svazu. Na základě rozhovoru s panem Carbou lze v rámci propagace návrhu projektového plánu, respektive testovací náborové akce „Dny volejbalu“, na televizních obrazovkách počítat s prostorem v rámci přenosů České televize, konkrétně pak v rámci pořadu Volejbalový magazín. Zároveň by dle slov pana Carby mělo k medializaci a propagaci návrhu projektového plánu respektive testovací náborové akce „Dny volejbalu“ být možné využívat služeb oficiálních webových stránek a sociálních sítí Českého volejbalového svazu. K dispozici jsou Českému

volejbalovému svazu i tištěná a on-line média jako iDNES.cz, TN.cz, iSport.cz nebo Sport.cz, tudíž by bylo možné v rámci procesu medializace a propagace projektu „Volejbal, jak ho neznáš“, respektive testovací náborové akce „Dny volejbalu“ využít i jich.

V souvislosti s obsahem, který by byl propagován, je počítáno s vytvořením tří článků, přičemž první z nich by pojednával o vzniku projektu „Volejbal, jak ho neznáš“ a možnostech do jeho zapojení, druhý z nich by se zabýval představením konceptu testovací náborové akce „Dny volejbalu“, a obsahem třetího z nich by byla pozvánka na testovací náborovou akci „Dny volejbalu“. Dalším typem obsahu by měly být grafické a textové materiály určené k propagaci projektu „Volejbal, jak ho neznáš“, respektive testovací náborové akce „Dny volejbalu“. Mezi tyto materiály lze zařadit letáky, plakáty, roll-up bannery, klasické bannery, vlajky. Grafika veškerých propagačních materiálů bude v jednotném designu, což umožní jednoduchou a jednoznačnou identifikaci projektu. Grafická šablona jednotlivých materiálů by vždy obsahovala logo a partnery projektu „Volejbal, jak ho neznáš“. Zatímco letáky a plakáty budou sloužit k propagaci návrhu projektového plánu, respektive testovací náborové akce „Dny volejbalu“ zejména ve vzdělávacích institucích na území okresu Hradec Králové, roll-up bannery, klasické bannery a vlajky by měly být použity generálním koordinátorem pořadatelského klubu a ostatními organizátory testovací náborové akce „Dny volejbalu“ ke přípravě a „vyzdobení“ zázemí pořadatelského klubu. Tyto propagační předměty by se zároveň měly objevit na fotografiích, které budou v průběhu testovací náborové akce „Dny volejbalu“ pořízeny. Právě tyto fotografie by v případě, pokračoval by-li Český volejbalový svaz v projektu „Volejbal, jak ho neznáš“, byly zdrojem pro další propagaci projektu. Právě z toho důvodu je pořizování fotodokumentace jednou z povinností, které musí pořadatelský klub splnit.

Co se týče sociálních sítí bude využita komunikace skrze platformy Facebook a Instagram. Obě dvě platformy budou sloužit především ke komunikaci s potenciálními účastníky, respektive jejich rodiči, neboť platformy Facebook a Instagram by neměly umožňovat vstup mladším třinácti let, testovací náborové akce „Dny volejbalu“ a také ke zviditelnění samotného projektu „Volejbal, jak ho neznáš“. Generální koordinátor pořadatelského klubu bude vyzván, aby na obou zmíněných platformách vytvořil tzv. události s předem definovaným zněním a fotografiemi, které budou účastníkům akce připomínat a informovat je o dalších podrobnostech. Facebooková událost bude zprostředkovávat základní informace a odpoví případné dotazy potenciálních účastníků, respektive jejich rodičů. Tato facebooková událost bude následně také propagována pomocí placené inzerce na Facebooku, kterou lze zacílit na potřebné cílové skupiny dle demografických kritérií. Instagramový profil

bude potenciální účastníky upozorňovat na blížící se testovací náborovou akci „Dny volejbalu“ především skrze tzv. Instagram Stories. Tato platforma umožňuje různé funkce jako například uvádění odpočtu do začátku akce. Opět bude cíleno na specifické cílové skupiny dle demografických kritérií. Veškerá uvedená aktivita na sociálních sítích bude vycházet z tzv. publikačního kalendáře, který lze považovat strategický plán pro sociální síť.

5.2.6.7 Rizika projektu

Na základě výpovědi pana Landy bylo upuštěno od standardního postupu v rámci řízení rizik. Na místo toho se návrh projektového plánu omezí na pouhé vyjmenování rizik, respektive nastavení kontrolních mechanismů, které by měly zamezit jejich. S ohledem na období, ke kterému se návrh projektového plánu vztahuje, lze za nejzávažnější riziko považovat nedodržení povinností pořadatelem testovací náborové akce.

Mezi tyto povinnosti lze zařadit převzetí veškerého materiálu včetně jeho zaevidování do informačního systému, zapojení se do komunikační kampaně akce, a pak samozřejmě veškeré povinnosti spojené s vlastní realizací akce a jejím administrativním a věcným vypořádáním. Úkolem pořadatelského klubu v této souvislosti bude připravit sportoviště podle pokynů z manuálu pro akci, nechat vyplnit a podepsat registrační formuláře účastníky akce, respektive jejich zákonnými zástupci a tyto registrační formuláře po akci předat stážistovi, rozdat dárky a propagační předměty účastníkům akce a nerozdané předměty zaevidovat a zaslat zpět, spustit prezentaci pojednávající o projektu „Volejbal, jak ho neznáš“ rodičům účastníků akce, pořizovat fotografie z celého průběhu akce, prostřednictvím kterých lze doložit, že došlo k naplnění výše uvedených povinností. Poslední povinnost pořadatelského oddílu je spojená se sepsáním závěrečné zprávy z akce, respektive vyplněním hodnotícího formuláře k akci. Urgování všech výše zmíněných povinností bude mít na starosti stážista, jenž na základě dodaných formulářů a fotografií bude schopen do informačního systému zaznamenat informace o počtech účastníků a vypracovat tiskovou zprávu z akce, kterou společně s fotografiemi z akce pošle jejím účastníkům ve formě newsletteru.

5.2.6.8 Náklady projektu a jejich krytí

V rámci závěrečné podkapitoly vztahující se k návrhu projektového plánu je v návaznosti na definiční tabulku představen rozpočet projektu viz tabulka č. 4. Ten dává do souvislosti ocenění jednotlivých činností s časovým plánem projektu. Krytí veškerých nákladů by se zhostit Český volejbalový svaz.

Tab. 4 – Definiční tabulka činností vztahující se k řízení nákladů

Označení činnosti	Popis činnosti	Čerpání 1.-109. den	Čerpání 110.-131. den	Čerpání 132.-150. den	Celkem
A	Rozšíření nastavení stávající IT infrastruktury Českého volejbalového svazu a projektu „Minivolejbal v barvách“				111 100
A1	Rozšíření nastavení webových stránek minivolejbalu o rubriku "Volejbal, jak ho neznáš"	25 000			
A2	Umístění základních informací o projektu "Volejbal, jak ho neznáš" a testovací náborové akci "Dny volejbalu" na webové stránky	6 000			
A3	Rozšíření informačního systému o záložky "Volejbal, jak ho neznáš" a "Dny volejbalu"	16 800			
A4	Vložení databáze základních škol v České republice	7 400			
A5	Vytvoření přístupu pro zainteresované kluby a možnosti se přihlásit na testovací náborovou akci "Dny volejbalu"	19 500			
A6	Příprava nastavení pro databázi účastníků testovací náborové akce "Dny volejbalu"	12 200			
A7	Vytvoření nástěnky pro umístění důležitých dokumentů	11 300			
A8	Příprava nastavení pro evidenci distribuovaného materiálu	12 900			
A9	Ukončení prací na rozšiřování stávající IT infrastruktury Českého volejbalového svazu a projektu „Minivolejbal v barvách“				
B	Příprava konceptu testovací náborové akce "Dny volejbalu"				269 500
B1	Vytvoření registračních a hodnotících formulářů a všeobecných podmínek projektu "Volejbal, jak ho neznáš"	12 000			
B2	Vypracování konceptu akce	68 000			
B3	Komunikace a setkání s Trenérsko-metodickou komisí a Úsekem propagace a medializace při Českém volejbalovém svazu ohledně manuálu k akci	14 600			
B4	Vytvoření manuálu pro akci	45 000			
B5	Umístění důležitých dokumentů k akci na nástěnku v informačním systému	7 000			
B6	Oslovení a představení akce klubům z okresu Hradec Králové	2 300			
B7	Setkání členů projektového, expertního a řešitelského týmu se zástupci klubů projevívších zájem zúčastnit se testovací náborové akce „Dny volejbalu“	21 700			
B8	Uspořádání testovací náborové akce „Dny volejbalu“ nanečisto společně s jejím vyhodnocením	53 600			
B9	Distribuce důležitých dokumentů k testovací náborové akci „Dny volejbalu“ pořadajícímu a zúčastnivším klubům	11 300			
B10	Distribuce veškerého materiálního zajištění k akci pořadatelé akce	10 200			
B11	Zajištění personálního obsazení akce	3 500	14 300		
B12	Kontrola dodání materiálního zajištění k akci	0			
B13	Finální instruktáž organizátorů akce a stážisty	6 000			

C	Medializace a propagace testovací náborové akce "Dny volejbalu"				482 200
C1	Vytvoření návrhu projektového marketingového plánu	67 000			
C2	Vypracování návrhu komunikačního mixu	34 000			
C3	Příprava vhodné reklamní televizní kampaně	21 150			
C4	Výběr vhodných médií pro realizaci aktivit PR	12 000			
C5	Optimalizace on-line prezentace na webových stránkách	42 300			
C6	Vytvoření návrhu na podobu textilu pro řešitelský tým a účastníky akce	12 000			
C7	Uskutečnění nákupu a převzetí odsouhlasené podoby textilu pro řešitelský tým a účastníky akce	82 800	10 700		
C8	Příprava strategie na sociální síť	14 600			
C9	Tvorba podkladů pro komunikační kampaně podle jednotlivých komunikačních kanálů		148 000		
C10	Spuštění komunikačních kampaní		24 350		
C11	Vyhodnocení komunikační kampaní			13 300	
D	Realizace testovací náborové akce "Dny volejbalu"				0
D1	Evidence zúčastnivších klubů a jejich zástupců		0		
D2	Příprava a rozmístění dodaných propagačních materiálů		0		
D3	Instalace registračního pultu a projektoru včetně personálního obsazení		0		
D4	Týmový brífink před vlastním zahájením akce		0		
D5	Zahájení programu testovací náborové akce "Dny volejbalu"		0		
D6	Registrace účastníků akce		0		
D7	Distribuce dáreků a propagačních předmětů účastníkům akce		0		
D8	Spuštění prezentace pojednávající o projektu "Volejbal, jak ho neznáš" rodičům účastníků akce		0		
D9	Uskutečnění sportovní části programu testovací náborové akce "Dny volejbalu"		0		
D10	Průběžné fotografování účastníků akce včetně společné závěrečné fotografie		0		
D11	Monitoring plnění obsahové náplně akce		0		
D12	Ukončení programu testovací náborové akce "Dny volejbalu"		0		
E	Věcné a administrativní vypořádání testovací náborové akce "Dny volejbalu"				26 450
E1	Vypracování závěrečné zprávy z akce a jejího hodnocení			7 350	
E2	Převzetí fotodokumentace z akce			0	
E3	Vratka a zpětné převzetí nevyužitého materiálu			5 500	
E4	Zpracování registračních formulářů do elektronické podoby			1 600	
E5	Vytvoření tiskové zprávy z akce			9 200	
E6	Rozeslání newsletterů všem účastníkům akce			2 800	
E7	Oficiální ukončení testovací náborové akce "Dny volejbalu"				
Celkem rozpočet		652 150	197 350	39 750	889 250

Zdroj: Vlastní zpracování

6 DISKUZE

K získání přehledu v problematice projektového managementu se zaměřením na sport, respektive vytvoření projektu náborového typu, a zjištění, jak by v prostředí volejbalu v České republice byl takový projekt přijat, bylo zapotřebí vypracovat a provést výzkum, jenž by výše zmíněné umožnil. Provedený výzkum byl založen na hloubkových rozhovorech, prostřednictvím nichž byla získávána data. Hloubkové rozhovory byly uskutečněny na dvou výzkumných souborech. Pro oba výzkumné soubory byly připraveny osnovy rozhovorů, přičemž společnou osnovu otázek měly pouze dva respondenti v rámci druhého výzkumného soubory, jmenovitě Milan Fortuník a Jakub Lejsek. Otázky byly formulovány jednak na základě literární rešerše a jednak na základě diskuze s akademiky zabývajícími problematikou projektového managementu, tak, aby byla zajištěna co možná největší výpovědní hodnota realizovaného zkoumání. Navzdory snaze otázky objektivizovat a formulovat tak, aby nebyly zavádějící, je možné, že se tato snaha u některých otázek minula účinku.

Výběr všech respondentů byl ryze účelovou záležitostí, čemuž odpovídá i jejich počet. V souvislosti s prvním výzkumným souborem byla důvodem takového rozhodnutí skutečnost, že v rámci prostředí českého sportu existuje pouze jeden komplexní projekt náborového typu, a tím je projekt „Pojď hrát hokej“. Výběr Pavla Landy, jakožto autora tohoto projektu, byl tak z pohledu výzkumníka zcela racionálním a jediným možným krokem. Ve spojitosti s druhým výzkumným souborem lze za zcela účelný považovat pouze výběr Jiřího Carby, jakožto vedoucího Úseku propagace a medializace volejbalu, pod nějž by zamýšlený projekt měl spadat. O výběru ostatních respondentů rozhodovala jejich dostupnost a ochota výzkumu se zúčastnit, což určitým způsobem mohlo ovlivnit objektivitu výzkumu. V kontextu tvorby navrhovaného projektu, respektive návrhu projektového plánu byly rozhovory, které proběhly, respektive zjištění, které z nich vzešly, považovány za dostačující, a proto ke kvalitativnímu dotazování nebyli přizváni další respondenti. V souvislosti s prostředím, ve kterém se rozhovory uskutečnily, a načasováním rozhovorů bylo záměrem výzkumníka respondentům vyjít maximálně vstříc a docílit tak toho, aby se respondenti v průběhu rozhovorů cítili co možná nejkomfortněji, což se mělo pozitivně promítnout v kvalitě jejich výpovědí.

Navzdory tomu, že metoda zkoumání, která byla vybrána, dle názoru výzkumníka poskytla dostatek zjištění k tomu, aby byl cíl výzkum naplněn, pro dosažení ještě větší kvality výzkumu, a tedy i zjištění použitelných pro tvorbu návrhu projektového plánu, by

mohlo být bývalo vhodné k metodě hloubkového rozhovoru přidat i metodu pozorování. Této metody, jenž zpravidla zachovává vysokou dávku objektivitu založené na nezávislosti mezi výzkumníkem a pozorovaným objektem, by mohlo být využito u příležitosti konání jedné z náborových akcí „Týden hokeje“ na území České republiky. Bylo-li by však nezvolení této metody předmětem diskuze členů komise, která bude tuto diplomovou práci hodnotit, dovolil by si výzkumník argumentovat tím, že se posledních dvou náborových akcí „Týden hokeje“ proběhnuvších v září 2019 a lednu 2020 nemohl zúčastnit, a to z důvodu studijního zahraničního pobytu, od kterého si ve vztahu k této diplomové práci sliboval jiný přínos.

Následně je potřeba probrat výzkumná ovlivnění s nimiž se výzkumník v průběhu výzkumu musel potýkat. Jedním z těchto ovlivnění byla zvolená kvalitativní metoda získávání dat, z jejíž podstata vyplývá, že dojde k ovlivnění objektivitu provedeného šetření, neboť výzkumníka předurčuje k tomu se do zkoumané problematiky vžít a promítnout do ní svůj názor. Tuto skutečnost však není potřeba vnímat pouze negativně, zároveň je totiž tento aspekt důkazem toho, že se výzkumník v dané problematice vyzná a může tak přijít na souvislosti či propojení, které by neznalému výzkumníku snadno unikly. Za další možné ovlivnění výzkumu lze považovat vlastní zkušenosti respondentů a jejich současné psychické rozpoložení ve kterém se v době rozhovorů mohly nacházet, což samozřejmě mohlo ovlivnit kvalitu a věrohodnost zjištění, ať už v pozitivním nebo negativním slova smyslu. Kromě dvou výše zmíněných nevyvstala žádná skutečnost nebo snad situace, která by nějakým způsobem ovlivnila výzkumný proces, a to ani celosvětová pandemie koronaviru, která do vlastního výzkumu zasáhla pouze okrajově.

Nedílnou součástí diskuse by měla být též reflexe literatury, se kterou bylo v rámci vytváření této diplomové práce pracováno. Na tomto místě je důležité zmínit nemilou skutečnost, a tedy že opíral by-li se autor této diplomové práce pouze o dostupnou literaturu, bylo by vypracování navrhovaného projektu jen velmi obtížné, ne-li zcela nemožné, a proto využitou literaturu kombinoval s poznatky pana Landy. Z důvodu splnění požadovaného počtu literárních pramenů a zdrojů bylo v rámci této diplomové práce pracováno převážně s publikacemi pojednávajícími o problematice projektového managementu z obecného pohledu, což autorovi práce značně komplikovalo jeho činnost. Jedna publikace (Rektořík a kol., 2015), jenž by se zabývala sportovně orientovanými projekty, se však přeci jen našla. Kromě teoretických informací a poznatků tato publikace obsahuje též část s případovými studii projektů, které byly úspěšně realizovány, a právě proto lze tuto publikaci považovat za určitý příslib do budoucna. Tato sekce by se totiž s přibývajícím časem mohla plnit i dalšími zpracovanými projekty a návrhy projektových plánů, mezi něž by mohl patřit i ten

prací navrhovaný. Přepřacovaná verze této publikace by tak mohla sloužit dalším výzkumníkům, kteří by si snad při vytváření projektů podobného typu nevěděli rady. Necht' je tedy tato diplomová práce impulsem i pro další autory, již by se těmito řádky mohli inspirovat a dopřát tak problematice sportovně laděných projektů odpovídající teoretické zázemí.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

AURINI, D. J., HEALTH, M., HOWELLS, S. *The how to of qualitative research*. 1st. ed. London: SAGE Publications Ltd, 2016. 238 p. ISBN 978-1-4462-6709-7

BEDNARČÍK, Z. *Marketingový výzkum*. 1. vyd. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2008. 176 s. 978-80-7248-489-8

BOUKAL, P. *Nestátní neziskové organizace (teorie a praxe)*. Praha: Oeconomica, 2009. 303 s. ISBN 978-80-245-1650-9

CRESWELL, W. J. *Research design. Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 3rd. ed. Thousand Oaks: Sage, 2009. 260 p. ISBN 978-1-4129-6557-6

ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. 1. vyd. Praha: Olympia, 2009. 228 s. ISBN 978-80-7376-150-9

Český volejbal. *ČVS: Historie*. ČVS [online]. 2018a [cit. 2020-01-12]. Dostupné z: <http://www.cvf.cz/cvs/historie/?page=9>

Český volejbal. *ČVS: Profil ČVS*. ČVS [online]. 2018b [cit. 2020-01-14]. Dostupné z: <http://www.cvf.cz/cvs/profil/>

DOERING, D. R. *Technical and management notes: An approach toward improving the creative output of scientific task teams*. IEEE Transactions on Engineering Management, vol. EM-20, no. 1, 1973. pp. 29-31

DOLANSKÝ, V., MĚKOTA, V., NĚMEC, V. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996. 372 s. ISBN 80-7169-287-5

DOLEŽAL, J., MÁCHAL, P., LACKO, B a kol. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 512 s. ISBN 978-80-247-2848-3

FIALA, P. *Řízení projektů*. 2. př. vyd. Praha: Oeconomica, 2008. 186 s. ISBN 978-80-245-1413-0

GAVORA, P. a kol. *Elektronická učebnica pedagogického výskumu*. [online]. Bratislava: Univerzita Komenského, 2010 [cit. 2020-02-25]. Dostupné z: <http://www.e-metodologia.fedu.uniba.sk/> ISBN 978-80-223-2951-4

HAMERNÍKOVÁ, B. *Financování ve veřejném a neziskovém nestátním sektoru*. Praha: Eurolex Bohemia, 2000. 213 s. ISBN 80-902-7523-0

HENDL, J. *Kvalitativní výzkum. Základní teorie, metody a aplikace*. 4. př. a roz. vyd. Praha: Portál, 2016. 437 s. ISBN 978-80-262-0982-9

HYÁNEK, V. *Ekonomika neziskových organizací*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita v Brně, Ekonomicko-správní fakulta, 2004. 114 s. ISBN 80-210-3501-3

KERZNER, H. *Project management. A system approach to planning, scheduling, and controlling*. 8th. ed. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2003. 891 p. ISBN 0-471-22577-0

KOTLER, P., KELLER, L. K. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada, 2013. 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5

KUNCOVÁ, M., NOVOTNÝ, J., STOLÍN, R. a kol. *Techniky projektového řízení a finanční analýza projektů nejen pro ekonomy*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2016. 220 s. ISBN 978-80-87865-26-2

MATUŠINOVÁ, S. *Metodika minivolejbalu na 1. stupni ZŠ*. Brno, 2011. 76 s. Diplomová práce na PED MUNI. Vedoucí diplomové práce Jaroslav Vrbas.

Minivolejbal. *Články: Pravidla minivolejbalu 2019-2020*. Minivolejbal [online]. 2019 [cit. 2020-01-10]. Dostupné z:

http://www.minivolejbal.cz/administrace/prilohy/dokument/pravidla_mini_19_20.pdf.

MOLNÁR, Z. *Úvod do základů vědecké práce*. [online]. 2010 [cit. 2020-02-20].

Dostupné z: https://people.fsv.cvut.cz/~k126/predmety/d26mvp/mvp_sylabus-mvp.pdf

MOOZ, H., FORSBERG, K., COTTERMAN, H. *Communicating project management. The integrated vocabulary of project management and systems engineering*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2003. 384 p. ISBN 0-471-26924-7

NĚMEC, V. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002. 184 s. ISBN 80-247-0392-0

PITAŠ, J. *Národní standard kompetencí projektového řízení verze 3.1: National standard competences of project management version 3.1*. 2. rev. vyd. Brno: Společnost pro projektové řízení, 2010. 314 s. ISBN 978-80-214-4058-6

Project Management Institute. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) — Sixth Edition and Agile Practice Guide (ENGLISH)*. 6 ed. Pennsylvania: Newtown Square, 2017. 978 p. ISBN 9781628254655

PŘÍBOVÁ, M. *Marketingový výzkum v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996. 238 s. ISBN 80-7169-299-9

PUNCH, F. K. *Úspěšný návrh výzkumu*. 1. vyd. Praha: Portál, 2008. 230 s. ISBN 978-80-7367-468-7

REICHEL, J. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 184 s. ISBN 978-80-247-3006-6

REKTOŘÍK, J. a kol. *Organizace neziskového sektoru. Základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3. akt. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 188 s. ISBN 978-80-86929-54-5

REKTOŘÍK, J., PIROŽEK, P., NOVÁ, J. a kol. *Projektový management ve sportu*. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sportovních studií, 2015. 179 s. ISBN 978-80-210-7995-3

SALAMON, M. L., ANHEIER, K. H. *Defining the nonprofit sector. A cross-national analysis*. Manchester: Manchester University Press, 1997. 526 p. ISBN 0-7190-4902-4

SKALICKÝ, J., JERMÁŘ, M., SVOBODA, J. *Projektový management a potřebné kompetence*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2010. 389 s. ISBN 978-80-7043-975-3

SKOVAJSA, M. *Občanský sektor. Organizovaná občanská společnost v České republice*. 1. vyd. Praha: Portál, 2010. 372 s. ISBN 978-80-7367-681-0

SVOZILOVÁ A. *Projektový management*. 2. vyd. Praha: Grada, 2011. 392 s. ISBN 978-80-247-3611-2

TÁBORSKÝ, F. *Sportovní hry. Sporty známe i neznáme*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 159 s. ISBN 80-247-0875-2

VOJTÍŠEK, P. *Výzkumné metody. Metody a techniky výzkumu a jejich aplikace v absolventských pracích vyšších odborných škol*. [online]. Praha: Vyšší odborná škola sociálně právní, 2012 [cit. 2020-02-29]. ISBN 978-80-905109-3-7. Dostupné z: http://skoly.praha.eu/files/=84121/Skripta+++Výzkumné_metody.pdf

SEZNAM GRAFŮ, SCHÉMAT, TABULEK A OBRÁZKU

Graf 1 – Přehled sportovních organizací podle formy právnické osoby ve Středočeském kraji	15
Schéma č. 1 – Členění socio-ekonomického prostoru založené na principu financování	11
Schéma č. 2 – Potenciální struktura minivolejbalu po začlenění projektu "Volejbal, jak ho neznáš"	65
Tab. 1 – Příklady zainteresovaných stran a jejich očekávání	29
Tab. 2 – Definiční tabulka činností vztahující se k řízení rozsahu	73
Tab. 3 – Definiční tabulka činností vztahující se k řízení lidských zdrojů	79
Tab. 4 – Definiční tabulka činností vztahující se k řízení nákladů	87
Obr. 1 – Model socio-ekonomického prostoru jako trojúhelník sociální mixu	10
Obr. 2 – Trojimperativ dle Harolda Kerznera	21
Obr. 3 – Pracovní verze loga projektu "Volejbal, jak ho neznáš"	64
Obr. 4 – První část harmonogramu návrhu projektového plánu vyjádřena pomocí Ganttova diagramu	75
Obr. 5 – Druhá část harmonogramu návrhu projektového plánu vyjádřená za pomoci Ganttova diagramu	76
Obr. 6 – Návrh designu mikiny pro organizátory testovací náborové akce "Dny volejbalu"	81
Obr. 7 – Návrh designu trika pro trenéry testovací náborové akce "Dny volejbalu"	82
Obr. 8 – Návrh designu trika pro účastníky testovací náborové akce "Dny volejbalu"	82

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 – Vzor informovaného souhlasu

Příloha č. 2 – Osnova rozhovoru s Pavlem Landou

Příloha č. 3 – Přepis rozhovoru s Pavlem Landou

Příloha č. 4 – Osnova rozhovoru s Jiřím Carbou

Příloha č. 5 – Přepis rozhovoru s Jiřím Carbou

Příloha č. 6 – Osnova rozhovoru s Ladislavou Eichenmannovou

Příloha č. 7 – Přepis rozhovoru s Ladislavou Eichenmannovou

Příloha č. 8 – Osnova rozhovoru s představiteli volejbalových klubů

Příloha č. 9 – Přepis rozhovoru s Milanem Fortuníkem

Příloha č. 10 – Přepis rozhovoru s Jakubem Lejskem

Příloha č. 1 – Vzor informovaného souhlasu

INFORMOVANÝ SOUHLAS

Vážený pane, Vážená paní,

V souladu se Všeobecnou deklarácí lidských práv, zákonem č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů a dalšími obecně závaznými právními předpisy (*jakož jsou zejména Helsinská deklarace, přijatá 18. Světovým zdravotnickým shromážděním v roce 1964 ve znění pozdějších změn; zákona o zpracování osobních údajů č.110/2019 Sb. a zákona 111/2019*), Vás žádám o souhlas s Vaší účastí ve výzkumném projektu na UK FTVS v rámci diplomové práce s názvem *Vytvoření projektu „Volejbal, jak ho neznáš“* prováděné na Fakultě tělesné výchovy a sportu Univerzity Karlovy (FTVS UK).

Řešitelem tohoto projektu je Ondřej Lenc. Práce se zabývá problematikou projektového managementu a vytvořením projektu náborového typu v celonárodním rozsahu. Práce si klade za cíl vytvořit návrh projektového plánu a projektového pozadí, včetně základních parametrů, počítající s testovací náborovou akcí, na základě jejíž realizace by mělo dojít k navýšení členské základny minivolejbalu v České republice.

Jednotlivá šetření jsou realizována v roce 2020 a to od poloviny února do konce června. Všichni respondenti jsou podrobni hloubkovému rozhovoru s tazatelem – Řešitelem práce, který se odehrává za předem domluvených podmínek. Délka rozhovorů se pohybuje od 20 do 160 minut, dále dle časových možností respondenta i tazatele. Z celého rozhovoru je pořizován audiozáznam, nahrávaný na soukromý záznamník tazatele, tudíž není přístupný nikomu jinému, pouze tazateli. Nahrané rozhovory jsou následně přepsány do textové podoby a uchovány v této formě na zabezpečeném počítači. Přepsané verze rozhovoru Vámi bude následně schválena a finálně uschována. Přepis rozhovoru a data z něj získaná budou v rámci diplomové práce zveřejněny na internetovém portálu (Repozitář závěrečných prací UK). Výsledky této práce je možné po domluvě obdržet na e-mailové adrese: olenc@seznam.cz.

V rámci práce je třeba uveřejnit Vámi vykonávanou pozici, zbylé osobní údaje budou při maximální snaze co nejlépe anonymizovány. V maximální možné míře zajistím, aby získaná data nebyla zneužita. Účast na výzkumu je zcela dobrovolná a nevzniká nárok na jakoukoliv odměnu.

Jméno a příjmení řešitele projektu: Ondřej Lenc

Podpis:

Prohlašuji a svým níže uvedeným vlastnoručním podpisem potvrzuji, že dobrovolně souhlasím s účastí ve výše uvedeném projektu a že jsem měl(a) možnost si řádně a v dostatečném čase zvážit všechny relevantní informace o výzkumu, zeptat se na vše podstatné týkající se účasti ve výzkumu a že jsem dostal(a) jasné a srozumitelné odpovědi na své dotazy. Byl(a) jsem poučen(a) o právu odmítnout účast ve výzkumném projektu nebo svůj souhlas odvolat bez represí. Dále potvrzuji, že mi byl předán jeden originál vyhotovení tohoto informovaného souhlasu. Stvrzuji, že jsem byl(a) seznámen(a) s využitím výsledků této práce, jejich zveřejněním a také využitím těchto poznatků pro akademickou činnost.

Místo:

Datum:

Jméno a příjmení respondenta Podpis:

Souhlasím s přepisem hloubkového rozhovoru.

Jméno a příjmení respondenta Podpis:

Příloha č. 2 – Osnova rozhovoru s Pavlem Landou

- Jak vnímáte projekt „Pojď hrát hokej“, jste spokojený s jeho fungováním a participujete na něm stále?
- Kdo byl iniciátorem projektu „Pojď hrát hokej“? Co Vás vedlo k jeho vytvoření?
- Bylo při vytváření projektu „Pojď hrát hokej“ využito některé ze situačních analýz například SWOT analýzy?
- Jaké byly cíle projektu „Pojď hrát hokej“?
- Jaký byl původní plán projektu „Pojď hrát hokej“?
- Jak vypadal rozpočet projektu „Pojď hrát hokej“, popřípadě jakým způsobem probíhalo řízení nákladů s ním spojených?
- Jak vypadala struktura projektového týmu v projektu „Pojď hrát hokej“ a kdo měl jakou roli?
- S jakými riziky jste při vytváření projektu „Pojď hrát hokej“ počítali? Jak moc náročné bylo jejich určení? Jakým způsobem probíhalo jejich řízení?
- Jak probíhala komunikační kampaň projektu „Pojď hrát hokej“? Kdy se s kampaní začalo? Jaký byl původní plán? Co bylo kde prezentováno? Udělali byste zpětně něco jinak?
- Na kterých komunikačních platformách se objevovaly jednotlivé série videí a jak byly z Vašeho pohledu úspěšné?
 - o „Trénink mimo hokejové mantinely“
 - o Série videí s Marianem Jelínkem
 - o „Stravování mladých sportovců“
- Byl „Týden hokeje“ od začátku projektu „Pojď hrát hokej“ aktivitou, bez které by projekt nemohl fungovat?
- Kdy se uskutečnil první „Týden hokeje“ a jaká byla reakce zapojených klubů?
- Co bylo obsahem Týdnů hokeje, jaký byl jejich program, formát?
- Z jakého důvodu byly pro pořádání Týdnů hokeje zvoleny termíny leden a září?
- Jaké byly cíle Týdnu hokeje a jak se postupem času měnily?
- Jaký byl postup při přípravě, realizaci a vyhodnocení Týdnů hokeje?

- Jaká byla celkové investice do projektu „Pojď hrát hokej“? Kdo všechno se na financování projektu podílel?

Příloha č. 3 – Přepis rozhovoru s Pavlem Landou

Lenc: Dobrý den, pane Lando.

Landa: Dobrý den, pane Lenc.

Lenc: Doufám, že jste měl alespoň nějaký čas na to, prohlédnout si osnovu rozhovoru. Uvidíme, kolik nám to zabere času. Je to poněkud obsáhlé, nicméně věřím, že by nám to nemělo zabrat více než 120 minut.

Landa: Pojd' me to projet klidně celé. Když bych měl pocit, že se to dostává mimo mé možnosti, tak bych to když tak nějak naznačil.

Lenc: Na úvod bych se Vás rád zeptal, jak Vy teď vlastně vnímáte projekt „Pojd' hrát hokej“, jak jste spokojený s jeho fungováním, jestli na něm stále participujete, nebo jestli jste byl jen u jeho zrodu, jednoduše projekt tak nějak představit.

Landa: Dobře, teď shodou okolností se nacházíme ve fázi, kdy ten projekt končí čtyřleté období, pro které byl schválen Výkonným výborem Českého svazu ledního hokeje. My teď vlastně analyzujeme dopady projektu a připravujeme, nebo máme v podstatě připravenou podobu projektu na další čtyřleté období, se kterým půjdeme na zasedání výkonného výboru. Původně jsme měli jít na dubnové zasedání, ale pořád nevíme, v jakém formátu to dubnové zasedání proběhne. Samotnému projednání návrhu by měly předcházet ještě schůzky s vedením, kde bychom měli presidentovi svazu a generálnímu sekretáři tu novou podobu projektu představit a jejich případné připomínky do návrhu zapracovat. Když bych to měl hodně shrnout, tak naše představa je v projektu pokračovat, ale jít cestou omezení některých aktivit, cestou řekněme, větší ekonomičností projektu z hlediska finanční náročnosti.

Lenc: Rozumím. My se k tomu ještě dostaneme, ale mohli byste naznačit které to jsou ty aktivity, které byste chtěli omezit?

Landa: Nejvíce je to vidět u akce „Týden hokeje“, kdy i po konzultaci a na základě čtyřleté zkušenosti jsme se rozhodli navrhnout zrušení jedné akce ročně s tím, že by „Týden hokeje“ probíhal jedenkrát v sezoně, nikoli dvakrát.

Lenc: Dobře. Pochopil jsem tedy správně, že jste stále ještě součástí projektu, pořád se na něm aktivně podílíte, je to tak?

Landa: Je to tak, já jsem byl vlastně úplně od začátku toho projektu a jsem vlastně jediný zaměstnanec, který za projekt zodpovídá a zároveň je projekt mou hlavní pracovní náplní.

Lenc: Když bychom zavítali ještě více do minulosti, kdo byl vlastně iniciátorem projektu „Pojď hrát hokej“, byl jste to Vy sám, nebo kdo s nápadem přišel? A jestliže jste to byl Vy sám, co Vás vedlo k jeho vytvoření?

Landa: Ano, v podstatě jsem to byl já a kolega Aleš Zahálka, v té době zaměstnanec Českého svazu ledního hokeje. Ono v podstatě ta první myšlenka, udělat nějaký smysluplný rozvojový projekt zaměřený na počátky hraní hokeje a na nábor dětí, je hodně spojená s propagační kampaní na podporu ledního hokeje, která byla realizovaná v roce 2014 paralelně s propagační kampaní Mistrovství světa v ledním hokeji 2015. Tehdy já, coby člověk, který měl na starosti v organizačním výboru marketing Mistrovství světa 2015, tak jsem dostal v podstatě takový úkol, že vedle mistrovství mám ještě pomoci s realizací kampaně na podporu hraní hokeje, protože ta skutečnost, že tady bude Mistrovství světa a hokej bude středem zájmu v podstatě celé republiky, se mělo využít k popularizaci hokeje, jakožto ideálního sportu pro mládež. My jsme měli udělat nějakou kampaň a čím víc jsme se začali zamýšlet nad tím, jak tu kampaň udělat, proč ji udělat, popřípadě s jakým cílem ji udělat, tak jsme přišli na to, že tato oblast není nikterak podchycena na úrovni svazu. Ta kampaň měla být izolovaná, nic na ní nemělo navazovat, ani jí nic nemělo předcházet, měla to být prostě kampaň určená pouze k propagaci hokeje. Původně se dokonce ani nepracovalo se sloganem „Pojď hrát hokej“, ten byl svazem prvně využit v roce 2011 v rámci aktivit, kdy se klubům distribuovaly nějaké náborové plakáty, a udělalo se snad jedno video. Nebylo to však řízeno na úrovni projektu, byla to jednorázová aktivita, která měla určitý dojezd, kdy se klubům poslala otevřená upravitelná data, kde si mohly plakáty doopravit a vytisknout, něco se vytisklo a poslalo klubům rovnou, ale tím to končilo.

Lenc: Rozumím.

Landa: V roce 2014, kdy jsme viděli stav a skutečnost, jak se s touto tematikou pracuje, vlastně spíš nepracuje, tak jsme vytvořili alespoň webové stránky <https://pojdhathokej.cz>, kam jsme se snažili dát alespoň nějaké základní informace rodičům, kteří uvažují o tom dát děti na hokej – od pokynů, jak nakoupit hokejovou výstroj a doporučení, jak učit děti bruslit až po nástroj pro vyhledání klubů, kde byly i základní kontakty, kterými jsme v té době disponovali. Ono, Český svaz ledního hokeje na tom nebyl úplně dobře, co se informačního systému týče a centralizace informací o klubech obecně, tudíž jsme bojovali s databází klubů, ty webové stránky nebyly obecně úplně dobře funkční. V té chvíli to ale pro nás byla okrajová záležitost, protože jsme hlavně řešili Mistrovství světa a tohle byla „pouze“ jednorázová aktivita. Nicméně to nějak proběhlo a my si byli vědomi toho, že tam je velký potenciál, jak tu situaci zlepšit. Zároveň jsme měli jasné signály od vedení Českého svazu ledního hokeje, že jsou problémy s nedostatkem dětí, že ta situace zejména v kategorii mladších, starší žáků a dorostenců je opravdu špatná, a to natolik špatná, že se dokonce rušily některé mládežnické kluby. Takže jsme se rozhodli, někdy v druhé polovině roku 2015, kdy já jsem v tu dobu na svazu už nepracoval a ještě nepracoval, dát dohromady hrubou představu, jak bychom chtěli ten projekt nastavit. Tu představu jsme následně prezentovali vedení Českého svazu ledního hokeje, konkrétně Milanu Hnilíčkovi, což byl člověk, který měl na starosti rozvoj v rámci Českého svazu ledního hokeje, byl to rozvojový manažer, a jemu se to líbilo, a i díky jeho zásluze jsme přesvědčili vedení, že má smysl takový projekt realizovat. V únoru 2016 jsem pak oficiálně nastoupil na svaz a začali jsme na tom projektu intenzivně pracovat. Výkonnému výboru jsme ho představili v dubnu roku 2016, který jej schválil s tím, že jeho realizace započne od sezóny 2016-2017.

Lenc: Moje další otázka měla mířit na předprojektovou fázi projektu, v rámci které se standardně analyzuje prostředí, nicméně z toho, co jste právě uvedl mám dojem, že SWOT analýzy nebo ostatních nástrojů ani nebylo třeba.

Landa: No my jsme si jakousi SWOT analýzu dělali, sice jednoduchou, ale dělali. Co jsme ale hlavně realizovali byl poměrně velký výzkum ohledně vnímání ledního hokeje ze strany české veřejnosti. Byla to analýza, kterou jsme dělali se společností Millward Brown, o které jsme věděli, že dělala několik analýz pro Český olympijský výbor a další subjekty z oblasti sportu. Věděli jsme tedy, že oblast sportu mají relativně dobře zmapovanou a obrátili jsme se na ně s tím, že jsme chtěli znát, jak česká veřejnost vnímá lední hokej jako sport pro děti a mládež a chtěli jsme především identifikovat, co jsou ty hlavní bariéry, které v podstatě brání

rodičům dát děti na hokej. Na tento výzkum navazovalo testování některých přístupů v náborových aktivitách tak, aby byly funkční a fungovaly by. Z toho následně vznikla do velké míry ta kostra projektu. My jsme ji měli určitým způsobem namyšlenou, a tento výzkum a posléze i testování nám některé věci potvrdilo, některé trochu modifikovalo, nicméně jsme byli schopni dopracovat strukturu projektu.

Lenc: Dobře, přesuňme se tedy do doby, kdy vy jste předkládali návrh projektu ke schválení. Obsahoval předkládaný návrh i konkrétní cíle, kterých mělo být prostřednictvím aplikace projektu dosaženo?

Landa: Ano ty tam byly. Byly určitým způsobem kvantifikované a týkaly se zejména účastí na akcích „Týden hokeje“, kde to bylo poměrně jednoduše měřitelné, a také počtu registrovaných v jednotlivých ročnících, ale tyto cíle byly poměrně obtížně kvantifikovatelné. Snažili jsme se sice nějaká čísla nastavit, ale ta se postupně ukázala jako nereálná, takže jsme přehodnotili oblast, která nás zajímala z hlediska hlavního cíle, tedy registrací. Nadále to tedy nebylo o počtech v ročnících, nýbrž o počtech registrovaných v jednotlivých letech.

Lenc: Měli jste vlastně už od počátku rozvrženo kdy, za jakou dobu, čeho chcete dosáhnout? Bylo tam něco takového?

Landa: Ano, samozřejmě že jsme měli cíle, jednak dlouhodobé, tak krátkodobé a řekněme střednědobé. Některé cíle se týkaly zrealizování projektu jako takového a nastavení infrastruktury projektu a další cíle byly výkonové, tedy kolik dětí na akce (pozn. autora – akce „Týden hokeje“) dorazí, kolik klubů se do projektu zapojí, kolik dětí se nám povede zaregistrovat do Českého svazu ledního hokeje tak, že si udělají registrační průkaz a začnou aktivně hrát. A potom jsme měli samozřejmě měkčí cíle, které se samozřejmě hůře kvantifikují, a to byla zejména změna mediálního obrazu, změna vnímání mládežnického hokeje. My jsme v tu chvíli, kdy jsme ten projekt představovali, tak nevím, jestli si to pamatujete, tak lední hokej si v České republice procházel zejména v oblasti mládežnického hokeje velmi náročným obdobím a čelil drtivé kritice, která byla jednak spojena s kauzou trenéra Vladimíra Růžičky a jeho údajného přijetí úplatků, a jednak s kauzou výchovného, což bylo obecně velké téma. Tyhle dvě kauzy významně dopadly na prestiž mládežnického hokeje – začaly se objevovat informace o tom, že to prostředí není čisté, vyšlo mnoho článků na téma finanční náročnost ledního hokeje, jako extrémně drahého sportu pro privilegované

děti. Téma mládežnického hokeje v té době velmi rezonovalo, mediální obraz mládežnického hokeje byl velmi poškozen a naším cílem bylo postupně to vnímání mládežnického hokeje změnit, zlepšit, a to určitými opatřeními a vlastní intenzivní komunikací. To téma mládežnického hokeje totiž do té doby nebylo nijak aktivně komunikované ze strany Českého svazu ledního hokeje, v podstatě Český svaz ledního hokeje, když vystupoval, tak jenom směrem k reprezentaci, ať už k reprezentaci dospělých nebo k mládežnickým reprezentacím, popřípadě extralize. Ale ten mládežnický hokej ze strany Českého svazu ledního hokeje nebyl skoro nijak komunikovaný, pokud pomineme nějaké základní informace o soutěžích a struktuře trenérů. My jsme si řekli, že je načase aktivně začít komunikovat a začít ukazovat ten reálný obraz mládežnického hokeje, že to opravdu není sport jen pro bohaté, že tam není přítomna korupce, že ten sport je otevřený veřejnosti, že ten sport není jenom pro děti bývalých hokejistů, jak se také objevovalo. Takže to byly další cíle, změnit vnímání hokeje u veřejnosti.

Lenc: Nicméně hlavním cílem bylo navýšení členské základny.

Landa: Přesně tak, o to nám primárně šlo. Nicméně navýšit členskou základnu, to není cíl, kterého lze dosáhnout okamžitě, to není tak, že udělám jednu aktivitu a dosáhnu navýšení členské základny. Tomu musí předcházet několik kroků, a to rozhodnutí dát dítě na hokej, udělat mu registrační průkaz, to ovlivňuje celá řada faktorů.

Lenc: Vezměte mě tedy po té časové ose, tak jak se uskutečňovaly ty jednotlivé aktivity, tím plámem.

Landa: Tak my jsme v rámci řízení rozsahu pracovali s logickým rámcem, kde jsme určili činnosti, které měly vést k naplnění cílů. Jednotlivé aktivity nabíhaly postupně, na začátku nebylo prakticky nic. Existovaly webové stránky, které ale vypadaly úplně jinak, než vypadají dnes. Lokalizátor klubů nefungoval úplně dobře, databáze klubů nebyla dostatečně funkční, takže v podstatě celá ta infrastruktura projektu se budovala od základů. To znamená jak webové stránky, tak všechny komunikační kanály s jedinou výjimkou a tou byl YouTube kanál, kde jsme se s ohledem na sledovanost a dosah videí rozhodli využívat zaběhnutý kanál hokej.cz. Pak vlastně je tam ta samotná akce „Týden hokeje“, ale to jsem koukal do osnovy, že to budeme řešit až později, je to tak?

Lenc: Máte pravdu, pojd'me se tedy přesunout k nákladům. Mohl byste mi popsat, jak vypadal rozpočet projektu „Pojd' hrát hokej“, popřípadě jakým způsobem probíhalo řízení nákladů s ním spojených?

Landa: Projekt měl samozřejmě určitý rozpočtový výhled na celé čtyřleté období. Český svaz ledního hokeje schvaluje svůj rozpočet po jednotlivých letech, a tak bylo zapotřebí každý rok předložit konkrétní podobu rozpočtu projektu na nadcházející rok. Na začátku se nejvíce řešila celková nákladnost projektu, respektive míra podpory zapojených klubů a hodnota dáreků. Na základě rozhodnutí prezidenta Českého svazu ledního hokeje, který chtěl, aby ten projekt vypadal směrem k veřejnosti co nejlépe, byla zvolena cesta řekněme štedřejšího vybavení klubů v podobě textilu a dáreků pro účastníky formou dresů. Toto rozhodnutí mělo mít širší rozměr, jednak zvyšovat zájem dětí o hokej, o aktivní hokej, tedy hraní hokeje, ale zároveň posilovat vazbu k národnímu týmu a také posilovat ideu hokeje, coby národního sportu.

Lenc: Rozumím. Podívali bychom-li se na jednotlivé nákladové položky, tak ten rozpočet vypadal jak?

Landa: Co se například nákladů na personál týče, na pronájem ledové plochy atd., to bylo vše nákladem jednotlivých klubů a v rozpočtu projektu „Pojd' hrát hokej“ se to nějak neobjevovalo. Co se týče trenérů, tak tam existuje přesah z jiného svazového projektu „Trenér žáků ledního hokeje“ v rámci kterého figuruje zhruba 325 svazem placených trenérů, kteří jsou rozmístěni v jednotlivých klubech. Ti mají na starost pouze mládež a v jejich gesci jsou také náborové, takže jsou vlastně velmi často našimi partnery.

Lenc: A ty ostatní položky?

Landa: Tím prvním opravdu velkým nákladem bylo vybavení klubu textilem, což samozřejmě nebyla levná záležitost. Nicméně vzhledem k tomu, že Český svaz ledního hokeje má dlouhodobou spolupráci s partnerem hokejového vybavení společností CCM, podstatná část nákladů na vybavení byla pokryta právě prostřednictvím této svazové spolupráce. Stejně tomu bylo a je se společností DHL, která je logistickým partnerem projektu „Pojd' hrát hokej“, a agenturou BPA, která kromě vlastního plnění pomohla se zprostředkováním několika dalších partnerství např. se společností Kaufland, Intersnack nebo

značkou POM-BÄR. Vlastní plnění ze strany BPA lze rozdělit na finanční, které používáme na financování provozu projektu, a barterové, které se týká mediálního barteru, který využíváme k propagační kampani akcí „Týden hokeje“. Další větší položku představuje vybavení klubů pro akci „Týden hokeje“, co se týče tiskovin. My každý rok na začátku sezóny kluby vybavujeme letáky, plakáty, registračními formuláři, všeobecnými podmínkami projekty atd. To je většinou součástí první várky, která míří do klubů. Součástí druhé várky jsou pak dárky. Oboje se do klubů distribuuje přibližně týden před akcí. Pak jsou tady samozřejmě ty kampaně, kde se jednak využívá barteru s agenturou BPA, ale zároveň děláme i billboardové kampaně tzn. snažíme se v co největším počtu měst, kde se akce „Týden hokeje“ koná, aby tam byl billboard – jeden nebo více, to záleží na velikosti toho města. To samozřejmě také něco stojí. Pak samozřejmě správa a provoz, jak webových stránek, tak sociálních sítí a informační systém, který jsme museli kompletně celý vybudovat. Ten nám umožňuje se všemi 154 kluby efektivně komunikovat a doručovat nebo od nich sbírat všechny podklady, ať už ty, které se týkají Týdnů hokeje, nebo projektu samotného. A pak samozřejmě personální náklady na vedení projektu a kontrolu Týdnů hokeje, neboť využíváme regionálních trenérů, kteří jezdí po klubech, a kontrolují, zda akce probíhají podle manuálů, které od nás mají kluby k dispozici. Kdybych to měl rozdělit, tak jsou to náklady na infrastrukturu, zejména pak IT infrastrukturu, pak jsou to náklady na kampaň, personální náklady a pak vybavení klubů. Pak je tady ještě jedna věc, na kterou jsem zapomněl a ta souvisí s podporou prvních registrací, což v praxi znamená, že my každému účastníkovi akce „Týden hokeje“, který si následně udělá registrační průkaz, doručujeme poukaz v hodnotě 1500 Kč na nákup prvního hokejového vybavení. Zaregistrovat se je možné i online, nicméně drtivá většina registrací je skrze účast na akcích „Týden hokeje“. Nárok na finanční plnění se zjišťuje každý měsíc, a to na základě párování databáze účastníků projektu „Pojď hrát hokej“ s databází registrovaných v rámci Českého svazu ledního hokeje.

Lenc: Zdržme se na chvíli u personálií, další okruh otázek se totiž bude týkat lidských zdrojů. Mohl byste mi nastínit, jak vypadala struktura projektového týmu, popřípadě kolik lidí se na projektu podílelo? Možná to můžeme vzít i s ohledem na personální náklady, kdo všechno do toho patřil?

Landa: Tak byl jsem to samozřejmě já, plus dalších pět kolegů, pro které byl projekt „Pojď hrát hokej“ jen jednou z několika činností. Do personálních nákladů byly dále zahrnuty odměny pro regionální trenéry, kde byla určitá paušální částka za návštěvu plus cestovné. A

pak tam do toho spadala také odměna pro studenty, pro které byly Týdny hokeje věřím že zajímavou praxí.

Lenc: Rozumím, mohl byste mi říct, jak jste měli rozdělené úkoly, kdo měl jakou roli?

Landa: Projektovým ředitelem byla paní Lenka Bukačová, vedoucí pracovnice společnosti PRO – HOCKEY Cz., s.r.o., která zastřešovala projekt z účetního hlediska a financí obecně. V rámci výkonného týmu jsem pak figuroval já, jakožto projektový manažer jsem měl na starost marketing, financování projektu a jeho řízení. Dále Tereza Menčíková, která měla na starosti administrativu, komunikaci s kluby, správu informačního systému a koordinaci práce studentů při akci „Týden hokeje“. Ondřej Kalát byl zodpovědný za komunikaci projektu, tvorbu veškerého grafického obsahu a správu webových stránek a sociálních sítí. Pavel Smažil měl na starosti registrační systém a zároveň byl řekněme analytikem právě z pohledu registrací, vypořádání poukazů na první hokejovou výzbroj apod. On byl také tím, kdo dal dohromady výzkum vnímání ledního hokeje, na základě kterého jsme byli schopni vytvořit kostru projektu. A nakonec Aleš Zahálka, který měl na starost částečně také marketing, ale hlavně se staral o reklamní partnery včetně veškeré dokumentace, komunikace s BPA, a dalšími partnery. U akcí „Týden hokej“ měl navíc na starost výběr tzv. medializovaných akcí, akcí se speciálním statutem, což v praxi znamenalo, že na předem vybrané akce byl vypraven maskot českého hokeje společně s natáčecím štábem a hokejovou legendou. To byly také ty akce, které byly komunikovány na našich komunikačních kanálech, byly z nich dělány reportáže a byly tudíž nejvíce vidět.

Lenc: Zejména s ohledem na rozsah projektu, považujete zpětně obsazení projektového týmu za dostatečné, popřípadě jak bude projektový tým vypadat do budoucna?

Landa: Podstatným úskalím, zejména v začátcích byl fakt, že já jsem byl jediný, kdo měl projekt řekněme na plný úvazek, a kolegové samozřejmě v určitých obdobích byly jinak vytěžování jejich běžnou agendou kterou měly na starost. To znamenalo, že prakticky veškerá agenda padala na mě. Bylo prakticky nemožné nějakým způsobem tlačit na výkon u ostatních zaměstnanců, neboť projekt „Pojď hrát hokej“ byl pro ně jen jedním z mnoha. Nicméně je potřeba zmínit jednu věc, a to stážisty, bez kterých by se fungování projektu neobešlo. Ani kdyby nás bylo na plný úvazek pět tak bychom to bez nich nezvládli. Těch studentů jsme měli celkem osm a jejich úkolem byl monitoring plnění jednotlivých úkolů a

povinností ze strany klubů, komunikace s kluby ohledně materiálního zajištění a jejich připravenosti, přepis registračních formulářů z akcí „Týden hokeje“ do elektronické podoby a obslání účastníky akcí newslettery.

Lenc: Dříve jste zmínil i regionální trenéry a výdaje s nimi spojené, co tito trenéři zajišťovali?

Landa: Regionální trenéři jsou v podstatě supervizoři, kteří dohlíží a kontrolují trenéry žáků v jednotlivých klubech. S nimi byla smluvena určitá částka za jednu návštěvu, to znamená, že na začátku každého roku nebo sezóny jsme se s nimi potkali, vysvětlili jsme jim, na co se mají při kontrolách zaměřit – k tomu jim sloužil manuál, a zároveň od nás měli k dispozici kontrolní arch, který měli s sebou na jednotlivých Týdnech hokeje, kam si dělali poznámky. Na akcích „Týden hokeje“ měli tudíž dvojí roli, jednak klubům v případě jakýchkoli problémů na místě pomoci a zároveň monitorovat a hodnotit úroveň organizace akce.

Lenc: Rád bych se ještě vrátil k projektovému týmu, respektive jeho tvorbě. Na základě čeho jste dal svůj tým dohromady?

Landa: Samozřejmě vím, kam tím míříte, nicméně žádný ze specifických nástrojů k vytváření týmu použit nebyl. Jednoduše jsem si vybral lidi, kteří na tom chtěli dělat a se kterými jsem spolupracoval již v minulosti. Jednalo se převážně o kolegy z organizačního výboru Mistrovství světa 2015. My jsme o sobě věděli a ten projekt nás zajímal tzn. ten tým byl vytvořen, nevím, jak to říct, na základě osobních vazeb a předešlých zkušeností. Všichni jsme byli myšlenkově na jedné vlně, nicméně s propagací nebo nábořem dětí neměl zkušenost prakticky nikdo z nás.

Lenc: To je vcelku pozoruhodné na to, jaké máte výsledky. Nicméně zakončíme rozbor činností projektového řízení riziky, která jsou spojená s tvorbou projektu. S jakými riziky jste při vytváření projektu „Pojď hrát hokej“ počítali a jak moc náročné bylo jejich určení? Popřípadě jakým způsobem probíhalo jejich řízení?

Landa: Upřímně, takové to klasické řízení rizik na úrovni nadnárodních korporací atd., respektive řízení rizik jako nástroj řízení managementu jsme neaplikovali. Spíše to bylo tak, že jsme si hlídali klíčové oblasti, kde by ty rizika potenciálně mohly vzniknout. To největší

riziko u tohoto typu projektu je samozřejmě širší projektu, to znamená zapojení více než 150 klubů a ohlídání toho, aby v rámci akcí „Týden hokeje“ byl dodržen obsahový rámec, a to napříč všemi kluby. Proto jsme nastavili kontrolní mechanismy, tak abychom ohlídali, že se na to ty kluby nevykašlou. Snažili jsme se tak předcházet situaci, kdy by kluby využily projekt k rychlému získání výhod, a to, aniž by splnily úkoly a povinnosti s ním spojené. Jak jsem řekl, tohle vnímám jako hlavní riziko u tohoto typu projektu, za klíčové považuji nastavit velmi tvrdá kontrolní opatření. Kluby by měly mít neustále pocit, že na ně někdo vidí a že když něco neudělají, tak jim za to něco hrozí, nějaký trest.

Lenc: Nevím, zdali to zaznělo již dříve, ale o jakých kontrolních mechanismech se přesně bavíme?

Landa: Bavíme se o lpění na výstupech, tzn. akce „Týden hokeje“ pro klub nekončí tím, že odejde poslední dítě, ale tím, že jsou dodány všechny výstupy. Nejlépe je to vidět na fotografiích, jelikož součástí fotodokumentace musí být fotky ze všech fází náboru – od přípravy sportoviště, včetně přípravy bannerů a vylepení plakátů, přivítání dětí a rodičů, přes registraci účastníků a distribuci dárků, až po samotnou „tréninkovou jednotku“ a závěrečné rozloučení. Fotodokumentace je však jen jednou z částí výstupů. Dále se to týká webových stránek a sociálních sítí. Na web by měl být umístěn článek jednak před akcí, a jednak po akci, jehož součástí by měly být právě i ty fotografie. Na facebooku zase po klubech chceme, aby vytvořily pozvánku na akci a zrcadlily na svém profilu informace z webu.

Lenc: Dobře, dejme tomu, že dojde ze strany klubu k pochybení. Jak dále postupuje?

Landa: S tím, že se do projektu „Pojď hrát hokej“ kluby přihlásí, tak zároveň souhlasí se všeobecnými podmínkami projektu. Sankční systém, který je součástí všeobecných podmínek, pak počítá s několika druhy sankcí – od úhrady nákladů spojených s opotřebením či zcizením zapůjčeného materiálu, přes sankce týkající se ochrany osobních údajů, až po vyloučení z projektu. Správa osobních údajů je velké téma, tam my máme možnost přenést na klub jakoukoli sankci, která nám bude v případě pochybení klubu, coby správci osobních údajů, udělena Úřadem pro ochranu osobních údajů a my tu sankci můžeme na klub přenést v plné výši. Sankce jsou definovány ve všeobecných podmínkách projektu „Pojď hrát hokej“, se kterými klub souhlasí v momentě vyplnění přihlášky do projektu.

Lenc: Zmínil jste tedy to hlavní riziko, mohl byste uvést některá další rizika?

Landa: Tak určitě je to finanční udržitelnost projektu po dobu celého projektového období. Tohle není akce, která vás spasí, respektive nespasí vás, když ji uděláte jednou, dvakrát. Naopak, je to dlouhodobá aktivita, jejíž plody, pokud ji uděláte dobře, budete sklízet za několik let. Její efekty se prostě projevují až časem, a proto je důležité mít financování zajištěné alespoň ve střednědobém výhledu. Čili ta rizika spojená s financováním jsou důležitá, důležitá je samozřejmě i udržitelnost financí i s ohledem na určité výkyvy. Já nevím, jestli si vzpomínáte dobře na ty problémy, které měly některé sportovní svazy v souvislosti s dotační aférou českého sportu. Není to tak dávno, jsou to možná dva roky a v tu chvíli si dovedu představit, že finančně „slabší“ sporty, které jsou čistě závislé na financích od státu, by mohly v tu chvíli mít velké problémy, což by logicky ovlivňovalo i projekty, jako je tento. Český svaz ledního hokeje má v tomto velkou výhodu, že není životně závislý na příjmech od státu, neboť má výrazné příjmy z marketinkových aktivit, nebo z akcí většího rozsahu, jako bylo například Mistrovství světa 2015. To, že se vedení garantovalo projekt financovat po celé čtyřleté období, nám výrazně rozvázalo ruce.

Lenc: Tím jsme tedy zakončili téma činností projektového řízení a můžeme se tedy přesunout na další téma – komunikaci. Jak byste komunikaci projektu „Pojď hrát hokej“ obecně popsal?

Landa: Zaleží, jestli Vám jde o celoroční komunikaci projektu nebo o komunikaci jednotlivých aktivit?

Lenc: Pokud možno obojí.

Landa: Tak co se celoroční komunikace týče, tam my jsme si dali za cíl ten projekt komunikovat kontinuálně, bez závislosti na Týdnech hokeje tzn. měli jsme celoroční komunikační plán, kdy jsme plnili naše komunikační kanály různým typem obsahu. Co se týká komunikace jednotlivých aktivit, tak tam jsme měli jednu velkou celostátní kampaň spojenou s Týdnem hokeje, která běžela dvakrát ročně. Tato kampaň byla komunikována jak v tištěných médiích tzn. v partnerských médiích, které máme přes BPA – deník Sport, Blesk, a ostatní tituly, kterými disponuje Czech News Center, tak v rozhlasových médiích – rádio Impuls, tak v televizi. V rámci České televizi jsme využívali prostoru okolo hokejových zápasů, ať už zápasu extraligy, tak případně zápasu národního týmu tzn. sponzorské vzkazy,

injektáže. K tomu byla využívána billboardová kampaň a online kampaň, kde byly kombinovány různé nástroje od facebookové kampaně, přes AdWords, Remarketing, a tak dále.

Lenc: Vy už jste to tak trochu načal, ale co je tím obsahem, který je komunikován celoročně?

Landa: V podstatě dva měsíce se obsah komunikace týkal primárně Týdnů hokeje, konkrétně se jednalo o měsíce září a leden, a to jak propagace Týdnů hokeje před akcí, tak v průběhu akce a těsně po skončení akce. Ve zbylém období, kdy o prázdninách je aktivita poněkud nižší, je obsahem zejména vzdělávání, což je jádro veškeré naší produkce, a to především vzdělávání rodičů v oblasti sportovního tréninku a výchovy dětí v rámci sportu. Konkrétně se jedná o sérii videí o stravování s MUDr. Skalskou, sérii videí o mentálním rozvoji dětí a výchově obecně s Marianem Jelínkem, nebo o videa s domácím tréninkem od Radka Hlavatého.

Lenc: A co se jednotlivých komunikačních platform týče? Měli jste rozvrženo, který obsah kam dáte?

Landa: Jsou samozřejmě věci, které jsou použitelné primárně pro sociální sítě, věci řekněme volnějšiho charakteru, které se třeba na web vůbec nedostanou. Co se týká toho, co dávat na Instagram, co dávat na Facebook, bych řekl, že my jsme to řešili hodně paralelně. Obsah, který jsme používali na Facebook byl z pravidla ve formě kvízů, používali jsme kratší verze videí z YouTube kanálu, nicméně neměli jsme to nastavené tak, že pro každý kanál bychom měli specifický redakční plán. Na Instagramu jsme samozřejmě hodně využívali Stories, ideální pro zachycení aktuální situace. Facebook i Instagram měly mít do jisté míry řekněme propagační funkci směrem k obsahu, který byl na YouTube kanále, zároveň jsme se ale snažili, aby tam skutečně probíhala komunikace, diskuse mezi účastníky, do které pravidelně vstupoval náš administrátor. K tomu bych ještě rád dodal, že obsah a komunikace obecně je cílena výhradně na rodiče. Mluvím-li o YouTube kanále, mluvím o kanále hokej.cz, kde máme náš seznam videí, což v praxi znamenalo, že jsme nemohli přidávat tolik obsahu, kolik bychom si přáli. Na druhou stranu i díky stálé fanouškovské základně, kterou profil hokej.cz měl a má, byla sledovanost našich videí nadstandartní. Co určitým způsobem vyčnívá z obsahu na našich kanálech je video, které vzniklo ve spolupráci se skupinou Děda mládek illegal band, kde si děti, účastníci projektu „Pojď hrát hokej“, jehož podstatou byla výměna

rolí dětí a dospělých. Z původní verze v nízkorozpočtovém režimu nakonec vznikl, na popud Tomáše Krále (pozn. autora – předseda Českého svazu ledního hokeje), regulérní klip, jehož režie se ujalo duo Genzer a Suchánek. Co se dosahu týče, tak nejvíce se ujaly právě ty vzdělávací série s MUDr. Skalskou, na rozdíl od rozhovorů s jednotlivými osobnostmi typu Jakuba Voráčka apod. s jedinou výjimkou, a tou byl Jaromír Jágr. Jaromír Jágr je hráčem, který je opravdovým magnetem mediální pozornosti, takže když se objevil při posledním Týdnu hokeje na Kladně, tak tam byly tři televizní štáby, novináři z deníku Sport, Mladé fronty, prostě ze všech celostátních médií, což samo o sobě znamenalo víc než jakákoliv naše propagace.

Lenc: Tak to je vcelku pochopitelné. Co se osobností týče, uvažovali jste někdy nad tím, že byste zapojili osobnost ze zahraničí?

Landa: Myslíte cizince?

Lenc: Přesně tak.

Landa: Upřímně neuvažovali, já si totiž myslím, že pořád ta pozice českého hokeje, byť už nejsme tak úspěšní na mezinárodních turnajích, tak pořád ta pozice je taková, že máme dost vlastních hvězd, se kterými můžeme pracovat. Navíc jsou pro nás dosažitelnější.

Lenc: Vraťme se zpět k obsahu, respektive jednotlivým sériím videí. Já bych od Vás teď chtěl, abyste mi sdělil, na kterých komunikačních platformách se jednotlivé série objevily, a jak byly z Vašeho pohledu úspěšné. Můžeme?

Landa: Pojd'me na to.

Lenc: „Trénink mimo hokejové mantinely“.

Landa: Tam byla pouze jedna verze, YouTube verze, kde se jednalo o krátká, asi dvou minutová videa, která šla napříč všemi našimi kanály tzn. jednak na webu, tak zároveň na Facebooku, na Instagramu a na YouTube kanále. Bohužel tady ta série videí se ukázala jako nejméně sledovaná, nicméně v současné době pracujeme na jejím zlepšení.

Lenc: Série videí s Marianem Jelínkem.

Landa: Tady ten model byl trochu jiný. Udělala se jednak klasická plná verze pro YouTube a pak zkrácená verze pro Facebook a Instagram. Na obou platformách se před zveřejněním jednotlivých dílů objevila grafika, teaser, který upozorňoval na blížící se díl. Pak byl ten samotný příspěvek, který samozřejmě obsahoval i odkaz na plnou verzi na Youtube, popřípadě IGTV na Instagramu. Takhle to ostatně probíhalo i u ostatních sérií. Musím říct, že tahle série se osvědčila, neboť vyvolávala i určitou diskusi, obecně se myslím, že tam hodně zapracoval ten faktor osoby Mariana Jelínka. Celá ta série měla spíše filosofický podtext, nebylo tam tolik konkrétních doporučení na praktické úrovni, spíše to bylo o změně myšlení a přístupu k hokeji, to bylo to gró.

Lenc: A do třetice, „Stravování mladých sportovců“ – tahle série zaznamenala dle Vašeho názoru největší úspěch?

Landa: Dosah jednotlivých dílů byl jednoznačně největší. Co mě ale osobně těší, nebo co mě se na tom osobně líbilo, bylo to zpracování jednotlivých videí. MUDr. Skalská je skutečnou odbornicí ve svém oboru. Ze spolupráce s MUDr. Skalskou bylo znát, že ona tématem skutečně žije. Navíc naši společnou tvorbu propagovala i na svých sociálních sítích, a to ještě dlouho poté, co jsme to dotočili. U této série videí fungoval stejný model jako v případě série Trénink mimo hokejové mantinely, tedy model plné verze, neboť u toho stravování bylo těžké vybrat pouze jednu část. Závěrem je potřeba říct, že i když se to nezdá, tak za každou tou sérií je poměrně hodně práce, jak při přípravě, tak samotném natáčení, ale nejvíce práce je při postprodukcii.

Lenc: Rád bych se Vás také zeptal na některé z rubrik na webových stránkách, konkrétně na „Hokejové příběhy“.

Landa: Tohle je jedna z oblastí, kterou my jsme trochu upozadili, nicméně na začátku byla hodně důležitá. Šlo nám o to, otevřít co nejvíce zapojené kluby veřejnosti, představit, jak dobře kluby fungují, jak komplexně se o děti starají. Obsahově jsme se snažili zaměřovat na příběhy, respektive podsouvat témata, které řekneme hrají na notu projektu. Dám příklad, příběh Jana Rutty, který se naučil bruslit poměrně pozdě, až třeba v devíti letech, a z Písku, což není žádný velký elitní klub, to dotáhl do NHL. Tím jako bychom říkali, nechceme

vychovávat mistry světa v kategorii do 12 let – vrchol by měl nastat až v dospělé kategorii, zároveň že vůbec není problém, když dítě začne s hokejem později a dožene postupně některé nedostatky a že vůbec není potřeba dávat děti do velkých klubů. Obecně se snažíme vybírat ty hráče, kteří jsou něčím zajímavý a můžou zprostředkovat rodičům jiný pohled na hokejovou kariéru a rozbourat představy, které ta veřejnost má a které z našeho pohledu nejsou zdravé pro sport. Dalším důležitým tématem je škola, jednoduše zdravý vývoj dítěte.

Lenc: Tím se tedy dostáváme k poslednímu okruhu otázek, které se týkají náborových akcí „Týden hokeje“. Byl vlastně „Týden hokeje“ od začátku projektu „Pojď hrát hokej“ aktivitou, bez které by projekt nemohl fungovat?

Landa: Ano, my jsme od začátku hledali akci, aktivitu, kde bude přímá interakce dětí a rodičů. Z mého pohledu totiž podstata kvalitní a úspěšné náborové akce spočívá v aktivní účasti dítěte i rodiče zároveň. V hokeji je spousta aktivit, které jsou směřovány do mateřských škol, základních škol, jsou to různé výuky bruslení v rámci hodin tělesné výchovy, které se však odehrávají zcela bez účasti rodičů. Tou klíčovou osobou pro výběr sportu pro dítě je rodič. Naší cílovou skupinou jsou tudíž rodiče. Když to řeknu hodně zjednodušeně, akce „Týden hokeje“ slouží k tomu, aby se rodič přesvědčil o tom, že hokej je vhodný sport pro jeho dítě. K tomu, aby se o tom přesvědčil, ale musí mít přímou zkušenost s tím, jak to dítě to na ledě baví, jak je ten trénink dobře zorganizovaný a jak dobře funguje ten klub jako takový. To je to klíčové, co může přesvědčit toho rodiče, aby dal dítě na hokej. Potom už je to jenom na klubech a jejich práci, čemuž se zase věnují jiné projekty v rámci Českého svazu ledního hokeje.

Lenc: A první „Týden hokeje“ se uskutečnil kdy?

Landa: Bylo to v září 2016 v tzv. pilotním režimu. My jsme si totiž potřebovali ověřit ty procesy, že budou fungovat tzn. my jsme po konzultaci s komisí mládeže Českého svazu ledního hokeje vybrali čtyři kraje, na kterých bude akce otestována. Jednalo se o Ústecký, Středočeský, Karlovarský a Plzeňský kraj – dohromady pětadvacet klubů, jejichž účast byla zcela dobrovolná. My jsme pro tu akce vytvořili manuál, jak by měla akce proběhnout a jak by měla být propagována. Ten jsme rozeslali do klubů a intenzivně jsme se všemi těmi kluby komunikovali. „Týden hokej“ proběhl, procesy se relativně ověřily, a na základě této zkušenosti jsme se rozhodli akci udělat v celorepublikovém měřítku. V lednu 2017 jsme tak

poprvé realizovali „Týden hokeje“ na celorepublikové úrovni ve všech krajích se zapojením 136 klubů.

Lenc: A reakce těch klubů byla jaká, jak akci vnímaly?

Landa: No my jsme si vlastně po každé akci „Týden hokeje“ nechávali od klubů vypracovat dotazník spokojenosti s akcí a fungováním projektu jako takového. Ten hodnotící formulář pro nás byl jakousi zpětnou vazbou. My jsme dotazníky vyhodnocovali a snažili jsme si z toho vzít nějaké ponaučení.

Lenc: Takže nějaké komplikace se přece jen vyskytly?

Landa: Vyskytly, ale byly to jen drobnosti, na které jsme reagovali. Samozřejmě naprostou klíčovou oblastí je z hlediska organizace takhle velké akce na celostátní úrovni logistika. Tu jsme v rámci prvních dvou akcí „Týden hokeje“ zajišťovali prostřednictvím regionálních nebo krajských sekretářů Českého svazu ledního hokeje, což se ukázalo jako ne úplně ideální. Od třetího Týdne hokeje, tedy sezóny 2017-2018, jsme tak začali spolupracovat s dlouholetým partnerem Českého svazu ledního hokeje společností DHL. DHL se tak stalo logistickým partnerem projektu „Pojď hrát hokej“ a veškerá distribuce všeho byla realizována prostřednictvím DHL.

Lenc: A to se bavíme konkrétně o čem?

Landa: To se bavíme o tom vybavení, které od nás dostávaly všechny kluby, které se do projektu zapojily. Bylo to jednak vybavení pro trenéry – trenérský soupravy, čepice a mikiny pro personál, takže celkem pro cca 18 lidí oblečení a jednak dárky pro účastníky akcí „Týden hokeje“ – dresy a nějaké drobné dárky jako samolepky, silikonové náramky apod. I s ohledem na to, jak s materiály bylo nakládáno jsme přistoupili k nikoliv celosezónní distribuci, ale k distribuci po jednotlivých Týdnech hokeje. A ještě je tady jedna věc, kterou jsem zapomněl zmínit, a to jsou partneři projektu, které je samozřejmě potřeba nějakým způsobem prezentovat. Do klubů se tak distribuovaly tři roll-upy, takové ty stojaté bannery a plakáty.

Lenc: Zpět k programu samotné akce, respektive jejímu formátu.

Landa: Tak co se programu týče, tak tam jsme klubům jednoznačně definovali, jak má „Týden hokeje“ vypadat, jak má proběhnout, a to včetně „tréninkové jednotky“. Ta akce trvá přibližně dvě hodiny a začíná příchodem dětí a rodičů na stadion, pokračuje registrací účastníků, na základě které ti účastníci obdrží dárky, následuje prezentace, která je určena pouze pro rodiče, následně se jdou děti převléknout, když je potřeba klub zapůjčí výzbroj. Pak ta hlavní část, tedy samotná tréninková jednotka, jejíž obsah je předem definován sportovním oddělením Českého svazu ledního hokeje, následuje společné focení a rozloučení. Poté, co ta akce proběhne, mají kluby povinností spojené s výstupy z té akce, na základě kterých my musíme každého z účastníků obeslat newsletterem, aby získal informace o tom konkrétním klubu, mohl dohledat fotky z té akce, článek o té akci, plus součástí toho newsletteru jsou informace, proč hrát lední hokej, jaká je tam podpora ze strany Českého svazu ledního hokeje, jak je hokej organizovaný a tak dále.

Lenc: Hned na úvod zaznělo, že do budoucna se počítá pouze s jedním „Týdnem hokeje“, nikoli se dvěma, proč?

Landa: To je způsobeno zejména efektivitou, respektive neefektivitou zářijových náborů, kam chodilo o třetinu méně dětí než na ty lednové. Vliv na to určitým způsobem mohlo mít to samotné období, kdy jsou kluby organizačně vytížené, a to zejména s ohledem na start sezóny. Září bylo pro některé menší kluby nevhodné také z toho důvodu, že ještě nemají připravený led.

Lenc: Zůstane-li tedy lednový termín, proč právě měsíc leden?

Landa: Ono s největší pravděpodobností, pokud bude tedy jen jeden termín, tak to nebude leden. Nicméně když to vezmu od začátku, tak září jsme vybrali z toho důvodu, že je začátek sezóny, začátek školního roku, kdy rodiče řeší kroužky a aktivity na daný školní rok. To nám samozřejmě přišlo důležité, aby i hokej byl součástí výběru, byl přítomný a měl svou akci, kterou je schopen nabídnout. Leden byl vybrán proto, že jednak bylo potřeba rozumně rozložit dvě akce v rámci jedné sezóny, za druhé jsme chtěli zimní měsíc, kdy už jednak není konkurence fotbalu a dalších sportů, které jsou řekněme venkovní, a tak jsme to chtěli soustředit na tu zimu, protože hokej, i když se dnes hraje výhradně na zakrytých zimácích, tak svou podstatou je to pořád zimní sport. Zároveň jsme chtěli klubům dát možno se

nadechnout, dát jim nějaký čas. Vánoce, respektive prosinec nepřipadal v úvahu a čím později jdete, tak se dostáváte do jarních prázdnin. Takže my jsme vždycky vybírali v podstatě nejzazší termín v lednu, abychom se nedostali do pololetních prázdnin a potom následně do jarních prázdnin. Ty jarní prázdniny jsou rozloženy od začátku února až do prvního nebo druhého týdne v březnu, což je v podstatě šest týdnů, kdy nemůžete udělat nic na celorepublikové úrovni. Cokoliv poté už je pozdě, protože byť možná máme zafixované, že hokejová sezóna končí mistrovstvím světa v květnu, na úrovni klubů končí sezóna někdy na konci února na začátku března, minimálně co se tréninku a soutěží těch nejmenší týče. My jsme jednoznačně chtěli, aby existovala možnost bezprostřední navazující aktivity, tedy proběhne akce „Týden hokeje“ a hned příští týden, nebo ještě v tom týdnu, může dítě jít do školičky bruslení.

Lenc: Zkusil byste mi říct, jestli a jak se měnily nastavené cíle ve vztahu k samotné akci Týden hokeje?

Landa: Tím, jak člověk získává zkušenosti s jednotlivými akcemi, tak si čím dál tím víc uvědomuje, že vlastně vůbec nejde o nějaká čísla, co se týká účasti dětí na těch akcích, jelikož je vlastně hrozně sporné hodnotit kluby podle toho, kolik dětí jim tam přijde. Je potřeba si uvědomit, že na začátku se noví účastníci sbírají poměrně velmi lehce, protože je to něco nového. S každou další akcí se ale potenciál akcí vyčerpává a my jsme si vyzkoušeli, že pokud o hokej děti nebo rodiče nemají zájem, nic na tom pravděpodobně nezmění ani to, že jim to nabídneme opakovaně.

Lenc: Nejspíše poslední věc, pokud mě můžete vzít tou časovou osou přípravy, realizace a vyhodnocení Týdnů hokeje.

Landa: Celý proces začíná tím, že kluby, s dostatečným předstihem alespoň šesti týdnů ideálně dvou měsíců před akcí, nahlašují termíny vlastní akce v rámci Týdne hokeje. Následně náš grafik zpracovává všechny podklady pro kluby, které jsou customizované, tedy pro jednotlivé kluby upravené – plakáty a bannery ve čtyřech základních formátech. K tomu tisková data, které se dají použít na letáky a plakáty, jsou určeny pro lokální propagaci. Dostanou od nás článek, který zve na tu akci a upozorňuje na ní, který je vlastně univerzální pro všechny kluby, ale vymění se tam akorát název klubu a datum konání. A následně mají kluby za úkol, od určitého data propagovat akci, ať už na webu nebo regionálně v rámci své

spádové oblasti. Na začátku měsíce se potkáme se studenty, kde si řekneme, jak by měla jejich práce vypadat a co by měla obnášet. Bezprostředně po setkání studenti začínají kontaktovat kluby a komunikují s nimi. Všechno tak směřuje k začátku Týdne hokeje, kdy ještě před začátkem Týdne hokeje bývá školení zaměřené na rozesílku newsletterů. V průběhu Týdne hokeje my jako projektový tým jezdíme po jednotlivých akcích, studenti sledují a urgují výstupy od klubů, a na konci toho týdne dochází k převzetí registračních formulářů, které postupně docházejí od klubů, a začíná se s jejich přepisem. Urgují se i ostatní výstupy z akcí fotky, články, hodnotící formuláře a studenti si průběžně zpracovávají dokumentaci za jednotlivé kluby – printscreeny z jejich webových stránek a sociálních sítí, fotky atd. V momentě, kdy jsou přepsány formuláře, dochází k rozesílce newsletterů, jejichž součástí jsou informace o navštíveném klubu, fotky z té akce, článek o té akci, plus tam jsou informace o tom, proč hrát lední hokej, jaká existuje podpora ze strany Českého svazu ledního hokeje a jak je hokej vlastně organizovaný. Pro studenty práce končí v momentě, kdy mají zpracovanou veškerou dokumentaci, včetně hodnocení. Časově se jedná o proces, který začíná přibližně dva měsíce před akcí a končí 14 dní po akci. Uvědomujeme si, že veškerá ta dokumentace akci zesložitňuje, nicméně dává nám do ruky jednak kontrolní nástroj, a jednak nástroj pro statistiku. Zároveň je to investice do budoucna, my se totiž strašně těšíme, a ono se to stane, až budeme moci říct: tady ten reprezentant přišel v Rychnově nad Kněžnou v roce 2018 na „Týden hokeje“ a dneska hraje v NHL. Právě proto na tom tak lpíme.

Lenc: Poslední dvě otázky. Obecně, co se nákladů týče, s čím se počítá do budoucna?

Landa: Náklady chceme jednoznačně omezovat a zejména v souvislosti s dárky pro děti. Pokud to tak dopadne, rádi bychom dávali dárky ve formě podpory individuálního sportování, nějaké sportovní pomůcky.

Lenc: Poslední otázka, dokážete nějakým způsobem vyčíslit, jaká byla celková investice do projektu „Pojď hrát hokej“ za dobu jeho fungování?

Landa: No samozřejmě umím, ale nevím, jestli chci úplně finanční rámce sdělovat.

Lenc: Bavíme se v desítkách milionech korun předpokládám.

Landa: No, když bychom brali celé čtyřleté období, tak určitě.

Lenc: Kdo se vlastně všechno podílel na financování projektu „Pojď hrát hokej“?

Landa: Na financování projektu se využívaly různé zdroje, nejvíce ty dotační z Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy. Pak samozřejmě finanční zdroje od partnerů, zdroje v podobě barterového plnění od mediálních partnerů nebo partnerů z oblasti sportovního vybavení, případně DHL, jakožto logistického partnera. A pak samozřejmě nějaké prostředky dodával Český svaz ledního hokeje ze svých marketingových příjmů.

Lenc: A procentuálně?

Landa: Řekl bych, že dotační prostředky tvořily 50 %, svazové prostředky 30 % a zbytek 20 % byl od partnerů.

Lenc: Pavle já Vám velmi děkuji za rozhovor. Úžasná myšlenka, s perfektním provedením. Klobouk dolů!

Landa: Děkuji, toho si vážím. Rád jsem pomohl a kdybyste ještě něco potřeboval, nebojte se na mě obrátit. Budu zároveň rád, když mi diplomovou práci pošlete, abych se na ní mohl podívat, jestli by Vám to nevadilo.

Lenc: Rozhodně nevadilo, všichni, kdo se na tvorbě práce nějakým způsobem podílí budou mít k ní přístup. Až bude hotová, tak Vám jí zašlu. Ještě jednou děkuji a hezký zbytek dne.

Landa: Nashledanou.

Příloha č. 4 – Osnova rozhovoru s Jiřím Carbou

- Jak je v současné době řešena propagace volejbalu ze strany Českého volejbalového svazu?
- Jak je propagován projekt „Minivolejbal v barvách“ a co je obsahem této propagace?
- Existuje evidence hráčů a hráček minivolejbalu? Pokud ano, jaké jsou aktuální počty registrovaných hráčů a hráček?
- Má Český volejbalový svaz ambice na to navyšovat členskou základnu minivolejbalu?
- Proč by vlastně děti měly, dle Vašeho názoru, s volejbalem, respektive minivolejbalem začít?
- Disponuje Český volejbalový svaz finančními prostředky k tomu, aby přilákal více dětí k volejbalu, respektive počítá do budoucna s podporou složky mládeže?
- Existuje určitá vize Českého volejbalového svazu v souvislosti s minivolejbalem, čeho by se mělo v průběhu pěti let dosáhnout?
- Máte povědomí o tom, zdali Český volejbalový svaz v současné době pracuje na přípravě projektu, popřípadě zdali v blízké budoucnosti počítá s přípravou projektu, který by klubům pomáhal s nábořem dětí?
- Dokážete si představit, že by Český volejbalový svaz realizoval projekt náborového typu?
- Bylo by v možnostech Českého volejbalového svazu organizátorům náborových akcí, tedy vybraným klubům, pomoci s personálním, metodickým, propagačním a technickým zajištěním?
- Jak by se, dle Vašeho názoru, na náborový projekt tvářily samotné kluby? Měly by, dle Vašeho názoru, zájem se do takového projektu zapojit a zúčastnit se náborových akcí, popřípadě je i pořádat?
- Které termíny by z pohledu Českého volejbalového svazu dávaly pro pořádání náborových akcí největší smysl?

Příloha č. 5 – Přepis rozhovoru s Jiřím Carbou

Lenc: Dobrý den pane Carbo.

Carba: Dobrý den.

Lenc: Rád bych se zeptal, koukal jste na osnovu rozhovoru?

Carba: Ano, ano koukal. Já jsem si tu osnovu vytiskl a udělal jsem si k tomu pár poznámek, takže si myslím, že bych měl být schopen Vám odpovědět víceméně na vše.

Lenc: Dobře. Věřím, že nám to nezabere více než 90 minut. Pojdme tedy rovnou k první otázce, která se týká propagace volejbalu obecně. Jak je v současné době propagace řešena ze strany Českého volejbalového svazu?

Carba: Začal bych tím, že Český volejbalový svaz má pět priorit, které před třemi roky schválila Správní rada Českého volejbalového svazu. Já a tým okolo mě se snažíme o to, aby zastoupení jednotlivých priorit bylo v rámci propagovaného obsahu rovnoměrné. K propagaci samotného obsahu využíváme standartní kanály, standartní média, což jsou samozřejmě webové stránky, sociální sítě a celonárodní média, ať už printová či on-linová jako jsou iDNES.cz, TN.cz, iSport.cz, Sport.cz. Úkolem Českého volejbalového svazu je přes tyto kanály určitým způsobem tlačit obsah s volejbalovou tematikou do sportovního dění v České republice.

Lenc: A jednou z těch priorit je tedy i minivolejbal, je to tak?

Carba: Přesně tak. Organizačně je za prioritu minivolejbal, respektive projekt „Minivolejbal v barvách“ zodpovědný Jakub Lejsek a pod palcem ho má Úsek mládeže, což je jeden z úseků Pracovní komise Českého volejbalového svazu. Finančně se jedná o vcelku náročnou záležitost, nicméně vzhledem k tomu, že projekt „Minivolejbal v barvách“ je zodpovědný za zhruba 80 % nově registrovaných členů, je pro nás tato investice více než akceptovatelná. Nicméně nábor jako takový je v gesci jednotlivých klubů, jelikož Český volejbalový svaz sám o sobě děti nabírat nemůže. Kluby si tak v tomto ohledu musí pomoci samy.

Lenc: Rád bych zůstal u té propagace, jak konkrétně je projekt „Minivolejbal v barvách“ propagován a co je obsahem této propagace?

Carba: Určitá propagace se dělá v jednotlivých krajích, tam se propagují zejména ty místní, okresní kola. Větší propagace se pak týká krajských, ale hlavně těch celonárodních festivalů, u nichž často dochází ke spojení s reprezentačními akcemi. Často se nám povede domluvit se s někým z České televize a celostátních deníků a udělá se okolo toho vcelku zajímavá propagace. S propagací krajských festivalů je to poněkud složitější, protože ty probíhají v období, kdy normálně probíhají obě nejvyšší soutěže, jejichž propagace má přednost.

Lenc: Dobře. Existuje nějaká evidence hráčů a hráček minivolejbalu? Pokud ano, jaká jsou aktuální čísla registrovaných hráčů a hráček?

Carba: V současné době databáze Českého volejbalového svazu počítá s nějakými 12 439 registrovanými osobami, kteří jsou mladší dvanácti let, z čehož zhruba 9054 má zaplacený registrační poplatek. Nemusí se však nutně jednat o hráče minivolejbalu, i když je to tedy vysoce pravděpodobně, nicméně ta databáze nezohledňuje zvlášť minivolejbalisty a zvlášť šestkové volejbalisty nebo beachvolejbalisty, jsou tam všichni dohromady. Do toho se však nepočítají ti, kteří hrají minivolejbal na školách a soutěží ve školských soutěžích, ti registrovaní být nemusí.

Lenc: Soudě podle čísel se jedná o vcelku početnou základnu, má vůbec Český volejbalový svaz ambice na to navyšovat tuto část členské základny?

Carba: Tak i podle těch čísel je vidět, že projekt „Minivolejbal v barvách“ funguje velmi dobře, nicméně samozřejmě chceme, aby ta základna dále rostla. Ono to ale není tak úplně jednoduché, neboť se obecně ví, že současná generace dětí se nechce moc hýbat, chce sedět u počítače a o nějaký sport nemá moc zájem. Zároveň je potřeba přiznat, že volejbal je relativně náročným sportem na naučení tzn. než si dítě může klasický šestkový volejbal zahrát, tak to trvá třeba tři nebo čtyři roky, někdy i déle. Právě proto vznikl barevný minivolejbal, aby i ti nejmenší, kteří ještě nejsou připravení na to smečovat nebo podávat, mohli zažít pocit, jaké je to hrát sport pod vysokou sítí.

Lenc: Proč by vlastně děti, dle Vašeho názoru, měly s volejbalem, respektive minivolejbalem vlastně začít? A teď to myslím zejména v kontextu dnešní doby, kdy se o děti perou doslova všechny sporty.

Carba: Dle mého názoru je to skutečnost, že volejbal je chytrý sport, který ohleduplně rozvíjí všechny stránky lidského organismu. Zároveň je volejbal sportem, který na přípravu není až tak časově náročný, a tudíž umožňuje dětem, nebo dospívajícím věnovat se i ostatním aktivitám, zejména pak škole. Není tudíž výjimkou, že řada extraligových hráčů má vystudovanou vysokou školu a po skončení aktivní kariéry jsou úspěšní i na poli byznysu. A co se samotné pohybové aktivity týče, tak tam si myslím, že tu hlavní roli hraje míč a jeho ovládnutí. To, jak toho děti docílí, je na trenérech v jednotlivých klubech. V této souvislosti bohužel musím uvést, že se jako Český volejbalový svaz potýkáme s problémem nedostatku, ale i kvality, trenérů minivolejbalu. Tento trend bychom samozřejmě rádi změnili, a to prostřednictvím nově vzniklé trenérské kvalifikační třídy „Trenér minivolejbalu“ a jejich školení.

Lenc: Jak vlastně vypadá trenérská, respektive organizační struktura v rámci minivolejbalu v České republice?

Carba: Co se klubů týče, tak tam minivolejbalisty standardně trénují trenéři, kteří mají alespoň III. trenérskou třídu. Trochu komplikovanější je to na školách, kde minivolejbal trénují učitelé, kteří zpravidla nemají trenérské vzdělání. Právě pro ně a pro nadšené rodiče, kteří se zejména v menších klubech zapojují do tréninku minivolejbalistů, byla vytvořena zmiňovaná trenérská kategorie. Z hlediska organizace je projekt „Minivolejbal v barvách“ zajišťován krajskými koordinátory, nad kterými bdí generální koordinátor minivolejbalu – Jakub Lejsek. Pracovní náplň jednotlivých koordinátorů spočívá v organizaci krajským festivalům a soutěžím obecně, nicméně v některých krajích supluje i funkci metodiků, ale to není pravidlem. Metodicky se o projekt stará Zdeněk Haník, vedoucí Úseku metodiky a vzdělávání při Pracovní komisi Českého volejbalového svazu. Ve spolupráci s ním vydalo Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy metodický manuál – Hodina pohybu navíc, který kluby běžně využívají. Zodpovědný je též za obsahovou náplň seminářů všech kvalifikačních tříd, a to včetně „Trenéra minivolejbalu“.

Lenc: A jak je na tom Český volejbalový svaz z hlediska financí? Počítá do budoucna s podporou složky mládeže?

Carba: Samozřejmě, že na to peníze jsou. Dokonce si myslím, že se pohybujeme v řádech vyšších jednotek milionů korun. I vzhledem k tomu, že minivolejbal je jednou z priorit, tak ty finanční toky jsou na určitou dobu garantované. Ne, finance nejsou problém.

Lenc: Když ne finance, tak co?

Carba: Lidi. Zejména v menších klubech nám chybí trenéři, jejichž funkci často suplují rodiče. Svaz se to snaží řešit prostřednictvím různých školení „Trenérů minivolejbalu“ a Vysoké školy volejbalu, nicméně oba dva rozvojové projekty fungují relativně krátkou dobu, a tak je vcelku složité je nějakým způsobem vyhodnotit.

Lenc: S tím možná trochu souvisí i další otázka, která se týká vize do budoucna. Čeho by chtěl Český volejbalový svaz rekneme v horizontu pěti let v souvislosti s minivolejbalem dosáhnout?

Carba: Jak už jsem řekl. To, jakým způsobem je momentálně minivolejbal řešen a kolik dětí se do něj zapojuje, se nám jako Českému volejbalovému svazu zdá dostačující. Procesy jsou dle našeho názoru nastaveny správně a toho bychom se chtěli držet i nadále. Co se momentálně řeší je rozšíření tří stávajících celostátních festivalů minivolejbalu, které jsou na jaře, o třeba jeden nebo dva festivaly, které by byly na podzim. Kde samozřejmě vnímám nějakou rezervu je samotná medializace a propagace minivolejbalu. Společně s Jakubem Lejskem pracujeme na zlepšení webových stránek, chceme být více aktivní na sociálních sítích a rádi bychom dali více prostoru v propagaci krajským festivalům, nicméně z hlediska propagace jsme určitým způsobem finančně limitováni. Zpět ale k Vaší otázce. Že by existovala nějaká strategická vize, že by se něco mělo měnit ve struktuře minivolejbalu, toho si vědom nejsem.

Lenc: Bavili bychom-li se konkrétně, žádný projekt, který by se zaměřoval na pomoc klubům s náborem dětí, se v současnosti nepřipravuje, a ani se v blízké budoucnosti připravovat nezačne.

Carba: Samozřejmě nevím, co má Marek Pakosta (pozn. autora – předseda Českého volejbalového svazu) v hlavě, nicméně já v současné době o ničem takovém nevím.

Lenc: A dokážete si představit, že by Český volejbalový svaz mohl nějaký takový projekt realizovat?

Carba: Já si to osobně představit dokážu, teď jde o to, co by tomu řekl Jakub Lejsek, jakožto generální koordinátor minivolejbalu, a hlavně co by tomu řekla Správní rada Českého volejbalového svazu, která by o osudu projektu rozhodovala. Když o tom tak přemýšlím, dokážu si takový projekt představit jak jednorázově, konkrétně mě teď napadá propojit to s oslavou výročí 100 let volejbalu, stejně tak jako si to dokážu představit v nějakém delším horizontu řekněme.

Lenc: Jen abych si rozuměli, takový projekt by počítal s uspořádáním náborových akcí ve vybraných klubech, což není úplně jednoduchou záležitostí. Bylo by v možnostech Českého volejbalového svazu organizátorům těchto akcí pomoci s personálním, metodickým, propagačním a technickým zajištěním?

Carba: Když to vezmu popořadě, tak z hlediska personálií si dokážu představit, že by s organizací akcí mohli vypomoci krajsí koordinátoři tzn. dokážu si ty náborové akce představit na úrovni kraje, maximálně okresů, níže už bych nechodil. Zároveň bych byl asi schopný zajistit určitý počet dobrovolníků, které standardně využíváme pro mezinárodní akce, popřípadě mám i kontakty na Český olympijský výbor, který s tímto vypomáhá. Z hlediska metodiky, tedy toho, co by se předpokládám s těmi dětmi mělo na tom náboru dělat, si myslím, že by nebyl problém vyvinout nějaký metodický manuál. To by ale bylo potřeba probrat se Zdeňkem Haníkem, který má tohle na starost. Co se medializace týče, tak tam je to všechno o penězích, nicméně Český volejbalový svaz je schopen vytvořit vlastní obsah, má vlastní režii, vlastní komunikační kanály, kontakty do médií, ale má to samozřejmě nějaký strop, který je dán rozpočtem. Nicméně udělat nějakou větší mediální kampaň v možnostech Českého volejbalového svazu určitě je. No a z hlediska technického zajištění, tak tam úplně nevím, co si pod tím představit, nicméně bavíme-li se třeba o distribuci materiálu, tak to pro nás v souvislosti s celostátními festivaly zajišťují buď samy ty firmy, u kterých materiál objednáváme, nebo máme vlastního člověka, který je schopen distribuci zajistit. Bavíme-li se o tom, kde by se ty náborové akce mohly pořádat, tak se domnívám, že

v každém okresním městě je hala, popřípadě venkovní sportoviště, kde by něco takového mohlo proběhnout. O dodání míčů nebo sítí se asi nemusím zmiňovat, to bych bral jako samozřejmost.

Lenc: A jak myslíte, že by se na takový projekt náborového typu tvářily samotné kluby? Měly by, dle Vašeho názoru, zájem se do projektu zapojit a zúčastnit se náborových akcí, popřípadě je i pořádat?

Carba: Já si myslím, že určitě. Na druhou stranu se klubům musí jasně říct, co z toho, když se zapojí, budou mít. Ono je totiž v českém volejbalovém prostředí zafixované přesvědčení, že Český volejbalový svaz dělá jen to, z čeho sám profituje. Tudíž bychom jim jasně museli říct: „Je to dobrovolné, v případě, že se do toho zapojíte, tak my se takřka o všechno postaráme, tzn. vybavíme vás materiálem, letáky, dostaneme to do médií, komplet to zaplatíme, a jediné co po vás chceme je, aby až lidí na náborovou akci přijdou byla otevřená hala, aby byla nějak vyzdobená a byly tam trenéři.“ Z logiky věci mi přijde, že by o to ty kluby samy měly mít zájem, protože když se to povede a ty děti na akce přijdou a bude se jim to líbit natolik, že se v klubu zaregistrují, tak z toho budou profitovat, zejména pak finančně prostřednictvím příspěvků a možnosti zažádat si o dotace.

Lenc: Tak jak já znám volejbalové prostředí, tak si myslím, že pro větší kluby by pořádání náborových akcí nebyl problém, ostatně některé už to samy dělají, nevím ale, jak by tomu bylo u těch menších. Nicméně, dokážete si představit, že by větší kluby byly schopny propůjčit svá zázemí nebo trenéry pro náborové akce v menších klubech?

Carba: To si určitě představit dokážu. Tuhle pravomoc Českému volejbalovému svazu dávají dotační programy SPS a SCM prostřednictvím kterých mezi velké kluby rozdělují peníze na trenéry. Tudíž Český volejbalový svaz může těmto svazem placeným trenérům nařídit, že se mají zúčastnit náborové akce v jiném městě. Nicméně přiznám se, že Vaše názor úplně nesdílím, neboť tak jak já znám menší kluby, jsou si velmi často schopny poradit sami. V jejich struktuře se totiž pohybují pouze nadšenci, srdcaři, kteří volejbalu obětovaly a obětují podstatnou část svého života a času. Takový lidé jsou schopní jít až za hranice nemožného. Ale jedná se pouze o můj názor.

Lenc: A z hlediska časových možností? Které termíny by z pohledu Českého volejbalového svazu dávaly pro pořádání náborových akcí největší smysl?

Carba: Tak vzhledem k tomu, že nás jako „vnitřní“ sport neomezuje počasí, tak si dokážu představit, že by se takové náborové akce mohly uskutečnit klidně třikrát, čtyřikrát do roka. Termínově bychom se asi měli vyhnout pouze letním prázdninám, nicméně udělat by se to mohlo prakticky v průběhu celého roku.

Lenc: Já Vám moc děkuji za rozhovor.

Carba: Není zač. Kdyby cokoli, tak se ještě ozvěte.

Lenc: Určitě. Hezký zbytek dne.

Carba: Na shledanou.

Příloha č. 6 – Osnova rozhovoru s Ladislavou Eichenmannovou

- Jak Vy osobně vnímáte projekt „Pojď hrát hokej“?
- Jak byl řešen nábor dětí v klubu HC PZ Kladno před spuštěním projektu „Pojď hrát hokej“?
- Proč se klub HC PZ Kladno do projektu „Pojď hrát hokej“ zapojil? Jaká byla hlavní motivace klubu?
- Účastnil se klub HC PZ Kladno první testovací náborové akce „Týden hokeje“?
- Jakým způsobem probíhala komunikace mezi Vámi a tvůrci projektu „Pojď hrát hokej“, respektive Českým svazem ledního hokeje před první náborovou akcí „Týden hokeje“, do které se klub zapojil?
- Jak probíhala příprava, respektive které kroky bylo před uskutečněním první náborové akce v klubu HC PZ Kladno potřeba udělat? S jak velkým předstihem bylo potřeba začít, a co všechno bylo potřeba připravit a udělat?
- Jak se Vám dle Vašeho názoru podařilo první náborovou akci v klubu HC PZ Kladno zorganizovat?
- Kolik osob bylo k uspořádání náborových akcí „Týden hokeje“ potřeba?
- Jaké jsou náklady klubu HC PZ Kladno v souvislosti s pořádáním náborových akcí „Týden hokeje“?
- Jak Vy osobně hodnotíte kontrolní mechanismy v projektu „Pojď hrát hokej“? Jak moc Vás osobně povinnosti spojené s odevzdáváním výstupů zatěžovaly? Měla jste nebo máte k tomu nějaké výhrady?
- Vyskytly se v průběhu zapojení klubu HC PZ Kladno do projektu „Pojď hrát hokej“ nějaké problémy?
- Jste obecně spokojena s tím, jak byl a je ze strany Českého svazu ledního hokeje projekt „Pojď hrát hokej“ veden a komunikován?
- Zvýšil se prostřednictvím zapojení do projektu „Pojď hrát hokej“ počet dětí, které přišly na nábor a následně se zaregistrovaly v klubu HC PZ Kladno?
- Je něco, co byste v kontextu organizace náborových akcí, popřípadě fungování klubu HC PZ Kladno v projektu „Pojď hrát hokej“ udělala zpětně jinak?

Příloha č. 7 – Přepis rozhovoru s Ladislavou Eichenmannovou

Lenc: Dobrý den paní Eichenmannová.

Eichenmannová: Dobrý den pane Lenci.

Lenc: I když jsme společně o projektu již ve stručnosti hovořili, začnu obecněji, jak Vy osobně vnímáte projekt „Pojď hrát hokej“?

Eichenmannová: Projekt obecně vnímám velmi pozitivně, a to i s ohledem na mojí největší vášeň, kterou je krasobruslení, neboť nám na náborové akci „Týden hokeje“ přišla spousta šikovných děvčat, z čehož jsem měla a stále mám neskutečnou radost. Nicméně jak po marketingové stránce, tak po organizační stránce projekt po celé čtyřleté období fungoval dle mého názoru velmi dobře.

Lenc: Odhlédneme-li od krasobruslení a zaměříme-li se více na hokej, jak byl vlastně v klubu HC PZ Kladno řešen samotný nábor dětí před spuštěním projektu „Pojď hrát hokej“?

Eichenmannová: Před rokem 2016, kdy došlo ke spuštění projektu, jsem se více věnovala krasobruslení, nicméně obecně bych tu situace v oblasti náboru u hokeje tady u nás nazvala chaosem, což se samozřejmě negativně projevovalo v zájmu dětí, respektive rodičů o hokej jako takový. Nerada bych se nějak chválila, ale to rozhodně nebyl případ krasobruslení, kde jsem měla naopak přetlak dětí. Vedení klubu si toho všímalo, a tak mě požádalo, abych jim s nábořem dětí pomohla. Vzhledem k tomu, že i díky mému manželovi mám k hokeji velmi blízko, jsem se rozhodla, že nabídku přijmu. Začalo to tak, že jsem na školičku bruslení začala brát trenérky krasobruslení a s dětmi jsme si více hráli. To dle mého názoru zabíralo, nicméně dětí bylo stále málo. No, a právě v té době, myslím že to bylo září 2016, se objevil projekt „Pojď hrát hokej“ a s ním i šance na razantnější změny. Prakticky okamžitě jsem se snažila vedení klubu přesvědčit a vysvětlit jim, co by pro klub zapojení do projektu znamenalo. Ono to nakonec bylo tak, že jsem přihlášku za klub vyplnila já a tehdejšímu předsedovi klubu jsem ji přinesla pouze k podpisu. Vedení klubu mě zároveň pověřilo, abych se starala o vypořádání veškeré agendy související se zapojením klubu do projektu „Pojď hrát hokej“ a to včetně pořádání a organizování náborových akcí „Týden hokeje“. Nicméně nějakou dobu to zabralo, a tak jsme se první testovací akce ještě nezúčastnili, té první

oficiální už však ano. Když se ale vrátím k Vaší otázce, náborové akce jako takové v našem klubu nebyly, nábor probíhal celoročně. Co existovalo, byla škola bruslení, která byla navíc organizována společně s týmem HC Rytíři Kladno, o které se ale nikde moc nepublikovalo. Rodiče si cestu k nám musely najít samy.

Lenc: Ono to vychází z toho, co jste již řekla, nicméně proč se klub HC PZ Kladno do projektu „Pojď hrát hokej“ zapojil? Jaká byla ta hlavní motivace klubu?

Eichenmannová: Tak jednoznačně to byla ta finanční stránka projektu, protože ve chvíli, kdy jsem si přečetla podmínky, co všechno vlastně svaz garantuje, včetně bruslí, základní výzbroje pro děti, tréninkových pomůcek nebo vybavení pro trenéry, by byla hloupost se do projektu nezapojit. Finance hráli velkou roli. Pak samozřejmě vzhledem k tomu, že jsme malý klub, jsme na základě přihlášení a zapojení do projektu měli možnost si zažádat o trenéra placeného a vyškoleného svazem, tzv. Trenéra žáků Českého hokeje, kterého se nám posléze podařilo získat. A v neposlední řadě propagace, které se náborovým aktivitám a celkové propagaci klubu dostalo. Tu bychom bez pomoci svazu nikdy nebyli schopni realizovat.

Lenc: Mě samozřejmě nejvíce zajímá samotný rozjezd projektu „Pojď hrát hokej“, vzpomínáte si, jak vlastně probíhala komunikace mezi Vámi a tvůrci projektu, respektive Českým svazem ledního hokeje před první náborovou akcí „Týden hokeje“?

Eichenmannová: Tak z naší strany bylo potřeba pouze vyplnit přihlášku, na základě které začaly chodit veškeré pokyny týkající se projektu, včetně termínů přihlašování náborových akcí, propagačních materiálů a ostatních náležitostí. To vlastně bylo provázáno s informačním systémem projektu „Pojď hrát hokej“, který bych ve vztahu k fungování projektu a komunikaci mezi všemi stranami označila za velmi důležitý faktor. Jeho ovládní je navíc velmi jednoduché, intuitivní, a to již začátku fungování projektu. Co bylo zejména ze začátku náročné, bylo dodržet veškeré nároky ze strany svazu, které souvisely s výstupy z náborových akcí, které musely být zpracované do 24 hodin po skončení akce. Postupem času jsme si však zvykli a dnes fungujeme, troufnu si říct, bezproblémově.

Lenc: Jak vlastně probíhala příprava, respektive které kroky bylo před uskutečněním první náborové akce „Týden hokeje“ v klubu HC PZ Kladno potřeba udělat? S jak velkým předstihem bylo potřeba začít, a co všechno bylo potřeba připravit a udělat?

Eichenmannová: Tak to se přiznám, že už si nevzpomenu, nicméně ten model je stále stejný. Pokusím se Vám to přiblížit např. na tom lednovém termínu akce „Týden hokeje“, který zpravidla bývá někdy ke konci ledna. Jako první je potřeba vybrat datum konání akce, to je potřeba určit do konce listopadu roku předcházejícího, myslím, že to bylo do 25, což se děje na základě obsazenosti hlavní ledové plochy. Pak se vlastně dlouhou dobu nic neděje s tím, že první týden v lednu začnou od svazu chodit materiály k akci. Přibližně ve stejnou dobu, zhruba tři týdnu před akcí je potřeba začít s propagací akce na webových stránkách a sociálních sítích klubu. Společně s tím začínám informovat spřízněné novináře a dodám jim veškeré informace k akci. Samotnou propagaci ve školách a školkách nechávám až na poslední chvíli.

Lenc: A z hlediska pracovníků, kolik osob se na přípravě a organizaci náborových akcí „Týden hokeje“ podílí?

Eichenmannová: Samozřejmě to vytížení organizačního týmu stoupá a klesá s tím, jak postupují přípravy, nicméně v organizačním týmu jako takovém je sedm osob. Trenérský nábor zajišťuje šest hokejových trenérů včetně toho svazového trenéra, který celý nábor připravuje a vede, a dvě trenérky krasobruslení.

Lenc: Vráťím-li se k té první náborové akci „Týden hokeje“ v klubu HC PZ Kladno, jak se Vám jí, z Vašeho pohledu, podařilo zorganizovat?

Eichenmannová: Samozřejmě už je to nějaký čas zpátky a nějaké menší nedostatky se určitě vyskytly, ale obecně bych řekla, že to proběhlo velmi dobře. A to i co se týče výstupů pro svaz, neboť jsem od začátku projektu kladla velký důraz na to, abychom plnili veškeré náležitosti související s výstupy, zejména pak dostatečné množství fotografií, adekvátně připravenou ledovou plochu s bannery apod.

Lenc: Moje další otázka se týká financí, jaké jsou náklady klubu HC PZ Kladno v souvislosti se zapojením do projektu, respektive pořádáním náborových akcí „Týden hokeje“?

Eichenmannová: Tak to jsou zejména náklady na inzerci, distribuci nebo cestovné pro osoby, které s letáky musí někam dojet, a pak samozřejmě náklady na pronájem ledové plochy společně s aparaturou.

Lenc: Dobře, vraťme se ještě ke kontrolním mechanismům, výstupům. I když už něco zaznělo, jak moc Vás povinnosti spojené s výstupy z náborových akcí „Týden hokeje“ zatěžovaly?

Eichenmannová: Tak já samozřejmě rozumím tomu, že pro svaz jsou výstupy všech zapojených klubů velmi důležité, nicméně někdy to opravdu není jednoduché. Po skončení programu na ledě je kromě běžných starostí, tedy úklidu pronajatých prostor a zpětného převzetí zapůjčené výzbroje, potřeba zaevidovat veškeré písemnosti, sbalit a přepočítat použité a nepoužité propagační materiály a dárky, sepsat článek umístit jej na web, zpracovat a zaslat veškeré fotografie, což může být i pro dobře sehraný tým vcelku náročné.

Lenc: Vy už jste něco naznačila, nicméně vyskytly se v průběhu zapojení klubu HC PZ Kladno do projektu „Pojď hrát hokej“ nějaké problémy?

Eichenmannová: Samozřejmě že ano, nikdy se ale nejednalo o nic opravdu zásadního. Z hlediska vybavení nastal problém pouze jedinkrát, a to, když jsme neměli dostatek dresů, jakožto dávků pro účastníky, když přišla rekordní návštěva asi 70 dětí. Mnohem závažnější problém, který jsem komunikovala i s panem Landou, se týkal osobních údajů, respektive registrace do projektu skrze jinou osobu. Vzhledem k tomu, že se při registraci nekontrolují občanské, ani jiné průkazy k ověření totožnosti, není však možné dokázat, že se skutečně jedná o osobu, kterou rodič zapíše. Upřímně tomu nerozumím, že pro někoho je replika reprezentačního dresu a patnácti set korunový příspěvek na první hokejovou výzbroj motivací k tomu, aby se dopouštěl protiprávního jednání, ale takový je dnešní svět.

Lenc: Nicméně co se týče komunikace a vedení projektu „Pojď hrát hokej“ ze strany svazu, tam panuje z Vaší strany spokojenost?

Eichenmannová: Určitě ano. V případě, že nebylo něco v pořádku, nebo se vyskytl nějaký problém, tak jsem se vždy dovolala na to správné místo, vždy mi byla poskytnuta rada.

Lenc: Máme před sebou poslední dvě otázky, tak tedy zvýšil se prostřednictvím zapojení do projektu „Pojď hrát hokej“ počet dětí, které přišly na nábor a následně se zaregistrovaly v klubu HC PZ Kladno?

Eichenmannová: Rozhodně ano, nicméně musíte si uvědomit, že porovnáváme neporovnatelné. Nehledě na skutečnost, že děti se do klubu, ve kterém absolvovaly nábor, mohou zaregistrovat až třeba se dvou až tříletým zpožděním, je potřeba vnímat zdejší prostředí. Dříve to tady v souvislosti s náborovými aktivitami fungovalo opravdu trochu jinak a projekt tomu dal určitý řád a systém. V průběhu let a jednotlivých náborových akcí počet dětí jednoznačně rostl s tím, že se řadíme mezi ty vůbec nejúspěšnější kluby, což dle mého názoru hodně vypovídá i o naší práci s rodiči a všemi zúčastněnými stranami. Čísla totiž nelžou, na první náborovou akci v lednu 2017 přišlo 40 dětí a na poslední v lednu 2020 jich přišlo 65. Sama za sebe musím říct, že jsem z projektu nadšená a jsem moc ráda, že bude mít pokračování.

Lenc: Je něco, co byste v kontextu organizace náborových akcí „Týden hokeje“, popřípadě fungování klubu HC PZ Kladno v projektu „Pojď hrát hokej“ udělala zpětně jinak?

Eichenmannová: Ve vztahu k projektu ničeho nelituji a věřím, že všechny kroky, které jsem za dobu našeho fungování v projektu učinila, byly správné. Co bych se naopak snažila změnit, respektive proti čemu bych se snažila vymezit a zamezit tomu, by bylo propojení s klubem HC Rytíři Kladno, a to v souvislosti se spolupořádáním školičky bruslení, která následuje bezprostředně po „Týdnu hokeje“. Tam bohužel začalo od ledna 2019, kdy se do projektu zapojil klub HC Rytíři Kladno, docházet k tomu, že vedení Rytířů začalo děti, které byly na naší akci, registrovat k sobě do klubu, a to navzdory věkovému omezení pro jejich registraci (pozn. autora – až od 3. třídy). Došlo tak k situaci, kdy u Rytířů bylo registrováno 24 dětí a u nás jen 10, což bylo s ohledem na provoz mládežnických družstev velmi problematické. Z toho mi bylo samozřejmě velmi smutno, neboť jsem se domnívala, že máme s Rytíři společný zájem – vychovávat kvalitní hráče pro A-tým, nicméně realita je poněkud jiná.

Lenc: To je samozřejmě nevýhoda toho, že jste dlouhodobě provázaní, nicméně dokážete si představit nějaký mechanismus, který by tomuto „vykrádání“ zamezil? Zavedený at' už ze strany klubu HC PZ Kladno, nebo ze strany Českého svazu ledního hokeje?

Eichenmannová: Jednoznačně nejjednodušší variantou by bylo vést vlastní školičku bruslení, nicméně proto tady v zázemí kladenského zimního stadionu, v prostorách, které standardně využíváme, nemáme odpovídající podmínky. Řešením by samozřejmě byla rekonstrukce druhé plochy a přilehlého zázemí, nicméně to je v období, kdy se rozpadá střecha nad hlavní plochou, hodně nereálná představa. Co se týče svazu a nějakých mechanismů, kdy by se děti stávaly majetkem ve smyslu předkupního práva na jejich registraci v klubu, kde se náboru účastnily, tam upřímně cestu nevidím. Já bych to ani takhle nechtěla, jsou tady nějaká základní práva a je svobodná vůle každého dítěte potažmo rodiče, aby své dítě zapsal, kde on chce. Já se snažím zaměřovat na to, co můžu skutečně ovlivnit, tudíž usilovně pracovat na tom, abychom děti a rodiče na náboru zaujali, ale hlavně, aby je hokej bavil, protože o tom by hokej primárně měl být.

Lenc: Děkuji Vám za rozhovor.

Eichenmannová: Rádo se stalo.

Příloha č. 8 – Osnova rozhovoru s představiteli volejbalových klubů

- Jak vnímáte projekt „Minivolejbal v barvách“?
- Je dle Vašeho názoru volejbal vhodným sportem pro děti do dvanácti let?
- Kolik dětí ve věku od sedmi do jedenácti let je momentálně ve vašem klubu registrováno?
- Má váš klub ambice na to rozšiřovat členskou základnu minivolejbalu? Pokud ano, co vám v tom brání? Pokud ne, proč ne?
- Jakým způsobem probíhá nábor dětí ve vašem klubu?
- Pořádáte náborové akce u vás v klubu a pokud ano, tak v jakém termínu?
- Kdo všechno se podílí na organizaci a realizaci náborových akcí, popřípadě náboru jako takového?
- Jakých komunikačních prostředků k oslovení dětí a rodičů v souvislosti s nábořem využíváte?
- Dle Vašeho názoru, jaké jsou nejčastější důvody toho, že dítě poté, co začne hrát organizovaně minivolejbal, s minivolejbalem skončí?
- Disponujete v současné době dostatkem zdrojů k tomu zpropagovat, materiálně, technicky, personálně a metodicky zabezpečit náborovou akci u Vás v klubu?
- Poskytl by-li Český volejbalový svaz k projektu náborového typu propagační, materiální a metodické krytí, byli byste otevřeni takové pomoci a zapojili byste se do takového projektu?
- V případě, byl-li by takový projekt schválen a aplikován, je počítáno s tím, že by byl realizován na úrovni okresů. Byli byste ochotni se, jakožto nejvýznamnější klub v rámci vašeho okresu, zhostit pořádání náborových akcí, a to ve spolupráci s ostatními menšími kluby z tohoto okresu?
- Které termíny pro pořádání náborových akcí by Vám osobně v průběhu roku dávaly největší smysl a které by nejvíce vyhovovaly klubu?

Příloha č. 9 – Přepis rozhovoru s Milanem Fortuníkem

Lenc: Dobrý den Milane.

Fortuník: Dobrý den.

Lenc: Pojďme rovnou k věci, jak vnímáte projekt „Minivolejbal v barvách“?

Fortuník: Projekt vnímám jako jednoznačné plus pro volejbal, je to něco, co volejbal odlišuje od ostatních míčových, ale i jiných sportů, v oblasti přístupu k mládeži. Vnímám ho jako ideální prostředek k tomu, jak malé děti dovézt do dospělého volejbalu nenáročnou formou. Tady bych vyzdvihl zejména barevné rozdělení, podle kterého se řídí i veškerá pravidla apod. Když to vztáhnou konkrétně na Kladno volejbal cz, tak my se jednak zúčastňujeme soutěží, které organizuje svaz, kde jsou vyhlášené termíny základních kol, jichž je možné se zúčastnit, a jednak sami vytváříme a organizujeme turnaje mezi kluby v okrese Kladno. Zároveň zde funguje spolupráce se školami, i jim pomáháme s organizací turnajů, kterých se účastní žáci prvního stupně, čímž se tady na Kladně nemůže pyšnit žádný jiný sport.

Lenc: Je dle Vašeho názoru volejbal vhodným sportem pro děti prvního stupně, pro děti do dvanácti let?

Fortuník: No formou minivolejbalu určitě ano, nicméně nemám nic proti tomu, aby děti v tomhle věku provozovaly více sportu, naopak. Tudiž doplnit volejbal gymnastikou, atletikou, plaváním, popřípadě judem není vůbec na škodu.

Lenc: Další otázka se týká počtu minivolejbalistů, respektive dětí ve věku od sedmi do jedenácti let, které jsou momentálně registrováni v klubu Kladno volejbal cz.

Fortuník: Z celkového počtu 80 dětí v rámci mládeže je to nějakých 25 dětí.

Lenc: Má klub Kladno volejbal cz ambice na to rozšiřovat tuto část členské základny?

Fortuník: Samozřejmě že ano, uvědomujeme si, jak důležité je děti podchytit v co nejnižším věku a v co největším počtu, a to zejména s ohledem na konkurenci, která panuje mezi

sporty. Nicméně v tomhle věku je běžné, že děti hodně střídají sporty. Naším cílem je mít samozřejmě dostatečný počet dětí v rámci mladších žáků, nicméně, že bychom někoho přetahovali, nebo někomu bránili v odchodu, to určitě ne. Takže ano, ambice by byly.

Lenc: A co Vám v tom brání?

Fortuník: To je jednoduché, nemáme tělocvičnu a nemáme trenéry. Obě dvě záležitosti se snažíme intenzivně řešit, nicméně jednodušší určitě bude sehnat halu než kvalitní trenéry, které bych si u mládeže přál. Z části se to samozřejmě odvíjí od finančních možností klubu, ale realita je taková, že trenéři prostě nejsou.

Lenc: Jakým způsobem probíhá nábor dětí ve Vašem klubu?

Fortuník: Tak u nás v klubu funguje nábor celoročně, nikoliv jenom v září, kdy se toho pro děti napříč všemi sporty dělá samozřejmě nejvíc, nicméně v téhle oblasti rozhodně vnímám rezervy. My jsme párkrát absolvovali besedy na školách, kde se hráči A-týmu snažili dětem předvést volejbal, nicméně nemělo to až takový ohlas, a tak jsme s tím přestali. To samé se dá říct o nějaké propagaci náboru, zkoušeli jsme umísťovat plakáty a letáčky do škol, ale že by se to nějak projevilo v nárůstu počtu dětí, to říct nemohu. Já se v této souvislosti snažím apelovat na trenéry, aby svou práci dělali dobře, protože když svou práci dělají dobře, tak to ty děti baví. Řeknou si to mezi sebou ve škole a rázem máme dva tři nové přírůstky, na tohle já hodně spoléhám, že si děti nebo rodiče informací o tom, že to děláme dobře vymění a přijdou se o tom přesvědčit.

Lenc: Nicméně vyloženě náborové akce se u Vás v klubu nekonají.

Fortuník: V současné době ne. Naposledy se něco podobného udělalo asi před 3 lety, ale tam byl problém, že my jsme to dělali dohromady s dívčím oddílem Vavřinec Kladno. Situace byla taková, že přišlo asi 40 děvčat a pouze několik málo kluků, kteří se navíc ptali na plážový volejbal, který my jsme v této době ještě nedělali. Po tomhle nezdaru jsme myšlenku náborových akcí opustili.

Lenc: Dobře, nicméně ještě chvilku se u té akce zdržme. Kdo všechno se tehdy podílel na organizaci a realizaci té náborové akce?

Fortuník: Tak samozřejmě hlavní trenéři za obě dvě složky, tedy Irena Pokorná za holky a já za kluky a pak samozřejmě i další trenéři. Zároveň jsme to spojili i s tím, že tam byl trénink A-týmu mužů a žen, aby děti mohly vidět, jak volejbal na nejvyšší úrovni vypadá. Organizačně jsme to zajišťovali napůl právě s oddílem Vavřince, v jehož areálu se akce uskutečnila. Myslím, že se jednalo zhruba o pět osob.

Lenc: Vraťme se ještě k propagaci, respektive komunikaci s dětmi a rodiči, jakých komunikačních prostředků se k oslovení dětí a rodičů využívá?

Fortuník: Tak jeden ten prostředek už jsem zmínil, to je to předávání informací. Pak samozřejmě standardní kanály pro komunikaci, tedy webové stránky a sociální sítě. Určitý prostor pro nábor vyčleňujeme i v předzápasovém programu A-týmu, ať už prostřednictvím spíkra nebo tištěného zpravodaje, nicméně to jsme stále v bublině našich fanoušků. Mimo tuhle bublinu je ta propagace slabší, něco se dělá v souvislosti s Létem kladenských dětí, což je sportovní tábor pořádaný Sportovními areály města Kladna, jehož je volejbal součástí. Jinak se toho směrem k širší veřejnosti, která o volejbal nejeví standardně zájem, moc nedělá.

Lenc: Jaké jsou, dle Vašeho názoru, nejčastější důvody toho, že dítě poté, co začne hrát organizovaně minivolejbal, s minivolejbalem skončí?

Fortuník: Tak souvisí to i s tím, o čem jsem mluvil dříve, tedy tím, že děti v tomhle věku velmi často mění sporty, což je dle mého názoru dobře. Pak může být důvodem to, že se třeba rodina přestěhuje, nebo z jiných důvodů. No a ten třetí hlavní, bych řekl že souvisí s tím, že ten formát minivolejbalu, tedy bez smečování a skákaného podání, děti přestane bavit. Nicméně to s ohledem na tělesnou konstituci dětí v tomhle věku a jejich fyzickou vyspělost, která je velmi často tristní, nepřichází v úvahu. Na nás na trenérech je pak to břemeno toho, udělat z té formy minivolejbalu atraktivní záležitost, což dlouhodobě není vůbec jednoduché.

Lenc: Následovat bude sekvence otázek týkajících se uspořádání možné náborové akce u Vás v klubu. Disponujete v současné chvíli dostatkem zdrojů k propagaci takové akce?

Fortuník: Co se regionální propagace týče, tak určitě ano. Musel bych si samozřejmě nechat poradit, které kanály jsou nejúčinnější, nicméně jednalo by-li se o propagaci na webových stránkách, sociálních sítích klubu, tak to si určitě představit dokážu. Zároveň bychom to byli schopni dostat do regionálních deníků a nejspíše i do místního rádia. Určitě bychom to nedostali do celostátních médií, myšleno do televize, na to nemáme prostředky. Na zvážení by byla propagace prostřednictvím plakátů a letáčků, dárkových předmětů, popřípadě inzertních ploch v městských autobusech, nákupních centrech nebo na billboardech. Nicméně dát o sobě vědět schopni jsme.

Lenc: Co se týče materiálu, máte dostatek sítí, míčů a ostatních tréninkových pomůcek, popřípadě vybavení pro trenéry nebo účastníky?

Fortuník: Tam si myslím že problém nemáme.

Lenc: A z hlediska technického zabezpečení akce?

Fortuník: Jednalo by-li se o jednorázovou akci, tak to si myslím, že by nebyl problém, ať už uvnitř v Kladenské sportovní hale, nebo venku. Něco jiného by pak bylo to pokračování dětí, pokud by se tedy pro volejbal, respektive minivolejbal rozhodly. Nicméně to je to, co jsem zmiňoval na začátku, my momentálně velmi intenzivně pracujeme na tom, abychom od nové sezóny měli stále tréninkové centrum, kde bychom mohli uspokojit veškerou poptávku po všech formách volejbalu.

Lenc: A co se týče personálu, ať už organizátorů, nebo trenérů?

Fortuník: Tak organizačně věřím, že by to problém být neměl. To už se ale tak nedá říct o trenérech, kterých zaprvé máme málo a za druhé někteří nejsou dostatečně kvalifikovaní.

Lenc: Na to jsem se chtěl zeptat hned poté, jak je tomu z hlediska metodiky, uměli by stávající trenéři nábor po obsahové stránce zorganizovat a děti pro minivolejbal nadchnout?

Fortuník: Někteří určitě ano, ale byl-li by nějaký seminář nebo školení přímo k tomu náboru bylo by to určitě ku prospěchu věci. Co mě třeba v tomhle směru napadá je to, kdyby to bylo uvnitř, tak by se dalo využít LED obrazovky nad palubovkou a pouštět třeba v průběhu toho

nějaké klipy se správnou technikou. Nicméně možná že by stačil pouze nějaký manuál, jednoduchá kuchařka, jak náborovou akci zorganizovat a co z hlediska obsahu dělat. To by ale mělo přijít shora, od vedení Českého volejbalového svazu.

Lenc: Teď jste mi trochu nahrál na mou další otázku. Poskytl by-li Český volejbalový svaz propagační, materiální a metodické krytí k projektu náborového typu, byli byste otevřeni takové pomoci a zapojili byste se do takového projektu?

Fortuník: Jednoznačně ano.

Lenc: V případě, byl-li by takový projekt schválen a aplikován, je počítáno s tím, že by byl realizován na úrovni okresů. Byli byste ochotni se, jakožto nejvýznamnější klub v rámci okresu Kladno, zhostit pořádání náborových akcí, a to ve spolupráci s ostatními menšími kluby z okresu Kladno?

Fortuník: Tomu bych se rozhodně nebránil. Spolupráce tady v okrese mezi kluby funguje relativně dobře a myslím, že by to mohlo být přínosné pro všechny zúčastněné.

Lenc: Poslední otázka se týká termínů konání náborových akcí, které termíny pro pořádání náborových akcí by Vám osobně v průběhu roku dávaly největší smysl a které by nejvíce vyhovovaly klubu?

Fortuník: Tak logicky se nejvíce nabízí září, nicméně to je přetlak takových akcí. Takže já bych šel cestou udělat to v průběhu roku hned několikrát, v únoru, v květnu a pak třeba v říjnu, což by nemělo ani nijak narušit běžný chod klubu.

Lenc: Já Vám děkuji za rozhovor.

Fortuník: Není zač.

Příloha č. 10 – Přepis rozhovoru s Jakubem Lejskem

Lenc: Dobrý den, pane Lejsku.

Lejsek: Dobrý den, pane Lenci.

Lenc: Rád bych Vám před začátkem rozhovoru ještě jednou připomněl, že respondentem je Jakub Lejsek, jakožto sekretář a jedna z hlavních postav mládežnického volejbalu v TJ Slavia Hradec Králové, nikoliv Jakub Lejsek, jakožto generální koordinátor projektu „Minivolejbal v barvách“.

Lejsek: Rozumím, pokusím se to nějak oddělit.

Lenc: Tak tedy, jak vnímáte projekt „Minivolejbal v barvách“?

Lejsek: Za mě je to velice zajímavý a dobrý projekt, který dle mého názoru nemá v českém sportu obdoby. Vnímám ho jako jeden z prostředků, jak nenásilnou formou zapojit mladou generaci do sportu.

Lenc: Dle Vašeho názoru je volejbal vhodným sportem pro děti do dvanácti let?

Lejsek: Já si myslím, že ve formě minivolejbalu určitě ano, je možná i tím nejvhodnějším ze všech, nicméně je potřeba ho dělat správně. Klíčový je faktor trenéra, který musí být dostatečně kvalifikovaný a schopný na to, aby děti zabavil, hrál si s nimi. Důležité je, že minivolejbal má zjednodušená pravidla, a i počet hráčů je oproti klasickému volejbalu snížen, čímž se zvedá zapojení jednotlivých hráčů. O výsledek nebo něco podobného vůbec nejde, důležité je, aby děti měly pohyb a aby je to bavilo. Vlastně jde jen o chytání a přehazování míče, takže když nám přijde v úterý dítě prvně na trénink, tak v neděli je schopné hrát turnaj, což je dle mého názoru skvělé.

Lenc: Kolik dětí ve věku od sedmi do jedenácti let je momentálně v klubu TJ Slavia Hradec Králové registrováno?

Lejsek: U nás ve Slavii máme zhruba 200 mládežníků, přičemž zhruba polovina z nich se řadí do kategorie minivolejbalu.

Lenc: Tak to už je hezké číslo, máte vůbec ambice na rozšiřování této části členské základy?

Lejsek: Určitě ano. Zrovna před pár minutami jsem měl schůzku se zástupcem místního fotbalového klubu, společně se kterým bychom rádi zorganizovali sportovní školičku. První kategorie by byla od tří do pěti let a druhá od šesti do osmi let, přičemž bychom rádi nabrali zhruba 30 hráčů a hraček, a každý týden by tam měli docházet trenéři z jiného sportu, tedy volejbalu, fotbalu, pozemního hokeje, ragby a vodního póla.

Lenc: Jestliže ambice jsou, existuje něco, co vám v současné době brání tyto ambice zrealizovat?

Lejsek: Brání nám v tom hlavně jedna věc, ač máme největší halu v republice, tak nám v tom brání kapacita místní haly, o kterou se bohužel musíme dělit s ostatními sporty. Další faktorem jsou finance, neboť jak už jsem zmínil, u dětí chceme kvalifikované trenéry, které je potřeba zaplatit. V současné době ty finance máme, nicméně v případě, že by došlo k rozšíření členské základny, tak pak by to mohl být problém, nehledě na to, že trenérů a lidí obecně, kteří se chtějí realizovat ve sportovním prostředí, je relativně málo.

Lenc: Jakým způsobem probíhá nábor dětí u vás v klubu?

Lejsek: Tak nábor u nás ve Slavii probíhá celoročně, nicméně nejvíce proto děláme během měsíce září, kde nám zhruba 90 % hradeckých škol povolí, abychom u nich ve škole napříč třídami udělali nějakou besídku. To je jedna část náboru, druhá část náboru se uskutečňuje na Festivalu sportu pořádaným městem, někdy ke konci září začátku října, kde mají všechny hradecké sportovní kluby svoje stanoviště a propagují svůj sport.

Lenc: Nicméně, pořádání vlastní náborové akce jste se nezhostili.

Lejsek: Ne, to jsme nedělali, ale máme to v plánu na příští rok, a to právě ve spojení s fotbalovým klubem, o kterém jsem mluvil v úvodu.

Lenc: Jakých komunikačních prostředků k oslovení dětí a rodičů v souvislosti s nábořem využíváte?

Lejsek: Tak kromě webových stránek a sociálních sítí klubu, jsou to hlavně lokální on-line a tištěná média. Jednorázově jsme si vyzkoušeli i propagaci prostřednictvím Východočeské televize, nicméně bylo to velmi finančně náročné a oproti tomu odezva byla takřka nulová, takže jsme to hodně rychle opustili.

Lenc: Vráťím-li se ještě k minivolejbalu, jaké jsou, dle Vašeho názoru, nejčastější důvody toho, že dítě poté, co začne hrát organizovaně minivolejbal, s minivolejbalem skončí?

Lejsek: No, abych se přiznal, tak my tohle naštěstí moc neřešíme, neboť se nám jich většinu z nich daří udržet. Nicméně je pravda, že některé z nich pouze dočasně, neboť na nich je vidět, že je to nebaví, ale drží je u toho rodiče, což je samozřejmě nešťastné. No a u toho zbytku co odejde, tak upřímně nevím, jelikož když je dítě ze slabších poměrů, tak jsou mu nabízeny určité úlevy, popřípadě i pomoc.

Lenc: Následující kolo otázek se bude týkat uspořádání potenciální náborové akce v klubu TJ Slavia Hradec Králové. Disponujete v této chvíli dostatkem zdrojů k tomu potenciální náborovou akcí zpropagovat?

Lejsek: Tak tady se přiznám, že nežli bychom dali zdroje do propagace, raději bychom investovali do trenérů, takže za současné situace řeknu, že nikoli. Samozřejmě my nějakou propagaci děláme, ale ta je povětšinou placená ze soukromých zdrojů. Nicméně možnosti k propagaci například ve spojení s dopravním podnikem by určitě byly, chybí ale zdroje.

Lenc: A z hlediska materiálu, máte dostatek sítí, míčů a ostatních tréninkových pomůcek, popřípadě vybavení pro trenéry či účastníky?

Lejsek: Tak vždy je co zlepšovat, nicméně materiálně zabezpečit akci by problém být neměl.

Lenc: A technicky by to problém byl?

Lejsek: Také ne, ať už uvnitř, kde je možnost na čtyřech kurtech natáhnout dlouhé sítě, nebo venku, kde je sedm antukových hřišť.

Lenc: A co se týče personálu, ať už organizátorů nebo trenérů?

Lejsek: Dle mého názoru by ani tohle problém nebyl.

Lenc: Metodicky by si trenéři věděli rady, co mají s dětmi na náboru dělat?

Lejsek: Já si myslím že ano, nicméně je rozdíl, jestli tréninkovou jednotku vymýšlí trenér přípravy v TJ Slavia Hradec Králové, nebo jestli ho vymýšlí svazový metodik, tudíž by bylo samozřejmě ku prospěchu věci, kdyby existovaly nějaké noty, nějaký manuál k tomu, co dělat, ať už z hlediska organizace, nebo z hlediska tréninkového obsahu náboru.

Lenc: Dobře. Poskytl by-li Český volejbalový svaz propagační, materiální a metodické krytí, byli byste otevřeni takové pomoci a zapojili byste se do projektu náborového typu?

Lejsek: Já bych byl určitě pro, nicméně záleželo by hlavně na vedení klubu.

Lenc: V případě, byl-li by takový projekt schválen a aplikován, je počítáno s tím, že by byl realizován na úrovni okresů. Byli byste ochotni se, jakožto nejvýznamnější klub v rámci okresu Hradec Králové, zhostit pořádání náborových akcí, a to ve spolupráci s ostatními menšími kluby z okresu Hradec Králové?

Lejsek: Jednoznačně, já to osobně vnímám tak, že Slavie je největší tady v okrese a že by měla pomáhat ostatním klubům růst. Myslím, že máme na čem stavět, jelikož už poměrně dlouhou dobu spolupracujeme jak s krajským, tak i okresním volejbalovým svazem, a tak jsme s ostatními okresními kluby běžně v kontaktu.

Lenc: Poslední otázka se týká termínů konání náborových akcí, které termíny pro pořádání náborových akcí by Vám osobně v průběhu roku dávaly největší smysl a které by nejvíce vyhovovaly klubu?

Lejsek: Za mě osobně by to měl být začátek školního roku, tedy září, maximálně říjen. Pak si myslím, že by to mohlo být v lednu, popřípadě v únoru. Kdy si to naopak představit nedokážu je konec roku, květen, červen, to už se blíží prázdniny, a tam to za mě nedává moc smysl. A co se týče klubu, tak tam si myslím, že by neměl být problém jakýkoli termín, kromě prázdnin samozřejmě.

Lenc: Děkuji mockrát za rozhovor.

Lejsek: Rádo se stalo.