

MASARYKOVA UNIVERZITA

EKONOMICKO-SPRÁVNÍ FAKULTA

ANALÝZA SOLIDÁRNÍCH PROJEKTŮ V ČESKÉ REPUBLICE: PROJEKT
ZRCADLO SPORTU

Diplomová práce

BC. JULIE SITAROVÁ

Vedoucí práce: doc. RNDr. Josef Kunc, Ph.D.

Pracoviště: Katedra regionální ekonomie a správy

Brno 2021

MUNI
ECON

MUNI
ECONMASARYKOVA UNIVERZITA
EKONOMICKO-SPRÁVNÍ FAKULTA
LÍPOVÁ 41A, 602 00 BRNO
IČ: 00216224
DIČ: C200216224ZADÁNÍ
DIPLOMOVÉ PRÁCE

Akademický rok: 2020/2021

Studentka:	Bc. Julie Sitarová
Program:	Regionální rozvoj
Specializace:	Projektový management
Název práce:	Analýza solidárních projektů v České republice: projekt Zrcadlo sportu
Název práce anglicky:	Analysis of solidary projects in the Czech Republic: project the Mirror of Sport
Cíl práce, postup a použité metody:	Cíl práce: Analyzovat a vyhodnotit prostředí solidárních projektů v České republice, zaměřit se na jejich přípravu, implementaci, evaluaci a diseminaci. Na konkrétním projektu provést ilustrativní případovou studii. Použité metody: Rešerše odborných zdrojů a literatury, sběr a třídění dat, historická, statistická a komparativní analýza, SWOT analýza, interpretace informací a dat, abstrakce, syntéza. Kvalitativní výzkum, řízené rozhovory. Doporučené jsou srovnávací případové studie. Zásady pro vypracování: 1. Rešerše odborné literatury, studií a pramenů, metodika práce a zdroje dat, odborná terminologie. 2. Projektový management, jeho zásady, principy, nástroje a cíle. Projektový cyklus v EU a České republice. Zaměření na solidární projekty. Důraz na využití odborné literatury, studií, pramenů a statistických dat. 3. Základní principy neformálního vzdělávání v EU a České republice. Sportovní organizace a jejich vazba na solidární projekty. 4. Srovnávací příklady dobré praxe z ČR i ze zahraničí. SWOT analýza. 5. Řízená interview s odborníky a zainteresovanými subjekty z veřejného sektoru i s příjemci projektů (kvalitativní výzkum). 6. Syntéza zjištěných skutečností a poznatků, vyhodnocení, závěry, doporučení a zobecnění.
Rozsah grafických prací:	Podle pokynů vedoucího práce
Rozsah práce bez příloh:	60 – 80 stran
Literatura:	NOVÁ, Jana a Milena STRACHOVÁ. Assessing the Impact of European Union Funding for Sport Facilities at Local Level. In Dragan Milanović, Goran Sporiš, Sanja Šalaj and Dario Škegro. 8TH INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCE ON KINESIOLOGY. Chorvatsko: UNIV ZAGREB, FAC KINESIOLOGY HORVATANSKI ZAVOLJE ZAGREB, HR 10000, CROATIA

NOVÁ, Jana, Tracy TAYLOR, Jens Peter SORENSEN, Ashlee MORGAN, Ladislav BEDŘICH a Zoran HELBICH. *Case Studies. Human Resources Management in Sport*. Brno: Faculty of Sports Studies, Masaryk University Brno, 2017. neuveden. ISBN 978-80-210-8486-5.

Contemporary sport management. Edited by Paul Mark Pedersen. 4th ed. Champaign, Ill.: Human Kinetics, 2011. xvii, 461. ISBN 9780736081672.

Economics, management and optimization in sports. Edited by Juan Antonio Samaranch - Sergiy Butenko - Jaime Gil-Lafuente - P. M. P. Berlin: Springer, 2004. x, 300. ISBN 3540207120.

PAVLÍK, Marek. Financial Management of Sports Clubs in the Czech Republic. *Ekonomika a management*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2015, roč. 3/2014, č. 3, s. 30-39. ISSN 1802-8934.

FALGUERA, Elin, Samuel JONES a Magnus OHMAN. *Funding of political parties and election campaigns: a handbook on political finance*. Stockholm: IDEA, 2014. ISBN 978-91-87729-24-9.

CHELLADURAI, P. *Human resource management in sport and recreation*. 2nd ed. Champaign: Human Kinetics, 2006. xxvi341 s. ISBN 0736055886.

WILSON, Robert. *Managing sport finance*. First published. London: Routledge, 2011. xv, 266. ISBN 9780203850008.

ŠELEŠOVSKÝ, Jan. Mezinárodní veřejné finance. In *Teoretické a praktické aspekty veřejných financí*. 1. vyd. Praha: VŠE Praha, 2001. s. 258-269. Sborník z mezinárodní konference. ISBN 80-86432-05-X.

KNOTOVÁ, Dana. Neformální vzdělávání dospělých ve volném čase. In *Výchova a volný čas 2*. 1. vydání. Brno: PdF MU Brno, 2007. s. 182-186. ISBN 978-80-8663397-8.

JŮVA, Vladimír. Neformální vzdělávání sportovních trenérů. In T. Janík, P. Knecht, S. Šebestová (Eds.). *Smíšený design v pedagogickém výzkumu: sborník příspěvků z 19. výroční konference České asociace pedagogického výzkumu*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2011. s. 274-279. ISBN 978-80-210-5774-6. doi:10.5817/PdF.P210-CAPV-2012-19.

O'BOYLE, Ian. *Organisational performance management in sport*. London: Routledge, 2016. ix, 202. ISBN 9781138941328.

HALÁMEK, Petr. *Projektový cyklus v EU*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2004. 73 s. ISBN 8021035528.

OMONDI, Rose. *Průvodce fondy EU pro neziskové organizace*. 2. vyd. Praha: Nadace rozvoje občanské společnosti, 2005. 224 s. ISBN 8090230253.

FRIED, Gil a Ceyda MUMCU. *Sport Analytics : A data driven approach to sport business and management*. Routledge, 2017. ISBN 978-1-138-66713-6.

FRIED, Gil, Timothy D. DESCHRIEVER a Michael MONDELLO. *Sport finance*. Third edition. Champaign, Ill.: Human Kinetics, 2013. x, 421. ISBN 9781450421041.

WILSON, Robert a Mark PIEKARZ. *Sport management : the basics*. Abingdon, Oxon: Routledge, 2016. xvi, 195. ISBN 9781138791176.

Sport management and the natural environment : theory and practice. Edited by Jonathan M. Casper - Michael E. Pfahl. New York: Routledge, 2015. xxi, 245. ISBN 9780415715423.

Vedoucí práce:	doc. RNDr. Josef Kunc, Ph.D.
Pracoviště vedoucího práce:	Katedra regionální ekonomie a správy

Datum zadání práce: 9. 12. 2019

Termín odevzdání diplomové práce a vložení do IS je uveden v platném harmonogramu akademického roku.

V Brně dne: 13. 5. 2021

Bibliografický záznam

Autor: Bc. Julie Sitarová
Ekonomicko-správní fakulta
Masarykova univerzita

Název práce: [Název]

Studijní program: Regionální rozvoj

Studijní obor: Projektový management

Vedoucí práce: doc. RNDr. Josef Kunc, Ph.D.

Rok:

Počet stran: 108

Klíčová slova: projektový management, projektový manažer, solidární projekty,
Evropský sbor solidarity, vzdělávání, neformální vzdělávání, mládež,
sport

Bibliographic record

Author: Bc. Julie Sitarová
Faculty of Economics and Administration
Masaryk University

Title of Thesis: Analysis of solidary projects in Brno: project the Mirror of Sport

Degree Programme: Regional Development

Field of Study: Project management

Supervisor: doc. RNDr. Josef Kunc, Ph.D.

Year:

Number of Pages: 108

Keywords: project management, project manager, solidarity projects, European Solidarity Corps, education, non-formal education, youth, sport

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá analýzou solidárních projektů na území statutárního města Brna, a to především projektu Zrcadlo sportu. V první části se práce zaměřuje na teoretické ukotvení řešené problematiky. Druhá část se věnuje analýze solidárního projektu Zrcadlo sportu a vyhodnocení dotazníkového šetření, jehož cílem bylo zjistit, jaký dopad má projekt na společnost a jaké jsou jeho hlavní přidané hodnoty. Závěr práce nabízí diskuzi a shrnutí dosažených výsledků.

Abstract

The thesis presents an analysis of Solidarity projects under the European solidarity corps in Brno, specifically the project Zrcadlo sportu (Mirror of Sport). In the first part, the text focuses on the theoretical anchoring of the problem. The second part inspects the chosen Solidarity project and analyzes a survey designed to assess in which way and how the project impacted its target group. The conclusion of the thesis offers a discussion and a summary of the achieved results.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma [Název] [vyberte podle pohlaví]. Veškeré prameny a zdroje informací, které jsem [vyberte podle pohlaví] k sepsání této práce, byly citovány v textu a jsou uvedeny v seznamu použitých pramenů a literatury.

V Brně 13. března 2019

.....

Bc. Julie Sitarová

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla poděkovat vedoucímu práce doc. RNDr. Josefu Kuncovi, Ph.D za cenné rady a pomoc, kterou mi nabídl ke zpracování mé diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat mé rodině a svým nejbližším za veškerou podporu při mém studiu.

Obsah

ÚVOD	15
1 METODIKA PRÁCE A ZDROJE DAT	16
1.1 Výzkumné hypotézy.....	17
1.2 Výzkumné otázky.....	18
2 Rozbor dosavadního stavu poznání	19
2.1 Projektové řízení.....	19
2.2 Vývoj projektového řízení.....	32
2.3 Etapy vývoje teorií projektového řízení.....	34
2.4 Projektové a programové řízení.....	35
2.5 Financování projektu.....	37
2.6 Faktory úspěchu a omezení projektu.....	39
2.7 Projektový trojimperativ.....	39
2.8 Osobnost projektového manažera.....	42
3 Evropský sbor solidarity/solidární projekt	44
4 Zrcadlo sportu	46
4.1 Projekt Zrcadlo sportu obecně.....	46
4.2 Cílová skupina projektu.....	47
4.3 Zrcadlo sportu a neformální vzdělávání.....	48
4.4 Cíle projektu.....	49
4.5 Aktivita projektu.....	50
4.6 Rozpočet projektu.....	53
4.7 Představení projektového týmu.....	54
4.8 Průběh projektu.....	57
5 VÝSLEDKY	60
5.1 Vyhodnocení dotazníku.....	60
5.2 Shrnutí výsledků výzkumného šetření.....	81
5.3 Vyhodnocení výzkumných otázek.....	84

6	DISKUZE	86
7	ZÁVĚR	89
	Použité zdroje	91
	Seznam obrázků	96
	Seznam grafů	97
	Seznam tabulek	98
	Seznam příloh	99
	Seznam použitých zkratk	100
	Příloha A – vzor dotazníku	101

ÚVOD

Když jsem před dvěma lety dostala možnost stát se součástí unikátního projektu Zrcadlo sportu, který má za cíl spojit všechny současné i bývalé sportovce a předávat jejich zkušenosti další generaci mladých sportovců, neváhala jsem. Účast v tomto projektu nebyla však jen o předávání cenných zkušeností ze sportu mladým generacím, ale také o osvojení si technik a principů projektového řízení. Před tím, než jsem se stala součástí týmu projektu Zrcadla sportu jsem nikdy neslyšela o solidárních projektech nebo Evropském sboru solidarity. Během realizace projektu jsem však pochopila, o jakou jedinečnou příležitost se jedná. Nejen pro mě, ale především pro ostatní studenty, kteří by chtěli v budoucnu vytvořit svůj vlastní projekt, naučit se řídit projektový tým a poznat, co všechno projektové řízení vlastně obnáší.

Cílem práce je analyzovat solidární projekty na území statutárního města Brna, především projekt Zrcadlo sportu. Práce se také zaměří na zhodnocení celkového povědomí současné generace mladých sportovců o solidárních projektech.

Diplomová práce je rozdělena do několika částí. V první části je provedena literární rešerše, která ukotví řešenou problematiku. Tato část se zaměří především na projektové řízení – jeho základní principy a stručný náhled do jeho historie. Mimo projektového řízení se první část věnuje i představení pojmu solidární projekt a programu Evropský sbor solidarity. V další části je analyzován samotný projekt Zrcadlo sportu, především jeho cíle, aktivity, projektový tým, marketingová strategie a v neposlední řadě i rozpočet projektu. V poslední části práce je vyhodnoceno dotazníkové šetření, kterým byli osloveni účastníci workshopů Zrcadla sportu. Mimo vyhodnocení výzkumného šetření jsou zhodnoceny i výzkumné otázky, které byly stanoveny před začátkem výzkumu. Tato část práce nabízí i pohled na to, jak pandemie COVID-19 ovlivnila průběh projektu.

1 METODIKA PRÁCE A ZDROJE DAT

Cíl práce byl již uveden v Úvodu, následující kapitola se bude věnovat popisu zvolené metodiky práce a sběru dat.

Pro účely této práce byly zvoleny standardní metodologické postupy, jako je literární rešerše a dotazníkové šetření kvantitativního charakteru. Pro metodu literární rešerše, která byla využita v první části práce, byly informace čerpány z tuzemských i zahraničních zdrojů. Metoda dotazníkového šetření kvantitativního charakteru byla využita v poslední části práce, která se zabývá analýzou projektu Zrcadlo sportu na základě subjektivního hodnocení účastníků workshopů projektu.

U kvantitativního výzkumu je nezbytné vybrat co největší množství respondentů, které bude možné z technického hlediska oslovit. Následně je nezbytné formulovat výzkumné hypotézy a otázky ještě před začátkem výzkumu, které se následným sběrem dat a jejich vyhodnocením potvrdí nebo naopak vyvrátí. (Vojtíšek, 2012). Výzkumné hypotézy a otázky jsou uvedeny v následující podkapitole. Důležitým faktorem u kvantitativního výzkumu je tzv. „reprezentativnost vzorku“. Míra reprezentativnosti znamená, nakolik odráží výběr vzorku vlastnosti celé populace. Jedním z ukazatelů míry reprezentativnosti je například homogenita vzorku. (Jeřábek, 1992). V případě této práce je reprezentativnost vysoká, jelikož se jedná pouze o sportovce a jejich trenéry, kteří pocházejí převážně z Brna a jeho okolí (výjimku tvoří jedinci pocházející z Liberce, Olomouce a menších vesnic v Jihočeském kraji).

Dotazníkové šetření bylo cíleně mířeno na respondenty (zhruba 110 osob), které se zúčastnili alespoň jednoho workshopu Zrcadla sportu. Dotazník byl vytvořen online formou na webovém portálu Survio.cz a odkaz na jeho vyplnění byl poslán trenérům jednotlivých sportovců a sportovních klubů. Tento postup byl mírně komplikovaný, ale z důvodu nařízení GDPR nemohl být dotazník zaslán přímo jednotlivým sportovcům. Ze 110 odeslaných se vrátilo celkem 69 odpovědí, což je 63%.

Dotazník obsahoval úvodní slovo a následně 23 otázek uzavřeného, otevřeného a škálového typu (Lickertovy otázky). Otázky byly rozděleny do několika okruhů:

- popis sportovní aktivity, které se respondent věnuje,
- projekt Zrcadlo sportu,
- obecné povědomí o solidárních projektech,
- ohodnocení podobných projektů,
- informativní otázky (věk, pohlaví,...).

Pomocí škálových otázek, kdy respondent hodnotil projekt dle daných kritérií a pomocí Lickertovy škály (1 – plně souhlasím, 5 – plně nesouhlasím) bylo zjištěno, jak by ohodnotil workshop nebo projekt na základě osobní zkušenosti.

Vedle zvolené hlavní metody výzkumu byly použity i semi-strukturované rozhovory s facilitátorkou projektu. Tak byly získány důležité informace o tom, jak pandemie COVID-19 ovlivnila celkový průběh projektu. Rozhovor tohoto typu vyžadoval nejen předem připravenou strukturu otázek (které se mohly v průběhu lehce upravit v závislosti na tom, jakým směrem se rozhovor ubíral), ale také alespoň částečné informace o tom, jak pandemie projekt ovlivnila. Tyto informace a postřehy jsou okomentovány v kapitole 5.3.

1.1 Výzkumné hypotézy

- ***Projekt Zrcadlo sportu má pozitivní dopad na současnou generaci mladých sportovců.***
- ***Mezi hlavní přidané hodnoty projektu patří charakteristické zaměření projektu na neformální vzdělávání sportovců a jejich trenérů.***
- ***Solidární projekty nejsou dostatečně zastoupeny v povědomí současné mladé generace.***

1.2 Výzkumné otázky

Na základě výše uvedených výzkumných hypotéz byly definovány výzkumné otázky – 1 hlavní a 3 vedlejší.

Hlavní výzkumná otázka

- *Jaký je hlavní přínos projektu Zrcadlo sportu pro společnost?*

Vedlejší výzkumné otázky

- *Co je hlavní přidanou hodnotou projektu?*
- *V jaké míře byla zasažena hlavní cílová skupina – sportovci a trenéři?*
- *Jakým sportovním disciplínám se účastníci workshopů věnují?*
- *V jak velkém povědomí má současná generace existenci solidárních projektů?*

2 Rozbor dosavadního stavu poznání

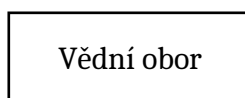
2.1 Projektové řízení

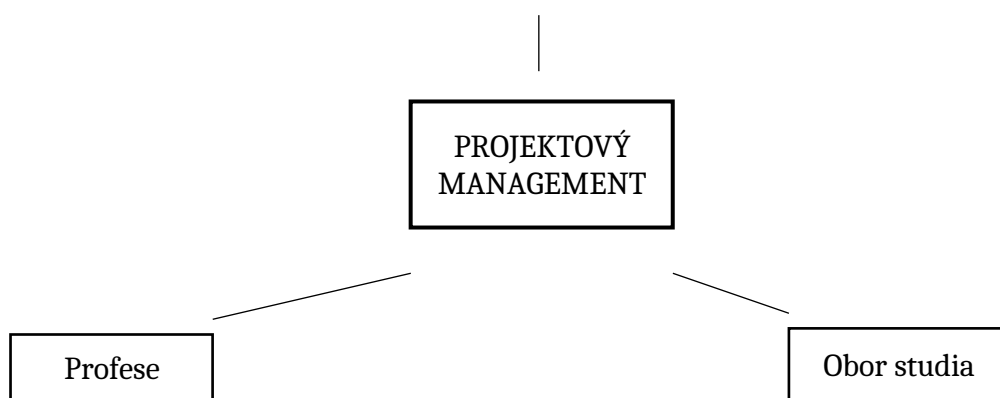
Projektové řízení neboli projektový management je v současnosti uplatňován v čím dál tím větší míře ve společnosti a napříč nejrůznějšími (nejen) průmyslovými odvětvími (Vaníčková, Hrazdilová Bočková, 2016). De Ceuster (2010) uvádí ve své publikaci, že většina velkých mezinárodních společností si v průběhu času vyvinula své vlastní metody projektového řízení, díky kterým dosahují jejich firmy požadovaných cílů a výsledků. I přesto je stále důležité porozumět základům projektového řízení a jeho principům. O jaké základní principy se přesně jedná se budou zabývat další kapitoly této práce.

Jelikož bylo zmíněno, že techniky projektového managementu jsou využívány napříč nejrůznějšími obory, nejvíce jsou využívány v současnosti především v odvětví jako jsou informační technologie a poradenství v oblasti vývoji nových produktů. Mimo tyto obory se jedná například i o stavebnictví, kde je projektové řízení klíčovou složkou (Cheng a kol, 2005). Proces projektového řízení nezahrnuje jen samotné označení nějaké činnosti, ale naopak nabízí celou škálu metodik a technik, podle kterých se řídí procesy a činnosti v organizacích (Vaníčková, Hrazdilová Bočková, 2016). Není to tedy jen o tom „jak co nejrychleji dojít ke kýženému výsledku“.

Na světě existuje velké množství publikací o projektovém řízení, které se zaměřují na samotné definování pojmu, na jeho historii a vývoj, principy a další souvislosti spojené s řízením projektů. Samotné vymezení pojmu „projektový management“ nám znázorňuje obrázek níže, ve kterém je vidět propojení profese, oboru studia a vědního oboru.

Obrázek 1: Vymezení pojmu projektový management





Zdroj: Rektorík, Pirožek, Nová., 2015

Blackburn (2002) v článku „*The project manager and the project – network*“ popisuje projektový management jako proces, který má za cíl poskytovat integrované řízení komplexních podniků s využitím lidských zdrojů k dosažení stanoveného účelu nebo cíle. Dle výše zmíněné autorky se na obor projektového řízení dá nahlížet dvěma pohledy. Ten první klade důraz na metodologii, nástroje a techniky projektového řízení. Naproti tomu druhý pohled se soustředí více na osobu projektového manažera, který je v tomto případě jakýmsi „hrdinou“, jehož schopnosti a zkušenosti mohou dovést projekt do úspěšného cíle.

2.1.1 Projekt

Termín projekt lze snadno definovat jako „*výsledek materiální nebo nemateriální povahy založené na strategickém plánu, navržený, organizovaný a realizovaný pod řízením někoho v zájmu vlastníka nebo zadavatele*“. (Fiala, 2008).

Důležitou charakteristikou projektu je jeho jedinečnost. Mimo jedinečnost disponuje každý projekt dalšími 6 dílčími charakteristikami:

- Předmět projektu,
- Činnosti a úkoly,
- Unikátnost/jedinečnost,
- Čas,
- Finance a rozpočet projektu,
- Služby a produkty projektu,
- Specifika projektu (De Ceuster, 2010).

Předmět projektu je to, čeho chceme projektem dosáhnout (postavit budovu, letadlo, vyvinout nový software atd) a musí být jasně definován.

Činnosti a úkoly jsou další důležitou charakteristikou projektu. Činnosti nebo úkoly provozované v rámci projektu vychází z jasné definice předmětu projektu neboli toho, čeho chceme projektem dosáhnout. Po stanovení předmětu projektu dochází k rozdělení aktivit a úkolů, které by měly být jednoduše zvládnutelné a měly by vést k dosažení cíle projektu. Jednotlivé úkoly mohou být buď nezávislé na ostatních aktivitách nebo s nimi mohou být naopak provázány. Vzájemná provázanost jednotlivých úkolů a aktivit je jedinečná pro každý projekt a poskytne projektovému týmu logickou návaznost, díky které bude dosaženo cíle projektu. Praktickým příkladem logické provázanosti jednotlivých úkolů může být například neschopnost postavit střechu domu před tím, než se postaví zdi domu.

Unikátnost projektu je jednou z nejdůležitějších vlastností projektu. Projekt je jedinečný, jakmile nebylo něco podobného již realizováno a projektový tým si může říct „přišli jsme s něčím novým“.

Čas a časové vymezení projektu určuje konkrétní datum začátku a konce realizace projektu. Samozřejmě, že v některých případech dojde k tomu, že na základě nejrůznějších okolností může dojít k posunu stanoveného termínu ukončení projektu (například při rekonstrukci domu to mohou být finanční okolnosti, které způsobí odklad ukončení projektu).

Rozpočet projektu závisí na finanční náročnosti jednotlivých aktivit. Jakmile je zjištěno, kolik času a peněz bude potřeba na každou aktivitu, může se stanovit celkový rozpočet projektu. Metoda stanovení rozpočtu projektu na základě množství peněz plánovaných utratit se nazývá *Budget at Completion (BAC)*. Je samozřejmostí, že v průběhu realizace projektu se mohou předpokládané výdaje měnit v závislosti na okolnostech.

Služby a produkt jsou obecně výsledkem projektu. Existenci projektu je možné odůvodnit záměrem o dosažení jednoho nebo více specifických cílů. Faktem je, že každý projekt začíná s potřebou a končí s výsledkem a je velice důležité jasně definovat, z jakých důvodů se projekt realizuje a co má jeho realizace přinést (De Ceuster, 2010).

Patzak, Gunter (2012) ve své publikaci uvádí následující vlastnosti, kterými disponuje každý projekt. Tyto vlastnosti jsou uvedeny v následující tabulce

Tabulka 1: Charakteristické vlastnosti projektu

Vlastnost	Popis
Unikátnost	- unikátnost úkolů spojených s projektem - (spojené s nejistotou a vysokou mírou rizika)
Cílová orientace	- požadavek specifického výsledku
Omezení	- projekt je limitován časem, rozpočtem a také organizačně-právním omezením
Komplexnost	- komplexnost a provázanost jednotlivých úkolů - rozsah, omezení a závislost mezi úkoly se mohou měnit
Mezioborovost/mezirezortnost (spolupráce)	- úkoly jsou prováděny díky spolupráci různě kvalifikovaných osob, které pocházejí z různých organizačních jednotek
Významnost	- velký význam projektů pro společnost

Zdroj: Patzak, Gunter, 2012, vlastní zpracování

Dle Young (2007) existují i další vlastnosti, které charakterizují projekt a jeho jedinečnost. Kromě výše zmíněných charakteristik v Tabulce 1 je nezbytné zmínit i následující doplňující vlastnosti:

- orientace na zákazníka a jeho požadavky,
- činnosti v rámci projektu nejsou považovány obecně za rutinní,
- flexibilita projektu zahrnující reakce na změny,
- potřeba počítat v rámci realizace projektu i s nežádoucími externalitami (které mohou projekt ovlivnit a je potřeba na tyto externality flexibilně reagovat),
- nezbytnost počítat i s riziky v každé fázi projektu.

V současné době existuje nespočet projektů v nejrůznějších oborech a s nejrůznějšími cíli. Na základě jejich unikátnosti a cílové orientaci lze projekty rozdělit do následujících kategorií:

- marketingové a strategické projekty,
- akviziční projekty a výběrová řízení,
- studie proveditelnosti,
- plánovací projekty,
- výzkumné a vývojové projekty,
- projekty organizačního rozvoje,
- investiční projekty,
- implementační projekty,
- projekty údržby.

(Patzak, Gunter, 2012)

2.1.2 Základy projektového řízení

Přestože je projektové řízení jako obor uznáván až zhruba od 60. let 20. století, je třeba si uvědomit, že existuje řada nejrůznějších definic v závislosti na autoru publikace a oboru. Pro účely této práce byly vybrány dvě publikace, které definují termín ze dvou rozdílných úhlů pohledu.

První publikace s názvem „Projektové řízení: jak zvládnout projekty“ uvádí definici projektového řízení jako *„určitý způsob myšlení a styl práce, jehož základem je systematický pohled na věc, kombinovaný se snahou rozdělit problémy na menší části tak, aby je bylo možné snadněji a efektivněji vyřešit“* (Ježková a kol., 2013). V závislosti na složitosti, neobvyklosti a rizikovitosti projektu je potřeba využít adekvátních metod, které jsou spolu s dalšími technikami, nástroji a normami obsahem projektového řízení (Ježková a kol., 2013).

Druhá publikace s názvem „Podnikový management II – historie a současnost“ obsahuje definici projektového řízení jako: *„soubor organizačně řídicích opatření spojených s vytvořením konečného produktu, přičemž jako podmínka dosažení stanoveného cíle se zdůrazňuje integrace a koordinace všech druhů činnosti“* (Němeček, Zich, 2008). Tato definice obsahuje na rozdíl od předchozí i pojem projekt, který může být definován jako *„soubor opatření, zaměřených na dosažení určitého cíle v rámci stanovených lhůt a vydělených finančních prostředků“* (Němeček, Zich, 2008).

Definice existuje celá řada, a proto je téměř nemožné termín jednotně definovat.

Jak uvádí Doležal, Máchal, Lacko (2009) ve své publikaci o projektovém řízení, obecně je třeba vnímat projektové řízení jako obor, který nevyžaduje jen využívání nejrůznějších technik a metod, ale naopak vyžaduje určitý způsob myšlení a styl práce.

Základem oboru projektové řízení je samotné *řízení*. Prvním autorem, který se věnoval principům řízení je Norbert Wiener. Tento americký vědec je shodou okolností i zakladatelem vědního oboru jménem *kybernetika*, jenž vznikl v průběhu 2. světové války. Wiener popsal principy řízení ve své publikaci „Věda o řízení a sdělení ve strojích a živých organismech“, která byla vydána v roce 1948. Nejednalo se však o jedinou osobnost v historii, která formovala projektové řízení. Další osobností formující projektový management jako vědeckou disciplínu byl Frederick W. Taylor. Tento autor uveřejnil svoji publikaci s názvem „Základy vědeckého managementu“ již v roce 1911 a je považován za zakladatele vědeckého managementu. Osobností, která se zabývala grafickými metodami pro potřeby plánování a jejíž metody se používají stále i v současnosti pro rozvržení projektů byl Henri L. Gantt.

Posledním autorem, který se výrazně zasloužil o rozvoj projektového řízení jako vědního oboru je Henri Fayol, který sestavil samotné principy managementu (Koontz, Weihrich, 2008).

2.1.3 Principy projektového řízení

Následující podkapitola se bude věnovat základním principům projektového řízení. Na základě těchto principů se v praxi volí přístupy k řešení jednotlivých problémů. Ježková a kol. (2013) uvádí ve svém díle 6 základních přístupů:

- Systémový přístup,
- Procesní přístup,
- Systematický přístup,
- Použití odpovídajících prostředků.
- Týmová práce,
- Využití počítačové podpory.

Systémový přístup

Systémový přístup je charakterizován jako určitý způsob myšlení, jednání nebo řešení problémů, při kterém jsou veškeré jevy chápány komplexně a v souvislostech (vnitřních i vnějších) (Habr, Vepřek, 1986). Patzak, Gunter (2012) ve své publikaci uvádí, že systémový přístup projektového řízení popisuje určitý systém řízení, který musí být kontrolován.

Procesní přístup

Základem tohoto přístupu je pojem proces, který je charakterizován jako jakákoliv činnost, případně i soubor činností, které využívají různé zdroje k přeměně vstupů na výstupy. Vytvořený výstup může být následně vstupem do dalšího procesu. Princip procesního přístupu spočívá tedy v systematické identifikaci a řízení jednotlivých procesů v organizaci spolu s jejich vzájemnou provázaností (Ježková a kol, 2013).

Systematický přístup

Tento přístup je přesným opakem chaosu či shonu, který vzniká při řešení problémů nahodilým způsobem ve chvíli, kdy nastanou. Jeho základem je prvně analyzování problému či dané situace spolu s formulací problému. Následně je třeba zvolit způsoby řešení a sestavit plán, který zahrne nákladové, zdrojové i časové hledisko. Nakonec dojde k realizaci řešení problému na základě předem stanoveného plánu (Ježková a kol., 2013).

Použití přiměřených prostředků

Použití přiměřených prostředků klade důraz na výběr správných nástrojů, postupů nebo pomůcek tak, aby jejich výběr odpovídal vlastnostem projektu a jeho řešení. Jako příklad lze uvést jednoduchý a nenáročný projekt, který nevyžaduje velký počet činností. Takový projekt bude vyžadovat dle daného přístupu například seznam činností s přesně určenými daty, kdy mají být činnosti vykonány a ukončeny (Ježková a kol., 2013).

Týmová spolupráce

Pro úspěšnou realizaci každého projektu je zapotřebí mít projektový tým složený z odborníků a z lidí, kteří mají zájem podílet se na projektu. Týmová spolupráce je klíčovým bodem každého úspěšného projektu. Pro správné fungování týmu je důležité stanovení pravidel a povinností hned na začátku, aby nedošlo v průběhu jeho realizace ke komplikacím z důvodu lidského pochybení (Ježková a kol., 2013).

Využití počítačové podpory

Posledním přístupem je tzv. Využití počítačové metody. Tento přístup umožňuje zefektivnění procesů, které souvisí s řízením projektu. Mimo zvýšení efektivnosti může tento princip ulehčit komunikaci a sdílení informací mezi účastníky projektu (Ježková a kol., 2013).

2.1.4 Základní aktivity projektového řízení

Základní struktura řízení projektů se obecně dělí do 4 základních úloh:

1. plánování,
2. organizování,
3. vedení,
4. kontrola.

Plánování projektu je především o stanovení výstupu projektu neboli čeho chceme projektem dosáhnout. Samotné plánování v sobě zahrnuje několik dílčích aktivit:

- strategie,
- definice,
- zainteresované strany,
- identifikace rizik,
- rozvržení projektu,
- finanční plán,
- projektové zdroje (Patzak, Gunter, 2012).

Young (2007) ve své publikaci popisuje několik nedostatků, které se mohou vyskytnout ve fázi plánování a které je potřeba eliminovat:

- nepřesné informace o tom, co je konkrétně vyžadováno od projektu (Co přesně má být výstupem? Čeho chceme projektem dosáhnout?),
- nízká orientace v oboru (Jak dojít ke stanovenému cíli/produktu?),
- nedostatek nápadů, jakým způsobem projektu realizovat,
- málo informací ohledně dostupných zdrojů,

- nejasné stanovení délky projektu.

Po prvotní fázi plánování projektu přichází fáze organizování, kde hraje hlavní roli „uvvedení projektu do chodu“. Tato fáze v sobě obnáší následující aktivity:

- definice rolí,
- rozvržení úkolů a kompetencí,
- zavedení systému přenosu informací,
- komunikační management v rámci projektového týmu,
- projektový marketing,
- zavedení pravidel, norem a obecně projektové kultury (Patzak, Gunter, 2012).

Po fázi plánování a organizaci projektu přichází na řadu fáze vedení. Tato fáze je jednou z nejdůležitějších, jelikož v sobě zahrnuje představení týmu a jeho motivaci, která je nedílnou složkou úspěšného týmu. Poslední je fáze kontrolování, která má za cíl sesbírat a vyhodnotit data, díky kterým lze zhodnotit úspěšnost projektu. Mezi dílčí aktivity této fáze patří například:

- kontrola kvality, času, zdrojů, výdajů a finančního plánu,
- výběr kontrolních opatření,
- monitorování vývoje kritických faktorů úspěchu a rizik (Patzak, Gunter, 2012).

2.1.5 Fáze řízení projektu

Jak již bylo uvedeno, časové hledisko je jednou ze základních vlastností, která charakterizuje každý projekt a ohraničuje nejen dobu trvání projektu, ale nabízí možnost nahlížet na projekt jako na skupinu za sebou jdoucích fází. Tyto fáze představují skupinu činností, které spolu logicky souvisí a dohromady tvoří životní cyklus projektu. Ten se liší v závislosti na odvětví, ve kterém je projekt realizován. Obecně lze popsat tři základní fáze projektu:

1. předprojektová fáze = přípravná fáze:
 - analýza námětů na projekt (životaschopnost, poptávka),
 - způsob provedení.
2. projektová fáze = realizace projektu (investiční fáze):

- vlastní realizace projektu (zahájení, plánování, implementace),
 - cíl projektu je naplněn
3. poprojektová fáze = fáze vyhodnocení
- po předání všech výstupů a ukončení projektu,
 - provedení analýzy a zhodnocení projektu,
 - návrhy ke zlepšení pro budoucí projekty,
 - udržení výstupů projektu v běžném provozu (Ježková a kol, 2013).

Dle Patzak, Gunter (2012) je projektová fáze rozdělena do 4 dílčích fází, kterými jsou:

1. start-up projektu,
2. plánování a provedení projektu,
3. koordinace a změny,
4. zakončení projektu.

První fáze projektu začíná definováním cíle projektu a končí prvními aktivitami, jež jsou zahrnuty v druhé fázi (plánování a provedení projektu). Tato prvotní fáze spočívá především v zajištění nezbytností pro fungování projektu. Druhou fází je fáze plánování a zavedení samotného projektu „do chodu“. Tato fáze zahrnuje přípravu všech projektových dokumentací a následně stránku výkonnou – realizace projektu. Následuje fáze koordinace projektu, která je často přirovnávána k aktivitám technického provedení projektu. V ní je také zahrnuto vyhodnocení průběžných výsledků, což může ovlivnit a pozměnit další aktivity projektu. Tato fáze koordinace a změn projektu by měla v rámci jeho realizace proběhnout několikrát z důvodu větší efektivity. Poslední fází je fáze zakončení, která ukončuje trvání projektu a propouští realizační tým. Všechny fáze projektu jsou odděleny milníky, které mohou mít podobu veřejných akcí nebo naopak soukromých týmových (Patzak, Gunter, 2012).

2.1.6 Stanovování cílů projektu

Základním předpokladem pro správné stanovení cílů je znát vizi organizace nebo projektu a umět analyzovat okolí, ve kterém se bude daných cílů dosahovat. Při plánování cílů může projektový tým postupovat následovně:

1. definovat poslání a vize organizace,
2. analyzovat okolní prostředí,
3. stanovit cíle a způsoby jejich dosažení,
4. implementovat cíle a zkontrolovat jejich dosažení (Lojda, 2011).

Stanovování cílů není tak jednoduché, jak se může zprvu zdát. V organizaci (společnosti nebo projektu) je potřeba stanovit takové cíle, které budou lidmi akceptovatelné a také reálně dosažitelné. Obecně lze říct, že lidé nemají problém akceptovat stanovené cíle, pokud je vnímají jako správné a spravedlivé a jednotliví členové organizace/týmu mají možnost se na stanovování cílů podílet. V neposlední řadě je potřeba, aby existovaly prostředky k jejich splnění.

Jednou z nejznámějších metodou stanovování cílů je metoda SMART, jejíž název je odvozen od prvních písmen anglických výrazů pro kritéria, které by měly stanovené cíle splňovat.

„S“: *Specific* = konkrétní, jasný, specifikovaný cíl

„M“: *Measurable* = měřitelný (kvantita, kvalita, čas, peníze)

„A“: *Achievable* = dosažitelný

„R“: *Relevant* = důležitý (z hlediska cílů organizace)

„T“: *Time framed* = časově ohraničený (Armstrong, 2011).

2.2 Vývoj projektového řízení

Řízení (*management*) je jednou z nejzásadnějších lidských činností už od dob, kdy lidé poznali dělbu práce a začaly se vytvářet pracovní skupiny za účelem dosažení cílů, kterých by jako jedinci dosáhnout nemohli. Spolu s dělbou práce a vytvářením pracovních skupin rostl význam organizátorů a vůdců (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010).

2.2.1 Historické souvislosti vývoje projektového řízení

Od starověku po 2. světovou válku

První důkazy o velice primitivní formě projektového řízení se objevily už v dávné historii, například slavné egyptské pyramidy a Velká čínská zeď, výstavba Nového města pražského za vlády Karla IV. Všechny tyto impozantní stavby vyžadovaly předem promyšlený stavební plán včetně zabezpečení materiálu, jeho logistiky a zajištění pracovníků. Pokud bychom pokračovali historií dále, určitě stojí za zmínku konec 19. století, který byl spojen s rozvojem průmyslové výroby a dalšími významnými stavebními projekty jako například projekt stavby Eiffelovy věže, stavba Panamského průplavu, či stavby velkých zaoceánských lodí (např. Titanic). Všechna tato díla potvrzují tvrzení, že se projektové řízení postupem času rozvíjelo v závislosti na dynamice podnikatelského prostředí a světové ekonomiky (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010).

Novější historii projektového řízení lze datovat kolem roku 1900, kdy byly zavedeny Ganttovy diagramy, které jsou dodnes používány jako snadno přehledný vizuální prostředek pro sdělování informací (Fiala, 2008).

V závislosti na historických událostech došlo postupem času k zaměření pozornosti na projektová plánování spojená s časem. Během 2. světové války byla veškerá pozornost zaměřena na umění práce s časem a na realizování více projektů ve stejný čas. Konkrétně lze

zmínit projekt Manhattan – vývoj atomové bomby v USA a také invazi spojenců na pobřeží Normandie (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010).

Současnost

Dle Štefánka (2011) se samotný termín „*projektový management*“ poprvé objevil až v 60. letech. V tomto období si jednotlivé společnosti začaly uvědomovat přínosy v organizaci práce pomocí projektů a mimo to pochopily, jak nutná je komunikace a vzájemná spolupráce mezi jednotlivými firmami i profesemi.

Projektový management se postupně vyvíjel v závislosti na tom, jaká byla dynamika celého podnikatelského prostředí i jednotlivých firem. Základy současného projektového managementu položila v roce 1995 americká společnost *Project Management Institute (PMI)*. Ta vydala první ucelenou metodiku „*Project Management Body of Knowledge – PMBoK*“, která se stala standardy a metodikou projektového managementu (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010).

Na území Evropy působí instituce IPMA – *International Project Management Association*. Spolu s americkou PMI vzdělávají projektové manažery a organizují certifikační procesy za účelem ověření znalostí v řízení projektů. Česká republika má také svoji instituci, která je členem evropské organizace IPMA. Instituce nese název Společnost pro projektové řízení (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010).

Evropská organizace IPMA vydala v roce 2006 publikaci *ICB-IPMA Competence Baseline*. Tato publikace představuje mezinárodní standardy pro projektové řízení a uvádí, jaké schopnosti, dovednosti a znalosti má mít každý úspěšný manažer projektu. Na základě publikace ICB je založeno i certifikování projektových manažerů podle IPMA (PM Consulting, 2020).

Zásadní rozdíl mezi projektovým managementem v dávné historii a v současnosti je v „rychlosti“. Zatímco předně byla doba „pomalá“, dnešní doba se vyznačuje rychlostí, dynamičností a vzájemnou provázaností (Doležal, Máchal, Lacko 2009).

2.3 Etapy vývoje teorií projektového řízení

Předchozí kapitola se zabývala historickými souvislostmi vývoje projektového řízení ve dvou základních obdobích. Nadcházející kapitola je zaměřena na vývoj samotné teorie projektového managementu.

Rektořík, Pirožek, Nová (2015) ve své publikaci popisuje pět základních etap vývoje teorie projektového řízení, počínaje rokem 1940 až do současnosti. Každá etapa se dle autora lišila zejména v přístupu k projektovému řízení.

1. 1940-1960: technicistní přístup
2. 1960-1970: organizační přístup
3. 1980-1990: sofistikovaný přístup
4. 1990-2000: multidisciplinární přístup
5. 2000-2015: projekt jako univerzální, flexibilní a předvídatelná forma organizace práce

První období bylo především o kvalitativních technikách v rámci výzkumu. Ve druhém období se začal v teorii projektového řízení poprvé objevovat organizační struktury, lidské zdroje a jejich role včetně budování projektových týmů. Od roku 1980 byly do projektového řízení zahrnuty i počítače a rostl význam komunikačních sítí projektů. Ve stejném období došlo také k rozvoji metodologií pro kontrolu veřejných projektů PRINCE a začaly být využívány modely projektového plánování. V dalším období (od roku 1990) se stává teorie projektového řízení více multidisciplinární díky zapojení teorií z výzkumu v managementu a podnikání. V posledním období, které započalo v novém tisíciletí je projektové řízení vnímáno jako univerzální řešení organizačních problémů.

V současnosti je projektové řízení jakousi univerzálně použitelnou šablonou pro integraci nejrůznějších funkcí v organizaci, kdy se jedná především o kooperaci autonomních jedinců v rámci projektového týmu v daném čase za účelem dosažení prospěchu společnosti a spokojenosti jejího zákazníka. Jinými slovy je projektové řízení univerzálním nástrojem pro řešení nejrůznějších specifických projektů a problémů za

účelem zajištění maximální spokojenosti zákazníka a užitku firmy (Cicmil, Hodgson in Rektořík, Pirožek, Nová, 2015)

2.4 Projektové a programové řízení

Nyní bych se ráda zaměřila na osvětlení pojmu „programové řízení“. Zde považuji za nezbytné zmínit, že v porovnání s projektovým řízením, existuje mnohem méně publikací na toto téma.

K vysvětlení, v čem se tato dvě řízení shodují, a naopak liší nám pomůže publikace *„The handbook of project management: a practical guide to effective policies, techniques and processes“*, jejíž autorem je Trevor L. Young.

Následující tabulka obsahuje výčet rozdílů mezi projektovým a programovým řízením.

Tabulka 2: Rozdíl mezi programovým a projektovým řízením

Programové řízení	Projektové řízení
- spojeno s dosažením výhod, které jsou vyžadovány strategickými cíli organizace	- přesně definovaná aktivita, která se zaměřuje na produkci specifických cílů
- realizace <i>většího množství vzájemně nezávislých projektů</i> , které se mohou měnit s časem	- plánované aktivity, které mají za cíl vyprodukovat specifické výhody
- spravování výhod vzájemně propojených projektů k zajištění dosažení snadného přechodu do nového prostředí	- produkce jasně definovaných benefitů daného prostředí
- řízení rizik napříč projekty vedoucí k zajištění minimalizace dopadů na provedení programu	- řízení rizik v rámci projektu k zajištění minimalizace dopadů na provedení projektu
- vytváří <i>prostředí, které stanovuje omezení pro všechny projekty</i> v programu	- vytváří prostředí, kde jsou jeho omezení stanoveny rozsahem projektu

Zdroj: Young (2007)

Je velice snadné považovat obě disciplíny za rozdílné (což potvrzuje výše uvedená tabulka), nicméně obě disciplíny spojuje i několik společných vlastností:

- orientace na předmět/výstup,
- orientace na změnu (snaha o vytvoření produktu/služby, kterou daná organizace nemá, ale potřebuje ji),
- programové i projektové řízení jsou multidisciplínami, jelikož obě vyžadují široké spektrum dovedností k dosažení cíle,

- nutnost průběžné kontroly (součástí řízení musí být i kontrolní prvky nebo akce, které zajistí realizaci projektu dle plánu) (Young, 2007).

2.5 Financování projektu

Finanční stránka projektu je jednou ze základních charakteristik projektu nehledě na to, jak velkého rozsahu projekt plánuje být. Rozpočet projektu není neomezený, spíše naopak. Ve většině projektů je hlavní složkou rozpočtu tzv. „spolufinancování“, kdy projekt získá (po jeho schválení) určitou procentuální částku na jeho realizaci.

2.5.1 Finanční zdroje

Finanční zdroje mohou být členěny na základě několika hledisek. Mezi ty nejvýznamnější patří místo, odkud finanční prostředky pocházejí a vlastnictví zdrojů. Podle místa, ze kterého prostředky pocházejí, můžeme prostředky členit na interní a externí zdroje.

Interní zdroje jsou výsledky vlastní činnosti firem a jsou tvořeny zejména:

- ziskem po zdanění,
- odpisy a přírůstky rezerv,
- odprodej složek DDM,
- snížení oběžných aktiv (zásob a pohledávek) (Fotr, Souček, 2011).

Interní zdroje se můžou brát v úvahu jen tehdy, jde-li o projekt, který realizuje již existující firma.

Externí zdroje financování využívá projekt především v případě, kdy je realizován nově vznikající firmou. Do externích zdrojů se řadí následující finanční prostředky:

- vklady vlastníků, které mají u a.s. podobu akciového kapitálu,
- dlouhodobé bankovní/dodavatelské úvěry i krátkodobé úvěry,
- dluhopisy,

- vklady dalších subjektů, které se budou podílet na financování projektu,
- subvence a dary poskytované ze státního rozpočtu (fondů),
- rizikový kapitál (Fotr, Souček, 2011).

Dalším hlediskem, podle kterého lze třídit finanční zdroje, je vlastnictví. Na základě toho se dělí prostředky na vlastní kapitál a cizí kapitál. Vlastní kapitál je tvořen veškerými interními zdroji a jeho hlavní výhoda spočívá v tom, že se nemusí splácet. Je tedy velice bezpečným zdrojem financování investičních projektů. Mezi základní formy vlastního kapitálu patří:

- základní vklad (při založení společnosti),
- navýšení základního kapitálu,
- nerozdělený zisk (z minulých let) a odpisy DHM a DNM,
- účasti, subvence a dary.

Naopak u cizího kapitálu je potřeba nejen hradit jeho náklady, ale také kapitál splatit. Na základě toho patří cizí kapitál k rizikovějšímu způsobu financování. Typickým příkladem cizích zdrojů financování jsou bankovní úvěry (Fotr, Souček, 2011).

2.6 Faktory úspěchu a omezení projektu

Hlavním cílem každého projektového manažera je splnit všechny stanovené úkoly a cíle v přesně daný čas (který byl předem stanoven), s rozpočtem, který mu byl schválen a v co nejlepším možném provedení. Čas, provedení nebo výkon a náklady jsou tedy třemi základními pilíři na základě kterých se hodnotí úspěšnost, nebo naopak neúspěšnost/selhání projektu. Za úspěšnost nebo selhání projektu má zodpovědnost právě projektový manažer (Lock, 2012).

Úspěch projektu definuje:

- definice projektu a správný projektový plán,
- výběr projektové strategie,
- podpora projektu a jeho týmu z vyšších pozic managementu,
- možnost čerpání dostatečných prostředků a jiných zdrojů,
- technické kompetence,
- kvalitní kultura napříč organizací,
- dobrá organizační struktura,
- odpovídající zajištění zdraví a bezpečnosti každého člena projektového týmu,
- dobrá komunikace v rámci projektu,
- motivovaný projektový tým,
- rychlé a férové řešení případných konfliktů (Lock, 2012).

2.7 Projektový trojimperativ

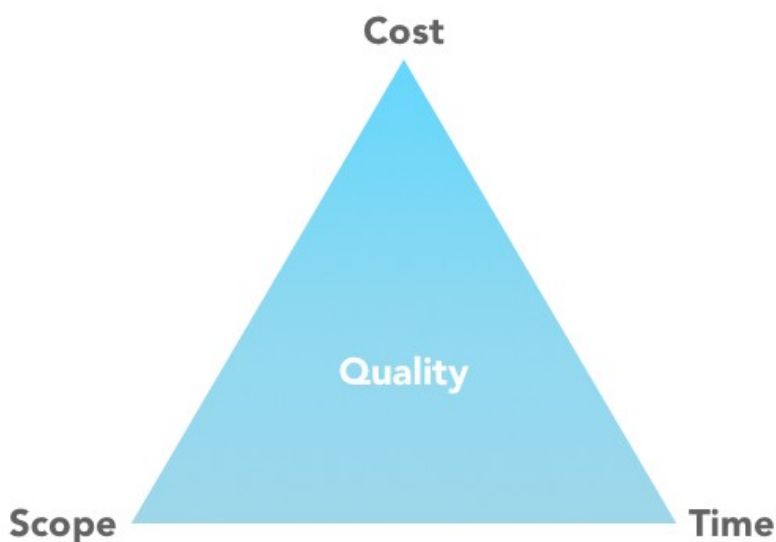
Již bylo zmíněno, že úspěšnost projektu lze obecně měřit podle toho, jak daný projekt splnil tři základní pilíře – čas, provedení a náklady. Tyto tři pilíře se označují také jako „projektový trojúhelník“ nebo „projektový trojimperativ“ a jsou považovány za obecná omezení projektu. Projektový trojúhelník popisuje následující:

- projekt musí být realizován s předem stanovenými náklady (nesmí je překročit),

- musí být dokončen včas,
- a musí být dokončen v přesně stanoveném rozsahu (dosažení stanovených cílů a kvality) (Haughey, 2011).

Projektový trojimperativ je zobrazen na následujícím obrázku.

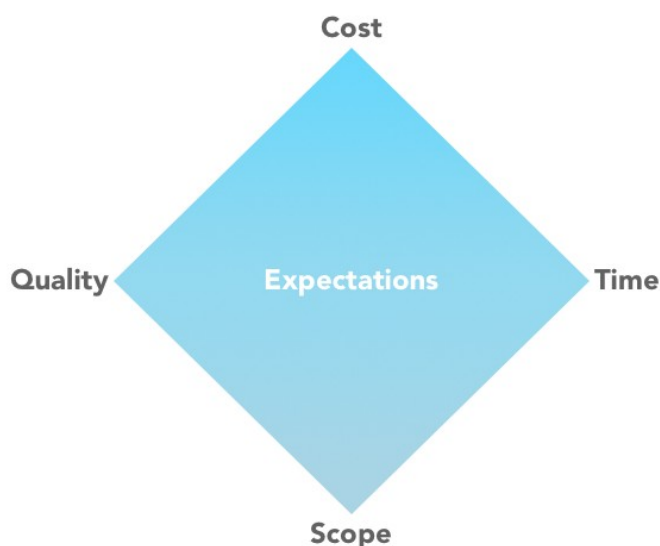
Obrázek 2: Projektový trojimperativ



Zdroj: Haughey, 2011

Obrázek přehledně znázorňuje tři omezení – náklady, rozsah a čas, které tvoří vrcholy trojúhelníku, přičemž ústředním bodem je kvalita. V současnosti se pro řízení projektů používá spíše model projektového diamantu. V tomto modelu jsou čtyřmi omezeními čas, náklady, rozsah a kvalita a střed je tvořen očekáváním zákazníka. Spokojený zákazník = úspěšný projekt. Projektový diamant je zobrazen na obrázku níže.

Obrázek 3: Projektový diamant



Zdroj: Haughey, 2011

1. **Náklady:** všechny projekty mají svůj omezený rozpočet a samotný zákazník je ochoten utratit za produkt nebo službu pouze určitou finanční částku. Pokud se tedy rozhodneme omezit rozpočet, budeme muset snížit i rozsah projektu a jeho kvalitu.
2. **Čas (harmonogram projektu):** každý projekt je definován časem, tedy dobou zahájení projektu a dobou ukončení projektu. Pokud se projektový tým rozhodne zkrátit dobu realizace projektu, bude muset reagovat zvýšením nákladů nebo snížením rozsahu projektu.
3. **Rozsah:** rozsah projektu musí být předem jasně definován, jedině tak může být projekt realizován úspěšně. A opět, pokud se zvětší rozsah projektu, bude na to muset reagovat zvýšení nákladů nebo času na jeho realizaci
4. **Kvalita:** projekt musí splňovat požadavek kvality zákazníka (Haughey, 2011).

Projektový imperativ tedy zobrazuje princip vyrovnaní každého z uvedených omezení projektu, aby bylo dosaženo úspěchu. Jelikož může v průběhu realizace dojít ke komplikacím, které mohou rovnováhu trojúhelníku nebo diamantu ohrozit, je právě na projektovém manažerovi, aby učinil kroky k obnovení rovnováhy.

2.8 Osobnost projektového manažera

Pozice nebo povolání „projektový manažer“ je v současné době velice oblíbenou profesí. Samotný termín „manažer“ má svůj původ v anglosaských zemích, kdy se tento termín začal používat k definování osob zodpovědných za chod organizace nebo služby (nerozlišovalo se, zda se jedná přímo o soukromé podnikání, veřejnou sféru nebo společenské či neziskové organizace). V podnikatelské sféře je tato funkce spjata s úkolem řízení/provozu podniku v zájmu jednoho nebo více vlastníků společnosti. Naopak v menších a středních firmách se manažerem označuje osoba, která podnik řídí i vlastní (Folwarczná, 2010).

Gaddis (1959 citováno dle Pettersen, 1991) zmiňuje ve své publikaci, že existuje několik základních vlastností projektového manažera jako jsou potřebné základní zkušenosti v daném odvětví/oblasti působení a schopnost plánování a plnění aktivit.

Pettersen zmiňuje kromě Gaddise i další autory. Martin (1976) uvádí dvě základní skupiny manažerských kvalifikací, kterými jsou osobní charakteristiky a dovednosti manažera. Dle něj jsou těmi nejdůležitějšími osobními charakteristikami vedení/vůdcovství a upřímnost a jednota. Mimo to dává autor velkou váhu i porozumění technickým aspektům projektu (bezesporu, profese manažera vyžaduje širokou orientaci v jeho oboru) a také umění komunikace s vrcholným vedením, zákazníky a projektovým týmem.

Klíčové vlastnosti manažera jsou následující:

- být vzorem pro ostatní (je potvrzeno, že lidé si více všímají toho, co dělají a jak se chovají jejich manažeři než toho, co lidem manažeři říkají, aby dělali),
- mít schopnost sebereflexe (znamená znát dobře sebe sama a své slabé a silné stránky),
- průběžně se vzdělávat,
- nebát se změny (v současné době, kdy se věci neustále mění, je potřeba na ně umět rychle reagovat),
- mít vizi (tým musí vědět, kam společně směřují),
- mít přehled o současném stavu věcí,
- mít pozitivní nastavení mysli (manažer – vůdce vždy hledá, jak daného cíle dosáhnout),

- umět nadchnout sebe i ostatní,
 - zachovat si svoji jedinečnosti (stavět na své přirozené osobnosti a autoritě)
- (Folwarczná, 2010).

Klíčové schopnosti manažera (to, co by měl manažer umět vykonávat), můžeme rozdělit do pět skupin:

- znalosti,
- povahové rysy,
- postoje,
- dovednosti,
- zkušenosti.

Mezi *znalosti* můžeme zařadit obecný přehled o prostředí (ekonomickém, podnikatelském a manažerském), dostupných technologiích a podnikové kultuře organizace.

Povahové rysy manažera tvoří způsoby, jak manažer reaguje na nejrůznější podněty. Jinými slovy se jedná o naučené vzorce myšlení, kterými se osobnost řídí (Folwarczná, 2010).

3 Evropský sbor solidarity/solidární projekt

Následující kapitola více přiblíží konkrétní náplň této práce, kterou je analýza solidárního projektu Zrcadlo sportu. Předtím, než bude představen samotný projekt Zrcadlo sportu, je nezbytné představit pojem „solidární projekt“.

Obrázek 4: Logo Evropského sboru solidarity



Zdroj: Evropská unie, 2020

3.1.1 Solidární projekt

Solidární projekty mají obecně za cíl umožnit mladým lidem realizovat své nápady a projekty, které mohou cílit na zlepšení konkrétní situace na daném území. Jinak řečeno – díky těmto solidárním projektům mohou mladí, talentovaní lidé realizovat své nápady, přestože sami nemají dostatek finančních prostředků.

Jaké jsou podmínky pro získání finanční podpory z tohoto programu?

- projekty se mohou uskutečnit pouze na národní úrovni,
- projektový tým (žadatel) se musí skládat z minimálně pěti lidí, kteří jsou ve věkovém rozmezí 18-30 let,
- členové projektového týmu mají české občanství nebo mají trvalý pobyt v ČR,
- doba trvání projektu je minimálně 2 měsíce a maximálně 1 rok,
- za každý měsíc projektu obdrží příjemce podpory grant ve výši 500€,
- projekt může být organizován i za podpory jiné organizace,

- na konci projektu získá každý člen organizačního týmu YOUTH PASS (mladiinfo, 2020).

Další vysvětlení pojmu „solidární projekt“ nabízí i webová stránka EACEA – Evropská výkonná agentura pro vzdělávání a kulturu (EACEA), která zdůrazňuje především podporu solidarity jako klíčové hodnoty, která může být naplňována například prostřednictvím dobrovolnictví (EACEA, 2021).

3.1.2 Program Evropský sbor solidarity

Evropský sbor solidarity (*European Solidarity Corps*) je program Evropské komise, který vznikl v září roku 2016. Hlavním cílem programu je posílení zapojení mladých lidí a organizací do kvalitních solidárních aktivit, díky kterým se posílí klíčové hodnoty programu – soudržnost, solidarita, demokracie a občanství v Evropě. Díky Evropskému sboru solidarity se mohou mladí lidé podílet na nejen již zmíněných solidárních projektech, ale také na programech dobrovolnictví nebo odborných stáží (EACEA, 2021). Mimo to podporuje program opatření v oblasti podpory neformálního vzdělávání. Tato opatření jsou řízena národními agenturami (v České republice je to Dům zahraniční spolupráce) a částečně právě i již zmíněnou agenturou EACEA.

Evropská komise je orgánem, který má hlavní odpovědnost v dohlížení na celkovou implementaci programu. První fáze programu byla zahájena v prosinci 2016, druhá fáze se uskutečnila v období let 2018-2020. Následně navrhla Evropská komise samostatný program pro třetí fázi programu, která by měla trvat od roku 2021 do roku 2027. Dle tiskové zprávy z 11. prosince 2020 by měla být na období 2021-2027 vyčleněna na program více jak 1 miliarda EUR (Generální sekretariát Rady EU, 2020). Pro období 2018-2020 vyčlenila Evropská unie necelých 376 milionu EUR (EACEA, 2020).

4 Zrcadlo sportu

Následující kapitola se věnuje bližšímu představení projektu Zrcadlo sportu, jakožto hlavní náplně této práce.

Obrázek 5: Logo projektu Zrcadlo sportu



Zdroj: vlastní

4.1 Projekt Zrcadlo sportu obecně

Zrcadlo sportu je sám o sobě unikátní projekt, který vznikl zhruba před dvěma lety. S nápadem na projekt přišla jeho hlavní facilitátorka Lucie Sitarová, která nabídla spolupráci několika současným i bývalým vrcholovým sportovcům. Ti tuto možnost neodmítli. Hlavní motto projektu „Úspěšnější a spokojenější. Ve sportu i v životě“ nám přibližuje samotné poslání projektu, kterým je pomáhat sportovcům i trenérům reflektovat jejich zkušenosti ze sportu ve svých osobních i profesních životech.

Iniciativa Zrcadlo sportu přináší metodu neformálního vzdělávání do sportu. Hlavními tématy, kterými se projekt zabývá jsou:

- reflexe a učení z vlastní zkušenosti,
- komunikace,
- stanovování a evaluace vlastních cílů,
- osobní zodpovědnost,
- motivace.

Další témata jsou zvolena na základě osobní dohody mezi projektem a sportovními kluby nebo trenéry.

4.2 Cílová skupina projektu

Cílovou skupinou, na kterou projekt míří své působení jsou především sportovci, dále také jejich trenéři a rodiče. Tudíž věkové rozhraní zde nebylo blíže určeno. Nyní se nabízí otázka, jak byly tyto tři podskupiny (sportovci, trenéři a rodiče) působením projektu zasaženy?

Sportovci a jejich rodiče

První cílovou skupinou jsou sportovci a jejich rodiče. Tuto skupinu se podařilo oslovit především díky sociálním sítím a podcastům, v neposlední řadě taky samozřejmě díky workshopům. Zde považuji za nezbytné dodat, že právě díky sociálním sítím se podařilo oslovit velkou část sportovců a následně je pozvat na workshopy pořádané projektem, případně s nimi uzavírat další spolupráce (host v podcastu nebo v živém vysílání na sociálních sítích).

Trenéři

Tato cílová podskupina se zprvu jevila jako takový malý „oříšek“. V prvotní fázi bylo zásadní přijít na ten správný způsob, jak danou cílovou skupinu oslovit, aby je projekt zaujal a měli zájem o navázání dlouhodobé spolupráce. Projektový tým se několikrát setkal spíše s negativními reakcemi ze strany trenérů, kteří byli osloveni. Tyto negativní reakce byly způsobeny především špatnou formulací toho, čeho chce projekt

dosáhnout. Proto zde bylo opravdu potřeba zapřemýšlet nad tím, jak trenéry oslovit a jak na tuto cílovou skupinu zapůsobit. V porovnání s předchozí cílovou skupinou zde byl potřeba jiný typ komunikace, kterým nebyly primárně sociální sítě.

Tuto cílovou skupinu se nakonec podařilo oslovit díky účastem na veletrzích (například veletrh Life! na BVV) a na základě osobních konverzací.

4.3 Zrcadlo sportu a neformální vzdělávání

V České republice neexistuje žádný další projekt, který by se zabýval neformálním vzděláváním mládeže v oblasti sportu. Definice pojmu „neformální vzdělávání“ je uvedena na webovém portálu *Unesco Institute for Statistics*. Dle této definice je neformální vzděláváním alternativou formálního vzdělávání a cílí na proces celoživotního učení jednotlivců. Neformální vzdělávání (angl. *non-formal education*) je vhodné pro všechny věkové kategorie, nemá stanovenou délku trvání nebo intenzitu vzdělávání a nejčastěji je realizováno formou workshopů, seminářů a jiných krátkých kurzů. Tato forma vzdělávání je většinou spojena s programy, které zahrnují vzdělávání mimo školu. Programy jsou ve velké většině zaměřené na témata jako je gramotnost, životní dovednosti, pracovní dovednosti a sociální a kulturní rozvoje (UNESCO Institute for Statistics, 2021). Nejen, že projekt tuto metodu využívá, ale stejně tak se snaží i o to, aby byla tato vzdělávací metoda více v povědomí společnosti a dále se rozvíjela.

4.4 Cíle projektu

Následující kapitola se zaměří na uvedení jednotlivých cílů projektu, které byly stanoveny projektovým týmem hned na začátku jeho vzniku. Stanoven byl prvotně hlavní cíl, který byl následně konkretizován do pěti dílčích cílů, kterými jsou:

1. zlepšení práce se sportovci v oblasti reflexe zkušeností a učení se z nich
2. zvýšení podpory sportovců, kteří odcházejí z vrcholového sportu, a zvýšení povědomí o jejich potřebách

3. sjednocení pohledů a očekávání sportovců, rodičů a trenérů na sport
4. zlepšení informovanosti, postojů ke zlepšení využívání principů neformálního vzdělávání
5. zvýšení motivace a schopnosti trenérů vzdělávat se v neformálním vzdělávání a dalších metodách (například metoda Poradních kruhů)

Hlavním cílem je *zlepšení práce s výkonnostními a vrcholovými mladými sportovci v oblasti jejich osobnostního rozvoje a života mimo sportovní komunitu* (vlastní zdroj).

Jak bylo jednotlivých cílů v průběhu realizace projektu dosaženo objasní další kapitola.

4.5 Aktivity projektu

Aktivity projektu by se daly rozdělit do dvou částí, které jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 3: Aktivity projektu

AKTIVITY PROJEKTU	1. online část projektu	2. offline část projektu
	- vytvoření webu www.zrcadloportu.cz	- workshopy
	- sociální sítě: Facebook a Instagram	- propagační materiály
	- podcast: Spotify a další platformy	- materiály pro trenéry a sportovce
	- založení komunitní FB skupiny	- účast na akcích a veletrzích

Zdroj: Vlastní zpracování

Aktivity projektu v rámci online části spočívaly nejprve ve vytvoření profilů na sociálních sítích (Facebook a Instagram), kde se mohl projekt začít prezentovat a dostávat do povědomí sportovců a dalších lidí. Pro vytvoření profilu na sociálních sítích, který zaujme na první pohled, bylo potřeba mít o sociálních sítích něco nastudováno (v tomto ohledu je velice nápomocná publikace „Jak na sítě“) a stejně tak mít vymyšlený publikační plán, kterým je potřeba se řídit. Publikační plán zahrnuje tvorbu příspěvků, výběr času, ve kterém budou příspěvky publikovány (čas, kdy je na sociálních sítích co nejvíce lidí aktivních) a v neposlední řadě i návaznost jednotlivých příspěvků. Mimo jiné bylo důležité rozpoznat rozdíl mezi tvorbou příspěvků na Facebook a Instagram (především obsah a forma podání příspěvku). Součástí aktivit na sociálních sítích bylo i založení komunitní soukromé skupiny „Úspěch ve sportu a ještě dál“, která stejně jako její anglická kopie s názvem „*Success Beyond*

Sport“ slouží hlavně ke sdílení informací mezi trenéry a sportovci. Právě díky vytvořeným profilům na sociálních sítích se dostal projekt do povědomí jejich uživatelů. Kromě tvorby a udržování sociálních sítí v chodu bylo zapotřebí vytvořit i webové stránky. V průběhu realizace projektu byl dodatečně schválen i nápad tvorby podcastů, který se později ukázal jako jedna z klíčových aktivit.

Offline aktivity jsou druhou skupinou aktivit, kterými se projekt zabývá. Zde jde hlavně o pořádání workshopů (které se v současné době musely pořádat online formou prostřednictvím platformy Zoom a MS Teams). Kromě workshopů je zde zahrnuta i tvorba propagačních a reklamních materiálů a vzdělávacích materiálů pro sportovce a jejich trenéry – „Odras (z) karantény“. Za nezbytné považuji zmínit i účast projektu na nejznámějších kulturních a sportovních akcích v Brně, jako třeba veletrh Life!, Ples olympioniků a další sportovní akce.

Obrázek 6: Workshop během soustředění GymGym



Zdroj: vlastní, 2020

Obrázek 7: Workshop v T-Group Brno



Zdroj: vlastní, 2020

Obrázek 8: Vzdělávací a propagační materiály



Zdroj: vlastní, 2020

Mimo offline a online aktivity se projektový tým zaměřil také na získávání nových kontaktů a uzavírání spoluprací s dalšími organizacemi a projekty, kterými jsou:

- GymGym: projekt pro vzdělávání moderních gymnastek pod vedením Moniky Vlčkové,
- T-Group Brno: stepařský a taneční klub,
- Tréninkové centrum Brno,
- Sportnect.com,
- Starez.

4.6 Rozpočet projektu

Jelikož byl projekt Zrcadlo sportu podpořen z programu Evropského sboru solidarity, získal tak finanční podporu na dobu 12 měsíců.

Výdaje na tento projekt se dělí do dvou skupin:

- a) výdaje na mentora projektu (Eva Dittingerová),
- b) mimořádné výdaje.

Mimořádné výdaje zahrnují především:

- propagační materiály: letáky, vizitky, rollupy,
- reklamní předměty: tužky, nálepky, batohy,
- licence na aplikace: Zoom, Canva,
- hosting a doména webu,
- materiály na workshopy: flipchart, fixy, papíry a další pomůcky,
- vzdělávací materiály,
- občerstvení na schůzky, cestovné na workshopy.

Přehled výdajů projektu poskytuje i následující tabulka.

Tabulka 4: Rozpočet projektu

VÝDAJE	ČÁSTKA (EUR)
Projektové výdaje	6 000
Výdaje na mentora	1 644
Mimořádné výdaje	0
Celkem	7 644

Zdroj: vlastní, 2020

Částky v konkrétním vyjádření:

- výdaje na mentora** (*grant na den X počet dnů = celkový grant*)
 $137 \times 12 = 1\,644$ EUR
- projektové výdaje** (*grant na měsíc X počet měsíců = celkový grant*)
 $500 \times 12 = 6\,000$ EUR

Jelikož se jedná o projekt, který nevykazuje žádné vedlejší příjmy kromě částky, kterou získal od Evropského sboru solidarity, jsou příjmy projektu nulové.

4.7 Představení projektového týmu

Hlavní projektový manažer a zakladatel projektu

Roli hlavního projektového manažera převzala do rukou zakladatelka projektu – Lucie Sitarová. Během svého života se věnovala 15 let moderní gymnastice, a to nejen v roli gymnastky, ale také v roli trenérky. Kromě moderní gymnastiky na vrcholové úrovni se věnovala závodně i street dance a společenským tancům. Dalo by se říct, že díky skloubení těchto sportovních i tanečních disciplín získala potřebné zkušenosti pro práci s mládeží a dětmi. Mimo své působení ve sportu se rozvíjela i v rámci programů Erasmus+. Ve svém profesním životě se Lucie věnuje PR a projektovému řízení, je lektorkou teambuildingových aktivit a organizátorkou a trenérkou vzdělávacích programů Erasmus+. V rámci projektu Zrcadlo sportu zajišťuje plánování a přípravu workshopů a přípravu materiálů pro trenéry a

sportovce. Další její zodpovědností je také podcast – domluva hostů, nahrávání, postprodukce a promování.

Mentorka projektu

Mentorka projektu – Eva Dittingerová. S mladými lidmi pracuje více než 20 let v oblasti formálního i neformálního vzdělávání. Mezi její oblíbené metody patří například *storytelling* a metoda Poradních kruhů (Council). Metodu Poradních kruhů facilituje Eva již od roku 2014, a proto byla právě ona zvolena mentorkou projektu.

Ostatní členové týmu

Julie Sitarová

Již od mala se věnovala moderní gymnastice na vrcholové úrovni, a to až do svých 18 let. Poté se začala věnovat tanečnímu sportu, kterému se závodně věnuje až do dnešní doby. Během své sportovní kariéry získala hned několik medailí z mistrovství ČR a byla členkou širší juniorské reprezentace. Kromě své sportovní kariéry se věnuje učení tance a gymnastiky pro děti. V rámci projektu měla na starost propagaci a marketing na sociálních sítích a také spolupracovala při tvorbě designu.

Bert Kašpar

Bert se stejně jako ostatní členové projektového týmu věnoval celý svůj život sportu, a to konkrétně vodnímu slalomu. Ve své disciplíně získal v roce 2016 titul juniorského mistra světa. Dva roky na to přišel o možnost zúčastnit se Olympijských her, Světových pohárů a mistrovství světa, a to z důvodu vyškrtnutí jeho závodní kategorie nadnárodní federací. Do projektu přispěl především psaním článků na blog a web Zrcadla sportu.

Pája Kolářová a Jan Chlápek

Oba členové se stejně jako celý projektový tým věnovali aktivně své sportovní disciplíně. Pro Páju to byl především tanec, pro Hanze to byla házená a fotbal.

Pája kromě svého tanečního talentu disponuje prací s mládeží, a to především formou neformálního vzdělávání. Dle ní je to „*nejefektivnější způsob, jak se může člověk interaktivní a zábavnou formou něco naučit.*“ V projektu se Pája věnovala přípravě a vedení workshopů.

Jan disponuje především svým sportovním vzděláním, výbornou angličtinou a zkušenostmi v oblasti neformálního vzdělání. Kromě toho se stejně jako hlavní projektová manažerka Lucie zúčastnil hned několika projektů Erasmus+.

David Odstrčil

Poslední člen projektového týmu se celý svůj život věnoval a stále věnuje tanečnímu sportu. Na svém kontě má několik medailí z mistrovství ČR a za svůj největší úspěch považuje 2. místo na ME v kombinaci latinskoamerických a standardních tanců. Kromě tance se věnuje rekreačně i dalším sportům. Jeho koníčkem je mimo jiné i design, a proto se v rámci projektu zabýval návrhem loga a dalších podkladů pro sociální sítě (Zrcadlo sportu, 2020).

Jak bylo uvedeno v teoretické části této práce, cílem projektového řízení je mimo dosažení projektových cílů i rozvoj osobních dovedností projektového týmu. Proto si i tento projektový tým stanovil, v jakých dovednostech by se chtěli díky působení v projektu zlepšit. Mezi zmíněnými dovednostmi byly například:

- komunikace a správa na sociálních sítích,
- získávání partnerů a komunikace s nimi,
- tvorba a úprava fotografií a videí, grafika,
- produkce podcastu, tvorba webových stránek,
- time management, public speaking,
- facilitace Poradních kruhů.

4.8 Průběh projektu

Projekt jako takový byl odstartován v říjnu 2019, první oficiální (offline) workshop se uskutečnil v lednu 2020. Mezitím tým pracoval na tom, aby se projekt dostal co nejvíce do povědomí sportovců a trenérů, získávaly se nové kontakty a navazovaly se spolupráce. První oficiální workshop, který byl otevřený a mohl se tedy přihlásit každý, kdo vyplnil na webových stránkách registrační formulář, však tak úspěšný (z hlediska počtu účastníků) nebyl. Projektový tým se na základě této zkušenosti shodl na tom, že je potřeba více zapracovat na jeho propagaci a následně se mu podařilo zajistit si svoji prezentaci na velice významném veletrhu Life!, který se každoročně pořádá na brněnském výstavišti. V průběhu veletrhu dostala hlavní manažerka Lucie příležitost odprezentovat celý projekt před všemi návštěvníky na hlavním pódiu, což byl jeden z klíčových okamžiků. Souběžně se snahou o efektivnější propagaci projektu bylo organizací Dům zahraniční spolupráce (národní organizace, která řídí projekty Evropského sboru solidarity na území ČR) dodatečně schváleno vytváření a nahrávání podcastů. První podcast byl publikován 4. listopadu 2019 na platformě Spotify a jeho hostem byla (dnes už bývalá) moderní gymnastka Martina Švédová. Tvorba podcastů měla velice dobrý ohlas, a tak se v její tvorbě pokračovalo i nadále. Nyní lze považovat tvorbu podcastů za jednu z hlavních aktivit projektu, která jeho směřování významně ovlivnila.

Na začátku roku 2020 se uskutečnil první uzavřený workshop pro taneční skupinu TAD CREW. Následovala prezentace projektu na velice významném Plese olympioniků, dále účast na Konferenci českých nadějí, kde Zrcadlo sportu uspořádalo workshop na téma Motivace. Za zmínku stojí určitě i další příležitost prezentace projektu, a to například na mezinárodní taneční soutěži Brno Open 2020. V dubnu byly vytvořeny dvě komunitní Facebookové skupiny a spolu s tím začal projekt nabírat nové členy do projektového týmu. Proč? V průběhu prvního roku realizace se ukázalo, že ne všichni členové projektového týmu byli do projektu zainteresováni tak, jak byli na jeho počátku a jelikož jim projekt nepřinášel tolik, kolik si mysleli že bude, rozhodli se z projektu odejít. Proto se zakladatelka projektu spolu se „zbylými“ členy týmu, rozhodla vytvořit nábor, který měl za cíl dát příležitost novým lidem stát se součástí týmu. Ve druhé polovině roku 2020 se začaly vytvářet vzdělávací materiály

pro sportovce a účastníky workshopů, které reagovaly na tehdejší situaci. Pandemie COVID-19 ovlivnila fungování sportu natolik, že někteří sportovci začali přicházet o svoji motivaci. Z tohoto důvodu byl vytvořen vzdělávací materiál „Odras (z) karantény“.

31. července došlo k oficiálnímu ukončení realizace projektu Zrcadlo sportu jakožto solidárního projektu. Nicméně díky podpoře, kterou projekt na začátku získal od Evropského sboru solidarity mohl projekt pokračovat dál, nicméně už ne pod označením „solidární projekt“.

Další průběh projektu byl tedy především ve znamení workshopů, které se z prezenční formy dostávaly vlivem pokračující pandemie COVID-19 do online podoby. S touto online podobou workshopu se setkaly jako první moderní gymnastky a dále také gymnastky týmu skupinové estetické gymnastiky BeteEbene. Na základě převedení projektu do online podoby se uskutečnilo několik živých vysílání na Instagramu nebo na platformě Zoom, do kterých byly pozvány současní vrcholoví sportovci.

Obrázek 9: Instagramová pozvánka na živé vysílání "Pokec" s Denisou Štěpánkovou



Zdroj: IG Zrcadlo sportu, 2021

V současné době působí projekt především na sociálních sítích, mimo to však pracuje na nových spolupracích a vzdělávacích materiálech.

5 VÝSLEDKY

5.1 Vyhodnocení dotazníku

V následující kapitole budou představeny výsledky dotazníkového šetření. Výzkumu se zúčastnilo celkem 69 osob. Dotazníkové šetření bylo cíleně zaměřené na jednotlivce, kteří se zúčastnili alespoň jednoho workshopu Zrcadla sportu. Otázek bylo celkem 23, a byly rozděleny do několika částí, které se lišily ve svém tématu (sportovní disciplína, projekt Zrcadlo sportu, solidární projekty, zkušenosti s jinými projekty a informativní otázky). Výsledky dotazníku budou číselně vyhodnoceny a pro lepší přehlednost budou taktéž ilustrovány i grafy. Každá otázka bude doprovázena i mým komentářem.

Otázka č. 1: Jaká je vaše sportovní disciplína? *(Pokud se věnujete více sportovním disciplínám, uveďte pouze tu, které věnujete nejvíc svého volného času)*

- **moderní gymnastika – 30 odpovědí**
- **step – 30 odpovědí**
- **tanec (Hip hop, street dance, taneční sport) – 9 odpovědí**

První otázka byla otevřená, a měla za cíl zjistit, jaké sportovní disciplíně se respondenti věnují. Ze získaných odpovědí je zřejmé, že se respondenti nevěnují až tak známým sportovním disciplínám jako je například hokej, fotbal nebo tenis. Právě naopak, Mezi nejčastěji uvedené sportovní disciplíny patří step (43 %) a moderní gymnastika (43 %) – obě tyto disciplíny byly v dotazníku zastoupeny stejným dílem. Třetí disciplínou byl tanec (13 %). Tato disciplína může v některých jedincích a samotných sportovcích vzbuzovat pochybnosti, zda se jedná o čistě sportovní disciplínu. Dle mého názoru se nejedná čistě o sportovní aktivitu, nicméně podíl fyzické náročnosti je zde opravdu vysoký. Obecně by se dalo o všech třech disciplínách říct, že spojují jak stránku fyzické náročnosti, tak stránku uměleckou.

Otázka č. 2: Jak dlouho se věnujete své sportovní disciplíně?

A) několik měsíců – 0 odpovědí

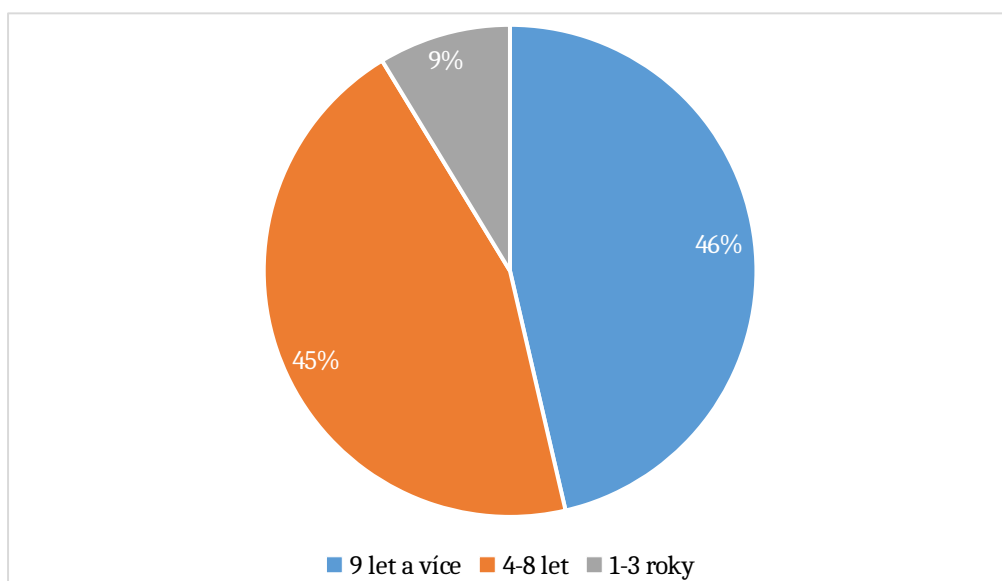
B) 1-3 roky – 6 odpovědí

C) 4-8 let – 31 odpovědí

D) 9 let a více – 32 odpovědí

Druhá otázka byla již uzavřená a respondenti měli možnost vybírat ze 4 odpovědí. Výsledek této otázky je velice zajímavý, jelikož většina respondentů se věnuje své sportovní disciplíně minimálně 4 roky.

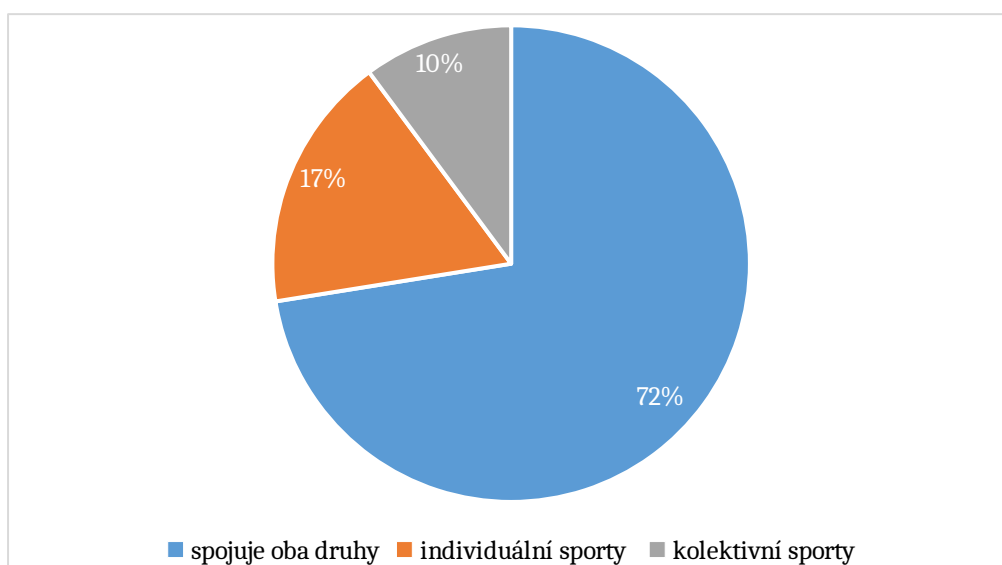
Graf 1: Grafické znázornění výsledku (otázka č.2)



zdroj: Vlastní šetření

Otázka č. 3: Vaše sportovní disciplína se řadí mezi:**A) individuální sporty – 12 odpovědí****B) kolektivní sporty – 7 odpovědí****C) spojuje oba druhy (individuální i kolektivní) – 50 odpovědí**

Třetí otázka, která byla stejně jak přechází otázka uzavřená, měla za cíl zjistit, jakému druhu sportovní disciplíny se respondent věnuje. Nejčastěji zvolenou odpovědí byla odpověď, že daná sportovní disciplína je spojením individuálního i kolektivního druhu.

Graf 2: Grafické znázornění výsledku (otázka č. 3)

zdroj: Vlastní šetření

Otázka č. 4: Vaše sportovní disciplína pro vás znamená:

A) příjemné trávení volného času – 27 odpovědí

B) aktivitu, které se věnujete pravidelně s cílem zlepšit se v ní – 29 odpovědí

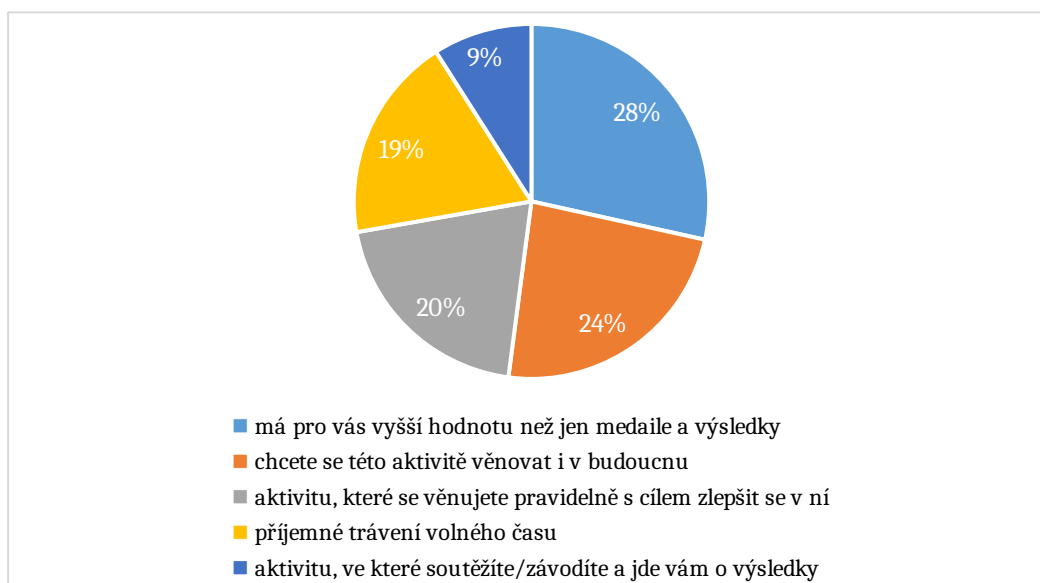
C) aktivitu, ve které soutěžíte/závodíte a jde vám o výsledky – 13 odpovědí

D) má pro vás vyšší hodnotu, než jen medaile a výsledky – 41 odpovědí

E) chcete se této aktivitě věnovat i v budoucnu (např. trenér, rozhodčí, funkcionář) – 34 odpovědí

Tato otázka měla za cíl zjistit, co konkrétně pro respondenta znamená jeho sportovní disciplína. Na výběr bylo pět možností, z nichž každá definovala sportovní disciplínu rozdílně a respondent měl možnost zvolit jednu a více odpovědí. Z výsledku je patrné, že největší část respondentů považuje svoji sportovní disciplínu jako „něco víc“ než jen medaile a výsledky. Celkově byly odpovědi rozděleny více méně rovnoměrně, až na možnost C, která definuje význam sportovní aktivity především jako zisk medailí a výsledků.

Graf 3: Grafické znázornění výsledku (otázka č. 4)



zdroj: Vlastní šetření

Otázka č. 5: Co považujete za váš největší sportovní úspěch?

Tato otevřená otázka měla za cíl zjistit, na jaké úrovni se respondenti svému sportu věnují. Ze získaných odpovědí lze usoudit, že jedná jak o sportovce, kteří se věnují své aktivitě v rámci volného času, tak i o jedince, kteří jsou doslova mistři ve svém oboru. Často zastoupená byla i odpověď „trenérství“, což značí, že v oslovené skupině byli zástupci, kteří se svému sportu věnují jak aktivně, tak i jako trenéři.

Tabulka 5: Číselné zpracování výsledku (otázka č. 5)

Odpovědi	Počet
medaile z mistrovství světa	11
trenérství	9
medailová umístění na soutěžích	9
celkové zlepšení ve své disciplíně	8
účast na mistrovství světa	6
Umístění na mistrovství světa	6
medailová umístění na mistrovství ČR	5
účasti na soutěžích	3
účast na MČR	3
mistr ČR, Evropy a světa	3
účast na mezinárodních soutěžích a festivalech	2
medaile na ME	2
rozšířit a budovat svoji disciplínu	1
vystoupení v Československo má talent	1
reprezentace ČR	1
účast na mistrovství Evropy	1
nominace na mistrovství světa	1

zdroj: Vlastní šetření

Otázka č. 6: O projektu Zrcadlo sportu jste se dozvěděl(a) díky:

A) kamarádům – 3 odpovědi

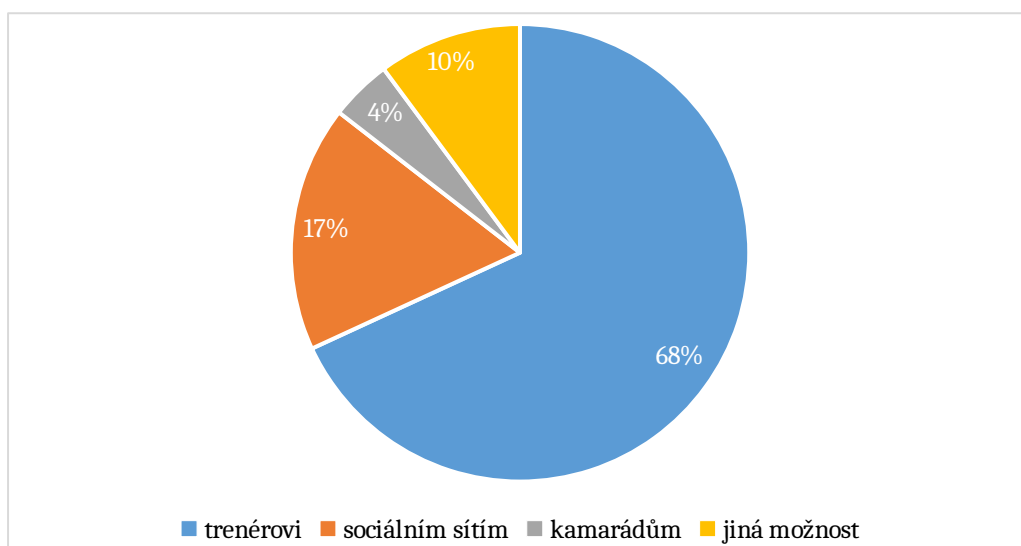
B) sociálním sítím (FB, Instagram, Spotify) – 12 odpovědí

C) trenérovi – 47 odpovědí

D) jiná možnost – 7 odpovědí

Následující série otázek se zaměřuje na samotný projekt Zrcadlo sportu. Tato 6. otázka byla uzavřená a na výběr bylo ze 4 možností, kdy měl respondent zvolit právě jednu odpověď. Zde došlo k velice zajímavému výsledku, který poukazuje na fakt, že nejvíce oslovených se o projektu dozvědělo právě díky svému trenérovi.

Graf 4: Grafické znázornění výsledku (otázka č. 6)

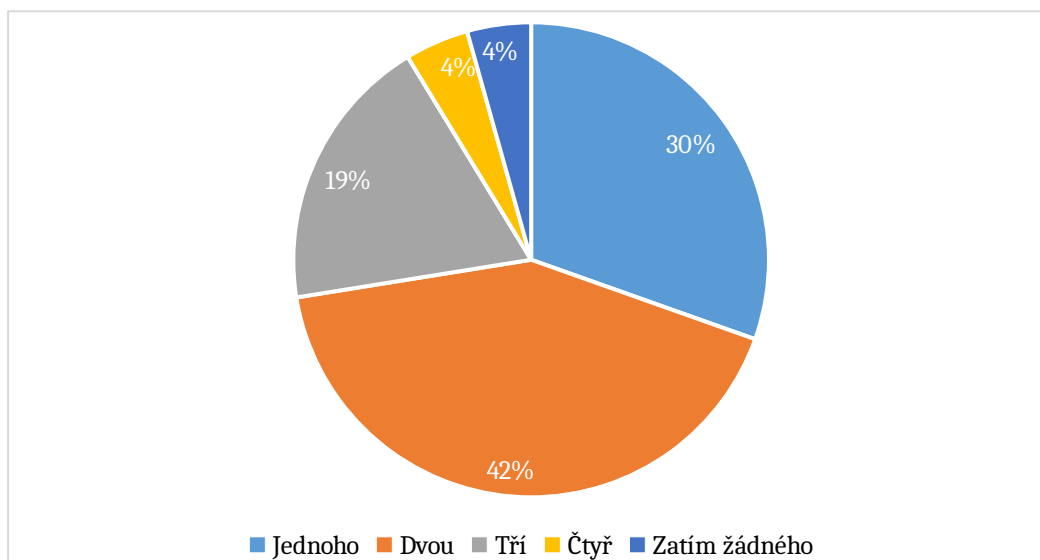


zdroj: Vlastní šetření

Otázka č. 7: Kolika workshopů Zrcadla sportu jste se účastnil(a)?

- **jednoho workshopu – 21 odpovědí**
- **dvou workshopů – 29 odpovědí**
- **tří workshopů – 13 odpovědí**
- **čtyř workshopů – 3 odpovědi**
- **zatím žádného workshopu – 3 odpovědi**

Otázka č. 7 byla otevřená a respondent měl vyplnit přesné číslo, kolika workshopů Zrcadla sportu se on sám účastnil. Zde převažuje výsledek, že se oslovení respondenti zúčastnili dvou workshopů, což potvrzuje zájem o navázání spolupráce ze strany trenérů, kteří byli s workshopy Zrcadla sportu spokojeni. Vyskytuje se zde i odpověď, že se respondent neúčastnil žádného workshopu, to může být způsobeno špatným pochopením samotného účelu dotazníku.

Graf 5: Grafické zpracování výsledku (otázka č. 7)

zdroj: Vlastní šetření

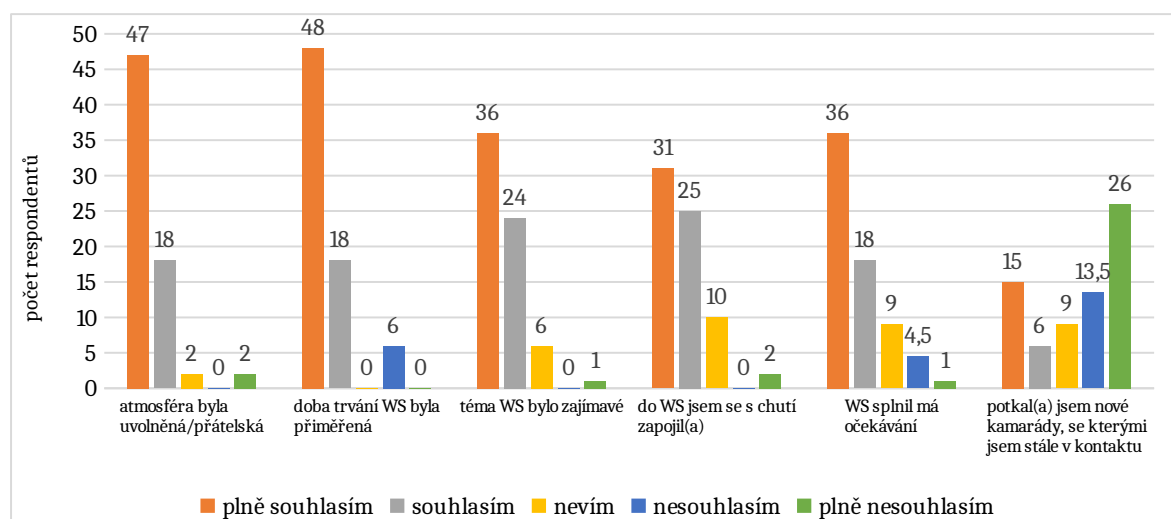
Otázka č. 8: Jak byste popsal(a) workshop, kterého jste se zúčastnil(a)? (hodnocení dle Lickertovy škály, 1-plně souhlasím, 5-plně nesouhlasím)

Kritéria hodnocení:

- **Atmosféra WS byla uvolněná/přátelská,**
- **Doba trvání WS byla přiměřená,**
- **Téma WS bylo zajímavé,**
- **Do WS jsem se s chutí zapojil(a),**
- **WS splnil má očekávání,**
- **Potkal(a) jsem nové kamarády, se kterými jsem stále v kontaktu.**

Tato otázka škálového typu měla za cíl zjistit názor respondenta na workshop, kterého se účastnil. V rámci otázky bylo 6 kritérií, které respondent hodnotil jako ve škole, tzn. 1- plně souhlasí až 5 – plně nesouhlasí. Z výsledku je patrné, že většina účastníků byla s formou vedení workshopu a jeho tématem spokojena. Stejně tak workshopy splnily očekávání respondentů. Výsledek posledního hodnotícího kritéria, který se zaměřil na navázání nových kontaktů však říká, že většina účastníků nenavázala nové kontakty, což může být způsobeno faktem, že se většina účastníků znala již před workshopem.

Graf 6: Grafické znázornění výsledku (otázka č. 8)



zdroj: Vlastní šetření

Otázka č. 9: Jakou formou byl workshop pořádán?

A) offline (prezenční forma) – 54 odpovědí

B) online (MS Teams, Zoom) – 15 odpovědí

Následující uzavřená otázka zjišťovala, zda se workshop, kterého se respondent zúčastnil, konal online nebo offline (prezenční formou). Zde jasně převažuje výsledek, že se workshopy konaly převážně offline formou (78 %). Důvodem může právě pandemie COVID-19, která ovlivnila průběh projektu. 22 % respondentů se účastnilo workshopů online formou. Rozdíl v podílu mezi navštívenými offline a online workshopy poukazuje na snižující se zájem o workshopy se začátkem pandemie.

Otázka č. 10: Slyšel(a) jste už dříve o pojmu „solidární projekt“?

A) ano – 4 odpovědi

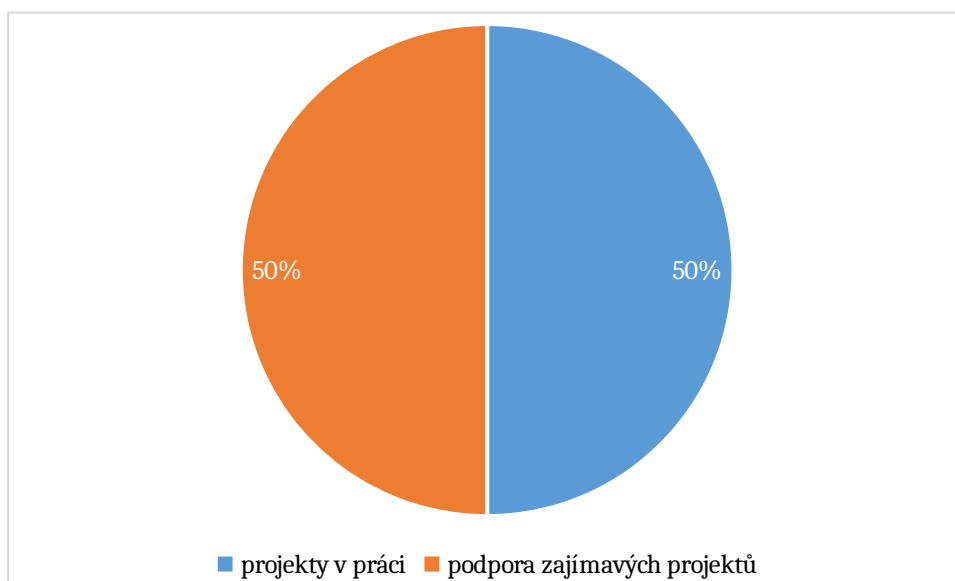
B) ne – 65 odpovědí

Následujících 10 odpovědí se zabývalo tím, jak jsou respondenti obeznámeni s pojmem solidární projekt. 10. otázka byla uzavřená a ptala se na to, jestli se respondent již někdy dříve setkal s pojmem solidární projekt. Výsledek ukazuje, že se s tímto pojmem dříve setkala pouze malá část oslovených, konkrétně pouhých 6 %. Tento výsledek potvrzuje hypotézu, že povědomí o existenci solidárních projektů je u současné generace (nejen) mládeže velice nízké.

Otázka č. 11: Pokud ano, v jaké souvislosti?

- **projekty v práci – 2 odpovědi**
- **podpora zajímavých projektů – 2 odpovědi**

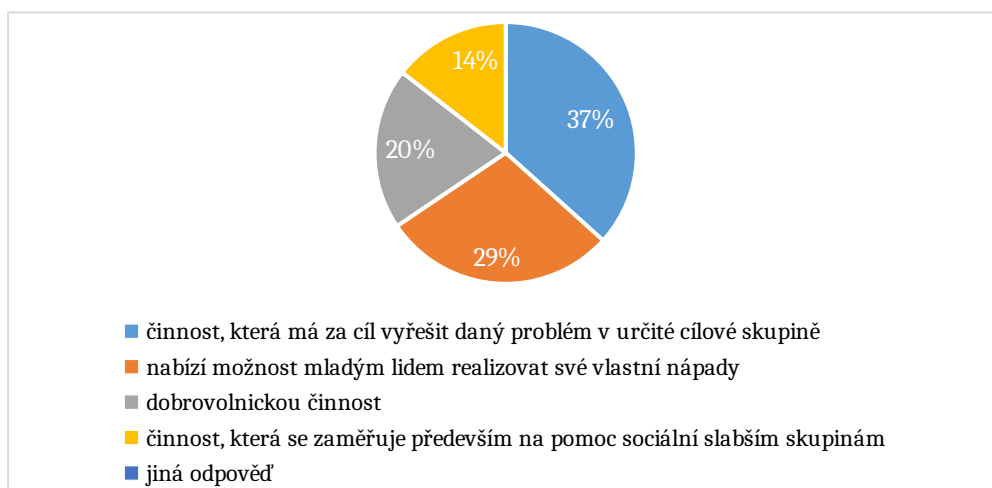
Následující otázka byla mířena pouze na ty, kteří v předchozí otázce uvedli, že se s pojmem již dříve setkali. V tomto případě zde máme vyrovnaný výsledek, který poukazuje na fakt, že se s tímto pojmem respondenti setkali buď ve spojitosti s prací nebo díky podpoře jiných projektů. Z výsledku této a předchozí otázky jasně vyplývá, že solidární projekty (Evropský sbor solidarity) nejsou v povědomí současné generace, což považují za škodu.

Graf 7: Grafické znázornění výsledku (otázka č. 11)

zdroj: Vlastní šetření

Otázka č. 12: Co si pod pojmem „solidární projekt“ představujete?**A) dobrovolnickou činnost – 18 odpovědí****B) činnost, která se zaměřuje především na pomoc sociálně slabším skupinám – 13 odpovědí****C) činnost, která má za cíl vyřešit daný problém určité cílové skupiny – 33 odpovědí****D) nabízí možnost mladým lidem realizovat své nápady – 26 odpovědí****E) jiná možnost – 0 odpovědí**

Následující otázka byla mířena na všechny respondenty a měla za cíl zjistit, co si oslovení pod pojmem představují. Otázka měla na výběr z 5 odpovědí, přičemž byla možnost vybrat jednu a více odpovědí. Z výsledku lze vyčíst, že největší část respondentů má pojem spojený s činností, která má za cíl řešit určité problémy. Druhou nejčastější odpovědí byla možnost realizace svých vlastních nápadů. Z tohoto výsledku je patrné, že přestože se s pojmem setkalo dříve (před účastí v projektu) velice málo z oslovených, tak si pojem dokážou spojit s podstatou těchto projektů.

Graf 8: Grafické znázornění výsledku (otázka č. 12)*zdroj: Vlastní šetření***Otázka č. 13: Oslovil vás projekt natolik, že byste vy sám/sama chtěl(a) v budoucnu vytvořit něco podobného?**

A) určitě ano – 3 odpovědi

B) spíše ano – 18 odpovědi

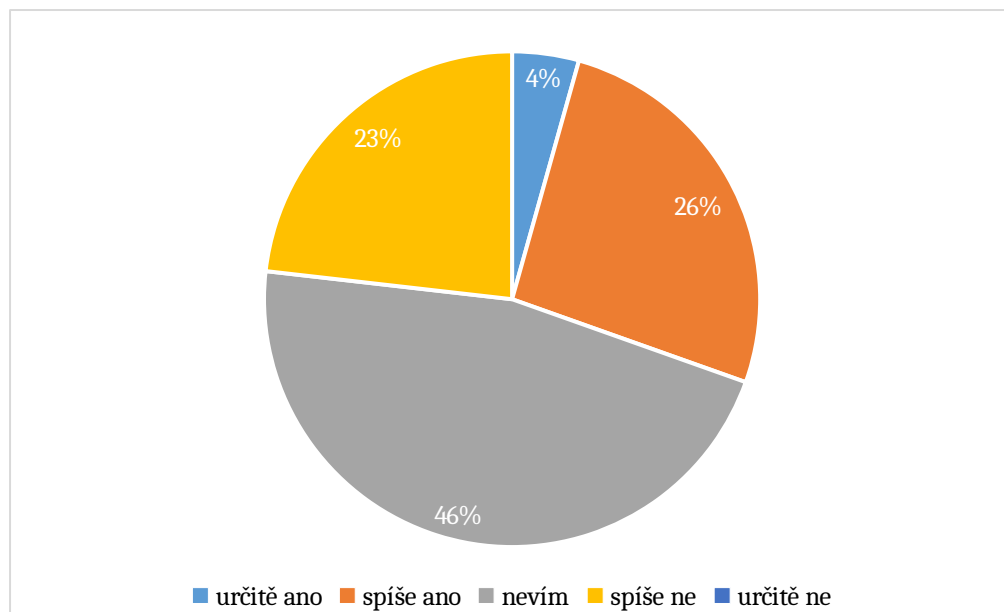
C) nevím – 32 odpovědi

D) spíše ne – 16 odpovědi

E) určitě ne – 0 odpovědi

Následující otázka měla za cíl zjistit, jak velká část oslovených by v budoucnu chtěla sama vytvořit projekt na podobném principu na základě předchozích zkušeností (například s projektem Zrcadlo sportu). Téměř polovina z oslovených uvedla, že neví, zda by chtěli v budoucnu vytvořit svůj vlastní projekt. Celkový výsledek této otázky je dle mého názoru ovlivněn právě nízkou informovaností o možnostech a podmínkách realizování podobných projektů.

Graf 9: Grafické znázornění výsledku (otázka č. 13)



zdroj: Vlastní šetření

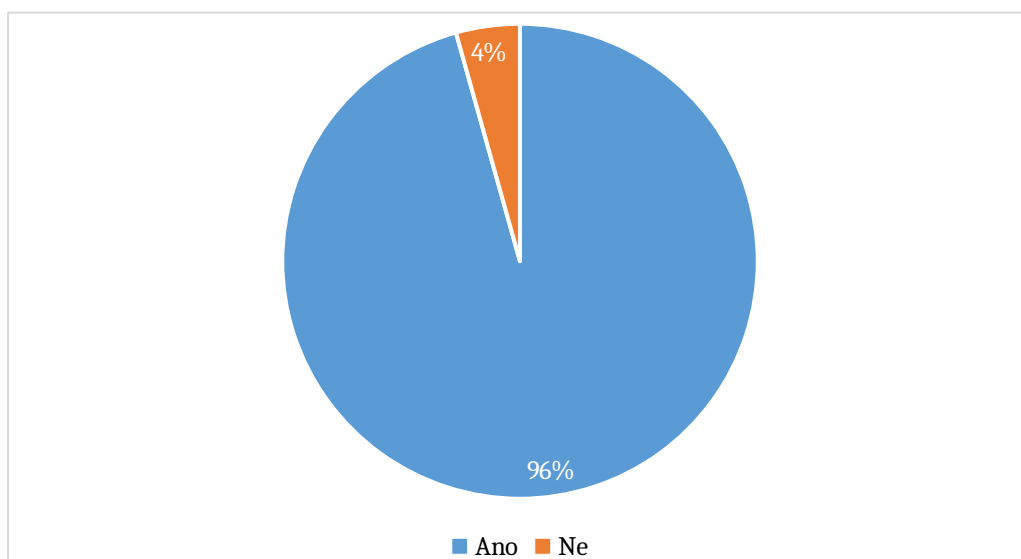
Otázka č. 14: Doporučil(a) byste projekt Zrcadlo sportu svým kamarádům?

A) ano – 66 odpovědí

B) ne – 3 odpovědi

Otázka číslo 14 byla položena velice jednoduše. Respondent měl zvolit, zda by projekt Zrcadlo sportu doporučil dál svým kamarádům a trenérům. Z výsledku je patrné, že téměř naprostá většina byla s projektem spokojena natolik, že by ho doporučili dál a šířili by na něj mezi lidmi pozitivní reakce.

Graf 10: Grafické znázornění výsledku (otázka č. 14)



zdroj: Vlastní šetření

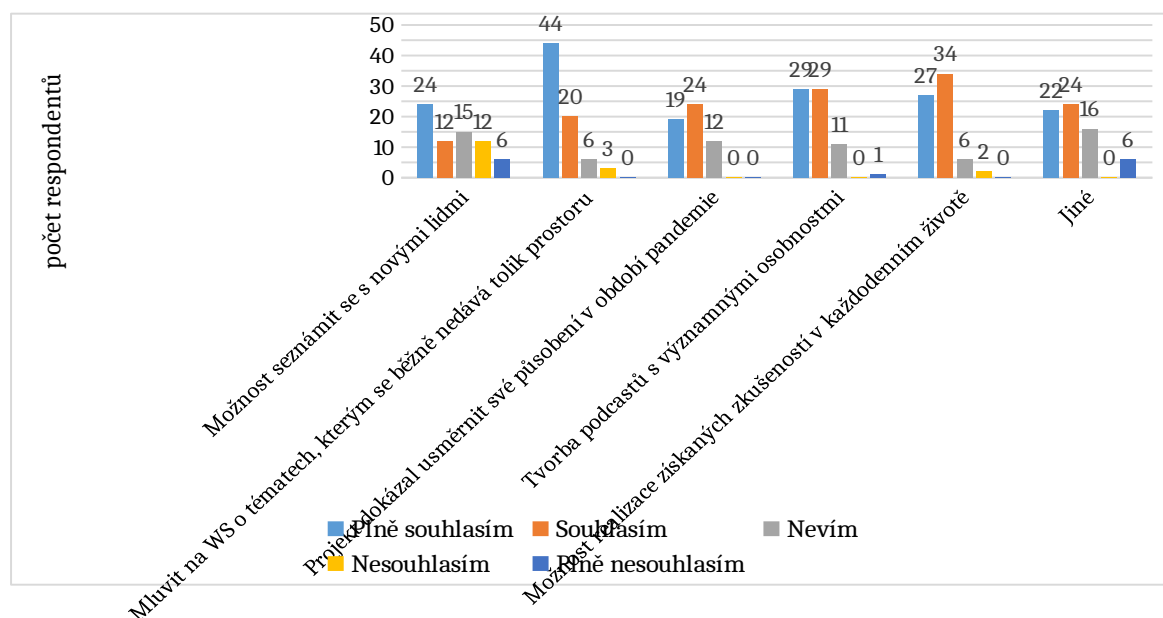
Otázka č. 15: Co je podle vás hlavní přidanou hodnotou projektu? (známkujte jako ve škole, 1- plně souhlasím, 5 - plně nesouhlasím, případně slovně doplňte)

Kritéria hodnocení:

- **Možnost seznámit se s novými lidmi,**
- **Mluvit na WS o tématech, kterým se běžně nedává tolik prostoru,**
- **Projekt dokázal usměrnit své působení v období pandemie,**
- **Tvorba podcastů s významnými osobnostmi,**
- **Možnost realizace získaných zkušeností v každodenním životě,**
- **Jiné.**

Následující otázka byla škálového typu a respondent měl ohodnotit na stupnici 1-5, co je podle něj hlavní přidanou hodnotou projektu. Nejvíce z dotázaných uvedlo jako hlavní přidanou hodnotu projektu možnost mluvit o tématech, kterým se běžně nedává tolik prostoru.

Graf 11: Grafické znázornění výsledku (otázka č. 15)



zdroj: Vlastní šetření

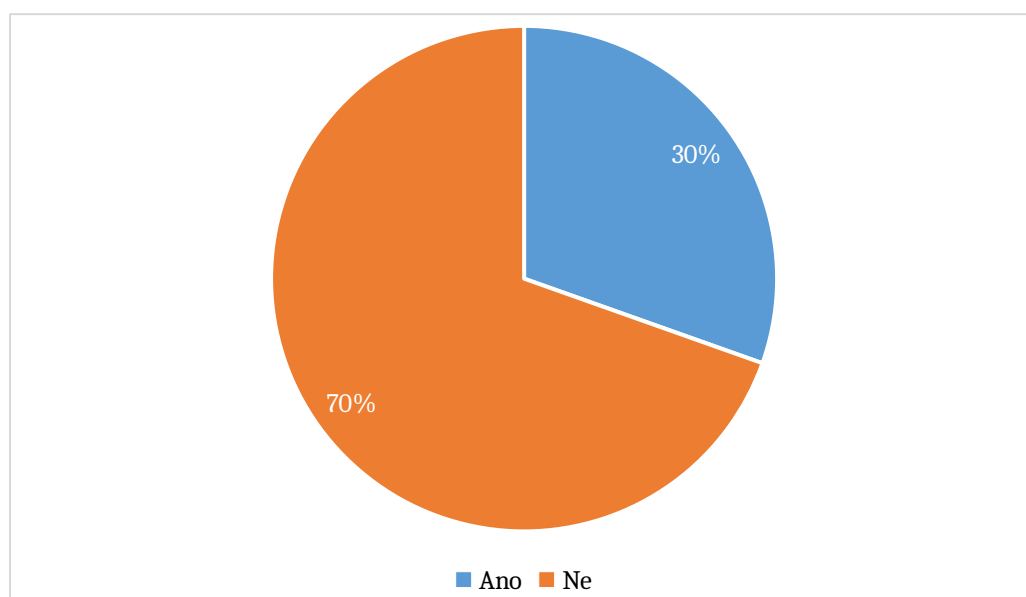
Otázka č. 16: Setkal(a) jste se už někdy s podobným projektem, který se zabývá vzděláváním dětí/mládeže?

A) ano – 21 odpovědí

B) ne – 48 odpovědí

Otázka č. 16 měla za úkol zjistit, zda se oslovení respondenti již někdy setkali s podobným projektem, který se zabýval vzděláváním dětí/mládeže. 21 z oslovených uvedlo, že se s podobným projektem již setkali, necelá $\frac{3}{4}$ uvedla pravý opak.

Graf 12: Grafické znázornění výsledku (otázka č. 16)



zdroj: Vlastní šetření

Otázka č. 17: Pokud ano, jak se projekt jmenoval?

Následující otázky navazují na předchozí otázku s účelem zjistit, s jakým dalším projektem se oslovení respondenti setkali (jaký byl název projektu a jeho téma). Otázka č. 17 byla otevřená, a respondenti měli uvést název konkrétního projektu, se kterým se setkali. 4 respondenti odpověděli, že se s jiným projektem nesetkali (tato odpověď mohla být způsobena nedostatečným pochopením otázky). Nejčastěji zmiňovaným projektem byl projekt/centrum Lipka.

Tabulka 6: Číselné vyjádření výsledku (otázka č. 17)

Odpovědi	Počet
nevím/nesetkal jsem se	4
Lipka	3
Rozvoj talentu vs. nadání	2
Projekty v rámci školy	2
Edison	2
Kyberšikana	2
Erasmus	2
Věda nás baví	1
Strava u sportovců	1
Projekty v rámci SVC	1

zdroj: Vlastní šetření

Otázka č. 18: Jaké bylo téma projektu?

A) sport – 21 odpovědí

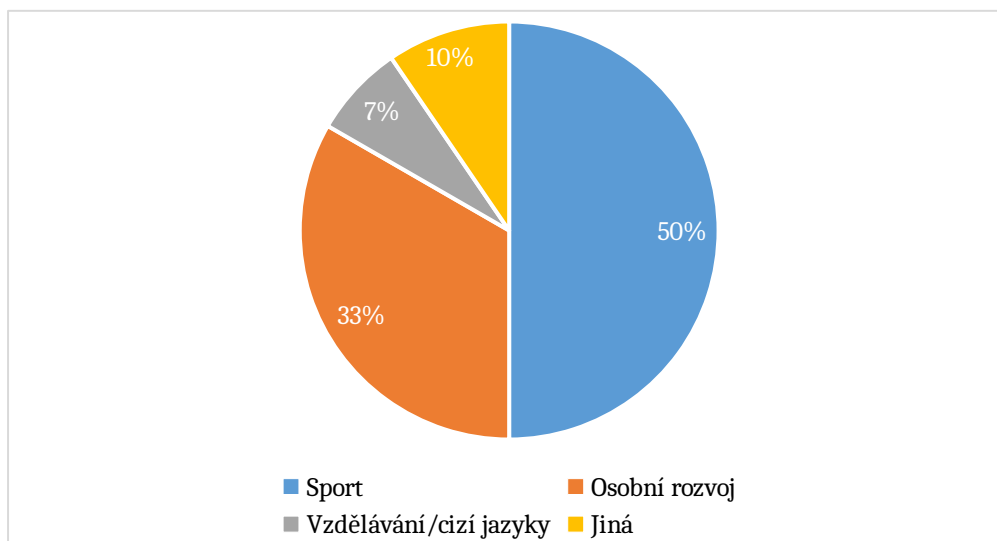
B) osobní rozvoj – 14 odpovědí

C) vzdělávání (cizí jazyky...) – 3 odpovědi

D) jiné – 4 odpovědi

Následující otázka byla uzavřená se 4 možnostmi odpovědi, kdy měl respondent vybrat právě jednu z nich. Výsledek ukazuje, že nejčastějším tématem projektu byl právě sport a následně i projekty s tematikou osobního rozvoje.

Graf 13: Grafické znázornění výsledku (otázka č. 18)

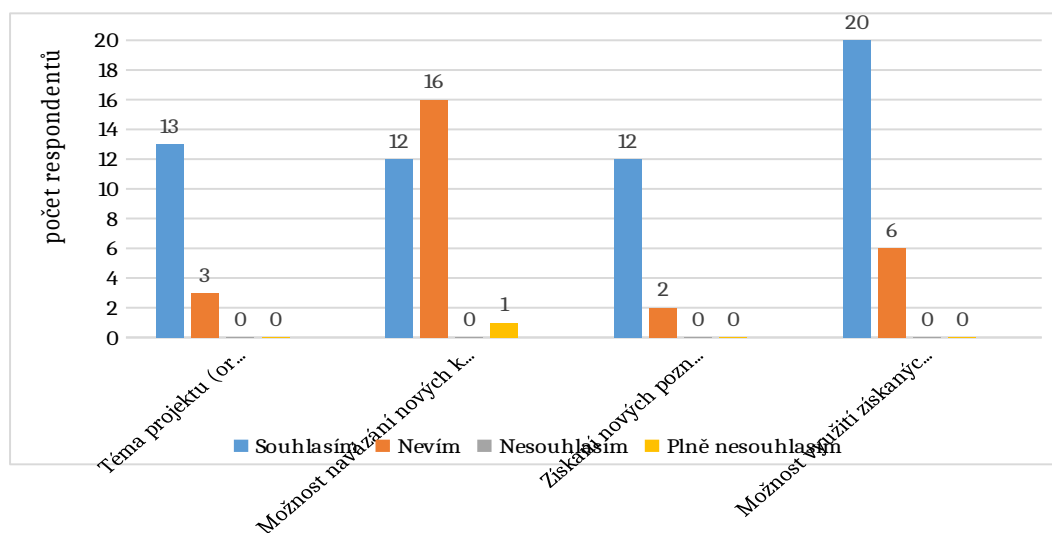


zdroj: Vlastní šetření

Otázka č. 19: Jak byste tento projekt ohodnotil(a)?**Kritéria hodnocení:**

- **Téma projektu (originalita),**
- **Možnost navázání nových kontaktů, případně i spoluprací,**
- **Získání nových poznatků a zkušeností,**
- **Možnost využití získaných poznatků v běžném životě**

Otázka číslo 19 byla poslední ze série otázek, které byly zaměřeny na další projekt, se kterým se respondenti setkali. Tato otázka nabídla možnost ohodnotit daný projekt dle výše uvedených kritérií na stupnici 1-5 (1 nejlepší, 5 – nejhorší). Z výsledků jde vidět, že se respondentům líbilo nejvíce téma daného projektu a možnost využití získaných poznatků v jejich každodenním životě.

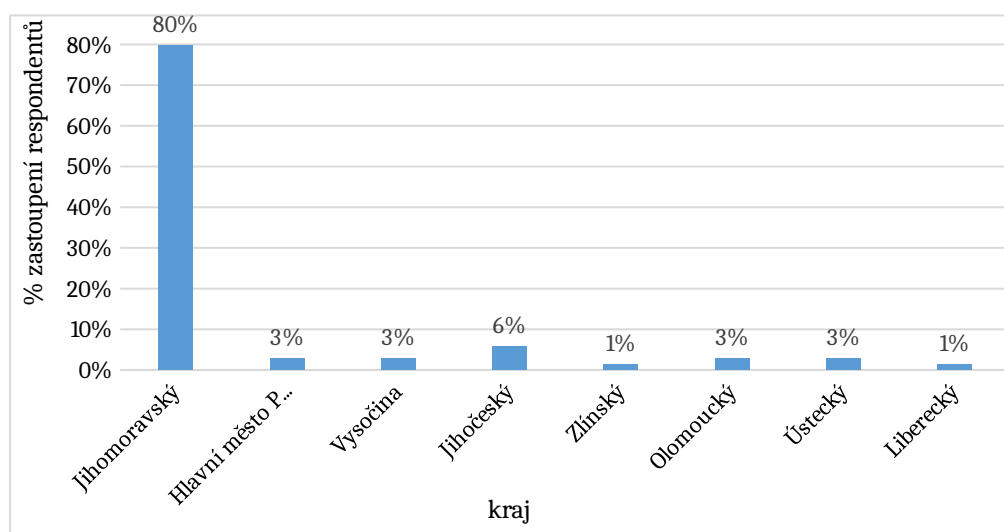
Graf 14: Grafické zpracování výsledku (otázka č. 19)

zdroj: Vlastní šetření

Otázka č. 20: Odkud pocházíte?

Následující série otázek bylo informativního typu, kdy jsem chtěla získat informace o respondentech samotných. Otázka číslo 20 byla otevřená a zjišťovala, odkud oslovení respondenti pochází. Výsledek ukazuje, že většina respondentů pochází z Brna a z jeho okolí (Ivančice, Lelekovice). Mimo Brno a vesnice v jeho přilehlém okolí byly uvedeny i města z dalších částí České republiky (Olomouc, Liberec, Chomutov, Tábor, Praha, Moravský Krumlov), avšak v poměrně menším podílu oproti respondentům pocházejících z Brna a jeho okolí. Procentuální zastoupení jednotlivých krajů zobrazuje následující obrázek 28. Z grafu lze vyčíst jasnou převahu Jihomoravského a následně Jihočeského kraje. Nejmenší část respondentů pochází z Libereckého a Zlínského kraje. Toto zastoupení může být způsobeno určitě i počtem sportovních klubů daných disciplín.

Graf 15: Grafické znázornění výsledku (otázka č. 22)



zdroj: Vlastní šetření

Otázka č. 21: Jste:

A) student ZŠ - 35 odpovědí

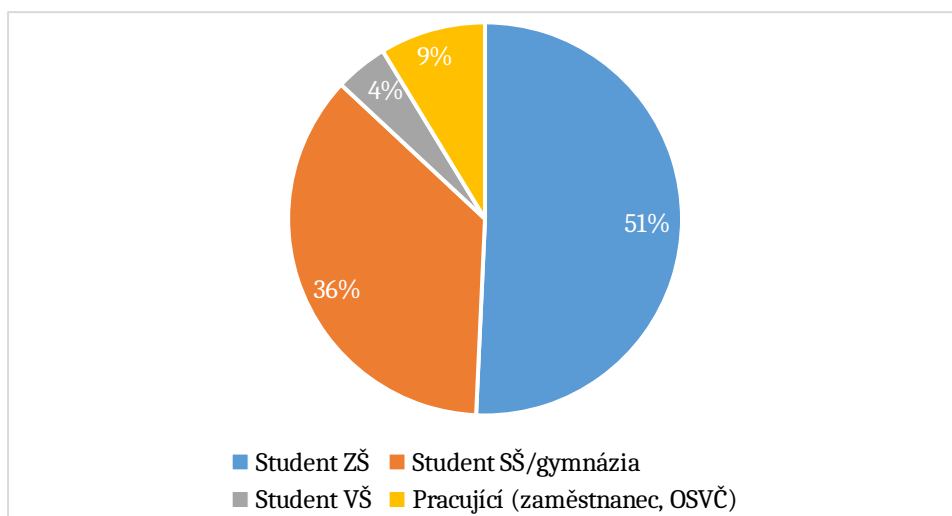
B) student SŠ/Gymnázia - 25 odpovědí

C) student VŠ - 3 odpovědi

D) pracující (zaměstnanec, OSVČ) - 6 odpovědí

Následující uzavřená otázka nabídla respondentovi zvolit jednu ze 4 možností. Dle výsledných odpovědí je vidět, že více než polovinu tvoří studenti základních škol a dále studenti středních škol a gymnázií. Nejméně početnou skupinou jsou studenti vysokých škol. Tento výsledek potvrzuje věkové rozpětí cílové skupiny, na které projekt míří.

Graf 16: Grafické znázornění výsledku (otázka č. 21)



zdroj: Vlastní šetření

Otázka č. 22: Váš věk?

Předposlední otázkou byla otázka na věk respondenta. Nejpočetnější skupinou byly respondenti ve věku 13 a 16 let. S vyšším věkem se počet respondentů snižuje. Respondenti ve věku do 18 let tvoří 80 %, zbylých 20 % tvoří osoby ve věku nad 18 let. Tento trend může poukazovat na zastoupení jak sportovců, tak i jejich trenérů, jelikož ve všech 3 sportovních disciplínách se pohybuje hranice ukončení aktivní kariéry kolem 20-25 let.

Otázka č. 23: Vaše pohlaví?

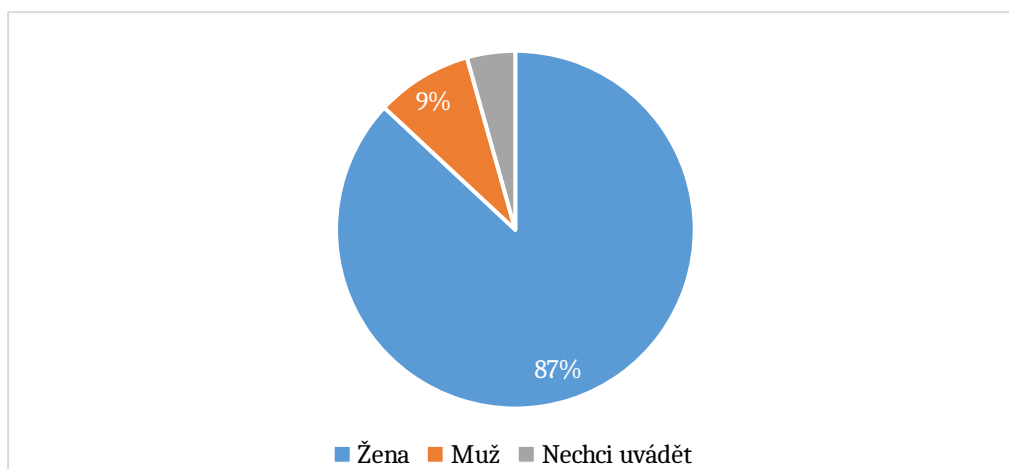
A) muž – 6 odpovědí

B) žena – 60 odpovědí

C) nechci uvádět – 3 odpovědi

Poslední otázkou dotazníku byla uzavřená otázka na pohlaví respondenta. Zde viditelně převládá ženské pohlaví, což může být způsobeno velkým zastoupením moderní gymnastiky, jakožto čistě ženské disciplíny. 4 % respondentů uvedlo, že svoje pohlaví nechtějí uvádět.

Graf 17: Grafické znázornění výsledku (otázka č. 23)



zdroj: Vlastní šetření

5.2 Shrnutí výsledků výzkumného šetření

Výzkumné šetření potvrdilo unikátnost projektu Zrcadlo sportu a stejně tak fakt, že povědomí o solidárních projektech je v rámci oslovené skupině respondentů nízké.

Šetření se soustředilo nejen na hodnocení projektu Zrcadlo sportu na základě předchozích osobních zkušeností respondentů, ale také na to, jestli a v jaké míře se respondenti setkali s pojmem solidární projekt a zda se již dříve setkali s podobnými projekty, které se zaměřují na vzdělávání dětí a mládeže.

- Výzkumného šetření se účastnilo celkem 69 respondentů.
- Skupina respondentů tvořili především studenti základních (51 %) a středních škol/gymnázií (36 %). 9 % tvořili již pracující jedinci (zaměstnanci nebo OSVČ).
- Co se týče pohlaví, 87 % respondentů bylo ženského pohlaví, což může být způsobeno vysokým podílem moderních gymnastek v rámci šetření. 9 % uvedlo mužské pohlaví a 4 % své pohlaví uvést nechtělo.
- Věkové rozpětí respondentů bylo široké, od 8 do 44 let. Věkovou skupinu dětí a dospívajících (do 18 let) tvořilo až 80 % respondentů, nejvíce respondentů bylo ve věku 13 a 16 let. Zbýlých 20 % tvořila věková skupina od 19 let výš. Tento výsledek potvrzuje zaměření projektu na cílovou skupinu sportovců do 18 let.
- 80 % oslovených respondentů pochází přímo z Jihomoravského kraje, zbylých 20 % pochází z Hlavního města Prahy, kraje Vysočina, Jihočeského, Zlínského, Olomouckého, Ústeckého a Libereckého kraje. Kromě Jihomoravského kraje byl nejvíce zastoupen kraj Jihočeský (6 %).
- Zastoupení sportovních disciplín, kterým se respondenti věnují nebylo příliš široké. Byly zde zastoupeny 3 sportovní disciplíny, a to step a moderní gymnastika (obě disciplíny ve 43 % zastoupení), zbylých 13 % tvořil tanec (Hip hop, street dance a taneční sport).
- Své sportovní disciplíně se 46 % respondentů věnuje 9 let a více, 45 % od 4 do 8 let a zbylých 9 % se jí věnuje maximálně 3 roky. Tento výsledek potvrzuje vysoké zastoupení výkonnostních a vrcholových sportovců.

- Na otázku, jaký druh sportovní disciplíny provozují uvedlo 72 % spojení individuální a kolektivní disciplíny, 17 % uvedlo, že se věnují individuálnímu sportu a 10 % uvedlo svoji disciplínu jako kolektivní sport.
- Pro 28 % respondentů má jejich sportovní disciplína vyšší hodnotu, než jen medaile a výsledky. Dalších 24 % uvedlo, že se chtějí své aktivitě věnovat i v budoucnu, 20 % oslovených se aktivitě věnuje s cílem zlepšit se v ní. Pro 19 % respondentů představuje jejich aktivita příjemné trávení volného času a 9 % uvedlo, že jim jde převážně o výsledky. Poslední skupinu respondentů mohou tvořit tedy vrcholoví sportovci, kteří se svojí sportovní disciplínou přímo živí.
- Na otázku, co považují za jejich největší sportovní úspěch, uvedl největší počet respondentů (sedm) medaile z mistrovství světa, další početnou odpovědí (šest) byla medailová umístění na soutěžích a trenérství. Výsledek této otázky dokazuje, že se výzkumu účastnili převážně vrcholoví sportovci, kteří svoji aktivní sportovní kariéru spojují s trenérskou činností.
- O projektu Zrcadlo sportu se 68 % respondentů dozvědělo díky svému trenérovi, dalších 17 % díky sociálním sítím. Zbýlých 14 % se o projektu dozvědělo díky svým kamarádům nebo uvedlo jinou možnost (bez konkrétní odpovědi).
- Největší část respondentů (42 %) uvedlo, že se účastnili právě dvou workshopů Zrcadla sportu, 31 % se účastnilo jednoho workshopu a 19 % se účastnilo až tří workshopů. Nejméně (4 %) oslovených se účastnilo 4 workshopů nebo žádného. 78 % uvedlo, že se workshop konal prezenční formou, zbylých 22 % se účastnilo workshopu online formou.
- Hodnocení workshopu, kterého se respondenti účastnili bylo celkově velice kladné. Nejvíce ocenili přátelskou atmosféru a dobu trvání workshopu.
- Pojem solidární projekt slyšelo už dříve pouze 6 % z oslovených, a to v souvislosti s prací nebo podporou jiných projektů.
- Největší část (37 %) uvedlo, že si pod pojmem solidární projekt představují činnost, která má za cíl vyřešit daný problém v určité cílové skupině. 29 % považuje solidární projekty za možnost, jak realizovat své vlastní nápady,

20 % má pojem spojený s dobrovolnickou činností. Zbýlých 14 % považuje solidární projekty za činnost, která má pomoci sociálně slabším skupinám.

- Téměř polovina (46 %) oslovených neví, zda by v budoucnu chtěli vytvořit podobný projekt. Dalších 26 % uvedlo, že spíše ano a 23 % že spíše ne. Pouze 4 % by určitě chtěli vytvořit svůj vlastní projekt.
- Dle respondentů je hlavní přidanou hodnotou projektu možnost mluvit o tématech, kterým se běžné nedává tolik prostoru, tvorba podcastů a možnost realizace získaných zkušeností z projektu v každodenním životě. Nejmenší část oslovených považuje za hlavní přidanou hodnotu projektu možnost seznámit se s novými lidmi.
- 70 % uvedlo, že se s podobným projektem nikdy nesetkali. 30 % uvedlo, že se setkali s podobnými projekty. Mezi nejčastěji zmíněné projekty patří: Lipka, Kyberšikana, Rozvoj talentu vs. nadání a projekty Erasmus. Mezi nejčastější témata podobných projektů byl sport (50 %), osobní rozvoj (33 %) a vzdělávání, případně jiná témata (respondenti blíže nespecifikovali).

5.3 Vyhodnocení výzkumných otázek

Hlavní výzkumná otázka

- *Jaký je hlavní přínos projektu Zrcadlo sportu pro společnost?*

Výzkumné šetření potvrdilo unikátnost projektu Zrcadlo sportu, která spočívá především v odvětví, kterému se projekt věnuje (neformální vzdělávání ve sportu). Zrcadlo sportu je unikátní projekt hlavně díky tomu, že nabízí sportovcům jiný pohled na realizaci jejich sportovních aktivit. Díky výzkumnému šetření bylo zjištěno, že tématu, kterým se projekt zabývá se nevěnuje žádný jiný podobný projekt. Tento projekt disponuje především tím, že sportovcům a trenérům otevřel nové možnosti, jak vzdělávat sebe (trenéra) a své svěřence a v současné době nabízí několik možností, jak sportovce motivovat v jejich další sportovní kariéře. Výzkum také potvrdil, že projekt dává sportovcům možnost zjistit, co všechno se díky sportu naučili a co mohou aplikovat ve svých osobních a studijních životech.

Vedlejší výzkumné otázky

- *Co je hlavní přidanou hodnotou projektu?*

Výsledky výzkumu potvrzují, že hlavní přidanou hodnotou projektu je dle zúčastněných osob možnost mluvit o tématech, kterým se běžně nedává tolik prostoru (motivace, můj trenér, úspěch) a tvorba podcastů s významnými osobnostmi, které jsou dostupné na několika platformách.

- *V jaké míře byla zasažena hlavní cílová skupina – sportovci a trenéři?*

Z výzkumu vyplynulo, že hlavní cílová skupina, kterou tvoří sportovci byla zasažena převážně ve věkovém rozmezí do 18 let. Počet zúčastněných ve věku nad 18 let byl viditelně nižší. Cílovou skupinu tvořili nejen vrcholoví sportovci (což potvrzují výsledky dotazníkového šetření, ve kterém jsem se mimo jiné dotazovala i na jejich nejvyšší dosažené úspěchy), ale také výkonnostní sportovci. Kromě aktivních sportovců byla zasažena i cílová skupina trenérů, i když v menším počtu.

- *Jakým sportovním disciplínám se účastníci workshopů věnují?*

Účastníci workshopů se věnují sportovním disciplínám, které nepatří mezi tradiční disciplíny, jako je například hokej, fotbal nebo tenis. Mezi nejčastěji zmiňované sportovní disciplíny patřila moderní gymnastika, step a tanec a všechny tyto tři disciplíny spojují individuální a kolektivní druh sportovních disciplín

- *V jak velkém povědomí má současná generace existenci solidárních projektů?*

Z výzkumného šetření vyplynulo, že povědomí současné generace o solidárních projektech je velice nízké. Výzkumná hypotéza se tedy potvrdila.

6 DISKUZE

Následující kapitola nabídne shrnutí výsledků dotazníkového šetření a mimo jiné nabídne pohled na to, jak pandemie COVID-19 ovlivnila průběh projektu. Hlavní cíl práce spočíval ve zjištění, jaký dopad měl projekt Zrcadlo sportu na danou cílovou skupinu, jaké jsou jeho hlavní přidané hodnoty a dopady do budoucna a jestli se na území města Brna realizují další solidární projekty.

Dle dotazníkového šetření měl projekt Zrcadlo sportu dopad především na sportovce (výkonnostní a vrcholové), které se své sportovní aktivitě věnují delší dobu (převážná většina oslovených se své aktivitě věnuje minimálně čtyři roky). Mimo tento fakt výzkum ukázal, že se projektovému týmu podařilo oslovit zejména ty sportovní disciplíny, které se neřadí mezi tradiční (jako například hokej nebo fotbal). Tento fakt může být způsoben tím, že je těžší zaujmout tyto tradiční sportovní disciplíny a jejich trenéry. Projektový tým se v průběhu realizace projektu několikrát snažil oslovit větší sportovní kluby, nicméně nikdy nedošlo k navázání další spolupráce. Dle mého názoru je to z toho důvodu, že v době, kdy docházelo k oslovení těchto tradičních a známých sportovních klubů neměl projekt tak široké portfolio kontaktů a pozitivních hodnocení od ostatních trenérů, aby přesvědčil ostatní sportovní kluby. Proto se projektovému týmu podařilo oslovit především menší sportovní kluby, kterým nevádí navazovat spolupráce s novými projekty. Přes prvotní překážky v oslovování sportovců a trenérů se projektovému týmu Zrcadla sportu nakonec podařilo vytvořit několik významných spoluprací, na jejichž základě se vytváří další. Jelikož trvání solidárního projektu bylo časově ohraničeno pouze na jeden rok, bylo velice důležité, aby se projekt dostal do povědomí co nejvíce sportovců, jejich trenérů a klubů, aby mohl projekt sám pokračovat i po uplynutí 12 měsíců. To se projektovému týmu a hlavní facilitátorce povedlo a nyní projekt nabídky sám získává, nikoliv jen nabízí. Na základě toho lze usoudit, že má projekt pozitivní dopady pro společnost a stále se snaží své portfolio nabízených služeb a produktů rozšiřovat. Dle mého názoru v dnešní době zapotřebí motivovat a podporovat sportovce a jejich trenéry v jejich

sportovních aktivitách. A nejen vrcholové a výkonnostní sportovce, ale i ostatní děti a mládež.

Kromě faktu, zda měl projekt Zrcadlo sportu dopady na společnost jsem chtěla zjistit, jestli se společnost již někdy setkala se solidárními projekty. Z dotazníkového šetření jsem zjistila, že se někteří respondenti již s podobnými projekty setkali, nicméně po analýze jimi zmíněných projektů jsem zjistila, že žádný z nich není podporován z Evropského sboru solidarity. Jediným projektem, který v současné době působí na území Brna je solidární projekt Šropi v pohybu, který se zaměřuje na propagaci zdravého životního stylu a stravování pro žáky základních škol. Projekt se realizuje od srpna minulého roku a ukončen by měl být v červenci tohoto roku. Z tohoto časového rozmezí je jasné, že stejně jako projekt Zrcadlo sportu byl i tento omezen ve své činnosti z důvodu pandemie COVID-19. Projekt Šropi v pohybu se tedy zaměřil na vytváření výukových videí na YouTube, kde má nyní přes 400 odběratelů a 37 výukových videí.

Nyní bych se ráda vyjádřila k tomu, jak pandemie COVID-19 ovlivnila projekt Zrcadlo sportu. Jak již bylo popsáno v práci výše, projekt realizoval své první workshopy v prvních měsících minulého roku. Bohužel, zrovna ve chvíli, kdy se začaly workshopy více rozjíždět, udeřila pandemie COVID – 19, a proto se musel projektový tým hodně rychle adaptovat na základě vyhlášených opatření. Proto začal projekt s workshopy online formou. Obecně lze zhodnotit, že se zájem o workshopy se začátkem pandemie snížil, nyní se však zájem o workshopy opět zvyšuje. COVID

pandemie ukázala, že je potřeba se osobním rozvojem a motivací sportovců zabývat dlouhodobě, a ne pouze v období pandemie. Je zřejmé, že kluby, které se tématům jako osobní a klubové cíle, komunikace věnují už delší dobu mají mnohem menší problémy s motivací a účastí sportovců i v této krizové době, na rozdíl od těch klubů, které zmíněným tématům nedávají tolik prostoru. Co se týče dopadu pandemie na marketing a propagaci projektu, tak i tato stránka byla pandemií značně omezena. Důvodem je především vypotřebování fotek a dalšího publikovatelného materiálu na sociální síť. Je tedy zapotřebí nastavit nový publikační plán a snažit se opět co nejvíce zaujmout a zvýšit dosah příspěvků

na sociálních sítích. Nebude to ale určitě jednoduchá záležitost, jelikož není dostatek aktivit pro tvorbu příspěvků.

Co se týče fungování projektového týmu, je zřejmé, že jelikož od úplného začátku projektu již uplynuly dva roky a někteří členové projektového týmu se posunuli jiným směrem. Například k práci na plný úvazek nebo jiné zaměstnání. Určitou roli hrálo i omezení pořádání prezenčních (offline) workshopů. Toto omezení mělo za následek snížení motivace dalších členů týmu, pro které byla příprava a vedení těchto workshopů hlavním důvodem účasti v projektu. V současné době je projektový „tým“ složen pouze z jedné osoby, což zapříčinilo méně dynamický vývoj projektu, než by bylo možné.

7 ZÁVĚR

Tato diplomová práce měla za cíl analyzovat solidární projekty na území statutárního města Brna. Hlavní náplní této analýzy byl projekt Zrcadlo sportu. V první části práce jsem se věnovala literární rešerši dané problematiky (projektové řízení, solidární projekty a Evropský sbor solidarity). V následující části jsem popsala výsledky dotazníkového šetření. Dotazníkovým šetřením jsem se rozhodla oslovit účastníky workshopů Zrcadla sportu. Dotazník jsem vytvořila přes webový portál Survio.cz a následně ho rozeslala zhruba 110 sportovcům, respektive jejich trenérům, kteří dotazníky rozeslali dále. Již v této fázi jsem se setkala s menším omezením, a to v podobě GDPR, kvůli kterému jsem nemohla získat jmenné seznamy dětí, které se účastnily workshopů, a proto jsem tedy musela dotazníky rozesílat přes jejich trenéry. Naštěstí, díky mé minulé sportovní kariéře, mám s trenéry velice kladný vztah, a tak nebyl problém v komunikaci a rozesláním dotazníků dál. Ze zhruba 110 rozeslaných dotazníků se mi vrátilo zpět 69 vyplněných dotazníků. Toto číslo by mohlo být určitě vyšší, pokud by byla možnost dotazníky osobně roznést do jednotlivých sportovních klubů, nicméně současná situace tento postup nedovolila.

Výzkumné šetření jednoznačně potvrdilo unikátnost projektu Zrcadlo sportu a stejně tak potvrdilo i moji domněnku o nedostatečném povědomí současné mladé generace o solidárních projektech. Unikátnost projektu spočívá především v tom, že se žádný respondent nesetkal s jiným podobným projektem, který by se věnoval vzdělávání mládeže a dětí v tomto oboru a pod hlavičkou Evropského sboru solidarity. Dalo by říct, že projekt vyplnil svojí náplní „díru na trhu“. V práci jsem se snažila uvést nejen to, co se projektu povedlo, ale popsat také těžší začátky projektu, kdy nebyl zájem o jeho workshopy až tak vysoký. V současné době projekt získává nabídky na spolupráce (například s Českým svazem moderní gymnastiky), a tak se potvrdila jeho udržitelnost a pozitivní dopady na společnost sportovců a jejich trenérů.

Dle mého názoru projekt naplnil svůj potenciál nejen pod hlavičkou Evropského sboru solidarity, díky kterému se mohl projekt první rok realizovat, ale využil této podpory natolik,

že i po oficiálním ukončení projektu (jakožto solidárního projektu) funguje bez problémů dál. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že respondenti považují za hlavní přidanou hodnotu možnost diskutovat a rozvíjet témata, kterým se v rámci své sportovní přípravy tolik nevěnují. Mimo jiné respondenti ocenili i nabídku podcastů, kterou i já považuji za hlavní přidanou hodnotu projektu. Na otázku, zda by měli respondenti zájem vytvořit v budoucnu podobný projekt odpověděla většina nerozhodně. To může být ovlivněno nízkým povědomím o možnostech a podmínkách pořádání podobných projektů. Jsem si jistá, že pokud by současná mladá generace měla více informací o možnostech, které se jim nabízí, určitě by byla větší část respondentů pro realizaci vlastního projektu. Dle mého názoru by bylo potřeba dostat solidární projekty a Evropský sbor solidarity více do povědomí mladé generace.

Kromě představení projektu a vyhodnocení dotazníku jsem se v práci věnovala i zhodnocení toho, jak pandemie COVID-19 ovlivnila celkový průběh projektu. Pandemie zasáhla společnost zrovna v době, kdy se začaly více rozjíždět workshopy, a proto bylo nezbytné na tuto situaci rychle reagovat. Projektový tým se tedy přeorientoval na pořádání online workshopů, které měly také velký úspěch, nicméně poptávka po těchto workshopech v období začátku pandemie mírně klesla. Na základě těchto zkušeností je zřejmé, že každý projektový tým musí umět reagovat na externí vlivy, které mohou směřování projektu ovlivnit.

Použité zdroje

ARMSTRONG, Michael. Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: Cesta k efektivitě a výkonnosti. 1. Praha: Fragment, 2011. ISBN 978-80-253-1198-1.

BLACKBURN, Sarah. The project manager and the project-network. *International Journal of Project Management* [online]. 2002,, 5 [cit. 2021-5-3]. ISSN 0263-7863. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786301000692>

DE CEUSTER, Luc. Focus on project success: tools and techniques for successful projects. Praha: APraCom, 2010. Project management. ISBN 978-80-254-8707-5.

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. Projektový management podle IPMA. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2848-3.

European Solidarity Corps: (2014-2020) Supporting activities and projects that foster solidarity in European society. *European Commission* [online]. European union, 2021 [cit. 2021-5-5]. Dostupné z: https://www.eacea.ec.europa.eu/grants/2014-2020/european-solidarity-corps_en

Evropská výkonná agentura pro vzdělávání a kulturu. *Evropská komise* [online]. Evropská unie [cit. 2021-5-5]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/info/departments/european-education-and-culture-executive-agency_cs

Evropský sbor solidarity 2021–2027: Rada a Evropský parlament dosáhly prozatímní dohody. *Evropská rada, Rada Evropské Unie* [online]. Evropská unie, 2021, 11. prosince 2020 [cit. 2021-5-5]. Dostupné z: <https://www.consilium.europa.eu/cs/press/2020/12/11/european-solidarity-corps-agreement/>

europa.eu/cs/press/press-releases/2020/12/11/european-solidarity-corps-2021-2027-the-council-and-the-european-parliament-strike-a-provisional-agreement/

FIALA, Petr. Řízení projektů. Vyd. 2., přeprac. Praha: Oeconomica, 2008. ISBN 978-80-245-1413-0.

FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. Investiční rozhodování a řízení projektů: Jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů. 1. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3293.

HABR, Jaroslav a Jaromír VEPŘEK. Systémová analýza a syntéza (zdokonalování a projektování systémů). 2., přeprac. vyd. Praha: Státní nakladatelství technické literatury, 1986.

HAUGHEY, Duncan. *Understanding the Project Management Triple Constraint* [online]. 2011 [cit. 2021-4-26]. Dostupné z: <https://www.projectsmart.co.uk/understanding-the-project-management-triple-constraint.php>

CHENG, Mei-I, Andrew R.J. DAINITY a David R. MOORE. What makes a good project manager? Human Resource Management Journal [online]. 2005, (15), 13 [cit. 2021-4-26]. Dostupné z: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1748-8583.2005.tb00138.x?saml_referrer

ICB – IPMA® Competence Baseline. PM Consulting [online]. bARTvisions
[cit. 2020-04-17]. Dostupné z: <https://www.pmconsulting.cz/pm-wiki/icb-ipma-competence-baseline/>

International Journal of Project Management [online]. Henley Management College, 2002
[cit. 2021-4-26]. Dostupné z:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786301000692?via%3Dihub>

JEŘÁBEK, Hynek. *Úvod do sociologického výzkumu*. 1. Praha: Carolinum, 1992.
ISBN 80-7066-662-5.

JEŽKOVÁ, Zuzana, Hana KREJČÍ, Branislav LACKO a Jaroslav ŠVEC. *Projektové řízení: Jak zvládnout projekty*. 1. Kuřim: Akademické centrum studentských aktivit, 2013. ISBN 978-80-905297-.

KOONTZ, Harold a Heinz WEIHRICH. *Essentials of Management: An International Perspective*. 8. New Delhi: Tata McGraw-Hill, 2008.

LOCK, Dennis. *Project Management* [online]. 10. Gower Publishing Limited, 2012
[cit. 2021-04-07]. ISBN 9781409452690. Dostupné z: <https://eds-a-ebscohost-com.ezproxy.muni.cz/eds/ebookviewer/ebook/ZTAwMHh3d19fNTA0Njg0X19BTg2?sid=9c227845-f39c-4739-9a96-e67bb2a4b8f3@sdc-v-sessmgr01&vid=4&hid=/&format=EB>

LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. 1. Praha: Grada Publishing., 2011 ISBN 978-80-247-3902-1.

NĚMEČEK, Petr a Robert ZICH. *Podnikový management II: historie a současnost*. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2008. ISBN 978-80-214-.

Non-formal education. *Data for the Sustainable Development Goals* [online]. UNESCO Institute for Statistics, 2021 [cit. 2021-5-5]. Dostupné z: <http://uis.unesco.org/en/glossary-term/non-formal-education>

O nás. *Zrcadlo sportu: Úspěšnější i spokojenější. Ve sportu i v životě*. [online]. Zrcadlo sportu, 2020 [cit. 2021-5-5]. Dostupné z: <https://www.zrcadloportu.cz/o-nas/>

PATZAK, G. a GUNTER RATTAY. *Project Management: Guideline for the Management of Projects, Project Portfolios, Programs and Project-oriented Companies*. 2012. ISBN 9783714302240.

PETTERSEN, N. *Project Management: What do we know about the effective project manager?*. 2. Butterworth-Heinemann, 1991. ISBN 0263-7863/91/020099.

REKTORÍK, Jaroslav, Petr PIROŽEK a Jana NOVÁ. *Projektový management ve sportu*. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sportovních studií, 2015. ISBN 978-80-210-7995-3.

SKALICKÝ, Jiří, Milan JERMÁŘ a Jaroslav SVOBODA. *Projektový management a potřebné kompetence*. V Plzni: Západočeská univerzita, 2010. ISBN 978-80-7043-975-3.

Solidární projekt s Evropským sborem solidarity. *Mladiinfo* [online]. Brno: Mladiinfo ČR, 2021, 23.6.2020 [cit. 2021-5-5]. Dostupné z: <https://www.mladiinfo.cz/solidarni-projekt-s-evropskym-sborem-solidarity/>

ŠTEFÁNEK, Radoslav. Projektové řízení pro začátečníky. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2835-0.

VANÍČKOVÁ, Radka a Kateřina HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ. *Projektové řízení pro projektové manažery: Průvodce projektovým řízením pomocí případových studií.*

1. Dubnica nad Váhom: Dubnický technologický institut, 2016. ISBN 978-80-7512-622-1.

VOJTÍŠEK, Petr. *Výzkumné metody: Metody a techniky výzkumu a jejich aplikace v absolventských pracích vyšších odborných škol.* 1. Praha: Vyšší odborná škola sociálně právní, 2012. ISBN 978-80-905109-3-7.

YOUNG, Trevor L. *The handbook of Project Management.* 2. Kogan Page Limited, 2007. ISBN 978 0 7494 4984 1

Seznam obrázků

Obrázek 1: Vymezení pojmu projektový management.....	20
Obrázek 2: Projektový trojimperativ.....	40
Obrázek 3: Projektový diamant.....	41
Obrázek 4: Logo Evropského sboru solidarity.....	44
Obrázek 5: Logo projektu Zrcadlo sportu.....	46
Obrázek 6: Workshop během soustředění GymGym.....	51
Obrázek 7: Workshop v T-Group Brno.....	52
Obrázek 8: Vzdělávací a propagační materiály.....	52
Obrázek 9: Instagramová pozvánka na živé vysílání "Pokec" s Denisou Štěpánkovou	59

Seznam grafů

Graf 2: Grafické znázornění výsledku (otázka č.2).....	61
Graf 3: Grafické znázornění výsledku (otázka č. 3).....	62
Graf 4: Grafické znázornění výsledku (otázka č. 4).....	63
Graf 5: Grafické znázornění výsledku (otázka č. 6).....	65
Graf 6: Grafické zpracování výsledku (otázka č. 7).....	66
Graf 7: Grafické znázornění výsledku (otázka č. 8).....	67
Graf 8: Grafické znázornění výsledku (otázka č. 11).....	69
Graf 9: Grafické znázornění výsledku (otázka č. 12).....	70
Graf 10: Grafické znázornění výsledku (otázka č. 13).....	71
Graf 11: Grafické znázornění výsledku (otázka č. 14).....	72
Graf 12: Grafické znázornění výsledku (otázka č. 15).....	73
Graf 13: Grafické znázornění výsledku (otázka č. 16).....	74
Graf 14: Grafické znázornění výsledku (otázka č. 18).....	76
Graf 15: Grafické zpracování výsledku (otázka č. 19).....	77
Graf 16: Grafické znázornění výsledku (otázka č. 22).....	78
Graf 17: Grafické znázornění výsledku (otázka č. 21).....	79
Graf 18: Grafické znázornění výsledku (otázka č. 23).....	80

Seznam tabulek

Tabulka 1: Charakteristické vlastnosti projektu.....	23
Tabulka 2: Rozdíl mezi programovým a projektovým řízením.....	36
Tabulka 3: Aktivita projektu.....	50
Tabulka 4: Rozpočet projektu.....	54

Seznam příloh

Příloha A – vzor dotazníku

Seznam použitých zkratk

PMBok

Project Management Body of Knowledge

IPMA

International Project Management Association

WS

Workshop

Příloha A – vzor dotazníku

Milí sportovci a sportovkyně,

do rukou se Vám dostal tento elektronický dotazník, který má za cíl získat co nejvíce informací o tom, jak byste ohodnotili projekt Zrcadlo sportu na základě Vašich vlastních poznatků a názorů (náplň projektu, způsob jeho realizace, jeho silné/slabé stránky) z osobního střetnutí s projektem (např. návštěva workshopu).

Jsem studentkou Ekonomicko-správní fakulty Masarykovy univerzity – studijní obor Regionální rozvoj a správa se zaměřením na projektový management. Tento anonymní dotazník poslouží pouze ke zpracování mé diplomové práce na téma „Analýza solidárních projektů – projekt Zrcadlo sportu“.

Poprosím Vás tedy o jeho vyplnění, které Vám nezabere více než 5 minut. Pro jeho správné vyplnění stačí zakroužkovat vždy 1 správnou odpověď, pokud zvolíte možnost „jiné“, prosím o konkrétní odpověď, případně postupujte dle instrukcí.

Všechny Vaše odpovědi jsou anonymní a budou využity pouze pro výzkumné účely výše zmíněné práce. Prosím, vyplňujte pouze pravdivé informace.

Děkuji za Váš čas,

Bc. Julie Sitarová

1. **Jaká je vaše sportovní disciplína?***:
2. **Jak dlouho se věnujete své sportovní disciplíně?** (vyberte jednu odpověď)*
 - ☐ několik měsíců
 - ☐ 1-3 roky
 - ☐ 4-8 let
 - ☐ 9 let a více

3. Vaše sportovní disciplína se řadí mezi:*

- ☐ Individuální sporty
- ☐ Kolektivní sporty
- ☐ Spojuje oba druhy (individuální i kolektivní)

4. Vaše sportovní disciplína pro vás znamená:*

- ☐ Příjemné trávení volného času
- ☐ Aktivitu, které se věnujete pravidelně s cílem zlepšit se v ní
- ☐ Aktivitu, ve které soutěžíte/závodíte a jde vám o výsledky
- ☐ Má pro vás vyšší hodnotu, než jen medaile a výsledky
- ☐ Chcete se této aktivitě věnovat i v budoucnu (např. trenér, rozhodčí, funkcionář)

5. Co považujete za váš největší sportovní úspěch?*

.....

6. O projektu Zrcadlo sportu jste se dozvěděl(a) díky:*

- ☐ Kamarádům
- ☐ Sociálním sítím (FB, Instagram, Spotify)
- ☐ Trenérovi
- ☐ Jiná...

7. Kolika workshopů Zrcadla sportu jste se zúčastnil(a):*

.....

8. Jak byste popsal(a) workshop, kterého jste se zúčastnil(a):* (známkuje jako ve škole, 1-nejlepší, 5-nejhorší)

Atmosféra WS byla přátelská	1	2	3	4	5
Doba trvání WS byla přiměřená	1	2	3	4	5
Téma WS bylo zajímavé	1	2	3	4	5
Do WS jsem se s chutí zapojil(a)	1	2	3	4	5
WS splnil má očekávání	1	2	3	4	5
Potkal(a) jsem nové kamarády, se kterými jsem stále v kontaktu	1	2	3	4	5

9. Jakou formou byl WS pořádán:* (Vyberte jednu odpověď)

- ☐ Offline (prezenční forma)
- ☐ Online (MS Teams, Zoom)

10. Slyšel(a) jste už dříve o pojmu “solidární projekt“?* (Vyberte jednu odpověď)

- ☐ Ano
- ☐ Ne

11. Pokud ano, v jaké souvislosti?* :

12. Co si pod pojmem “solidární projekt“ představujete?* (Vyberte jednu nebo více odpovědí)

- ☐ Dobrovolnickou činnost
- ☐ Činnost, která se zaměřuje především na pomoc sociálně slabším skupinám
- ☐ Činnost, která má za cíl vyřešit daný problém určité cílové skupiny
- ☐ Nabízí možnost mladým lidem realizovat své nápady
- ☐ Jiná...

13. Oslovil vás projekt natolik, že byste vy sám/sama chtěl(a) v budoucnu vytvořit něco podobného?* (Vyberte jednu odpověď)

- ☐ Určitě ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Nevím
- ☐ Spíše ne
- ☐ Určitě ne

14. Doporučil(a) byste projekt Zrcadlo sportu svým kamarádům?* (Vyberte jednu odpověď)

- ☐ Ano
- ☐ Ne

15. Co je podle vás hlavní přidanou hodnotou projektu? (známkujte jako ve škole, 1-plně souhlasím, 5-plně nesouhlasím, případně slovně doplňte)

Možnost seznámit se s novými lidmi	1	2	3	4	5
Mluvit na WS o tématech, kterým se běžně nedává tolik prostoru	1	2	3	4	5
Projekt dokázal usměrnit své působení v období pandemie	1	2	3	4	5
Tvorba podcastů s významnými osobnostmi	1	2	3	4	5
Možnost realizace získaných zkušeností v každodenním životě	1	2	3	4	5
Jiné	1	2	3	4	5

16. Setkal(a) jste je už někdy s podobným projektem, který se zabývá vzděláváním dětí/mládeže?* (Vyberte jednu odpověď)

- ☐ Ano
- ☐ Ne

17. Pokud ano, jak se projekt jmenoval?

.....

18. Jaké bylo téma projektu? (Vyberte jednu odpověď)

- ☐ Sport
- ☐ Osobní rozvoj
- ☐ Vzdělávání (cizí jazyky,..)
- ☐ Jiná...

19. Jak byste tento projekt ohodnotil(a)? (známkuje jako ve škole,

1 – nejlepší, 5 – nejhorší)

Jak byste tento projekt ohodnotil(a)? (známkuje jako ve škole, 1-nejlepší, 5-nejhorší) Téma projektu (jeho originalita)	1	2	3	4	5
Možnost navázání nových kontaktů, případně i spoluprací	1	2	3	4	5
Získání nových poznatků a zkušeností	1	2	3	4	5
Možnost využití získaných poznatků v každodenním životě	1	2	3	4	5

20. Odkud pocházíte? * (město):

21. Jste:*

- ☐ Student ZŠ
- ☐ Student SŠ/Gymnázia
- ☐ Student VŠ
- ☐ Pracující (zaměstnanec, OSVČ)

22. Váš věk? *

23. Vaše pohlaví:

- ☐ muž
- ☐ žena
- ☐ nechci uvádět