

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE  
FAKULTA TĚLESNÉ VÝCHOVY A SPORTU

**Management sportovní akce – Princeton-Blairstown Center**

Bakalářská práce

Vedoucí bakalářské práce:

**Mgr. Josef Voráček**

Vypracovala:

**Jana Jelínková**

Praha, srpen 2013

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

V Praze, dne 5. 8. 2013

.....

podpis diplomanta

## Evidenční list

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

Jméno a příjmení:

Fakulta / katedra:

Datum vypůjčení:

Podpis:

---

## Poděkování

Ráda bych na tomto místě poděkovala vedoucímu bakalářské práce, Mgr. Josefu Voráčkovi, za odbornou pomoc a cenné rady, které mi napomohly při realizaci této práce.

Dále bych chtěla poděkovat všem zaměstnancům PBC, především Davevovi Barbierovi a Patricii D. Karlové, za jejich čas, poskytnutí potřebných informací, materiálů, bez kterých by má bakalářská práce nemohla vzniknout.



## **Abstrakt**

**Název:** Management sportovní akce – Princeton-Blairstown Center

**Cíle:** Cílem bakalářské práce je na základě silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb navrhnout konkrétní opatření, které by vedlo ke zlepšení organizace Princeton-Blairstown Center v následujících letech.

**Metody:** Jako hlavní výzkumná metoda byla použita případová analýza. K vypracování této analýzy bylo uskutečněno zúčastněné pozorování, analýza dokumentů, polo-strukturovaný a nestrukturovaný rozhovor. Na základě těchto metod byla vypracována SWOT analýza, která ukazuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby Princeton-Blairstown Center.

**Výsledky:** Analýza ukázala, že tábor Princeton-Blairstown Center byl organizačně zvládnutou akcí jen s drobnými problémy. Tábor je přidruženou organizací k Princeton University, tudíž část financí pro tábor plyne z univerzity či jejích nadací. Přednostmi Princeton – Blairstown Center je především lanové centrum, jedinečné prostředí, výjimečnost v širokém okolí a díky tomu má každoročně se zvyšující počet účastníků. Pro následující roky je velmi důležité udržovat dobrý vztah s univerzitou, starat se o pozemky, udržovat jezero v dobrém stavu, snažit se najít sponzory a zlepšit svou propagaci.

**Klíčová slova:** Management, sportovní management, manažer, sportovní akce, projektový management, projekt, SWOT analýza, analýza dokumentů, případová studie, zúčastněné pozorování, polo-strukturovaný rozhovor, nestrukturovaný rozhovor.

## **Abstract**

**Title:** Sports event management – Princeton-Blairstown Center

**Objectives:** The aim of this work is on the basis of the strengths, weaknesses, opportunities and threats to propose particular arrangement that would improve organization of Princeton-Blairstown Center in following years.

**Methods:** Case analysis was used as the main research method. In preparation of this analysis participant observation, document analysis, semi-structured and unstructured interviews were applied. On the basis of these methods SWOT analysis was developed, which shows the strengths and weaknesses

**Results:** The analysis showed that the Princeton – Blairstown Center was very well organized event with small issues. The camp is associated organization to Princeton University, camp gains part of the funding from the university or its foundations. The advantages of Princeton - Blairstown Center are mainly a high ropes course, a unique environment and area and because of these advantages camp has increasing number of participants every year. For the following years, it is very important to keep a good relationship with the university, take care of the site, keep the lake in good condition, try to find sponsors and improve promotion of Princeton – Blairstown Center.

**Keywords:** Management, sports management, manager, sports event, project management, project, SWOT analysis, document analysis, case study, participant observation, semi-structured interview, unstructured interview.

## Obsah

1. ÚVOD .....	9
2. CÍLE A ÚKOLY BAKALÁŘSKÉ PRÁCE .....	11
2.1. Cíle bakalářské práce.....	11
2.2. Úkoly bakalářské práce .....	11
3. Teoretická východiska .....	12
3.1. Management.....	12
3.2. Manažer.....	14
3.3. Sportovní akce .....	16
3.3.1. Fáze sportovní akce.....	17
3.3.2. Strategický plán pro realizaci sportovní akce.....	18
4. Metodologie.....	27
4.1. Případová studie.....	27
4.2. Studium dokumentů.....	29
4.3. Polo-strukturovaný a nestrukturovaný rozhovor .....	31
4.3.1. Polo-strukturovaný rozhovor .....	31
4.3.2. Nestrukturovaný rozhovor - volný rozhovor .....	32
4.4. Zúčastněné pozorování .....	34
4.4.1. Pozorování.....	34
4.4.2. Zúčastněné pozorování .....	34
4.3. SWOT analýza.....	36
5. PRINCETON BLAIRSTOWN CENTER (PBC) .....	37
5.1. Princeton University (PU).....	37
5.2. Představení PBC.....	38
5.2.1. Místo konání .....	40
5.2.2. Systém fungování a program PBC.....	43
5.2.3. Personální obsazení .....	44
5.2.4. Příjmy a výdaje.....	46
5.2.5. Účastníci a partneři .....	48
5.2.6. Propagace .....	50
6. POLO-STRUKTUROVANÝ ROZHOVOR.....	51
6.1. Polo-strukturovaný rozhovor – Dave Barbier .....	51
7. SWOT ANALÝZA .....	54
7.1. Silné stránky .....	56

7.2.	Slabé stránky.....	58
7.3.	Příležitosti.....	59
7.4.	Hrozby .....	61
8.	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ.....	63
8.1.	Zajištění více budov, pro možnosti výuky při nepříznivém počasí.....	63
8.2.	Zlepšení stavu jezera .....	65
8.3.	Propagace + více účastníků .....	66
8.4.	Délka tábora, program tréninku zaměstnanců.....	67
8.5.	Financování – více možností.....	68
8.6.	Rozšíření outdoorových aktivit centra .....	70
9.	ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ.....	72
10.	POUŽITÁ LITERATURA .....	74
11.	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ .....	77
12.	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	78
13.	PŘÍLOHY .....	79

# 1. ÚVOD

Téma této bakalářské práce pojednává o managementu sportovního outdoor-teambuildingového letního tábora Princeton Blairstown Center (dále jen PBC) v New Jersey ve Spojených státech amerických (USA). Jedná se o tábor zaměřený především na sportovní, teambuildingové a outdoorové aktivity.

Moto PBC (2012) je: *„Princeton-Blairstown Center strengthens character, leadership and stewardship in urban youth and Princeton University students through transformative experiential education in a unique environment to advance a more equitable, peaceful and sustainable society.“* Což ve volném překladu znamená toto: *„ PBC posiluje charakter, vedení a řízení městské mládeže a studentů z Princeton University prostřednictvím zážitkového vzdělávání v jedinečném prostředí při prosazování poctivější, spravedlivější, mírumilovnější a trvale udržitelné společnosti.“*

Toto téma jsem si zvolila z několika důvodů. Jedním z hlavních důvodů byl můj tříměsíční pracovní pobyt na uvedeném táboře v létě 2012. Pracovala jsem zde jako Waterfront director, což mi dalo možnost poznat management a organizaci tohoto sportovního tábora v USA. Vzhledem k tomu, že hraji basketbal a od dětství jsem navštěvovala aktivně sportovní tábory v České republice, byl pro mne pobyt v USA setkáním s rozdílnou kulturou, rozdílným chováním či mentalitou lidí a stal se pro mne impulsem k zamyšlení nad organizací sportovních táborů. Motivovalo mne to k tomu, abych si zvolila jako téma bakalářské práce právě tento velmi rozdílný přístup v pořádání sportovního tábora.

V USA je nespočetné množství sportovních táborů. Jen ve Státě New Jersey, ve kterém jsem působila, bychom našli desítky podobných táborů. Ne všechny jsou ale zaměřeny výhradně na sport. Některé se věnují i nespportovním aktivitám, jako je například zpěv, hraní na hudební nástroje, návrhářství, vaření v přírodě apod. Některé tábory se věnují jak sportům, tak všem těmto ostatním aktivitám a takovým táborem je i PBC.

Sportovní tábory a tábory celkově jsou v USA mnohem větší než v České republice. Je to dáno nejen velikostí této země, ale také finančními možnostmi a podporami od státu. Mnoho táborů je také přidružených k nějaké univerzitě, což je případ PBC. Jak z názvu vyplývá, jedná se o přidružení k Princeton University (dále jen PU). PBC nabízí své služby dětem ve věku 11-17 let po více než 100 let. První „summer camp“ pořádaný PU byl v roce 1908. Od této doby probíhá každoročně a jeho hlavním cílem je poskytnout pobyt v přírodě, utužení charakteru a ukázání mnoha druhů sportů a dalších činností mladým lidem.

Uvedené cíle PBC jsou všeobecně pro vývoj mladých lidí významné a považuji za nezbytné se touto oblastí zabývat a neustále ji vylepšovat.

Záměrem této práce je zanalyzovat problematiku managementu sportovního tábora, na základě deskriptivní případové analýzy vytvořit přehled doporučení pro vedení tábora a najít možnosti zlepšení a zdokonalení organizace tábora. V budoucnu bych ráda získané zkušenosti a poznatky aplikovala v mojí budoucí profesní kariéře, kde bych se chtěla věnovat managementu sportovní akce, a to nejen v České Republice, ale i v anglicky mluvících zemích.

## **2. CÍLE A ÚKOLY BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

### **2.1. Cíle bakalářské práce**

Cílem této bakalářské práce je navrhnout konkrétní opatření ke zlepšení organizace letního tábora PBC. Tato opatření by měla odhalit možné rezervy a nedostatky a také by měla vést k lepší organizaci a průběhu tábora v následujících letech.

### **2.2. Úkoly bakalářské práce**

Ze stanovených cílů vyplývá řada dílčích úkolů:

- představení sportovního (outdoor-teambuindingového) tábora v USA
- vymezit pojem management a další pojmy související s touto tematikou
- charakterizovat jednotlivé fáze organizace sportovní akce
- provést případovou studii
- provést zúčastněné pozorování
- realizovat polo-strukturovaný rozhovor a nestrukturovaný rozhovor
- provést analýzu dokumentů
- provést SWOT analýzu a navrhnout konkrétní opatření k využití silných stránek a příležitostí a k eliminaci slabých stránek a opatření, jak nejlépe předejít potenciálním hrozbám
- vytvořit přehled doporučení pro vedení tábora pro následující roky.

### 3. Teoretická východiska

#### 3.1. Management

Management jako samostatná disciplína vznikl ve 20. století. Má však počátky již ve starověku a středověku, kdy byl důležitý zejména pro řízení armády či pořádání různých společenských akcí šlechty, jako byly například plesy.

Vznik managementu je spojen se třemi stádii:

- klasický management (do konce 30. let 20. století)
- management 40. -70. let 20. století
- současné období managementu.

Za zakladatele managementu se považuje F. Taylor, H. Ford a v České Republice T. Baťa.

Další důležitá jména pro management jsou: E. Mayo, který zkoumá lidské vztahy v managementu; H. Fayol se zabývá uceleným pohledem na řízení firmy; M. Weber tvrdí, že pro organizace je důležité mít pevně stanovené normy, tzn. byrokratické řízení; P. F. Drucker je největším představitelem současného managementu.

Management definovalo mnoho autorů. Podle Čáslavové (2009, s. 11) definovat management můžeme těmito definicemi:

- K. H. Chung (USA) definoval management jako specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky: „*Management je proces plánování, organizování a kontroly organizačních činností, zaměřených na dosažení organizačních cílů.*“
- Americká společnost pro management preferuje vedení lidí a říká, že: „*Management znamená vykonávání úkolů prostřednictvím práce jiných.*“

Sportovní management je specifickým managementem, který definovala Čáslavová (2009, s. 18) takto: „*Způsob uceleného názoru řízení tělovýchovných a sportovních svazů, spolků, klubů, tělovýchovných jednot, družstev, které aspoň z části akceptují podnikatelsky orientované chování. Dále zde jde zcela bezvýhradně přímo o způsob řízení v podnikatelském sektoru výroby sportovního zboží či provozování placených tělovýchovných a sportovních služeb (např. fitness).*“

Dalším důležitým pojmem je projektový management a projekt. Podle Němce (2002, s. 22) je projektový management definovatelný takto: „*Jde o určitou filozofii přístupu k řízení projektu s jasně stanoveným cílem, který musí být dosažen v požadovaném čase, nákladech a*



*kvalitě, při respektování určité strategie a při současném využití specifických projektových postupů, nástrojů a technik. “ Projekt je pak podle Němce (2002, s.11) „Cílevědomý návrh na uskutečnění určité inovace v daných termínech zahájení a ukončení.“*

Existují tři druhy projektů, které Němec (2002, s. 13.) vymezuje. Jsou to projekty spojené s výstavbou, výzkumné a vývojové projekty, technologické projekty a organizační projekty. Sportovní akce spadají do organizačních projektů, které se týkají změn určitých struktur nebo uspořádání významných akcí.

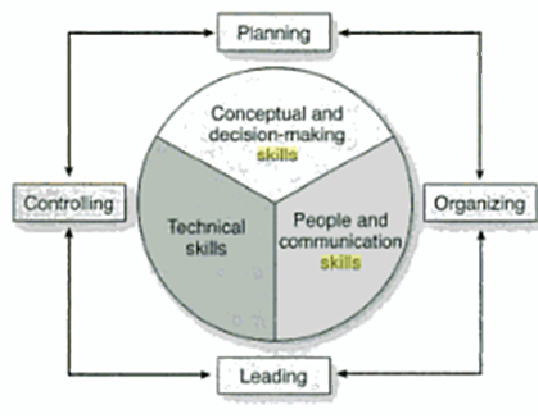
### 3.2. Manažer

Pojem manažer lze vymezit mnoha definicemi a mnoha slovy. Jednoduše však lze říci, že manažer je řídicí pracovník či vedoucí. Manažer je člověk, který je zodpovědný za dosažení cílů, které mu byly svěřené, a to prostřednictvím spolupráce s kolegy či podřízenými. Pojem manažer definovali Vodáček a Vondráčková (2005, s. 18) takto: „*Manažer je především profese - a její nositel je zodpovědný za dosahování cílů svěřených mu organizačních jednotek (útvárů, kolektivů), včetně tvůrčí účasti na jejich tvorbě a zajištění. Využívá při tom kolektiv spolupracovníků.*“

Každý správný manažer musí zvládat mnoho náročných manažerských funkcí a dovedností. Každý manažer musí také zvládat manažerské role. Role manažera vyplývají z náplně práce a z postavení manažera v organizaci a představuje souhrn mnoha složitých funkcí, dovedností a úkolů.

Manažerské funkce a dovednosti spolu souvisí. Propojení manažerských funkcí a dovedností je vidět na obrázku č. 1.

Manažerské  
dovednosti



Obrázek č. 1:  
schopnosti a

Zdroj: Luisser a Kimball (2009, s.12)

### **3.2.1. Manažerské funkce**

Manažerské funkce manažeři vykonávají proto, aby splnily cíle organizace. Ve Sportovním prostředí dle Čáslavové (2009, s.13) vymezuje Koontze a Weihrich (1993) tyto manažerské funkce:

- plánování
- organizování
- personalistika
- vedení
- kontrolování.

### **3.2.2. Manažerské dovednosti**

Úspěšný manažer by měl mít podle Luisseira a Kimballa (2009, s.7) následujících 5 manažerských dovedností:

- technické (technical skills)
- lidské (people skills)
- komunikační (communication skills)
- koncepční (conceptual skills)
- rozhodovací (decision-making skills).

### 3.3.Sportovní akce

Sportovní akce je další důležitý pojem. Nejdříve si musíme určit definici sportu. Rada Evropy (2007, s. 2) zavedla definici sportu takto: „ *Veškeré formy tělesné aktivity, které, provozovány příležitostně nebo organizovaně, usilují o vyjádření nebo vylepšení fyzické kondice a duševní pohody, vytvoření společenských vztahů či dosažení výsledků v soutěžích na všech úrovních.*“

Abychom mohli přesně definovat sportovní akci, musíme si nejdříve říci, co to je akce neboli event: „ *Akce je něco, co se děje nebo je považované za dění či události.*“ Tato definice vychází především z překladu slova event.

Pokud tedy budeme mluvit o event managementu, můžeme říci, že je aplikací projektového managementu k vytvoření a vývoji událostí, konferencí a festivalů. Event management sportovní akce tedy bude „Řízení (plánování, organizování, kontrola) události, kde je středem zájmu sport a jeho účastníci.“

Sportovní akci tedy můžeme dle těchto jednotlivých definic vymezit několika slovy: „Je to událost, kdy ve středu zájmu jsou účastníci, kteří aktivně ukazují svou zdatnost v daném sportu a poměřují ji s ostatními soupeři.“

Žádná přesná definice, která by říkala, co je to sportovní akce, neexistuje. Podle knihy *Ekonomika sportu* od Novotného (2010, s. 98), kterou vydala Podnikohospodářská fakulta VŠE, ji však můžeme popsat jako „*jednorázovou sportovní událost, která může trvat od hodiny až po několik dní, na které se uskutečňuje soutěž jednoho nebo více sportovních odvětví. Sportovní akce může být zaměřena v soutěži na vítězství nebo jen na počet účastníků. Jedná-li se o více odborovou záležitost, tzn., participuje-li více sportovních odvětví a disciplín, hovoří se spíše o hrách jako např. olympijské hry, hry britského společenství apod.*“

Sportovní akci můžeme rozdělit podle Novotného (2010, s. 98) dle působnosti, otevřenosti, multioborovosti, cíle a prostředí.

Sportovní akce dělíme na mezinárodní a národní. Mezinárodní akce jsou pořádány mezinárodními sportovními federacemi a mezinárodním olympijským výborem. Můžou to být různá mistrovství světa či mistrovství kontinentu nebo světové či evropské poháry, které pořádají mezinárodní organizace, a také olympijské hry - jak zimní a letní, tak paralympijské. Národní sportovní akce jsou pořádány národními či regionálními sportovními svazy: jedná se

o mistrovství republiky a další formy národních pohárových soutěží, přebory regionu, kraje, města apod.

Dle otevřenosti, tedy podle toho, kdo se může zúčastnit, dělíme sportovní akce na volně přístupné, přístupné jen na základě výkonnostních kvalifikací a přístupné jen výběrově, pro pozvané. Z hlediska cíle máme akce nekomerční/neziskové, kterých je většina, a poté komerční/ziskové, které představují pro organizátora akce hlavní zdroj jeho příjmů.

Také můžeme sportovní akce dělit na jednooborové a víceoborové, tedy z hlediska jejich oborovosti. Ve víceoborových akcích se soutěží ve více odvětvích nebo ve více disciplínách jednoho odvětví. Podle prostředí máme dva typy akce, a to za prvé akce pořádané v uzavřeném umělém vnitřním prostředí (indoorové akce) - v krytých sportovních halách, které mají omezenou diváckou kapacitu, ale jejichž výhodou je, že možnost zrušení akce je velmi malá; a za druhé akce, které se pořádají v otevřeném přírodním prostředí (outdoorové akce) a kde velkou roli hraje počasí. Jejich náročnost organizování je tedy mnohem větší než u indoorových akcí.

### **3.3.1. Fáze sportovní akce**

Každá sportovní akce má několik fází. Podle Novotného (2010, s. 101) rozlišujeme 4 fáze sportovní akce:

- rozhodování o uspořádání sportovní akce
  - důležitou roli zde hraje druh akce a časový interval
  - rozdílné podmínky totiž budou u mezinárodní, národní i regionální akce
- přípravná fáze akce
  - v této fázi si musíme ujasnit rozsah soutěže a všechny prvky s tím spojené, jako je i například marketing, příprava veškerých podkladů pro členy realizačního týmu a účastníky, objednání či předběžné objednání všech věcí spojených s realizací sportovní akce
- vlastní konání akce
- uzavření a ukončení akce.

### **3.3.2. Strategický plán pro realizaci sportovní akce**

ČÁSLAVOVÁ (2009, s. 53) ve své knize management sportu uvádí standardizovaný ucelený postup 10 kroků pro organizaci sportovní akce. Tento soubor je chápán jako všeobecné desatero, jehož výhodou je kontinuální charakter a návaznost jednotlivých kroků. Jednotlivé kroky jsou obecné, může se jimi řídit jakýkoliv organizátor sportovní akce a nejsou samozřejmě dogmatem, tudíž záleží vždy na tvůrčí schopnosti manažera, jak si svou akci naplánuje. Mimo toto desatero bych zařadila další dvě důležité součásti pořádání sportovní akce, a to personalistiku a marketing.

#### **První etapa – Současná situace**

Tato etapa se dá shrnout otázkou „*Jak jsme na tom?*“.

Nejdříve si musí každý organizátor určit cíle akce, jakým způsobem a prostředky k nim dojít, uvědomit si, zda takovými prostředky disponuje, a na základě toho se rozhodnout, zda má vůbec smysl tuto sportovní akci pořádat.

#### **Druhá etapa – Budoucí prostředí**

Tato etapa se dá shrnout otázkou „*Co lze předpokládat?*“.

V této fázi je třeba se zamyslet nad tím, jaká rizika nám akce může přinést, a snažit se je eliminovat, ale i prokázat svou flexibilitu v případech, kdy to nelze. Dále je třeba počítat i s rezervami, jak časovými, tak finančními.

#### **Třetí etapa – Naše současné možnosti**

Tato etapa se dá shrnout otázkou „*Kam až jsme schopni postoupit?*“.

Zde bychom se měli zaměřit na reálné zhodnocení našich možností a nedostatků. Na základě této úvahy lze odhadnout úspěšnost akce.

#### **Čtvrtá etapa – Možné směry**

Tato etapa se dá shrnout otázkou „*Kam bychom mohli zajít?*“.

V návaznosti na základní cíle určené v první etapě je třeba se rozhodnout, zda budou všechny realizovány, do jaké míry a co vše jsme pro ně schopni udělat. Součástí této fáze je také ověřit, zda je možno realizovat cíle vzhledem k ostatním regulím (stanovy mezinárodních federací, pravidla, zákony, atd.).

### **Pátá etapa – Naše cíle**

Tato etapa se dá shrnout otázkou „*Kam chceme dospět?*“.

Zde dochází ke specifikaci a zkonkrétnění našich cílů na základě předchozích etap. Dále je třeba rozdělit cíle podle priorit a vytvořit jejich strukturu.

### **Šestá etapa – Možné přístupové cesty**

Tato etapa se dá shrnout otázkou „*Jak tam můžeme dojít?*“.

Nyní bychom měli zohlednit veškeré cesty, jak dosáhnout splnění cílů. Musíme brát v úvahu nejen ekonomická hlediska, ale i sportovní, PR a další.

### **Sedmá etapa – Zvolená cesta strategie**

Tato etapa se dá shrnout otázkou „*Co budeme dělat?*“.

V této etapě je třeba zvážit, jaká z cest, vymezených výše, pro nás bude nejefektivnější.

### **Osmá etapa – Program akce**

Tato etapa se dá shrnout otázkou „*Jak to provedeme?*“.

Poté, co jsme vytyčili cíle a zvolili cestu k jejich realizaci, se můžeme věnovat detailnímu plánu činností z hlediska náplně práce a výběru konkrétních lidí. To znamená rozdělit role jednotlivým účastníkům, stanovit plán akcí, časové rozpisy, termíny a způsob kontroly.

### **Devátá etapa – Rozpočet**

Tato etapa se dá shrnout otázkou „*Co budeme potřebovat?*“.

V návaznosti na předchozí etapu je třeba jasně vymežit rozpočet výdajů a příjmů pořádané akce. Při pořádání sportovní akce je stanovení rozpočtu záležitostí velmi problematickou, jelikož je velmi specifickou záležitostí se svými zvláštními riziky, a to především přírodními vlivy, nepředvídatelným chováním diváků a závislostí na sponzorech.

Strana příjmů v rozpočtu vyjadřuje typy finančních zdrojů a jejich výši. Těmito finančními zdroji jsou např. poplatky účastníků, vstupné, dotace, dary jak od firem, tak od soukromých osob. Strana výdajů musí na druhou stranu vyjadřovat druhy výdajů a jejich výši.

## **Desátá etapa – Přehled a kontrola**

Tato etapa se dá shrnout otázkou „*Co z toho vyplývá pro realizaci?*“.

Jako poslední neméně důležitou etapou je kontrolování, které musí probíhat průběžně. V oblasti organizování sportovní akce je kontrola bezesporu důležitým prvkem, neboť jakákoli nedochvilnost či nedodržení kontrolních prvků může vyústit v komplikace, které mohou ohrozit chod akce.

## **Personalistika**

Tato oblast se prolíná s osmou etapou, ve které jsme již stanovili jednotlivé činnosti. Úkolem personalistiky neboli personálního managementu je podle těchto činností vytvořit pracovní pozice a hierarchii vedení s jasně danými pravomocemi a zodpovědností. Tyto pozice je třeba obsadit vhodnými a kvalifikovanými pracovníky, kteří zajistí správný chod celé akce. Jedná se tedy o činnost od správy pracovníků až po aktivní práci s lidským kapitálem.

Personalistika je tedy součástí managementu a můžeme ji definovat jako obor, který se specializuje na získávání kvalitního personálu pro firmu, organizaci či akci a na práci s ním.

## **Marketing**

Vysvětlit pojem marketing můžeme podle Kotlera (2007, s. 43) takto: „*Marketing se zabývá zjišťováním a naplňováním lidských a společenských potřeb. Jedna z nejstručnějších definic marketingu zní takto: Naplňovat potřeby se ziskem.*“ Dále pak uvádí, že marketing je důležité chápat jako: „*Umění a vědu výběru cílových trhů a získávání, udržování si a rozšiřování počtu zákazníků vytvářením, poskytováním a sdělováním lepší hodnoty pro zákazníka.*“

Sportovní marketing se liší především v tom, že se jedná o sportovní produkt. Definovat sportovní marketing tedy můžeme podle Pittse a Stolará (in Čáslavová, 2009, s. 99): „*Je to proces navrhování a zdokonalování činností pro výrobu, oceňování, propagaci a distribuci sportovního produktu tak, aby se uspokojovaly potřeby a přání zákazníků a bylo dosaženo cílů firmy.*“

Význam marketingu ve sportu v posledních letech značně vzrostl. Při přípravě sportovní akce je hlavním úkolem marketingu zajistit dostatek finančních prostředků, a to zejména prostřednictvím reklamy a sponzoringu.



### **3.3.3. Management sportovní akce – jednotlivé její části**

Existuje mnoho autorů, kteří se zabývají managementem akce (event managementem) či projektovým managementem. Většina z nich se však zabývá touto problematikou spíše více teoreticky než z praktického hlediska pořádání. Americký autor Solomon (2002), autoři Van Der Wagen a Carlos (2005) a Masterman (2004) vycházejí ve své knize z osobních zkušeností při pořádání sportovní akce a udávají k jednotlivým částem praktické příklady. Z tohoto důvodu jsem si knihy od těchto autorů zvolila. Vycházela jsem z nich ve tvorbě rozdělení managementu sportovní akce na jednotlivé části.

#### **Vytvoření a popsání sportovní akce**

Při vytváření akce si nejdříve musíme stanovit účel této akce a uvědomit si s tím spojené okolnosti, které budou tuto akci ovlivňovat. Musíme si tedy určit velikost (mezinárodní, národní, regionální či lokální), význam akce, přibližný očekávaný počet účastníků, a zda se akce budou účastnit profesionální sportovci či jen amatéři. Dalším důležitým bodem při vytváření akce je zjistit si legislativní okolnosti pro pořádání akce – zda bude potřebné povolení k pořádání akce a případně jaké a jakou cestou je budeme získávat.

Důležitým bodem při vytváření akce je také fakt, že při určování cíle/účelu této akce je důležité vyzdvihnout výjimečnost akce. Výjimečnost akce hraje velmi často roli při rozhodování sponzorů a účastníků, zda se této akce zúčastit.

Na základě těchto faktorů bychom si měli určit, zda jsme vůbec schopni takovou akci uspořádat a pokud ano, tak vytvořit stručný popis celé akce, kde by mělo být popsáno, jak uvádí Van Der Wagen a Carlos (2005, s.283):

- název akce
- typ akce
- místo konání
- datum konání
- průběh akce
- záměr a cíl této akce
- přehled všech kroků potřebných k pořádání akce.

## **Rozpočet**

Rozpočet je jednou z nejdůležitějších věcí při pořádání akce. Na začátku pořádání sportovní akce si musíme vytvořit rozpočet, a to tak, že vykalkulujeme předpokládané příjmy a výdaje. Dále si musíme určit takzvaný „Break event point“ – takový příjem, který nám minimálně pokryje naše výdaje. Kdybychom nedosáhli tohoto bodu, tak by naše akce byla ztrátová.

V průběhu celých příprav je nezbytně nutné aktualizovat rozpočet, tedy upravovat konkrétní příjmy a výdaje podle skutečnosti.

Díky předběžnému sestavení rozpočtu zjistíme, kolik by nás přibližně měla akce stát, jaký počáteční kapitál bychom měli mít a jaké zisky bychom z ní měli případně mít. Musíme si také určit zdroje příjmu, převážně to bývají prodeje lístků, vstupní poplatky či příjmy z merchandisingu.

Důležitou roli také hraje cash flow, neboli peněžní tok, který musí být součástí plánování rozpočtu. Důvod, proč je cash flow tak důležitý, uvádí Van Der Wagen a Carlos (2005, s. 99) ve své knize. Je jím především fakt, že veškeré naše příjmy z akce získáme až při pořádání akce, nebo nějakou krátkou dobu před ní, pokud budeme prodávat lístky na tuto akci v předprodeji. Organizátoři sportovní akce musí mít vždy dostatečný objem peněžních prostředků, aby příprava akce probíhala dle plánu a mohla dostát svým závazkům. Z tohoto důvodu je nutné mít sestavený průběžný i časový rozpočet, abychom věděli, jak na tom kdy budeme.

## **Místo pořádání akce**

Místo konání je jednou z prvních věcí, kterou je potřeba při pořádání akce zajistit. Nemůžeme oslovovat sponzory, sportovce apod. dokud nemáme lokaci. Nejprve je důležité vybrat správnou lokalitu a poté určit konkrétní místo konání sportovní akce.

Výběr lokality je velmi důležitý, musíme při něm zvážit všechna pro a proti. Dle typu naší akce musíme zvážit, jestli tato lokalita má dostatečnou kapacitu ubytování, potenciálních návštěvníků či účastníků, parkovací možnosti, možnosti přesunutí akce z venku dovnitř (pokud se akce bude konat venku), popularitu sportu či sportů v této oblasti, zjistit si, zda na daném místě již takovýto typ akce neprobíhá apod. Při výběru konkrétního místa konání akce je důležité brát v potaz velikost akce. Nesmíme vybrat příliš malé či příliš velké místo konání (sportoviště). Musíme zjistit jeho dostupnost v námi požadovaném datu apod.

## **Průběh pořádání akce**

Pro průběh akce je velmi důležité zajistit její podrobné naplánování, tedy časový harmonogram, aby akce mohla proběhnout bez větších komplikací. Časový harmonogram je důležité naplánovat nejen pro celý průběh organizace události, ale také pro průběh konkrétních dnů konané akce – konkrétní časové naplánování po 5-15 minutách, záleží, zda se událost přenáší televizní stanice. Salomon (2002) doporučuje začít s přípravami sportovní akce již 2 roky před uskutečněním události. Délka příprav se samozřejmě odvíjí od velikosti události, zda tam budou celebrity, televize apod. Čím větší událost, tím více času potřebujeme na přípravu.

Další důležitou součástí při přípravě průběhu sportovní akce je zvolení vhodného organizačního týmu (personálu). Tento tým by se měl skládat ze zaměstnanců na plný úvazek, kteří se podílí na celé přípravě i na jejím průběhu, a ze zaměstnanců (odborníků, dobrovolníků) najatých jen na dobu konání akce.

## **Bezpečnost sportovní akce a krizový plán**

Bezpečnost publika, personálu a veškerých účastníků akce by měla být prvořadým zájmem každého manažera, protože všechny události nesou bezpečnostní riziko, které může mít za následek nehodu nebo i evakuaci celého dějiště události. Z tohoto důvodu je důležité mít zajištěnou bezpečnost a zdraví lidí co nejlépe. Tím pádem je nezbytné mít na události zdravotnický tým, být v kontaktu s policejními a hasičskými složkami, pokud je zde jen malá možnost nějakého nebezpečí, při kterém by byly tyto složky potřeba. Také musí být zajištěna bezpečnost pro veškeré prostory, vybavení, peníze a jiné cennosti a mít zajištěné takové pracovníky, kteří se budou schopni se o bezpečnost postarat a vyřešit případné problémy.

Dále je důležité mít vypracovaný krizový plán pro neočekávané události a to jak pro nečekané bezpečnostní komplikace, tak pro nepříznivé počasí, nedostatek účastníků, zranění účastníků či personálu apod. Krizový plán je podrobný průvodce popisující zásady a postupy, které je třeba dodržovat v případě, že nastane nečekaná či nouzová situace.

## Sponzorování a dary

Sponzorování má důležitou roli pro pořádání akce. Většina sportovních událostí, není schopna se bez sponzorování uskutečnit. Bez dostatku finančních prostředků by nebylo možné uspořádat akci. Definovat sponzorování můžeme, jak uvádí Čáslavová (2009, s. 190), dle definice Bruhn a Mussler (1991), kteří říkají, že: „*Sponzorování lze definovat jako připravenost finančních a materiálních prostředků nebo služeb ze strany podniků, které jsou přidělovány osobám a organizacím působícím ve sportu, kultuře a v sociální oblasti s cílem dosáhnout podnikových marketingových a komunikačních cílů. Jedná se o specifickou formu partnerství, ve které sponzor a sponzorovaný dosahují svých cílů s pomocí druhého. Vstup do partnerství je vyjádřen sponzorováním, kde jsou smluvně regulovány výkony obou stran.*“

Sportovní manažer by měl brát v úvahu a respektovat dvě hlediska a kalkulovat s nimi, jak uvádí Čáslavová (2009, s. 191). Těmito hledisky jsou:

- *hledisko sponzora*
  - *z jakých důvodů podporují instituce a podnikatelé aktivity na poli tělesné výchovy a sportu, kultury, zdravotnictví, životního prostředí apod.*
- *hledisko sponzorovaného*
  - *co dává podnět sportovní organizaci v oblasti tělesné výchovy a sportu, kultury, zdravotnictví a životního prostředí hledat sponzory a co má za to poskytnout.*

Abychom získali sponzora, musíme ho nejdříve kontaktovat s nabídkou našeho sponzorského balíčku, ve kterém je obsažen návrh protivýkonů za určitou cenu. Tedy my nabídneme určité výhody pro sponzora, za které dostaneme finanční či hmotné prostředky. Každý sponzorský balíček má určitou cenu, ve které se odráží úroveň sponzorství. Úrovně sponzorství rozlišuje Čáslavová (2009, s.205) na tři úrovně:

- *exkluzivní sponzorování („generální sponzor“)*
  - *za vysokou cenu přejímá sponzor veškeré protivýkony*
- *hlavní sponzorování*
  - *nejdražší a nejatraktivnější protivýkony, vedlejší sponzoři si rozdělují méně atraktivní reklamní možnosti*
- *kooperační sponzorování*
  - *protivýkony jsou rozděleny na větší počet.*

Dar je na rozdíl od sponzorování dobrovolným bezúplatným nabytím finančních prostředků, věci či práva, které je realizované pomocí darovací smlouvy mezi dárcem a obdarovaným a obdarovanému z něj neplynou žádné povinnosti. Dar bývá velmi často spojován s neziskovými či charitativními organizacemi.

## **Účastníci a diváci**

Při zahájení přípravy události je také nutné začít přemýšlet, jaké účastníky si pro naši akci představujeme. Jestli chceme profesionální sportovce, či jen amatéry, celebrity apod. Na základě typu účastníků můžeme určit cenu vstupenek, nalákat na tyto sportovce či celebrity sponzory, diváky, získat možnost televizního přenosu, protože o tuto událost bude mít zájem široká veřejnost apod.

Pokud budeme mít na naší akci jen amatéry, nemusíme s nimi komunikovat od začátku příprav. Pokud tam však budeme mít profesionální sportovce či celebrity, je třeba zahájit komunikaci co nejdříve. Rozhodování profesionálních účastníků a celebrit o jejich účasti, rozhoduje mnoho faktorů (především však finanční podmínky a dodatečné služby):

- konání podobných akcí ve stejném termínu
- dostupnost a ceny
- dárky
- zájem veřejnosti apod.

Péče o sportovce by měla být vždy největší prioritou organizátora, protože když budou spokojeni sportovci, budou většinou spokojeni i diváci a sponzoři.

Pro úspěšnost a ziskovost akce je klíčové, aby byl spokojený zákazník. Zákazníkem jsou všichni sportovci, diváci, sponzoři, ale například i dobrovolníci. Zákazníka musíme dobře znát, abychom věděli, co od něj čekat, co nabídnout atd. a také s ním musíme komunikovat.

## **Zhodnocení**

Důležitým bodem na závěr pořádání akce je zhodnocení celé akce. Zhodnocení by se mělo vytvořit po ukončení veškeré pořadatelské činnosti a mělo by obsahovat nejrůznější analýzy, reporty, vyhodnocení rozpočtu apod. Měli bychom si tedy klást otázky ohledně jednotlivých částí události. Závěrečné zhodnocení by také mělo brát v potaz názor personálu.

Dle Van Der Wagena a Carlose (2005, s. 263) je vhodné vést zhodnocující rozhovory s každým členem organizačního týmu, které mohou být podnětné a ukázat na více nedostatků či předností.

## 4. Metodologie

V průběhu letního tábora v roce 2012 jsem byla členkou organizačního týmu (zaměstnanců) tábora. Z tohoto důvodu jsem si zvolila jako druh analýzy případovou studii, ke které jsem použila několik metod sběru dat – zúčastněné pozorování, polo-strukturovaný rozhovor a několik neformálních rozhovorů, analýzu dokumentů.

### 4.1. Případová studie

Případovou studii definoval Yin (1994), jak uvádí Hendl (2005, s.108) jako: „*Strategii pro zkoumání předem určeného jevu v přítomnosti v rámci jeho reálného kontextu, a to zvláště když hranice mezi jevem a kontextem nejsou zcela jasné.*“ Yin rozlišuje případové studie na exploratorní, explanatorní, evoluční a deskriptivní.

V případové studii jde podle Hendla (2005, s.104) o:

- *detailní studium jednoho případu nebo několika málo případů, kde sbíráme velké množství dat od jednoho nebo několika málo jedinců*
- *zachycení složitosti případu*
- *popisu vztahů v jejich celistvosti.*

Autor také rozlišuje pět typů případových studií podle sledovaného případu:

- *osobní případová studie*
- *studium komunity*
- *studium sociálních skupin*
- *studium organizací a institucí*
- *zkoumání událostí, rolí a vztahů.*

V této práci jsem použila deskriptivní případovou studii. Tedy případovou studii, která se jí nejvíce blíží. Deskriptivní případová studie má dodat komplexní popis jevu.

Deskriptivní případová studie podle Yinga (1994), ze kterého vychází i Hendl (2005, s.108), má takovouto definici: „*Deskriptivní případová studie má dodat komplexní popis jevu.*“ Jako každá případová studie, tak i deskriptivní případová studie odpovídá na otázky typu jak a proč se zaměřením na současné události.

Výzkum prováděný pomocí případové studie se skládá dle Hedla (2005, s. 112) z následujících 6 kroků, které jsou ve vzájemné interakci:

- *určení výzkumné otázky*
- *výběr případů, určení metod sběru a analýzy dat*
- *příprava sběru dat*
- *sběr dat*
- *analýza a interpretace dat*
- *příprava zprávy.*

V této případové studii se výzkum skládá z následujících kroků:

Tabulka č. 1: Jednotlivé kroky případové studie

<b>Určení výzkumné otázky</b>	Jaké jsou silné a slabé stránky organizace PBC? Jak lze zlepšit organizaci PBC?
<b>Výběr případu</b>	PBC
<b>Metody sběru dat</b>	Zúčastněné pozorování, polo-strukturovaný rozhovor a nestrukturované rozhovory, analýza dokumentů
<b>Metody analýzy dat</b>	SWOT analýza
<b>Příprava sběru dat</b>	
<b>Sběr dat</b>	
<b>Analýza a interpretace dat</b>	Provedení SWOT analýzy a z ní následné vyhodnocení
<b>Příprava zprávy</b>	Doporučení pro zlepšení organizace tábora na základě SWOT analýzy.

Zdroj: Hendl (2005, s.112), vlastní zpracování

Případovou studii jsem použila na sepsání kapitoly číslo 5, 6, 7 a 8.



## 4.2. Studium dokumentů

Studium dokumentů je méně často využívaná metoda sběru dat. V některých publikacích bývá řazena pod metodu pozorování, jako její specifická podoba.

Abychom mohli přesně definovat studium dokumentů, musíme si nejdříve určit, co je to dokument. Tento pojem vysvětluje J. Hendl (2005, s. 204): „*Za dokumenty považujeme taková data, která vznikla v minulosti, byla pořízena někým jiným než výzkumníkem a pro jiný účel, než jaký má aktuální výzkum.*“

Dokument je třeba rozlišit podle toho, v jakém typu výzkumu se vyskytuje. V sociálních výzkumech definuje J. Reichle dokument jako „*produkt lidské činnosti vzniklý z jiného důvodu, než je řešený výzkumný problém, obvykle kvůli uchování či předání nějaké informace.*“

Analýzu dokumentů můžeme podle Milovského (2006, s. 98) charakterizovat v širším pojetí jako *analýzu jakéhokoliv materiálu, který je zdrojem informací relevantních cílům studie*. V užším pojetí chápe analýzu dokumentů jako *výzkumnou strategii založenou na analýze již existujícího materiálu, případně materiálu, který vzniká interakcí mezi výzkumníkem a účastníky výzkumu*.

Dalším autorem, který definoval analýzu dokumentů, je J. Reichel (2009, s. 124). Studium dokumentů podle něj *znamená sledovat u zkoumaných fenoménů hlavně rozsáhlé i minulé časové úseky jejich vzniku a existence, na příčinách či tvůrcích již nezávislé*.

U analýzy dokumentů můžeme provádět vnitřní analýzu, kdy se zkoumá přímo nějaký prvek dokumentu, nebo vnější analýzu dokumentu, kdy zkoumáme celý kontext vzniku a další souvislosti s tím spojené. Hledáme vždy nějaký určitý znak, prvek vztahu v něm apod. Můžeme také srovnávat jednotlivé dokumenty, pokud jich máme více.

### Druhy dokumentů

Existuje mnoho rozdělení dokumentů. Dokumenty můžeme rozdělit podle druhu na dokumenty úřední, veřejné, osobní a předmětné.

Dokumenty můžou mít také několik podob či forem. Mohou být psané (knihy apod.), fonetické (audionahrávky řeči apod.), obrazové (filmy apod.), virtuální (diskuze apod.), trojrozměrné (stavby apod.).

Dále můžeme dokumenty dělit podle častosti jejich výskytu na časté, průběžné či občasné. Nebo můžeme dokumenty dělit stejně jako při jiných metodách sběru dat na primární a sekundární. Primární dokumenty získáváme přímo z protokolů, bankovních dat, fotografií apod. Sekundární dokumenty nám dávají již zprostředkované informace, jelikož obsahují zpracované primární dokumenty. Sekundární dokumenty vznikly na základě prvotní dokumentace (ročenky, katalogy, sestřihy pořadů, kriminalistické statistiky apod.). U sekundárních dokumentů můžeme narazit na neúmyslné či úmyslné zkreslení či chybu.

Díky mé aktivní účasti na táboře, jsem měla možnost dostat se k mnoha dokumentům. Především však k dokumentům, které shrnují celkový průběh tábora, jak z finančního, tak z hlediska účastníků. Výsledky této analýzy mi pomohly k vypracování případové studie a SWOT analýzy.

### **4.3. Polo-strukturovaný a nestrukturovaný rozhovor**

Rozhovor je druh dotazování, který se využívá v mnoha oborech jak při kvalitativních tak při kvantitativních přístupech. Kvalitativní rozhovor provádí jedna osoba.

Dotazování, charakteristický typ sociálního výzkumu, je kladení otázek, které může být jak písemnou formou v podobě dotazníku tak mluvenou formou ve formě interview.

Důležitým faktem při dotazování je ověření, zda se ptáme správných respondentů, respektive jestli tito respondenti disponují námi požadovanými informacemi.

Existují tři typy rozhovoru, ze kterých jsem použila dva typy rozhovoru. Rozhovor můžeme dělit na:

- strukturovaný (řízený)
- polo-strukturovaný (částečně řízený)
- nestrukturovaný (volný, neformální).

Standardizovaný rozhovor nemusíme provádět jen v podobě osobního kontaktu, ale také ho můžeme provádět po telefonu (či skypu, tj. druh internetového telefonování, či internetový video-rozhovor) pomocí počítače. Tento typ rozhovoru se nazývá telefonický počítačový rozhovor neboli CATI (Computer-assisted telephone interviewing). Při telefonickém počítačovém rozhovoru tazatel čte předem připravené otázky z počítače do telefonu a zaznamenává odpovědi do počítače.

Dotazování, tedy jak rozhovor, tak dotazník, bývá velmi často spojován s dalším typem výzkumu, nejčastěji s pozorováním.

#### **4.3.1. Polo-strukturovaný rozhovor**

Polo-strukturovaný rozhovor má předem připravený soubor témat či otázek, které budou jeho předmětem, ale není předem striktně stanoveno pořadí otázek. Tazatel může modifikovat formulaci kladených otázek a případně je doplňovat podotázkami. Všechny připravené otázky musí být probrány.

Polo-strukturovaný typ rozhovoru kombinuje výhody a minimalizuje nevýhody obou dalších typů rozhovorů, tedy strukturovaného a nestrukturovaného. Výhodami polo-strukturovaného rozhovoru jsou:

- jistá volnost umožňující přirozenější kontakt mezi tazatelem a respondentem

- lehčí plynulost rozhovoru
- lehká formalizace umožňuje a ulehčuje utřídění údajů.

#### **4.3.2. Nestrukturovaný rozhovor - volný rozhovor**

Nestrukturovaný rozhovor, jinými slovy neformální rozhovor, je typem rozhovoru s nejvyšším stupněm volnosti při dotazování. Před rozhovorem nejsou žádné otázky připraveny. Otázky vznikají až při rozhovoru s respondentem. U některých neformálních rozhovorů respondent nemusí vědět, že je objektem výzkumného rozhovoru.

Neformální typ rozhovoru nám přináší velmi spontánní výpovědi a velmi konkrétní odpovědi, které se často dostávají do hloubky údajů. Je zde však potřeba velká schopnost tazatele zvládat tuto náročnou úlohu. Největším problémem u neformálního dotazování je záznam informace a jejího vyhodnocení, zvláště pak v případě, kdy respondent neví, že je předmětem výzkumu.

Po skončení tábora jsem v kontaktu se stálým organizačním personálem a díky tomu jsem byla schopna provést polo-strukturovaný rozhovor, který se uskutečnil pomocí videohovoru, při kterém jsem byla schopna si všechny odpovědi zapisovat průběžně do počítače a pokládat doplňující otázky. Polo-strukturovaný rozhovor jsem vedla s programovým ředitelem PBC a měla jsem pro něho předem připravené otázky, ke kterým jsem během rozhovoru pokládala doplňující otázky. Více o polo-strukturovaném rozhovoru v kapitole 6.

Neformální rozhovory jsem vedla během průběhu celého tábora jak se stálými zaměstnanci, tak poté i s letním personálem. Nejvíce informací z neformálních rozhovorů jsem získala od administrativní manažerky Patricie D. Karl, která mi objasnila mnoho informací ohledně legislativy a vztahu k PU. Na neformální rozhovory jsem měla připraveny okruhy otázek, které byly podobné okruhům otázek, které jsem později použila pro můj polo-strukturovaný rozhovor (viz. Kapitola 6). Okruhy otázek byly z oblasti legislativy, vztahu k PU, financování, péče o účastníky, výběru letního personálu, managementu apod.

Všechny rozhovory, které jsem během tábora či po něm vedla, mi pomohly objasnit veškeré nejasnosti, které jsem o pořádání tábora měla, a také mi poskytly řadu velmi důležitých informací, které bych jiným způsobem nebyla schopna získat.

Z polo-strukturovaného rozhovoru a nestrukturovaných rozhovorů jsem získala potřebná data, která mi pomohla při sestavování SWOT analýzy a také především při tvorbě návrhů opatření na zlepšení.

## **4.4. Zúčastněné pozorování**

### **4.4.1. Pozorování**

Vědecké pozorování můžeme definovat podle Reichela (2009, s. 94) takto: „*Technika sběru informací založená na zaměřeném, systematickém a organizovaném sledování smyslově vnímatelných projevů aktuálního stavu prvků, aspektů, fenoménů atd., které jsou objektem zkoumání.*“

Pozorování se používá především v kvalitativních výzkumech a jeho objektem jsou převážně živé osoby, jejich formální a neformální skupiny, nejrůznější komunity, publika, davy apod.

Pozorování můžeme dělit podle různých hledisek, stejně jako jiné typy výzkumu. Můžeme rozlišovat standardizované a nestandardizované pozorování, zúčastněné a nezúčastněné, vědomé a nevědomé apod.

Jako u jiných druhů výzkumů, tak i u pozorování existuje několik problémů. Nejzávažnějším je etický problém, tedy souhlas s pozorováním, který vždy nemáme.

U nevědomého pozorování, není možné mít souhlas s pozorováním, i když bychom ho z etického důvodu mít měli.

### **4.4.2. Zúčastněné pozorování**

Zúčastněné, neboli participační pozorování popisuje, co se děje, kdo nebo co se účastní dění, kdy a kde se věci dějí, jak se objevují a proč. Nelze ho plně standardizovat, což jsou znaky kvalitativní metody. Tento druh pozorování je podle Hendla (2005, s. 193) vhodný, když:

- jev, který se bude zkoumat, je málo prozkoumaný
- existují velké rozdíly mezi pohledy členů a nečlenů sledované skupiny
- jev není přístupný pohledu osob mimo skupinu.

Pozorovatel funguje jako účastník dění v sociální situaci, v níž se předmět výzkumu projevuje. Je v osobním vztahu s pozorovanými, sbírá data, zatímco se účastní přirozeně se vyvíjejících životních situací. Při zúčastněném pozorování používáme podle potřeby a našich možností všechny dostupné prostředky pro získání dat. Těmito prostředky jsou nejrůznější typy rozhovorů, deníky členů skupiny či audio a video nahrávky apod.

Při procesu zúčastněného pozorování je třeba vykonat čtyři základní kroky:

- navázání kontaktu
  - při navazování kontaktu je nejdůležitějším prvkem volba klíčového informátora
- pozorování
  - pozorování má za úkol zachytit co největší záběr situací v dané skupině (Naším úkolem je zvolit takovou situaci, ve které se budou nacházet relevantní účastníci a budou probíhat pro nás zajímavé aktivity.)
  - Hendl (2005, s. 195) vymezuje dle Spradleyho (1989) tři typy pozorování, které spolu souvisí:
    - popisné - jehož cílem je popsat prostředí, události a lidi
    - fokusované – zaměření se na relevantní procesy a problémy
    - selektivní – v němž se hledají další příklady a doklady pro typy chování a procesů, které byly nalezeny při fokusovaném pozorování a provádí se na konci výzkumu
- záznam dat
  - hlavním prostředkem záznamu dat jsou terénní poznámky
  - záznam dat by měl zahrnovat všechny detaily (co výzkumník viděl, slyšel, použil apod.)
- závěr pozorování.

Před mým prováděným participačním pozorováním jsem navázala kontakt se zaměstnanci/organizátory tábora již více než dva měsíce před jeho zahájením. V průběhu prvních 4 týdnů probíhal trénink týmu, při kterém bylo možné komunikovat a pozorovat celý tým pracovníků letního tábora, a to jak s letním personálem, tak se stálými zaměstnanci. Během průběhu tábora jsem pozorovala a komunikovala jak s personálem, tak s účastníky - dětmi a jejich vedoucími. Na základě tohoto jsem byla schopna provádět neformální rozhovory a pozorování.

Na základě tohoto zúčastněného pozorování jsem schopna popsat přesný a skutečný průběh tábora a práci celého letního personálu. Zúčastněné pozorování sloužilo jako zdroj pro tvorbu SWOT analýzy.

### 4.3.SWOT analýza

SWOT analýza je složenina 4 anglických slov - strengths (silné stránky), weaknesses (slabé stránky), oportunities (příležitosti), threats (hrozby). Zformoval ji Albert Humphrey.

Tato analýza je strategickou analýzou silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb firmy, organizace či nějakého projektu.

Analyzuje mikroprostředí i makroprostředí. Mikroprostředí, tedy prostředí uvnitř firmy, analyzuje složky SW – slabé a silné stránky. Makroprostředí, tedy vnější prostředí firmy, analyzuje složky OT – příležitosti a hrozby.

Silné a slabé stránky firmy vymezují ve všech důležitých oblastech vnitřní efektivnost firmy. Vlivy z vnějšího prostředí v organizaci vymezují příležitosti a hrozby, které působí ve všech významných oblastech, jak ve veřejném, tak i v soukromém sektoru, a to zpravidla v politickém, ekonomickém, sociálním, technologickém, legislativním a ekologickém prostředí.

Kotler (2007, s. 91) uvádí tři hlavní zdroje tržních příležitostí – dodávat něco, čeho je nedostatek, dodávat nějaký již existující výrobek novým nebo lepším způsobem, dodávat zcela nový výrobek nebo službu. Příležitost je tedy oblast zájmu firmy, kterou bychom v budoucnu mohli se ziskem naplnit.

Hrozby jsou na druhou stranu oblast prostředí, která představuje nějaký nepříznivý trend nebo vývoj, který by v budoucnosti mohl vést k poklesu obrátu nebo zisku.

SWOT analýza má za úkol zjistit, jestli jsou aktuální strategie firmy, silná i slabá místa, schopny přizpůsobit se případným změnám (příležitostem a hrozbám), které mohou nastat. Jako u každé analýzy je nezbytně nutné si před její realizací, tedy při rozhodování o provedení přímo SWOT analýzy, stanovit důvod, proč děláme zrovna tuto analýzu a k čemu zjištěné výsledky použijeme. Výsledky SWOT analýzy nám říkají, jaká opatření máme udělat.

SWOT analýza outdoor-teambuildingového tábora PBC je vytvořena na základě výzkumných metod, kterými bylo jak zúčastněné pozorování, polo-strukturovaný rozhovor a nestrukturované rozhovory a analýza dokumentů, tak na vlastní zkušenosti získané při účasti na táboře v postavení člena organizačního týmu.

SWOT analýza je zpracovaná v kapitole 7.



## **5. PRINCETON BLAIRSTOWN CENTER (PBC)**

### **5.1.Princeton University (PU)**

PU je jednou z nejprestižnějších a nejstarších univerzit v USA. Je to soukromá univerzita, která je členem Ivy League, což je spojení 8 elitních (nejprestižnějších) amerických univerzit. Nejdříve toto sdružení vzniklo jako spojení sportovních klubů těchto univerzit, až po nějaké době z toho vzešel všeobecný pojem. Mezi Ivy League patří Brown University, Columbia University, Cornell University, Dartmouth College, Harvard University, University of Pennsylvania, Princeton University, Yale University.

Univerzita byla založena roku 1746 v Elizabeth Town, New Jersey a jmenovala se College of New Jersey. V roce 1756 přesídlila do Princetonu, kde sídlí do teď a v roce 1896 se podle tohoto města také přejmenovala na PU.

Univerzita má program bakalářského, akademického, magisterského a doktorandského studia. Probíhá zde taky mnoho výzkumů především v oblasti antropologie, geofyziky, entomologie, robotiky, meteorologie či fyziky plasmy.

PBC se zaměřuje na hodnoty PU a její akademické kvality. Přináší cílově orientované programy založené na dobrodružství, které mohou pomoci skupinám na akademické půdě pracovat efektivněji a více společně. Univerzitní skupiny jsou také zvány k využití areál Blirstown pro vlastní programování uniknout od každodenních tlaků Princetonu. Centrum také spolupracuje přímo se studenty university a se spolupracujícími skupinami v Princetonu a v Blirstown. Některé univerzitní skupiny využívají PBC pro výlety do přírody a teambuildingové akce, jako např. Frosh, Princetonský univerzitní přípravný program (PUPP) či škola Woodrowa Wilsona (magisterské studium) atd.

## 5.2. Představení PBC



Obrázek č. 2: PBC

Zdroj: <http://www.princeton.edu/princetonblairstown/about/>

PBC je americký tábor, který se zaměřuje na team-buildingové outdoorové aktivity v přírodě, se sídlem v Blairstown, New Jersey, USA. Programy PBC podporují team-building, řešení konfliktů a zodpovědné rozhodování. Jehož cílem je dosažení pozitivního vlivu na životy mladých lidí, z chudších rodin z New Yorku a New Jersey, ve věku 11-17 let.

Více než 100 let PBC poskytuje dobrodružství zaměřené na prožitkové vzdělávání rizikové městské mládeže, což začalo v roce 1908 jako letní tábor pro studenty a absolventy PU, jako příležitost pobytu na čerstvém vzduchu a budování zkušenosti s kempováním. V roce 1930 pozemek v Blairstown koupila PU. Během let se vyvinul do celoročního programu, který nabízí převratné zážitky, které posilují charakter a budují schopnosti vůdce. PBC rozšiřuje programovou nabídku v městských školách.

PBC je nezávislá, nezisková charitativní organizace, která si obstarává své vlastní finanční prostředky z darů jednotlivců, nadací a korporací, speciálními událostmi, nadačními příjmy a pomocí uživatelských poplatků.

PBC je podporovaná organizace z PU, která pomáhá městským mladým lidem, prostřednictvím transformačních zážitkových vzdělávacích programů, k dosažení nových cílů po maturitě a k dosažení úspěchů v životě po střední škole. Nabízí jedinečné zážitky pro dosažení cílů jednotlivých skupin, se zaměřením na sociální a emoční učení. Toto učení zahrnuje vůdčí schopnosti, dovednosti budování týmu, komunikační dovednosti a dovednosti řešení konfliktů – tato kritéria jsou označena jako nezbytná pro úspěch v 21. století.

Prostřednictvím dobrodružství založeném na vzdělávání v partnerských školách, v areálu Blairstown, na akademické půdě PU, PBC poskytuje studentům středních a vysokých škol nástroje vhodné pro definování sebe sama a svých tužbách po úspěchu.

Programy PBC jsou zaměřeny na pět sociálně-emočních učení a principů:

- sebezpoznání
- self-management
- sociální povědomí
- vztah dovednosti
- odpovědné rozhodování.

Během programů instruktoři učí mladé lidi:

- uvědomit si schopnost úspěchu
- porozumět svým silným stránkám a touhám
- formulovat své osobní cíle
- umění přizpůsobit se jiným lidem a stát se členem nějaké komunity
- žít v sebeúctě, inspirovat lidi v komunitě k tomuto cíli
- vidět svět jako místo plné příležitostí a růstu.

Základem úspěchu PBC je zkušenostní vzdělávání - forma výuky, která umožňuje studentům zažít výzvu a úspěch prostřednictvím úzké interakce s učiteli a spolužáky.

PBC řídí tři základní programy:

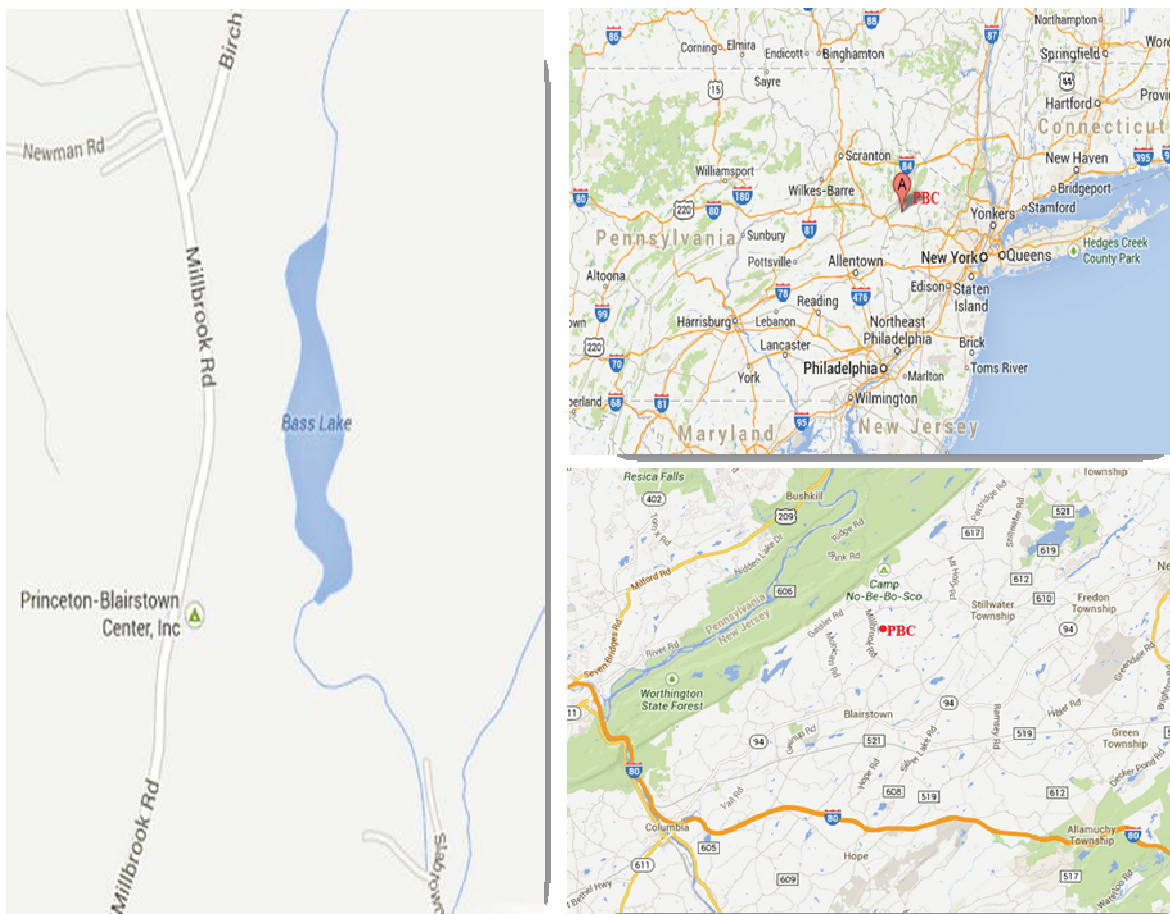
- několikrát do roka návštěva PBC s předem stanovenými osnovami
- blairstown programy
- partnerské programy s PU.

Další možnosti využití PBC jsou:

- programy samostatných komunit
- místo pro konference a meetingy.

### 5.2.1. Místo konání

PBC se nachází v New Jersey, blízko hranice s Pensylvánií a spadá do území města Blairstown, které se od areálu nachází ve vzdálenosti přibližně 5 km (viz. Obrázek č. 3). Místo je vhodné zejména pro jeho nádhernou přírodu a velký pozemek, který nabízí mnoho využití. Jezero, které se nachází na jeho území, nabízí možnost kanoistiky či plavání.



Obrázek č. 3: Mapka polohy PBC

Zdroj: Vlastní tvorba pomocí aplikace Google Maps

V areálu se nachází 7 hlavních budov, kterými jsou:

- hlavní budova s kanceláři pro vedení tábora, jídelnou a kuchyní (Egner)
- budova s veškerým vybavením, ve které jsou veškeré pomůcky nutné k chodu tábora a prádelna (Equipment building - EQ)

- budova vedle jezera, ve které je místnost s vybavením pro plavčíky a vnitřní místnost pro aktivity, spolu se dvěma místnostmi určenými personálu (klubovna, počítačová místnost)
- kanceláře pro letní či přechodný personál (budova vybavená počítači),
- správcovská budova
- knihovna
- budova pro vnitřní aktivity, která je umístěna vedle knihovny.

Další budovy, které se nacházejí na pozemku, jsou určeny pro ubytování personálu a účastníků. Pro účastníky je připraveno několik chatek vhodných k ubytování až 15 osob a dvě umývárny. Také je pro ně určeno 10 kempovacích míst na pozemku areálu. PBC nabízí lanové centrum, kde se účastníci mohou zapojit jak do kurzu vysokých lan, tak do nízkých, jezero s možností plavání či kanoistiky, několik turistických tratí, mnoho možností pro různé druhy team-buildingových aktivit, basketbalové, fotbalové a volejbalové hřiště. Veškeré prostory a budovy jsou zobrazeny na obrázcích č. 4 a 5.

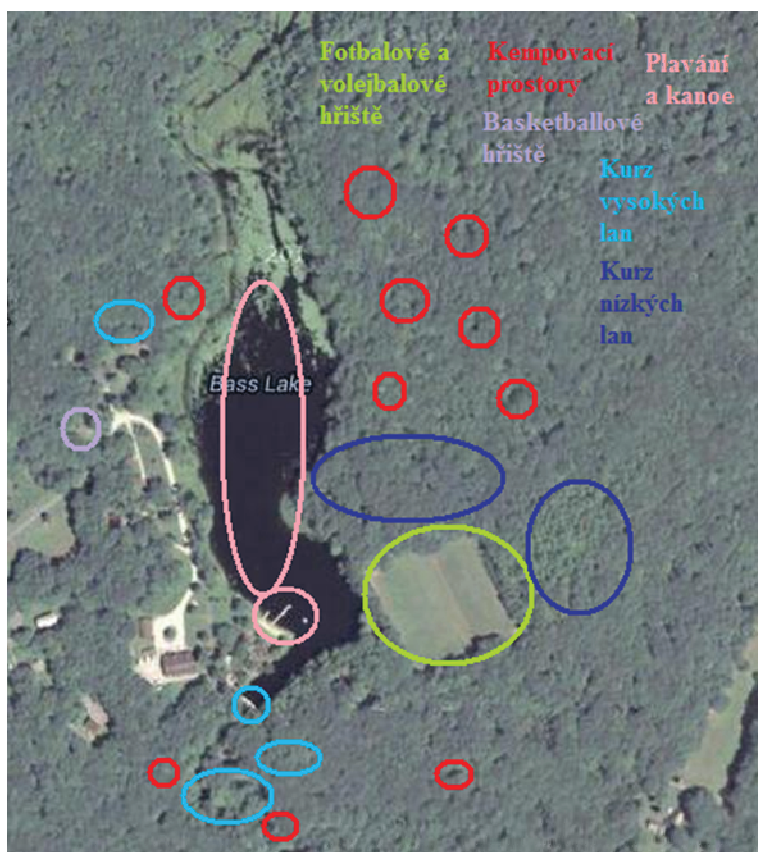
Obrázek č. 4: Budovy a prostory PBC 1



Zdroj: Vlastní tvorba pomocí aplikace Google Earth



Obrázek č. 5: Budovy a prostory PBC 2



Zdroj: Vlastní tvorba pomocí aplikace Google Earth

### 5.2.2. Systém fungování a program PBC

PBC zakládá své programy na následujících principech: konzistence, kontinuita, opakování, zábava a výzvy v bezpečném prostředí pomáhající mladým lidem se učit. Dovednosti potřebné k úspěchu, jakkoli mladý člověk definuje úspěch, musí být součástí života mladého člověka ve škole a v rámci struktury rodiny a komunity.

PBC chce, aby si účastníci položili po skončení či během tábora otázku: "Co jsem se naučil a jak tyto zkušenosti a poznatky lze začlenit do mého života?"

PBC má vysoce strukturovaný, profesionálně testovaný vzdělávací program, který pomáhá rozvíjet dovednosti potřebné pro úspěch v 21. století. Tyto dovednosti jsou: kritické myšlení, spolupráce, tvořivost, řešení problémů.

PBC má specifický program pro jednotlivé druhy týmů/škol/účastníků. Během letního tábora se vystřídá v campu více než 25 různých týmů. Tyto týmy jsou převážně z chudších rodin a studenti nejsou zvyklí být mimo město. Letní tábor lze definovat jako veškeré kurzy probíhající během července a srpna.

Každý program je však zaměřen na outdoorové team-buildingové aktivity stmelující kolektiv a osobnost. Většina bodů programu je pro každý tým stejná, jen se liší jeho náplň (samozřejmě záleží na délce programu):

- přivítání a představení PBC
- team-buildingové hry pro velké skupiny 20-60 studentů čítající
- aktivity na jezeře
- lanové kurzy – nízká a vysoká lana
- team-buildingové hry v malých týmech.

Brožuru s představením programu pro školy či organizace je v příloze č. 1 v původním jazyce a výpis aktivit je v příloze č. 2 v původním jazyce.

Délka programů je od jednoho dne do 7dnů. Většina programů má délku trvání 3-4 dny a mají s sebou vedoucího, tzn., že během volného času se vedoucí týmu (zaměstnanec PBC) nemusí o skupinu starat, zodpovědnost na sebe přebírá vedoucí.

Pobyty delší než 1 až 2 dny mají velký vliv na chování skupiny, který je pozorovatelný na první pohled.

### 5.2.3. Personální obsazení

Personální obsazení PBC můžeme rozdělit do dvou sekcí:

- na stálé zaměstnance, jejichž organizační struktura je vidět v příloze
- letní zaměstnance a spolupracující zaměstnance.

Vzhledem k cílům tábora nemá PBC pozici uklízečky, vše si po sobě uklízejí studenti sami (včetně mytí nádobí a úklidu jídelny), je to součástí team-buildingu.

PBC zajišťuje ubytování pro své stálé zaměstnance a pro letní zaměstnance (bezplatně).

Organizační struktura letního tábora:

- provozní ředitelé: Dave Barbier a Heather Haynes
- programový manažer: Trevis Johnson
  - Afton Rezac
  - kuchař – Joe Stout
  - údržbář – Joe Zengulis
  - správce – John Haney
  - administrativní manažer – Patricia D. Karl
  - přechodní zaměstnanci s roční smlouvou:
    - Ryan Murphy
    - Kevin Sedlak
    - Chris Trainor
- letní zaměstnanci:
  - vedoucí týmů (8 zaměstnanců)
    - zajišťují vedení a program jednotlivých týmů (účastníků)
      - Tiffany Cheezem
      - Zoe Cina-Sklar
      - Francis Blancero
      - Diamond Howard
      - Mina Kobayashi
      - Tanoy Mandal
      - Sarah Stroud
      - Lorejune Fernandez



- pomocný personál
  - pomáhá zajistit chod celého letního tábora – od příprav lanového centra, přes přípravu táborových ohňů, plavčíka, údržbu čistoty vodní plochy, vybavení apod.
    - Laura Hamm – ekologický projekt, logistika
    - Jana Jelínková – plavčík, manažer vodních ploch, logistika
    - Emily S. McDonald – „manažer“ vybavení, logistika
    - Alina Bardacheva – výpomoc v kuchyni
    - Erin Diveny – zdravotní sestra, logistika.

Struktura organizace letního tábora je uvedena v příloze č. 3 v originálním jazyce.

#### **5.2.4. Příjmy a výdaje**

Rozpočet PBC se pohybuje kolem \$75 000. PBC je neziskovou organizací, což znamená, že příjmy se přibližně rovnají výdajům.

##### **Příjmy**

PBC nemá žádné dotace od státu, tzn., že jediný příjem je z následujících zdrojů:

- dotace od PU, darů jednotlivců, jiných společností – 65% příjmů
  - PU má mnoho programů, nadací, které nabízejí možnost financování
  - jednotlivými osobami jsou převážně bohatí absolventi PU, kteří přispívají do nadačního fondu, ze kterého PU dává část na PBC
- pořádání speciálních událostí – 5% příjmů
  - jedná se především o lanové centrum, které mohou navštívit různé skupiny lidí
  - pronájem zařízení (možnost různých skupin pronajmout si zařízení PBC)
- nadačních příjmů na pobyt účastníků – 30% příjmů
  - příjmy z nadací podporujících chudší část obyvatelstva v New Jersey, tyto nadace také pomáhají uživatelům zaplatit poplatky PBC (tj. pobyt v PBC).

Některé dary nejsou finanční, ale materiální, kde se především jedná o dřevo na vytápění budov apod.

##### **Výdaje**

PBC jakožto nezisková organizace nemusí platit daně z darů. Daně z příjmu právnických osob se na PBC však vztahuje a činí – federální daň 19 %, 7 % daň státu New Jersey. Tato daň se vztahuje na příjmy z pořádání speciálních akcí a uživatelských poplatků

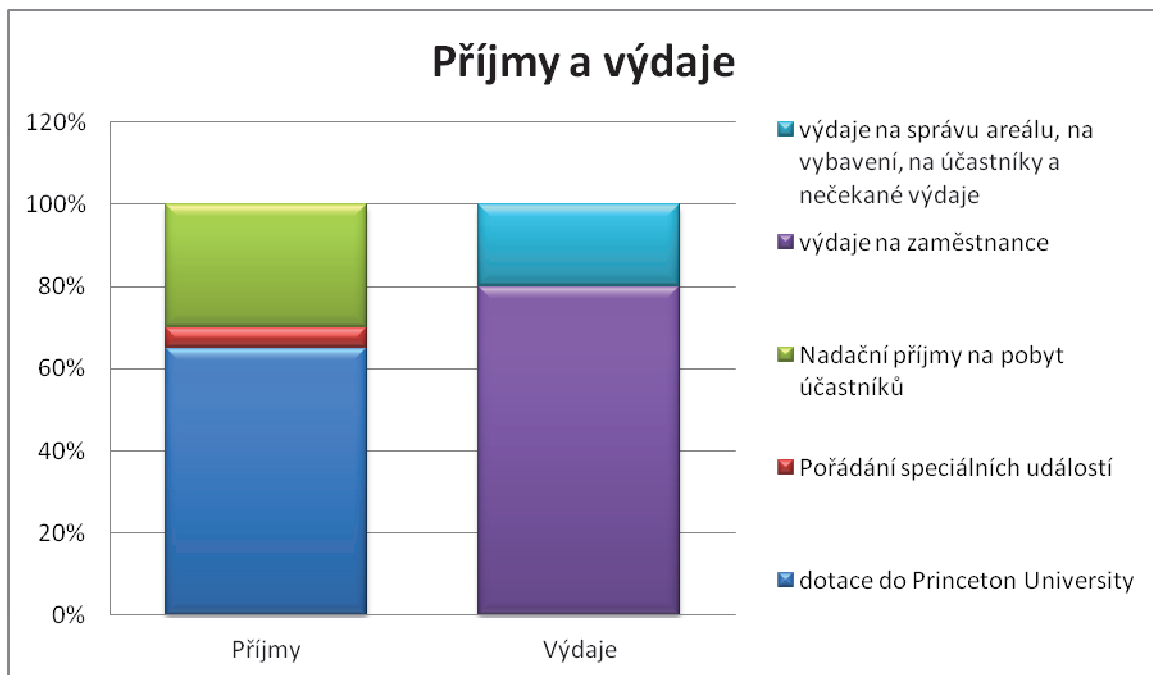
Výdaje PBC jsou:

- správa areálu (veškerá správa a údržba zařízení a areálu)
- výplaty – stálým zaměstnancům, letním zaměstnancům, externím spolupracovníkům
- stravování – účastníků i zaměstnanců

- doprava pro letní zaměstnance
- doprava pro účastníky
- vybavení areálu – obnova potřebného vybavení
- internetové stránky
- trička pro zaměstnance i některé účastníky
- nepředvídatelné výdaje – vypálení štěnic z chatků a veškerých budov.

Největší část výdajů tvoří výdaje na zaměstnance, které zahrnují výplaty, stravování, ubytování apod. (viz. Graf č. 1). Tyto výdaje činily okolo \$60 000, což bylo asi 80 % z rozpočtu. Dalších 20 % výdajů tvořily výdaje na správu areálu, na vybavení, účastníky a nečekané výdaje.

Graf č. 1: Příjmy a výdaje



Zdroj: PBC

### 5.2.5. Účastníci a partneři

Péče o partnery je minimální. Z důvodu dotací z nadací či pomocí darů, nemá PBC povinnost zajišťovat nějaké protislužby. Ze své „dobré vůle“ nabízí všem těmto organizacím či osobám možnost návštěvy PBC s možností vyzkoušení si lanového centra či aktivit na jezeře.

Péče o účastníky je ve srovnání s mnoha tábory v České republice na velmi vysoké úrovni. Doprava je pro každý tým zajištěna, pokud si to nepřeje jinak.

Ubytování je plně přizpůsobeno přírodě a dává možnost účastníkům (studentům) si vyzkoušet, jaké to je bydlet v přírodě či spát pod stanem. Na letní tábor, ve srovnání s ČR, je ubytování zařízeno nadstandardně. Účastníci bydlí v chatkách, které mají v blízkosti sociální zařízení.

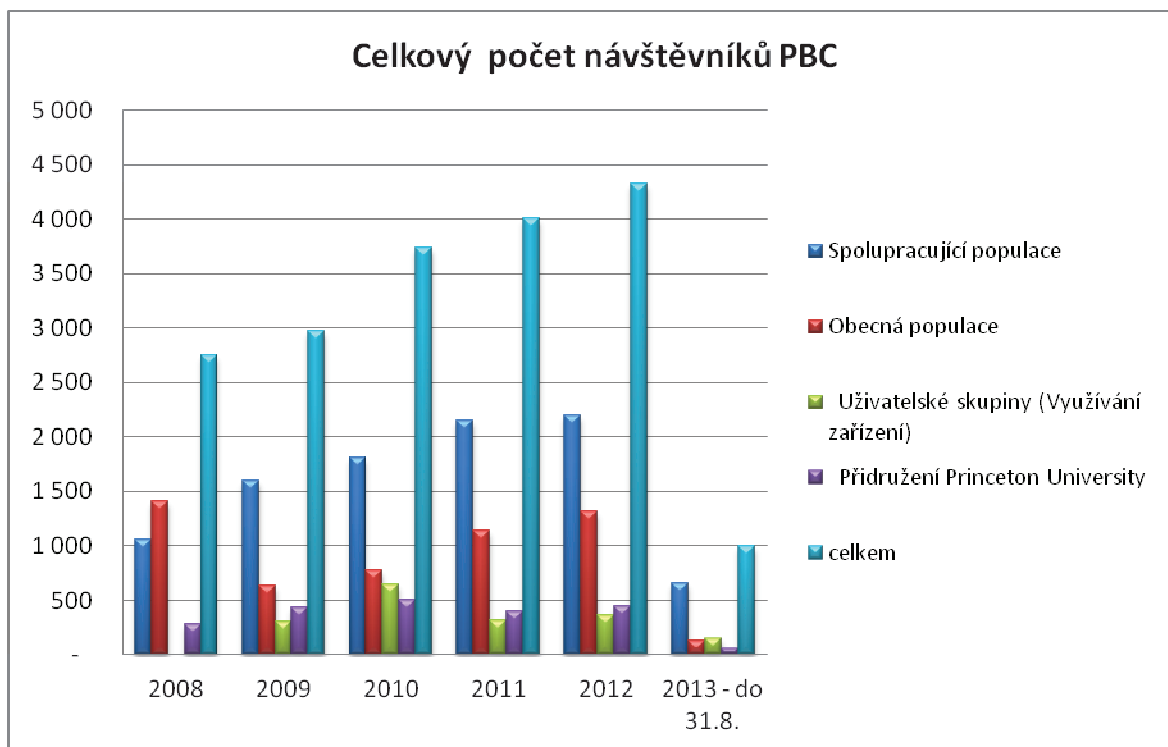
Stravování je pro účastníky zajištěno 3x denně plus během dne dvě svačiny. O stravování se stará kuchař a všechny ostatní úkony, jako je příprava jídelny, mytí nádobí apod., si zajišťují účastníci sami za pomoci letního personálu. V areálu ani v jeho blízkosti není možné si nikde nic koupit, takže týmy jsou závislé pouze na stravování nabízené PBC.

Účastníci mají možnost využívat veškeré vybavení PBC, stejně jako mají možnost si vypůjčit většinu outdoorového vybavení – jako jsou bundy, pláštěnky, jiné oblečení, nádoby na pití apod.

Každý tým účastníků dostane přesný popis jeho programu v PBC, stejně jako pokyny jak se v areálu chovat.

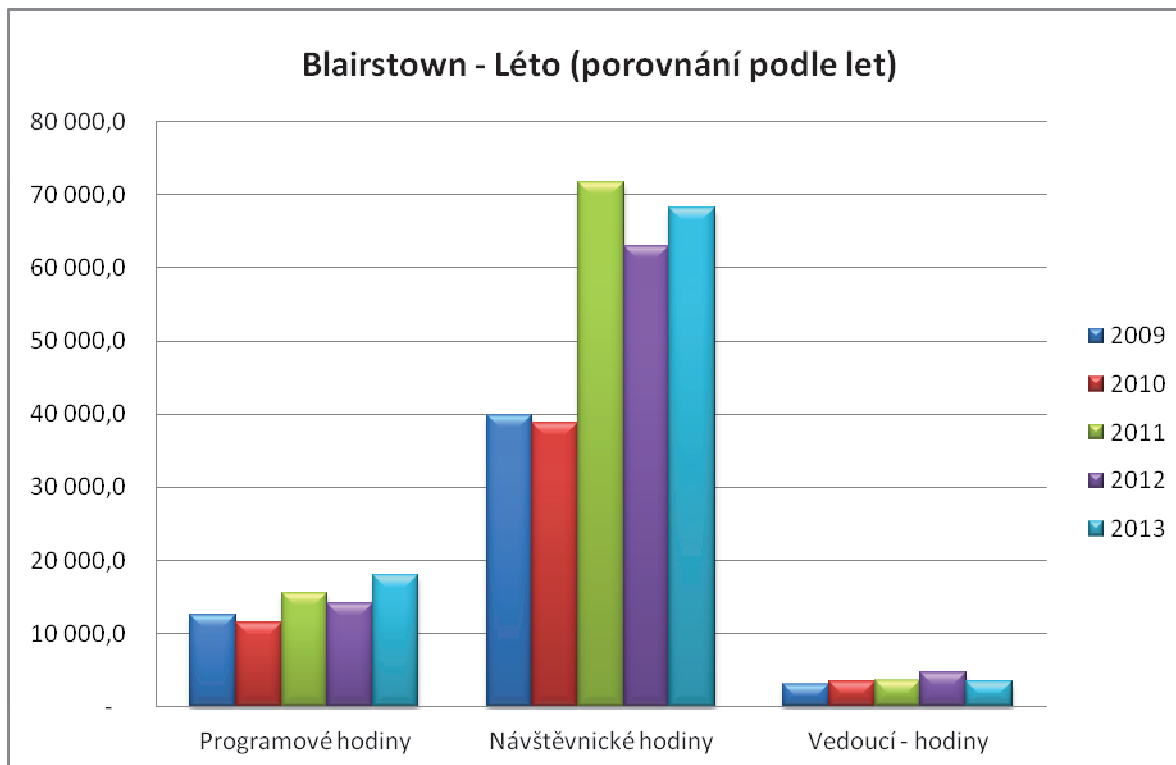
Počet účastníků PBC během celého roku je vidět v grafu č. 2. Z grafu vyplývá, že každým rokem počet účastníků přibývá. Počet účastníků letního tábora PBC je každý rok přibližně stejný a to okolo 1 000. Počet hodin, které účastníci a zaměstnanci strávili prací během letních táborů, můžeme vidět v grafu č. 3. Cílem PBC je zvýšit letní vytíženost. Jednotlivé grafy, ukazující počet účastníků v různých souvislostech, můžeme vidět v příloze č. 4.

Graf č. 2: Celkový počet návštěvníků PBC (i vedoucí/průvodci)



Zdroj: PBC (vlastní překlad)

Graf č. 3: PBC – počet účastníků – letní tábor



Zdroj: PBC (vlastní překlad)

## 5.2.6. Propagace

PBC nemá příliš vyvinutou stránku propagace.

Součástí propagace PBC jsou:

- *internetové stránky <http://princetonblairstown.org/> (Obrázek č. 6), které je možné najít pomocí vyhledávače, ale na stránkách PU je to velmi obtížné*
- *brožuru (viz Příloha č. 5 – v původním jazyce) umístěnou a vyvěšenou na školách v NJ a dané do organizací*
- *ústní propagace.*

Zřídka kdy bývá v regionálních médiích informace o PBC, ale většinou to není z iniciativy tábora. PBC vychází každé čtvrtletí informační bulletin, který je k dostání na Univerzitě, v PBC a také v Blairstown je vyvěšen na městské nástěnce, jinak je těžko dostupný.

Obrázek č. 6: PBC internetové stránky



Zdroj: [princetonblairstown.org](http://princetonblairstown.org)

## 6. POLO-STRUKTUROVANÝ ROZHOVOR

Polo-strukturovaný rozhovor (dále jen rozhovor) byl veden s programovým manažerem (hlava PBC) Davidem Barbierem. Rozhovor byl uskutečněn formou video-hovoru přes Skype, z důvodu vzdálenosti. Díky této technice jsem byla schopna si veškeré odpovědi zapisovat a pokládat doplňující otázky. Přesné údaje o účastnících mi byly poslány pomocí e-mailu, z důvodu přehlednosti počtu účastníků v grafech a tabulkách.

Tento rozhovor sloužil k objasnění některých věcí ohledně chodu a organizování tábora, které mi z dokumentů a neformálních rozhovorů nebyly jasné.

Celý rozhovor byl veden v anglickém jazyce a jeho přepis je v příloze č. 6.

### 6.1. Polo-strukturovaný rozhovor – Dave Barbier

- a) Jaký byl rozpočet letního tábora 2012?
  - a.1. *Rozpočet byl okolo \$75 000.*
- b) Co tvoří největší část výdajů PBC? (Pokud je to možné, uveďte konkrétní čísla či procenta.)
  - b.1. *Největší část výdajů tvoří výdaje na zaměstnance (to zahrnuje mzdové výdaje, stravování, ubytování atd.), což činilo okolo \$60,000, tj. 80% z rozpočtu, dalších 10% tvoří výdaje na správu areálu a na vybavení.*
- c) Byl tábor úspěšný při plnění rozpočtu?
  - c.1. *Ano, tábor byl úspěšný v plnění, skončili jsme s nižšími náklady, než byl rozpočet.*
- d) Kolik prostředků bylo vynaloženo na zaměstnance (letní i stálé), vybavení, jídlo atd.?
  - d.1. *Platy a výdaje na zaměstnance činily okolo \$60,000. Také byly jiné výdaje, ale stále jsme byli pod hranicí rozpočtu.*
- e) Kolik bylo zaměstnáno pracovníků při letním cyklu? (Kolik sezónních a kolik stálých)
  - e.1. *Měli jsme 13 letních zaměstnanců a 7 stálých.*
- f) Jak děti platí za tábor? Ziskávají na úhradu pobytu dotace nebo si je hradí z vlastních prostředků?
  - f.1. *Někteří jsou dotováni samotným PBC pomocí stipendií a někteří jsou dotováni podniky nebo jinými neziskovými granty.*
- g) Dostáváte nějaké dotace nebo granty od vlády/státu?
  - g.1. *Ne.*

- h) Byly nějaké komplikace, které jste museli řešit? Jestliže ano, jaké a jaké bylo řešení?
- h.1. Z manažerského pohledu nastalo několik situací, které bylo třeba okamžitě řešit, jako například problém se štěnicemi, odhlašování účastníků, problém s elektrinou kvůli počasí, znečištěné jezero, nemoc kuchaře – problém s jídlem atd.*
- i) Jakým způsobem PBC provádí hodnocení letního tábora (z manažerského pohledu)?
- i.1. Pomocí dotazníku pro zpětnou vazbu, kterou vyplňují účastníci a koordinátoři skupin a také při individuálních rozhovorech s dospělými. Totéž probíhá se zaměstnanci, jak letními tak stálými, kteří vyplňují dotazník, a poté probíhá rozhovor s ředitelem tábora.*
- j) Jak byste tedy ohodnotil (nebo jak jste zhodnotili) loňské léto z tohoto manažerského pohledu?
- j.1. Management byl s výsledky letního tábora spokojen, měli jsme více účastníků než předchozí roky, ale také nám jich mnoho odřeklo, takže jsme jich mohli mít ještě více. Spolupracovali jsme s jedněmi z nejlepších sezonních zaměstnanců za posledních 9 let.*
- k) Mohl byste stručně shrnout management celého letního tábora? (Jak fungoval, co jste museli připravit před začátkem tábora? Co jste dělali během léta – co a jak jste organizovali atd...?)
- k.1. Před začátkem léta jsme připravili tréninkový program a najali jsme konzultanty z venčí, kteří zajistili zaučení letních zaměstnanců. Každý administrativní pracovník byl zodpovědný za určitou oblast – jeden připravoval dobrodružný kurz, další zajišťoval trénink risk managementu, a další sestavoval rozvrh konzultantů. Všichni jsme se několikrát setkali, abychom se domluvili na rozvrhu a co je třeba zajistit, než přijedou letní zaměstnanci a skupiny. Během léta jsme měli každý týden schůzky, abychom se navzájem informovali, zda vše funguje. Také jsme měli pravidelné schůzky s letními zaměstnanci, abychom zjistili, jestli nepotřebují nějaký další trénink či podporu v nějaké oblasti.*
- l) Jaká byla reakce na PBC letní tábor (sezonu) od dětí, letních zaměstnanců, stálých zaměstnanců atd. (líbil se jim rozvrh, jídlo, prostředí, ubytování atd).?
- l.1. Reakce na letní tábor byly od dětí více méně příznivé, bylo jen pár připomínek k ubytování/vnitřnímu prostoru a na kvalitu vody v jezeře. Reakce na rozvrh se nedá objektivně posoudit, protože každému dítěti se nelíbí vše. Reakce od zaměstnanců byly pozitivní. Výhrady byly především k nedostatku informací během některých situací (problém se štěnicemi, při potížích s vysílačkami, kvůli jídlu v době tréninku, kdy v táboře vařili Indové atd.). Nejvíce výhrad bylo k tréninku, který při kterém byly některé věci duplikovány*



*a některé věci nebyly zahrnuty vůbec. Celý kolektiv a ubytování bylo podle zaměstnanců velmi dobré. Ubytování bylo poprvé na samotných zaměstnancích, aby si rozvrhli, kde a s kým chtějí bydlet (na výběr byly dvě budovy).*

m) Co je podle vašeho názoru potřeba zlepšit pro nadcházející sezónu? Jaké kroky pro to plánujete udělat?

*m.1. Trénink by mohl být více stručný. Také by naši stálí pracovníci mohli vést více tréninků, aby si zlepšili své vůdčí schopnosti, což chceme tento rok implementovat. Zaměstnanci cítili, že potřebují během dne více přestávek, a ty se snažíme do programu zařadit. Také chtějí více tréninku na kurzech vysokých a nízkých lan. Zájem byl také o nějaký trénink a kontrolní schůzky během léta, což se také snažíme tento rok splnit. Zároveň by uvítali více možností dopravy z tábora, protože zde není žádná veřejná doprava, ale to bohužel zřejmě nebudeme schopni zajistit.*

n) Kolik dětí bylo v letním táboře loňské léto? Z kolika organizací/škol/atd. děti přišly?

*n.1. Viz grafy*

o) Množství dětí - Jaké je to se zvyšováním počtu dětí z předměstí, škol atd.) během letní sezony? Jste úspěšní? Nebo je toto číslo stabilní nebo klesající?

*o.1. Čísla jsou uvedena v grafech. Počet účastníků se každý rok zvyšuje. Obvykle přijíždějí v létě městské děti - v průběhu školního roku přijíždí více dětí z předměstí.*

p) Jak propagujete PBC?

*p.1. Prostřednictvím kontaktů s dalšími organizacemi a navazování styků s podobnými organizacemi. K propagaci používáme naše webové stránky a také brožury, které distribuujeme do škol a organizací.*

q) Myslíte si, že může být použito více způsobů propagace? Jestli ano, můžete říct, co a jak není realizováno?

*q.1. Řekl bych, že ano, ale nemáme dostatečný počet zaměstnanců, abychom se mohli více věnovat marketingu.*

r) Můžete stručně představit vaši pozici v PBC během loňského léta?

*r.1. Jmenuji se Dave Barbier a v létě 2012 jsem pracoval jako místní „co-director of resources“. Byl jsem zodpovědný za to, že PBC má dostatečný počet sezonních zaměstnanců, za vytváření programu, za logistické prostředky k programování. Také jsem pomáhal trénovat zaměstnance v risk managementu a doplňovat program, v případě potřeby.*

## 7. SWOT ANALÝZA

K vyhodnocení managementu PBC jsem zvolila SWOT analýzu. SWOT analýzu jsem použila proto, abychom díky ní mohla vytvořit návrhy na zlepšení PBC, jejichž účelem je udržení či posílení silných stránek, využití příležitostí a omezení slabých stránek a hrozeb. K jejímu vytvoření jsem použila všechna získaná data a zkušenosti. Všechny čtyři faktory jsou ukázány v tabulce níže (viz tabulka č. 2: SWOT analýza), podrobný popis jednotlivých faktorů a jejich bodů je uveden v individuálních podkapitolách.

Hodnocení jednotlivých faktorů a jejich váhy jsou ukázány v tabulce č. 3. Jednotlivé faktory jsou hodnoceny na stupnici od 1 (nejmně) do 5 (nevíce). Z tohoto hodnocení vyplývá, že musíme pracovat na zlepšení. Největší potenciál na zlepšení představuje položka 2 ve slabých stránkách – marketing.

Tabulka č. 2: SWOT analýza

	Pomocné dosažené cíle	Škodlivé dosažené cíle
Vnitřní původ (atributy organizace)	<p><b>Lokalita</b>                      Jedinečnost v New Jersey                      Internetové stránky                      Termin konání                      Spolupráce s Princeton University                      Lanové centrum                      Logistika (doprava)                      Jezero</p>	<p><b>Dostupnost</b>                      Marketing                      Finanční závislost                      Péče o zaměstnance</p>
Vnější původ (atributy prostředí)	<p><b>Zvětšování tábora</b>                      Rozšíření oblastí zájmu o účastníky i z jiných měst (Pensylvanie)                      Zvětšování tábora                      Financování - získání více pravidelných dárců                      Prodloužení konání letního tábora                      Vytvoření lepšího zázemí pro zaměstnance                      Zlepšení propagace                      Nabízení více outdoorových aktivit                      Zlepšení stavu jezera</p>	<p><b>Terorismus</b>                      Počasí                      Zdravotní ohrožení tábora                      Podobný tábor v New Jersey                      Zrušení spolupráce se stálými účastníky (školami)                      Odhlášení některého z účastníků                      Selhání či onemocnění člena organizačního týmu (především letních pracovníků)                      Zhoršení či přerušování vztahů s Princeton University                      Přerušování spolupráce s externími zaměstnanci                      Ohrožení zvířaty - medvědi, kachny</p>

Zdroj: Vlastní tvorba

Tabulka č. 3: SWOT analýza – váhy jednotlivých faktorů

<b>silné stránky</b>	<b>váha</b>	<b>hodnocení</b>	
· lokalita	0,05	5	0,25
· jedinečnost v New Jersey	0,05	5	0,25
· internetové stránky	0,1	3	0,3
· termíny konání	0,1	3	0,3
· spolupráce s PU	0,3	4	1,2
· lanové centrum	0,3	5	1,5
· jezero	0,1	4	0,4
<b>součet</b>	<b>1</b>	<b>29</b>	<b>4,2</b>
<b>slabé stránky</b>			
· dostupnost	0,2	-4	-0,8
· marketing	0,45	-5	-2,25
· finanční závislost	0,25	-4	-1
· péče o zaměstnance	0,1	-3	-0,3
<b>součet</b>	<b>1</b>	<b>-16</b>	<b>-4,35</b>
<b>příležitosti</b>			
· zvětšování tábora	0,05	4	0,2
· rozšíření oblasti zájmu o účastníky i z jiných měst (Pensylvanie)	0,1	3	0,3
· financování - získání více pravidelných dárců	0,2	5	1
· prodloužení konání letního tábora	0,05	4	0,2
· vytvoření lepšího zázemí pro zaměstnance	0,05	3	0,15
· zlepšení propagace	0,3	5	1,5
· nabízení více outdoorových aktivit	0,1	4	0,4
· zlepšení stavu jezera	0,15	5	0,75
<b>součet</b>	<b>1</b>	<b>33</b>	<b>4,5</b>
<b>hrozby</b>			
· terorismus	0,05	-1	-0,05
· počasí	0,1	-3	-0,3
· zdravotní ohrožení tábora	0,1	-3	-0,3
· podobný tábor v New Jersey	0,1	-5	-0,5
· zrušení spolupráce se stálými účastníky (školami)	0,2	-5	-1
· odhlášení některého z účastníků	0,15	-5	-0,75
· selhání či onemocnění člena organizačního týmu	0,05	-3	-0,15
· zhoršení či přerušování vztahů s PU	0,1	-5	-0,5
· přerušování spolupráce s externími zaměstnanci	0,1	-5	-0,5
· ohrožení zvířaty - medvědi, kachny	0,5	-3	-1,5
<b>součet</b>	<b>1,45</b>	<b>-38</b>	<b>-5,55</b>
<b>INTERNÍ</b>	<b>2</b>		
<b>EXTERNÍ</b>	<b>2</b>		
<b>CELKEM</b>	<b>0</b>		

Zdroj: Vlastní tvorba

## 7.1. Silné stránky

- **lokalita a jedinečnost v New Jersey**
  - díky své výjimečnosti, to znamená zaměření se na děti z předměstí a outdoorovo team – buildingovým aktivitám, je PBC jediným táborem v celém New Jersey a blízké části Pensylvánie
  - PBC leží na hranici New Jersey a Pensylvánie, tudíž má strategickou pozici a může získávat účastníky z obou států
  - pozemky PBC jsou umístěny v krásné přírodě s velkým jezerem, ve kterém se účastníci mohou koupat a provozovat canoeing
  - PBC není umístěno daleko od města ani od New Yorku, Princetonu či Trentonu (ze kterého je velká část účastníků)
- **internetové stránky**
  - PBC má velmi zajímavě vytvořené internetové stránky, na kterých si každá organizace, účastník, rodič či kdokoliv jiný může najít vše, co potřebuje zjistit o táboru – program, financování, jména zaměstnanců, fotografie, historii, kontakt apod.
- **termíny konání**
  - různé aktivity PBC probíhají celý rok, ale letní tábor probíhá od července do srpna a jednotlivé školy a účastníci přijíždějí podle svých možností a potřeby na různý počet dní, většinou délka pobytu je na jejich uvážení
  - každý účastník (škola, organizace apod.) si může zvolit libovolné datum, většinou je mu vyhověno, pokud tábor není v to datum plné
- **spolupráce s PU**
  - jelikož je PBC přidruženou organizací k PU a je na financování od ní závislá, tak je spolupráce nezbytná
  - s univerzitou PBC udržuje velmi dobré vztahy a díky ní se zvedá prestiž a jméno PBC ještě více, protože PU patří mezi neprestížnější školy v USA (ve světě)
- **lanové centrum**
  - v širokém okolí PBC není nikde takovéto lanové centrum, které by nabízelo široké množství překážek

- program, který v lanovém centru probíhá je jedinečný také z team-buildingového důvodu, protože některé překážky jsou určeny pro více lidí a při zajišťování pomáhají samotní účastníci

- **Jezero**

- jezero je dominantou PBC, nachází se uprostřed pozemku a je jeho nedílnou součástí
- mnoho příměstských či městských dětí se nikdy nekoupalo v přírodě, pouze v bazénech, takže je to jedinečná možnost zkusit si to a pro mnohé i překonání určitých zábran a strachu, tudíž posílení sebevědomí a své osobnosti
- na jezeře je možné nejen plavat, ale také provozovat canoeing, protože jeho rozloha to umožňuje.

## 7.2.Slabé stránky

- Dostupnost
  - K PBC je možné se dostat jen autem, nevede k němu žádná městská či státní doprava, což je velmi velká nevýhoda pro zaměstnance a účastníky jednotlivce
- Marketing
  - marketing v PBC prakticky nefunguje
  - propagace je postavená pouze na internetových stránkách, ústní propagaci a brožurách, což takové množství účastníků, které by naplnilo PBC ze 100%
  - žádný zaměstnanec nemá na starost přímo marketing, což znamená, že ani není možné, aby byla propagace na nějaké větší úrovni
- finanční závislost
  - PBC je velmi finančně závislé na PU, kdyby se náhodou stalo, že by se muselo od univerzity odpojit, tak by to mělo katastrofální následky a pravděpodobně by nebylo schopno samo se uživit
  - PBC vůbec nevyužívá možnost nabídnutí sponzorských balíčků
- péče o zaměstnance
  - péče o zaměstnance není velmi velká
  - jediné, co PBC pro zaměstnance dělá, je zajištění ubytování (pro letní zaměstnance zadarmo, pro stálé za výhodnou cenu) a zajištění levného jídla
  - zaměstnanci často pracují více než 12 hodin denně s maximálně 3 dny volna za 14 dní.

### 7.3. Příležitosti

- zvětšování tábora
  - PBC má velmi velký pozemek a existuje zde stále prostor pro zvětšování kapacity tábora jak pro ubytování, tak pro vnitřní prostory a tím pádem možnosti mít více účastníků
- rozšíření oblasti zájmu o účastníky i z jiných měst (Pensylvánie či New York)
  - PBC nejvíce spolupracuje se školami a organizacemi v New Jersey, ale vzhledem ke své poloze – 2 hodiny jízdy od New Yorku a umístění hned vedle hranice s Pensylvánií, je zde vidět nevyužití této výhody
  - školy v přímém okolí Pensylvánie by bylo dobré více oslovit a posadit svou oblast zájmu i na stát New York, odkud přichází zatím malé množství škol, vzhledem k počtu škol, které v okolí New Yorku leží
- financování
  - financování je slabou stránkou PBC a není plně využito všech možností, proto vidím velkou příležitost v získávání více pravidelných dárců a hlavně také ve vytvoření sponzorských balíčků, které by vedli získání sponzorů, jelikož PBC zatím této možnosti nevyužívá
- prodloužení konání letního tábora
  - v USA je začátek školního i konec školního roku velmi variabilní, každý škola ho má jinak, proto kdyby se prodloužila délka konání tábora od půlky/ začátku června do konce září, mělo by to pozitivní vliv na počet účastníků i popularitu tábora i z důvodu, že na konci či začátku školního roku jezdí děti na společné výlety a stmelují kolektiv a PBC je pro tuto věc ideálním místem
- vytvoření lepšího zázemí pro zaměstnance
  - zaměstnanci, především ti letní, nemají pro sebe příliš mnoho soukromí, proto vidím nevyužitou příležitost ve vytvoření většího zázemí pro ně
  - také je zde malá příležitost pro letní zaměstnance opustit tábor, z důvodu nedostatku dopravních prostředků, takže zlepšení dopravní mobility, by určitě vedlo ke větší spokojenosti a pohodě zaměstnanců
- zlepšení propagace
  - nejslabší stránkou PBC je jeho propagace

- zlepšení propagace je velká příležitost, jak zlepšit popularitu PBC a tím přilákat sponzory, dárce, účastníky apod.
- nabízení více outdoorových aktivit
  - nabídnutí více outdoorových aktivit jak pro účastníky, tak především pro širokou veřejnost je další pole, kde PBC má mezery
  - vzhledem k tomu, že nikdy tábor není plně kapacitně využit, tak nabídnutí k pronájmu či k využití jednotlivcům má velký potenciál a mohlo by to přinést více peněz a větší popularitu
- zlepšení stavu jezera
  - jezero je chloubou PBC a jeho stav není 100%
  - z důvodu velkého horka a malého větru, voda v jezeře příliš neproudí a vede to k vytváření sladkovodních medúz, leknínů a jiných škodlivin, které znečišťují jezero
  - dalším ohrožením jezera jsou kachny, které své exkrementy kladou do vody a znečišťují tím také jezero
  - proto je velkou příležitostí snažit se zabránit tomuto znečišťování a utváření organizmů a to lze více způsoby – vyčištěním dna jezera, oplocením apod.



## 7.4.Hrozby

- terorismus
  - terorismus je velkou hrozbou pro celé USA, takže není možné ho opomenout
  - vzhledem k tomu, že do tábora jezdí účastníci všech barev pleti a všech náboženství (často se stává, že je důležité řešit rasistické otázky), tak zde určité riziko existuje, i když minimální
  - na terorismus tábor není připraven ani nijak vybaven, takže pokud by k nějakému útoku došlo, tak je pravděpodobné, že bude úspěšný
- počasí
  - počasí je hrozba, kterou není možné nijak ovlivnit, jen na ní být dobře připravený, pokud to jde
  - vzhledem k poloze PBC, což je malá vzdálenost od východního pobřeží, nížiny, jezero a lesy, tak je velké riziko všech možných druhů přírodních katastrof jako jsou tornáda, hurikány, zemětřesení, bouřky, požáry apod., což může mít za následek výpadek elektřiny, záplavy, zničené budovy apod.
- zdravotní ohrožení tábora
  - zdravotní ohrožení je ve všech druzích táborů vždy vysoké, proto je důležité tomu co nejvíce předcházet
  - na hygienické věci či různá očkování se dá dobře připravit, to samé jako stálá přítomnost zdravotní sestry je nezbytností
  - na co se ovšem nelze připravit jsou epidemie štěnic či jiných nemocí, které se šíří celým USA
  - nebezpečí ohrožení nějakými epidemiemi je zde o to větší z důvodu účasti i chudých dětí z předměstí, kteří nemají někdy dostatečnou hygienu či účasti hinduistů či jiných náboženství, kde lidé žijí v komunitách
- podobný tábor v New Jersey
  - know – how se nedá nijak ochránit a je snadné ho okoukat, tak je velká pravděpodobnost, že v budoucnosti vznikne v New Jersey další takovýto tábor s outdoorovo team – buildingovými aktivitami

- zrušení spolupráce se stálými účastníky (školami), odhlášení některého z účastníků, zhoršení či přerušení vztahů s PU
  - kvůli podobným táborům či epidemiím či neschopnosti managementu je zrušení spolupráce se stálými účastníky velmi velkým ohrožením
  - v táboře za rok 2012 bylo několik zrušení z důvodu epidemie štěnic a díky tomu, někteří účastníci nechtějí přijet v budoucích letech a zrušili spolupráci
  - bohužel, některým zrušením nelze zabránit i při sebelepším managementu
  - i z důvodu těchto faktorů, nízké účasti účastníků, přerušení spolupráce s externími zaměstnanci či světové ekonomické krizi, které dopadá samozřejmě i na PU, je zde reálná hrozba přerušení či zhoršení vztahů s PU
- selhání či onemocnění člena organizačního týmu (především letních pracovníků)
  - toto je hrozba, na kterou se nelze nijak připravit, nemoci přicházejí sami a není možné se jim vyvarovat
- přerušení spolupráce s externími zaměstnanci
  - přerušení spolupráce s externími zaměstnanci je častá, ale zatím se vždy našel další zájemce o tuto pozici, díky kterému ohrožení chodu PBC nebylo ohroženo
  - z důvodu ekonomické krize či jiných důvodů je zde hrozba, že se na odcházejícího externího zaměstnance nebude možné najít náhradu
- ohrožení zvířaty - medvědi, kachny
  - jelikož PBC je v přírodě a kolem jsou jen lesy, je logické, že zde žije mnoho zvířat, většina z nich není nebezpečná a neohrožuje nikoho – jako například bobr, mýval, srnka, ptáci apod.
  - v PBC je však také mnoho zvířat, které jsou velkou hrozbou pro účastníky a zaměstnance - **medvědi**, především ti s mláďaty (v PBC jsou minimálně tři rodiny medvědů), **netopýři** a **veverky**, které přenášejí nemoci, **kachny**, které znečišťují jezero, **sladkovodní medúzy**, které znečišťují jezero, **sinice** apod.

## 8. NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

Kapitola obsahuje konkrétní návrhy na zlepšení managementu sportovního outdoor-teambuildingového tábora PBC.

### 8.1. Zajištění více budov, pro možnosti výuky při nepříznivém počasí

V době nepříznivého počasí, tj. deště či tornáda, hurikány, bouřky apod., není možné velké skupiny umístit v budovách, protože jejich kapacita není dostačující.

PBC má v plánu opravit stávající budovy – budovu s vybavením, budovu vedle knihovny a budovu vedle jezera.

Navrhuji proto místo plánovaných oprav stávajících budov, které ještě nejsou v kritickém stavu, postavit na parcele vedle hlavní budovy a budovy s vybavením (viz obrázek č. 7) budovu ve stejné velikosti jako je knihovna, která má přibližně 30 m<sup>2</sup>. Velikost budovy v patřičném poměru je zobrazena na obrázku č. 8.

Budova by měla mít jednu místnost, dva záchody a terasu, aby bylo možné využít jak vnitřní místnost, tak verandu. Budova musí být ve stejném stylu, jako jsou ostatní hlavní budovy – tzn. dřevěná stavba. Dispozice budovy jsou zobrazeny na obrázku č. 9.

Obrázek č. 7: Mapka s knihovnou a novou budovou



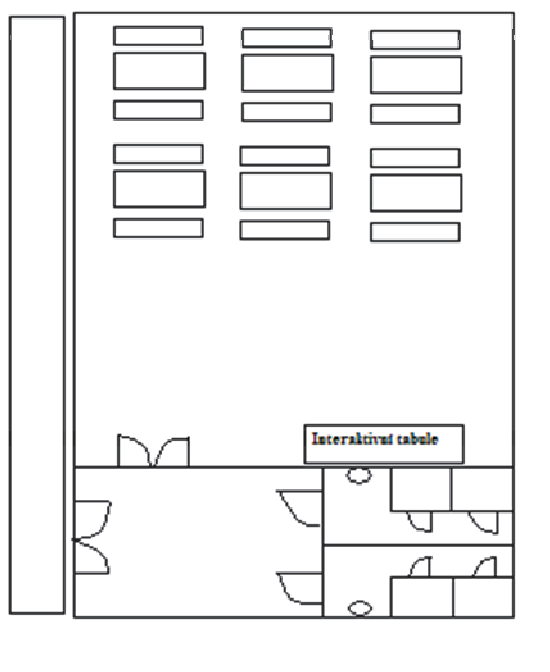
Zdroj: Vlastní tvorba pomocí Google Maps

Obrázek č. 8: Mapa s vyznačením místa pro novou budovu



Zdroj: Vlastní tvorba pomocí Google Earth

Obrázek č. 9: Dispozice Nové budovy



Zdroj: Vlastní tvorba

## 8.2. Zlepšení stavu jezera

Jezero je při dešti a větrném počasí v dobrém stavu. Problém však nastává ve chvíli, kdy je jen horké počasí bez větru. Voda v jezeře stojí a začínají se tam tvořit sinice nebo sladkovodní medúzy. Tomuto znečištění také napomáhají kachny, které tam během léta stále létají a vylučují exkrementy a tím znečišťují jezero.

Z tohoto důvodu by pomohlo vybrat celé jezero, tedy jeho dno. Znamenalo by to sice velmi vysoké náklady, ale zase by to snížilo naše výdaje o přípravky, které se každý den musí do jezera přidávat, aby bylo možné v něm plavat. Na tuto věc je možné získat peníze od PU, pomocí grantu. Vybrání celého jezera by stálo okolo \$50 000 (1 000 000Kč), což je bez grantu pro PBC nemožné.

Zabránění vylučování exkrementů od kachen je velmi závažný problém, který není zcela možný vyřešit. Možné řešení, které navrhuji je vybudovat u pláže a kolem celého jezera nízké oplocení, které by z větší části mělo zabránit výskytu kachen (viz obrázek č. 10).

Obrázek č. 10: Návrh oplocení



Zdroj: Vlastní tvorba pomocí Google Maps

### 8.3. Propagace + více účastníků

Propagování PBC není na velké úrovni a zvýšenou propagací může PBC docílit více účastníků, protože se o něm bude více vědět.

Proto navrhuji:

- vytvoření letáku (viz obrázek č. 11 a příloha č. 7), který by se dával spolu s brožurou nebo místo ní
- vytvořit novější verzi brožury
- zlepšit přístupnost internetových stránek
  - umožnit snadné nalezení na stránkách PU, aby bylo alespoň možné, po zadání klíčových slov, najít odkaz na PBC
- publikace ve státním či celostátním médiu:
  - v televizi a časopisech v New Jersey, v New Yorku i v Pensylvánii, vzhledem k položení tábora
- publikace v Princetonské televizi, novinách a článcích na internetových stránkách.

Tyto propagační možnosti by měly zajistit větší známost PBC a více účastníků.

Obrázek č. 11: Leták



Zdroj: Vlastní tvorba

## 8.4. Délka tábora, program tréninku zaměstnanců

Délka letního tábora PBC se počítá od začátku července do konce srpna, když přijíždí první, respektive poslední letní účastníci.

Během června je tábor nevyužit, to znamená, že zde nejsou žádné skupiny, ale pouze letní zaměstnanci, kteří se zacvičují. V některých týdnech je zařízení PBC pronajato pro meetingy apod., ale není nikdy plně využito.

Z tohoto důvodu navrhuji zkrátit výcvik letních zaměstnanců z důvodu neefektivnosti využití tábora a z důvodu, že některé části výcviku jsou duplikovány a zbytečné, protože až plný chod ukáže naskytnuté problémy nutné k řešení, které není možné se naučit řešit při výcviku.

Trénink by měl trvat pouze dva týdny + délka kurzu první pomoci či plavčíka. Program tréninku zaměstnanců v roce 2012 je zobrazen v příloze č. 8 v původním jazyce.

Návrh změny programu tréninku zaměstnanců oproti roku 2012:

- trénink přípravy, ovládnání a vedení vysokých lan pro organizační tým i vedoucí týmů ve stejný den – celková délka trvání tréninku vysokých lan by byla dva dny → zkrácení tréninku o 3 dny
- canoeing – pro všechny ve stejnou dobu → prodloužení o hodiny, kvůli většímu počtu lidí, ale zkrácení o půl dne tréninku
- většina věcí z posledního týdne tréninku se duplikuje, což znamená, že je možné je vyřadit a případné potřebné věci vtěsnat do jednoho a půl dne tréninku
- prodloužit nácvik zkoušení vedení aktivit pro vedoucí týmů a prodloužit přípravnou činnost pro organizační tým o 4 dny
- zkrátit volné dny o dva dny - 4 volné dny.

## 8.5. Financování – více možností

PBC je financováno především z darů, nadací či poplatků. Další možností, která zatím není využita, je sponzorování.

Jednalo by se o možnost nabídnutí dvou typů sponzorských balíčků. V prvním typu balíčku by finanční prostředky od sponzora byly určeny na chod tábora. V druhém typu balíčky by finanční prostředky od sponzora byly určeny přímo pro konkrétní účastníky a rozhodnutí o tom, kdo je nejvíce potřebuje, by určovalo PBC. Návrhy sponzorských balíčků jsou rozepsány níže.

Využití nadačních fondů pro placení pobytu pro děti je v této době dostačující, ale stále jsou zde možnosti z federálních nadačních fondů, které přispívají na mimoškolní aktivity a zatím nejsou nijak využívány. Dostat se k tomuto financování je stejné jako ke státním nadačním fondům. Je nutné vyplnit žádosti a přiložit k tomu doporučení od PU.

### **Sponzorské balíčky:**

#### *1) Sponzorský balíček 1*

- a. sponzorský poplatek – \$10 000 (200 000 Kč)
  - i. peníze + produkty (maximálně polovina sumy)
- b. podmínky
  - i. určen pro chod tábora
  - ii. maximálně tři společnosti/jednotlivci mohou mít tento balíček
- c. obsah balíčku:
  - i. bezplatný 4 denní team-buildingový kurz pro neomezený počet lidí:
    1. stravování, ubytování a doprava
    2. kurz nízkých lan
    3. team-buildingové hry
    4. kurz v lanovém centru – 6 překážek
    5. plavání
    6. canoeing
  - ii. jméno sponzora na letáčcích a internetových stránkách
  - iii. stojan sponzora v hlavní budově – v jídelně
  - iv. stojan sponzora při workshopech na PU a jinde.



2) *Sponzorský balíček 2*

- a. sponzorský poplatek – \$1 000 - \$ 5 000 (20 000 – 100 000Kč)
  - i. pouze peníze
- b. podmínky
  - i. sponzorování konkrétních účastníků – škol či jednotlivců
  - ii. počet sponzorů není omezen, záleží na počtu možných účastníků, které je možné získat
  - iii. výše částky je závislá na množství účastníků – škol či jednotlivců
- c. obsah balíčku:
  - i. bezplatný 2 denní team-buildingový kurz pro 20 osob:
    - 1. stravování a ubytování
    - 2. kurz nízkých lan
    - 3. team-buildingové hry
    - 4. kurz v lanovém centru – 2 překážky
    - 5. canoeing
  - ii. jméno sponzora na internetových stránkách
  - iii. jméno sponzora na tričkách, které jsou dány účastníkům.

## 8.6. Rozšíření outdoorových aktivit centra

Množství outdoorových aktivit, které centrum nabízí, je široké, ale neustále jsou zde možnosti k jeho rozšíření.

V lanových kurzech, které v této době mají 14 překážek v prostorách lesa, kde je lanové centrum otevřeno, je stále dostatek prostoru na vytvoření další překážek. Mezi těmi 14 překážkami je většina pro jednotlivce, jen malá část (4 překážky) pro týmovou spolupráci. Proto navrhuji vybudovat novou dráhu, která by se skládala ze tří na sebe navazujících překážek pro dvě osoby:

- přechod přes kládu bez záchytných lan (dva lidé po sobě)
- přechod přes zavěšené houpačky – vzájemná kooperace
- zhoupnutí se z jedné strany překážky na druhou.

Dále navrhuji vytvořit poznávací trať okolo jezera (viz obrázek č. 12), ve které budou mít účastníci možnost poznávat přírodu – rostliny a živočichy, které zde žijí. Poznávací okruh bude okolo celého jezera, které je dlouhé přibližně 5 km. Tato naučná cesta by měla napomoci studentům se vzdělávat pomocí zajímavého interaktivního programu. Kolem jezera by měly být rozmístěny tabule, ke kterým bude možno připojit Ipad či Ipod a studenti se budou moci podívat na video či si poslechnout záznam o příslušném přírodním jevu. Okolo jezera je mnoho druhů zajímavých stromů (více než 16) a žije zde mnoho druhů zvířat, jako je například bobr, mýval apod. Tato cesta není příliš náročná na přípravu, pouze časově.

Obrázek č. 12: Návrh oplocení



Zdroj: Vlastní tvorba pomocí Google Maps

## 9. ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ

Letní outdoorovo team - buildingový tábor PBC můžeme považovat za organizačně zvládnutou akci s drobnými problémy. PBC má dlouholetou tradici opřenou o dobré zázemí, které mu poskytuje PU. Díky tomuto faktoru proběhla přípravná i realizační část akce na velmi dobré úrovni. Jako každá akce má i tento tábor nějaké nedostatky, které vyplývají z provedené studie. Studie byla provedena na základě zúčastněného pozorování, tedy vlastní účasti v organizačním týmu tábora, polo-strukturovaného, neformálního rozhovoru a analýzy dokumentů.

Velkou výhodou, díky které má PBC velký počet účastníků, každoročně se zvyšující, je prostředí a jedinečnost v širokém okolí – ve státě New Jersey a Pensylvanii. Těchto outdoorovo team - buildingových táborů zaměřených pro děti z předměstí a z chudších rodin není moc, protože jiné tábory, které se v těchto státech nachází, jsou především skautské, nábožensky či jinak zaměřené.

Lanové centrum, které má PBC vytvořené, je jeho velkou předností. Vzhledem k tomu, že na pozemku PBC je ještě mnoho nevyužitých oblastí, má centrum kapacitu na rozšíření prostoru pro team-buildingové aktivity. Pro větší využívání lanového centra navrhuji vytvořit nové překážky a zaměřit se také více na nabízení / pronajímání tohoto prostoru jiným osobám, nežli účastníkům – dětem. V mezidobí, kdy je například nějaký den tábor nevyužit, by to bylo finančně velmi přínosné pro PBC.

Pro budoucí roky je velmi důležité udržovat dobrý vztah jak s PU, která zastřešuje celé PBC, tak i s městem Blairstown, ve kterém PBC sídlí a z kterého pochází mnoho externích zaměstnanců.

Další důležitou skutečností, kterou není možné přehlížet, je péče o pozemky a jezero. Jezero je nedílnou součástí PBC a je jeho chloubou. Bohužel kvůli kachnám a malému průtoku vody a tím pádem růstu leknínů, jezero potřebuje větší péči, protože má tendenci se znečišťovat. Důležitým doporučením je zavést opatření, která by zabránila znečišťování jezera. Navrhuji oplocení jezera a v případě finančních možností v nejbližších letech vyčistit dno jezera.

Z analýzy vyplývá, že důležitou roli pro PBC hrají finanční prostředky. Jelikož je tábor financován především z darů, nadací či poplatků, je zde stále jedna možnost financování nevyužita a tou je sponzorování. Navrhuji nabídnout firmám i organizacím ve státě New Jersey sponzorské balíčky, které by finančně pomohly PBC.

Do budoucna doporučuji zlepšit marketing, především tedy propagaci PBC, ve které v tuto chvíli vidím největší nedostatek. Při zvýšené propagaci, která sice bude stát nějaké peníze, by PBC mělo získat ještě více účastníků a nové zájemce o sponzorování, což by mělo přinést větší výdělek. Toto všechno by mělo přispět k udržení si záštity pod PU, o které má PBC eminentní zájem.

## 10. POUŽITÁ LITERATURA

1. BAKER, Robert, ESHERICK, Craig. *Fundamentals of sport management*. Champaign, IL: Human Kinetics, c2013, 254 s. ISBN 07-360-9108-4.
2. Bílá kniha: Bílá kniha o sportu. In: *KOM (2007) 391 v konečném znění*. Brusel: Komise evropských společenství, 2007.
3. ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. 1. vyd. Praha: Olympia, 2009. 228 s. ISBN 978-80-7376-150-9.
4. *Events Management: a practical guide*. EventScotland, 2006, 226 s. ISBN 978-0-9554126-0-8. Dostupné z:  
<http://www.aofeonline.com/uplds/EventScotlandGuide.pdf>.
5. Ganttův diagram (Gantt Chart). *Management mania* [online]. 2011-2013 [cit. 2013-06-10]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ganttuv-diagram>
6. GRASSEOVÁ, Monika et al. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 1. vyd. Brno: Computer press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
7. GRASSEOVÁ, Monika, DUBEC, Radek, HORÁK, Roman. *Procesní řízení ve veřejném sektoru: teoretická východiska a praktické příklady*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008, 266 s. ISBN 978-80-251-1987-7.
8. HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2005, 407 s. ISBN 80-736-7040-2.
9. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
10. KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. *Marketing Management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
11. KOMISE EVROPSKÝCH SPOLEČNOSTÍ. *Bílá kniha o sportu*. 2007, s. 19. Dostupné z: [http://ec.europa.eu/sport/documents/wp\\_on\\_sport\\_cs.pdf](http://ec.europa.eu/sport/documents/wp_on_sport_cs.pdf)
12. LUSSIER, Robert, KIMBALL, David Charles. *Applied sport management skills*. Champaign, IL: Human Kinetics, c2009, xiii, 497 p. ISBN 07-360-7435-X.
13. MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě*. 3., aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2009. 196 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2986-2.

14. MASTERMAN, Guy. *Strategic Sports Event Management: An International Approach*. 1. vyd. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2004. 250 p. ISBN 0-7506-5983-1.
15. MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006. 332 s. ISBN 80-247-1362-4.
16. NĚMEC, Vladimír. *Projektový management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 184 s. ISBN 80-247-0392-0.
17. NOVOTNÝ, Jiří et al. *Ekonomika sportu - vybrané kapitoly III: Sport v manažerské praxi, marketing, sportovní akce, zdravotnická první pomoc*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2010. 194 s. ISBN 978-80-245-1713-1. Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta podnikohospodářská
18. Princeton-Blairstown Center. *Princeton University* [online]. 2012 [cit. 2012-05-25]. Dostupné z: <http://www.princeton.edu/princetonblairstown/>
19. *Princeton University* [online]. Princeton, New Jersey, USA, 2013 [cit. 2013-06-10]. Dostupné z: <http://www.princeton.edu/>
20. REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009. 184 s. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-3006-6.
21. SOLOMON, Jerry. *An insider's guide to managing sporting events: principles and applications*. 2nd ed. Champaign. IL: Human Kinetics, 2002. 211 p. ISBN 07-360-3108-1.
22. STEDMAN, Graham, NEIROTTI, Lisa Delpy, GOLDBLATT, Joe Jeff. *The ultimate guide to sports marketing*. 2nd ed. New York: McGraw-Hill, 2001. 315 p. ISBN 00-713-8113-9.
23. SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 353 s. ISBN 80-247-1501-5.
24. SWOT analýza. *Středoevropské centrum pro finance a management* [online]. 2005 [cit. 2012-05-25]. Dostupné z: <http://www.financemanagement.cz/080vypisPojmu.php?IdPojPass=59&X=SWOT+analýza>
25. VAN DER WAGEN, Lynn, CARLOS, Brenda R. *Event Management: For Tourism, Cultural, Business, and Sporting Events*. India: Pearson Education, Inc. and Dorling Kindersley Publishing, Inc., 2005. 308 s. ISBN 978-81-7758-065-5.

26. VODÁČEK, Leo, VODÁČKOVÁ, Olga. *Management teorie a praxe v informační společnosti*. dotisk 4. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2005. 316 s. ISBN 80-7261-041-4.



## **11. SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ**

### **Obrázky**

Obrázek 1: Manažerské schopnosti a dovednosti

Obrázek 2: PBC

Obrázek 3: Mapka položení PBC

Obrázek 4: Budovy a prostory PBC 1

Obrázek 5: Budovy a prostory PBC 2

Obrázek 6: PBC internetové stránky

Obrázek 7: Mapka s knihovnou a novou budovou

Obrázek 8: Mapka s vyznačením místa pro novou budovu

Obrázek 9: Dispozice Nové budovy

Obrázek 10: Návrh oplocení

Obrázek 11: Leták

Obrázek 12: Návrh oplocení

### **Tabulky**

Tabulka 1: Jednotlivé kroky případové studie

Tabulka 2: SWOT analýza

Tabulka č. 3: SWOT analýza – váhy jednotlivých faktorů

### **Grafy**

Graf 1: Příjmy a výdaje

Graf 2: Celkový počet návštěvníků PBC (i vedoucí/průvodci)

Graf 3: PBC – počet účastníků – letní tábor

## **12. SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK**

PBC                      Princeton – Blairstown Center

PU                        Princeton University

USA                      Spojené státy americké

## **13. PŘÍLOHY**

Příloha č. 1 – Brožura s programem PBC

Příloha č. 2 – Výpis aktivit PBC

Příloha č. 3 – Organizační struktura PBC

Příloha č. 4 – Grafy ukazující počty účastníků

Příloha č. 5 – Brožura PBC

Příloha č. 6 - Rozhovor

Příloha č. 7 - Leták

Příloha č. 8 – Tréninkový program letního personálu