

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

Filozofická fakulta



DIPLOMOVÁ PRÁCE

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

*APLIKACE ŘÍZENÍ ZNALOSTÍ PŘI POŘÁDÁNÍ MISTROVSTVÍ SVĚTA
KLUBŮ V ULTIMATE FRISBEE*

Diplomová práce

Autor: Bc. Vladimíra Horáčková

Vedoucí práce: Doc. Ing. Jaroslava Kubátová, Ph.D.

Olomouc 2011

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Akademický rok: 2009/2010

Studijní program: Filologie
Forma: Prezenční
Obor/komb.: Odborná francouzština pro hospodářskou praxi
(OFHP)

Podklad pro zadání DIPLOMOVÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
Bc. HORÁČKOVÁ Vladimíra	Bohutín 114, Bohutín	F080004

TÉMA ČESKY:

Aplikace řízení znalostí při pořádání mistrovství světa klubů v ultimate frisbee

NÁZEV ANGLICKY:

Application of Knowledge Management in Organization of the World Ultimate Club Championships

VEDOUcí PRÁCE:

Doc. Ing. Jaroslava Kubátová, Ph.D. - KAE

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

1. Úvod
2. Definice projektového řízení, definice ultimate frisbee, zadávací dokumentace WFDF
3. Případová studie pořádání mistrovství světa klubů ve frisbee ultimate
4. Aplikace získaných znalostí z případové studie; formulace metodologie pro pořádání turnajů v ultimate frisbee podobného rozsahu
5. Závěr

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

Doležal Jan, Lacko Branislav, Máchal Pavel a kolektiv: Projektový management podle IPMA Grada Publishing, 512 s., 2009, ISBN: 978-80-247-2848-3
Plamínek, J. Vedení lidí, týmu a firem. 2. rozšíř. vyd., Grada Publishing, 180 s., 2005. ISBN: 80-247-1092-7
Svozilová, Alena: Projektový management. 1. vyd., GRADA Publishing, 356 s., 2006, ISBN: 80-247-1501-5
Česká asociace létajícího disku (ČALD): Worlds Prague 2010. 2010. Dostupný z WWW: < <http://wucc2010.com/> >
World Flying Disc Federation (WFDF) : Bid Proposal for Sanctioned WFDF Events. 2010. Dostupný z WWW: <http://wfd.org/index.php?page=events/bidding.html>

Podpis studenta:

Horáčková

Datum:

8. 7. 2010

Podpis vedoucího práce:

Kubátová

Datum:

8. 7. 2010

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma: „Aplikace řízení znalostí při pořádání Mistrovství světa klubů v ultimate frisbee“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí diplomové práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne.

Podpis

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala Doc. Ing. Jaroslavě Kubátové, Ph.D. za odborné vedení během zpracování této diplomové práce, za konstruktivní kritiku a především za její trpělivost. Dále bych ráda poděkovala celému organizačnímu týmu turnaje WUCC 2010, který se se mnou podělil o své zkušenosti a know-how z pořádání tohoto turnaje. Velký dík patří i Ing. Pavlu Novákovi za morální podporu a podnětné připomínky, které mi během psaní diplomové práce poskytoval. V neposlední řadě bych chtěla poděkovat i své rodině za podporu během celé doby studia.

V Olomouci dne.

Podpis

OBSAH:

Úvod	7
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 Řízení znalostí.....	10
1.1 Základní terminologie managementu znalostí	10
1.1.1 Data.....	11
1.1.2 Informace.....	11
1.1.3 Znalosti	12
1.1.4 Další pojmy	13
1.2 Klasifikace znalostí.....	14
1.3 Řízení znalostí.....	15
1.4 Shrnutí.....	16
2 Teoretická východiska projektového managementu.....	17
2.1 Projektový management.....	17
2.2 Projekt	18
2.2.1 Stanovení cílů projektu.....	19
2.2.2 Fáze projektu	20
2.2.3 Stanovení nákladů	22
2.3 Metody a nástroje projektového managementu	23
2.3.1 Strategické analýzy.....	23
2.3.2 Analytické metody.....	28
2.3.3 Komparace metod a nástrojů projektového managementu a jejich aplikovatelnost na projekt pořádání turnaje WUCC 2010	37
2.4 Shrnutí.....	38
II EMPIRICKÁ ČÁST	40
3 Představení WUCC, ultimate frisbee a organizace ČALD	40
4 Analýza projektu pořádání turnaje WUCC 2010.....	42

4.1 Předprojektová fáze.....	42
4.1.1 SWOT analýza turnaje WUCC 2010.....	43
4.1.2 Logický rámec turnaje WUCC 2010.....	44
4.1.3 Návrh organizace turnaje pro WFDF	48
4.2 Projektová fáze.....	51
4.2.1 Zahájení příprav.....	52
4.2.2 Plánování činností turnaje WUCC 2010	63
4.2.3 Realizace turnaje.....	71
4.2.4 Ukončení projektu	72
4.3 Poprojektová fáze.....	73
4.4 Shrnutí.....	77
Závěr	79
Résumé	82
Abstrakt	84
Abstract	85
Seznam pramenů a použité literatury.....	86
Seznam tabulek	88
Seznam obrázků.....	89
Seznam příloh	90
Seznam zkratk.....	91
Přílohy	i

Úvod

Znalostní management se v současnosti těší velké pozornosti. V dnešním prostředí informačních technologií, kde již neexistují bariéry v přístupu k informacím, je zapotřebí si mezi dostupnými informacemi vybírat ty správné a nabyté znalosti vhodným způsobem řídit. Řízení znalostí však není pouze otázkou kumulace informací, které jsou vzájemně propojeny. Jedná se především o pokrytí konkrétních potřeb v procesu řízení. Důležité tedy není pouze vědět JAK, ale i KDO, KDY a PROČ.

Řízení znalostí se v současné době aplikuje především v obchodní sféře, kdy se v dynamickém a nestabilním prostředí trhu stávají znalosti a lidé vlastníci znalosti efektivním konkurenčním prvkem pro firmu a mnohdy i nutností pro přežití. Firmám, kterým se podařilo začlenit znalostní management do fungování podniku, se navíc mimo zvýšení konkurenceschopnosti podařilo mnohdy docílit i vývoje nových produktů a leckdy dosáhly i finančních úspor. Znalostní management nelze z celkového řízení firmy vyčlenit nebo jej považovat za samospasný. Na příkladu některých firem (IBM, Microsoft...) však vidíme, že jeho aplikací lze zefektivnit fungování podniku a mnohonásobně zvýšit hodnotu firmy.

Znalostní management lze aplikovat i mimo obchodní sféru. V takových případech není záměrem zvýšit konkurenceschopnost. Zefektivnění procesu řízení je však i mimo komerční oblast evidentní. Následující práce je zaměřena na aplikaci řízení znalostí při řízení projektů v oblasti sportu, přesněji v ultimate frisbee. Vzhledem k tomu, že v současném životním stylu neustále roste význam sportu a volnočasových aktivit vůbec, lze předpokládat, že následující diplomová práce bude přínosem nejen pro příznivce ultimate frisbee, ale i pro další sportovní nadšence, jejichž zájmy přesahují pouhou účast na sportovních aktivitách.

Česká republika se stala v roce 2010 pořadatelem Mistrovství světa klubů v ultimate frisbee (WUCC). Pro Čechy nebyla tato událost prvním organizačním počinem. Již v roce 2001 proběhlo v České republice Mistrovství Evropy klubů v ultimate frisbee. V rámci českého i světového frisbee byl však letošní turnaj doposud největší událostí. Lze předpokládat, že i v budoucnu bude Česká republika hostit turnaje velkého rozsahu.

Následující diplomová práce je proto zaměřena na řízení znalostí z oblasti projektového managementu a využití těchto znalostí při projektech pořádání velkých turnajů v ultimate frisbee.

Hlavním cílem diplomové práce s názvem „*Aplikace řízení znalostí při pořádání Mistrovství světa klubů v ultimate frisbee*“ je využít uskutečněného projektu pořádání turnaje WUCC jako případové studie a aplikovat na ni teoretické znalosti z oblasti projektového managementu. V diplomové práci bude zkoumáno, zda použití zásad a vybraných metod projektového managementu povede ke zkvalitnění a zefektivnění práce celého organizačního týmu a naleznou se úspory v oblasti použitých zdrojů.

Diplomová práce si tedy klade za cíl ověřit následující hypotézu:

„Aplikace řízení znalostí na projekt pořádání turnaje WUCC 2010 povede k zefektivnění procesů při pořádání turnajů v ultimate frisbee velkého rozsahu.“

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí, teoretické a praktické. V teoretické části se seznámíme s pojmy souvisejícími s řízením znalostí. Druhá kapitola teoretické části práce je věnována teorii řízení projektů. V této kapitole se mimo základních pojmů seznámíme i s metodami projektového řízení a dle námi stanovených kritérií vybereme ty, u kterých lze předpokládat, že povedou k zefektivnění řízení projektu pořádání turnaje.

Druhá, empirická část práce, je věnována případové studii pořádání turnaje WUCC. V úvodu empirické části se věnujeme seznámení se sportem ultimate frisbee. Následně je celé organizování turnaje WUCC 2010 podrobena zásadám vycházejícím z řízení projektů a kopíruje tak získané znalosti z teoretické části diplomové práce, zároveň však odráží i zkušenosti získané při pořádání WUCC 2010. Další kapitoly jsou pak věnovány aplikaci vybraných metod projektového managementu na pořádání turnaje WUCC 2010.

V závěru práce jsou shrnuty poznatky získané v obou částech diplomové práce a uvedeny nově získané znalosti vedoucí k zefektivnění činností při řízení následujících projektů pořádání turnajů v ultimate frisbee velkého rozsahu. V této části práce je také vyhodnocena pravdivost definované hypotézy.

Ve své práci vycházím z pramenů zabývajících se řízením znalostí a projektovým managementem. U řízení znalostí se jedná především o publikace *Management znalostí* (Truneček, 2004) a (Mládková, 2005). V případě projektového managementu jsem pak čerpala zejména z publikací: *Projektový management podle IPMA* (Doležal, Lacko, Máchal a kolektiv, 2009) a *Projektové řízení - modely, metody, analýzy* (Fiala, 2004). V případě poznatků o pořádání Mistrovství světa klubů v ultimate frisbee vycházím z informací poskytnutých organizačním týmem turnaje.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 Řízení znalostí

V dnešní době informačních technologií je nám nabízeno velké množství informací a spíše než vyhledat informace je problematické vybrat si ty správné. Nejinak je tomu i v případě projektového managementu. Jak se dozvíme v následujících kapitolách, projekt může probíhat v různých oblastech lidských činností. S touto rozmanitostí projektů souvisí i množství informací a dat, ze kterých můžeme při různých projektech vycházet. Jedná se o jakousi bázi znalostí, která nám zprostředkovává zkušenosti z již realizovaných projektů. Vzhledem k rozsahu takové báze je však potřeba tyto znalosti řídit. V této kapitole se tedy seznámíme se zásadami řízení znalostí a získané znalosti následně využijeme na případovou studii pořádání Mistrovství světa v ultimate frisbee.

V následující kapitole jsou vytyčeny základní pojmy a termíny spojené s řízením znalostí. Blíže se seznámíme s rozdělením znalostí a s typy řízení, které z tohoto rozdělení a z rozdílných přístupů vyplývají.

1.1 Základní terminologie managementu znalostí

Mládková (2005, str. 25-29) uvádí 5 základních termínů, na kterých je řízení znalostí založeno, a sice data, informace, znalosti, moudrost a osvětlení. V jiných pramenech se můžeme setkat i s jiným rozdělením. Prax (2003, str. 59-65) například uvádí mimo dat, informací a znalostí také vědomosti, kompetence, inteligenci, a paměť. Jak si ale lze povšimnout, vždy se setkáme s prvními třemi. Data, informace a znalosti tak můžeme považovat za základ. V běžné praxi se s těmito pojmy setkáváme, jak tomu však bývá u laické veřejnosti, bývají pojmy často zaměňovány a zkreslovány. Je proto důležité je pro účely odborné práce vymežit.

1.1.1 Data

„Za data považujeme všechno, co můžeme monitorovat našimi smysly.“ (Mládková, 2005 str. 25) Jedná se o objektivní fakta, která lze vyjádřit pomocí symbolů, často se setkáváme s jejich propojením na určitou technologii. Prax (2003, str. 60) však upozorňuje, že objektivita dat je relativní a závisí na množství dat, která jsou získána stejným způsobem.

Data můžeme hodnotit kvalitativně, především z hlediska rychlosti, kapacity a nákladů spojených s jejich získáním, ale také kvantitativně, v tomto případě sledujeme, zda data splňují stanovené nároky, zda jsou dostupná a zda jsou dekódovatelná. V případě dat neplatí, že kvalita rozhodovacího procesu je přímo úměrná množství dat, které máme k dispozici. Data jsou totiž pouze „určitým pohledem na realitu, ale už nám neposkytnou vysvětlení, proč se co stalo.“ (Mládková, 2005, str. 26)

1.1.2 Informace

„Informace jsou data, kterým jejich uživatel při interpretaci přiřazuje důležitost a význam.“ (Mládková, 2005, str. 26) Jedná se tedy o data, která jsou již selektována na základě relevantnosti. Jejich úkolem je tedy doručit určitou zprávu.

Informace se z dat vytváří několika způsoby, tedy (Mládková, 2005 str. 26):

- *Kontextualizací* – uživatel ví, za jakým účelem byla data sebrána;
- *Klasifikací* – uživatel ví, do jaké kategorie data patří;
- *Kalkulací* – data jsou analyzována pomocí matematických a statistických metod;
- *Korekcí* – data jsou opravena a jsou odstraněny chyby;
- *Kondenzací* – uživatel data sumarizuje.

Prax (2003, str. 61) uvádí 5 základních typů informací, a sice:

- *Fyzické* – jsou souhrnem kvalitativních či kvantitativních dat popisujících určitý fakt nebo stav. Takové informace mají převážně informativní charakter;

- *Pragmatické* – poskytující příjemci průkazné, platné, transparentní a přesné informace;
- *Účelové* – jsou informace, z nichž lze usuzovat a dedukovat pravdivé závěry;
- *Paradigmatické* – jsou informace, které označují sdílenou hodnotu a spíše než pravdu poskytují konsensus;
- *Expresivní* – jsou informace, které vytvářejí u příjemce zprávy emocionální reakci.

V dnešní době se setkáváme s tím, že již není problém sehnat dostatek informací, ale spíše si z přebytku dostupných informací vybrat ty pravé.

1.1.3 Znalosti

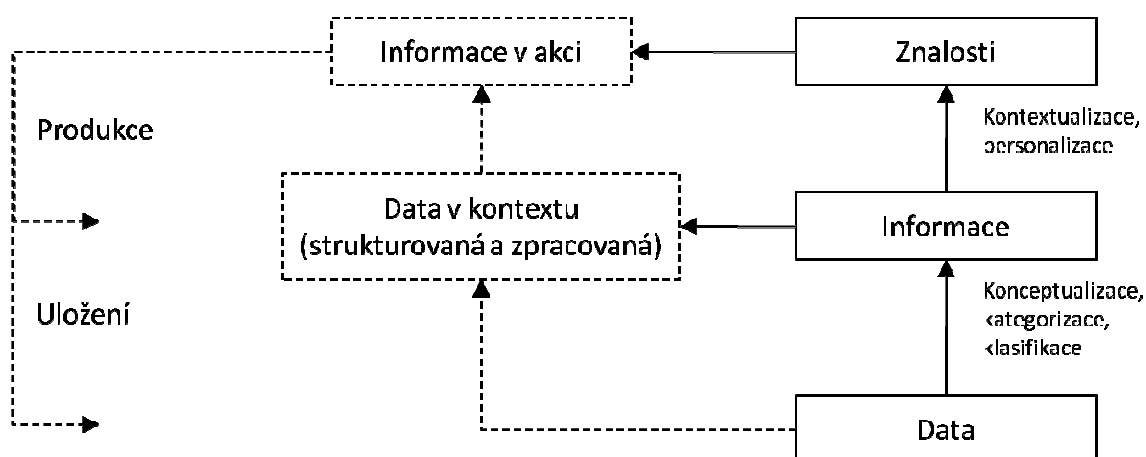
„Znalost je proměnlivá směs uspořádaných zkušeností, hodnot, kontextových informací z pohledu odborníka, která stanovuje pravidla pro hodnocení a začleňování nových zkušeností a informací.“ (Mládková, 2005, str. 28) Základní stavební jednotkou znalostí jsou dle Mládkové (2005, str. 27) informace. Autorka interpretuje znalost vztahem „informace + x“, kde „x“ je interakcí s předchozími znalostmi, dovednostmi, zkušenostmi, vztahy, hodnotami a principy jedince. Z informací tak mohou znalosti vznikat následujícími způsoby:

- *Srovnávání* – nové informace jsou srovnávány s již dostupnými informacemi;
- *Souvislosti* – v tomto případě hodnotíme význam informace pro rozhodování a činnost;
- *Spojování* – hledáme vztah informací k již nabytým znalostem;
- *Konverzace* – zjišťujeme, co si o dané informaci myslí ostatní.

Mládková dále upozorňuje na úzkou vazbu znalostí na lidské emoce. Na rozdíl od dat a informací, které jsou statické a které existují nezávisle na lidské činnosti, znalosti jsou dynamickou veličinou, která je vázána na konkrétního člověka a jeho interpretaci. U znalostí se tedy setkáváme s jistou proměnlivostí.

Mezi daty, informacemi a znalostmi existuje vztah, který je zachycen na obrázku č. 1.

Obrázek č. 1: Vztah mezi daty, informacemi a znalostmi



Zdroj: Bureš: Znalostní management a proces jeho zavádění, 2007, s. 25.

1.1.4 Další pojmy

V terminologii spojené s řízením znalostí se často vyskytují ještě další pojmy. Prax (2003, str. 64-69) mimo tří základních uvádí ještě vědomosti, kompetence, inteligenci a paměť. Pro upřesnění jsou definice pojmů uvedeny v této podkapitole.

- *Vědomosti*

Vědomosti bývají často zaměňovány právě s pojmem znalosti. Zatímco stejně jako v českém, tak i ve francouzském jazyce se pro tyto dva pojmy používá jiného slova, v anglickém jazyce existuje pro oba pojmy jediné označení, a sice „*knowledge*“.

Na rozdíl od znalostí jsou však vědomosti získávány memorováním, nikoli učením. Zatímco znalosti poskytují odpověď na otázku „proč?“, v případě vědomostí jsou to odpovědi na otázku „jak?“.

- *Kompetence*

Kompetence neboli dovednosti získává člověk osvojováním znalostí. Je to tedy schopnost chovat se a jednat v určité situaci a dosáhnout tak určitého cíle. Dovednosti mohou být buď tvrdého (technické dovednosti) či měkkého (komunikační, interpersonální dovednosti) charakteru.

- *Intelligence*

„Intelligence je síla, která se nenechá oklamat zaběhnutými zvyky ani obecně platnými názory, která se nenechá ukolébat rutinou ani ovládnout strachem. Intelligence je neustálý boj proti iluzi.“ (Prax, 2003, str. 68)

- *Paměť*

Paměť můžeme považovat za „lidskou encyklopedii“, která může člověku poskytnout až 50 000 segmentů znalostí, které jsou mezi sebou navzájem propojeny a jsou spouštěny různými stimuly. Paměť lze rozdělit na **deklarativní**, která sdružuje informace a explicitní znalosti, a **procedurální**, která je zaměřena na know-how a sdružuje především tacitní znalosti.

1.2 Klasifikace znalostí

Znalosti je možné kategorizovat dle různých kritérií. Nejčastěji se znalosti dělí na explicitní a tacitní. Toto dělení uvádí například Mládková (2005, str. 29) nebo Prax (2003, str. 66-67, 88-90). Někteří autoři, například Bureš (2007, str. 29), přidává k těmto dvěma typům ještě třetí, tzv. implicitní znalosti.

- ***Explicitní znalosti***

Mládková (2005, str. 30) charakterizuje explicitní znalosti jako znalosti, které lze vyjádřit jazykem nebo symboly. Lze je tedy formalizovat a strukturovat bez poškození či zkreslení a mohou být dále přenášeny, uchovávány a spravovány. Zjednodušeně lze říci, že explicitní znalosti jsou informace. Explicitní znalosti tak lze snadno předávat slovem či písmem.

- ***Tacitní znalosti***

Zatímco explicitní znalosti lze snadno přenášet, u tacitních znalostí to je právě naopak. Mládková (2005, str. 30) uvádí, že „tacitní znalosti jsou vytvářeny interakcí explicitních (formalizovatelných) znalostí a zkušeností, dovedností, intuice, představ, mentálních modelů atd. jedince.“ Jedná se tak o „znalost ukrytou v hlavách jednotlivců“ a „není lehké nebo dokonce není možné ji převést do explicitní formy a formalizovat ji či dokumentovat.“ (Bureš, 2007, str. 29) Na rozdíl od explicitních znalostí mají tacitní

znalosti subjektivní charakter. Jsou spojeny s určitou činností, postupem, rutinou nebo nápadem člověka a každým člověkem tak mohou být vnímány jiným způsobem. Tacitní znalosti jsou vázány na podvědomí jedince. Sám jedinec tak nemusí ani vědět, že určitou znalost má. Proto je také velmi těžké tacitní znalosti zachytit, aniž by docházelo k jejich zkreslení.

- ***Implicitní znalosti***

Implicitní znalost je svou podstatou znalost tacitní, avšak v případě potřeby ji lze formalizovat, zakódovat a zjednodušit do podoby znalosti explicitní. Jde tedy o jakýsi přechodný typ znalosti mezi explicitní a tacitní.

1.3 Řízení znalostí

V předchozí podkapitole jsme se seznámili s faktem, že znalosti vznikají z informací interpretací různých jedinců. Vznik znalostí je tedy nutné určitým způsobem řídit. Při řízení znalostí se v podstatě jedná o činnosti, při nichž se vytvářejí, sdílí a využívají znalosti. Hlavním úkolem řízení znalostí je „dostat správné znalosti ke správným lidem ve správný čas a ve správné formě.“ (Truneček, 2004, str. 1) Autor (Truneček, 2004, str. 12) také definuje management znalostí jako „systematický přístup k získávání, uchovávání, šíření, sdílení a aktivnímu využívání znalostí s cílem zvýšit výkon.“

V současnosti existují v řízení znalostí dva směry:

- **Technologické pojetí řízení znalostí**

Tento tvrdý nebo také kognitivistický či euro-americký přístup je založen především na explicitních znalostech. Znalost je v tomto případě objektivního charakteru a cílem tohoto přístupu je vytvořit, kodifikovat a přenášet data. Název „technologické pojetí“ napovídá, že tento přístup využívá především informačního managementu a výpočetní techniky. Pro tvrdý přístup k řízení znalostí je také typické využívání matematických metod.

V další části diplomové práce budeme tento přístup aplikovat na získání relevantních informací a znalostí z teoretické oblasti projektového managementu.

- **Sociální pojetí řízení znalostí**

Opačným přístupem k řízení znalostí je sociální pojetí neboli také měkké pojetí vycházející z japonské školy. Tento směr se soustředí na využívání tacitních znalostí, jedná se tedy především o subjektivní znalosti, které jsou vytvářeny v procesu lidské interakce a komunikace. „Pojmy, se kterými se pracuje, nejsou exaktní, ale mají silně pragmatický charakter. Důraz je tedy kladen na sdílení znalostí a jejich pragmatické užití...“ (Truneček, 2004 str. 27)

Měkký přístup k řízení znalostí je evidentní v praktické části diplomové práce, kdy se v případové studii pořádání WUCC 2010 setkáme s tím, jak pořadatelé interpretovali své znalosti při organizování této akce.

1.4 Shrnutí

V první kapitole teoretické části diplomové práce jsme se věnovali základním pojmům spojeným s řízením znalostí. Seznámili jsme se se základními pojmy, detailněji jsme definovali především pojmy data, informace a znalosti, okrajově jsme se věnovali i dalším pojmům, které jsou s řízením znalostí spojeny. Dále jsme si blíže specifikovali znalosti rozdělením na znalosti explicitní, tacitní a implicitní. Společně s tímto rozdělením souvisí i dva rozdílné přístupy k řízení znalostí, které byly vysvětleny na konci první kapitoly, a sice přístup technologický – euro-americký a přístup měkký – japonský.

V následujících částech diplomové práce jsou oba přístupy k řízení znalostí aplikovány. První z přístupů, euro-americký, je aplikován na získání teoretických znalostí o projektovém managementu. Japonský měkký přístup ovlivňuje především samotné pořádání WUCC 2010, je tedy zachycen v empirické části diplomové práce a lze jej vnímat napříč celou případovou studií.

2 Teoretická východiska projektového managementu

Kapitola „teoretická východiska projektového managementu“ je zaměřena na získání teoretických informací a znalostí z oblasti řízení projektů. Tato kapitola si klade za cíl získat relevantní explicitní znalosti a poskytnout kvalitní základ pro optimalizaci činností v případové studii a pro případný projekt pořádání obdobného turnaje, jakým bylo Mistrovství světa v ultimate frisbee v roce 2010.

Mimo zásad se v teoretické části práce zabýváme i výběrem vhodných metod projektového managementu, jejichž aplikací chceme docílit zkvalitnění procesu pořádání WUCC 2010, které je popsáno v empirické části diplomové práce.

2.1 Projektový management

Projektový management jako oblast managementu je poměrně mladým oborem, který vzniká po druhé světové válce a souvisí se zrychlováním doby a snižování množství volně a levně dostupných zdrojů.

Je samozřejmé, že již od počátku lidské civilizace vznikaly stavby a projekty velkého rozměru, k jejichž řízení bylo zapotřebí specifických vědomostí a lze předpokládat, že již v této době vznikají i první metody řízení. Systematicky se však metody a techniky projektového managementu začínají používat až v 50. letech 20. století.

V roce 1965 vzniká první organizace sdružující manažery v Evropě. První označení organizace *Internet* později nahrazuje označení *Mezinárodní asociace projektového řízení*, které je také známé pod označením *IPMA*. Dnes organizace působí mimo Evropu i v Asii a Africe. V USA vznikl za stejným účelem *Institut projektového řízení (PMI)*, který má dnes pobočky po celém světě. Tyto dvě organizace se také od 60. let 20. století zaslouhují o standardizaci v oblasti projektového řízení, a to zejména z důvodu, že se v současnosti čím dál častěji objevují projekty přesahující hranice jednoho státu či dokonce kontinentu.

2.2 Projekt

Předmětem projektového managementu je samotný projekt. Pro tento pojem lze taktéž nalézt velké množství definic. Fiala (2004, str. 79) například definuje projekt jako „...prostorově a časově ohraničený soubor technologicky a organizačně souvisejících činností, jehož uskutečnění je podmínkou dosažení určitého cíle.“

Dle standardů IPMA (Doležal, Lacko, Máchal a kolektiv, 2009, str. 154) je projekt definován jako: „...časově, nákladově a zdrojově omezený proces realizovaný za účelem vytvoření definovaných výstupů (rozsah naplnění projektových cílů) co do kvality, standardů a požadavků.“

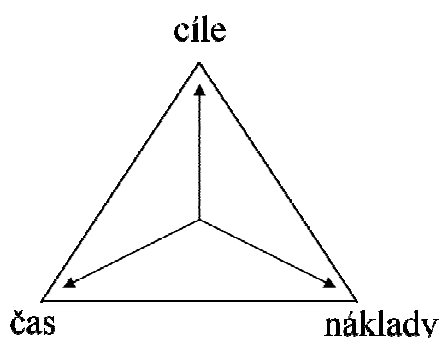
Vzhledem k specifikům různých odvětví průmyslu a různých druhů poskytovaných služeb, v rámci kterých jsou projekty realizovány, může mít projekt velmi odlišnou podobu. Může se jednat o zpracování požadavku dodávky určitého druhu zboží. V tom případě je tento projekt pod vedením jediné osoby a zabere maximálně několik dní. Může se však jednat i například o stavbu dálnic, kde je rozsah prací a časový rámec značně náročnější. I přesto lze definovat obecně platné zásady.

Každý projekt má několik základních specifik:

- Má definován začátek a konec;
- Má přesně daný cíl;
- Jsou na něj speciálně vyčleněny zdroje;
- Je realizován mimo běžný chod podniku;
- Existuje značná míra rizika;
- Je pro něj sestavován speciální organizační tým.

V každém projektu se také projektový manažer snaží nejlépe zkombinovat tři základní požadavky na cíle, čas a náklady. Optimální vyvážení těchto požadavků se nazývá *trojimperativ*.

Obrázek č. 2: Trojimperativ



Zdroj: Doležal, Jan, Lacko, Branislav, Máchal, Pavel a kolektiv: Projektový management podle IPMA, 2009, s. 63.

Cíl projektu je dán jako bod v daném trojúhelníkovém prostoru, přičemž je kladen důraz na maximální specifikaci cíle s minimalizací nároků na čas a finanční a lidské zdroje.

2.2.1 Stanovení cílů projektu

Správná definice cíle je jedním z klíčových faktorů úspěchu projektu. Pro správnou *specifikaci cíle* je vhodné využít techniky **SMART**, která pomáhá definovat cíl tak, aby byl:

S – specifický a specifikovatelný – což nám určí, CO potřebujeme vědět;

M – měřitelný – tedy, čeho chceme dosáhnout;

A – akceptovatelný – všichni vědí a souhlasí;

R – realistický – cesta k cíli musí být proveditelná;

T – termínovaný – abychom věděli, v jakém časovém horizontu chceme cíle dosáhnout.

Pro stanovení cílů projektu je také vhodné využít logického rámce. Blíže se s logickým rámcem seznámíme v kapitole 2.3.1.

2.2.2 Fáze projektu

Jak vyplývá z trojimperativu, při projektu bychom měli dbát na minimalizaci nároků na čas. Proto je dobré si předem stanovit časový rámec projektu. Obecně lze říci, že každý projekt prochází specifickými fázemi. Doležal (2009, str. 156) například uvádí tyto fáze projektu:

- **Fáze předprojektová**

V této fázi dochází k prozkoumání příležitostí, možností a nutnosti projekt uskutečnit. Analyzují se různé podněty, které k realizaci určitého projektu vybízejí. (V rámci obchodu to mohou být například podněty trhu, od zákazníků, nové objevy ve vědě a technice apod.) Pro předprojektovou fázi je typická SWOT analýza a výše zmiňovaný logický rámec. Obecně lze říci, že „v této fázi bychom měli dostat odpověď na strategické otázky projektu – odkud jdeme, kam chceme dojít, jakou cestu zvolíme a zda má vůbec smysl projekt realizovat.“ (Doležal, Lacko, Máchal a kolektiv, 2009, str. 158) V případě jednodušších projektů se jedná o jakousi předprojektovou úvahu.

- **Fáze projektová**

Smyslem plánování v projektovém managementu je podobně jako u ostatních lidských činností najít cestu k dosažení cílů. Cílem plánování není pouze kvantifikace plánů a vizí projektu, ale především jejich následná aplikace při realizaci projektu.

Sestavením základního plánu projektu vzniká prvotní představa o tom, čeho, jakým způsobem a v jakém čase chceme dosáhnout. Základními prvky plánu projektu, na základě kterých se projekt sestavuje, jsou dle Němce (2004, str. 36) následující prvky:

- *Shrnutí projektu* – rozsah, výstupy a vstupy projektu, kritéria hodnocení;
- *Cíle projektu* – čeho chceme v projektu dosáhnout;
- *Časový rozvrh* – časový odhad prováděných činností;
- *Rozvrh zdrojů projektu* – v oblasti finanční, materiální i lidských zdrojů;
- *Plán zodpovědnosti a pravomocí* – určení a přiřazení zodpovědnosti a pravomoci jednotlivým členům týmu;
- *Plán kontroly a výkonu* – volba kritérií pro hodnocení vybraných aspektů projektu;

- *Smluvní požadavky* – zohlednění povinností a práv vyplývajících s uzavřených smluv;
- *Plán rizik* – prevence nežádoucích vlivů.

Uvedené prvky plánování projektu jsou dle Svozilové (2007, str. 109) dále rozvíjeny v následujících oblastech:

- *Čas*
- *Náklady*
- *Technologie*
- *Metodologie*
- *Využití pracovních zdrojů*

Projektová fáze se vnitřně člení na 4 etapy, a sice na:

- ***Zahájení***, kdy dochází na základě předprojektové úvahy k ověření a upřesnění projektu, tedy jeho cílů, účelu, personálnímu obsazení apod. Výstupem této fáze bývá zakládací listina projektu, která vymezí základní hranice projektu (finance, čas, předpokládané zdroje apod.);

- ***Plánování***, ve kterém dochází k rozpracování základní listiny projektu do plánu. V případě velkého rozsahu projektu je možno projekt rozdělit do několika subprojektů. V této etapě také vzniká organizační tým;

- ***Vlastní realizace projektu***; v této fázi je potřeba porovnávat průběh projektu s plánem. Pokud dochází k odchylkám, je potřeba na tyto odchylky reagovat změnami;

- ***Ukončení projektu***, kdy dochází k předání výstupů projektu a závěrečné fakturaci.

- **Fáze poprojektová**

Poprojektová fáze je taktéž velmi důležitou fází. „*Realizace projektu přináší řadu nových poznatků a zkušeností, které lze využít v dalších projektech.*“ (Doležal, Lacko, Máchal a kolektiv, 2009, str. 159) Hlavním účelem této fáze je tak nalézt chyby a pro příště se jich vyvarovat.

Doležal také dodává, že předprojektová a poprojektová fáze bývá často opomíjena, i když jsou obě fáze z celkového pohledu velmi významné.

Můžeme se setkat i s jiným časovým pojetím projektu. Svozilová (2006, str. 59) uvádí tyto fáze projektu:

- Iniclace a zahájení projektu;
- Plánování projektu;
- Řízení a koordinace projektových prací;
- Monitorování a kontrola;
- Uzavření projektu.

2.2.3 Stanovení nákladů

Posledním vrcholem trojimperativu jsou **náklady**. Náklady spojené s realizací projektu můžeme definovat jako peněžní ocenění lidských, materiálních a finančních zdrojů. „*Plánování nákladů a sestavení rozpočtu projektu je součástí fáze plánování a navazuje zejména na časové plánování projektu a plánování zdrojů.*“ (Doležal, Lacko, Máchal a kolektiv, 2009, str. 187)

Z definice vyplývá, že po vytvoření časového harmonogramu průběhu projektu je potřeba určit zdroje potřebné pro realizaci. Mimo časového plánu lze jako podklad použít i soupis jednotlivých činností. K odhadu potřebných zdrojů, tedy i nákladů na tyto zdroje, pak lze použít následujících metod (Doležal, Lacko, Máchal a kolektiv, 2009, str. 189):

- **Analogické odhadování**

Při této metodě, která se také nazývá odhadování shora dolů, se využívá informací z již zakončených projektů podobného charakteru. V úvahu je potřeba brát rozsah a velikost současného projektu a další proměnné. Tato metoda je časově méně náročná, zároveň však méně přesná.

- **Expertní odhady**

Tato metoda využívá schopností manažerů, kteří náklady odhadují dle vlastních znalostí a zkušeností.

- **Parametrické modelování**

Metoda využívá matematických modelů, kde jsou některé z parametrů známy.

- ***Odhadování zdola nahoru***

Touto metodou se zjišťují náklady na každou jednotlivou položku v hierarchické struktuře prací. Metoda je značně přesná a umožňuje kvalitní informace pro rozhodování o externalizaci některých činností, má však vyšší časové nároky.

- ***Užití speciálních softwarových produktů***

V případě řízení finančních zdrojů je zapotřebí sestavit rozpočet, kde jsou zaznamenány veškeré nákladové a výnosové položky. Součástí každého rozpočtu by měla být rezervová položka, která slouží v případě nutnosti pro krytí nepředvídatelných výdajů nebo možného překročení stanovených nákladů projektu. V průběhu projektu by měl být také sestaven a aktualizován cash-flow, který umožňuje sledovat čerpání financí v čase.

2.3 Metody a nástroje projektového managementu

Následující podkapitola je zaměřena na popis a komparaci metod a nástrojů, které lze v projektovém managementu použít. Při výběru vhodných metod pro aplikaci na případovou studii v empirické části diplomové práci se budeme řídit následujícími kritérii:

- Relevantnost metody pro aplikaci na projekt pořádání turnaje WUCC 2010;
- Možnosti získání přesných dat a informací potřebných k využití dané metody.

Na závěr podkapitoly jsou na základě stanovených kritérií vybrány metody a analýzy, které je vhodné aplikovat na projekt pořádání turnaje WUCC 2010.

2.3.1 Strategické analýzy

Metoda SWOT

Metoda SWOT je analýzou silných a slabých stránek, ale též příležitostí a hrozeb, zkratka vznikla z prvních písmen anglických názvů:

- Strengths – tedy silných stránek;
- Weaknesses – slabých stránek;

- Opportunities – příležitostí;
- Threats – hrozeb.

Význam a interpretace jednotlivých polí je zachycena v tabulce č. 1.

Tabulka č. 1: Interpretace polí tabulky SWOT

	Současnost	Budoucnost
Pozitiva	silné stránky	příležitosti
Negativa	slabé stránky	hrozby

Zdroj: Doležal, Jan, Lacko, Branislav, Máchal, Pavel a kolektiv: Projektový management podle IPMA, 2009, str. 92

Před samotnou analýzou musí být stanoven předmět analýzy. Z analýzy nám pak vyplynou silné stránky, které je však i nadále potřeba rozvíjet, slabé stránky, na kterých je zapotřebí hodně pracovat, dále pak příležitosti, které může daný předmět přinést, a také hrozby, které je potřeba eliminovat a předejít tak možným úskalím.

Logický rámec

Metoda logického rámce (Logical Framework Method) patří mezi nástroje projektového managementu. S jeho pomocí lze definovat konkrétní cíl projektu a určit jednotlivé klíčové aktivity a jejich vzájemné vazby, které vedou k definovanému cíli. Stejně tak lze stanovit konkrétní výstupy projektu.

Logický rámec obsahuje informace o vstupech a klíčových činnostech, které je potřeba v rámci projektu splnit, abychom dosáhli určeného cíle a výstupů. Dále obsahuje výsledky, které očekáváme a za jakých předpokladů lze tyto výsledky splnit.

Jednotlivé kroky metody logického rámce popisuje Lacko (2009, s. 68) následovně:

- Stanovení cíle projektu;

- Stanovení konkrétních výstupů projektu pro dosažení cíle;
- Stanovení skupiny klíčových činností pro dosažení jednotlivých výstupů;
- Stanovení záměru;
- Ověření dodržení vertikální logiky testem „jestliže – pak“;
- Stanovení požadovaných předpokladů na každé úrovni;
- Stanovení objektivně ověřitelných ukazatelů na jednotlivých úrovních;
- Stanovení prostředků a způsobů ověření;
- Určení nákladů na provedení činností – rozpočet na realizaci;
- Provedení kontrolního testu návrhu projektu podle seznamu kontrolních otázek;
- Přehodnocení návrhu projektu z hlediska zkušenosti s podobnými projekty.

Logický rámec se zapisuje do tabulky způsobem uvedeným v tabulce č. 2. Šipkami jsou znázorněny vazby mezi jednotlivými poli a vyjadřují vzájemnou souvislost.

Tabulka č. 2: Logický rámec

Záměr	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	-
Cíl	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Předpoklady a rizika
Výstupy	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Předpoklady a rizika
Aktivity (klíčové činnosti)	Zdroje (peníze, lidé,...)	Časový rámec aktivity	Předpoklady a rizika
-	-	-	Předběžné podmínky

Zdroj: Doležal, Jan, Lacko, Branislav, Máchal, Pavel a kolektiv: Projektový management podle IPMA, 2009, str. 64-67

Na tvorbě logického rámce se podílí celý projektový tým. Logický rámec tak slouží jako komunikační nástroj, který umožňuje členům projektového týmu utřídit si

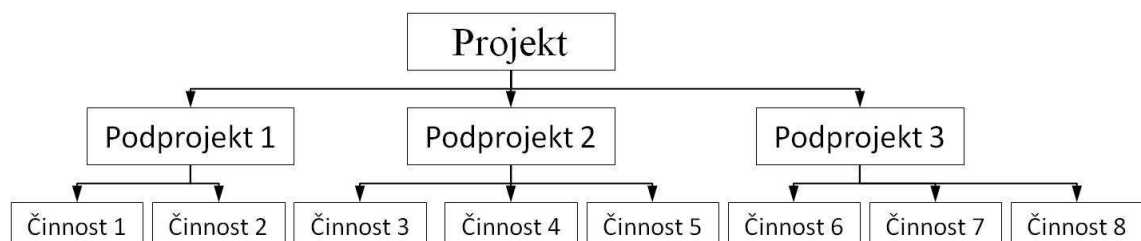
myšlenky, zobrazit všechny klíčové aktivity v jednom dokumentu, určit mezi jednotlivými aktivitami vazby a uvědomit si vztahy, které mezi aktivitami existují. Logický rámec dále stanovuje měřitelné výstupy a výsledky projektu.

Metoda WBS

Metoda WBS (Work Breakdown Structure) neboli hierarchická struktura práce je jednou z nejužitečnějších metod plánování v projektovém řízení. Při aplikaci této metody dochází k hierarchickému rozkladu práce na jednotlivé činnosti, které jsou nezbytné pro úspěšné dokončení cílů projektu. Podrobný rozpis prací bývá závazným dokumentem projektu. Z rozpisu dále plynou následující činnosti (Svozilová, 2006, str. 124):

- „Podrobný rozpis dílčích cílů projektu v jeho logické hierarchii – celkový cíl projektu je sumou jednotlivých dílčích cílů projektu;
- Popis úseků práce jako základ pro verifikaci disponibilních metod a schopností realizačního týmu;
- Časový plán projektu – harmonogram;
- Rozpis zapojení jednotlivých organizačních jednotek, detailní rozpis zapojení jednotlivců nebo týmů a určení odpovědnosti za dílčí aktivity;
- Plán čerpání nákladů projektu jako suma nákladů odpovídajících jednotlivým dílčím úsekům práce;
- Známé skutečnosti, pravděpodobné okolnosti a zbývající neznámé stavy, které se stanou základnou pro řízení rizik projektu.“

Obrázek č. 3: Hierarchická struktura dle metody WBS



Zdroj: Vytvořeno autorem

Na obrázku č. 3 vidíme, že struktura má několik úrovní, v praxi se používá obvykle tří. Při rozpadu do úrovní se postupuje směrem shora dolů. Hlavní úroveň struktury je samotný projekt, druhou úroveň tvoří skupiny činností - podprojekty a třetí úroveň znázorňuje jednotlivé činnosti.

Porterova analýza

Porterova analýza je metoda, která vychází z analýzy pěti následujících oblastí:

- *Vstup potenciálních konkurentů* – analýza zkoumá bariéry trhu a náročnost vstupu na daný trh. Platí, že čím více bariér vstupu existuje, tím méně je potenciálních konkurentů;
- *Rivalita a stávající konkurenti* – analýza se zaměřuje na průzkum daného trhu, na definování současného stavu;
- *Obchodní síla odběratelů* – analýza definuje kupní sílu potenciálních zákazníků, jejich počet, strukturu a rozmístění na trhu. Platí, že čím více existuje na daném trhu potenciálních zákazníků, tím menší je možnost ovlivnit ceny produktů;
- *Smluvní síla dodavatelů* – analýza zkoumá informace o určování smluvních podmínek dodavateli;
- *Vstup substitučních výrobků* – analýza zkoumá, jakým způsobem jsou vnímány produkty na daném trhu a jak reaguje poptávka na substituční produkty. Při této analýze se určuje riziko substituce produktu, kdy platí, že čím snadněji lze daný produkt nahradit, tím vyšší riziko substituce existuje.

Porterova analýza je komplexní analýzou napříč celým vybraným trhem. Vzhledem k širokému spektru informací, které je k vypracování kvalitní analýzy nutno získat, je Porterova metoda časově poměrně náročná.

SLEPT analýza

Název této analýzy je odvozen od počátečních písmen oblastí, které prozkoumává. Metoda se zabývá analýzou vnějšího prostředí projektu a vyhodnocuje možné dopady vnějších vlivů na daný projekt. Oblasti, ve kterých se faktory zkoumají, jsou následující:

- *Sociální* – analyzují se informace o počtu a rase obyvatel, jejich věkové struktuře a rozmístění. Důležitým faktorem, který může ovlivnit projekt je např. i nezaměstnanost nebo rozdělení příjmů mezi obyvatele a s ním související životní úroveň;
- *Legislativní* – zkoumá se, zda v dané zemi existují a fungují podstatné zákonné normy, jakými jsou obchodní právo, daňové zákony apod. Zkoumá se také funkčnost soudů, popřípadě vymahatelnost práva;
- *Ekonomické* – analyzuje se stav dané ekonomiky, tedy míra inflace, výše HDP / obyvatele, měnová stabilita země, daňová a celní politika apod.;
- *Politické* – hodnotí se politické hledisko v dané zemi. U tohoto faktoru se zejména zkoumá, jaká je forma vlády a zda je vláda stabilní, jaký existuje vztah ke státnímu / privátnímu sektoru, zda je země navenek stabilní nebo konfliktní;
- *Technologické* – zkoumá se technologická vyspělost země. Důležité jsou také informace o podpoře vlády v oblasti výzkumu, výši výdajů na výzkum a vývoj, rychlosti realizace nových technologií apod.

SLEPT analýza je komplexní analýzou, které zkoumá prostředí země, ve které se daný trh nachází. Analýza zkoumá mimo současného stavu i vývojové tendence v daných oblastech a nabízí tak možnost reflexe nad výhodností vstupu na daný trh.

2.3.2 Analytické metody

Ganttovy diagramy

Ganttovy diagramy jsou díky své přehlednosti a jednoduchosti jedním z nejpoužívanějších nástrojů projektového managementu. Výhodou Ganttových diagramů je znázornění plánovaných i skutečných postupů prací současně. Diagram zobrazuje jak kritické činnosti, tak i nejdříve možné a nejpozději přípustné začátky a konce jednotlivých činností.

Lze pozorovat, že v případě použití Ganttových diagramů v programu MS Project je již možné závislosti jednotlivých činností vyjádřit. Díky programu a možnosti změnit rozlišení je diagram i v případě časově rozsáhlejších projektů přehledný.

Metoda síťového grafu

„Síťová analýza je soubor modelů a metod, které vycházejí z grafického vyjádření složitých projektů a provádějí analýzu těchto projektů z hlediska času, nákladů nebo zdrojů nutných k jejich realizaci.“ (Fiala, 2004, str. 79)

Síťové grafy jsou matematickými modely vycházejícími z principu Ganttových diagramů a jsou složeny z orientovaných úseček a uzlů.

Síťové grafy jsou dvojího typu:

- *Hranově orientované síťové grafy* – modely, kde jsou činnosti projektu vyjádřeny hranami grafu a události mezi jednotlivými činnostmi jsou znázorněny uzly;
- *Uzlově orientované síťové grafy* – modely, kde uzly představují jednotlivé činnosti projektu a vzájemné vazby mezi činnostmi jsou znázorněny hranami.

Řetězec aktivit, který prochází od počátečního do koncového uzlu, se nazývá „cesta“. Délka každé této cesty je součtem předpokládaných časů jednotlivých činností na příslušné cestě. Cesta s nejvyšším součtem časů určuje nejkratší možnou délku realizace projektu a nemá žádnou časovou rezervu. Je to tedy cesta, na které když dojde ke zdržení, bude posunuta realizace celého projektu. Taková cesta je pak „kritickou cestou“ a aktivity na ní nacházející se jsou „kritické aktivity“.

Metoda síťových grafů umožňuje nejen časovou analýzu daného projektu, v závislosti na dosazených ukazatelích lze síťových grafů využít i pro analýzu nákladů a zdrojů. V případě *časové analýzy* projektu se dosazují údaje o době trvání jednotlivých činností. Výsledkem pak je zobrazení průběhu projektu, určení minimálního času potřebného k realizaci projektu a případné časové rezervy jednotlivých činností. V případě *analýzy zdrojů* se do síťového grafu zaznamenávají údaje o velikosti nároků jednotlivých činností na lidské, materiální, technické a finanční zdroje. V rámci analýzy dochází k sumarizaci, rozvrhování nebo vyrovnávání zdrojů.

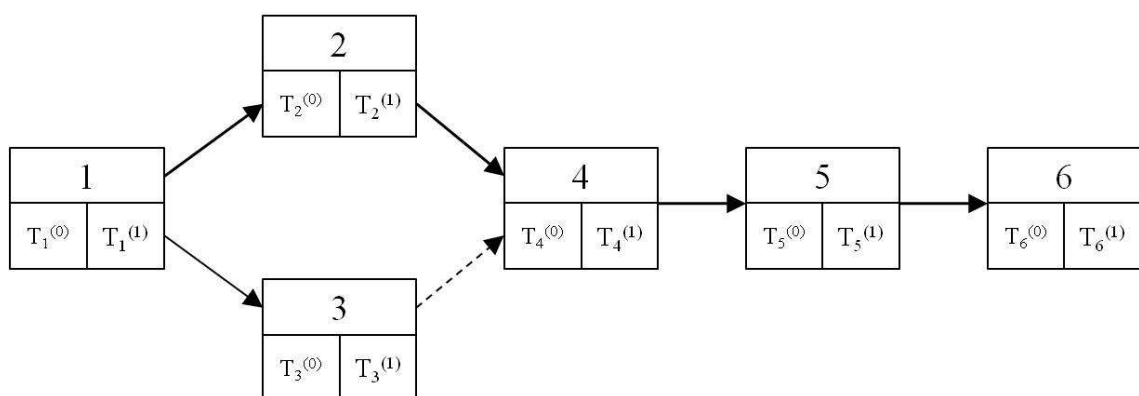
Výsledkem je pak určení nároků na zdroje v případě sumarizace, minimalizace celkového trvání pomocí rozvrhování zdrojů a rovnoměrné čerpání, pokud dochází k vyrovnávání zdrojů. Při analýze nákladů se do síťového grafu zadávají údaje o velikosti nákladů na realizaci jednotlivých činností. Výsledkem analýzy nákladů je určení nejvhodnější průběh činností z hlediska vzájemného vztahu času a nákladů.

Výhodou síťového grafu je i přehlednost a zachycení celého rozsahu projektu a také zobrazení návaznosti a podmíněnosti jednotlivých činností.

Metoda CPM

Metoda CPM neboli metoda kritické cesty patří k jedné z nejpoužívanějších síťových analýz. Pro metodu CPM je typický uzlově definovaný síťový graf, který se využívá k časovému ohodnocení činností. Kritická cesta je pak „nejdelší cesta v grafu od počátečního ke koncovému uzlu, která udává nejkratší možnou dobu realizace projektu. Jakákoli změna na kritické cestě má za následek změny doby trvání projektu.“ (Doležal, Lacko, Máchal a kolektiv, 2009, str. 167) Graficky je metoda kritické cesty znázorněna na obrázku č. 6.

Obrázek č. 6: Znázornění metody CPM v uzlově definovaném síťovém grafu



Zdroj: Vytvořeno autorem

Prvním krokem vedoucím k vytvoření síťové analýzy a grafu je sepsání činností, přičemž je potřeba popsat nejnižší možné činnosti. Následuje odhadnutí doby trvání

jednotlivých činností. Vzhledem k náročnosti na správný odhad doby trvání by tento odhad měly provádět kompetentní osoby, které s činností nebo použitou technologií potřebnou pro činnost mají dostatečné zkušenosti.

Dle odhadu trvání jednotlivých činností jsou následně stanoveny termíny – nejdříve možné a nejpozději přípustné začátky a konce činností. Pro výpočet těchto termínů se používá dvou fází – výpočet vpřed a výpočet vzad. (Fiala, 2004, str. 85-87)

Pro výpočty je třeba definovat následující označení:

t_{ij} doba trvání činnosti (i, j);

$t_i^{(0)}$ termín nejdříve možného začátku činnosti (i, j);

$t_j^{(0)}$ termín nejdříve možného konce činnosti (i, j);

$t_i^{(1)}$ termín nejpozději přípustného začátku činnosti (i, j);

$t_j^{(1)}$ termín nejpozději přípustného začátku činnosti (i, j);

$T_i^{(0)}$ nejdříve možný termín uzlu i;

$T_i^{(1)}$ nejpozději přípustný termín uzlu i;

T_P plánovaná délka trvání projektu;

T_n nejdříve možný termín dokončení celého projektu, kde n určuje množství činností;

RC_{ij} celková časová rezerva.

Výpočet vpřed umožňuje vypočítat nejdříve možné termíny všech činností a uzlů a určuje tak nejdříve možný termín dokončení celého projektu.

Výpočtů docílíme na základě vzorečků, kdy:

$t_1^{(0)} = T_1^{(0)} = 0$ určuje termín zahájení projektu;

$t_j^{(0)} = t_i^{(0)} + t_{ij}$ určuje nejdříve možné konce činností;

$T_j^{(0)} = \max t_j^{(0)}$ určuje nejdříve možný termín realizace uzlu a zároveň určuje, že musí být zrealizovány všechny činnosti do uzlu vstupující;

$t_i^{(0)} = T_i^{(0)}$ určuje nejdříve možné začátky dalších činností.

Poté následuje **výpočet vzad**, kterým se určí nejpozději přípustný konec projektu vztahem:

$$T_n^{(1)} = t_n^{(1)} = T_n^{(0)}$$

Na základě výše uvedeného vzorce se pak určí i nejpozději přípustné termíny všech ostatních činností a uzlů podle vzorečků, kdy:

$t_i^{(1)} = t_j^{(1)} - t_{ij}$ určuje nejpozději přípustný konec činností;

$T_i^{(1)} = \min t_i^{(1)}$ určuje nejpozději přípustný termín realizace uzlu;

$t_j^{(1)} = T_j^{(1)}$ určuje nejpozději přípustné konce dalších činností.

Výpočty dojdeme ke zjištění celkové časové rezervy RC_{ij} , kterou je možno v případě potřeby čerpat u jednotlivých činností. Časovou rezervu lze vypočítat dle vztahu:

$$RC_{ij} = T_j^{(1)} - T_i^{(0)} - t_{ij} = t_j^{(1)} - t_i^{(0)} - t_{ij}$$

Pro některé činnosti bude časová rezerva nulová, takovou hranu pak označujeme jako kritickou. Kritické hrany následně tvoří kritickou cestu, která rozhoduje o délce trvání celého projektu. Pokud by tedy došlo k prodloužení některé z činností na této kritické cestě, došlo by ke zpoždění celého projektu.

Pokud při výpočtech zjistíme, že $T_n^{(0)} > T_p$, pak je nutno některé činnosti zkrátit, nebo posunout termín dokončení projektu na termín $T_n^{(0)}$.

Pokud naopak zjistíme, že $T_n^{(0)} < T_p$, pak je možno očekávat dokončení projektu před stanoveným termínem, nebo bude u všech činností kladná časová rezerva.

Metod řízení projektů je mnoho. Lze říci, že každá metoda má své pro a proti. V případě metody CPM je nevýhodou deterministické ohodnocení činností. Nevýhody lze eliminovat použitím dalších metod řízení projektů, které tuto metodu doplní.

Metoda PERT

Pro doplnění metody CPM lze využít metody PERT, která doby trvání považuje za náhodné veličiny, které mají β -rozdělení. Při deterministické struktuře časové

analýzy projektu tak metoda PERT využívá stochastického časového ohodnocení jednotlivých činností.

Každou činnost tak lze popsat následujícími časovými charakteristikami (Fiala, 2004, str. 95):

- **Optimistický odhad** a_{ij} vychází z předpokladu mimořádně příznivých podmínek pro realizaci činností (i, j);
- **Modální odhad** m_{ij} vychází z předpokladu běžných podmínek pro realizace činnosti (i, j);
- **Pesimistický odhad** b_{ij} vychází z předpokladu mimořádně nepříznivých podmínek pro realizaci činnosti (i, j).

Na základně výše uvedených dob trvání pak lze odvodit střední dobu trvání činnosti vztahem:

$$t_{ij} = \frac{a_{ij} + 4m_{ij} + b_{ij}}{6}$$

Pro β -rozdělení jsou charakteristické následující vlastnosti:

- *Unimodalita* – rozdělení má jediný vrchol, který nejpravděpodobněji odpovídá odhadu (m_{ij});
- *Konečné variační rozpětí* – doby trvání jednotlivých činností se pohybují v intervalu mezi nejkratší dobou trvání a_{ij} a nejdelší dobou trvání b_{ij} ;
- *Nesymetričnost* – závisí na poloze vrcholu uvnitř intervalu vyskytujících se dob trvání.

Metoda kritického řetězu (CCPM)

Metoda kritického řetězu (Critical Chain Project Managementu) vznikla v 90. letech. Při její aplikaci na projekt dochází ke zkracování projektových časů o cca 30% při zachování stanovených zdrojů. Tato metoda vychází z metody kritické cesty a metody PERT. Na rozdíl od těchto dvou metod je však kritický řetěz definován jako

množina činností, které určují celkovou dobu realizace projektu. Metoda CCPM zároveň vychází i z poznatků o lidském chování během plánování a realizace projektů. Goldratt zmiňuje, že „*odhad doby trvání činnosti na základě tří expertních odhadů jak je tomu u metody PERT a použití vážného průměru pro rozvrhování podle metody CPM má tendenci k nadhodnocování dob při snaze o vysokou úroveň spolehlivosti při splnění termínu dokončení projektu.*“ (Fiala, 2004 str. 126) I v případě nadhodnocování však dochází ke zpoždění při realizaci daných činností. To je spojeno s chováním lidí, kteří cíleně dobu trvání jednotlivých činností nadhodnotí, avšak delšího časového termínu poté efektivně nevyužívají.

Goldratt popisuje 4 základní typy chování, které mohou časový průběh ovlivnit:

- *Začlenění rezerv do odhadů dob trvání jednotlivých činností*

Při odhadování délky trvání jednotlivých činností mají pracovníci tendenci nadhodnocovat dobu trvání tak, aby nedošlo při nepředvídatelných problémech ke zpoždění. Toto nadhodnocení volí tak, aby pravděpodobnost dokončení činnosti byla 80-90%. Toto nadhodnocení však způsobuje několikanásobné prodloužení reálné délky činnosti. Nadhodnocení délky činnosti může mít několik důvodů. Především se může jednat o špatné zkušenosti z minulosti. Dalším častým důvodem bývá několikeré nadhodnocení délky činností různými lidmi, kteří na činnosti spolupracují. Pracovníci také tímto nadhodnocením předchází potenciálnímu zkrácení dob trvání ze strany nadřízených, při kterém by provedení činnosti ve stanoveném čase bylo nereálné.

- *Parkinsonův projektový zákon*

„Činnost trvá nejméně tak dlouho, jak dlouhý má přidělený časový interval.“ Tento zákon lze interpretovat tak, že zpoždění projektu se kumuluje, avšak náskok se vyplývá. Pokud dojde k pozdějšímu dokončení činnosti, následující činnost začne se zpožděním. Pokud je však činnost dokončena dříve, k dřívějšímu započetí následující činnosti zpravidla nedojde. Tento fakt je způsoben několika důvody. Pracovníci nemají tendenci o dřívějším dokončení činnosti informovat nadřízeného, a to z důvodu, že rychlejší práce není odměněna nebo že by dřívější dokončení činnosti vedlo ke zkrácení délky trvání v následujících projektech.

- *Studentský syndrom*

Jak název napovídá, toto chování je odvozeno od chování studentů, kteří vše dělají na poslední chvíli. V rámci projektového managementu jsou si pracovníci vědomi faktu, že délka trvání činností je nadhodnocena. Proto zahajují práci na činnosti později, protože jsou si vědomi, že stihnou dokončit činnost dříve. Tím pádem však promrhají vytvořenou časovou rezervu a činnost stejně není možno dokončit dříve než ve stanoveném termínu. V případě, že se vyskytne problém, však dochází ke zpoždění, neboť žádná rezerva již není k dispozici.

- *Multitasking*

Tato situace nastává v případě, že jsou pracovníci zapojeni do více činností najednou. V takovém případě může dojít k „přebíhání“ pracovníka od jedné činnosti ke druhé a tímto chováním ztrácí značnou část stanoveného času. Plnění všech úkolů naráz je pak v konečném důsledku časově náročnější než v případě, kdy pracovník vykonává činnosti jednu po druhé.

Metoda CCPM řeší výše uvedená úskalí chování pracovníků následujícím způsobem:

- odhadovaná doba trvání jednotlivých činností je založena na 50% úrovni spolehlivosti. Tímto způsobem lze snadno eliminovat přítomnost studentského syndromu, protože v tomto případě si pracovníci nebudou jisti, že práci stihnou a raději se započítím činnosti nebudou otálet;

- časové rezervy se přesouvají na strategická místa. Rezervy nelze v rámci projektového managementu zcela eliminovat, aplikaci časových rezerv je však potřeba řídit. Na rozdíl od metody CPM řeší metoda CCPM aplikaci časových rezerv na celý projekt, nikoli na jednotlivé činnosti. Tím pádem je možné ušetřené časové rezervy z již uskutečněných činností přemístit na strategická místa. Takto přemístěné časové rezervy se nazývají *nárazníky*. Dle způsobu použití pak rozeznáváme *nárazníky projektové*, které jsou součtem rezerv jednotlivých činností tvořících kritický řetěz a umisťují se na konec projektu. Chrání tak termín dokončení projektu před nepředvídatelnými problémy. Dalším typem nárazníku je *přípojný nárazník*, který se používá pro připojení činností, které netvoří kritický řetěz, právě ke kritickému řetězu. Posledním typem nárazníku je *zdrojový nárazník*, který se používá mezi činnostmi, které využívají odlišných zdrojů. Přidáním nárazníku tak vznikne možnost částečného překrytí činností,

které využívají rozdílné zdroje. Velikost samotného nárazníku se určuje jako 50% bezpečné délky trvání jednotlivých činností. Nárazníky lze v průběhu projektu prodlužovat v případě dřívějšího dokončení činností, nebo naopak zkracovat, pokud činnosti trvají déle.

Nevýhodou metody CCPM je téměř nemožnost změny základního rozvrhu projektu. Změna rozvrhu by mohla mít negativní dopad na dobu trvání celého projektu, neboť změna rozvrhu je spojena jak se změnou kritického řetězu, tak se zaměřením projektového týmu.

2.3.3 Komparace metod a nástrojů projektového managementu a jejich aplikovatelnost na projekt pořádání turnaje WUCC 2010

Na základě kritérií definovaných v podkapitole 2.3 dojdeme k závěru, že ne všechny metody a analýzy jsou použitelné u všech projektů. Pokud se zamyslíme nad různorodostí jednotlivých projektů, obecná aplikace všech metod ani není možná.

Projekt pořádání turnaje WUCC 2010 je v mnoha směrech specifický. Jde o projekt zájmové skupiny, jejímž hlavním záměrem je úspěšnost akce a spokojenost účastníků. Definovali jsme tedy kritéria, na základě kterých jsme ohodnotili jednotlivé metody a analýzy následovně:

Metoda SWOT je strategickou analýzou založenou především na informacích z vnějšího prostředí. Metoda určuje silné a slabé stránky potenciálního projektu a je tedy vhodná pro konstatování, zda je projekt vůbec výhodné realizovat.

Logický rámec je strategickou analýzou, při jejímž zpracování získáváme informace o vstupech a klíčových činnostech, které je potřeba v rámci projektu splnit, abychom dosáhli určeného cíle a výstupů. Navíc obsahuje tato analýza výsledky, které očekáváme a za jakých předpokladů lze tyto výsledky splnit. Vzhledem k tomu, že se jedná o kvalitativní analýzu a informace lze snadno získat ať už analogií z předchozích ročníků turnaje WUCC či z osobních zkušeností jednotlivých organizátorů, je tuto metodu vhodné aplikovat na případovou studii pořádání turnaje WUCC 2010.

Metoda WBS je metodou velmi podobnou logickému rámci. Na rozdíl od logického rámce však v případě metody WBS dochází k hierarchickému rozkladu práce na jednotlivé činnosti, které jsou nezbytné pro úspěšné dokončení cílů projektu. Metoda WBS tak nabízí pohled na definované činnosti v rámci struktury. Logický rámec však v případě možnosti získání informací působí celistvějším dojmem, a proto je v případové studii upřednostněn.

Porterova analýza je analýzou posuzující pět oblastí spjatých s potenciální konkurencí. Vzhledem ke specifikům projektu pořádání turnaje WUCC 2010, kdy se v žádném směru neprojevuje konkurenční boj, je tato analýza na případovou studii neaplikovatelná. Stejně tak i SLEPT analýza, která zkoumá vnější prostředí projektu, je vhodná spíše pro komerční sféru a tedy projekty typu otevření pobočky, vstup nové firmy na vybraný trh apod. Obě metody jsme vyhodnotili jako nevhodné pro aplikaci na případovou studii pořádání turnaje WUCC 2010.

Na případovou studii nebudeme aplikovat ani metodu CCPM, která je vhodná spíše pro sestavení nového projektu, kde lze jen těžko odhadovat délku jednotlivých činností. Naše případová studie se však týká již realizovaného projektu, délku jednotlivých činností tak máme rámcově stanovenou a naším záměrem ji bude spíše korigovat.

Na základě výše uvedených poznatků na projekt pořádání turnaje WUCC 2010 aplikujeme především metodu kritické cesty, pro jejíž určení využijeme programu MS Project, a metodu PERT, která nám upřesní doby trvání jednotlivých činností. Pro grafické zobrazení obou metod bude využito síťových grafů a v rámci použitého programu MS Project využijeme v projektu i Ganttových diagramů.

2.4 Shrnutí

Ve druhé kapitole diplomové práce jsme se věnovali teorii o projektovém managementu. Díky informacím z teoretické oblasti projektového managementu jsme si vytvořili explicitní znalosti o řízení projektů. Seznámili jsme se s trojím rozměrem projektu ve smyslu stanovení cílů, nákladů a času a při určování každého rozměru jsme se seznámili s efektivními technikami, které jsou pro správné stanovení potřebné. Z hlediska cílů jsme se seznámili s metodou SMART a metodou logického rámce, které

umožňují definici cílů. Seznámili jsme se s časovým rozdělením projektu na fázi předprojektovou, projektovou a poprojektovou a s činnostmi specifickými pro každou jednotlivou fázi. V rámci nákladů jsme se seznámili s metodami, které umožňují odhadovat jednotlivé náklady. Získané znalosti aplikujeme při určení základní struktury pořádání turnaje WUCC 2010 v empirické části diplomové práce.

Další podkapitola byla věnována jednotlivým metodám a nástrojům používaným při plánování a realizaci různých projektů. Na základě námi stanovených kritérií jsme pak vybrali metody, které nejlépe vystihují a definují cíle projektu a časovou a nákladovou stránku projektu. Pro empirickou část práce jsme se ze získaných znalostí rozhodli aplikovat analýzu SWOT a metodu logického rámce pro definici projektových činností a následně metodu CPM a PERT, které aplikujeme při plánování jednotlivých činností projektu.

II EMPIRICKÁ ČÁST

3 Představení WUCC, ultimate frisbee a organizace ČALD

WUCC

WUCC (World Ultimate Club Championship) je turnaj, který se pořádá každé čtyři roky. Na rozdíl od mistrovství světa, kde se v jedné kategorii za každý stát účastní pouze jeden tým – národní reprezentace, je turnaj WUCC určen pro více týmů z každého státu; počet týmů pro jednotlivé státy určuje asociace WFDF. První turnaj tohoto druhu proběhl v roce 1989 v německém Kolíně nad Rýnem a až do roku 1999 se tento turnaj pořádal každé dva roky. Mistrovství světa klubů v Praze bylo devátým v pořadí a doposud nejrozsáhlejším turnajem vůbec.

Ultimate frisbee

Sport ultimate frisbee vznikl v roce 1967 v USA a je tedy poměrně mladým sportem. Je to sport, který „*kombinuje prvky fotbalu, amerického fotbalu a basketbalu do jedinečné hry využívající jako sportovní náčiní létající disk.*“ (Filandr, a další, 2007 str. 17). Ultimate je týmovou hrou, kde proti sobě stojí dvě sedmičlenná družstva. Je to bezkontaktní hra bez rozhodčího. Hráči sami rozhodují, zda byla pravidla porušena či nikoli. Jedná se tedy navíc o sport, kde je kladen velký důraz na fair play, což je také oceňováno cenou Spirit of the Game. Tato cena se v ultimate pomyslně staví na stejnou úroveň jako samotné vítězství a na turnajích ho určují samy týmy. Družstva tak vybírají tým, proti kterému se mu hrálo nejlépe, který dobře rozumí pravidlům a na hřišti nevyvolává konflikty. Zkrátka tým, který má podle ostatních nejvyšší úroveň fair play. Více informací o specifikách hry je k dispozici v příloze č. 1.

V rámci ultimate se pořádá mnoho turnajů na různých úrovních. Zatím nejvyšším vrcholem uznání hodnot frisbee však bylo zařazení ultimate frisbee na šestých Světových sportovních hrách v japonské Akitě v roce 2001. Dalším

vrcholem, kterého se snaží WFDF dosáhnout, je snaha o uznání ultimate frisbee jako olympijského sportu.

V České republice v současnosti existuje dvacet týmů aktivně hrajících ultimate, což představuje zhruba 500 hráčů. I přes poměrně malou základnu však české týmy dosahují vynikajících výsledků.

Česká asociace létajícího disku (ČALD)

ČALD vzniká v roce 1999, tedy zhruba 7 let poté, co byla v České republice představena metodika ultimate. Hlavními cíli této organizace je rozvoj sportu a rozšiřování členské základny. Mimoto se snaží o rozšíření povědomí o frisbee v českém prostředí. Za tímto účelem vznikla v roce 2009 středoškolská liga, která by měla značně podpořit rozšíření frisbee po celé České republice. Mimo středoškolské ligy má ČALD na starosti i strukturu české ligy v ultimate frisbee. Tato liga se pořádá každoročně v kategoriích MIX, ŽENY a OPEN, a je završena Mistrovstvím České republiky, a to jak v rámci venkovní, tak i halové sezony.

ČALD se také angažuje na mezinárodním poli. Jak už bylo zmíněno, již v roce 2001 pořádala Česká republika zastoupena ČALDem Mistrovství Evropy klubů v ultimate frisbee (EUCC). Tento turnaj dopadl velmi dobře, a proto se ČALD rozhodl i nadále na poli organizačním rozvíjet své zkušenosti. V roce 2008 byla Česká republika vybrána jako hostitel Mistrovství světa klubů v ultimate frisbee (WUCC), které proběhlo v červenci roku 2010 v Praze. Pořádání turnaje takového měřítko je pro kohokoli velkou výzvou a vyžaduje mimo zkušeností z branže i značnou dávku manažerských schopností a dovedností.

4 Analýza projektu pořádání turnaje WUCC 2010

V této kapitole je zpracována případová studie pořádání turnaje WUCC 2010, který proběhl v létě v Praze a jejímž organizátorem se stal ČALD. Na příklad případové studie již uskutečněného turnaje aplikujeme vybrané metody a nástroje projektového managementu, které jsme na základě stanovených kritérií vybrali z báze znalostí v teoretické části diplomové práce. Získané znalosti z teoretické oblasti projektového managementu zároveň obohatíme implicitními znalostmi vycházejícími z předchozích pořádání turnajů WUCC.

Při určování záměru a cílů projektu aplikujeme strategickou analýzu SWOT a metodu logického rámce. V rámci plánování pak využijeme zmíněných implicitních znalostí z předchozích ročníků a dále použijeme především metodu kritické cesty, která umožní lépe proniknout do struktury projektu a v optimálním případě zjistí možnosti úspor, ať už časových nebo jiných zdrojů. Abychom eliminovali nevýhodu vzniklou deterministickým ohodnocením jednotlivých činností, kterého se právě v metodě CPM využívá, aplikujeme na uvedený příklad i metodu PERT, jejíž trojí odhad doby trvání činností povede ke zmírnění zmíněné nevýhody.

Celý projekt je rozdělen do podkapitol z časového hlediska. V následujících podkapitolách se tedy seznámíme se zásadními činnostmi, které je nutno zajistit v rámci předprojektové, projektové a poprojektové fáze.

4.1 Předprojektová fáze

Každý projekt začíná předprojektovou fází. V této fázi dochází k prozkoumání příležitostí a možností projekt uskutečnit. Nejvhodnější je v této chvíli využít metody SWOT a logického rámce, abychom zjistili, co je naším záměrem, jaké jsou naše cíle a jaké činnosti bude v rámci příprav organizace turnaje nutno uskutečnit. V následujících podkapitolách jsou výše uvedené analýzy aplikovány na případovou studii pořádání turnaje WUCC 2010.

4.1.1 SWOT analýza turnaje WUCC 2010

SWOT analýza je jednou ze základních analýz, kterou je před začátkem turnaje potřeba sestavit. Tato analýza nám určuje silné i slabé stránky, příležitosti a hrozby. Pro sestavení této analýzy je zapotřebí mít dostatek informací týkajících se okolností a prostředí, ve kterém je akce uskutečněna. V tabulce č. 3 je metoda SWOT aplikována na případ pořádání turnaje WUCC 2010.

Tabulka č. 3: SWOT analýza turnaje WUCC 2010

<i>Silné stránky</i>	<i>Slabé stránky</i>
<ul style="list-style-type: none">- Atraktivní místo pro účastníky – Praha jako historické a kulturní místo;- Rozvoj povědomí o ultimate frisbee v ČR – v rámci propagace WUCC doprovodné akce, které zvýší zájem Čechů o tento sport;- Zviditelnění ČR v rámci světového frisbee;- Možnost pro české, resp. evropské týmy zahrát si nejvyšší možnou úroveň ultimate;- Zkušenosti s pořádáním velkých turnajů – předpoklad dobrých výsledků organizace turnaje.	<ul style="list-style-type: none">- Vzhledem k rozsahu turnaje a vzhledem k tomu, že turnaj probíhá v centru Prahy, je nemožné sehnat dostatek hřišť na jednom místě. To vedlo k dodatečné nutnosti zorganizovat i kyvadlovou dopravu mezi jednotlivými hřišti.- V případě deštivého počasí by bylo nutné zkrátit a odehrát všechny zápasy na menším počtu umělých hřišť, což by vedlo k nespokojenosti účastníků.
<i>Příležitosti</i>	<i>Hrozby</i>
<ul style="list-style-type: none">- Rozšíření zájmu o ultimate frisbee v ČR – středoškolská liga, v budoucnu další propagační akce;- Zvýšení hráčské úrovně českých hráčů;- Získání financí na další činnost ČALD.	<ul style="list-style-type: none">- Vzhledem k intenzivnímu využití hřišť je takřka nemyslitelné, že by organizátoři v rámci několika následujících let získali pro turnaj podobného rozsahu stejná hřiště.

Zdroj: Vytvořeno autorem

Z výše provedené SWOT analýzy jsme získali následující informace:

- Silnou stránkou pořádání WUCC 2010 v Praze je zejména „genius loci“ města Prahy, která je pro zahraniční hráče atraktivním místem;
- Situování turnaje do centra hlavního města je vyváženo nedostatkem hřišť a následným rozdělením turnaje do dvou areálů;
- Velkou hrozbou pro pořádání turnaje je nadměrné využití hřišť, které může zkazit reputaci ultimate frisbee u majitelů hřišť a na několik let znemožnit pořádání turnaje podobného rozsahu;
- Českým hráčům se však na druhou stranu naskýtá jedinečná příležitost zkvalitnit úroveň své hry a v rámci České republiky zviditelnit tento sport.

4.1.2 Logický rámec turnaje WUCC 2010

Logický rámec stejně jako analýza SWOT pomáhá organizačnímu týmu lépe se zorientovat v činnostech nutných pro zorganizování turnaje. V tabulce č. 4 nalezneme logický rámec aplikovaný na přípravy pro pořádání turnaje WUCC 2010.

Tabulka č. 4: Logický rámec organizace turnaje WUCC 2010

<i>Záměr:</i> Uspořádání turnaje WUCC 2010 v Praze	<i>Objektivně ověř. ukazatele (OOU):</i> Realizovaný turnaj WUCC	<i>Zdroje informací k ověření:</i> Zápis z valné hromady z let 2008 a 2009 o záměru pořádat WUCC 2010	-
<i>Cíl:</i> Uspořádání turnaje světového formátu	<i>OOU:</i> Realizovaný turnaj WUCC	<i>Zdroje ověření:</i> Výsledky turnaje WUCC na stránkách WFDF	<i>Předpoklady a rizika:</i> Vysoké nároky na organizační tým Nutnost precizně propracovaného

Podpora propagace ultimate v České republice (vedlejší cíl)	Pořádání trénink kempů 2x ročně Školení pro učitele ZŠ a SŠ	Reporty ze sportovních akcí zveřejňované na stránkách www.frisbee.cz	plánu Riziko špatného počasí, které by znemožnilo používání hřišť
<i>Výstupy:</i> Turnaj WUCC 2010 Propagace ultimate v rámci středních škol	<i>OOU:</i> Vznik středoškolské ligy ultimate	<i>Zdroje ověření:</i> Výsledky turnaje WUCC na stránkách WFDF Reporty ze sportovních akcí zveřejňované na stránkách www.frisbee.cz Časopis <i>Disquito</i>	<i>Předpoklady a rizika:</i> Špatná organizace činností by mohla ohrozit hladký průběh akce Špatné počasí by zabránilo odehrát všechny zápasy, to by vedlo k nespokojenosti účastníků turnaje
<i>Aktivity:</i> Vytvoření organizačního týmu Sestavení časového harmonogramu jednotlivých činností Zajištění dostatečného množství financí	<i>Zdroje:</i> Organizátoři s dřívějšími zkušenostmi s organizováním velkých turnajů Využití odhadované délky jednotlivých činností Propočet poplatků za týmy a hráče, propočet nákladů Zajištění 30 hřišť v Praze	<i>Časový rámeček:</i> Září 2008 září/listopad 2008 září/listopad 2008 březen 2009 / duben 2010	<i>Předpoklady a rizika</i> Špatný výběr organizátorů by mohl vést k časovým prodlevám nebo plýtvání zdrojů Dobré odhady termínů jsou předpokladem včasného splnění činností Správně postavený rozpočet předejde možným ztrátám Jednotlivá hřiště

Zajištění hřišť	Hotely v blízkosti hřišť	září 2009 / únor 2010	jsou vlastnictvím různých osob, individuální přístup
Zajištění ubytování a stravy	Zajištění dopravce a dostatečného počtu autobusů	červen 2010	Účastníkům nutno nabídnout ubytování v různých cenových kategoriích
Zajištění dopravy mezi hřišti a hotely	Spuštění oficiálních stránek: www.wucc2010.com;	září 2009 / únor 2010	Rozšíření informace o WUCC v rámci Prahy resp. České republiky
Zajištění propagace	Spolupráce se serverem: sport.cz; zajištění billboardů	leden / květen 2010	Nedostatky v komunikaci by mohly zapříčinit zpoždění návazných činností
Vytvoření registračního systému a komunikace s účastníky turnaje	Technické zabezpečení, materiální zabezpečení	červen 2010	Potřeba dobře promyslet potřeby materiálu
Zajištění příslušenství a potřebného materiálu	příslušenství na hřištích apod. Finský systém (dodává WFDF)	leden / duben 2010	Předem stanovený herní systém
Vytvoření herního systému	Traiding night, party ve Žlutých lázních, výlet na parníku, vyhlídková jízda tramvají speciálně	leden / červen 2010	Doprovodné akce jsou předpokladem spokojenosti účastníků turnaje

akcí	pro WUCC		Nutnost bezchybných smluv s dodavateli
Realizace turnaje	<p>Časový rámec:</p> <ul style="list-style-type: none"> - registrace týmů na místě - herní dny - finále kategorie Masters - finále kategorií Open, Woman a Mixed, - vyklizení areálů <p>Lidské zdroje: 15 organizátorů 170 dobrovolníků z celého světa</p> <p>Finanční zdroje: viz rozpočet</p> <p>Materiální zdroje: viz příloha</p>	<p>3.-7.července 2010</p> <p>2.-3.7.</p> <p>4.-9.7.</p> <p>9.7.</p> <p>10.7.</p>	<p>Potřeba vytvoření systému registrace týmů, který by zajistil hladký průběh (v rámci 2 dnů bylo nutno registrovat 136 týmů)</p> <p>Riziko špatného počasí, při kterém by se nemohlo hrát</p>
Zhodnocení akce, ukončení	Vyúčtování turnaje	září / listopad 2010	Uzavření celé akce
-	-	-	<p><i>Předběžné podmínky:</i></p> <p>Rozhodující podmínkou pro pořádání WUCC je získání dostatečného množství hřišť.</p>

			Pokud by se organizačnímu týmu nepodařilo zajistit hřiště, projekt by skončil neúspěchem.
--	--	--	---

Zdroj: Vytvořeno autorem

Díky aplikaci logického rámce se nám podařilo konkretizovat jednotlivé kroky, které je potřeba zajistit v rámci příprav na pořádání turnaje. Zde lze vnímat silný vliv tacitních znalostí organizátorů turnaje WUCC, kteří mají dlouholeté zkušenosti s pořádáním turnajů menšího rozsahu.

U každé činnosti si lze povšimnou předběžně stanovených termínů, kdy musí jednotlivé činnosti proběhnout a být završeny. Toto předběžné stanovení činností umožňuje konkrétněji uvažovat nad potřebnými lidskými zdroji.

V logickém rámci lze najít i realizaci samotného turnaje, v časovém harmonogramu je tak zachycen program celého turnaje. V pravém sloupci jsou navíc vyjmenovány příležitosti a rizika, která mohou během plánování nastat. U definování rizik opět můžeme pozorovat vliv zkušeností získaných při organizování jiných turnajů, kde se rizika podobného charakteru vyskytovala.

4.1.3 Návrh organizace turnaje pro WFDF

Ze strany zadavatele (WFDF) je pro organizování velkých turnajů, ke kterým WUCC bez pochyby patří, dána přesná časová linie. Zájemci o organizování musí v případě turnaje WUCC podat předběžný návrh organizování již tři roky před předpokládaným datem pořádání turnaje. Posléze, zhruba s ročním odstupem, je pak vybrán vítěz, který může začít s přípravami na turnaj.

Návrh organizace turnaje má přesně stanovené body, které musí potenciální organizátor rozpracovat do podrobné zprávy. Tento návrh vychází ze zkušeností z plánování turnajů v předchozích letech. Umožňuje tak organizátorům dalších ročníků

přesně určit, které oblasti je potřeba do organizování zahrnout. Organizátorům WUCC 2010 tento návrh pořádání turnaje nabízí další bázi znalostí o pořádání turnajů a především možnost časových úspor. V případě, že by podobná báze znalostí neexistovala, strávili by pořadatelé i přes své zkušenosti s pořádáním menších turnajů dlouhou dobu jen samotným vytvářením vlastního organizačního schématu, které je v případě turnaje WUCC mnohem rozsáhlejší než pořádání běžných turnajů v ultimate frisbee.

Hlavní body návrhu jsou uvedeny spolu s daty pro pořádání WUCC 2010 v Praze v tabulce č. 5.

Tabulka č. 5: Návrh organizace turnaje WUCC 2010

<ul style="list-style-type: none"> • Název organizace, která bude turnaj pořádat, a druh turnaje, který má organizace v zájmu pořádat. 	<p>Česká asociace létajícího disku (ČALD), pořadatel WUCC 2010;</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Místo konání – atraktivnost místa, schopnost zajistit dostatek kvalitních hřišť, ubytování pro účastníky turnaje, součástí je i popis počasí běžného pro danou oblast. 	<p>Praha; výhodou města je poloha hřišť. Lze tvrdit, že se hraje v centru hlavního města. Zároveň jako historické a kulturní centrum má Praha velmi dobré předpoklady pro hostování turnaje.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Organizační tým – určení členů týmu, kterými jsou: ředitel turnaje, koordinátor hřišť, osoby zodpovědné za ubytování, za vedení statistik, za zdravotníky a za PR, mediální koordinátor, finanční manažer, manažer prodeje. Důležité pro WFDF jsou i informace o jejich zkušenostech s vedením podobných akcí. 	<p>15 organizátorů: 8 členů ČALD se podílelo již na pořádání EUCC v roce 2001 v Praze a dalších 7 členů má cenné zkušenosti s pořádáním jiných akcí a turnajů menšího rozsahu.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Hřiště - pro pořádání WUCC je zapotřebí zajistit minimálně 30 hřišť, tj. 15 fotbalových hřišť. Nutné je i 	<p>Pro WUCC zajištěno 30 hřišť + náhradní hřiště pro případ nutnosti - ve dvou areálech – Strahov a Vršovice; bohužel, vzhledem</p>

popsat kvalitu trávy, okolí hřišť, možnost osvětlení hřišť pro večerní hru atp. V potaz se bere i vhodnost míst pro diváky.	k rozsahu akce nelze situovat celý turnaj v jednom areálu.
<ul style="list-style-type: none"> • Příslušenství v okolí hřišť – informační centrum pro diváky a hráče, šatny, stánky s občerstvením, oblečením apod., tabule s výsledky atp. 	V obou areálech lze vybudovat informační stánky pro veřejnost i pro hráče a stánky s občerstvením a jiným zbožím, v obou areálech dostatečný počet šaten a příslušenství.
<ul style="list-style-type: none"> • Bezpečnost hráčů 	Zdravotní dohled zajištěn členy českého červeného kříže; přítomnost vozu rychlé záchranné služby v obou areálech; najata soukromá bezpečnostní služba pro noční dohled nad areály.
<ul style="list-style-type: none"> • Možnosti ubytování a stravy 	Pro účastníky zajištěno dostatečné množství možností ubytování (hotely, studentské koleje, polopenze v rámci ubytování).
<ul style="list-style-type: none"> • Pojištění 	Každý hráč si zajistí vlastní pojištění (cestovní, sportovní, úrazové apod.).
<ul style="list-style-type: none"> • Doprava v rámci turnaje 	Zajištěna doprava mezi areály a hotely.
<ul style="list-style-type: none"> • Ceny 	Zajištěny medaile, pro vítěze zajištěny ceny v podobě uměleckých svítidel ve formě ešusů.
<ul style="list-style-type: none"> • Obsah hráčského balíčku 	Soubor upomínkových předmětů, který získal každý účastník turnaje – součástí byl batůžek, oficiální disk, blok pro zakreslení herních situací, mapa Prahy, oficiální odznak apod.
<ul style="list-style-type: none"> • Doprovodné akce turnaje 	Zahajovací ceremoniál, trading night, party, slavnostní vyhlášení výsledků.
<ul style="list-style-type: none"> • PR a marketing – jaký je mediální plán, sponzoři atp. 	Pro WUCC bylo zajištěno velké množství partnerů. Vzhledem k ekonomické situaci se však nejednalo o finanční sponzorství, ale většina partnerů poskytla hmotné dary.
<ul style="list-style-type: none"> • Rozvoj ultimate v daném regionu 	Rok před turnajem odstartovala v ČR liga

	ultimate frisbee na středních školách, ČALD zároveň dbá o rozšiřování povědomí o ultimate frisbee mezi českou veřejností přítomností na různých víkendových akcích, především v Praze (United Islands, Ladronkafest...).
• Obchod v rámci turnaje	Pro WUCC 2010 zvolen jako hlavní dodavatel oblečení 5Ultimate, zajištěny stánky s občerstvením.
• Příslušenství pro členy WFDF	Zajištění konferenčního sálu, ubytování, stravy pro cca 6 členů WFDF.
• Rozpočet – návrh položek, které se budou vyskytovat v rozpočtu	Sestavení předběžného rozpočtu celé akce na straně příjmů a výdajů; předběžný výpočet týmových a hráčských poplatků.

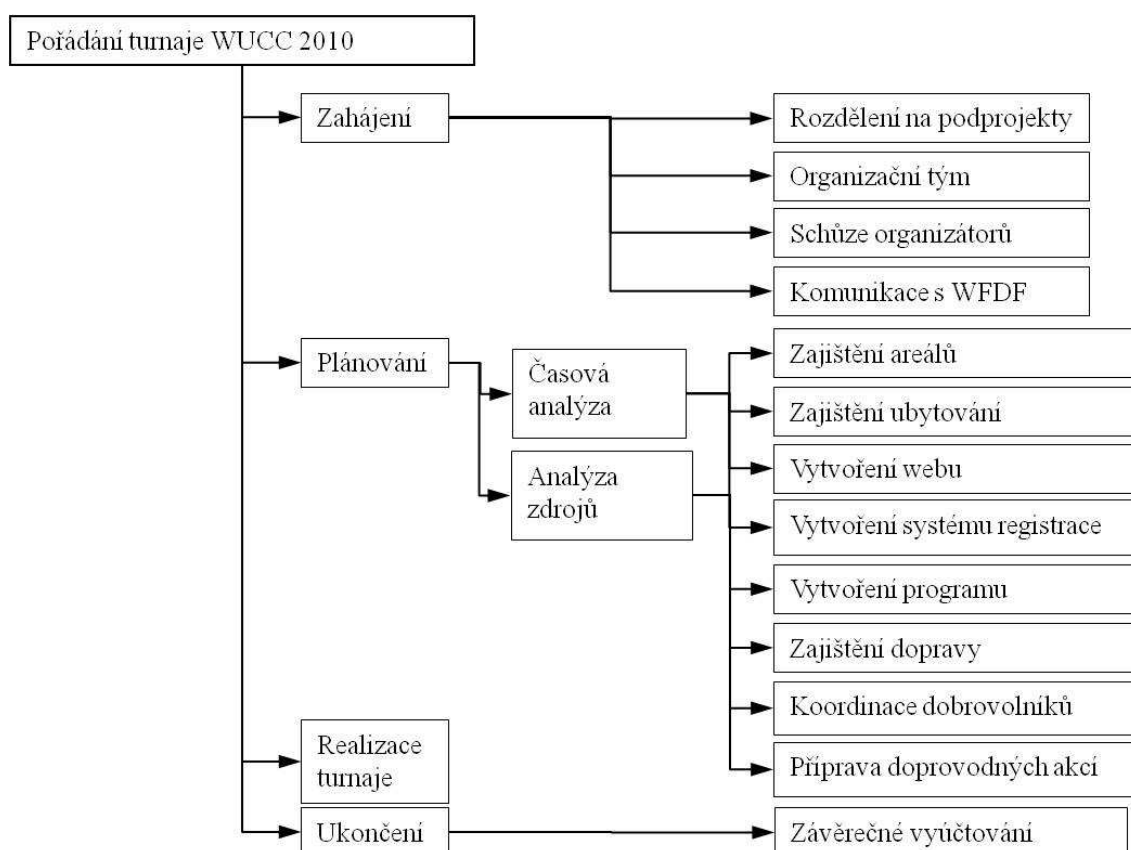
Zdroj: Vytvořeno autorem dle návrhu WFDF pro pořádání WUCC. Dostupný z www: <
<http://wfd.org/index.php?page=events/bidding.html>>

Již na konci předprojektové fáze vznikají díky použitým strategickým analýzám jasné kontury celého projektu. Analýza SWOT a logický rámec tvoří dobrý základ pro rozvinutí podrobného plánu pořádání WUCC 2010, návrh WFDF pro pořádání turnajů velkého rozsahu blíže upřesňuje, jakých oblastí se pořádání turnaje bude týkat.

4.2 Projektová fáze

V podkapitole 2.2.2 jsme se seznámili s možným rozdělením projektové fáze do čtyř etap. Vzhledem k rozsahu akce si pak v rámci pořádání WUCC 2010 v jednotlivých etapách budeme všimnout činností, které jsou uvedeny na obrázku č. 7.

Obrázek č. 7: Plánování činností v projektu pořádání turnaje WUCC 2010



Zdroj: Vytvořeno autorem

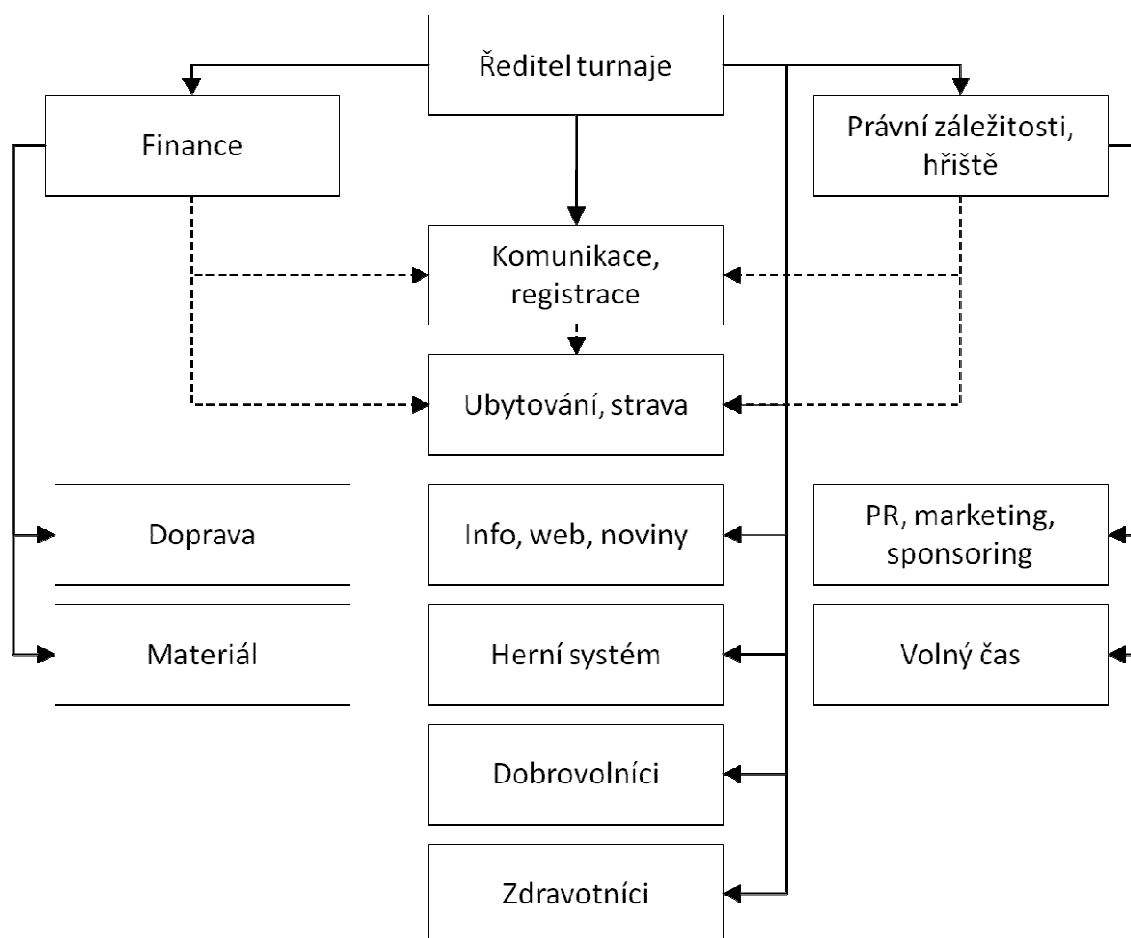
4.2.1 Zahájení příprav

Jak je možno sledovat na obrázku č. 7, v zahajovací fázi projektu došlo k rozdělení pořádání turnaje na několik samostatných oblastí - podprojektů. Podprojekty byly vybrány zejména na základě souvislostí mezi jednotlivými činnostmi. Toto rozdělení do podprojektů navíc umožnilo organizátorům stanovit odpovědné osoby za jednotlivé podprojekty. Lze předpokládat, že rozdělení zodpovědnosti vedlo v konečném důsledku k lepšímu dodržování termínů a tedy k lepším výsledkům než by tomu bylo v případě, když by zodpovědnost za jednotlivé oblasti organizace byla anonymní.

- **Struktura organizačního týmu**

Hierarchie celého organizačního týmu je znázorněna na obrázku č. 8.

Obrázek č. 8: Struktura organizačního týmu



Zdroj: Vytvořeno autorem

Z důvodu zachování soukromí osob podílejících se na organizaci turnaje WUCC byly místo jmen použity názvy oblastí organizace, které jednotliví organizátoři zaštiťovali. Použití názvů jednotlivých oblastí bude navíc pro čtenáře přínosnější než zmínění jednotlivých jmen.

Z obrázku lze vypočítat několik různých vztahů. Prvotním vztahem je podřazenost oblastí třem hlavním organizátorům. Z obrázku tedy vidíme, že turnaj byl zaštiťován těmito třemi hlavními organizátory, tedy ředitelem turnaje, osobou zodpovědnou za finance a osobou zodpovědnou za právní záležitosti spojené především se zajištěním hřišť, posléze i se smluvním zajištěním ubytování a sponzorů.

Pod každého hlavního organizátora pak patřilo několik dalších oblastí, které byly v jeho kompetencích. Podřazenost jednotlivých činností hlavním organizátorům je

znázorněna plnými čarami. Přerušované vazby pak upozorňují na propojení s dalšími hlavními organizátory.

- **Oblasti pořádání**

Na základě znalostí vyplývajících z předchozích pořádání turnaje WUCC formátu a posléze i z diskuzí tří hlavních organizátorů byl projekt pořádání WUCC rozdělen do následujících podprojektů:

Finance

Finance tvořily základ celého projektu pořádání. Hlavním úkolem organizátora zodpovědného za finance bylo připravit předběžný rozpočet a na základě předpokládaných nákladů stanovit hráčské a týmové poplatky. Turnaje v ultimate frisbee jsou hrazeny především z uvedených poplatků, bylo tedy potřeba stanovit výši těchto poplatků co nejpřesněji. Mimo analýzy dostupných informací bylo možno využít i analogického odhadování na základě poplatků vybíraných při minulém pořádání WUCC. Odhadování je však účinné pouze do určité míry, neboť každé pořádání turnaje má svá specifika. V konečném důsledku záleželo tedy z velké části na zkušenostech a znalostech organizátora, aby byl připravený rozpočet co nejpřesnější. Jednotlivé položky rozpočtu jsou zachyceny a blíže vysvětleny v podkapitolách 4.2.2 a 4.2.4.

Hřiště

Jak již bylo zmíněno v úvodu této práce, turnaj WUCC je co do objemu nerozsáhlejším turnajem pořádaným v rámci ultimate frisbee. To odpovídá i požadavkům WFDF na zajištění počtu hřišť, kdy je pro turnaj WUCC zapotřebí zajistit minimálně 30 hřišť (tj. 15 fotbalových hřišť).

Vzhledem k tomu, že v Praze neexistuje areál, kde by se nacházel takový počet fotbalových hřišť pohromadě, byly pro tento turnaj vybrány dva areály, a to areál Strahova a areál Vršovic a jejich blízké okolí. V konečné fázi bylo zajištěno 32 hracích hřišť a pro případ potřeby bylo k dispozici dalších 5 náhradních hřišť. V konečném důsledku tak bylo zajištěno celkem 19 fotbalových hřišť.

Pro organizátory bylo mimo rozmístění hřišť do dvou areálů problematické i to, že jednotlivá hřiště patří různým organizacím resp. vlastníkům. Bylo tedy potřeba počítat s delším časovým horizontem věnovaným právě smluvnímu zajištění všech potřebných hřišť. I přes dostatečnou časovou rezervu však docházelo při vyjednávání ke komplikacím a některá hřiště byla získána až měsíc před samotným začátkem akce. Délka vyjednávání a termíny, kdy docházelo k podpisům smluv na hřiště, jsou zachyceny společně s dalšími plánovanými činnostmi v podkapitole 4.2.2.

Vyjednávání o pronájmu hřišť vyžadovalo nejen odborné znalosti z oblasti práva, ale i obchodní zkušenosti a komunikační schopnosti. Lze předpokládat, že pro vyjednávání by pouze znalosti právní problematiky nestačily a úspěšné zajištění dostatečného počtu hřišť bylo zásluhou především kompetencí a schopností zvoleného organizátora. Část úspěchu spojeného se zajištěním dostatečného množství hřišť souvisela i s optimálně vybraným termínem konání turnaje. Organizátoři museli vzít v potaz fakt, že hřiště musí po fotbalové sezoně projít rekonvalescenčním procesem, který probíhá právě v letních měsících. Pokud by turnaj probíhal v pozdějším termínu, lze předpokládat, že většina vlastníků by s pronájmem hřišť nesouhlasila.

Registrace účastníků

Pro registraci účastníků byl vytvořen speciální program, který umožňoval registraci týmů a následně hráčů online. V závislosti na informacích o počtu hráčů a hostů v jednotlivých týmech následně docházelo k převodům poplatků na účet WUCC. Společně s poplatky za účast na turnaji (týmové a hráčské) bylo placeno i ubytování. Tímto způsobem bylo docíleno maximální jednoduchosti a transparentnosti. Již zmiňovaný program zároveň umožňoval shromažďovat informace o jednotlivých hráčích resp. hostech. Tyto informace byly dále použity pro vytvoření identifikační karty (ID), která sloužila pro lepší rozpoznání účastníků turnaje (měla např. sloužit jako identifikátor v rámci WUCC dopravy nebo jako vstupenka na doprovodné akce turnaje). Ve finální podobě se turnaje účastnilo 136 týmů, což zahrnovalo 3 909 hráčů. Dále bylo registrováno 382 hostů, 170 dobrovolníků a 20 členů organizačního týmu.

Na virtuální registraci přes internet navazovala fyzická registrace všech přítomných před realizací samotného turnaje. To vyžadovalo značné úsilí. Během necelých dvou dnů mělo být odbaveno všech 136 týmů. V rámci této registrace byly zkontrolovány všechny dokumenty týkající se registrovaných hráčů (od každého jednotlivého hráče bylo zapotřebí získat především podepsaný „participant agreement“ neboli „souhlas účastníků“ týkající se převzetí odpovědnosti za potenciální zranění, za chování dle zákonů platných v České republice apod.), byla zkontrolována soupiska hráčů, dále se řešily nedoplatky nebo přeplatky. Zástupcům týmů pak byly předány ID karty všech hráčů a hostů uvedených na soupisce týmů a stejný počet hráčských balíčků. Předchozí zkušenosti organizátorů s pořádáním konferencí vedly ke správně zorganizované registraci. Během obou dnů tak registrace probíhala hladce bez toho, aby musely týmy čekat výrazně dlouhou dobu.

Ubytování a strava

Pro hráče a účastníky akce bylo zajištěno hned několik možností ubytování. Nejskromnější verzí bylo ubytování na strahovských kolejích, kde mimo týmy byli ubytováni i všichni dobrovolníci. Mimo kolejí si pak mohly týmy vybrat z dalších pěti možností ubytování v hotelích. V každém z hotelů měli hráči zajištěny snídaně a večeře. Vzhledem k tomu, že se většinu dnů hrálo průběžně celý den, nebyly obědy v rámci ubytování řešeny. Pokud měl o oběd někdo zájem, mohl si koupit lístek do jednoho z cateringů, které se nacházely jak v areálu Strahova, tak ve Vršovcích. Catering zajišťovaly externí firmy, které byly vybrány organizátory akce. Stejně tak pro zajištění většiny hotelů bylo využito externí spolupráce s cestovní agenturou.

Pro snížení finančního rizika, které souviselo s možným zrušením rezervací ubytování ze strany účastníků, bylo nutno rezervaci učinit do 31.5.2010, tedy 1,5 měsíce před pořádáním akce. Rezervace byla závazná, po tomto termínu již nebylo možno rezervaci zrušit. Jedinou výjimkou bylo doložení neschopnosti účastnit se WUCC potvrzením od lékaře. Vzhledem k předpokládanému rozsahu rezervací byli účastníci motivováni k dřívější rezervaci 10% slevou, kterou bylo možno uplatnit do 30.4.2010. Tento krok vedl k hladšímu průběhu registrace účastníků a zároveň snižoval úroveň finančního rizika souvisejícího s potenciálním nedostatečným počtem účastníků se týmů.

Doprava

Pro přesun účastníků mezi sportovními areály a ubytováním bylo potřeba zajistit dopravní prostředky, které by vyhovovaly kapacitně a které by zajistily včasný přesun hráčů. Na začátku plánování bylo osloveno pět společností, z nichž byl posléze vybrán vítěz na základě kritérií. Pro výběr byla stanovena 3 základní kritéria, a sice: náklady na dopravu, kapacita dopravce a znalost Prahy.

Všechny potřebné informace týkající se dopravy (celkový počet soutěžících, místa jejich ubytování, rozpis zápasů a místa utkání apod.) byly známy teprve 14 dní před samotným konáním turnaje. Z tohoto důvodu bylo vytvořeno několik alternativ, na jejichž základě bylo možno snadněji reagovat na konečné zadání. Pro přepravu pak byly zvoleny autobusy, které jezdily mezi Vršovnicemi a Strahovem v 20minutových intervalech.

Mimoto bylo zapotřebí zajistit dopravní prostředky i na dvě doprovodné akce, kdy každá probíhala na jiném místě. Vzhledem k umístění první z nich – „Trading night“, která proběhla v Mánesu, bylo opět využito autobusů. Závěrečná párty probíhala ve Žlutých lázních. Výzva dopravit v krátkém čase všech 3 900 účastníků na stanovené místo, byla dopravcem vyřešena nakombinováním dopravy mezi autobusy a tramvaje, které mimo větší kapacity nabízely účastníkům i projížďku historickým centrem Prahy.

V první den se sice objevil problém s nedostatečnou kapacitou zajištěné dopravy z několika hřišť ranních spojů v prvním hracím dnu. V následujících dnech však byla doprava zvládnuta již velmi dobře a po zbytek turnaje nedošlo k žádným problémům.

Materiál

V rámci turnaje bylo potřeba zajistit velké množství materiálu. Prvním krokem v rámci materiálu bylo zajištění prostor pro uskladnění. Poté se začal zajišťovat samotný materiál dle poptávky jednotlivých organizátorů. Druhým úkolem organizátora bylo zajistit na dobu realizace turnaje technické prostředky pro kvalitní komunikaci mezi organizátory. Za tímto účelem bylo využito vysokofrekvenčních vysílaček a internetu.

Web, info, časopis „Disquito“

Pro potřeby turnaje bylo nutno vytvořit webové stránky, které od počátku informovaly týmy, které se turnaje WUCC chtěly účastnit. Webové stránky <www.wucc2010.com> mimo aktualit o organizaci a připravovaných akcích pro účastníky turnaje plnily i funkci propagační. Anglicky psané stránky nabízely i českou verzi, která byla aktualizována především pro zájemce z řad české veřejnosti. Obsah stránek byl aktualizován i v průběhu turnaje, kdy především hráči mohli na stránkách nalézt aktuální podobu rozpisu zápasů, novinky ohledně chystaných akcí, případných změn apod.

V rámci turnaje také vznikl časopis příznačně nazvaný „Disquito“. Ten přinášel aktuální informace z každého předešlého dne. Disquito však sloužilo také jako multikulturní časopis, účastníci se mohli ze stránek časopisu např. dočíst, jak jsou jednotlivá pravidla ultimate vnímána na jednotlivých kontinentech a jakou hru lze tedy očekávat od jednotlivých národností. Mimoto časopis přinášel i rozhovory s významnými hráči a osobnostmi světového ultimate.

Aktuality z herního dne byly sepisovány až na konci dne, distribuce časopisu tak byla možná až v brzkých ranních hodinách. Práce tedy byla velmi náročná a vyžadovala vysoké pracovní nasazení dlouho do noci. Organizátor zajišťující tuto oblast pořádání měl k dispozici tým fotografů, reportéru a dalších pomocníků.

Herní systém

Pro turnaj WUCC byl vytvořen speciální systém, který byl vzhledem k různému počtu týmů v jednotlivých kategoriích pro každou kategorii specifický. Podrobně je herní řád znázorněn v příloze č. 2.

Během turnaje muselo dojít k drobným úpravám rozpisu. Tyto úpravy byly důsledkem deštivého počasí, které na půl dne znemožnilo hru. V rámci tohoto půldne vzniklo zpoždění, které bylo potřeba dohnat následující den. Podrobnější informace o této situaci jsou k dispozici v podkapitole 4.2.3 „Realizace turnaje“.

Úkolem organizátora a jeho týmu bylo doplňovat do daného systému výsledky a na základě dosažených výsledků jednotlivých týmů určovat další rozpisy zápasů.

Vzhledem k tomu, že bylo potřeba dodržet zásadu co nejméně přesunů týmů mezi oběma hracími areály, byla tato část organizace značně náročná a dlouholeté zkušenosti se sestavováním herních systémů byly pro organizátora nepostradatelné.

Dobrovolníci

Pro pořádání tak rozsáhlé sportovní akce bylo zapotřebí zajistit dostatek dobrovolníků. Ti byli tvořeni téměř ze 100% příznivci ultimate frisbee, většinou samotnými hráči, kteří však na WUCC nehráli. Konečný počet dobrovolníků se vyšplhal na 170. Jak se však v průběhu samotné akce ukázalo, pro usnadnění práce některých organizátorů a činností by se ideální počet dobrovolníků pohyboval mezi 180 – 200.

Dobrovolníci za svou práci nebyli odměněni finančně. Bylo jim však poskytnuto ubytování na strahovských kolejích, tedy i se snídaní a večeří a dostávali také volné stravenky na oběd. Dobrovolníci také obdrželi dva dresy 5Ultimate, které sloužily jako označení dobrovolníků. Součástí odměny dobrovolníků byl i hráčský balíček, který dostali dobrovolníci na konci WUCC.

Pro dobrovolníky bylo předem připraveno několik klíčových rolí:

Registrace týmů se týkala přibližně 20 osob. Jednalo se o administrativní práce zahrnující registraci týmů a hráčů, hostů apod. Každá zaregistrovaná osoba pak obdržela ID kartu, která jej opravňovala k pohybu na všech sportovištích a k dopravě WUCC autobusy mezi oběma areály. Při registraci měli také účastníci turnaje možnost získat dodatečné informace a vyřešit možné vzniklé problémy. Pro předem přihlášené účastníky byl také připraven balíček s upomínkovými předměty. Registrace účastníků proběhla před samotnou realizací turnaje, tedy 2.-3.7.2010.

Zaregistrovat bylo potřeba i samotné dobrovolníky. Pro větší přehlednost a usnadnění průběhu registrace byli dobrovolníci registrováni v jiných prostorách. Stejně jako členové týmů, museli dobrovolníci odevzdat „Participant agreement“. Poté obdrželi 2ks STAFF dresů. Stejně jako hráči, měli i dobrovolníci právo na balíček. Ten jim však byl dán až po skončení turnaje, a to pro případ, že by po obdržení všech výsad dobrovolníka ztratili zájem o své povinnosti.

Info stánky – Pro každý areál byl vytvořen info stánek, který ulehčoval orientaci jak hráčům, tak hostům turnaje. Ve stánku se mohli dozvědět velké množství informací, počínaje rozpisem na každý den, nákupem lístků na jídlo konče. V info stánku měli účastníci turnaje také možnost vyřešit jakýkoli problém. Pro tuto práci byli využiti dobrovolníci, kteří se během prvních dvou dnů podíleli na průběhu registrace účastníků turnaje.

Skórování, časomíra a statistika – Jednalo se o práci přímo na hřištích. Ze 120 dobrovolníků byly vytvořeny týmy po dvou. Jejich úkolem bylo sledovat časomíru, zaznamenávat skóre a v rámci zápasu zapisovat statistiku jednotlivých hráčů obou týmů. (Na základě těchto záznamů bylo možno sledovat produktivitu jednotlivých hráčů na hřišti. Výsledky byly přístupné online na stránkách WFDF).

Práce byla náročná, dobrovolníci tak pracovali v týmech v půldenních směnách. Ranní směna měla za úkol být přítomna na hřišti 60 minut před začátkem první hry, zkontrolovat hřiště, zda není potřeba nalajnovat, nachystat stanoviště s počítadlem, stopkami, vytištěnými spirity atp. Oproti tomu odpolední směna se musela na stanoviště dostavit 30 minut před prvním odpoledním zápasem a po skončení posledního zápasu dne uklidit stanoviště na předem dané místo, posbírat všechny věci z hřiště a dopravit je do „ztrát a nálezů“. Po každé hře pak bylo potřeba hrajícím týmům rozdat spirity („Spirit of the Game“ se určuje na základě přidělení bodů za chování protihráče na hřišti. Pro hodnocení dostávají kapitáni týmů speciální formulář, který zaručuje, že všechny týmy budou hodnotit stejné vlastnosti) a nechat kapitány podepsat konečný výsledek.

Zajištění pitné vody – V obou areálech byly rozmístěny kanistry na pitnou vodu, které bylo potřeba pravidelně doplňovat.

Field runner – Tato pozice byla opět určená pro dobrovolníky hovořící anglicky a česky resp. slovensky. Jejich úkolem bylo zprostředkovávat výsledky a statistiky ze vzdálených hřišť. Na tuto pozici bylo zapotřebí dva dobrovolníky pro každý areál.

Asistence na doprovodných akcích

Slabým místem v organizaci, jak se ukázalo, byla nedostatečně silná komunikace informací směrem od hlavního organizátora k jednotlivým dobrovolníkům. Organizátor zodpovědný za dobrovolníky, byl jedinou osobou obeznámenou se všemi

informacemi týkajícími se oblasti organizace dobrovolníků. Mimo fakt, že bylo potřeba informovat 170 osob, neulehčovalo situaci ani rozdělení turnaje a tedy i dobrovolníků do dvou areálů.

Jak sám organizátor poznamenal, komunikaci s dobrovolníky by usnadnila malá skupina 10 – 15 vedoucích dobrovolníků, kteří by byli podrobněji obeznámeni s potřebnými informacemi a tito by následně delegovali potřebné úkoly dále dobrovolníkům.

Zdravotníci

Vzhledem k rozsahu turnaje bylo zapotřebí zajistit zdravotníky, kteří v případě potřeby ošetřovali drobná zranění. Mimo zdravotníky byl pro každý areál zajištěn vůz rychlé záchranné služby, která řešila pouze případy ohrožující život. I přesto, že je ultimate frisbee bezkontaktním sportem, jde o velmi dynamickou hru, při které často dochází k poraněním, někdy i vážným. Služeb zdravotníků tak bylo hojně využíváno.

Při organizaci zdravotníků a zdravotnického materiálu se ukázalo být jediným nedostatkem zásobování ledu, který mimo aplikace na zranění využívali hráči hojně i na chlazení nejen nápojů. V době turnaje vládlo v Praze tropické počasí, jednání hráčů je tak pochopitelné.

Propagace a PR

V rámci příprav na pořádání turnaje WUCC bylo již od počátku roku 2009 pořádáno mnoho propagačních akcí, kde se mohli zájemci dozvědět více informací jak o ultimate frisbee tak o samotném WUCC. Propagační akce probíhaly především během pražských sportovních festivalů, kde se díky vysoké návštěvnosti předpokládalo rozšíření informací mezi širokou veřejností.

V rámci vlastní propagace turnaje se podařilo navázat spoluprací s internetovým portálem sport.cz. Před turnajem také bylo pronajato několik billboardů v blízkosti areálů. Na samotný turnaj pak byla pozvána televize, i během turnaje se tak lidé měli šanci dozvědět o konání turnaje WUCC.

Jak však sami organizátoři připouští, tato oblast organizování byla mírně podceněna. Vzhledem k tomu, že se na WUCC nevybíralo žádné vstupné a hlavním záměrem propagace tak bylo přilákat nové zájemce o sport, lze tuto oblast organizování považovat za okrajovou.

Doprovodný program

Ke každému turnaji ultimate patří doprovodné akce. V rámci turnaje WUCC byly naplánovány dvě. První akcí byla tzv. „Trading night“, při které si každý hráč má možnost vyměnit na památku své dresy za jiné. Tato akce je velmi populární a vyměněný dres je v ultimate považován za jeden z nejcennějších suvenýrů. Trading night probíhala 7.7.2010 a podle přeplněnosti restaurace Mánes, kde byla akce situována, lze usoudit, že se akce zúčastnila většina hráčů. Vzhledem k poloze restaurace si navíc mohli hráči užívat kulis historického centra města.

Druhou částí doprovodného programu WUCC, byla závěrečná párty v předposlední den turnaje. Pro tuto akci byla vybrána lokalita Žlutých lázní, která mimo vyjížděk na parníku nabízela i příjemnou atmosféru. Rozlehlý areál nabízel mimo několika možností občerstvení i taneční prostor, kterému dominovalo podium. V rámci akce byla zajištěna večeře pro všechny účastníky, na párty bylo také pozváno několik hudebních skupin. Vzhledem k ukončení v ranních hodinách následujícího dne lze předpokládat, že tato akce byla velmi úspěšnou.

V rámci zahajovací etapy projektu jsme na základě návrhu pro pořádání turnaje WUCC formátu sestavili 12 základních oblastí pořádání. Jako vhodné se ukázalo přenechat jednotlivé oblasti na starosti jednotlivým organizátorům, kteří danou oblast zastřešovali. Mimo vlastních znalostí a zkušeností se organizátoři mohli opírat i o seznam činností a podnětů, které bylo v rámci jednotlivých oblastí potřeba zajistit. Měli tak mimo svých tacitních znalostí k dispozici i zprostředkované implicitní znalosti od pořadatelů předchozích ročníků turnaje WUCC formátu.

4.2.2 Plánování činností turnaje WUCC 2010

Pro plánování činností v rámci pořádání turnaje WUCC 2010 využijeme explicitních znalostí, které jsme nabyly v teoretické části diplomové práce. Na základě kritérií stanovených v podkapitole 2.3 jsme pro časovou analýzu pořádání WUCC 2010 zvolili metodu CPM, která je pro časové plánování projektů typická. Jak již bylo zmíněno v teoretické části, vzhledem k tomu, že metoda CPM užívá ke zjištění časových nároků jednotlivých činností deterministického ohodnocení, je vhodné zkombinovat tuto metodu právě s metodou PERT, která se svým stochastickým ohodnocením činností může přispět k přesnějšímu časovému ohodnocení jednotlivých činností.

V následujících podkapitolách se tedy seznámíme s časovou analýzou projektu WUCC 2010 vytvořené nejprve pomocí metody CPM, resp. programu MS Project, který tuto metodu využívá, a posléze bude následovat časová analýza stejného projektu pomocí metody PERT.

Plánování činností dle metody CPM

K zajištění turnajů pod záštitou WFDF je potřeba provést některé z kroků již před plánováním samotného turnaje. Nejdůležitějším krokem je zpracování nabídky, jejíž základní struktura je znázorněna v podkapitole 4.1.3. Na základě této nabídky je pak vybrán pořadatel. Vzhledem k tomu, že nabídka musí být podána 3 roky před pořádáním turnaje a pořadatel je vybrán do roka, zbývají organizátorům 2 roky pro naplánování a zajištění jednotlivých činností. I když jsou tyto činnosti pro další plánování turnaje základním kamenem, do samotného plánu již nejsou zahrnuty.

Metoda kritické cesty je v následující případové studii zpracována v programu MS Project, který je určen právě pro ulehčení řízení projektů. V rámci tohoto programu je možno zaznamenat jak časový horizont projektu, tak i využití lidských zdrojů.

- **Časový harmonogram plánovaných činností**

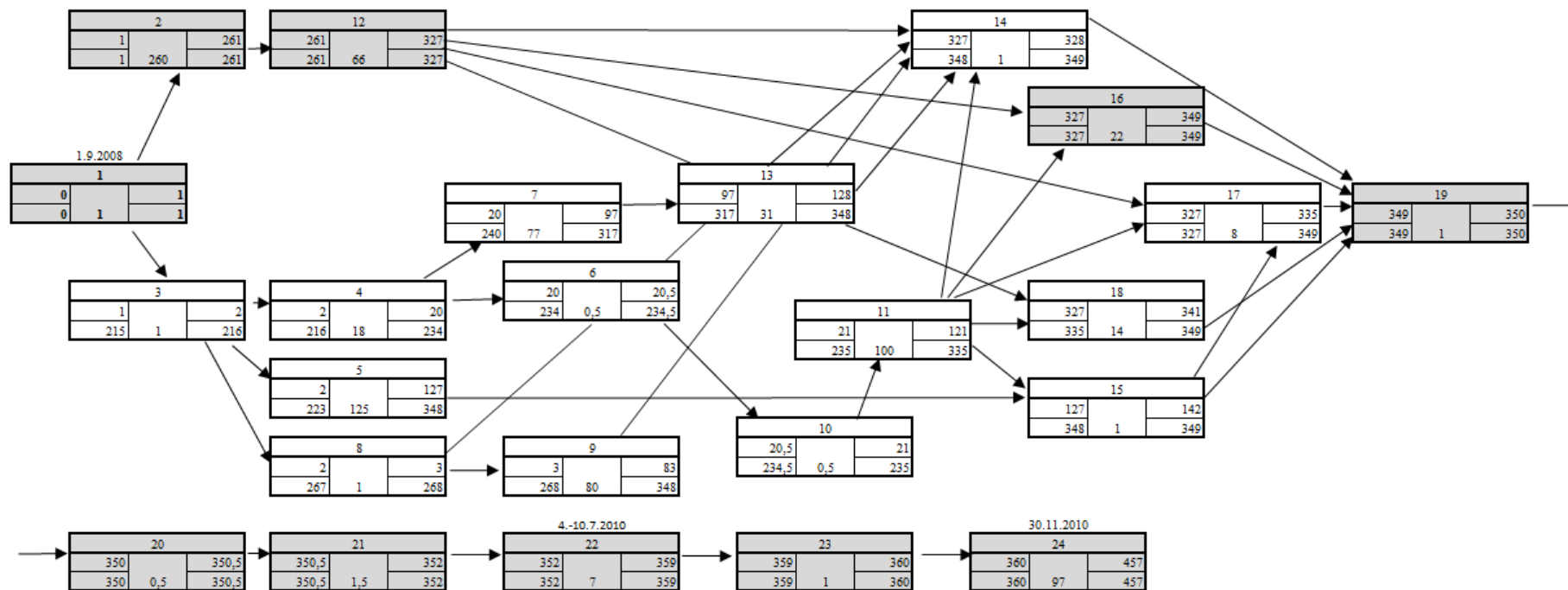
Na obr. č. 9 jsou v levé části v tabulce znázorněny informace o jednotlivých činnostech, jejich začátcích, koncích a návaznosti činností. Napravo od tabulky lze zároveň pozorovat znázornění činností v čase i graficky pomocí Ganttova diagramu.

Při plánování většiny činností bylo využito standardní pracovní doby 8:00 – 12:00 a 13:00 – 17:00, která platila pro pracovní dny. Víkendy a svátky byly považovány za nepracovní. Jedinou výjimkou byl týden od 3.7.2010 do 10.7.2010, tedy v době samotné realizace turnaje, neboť časový harmonogram turnaje neodpovídal běžné pracovní době.

Z obrázku č. 9, na kterém červeně vidíme znázorněnu kritickou cestu, je také patrné, že pro pořádání turnaje jsou kritickými činnostmi zejména činnosti spojené se zajištěním hřišť. Činnosti „*hřiště – předběžná jednání*“ a „*hřiště – podpis smluv*“ prostupují téměř celou délkou projektu. Je pochopitelné, že zajištění hřišť je klíčovou činností, na které celý projekt stojí a padá. Kritickou činností je dále z časového hlediska „*zajištění materiálu*“, neboť bez včasného a co do objemu vyhovujícího zajištění materiálu by nebylo možno turnaj realizovat.

Na obrázku č. 10 pak je celý projekt znázorněn graficky pomocí uzlově orientovaného síťového grafu. Každá činnost je znázorněna samostatným políčkem a je označena číslem 1 - 24, které se nachází na prvním řádku. V prostředním sloupci je zanesena hodnota délky trvání činnosti, v levém poli je pak vyznačen začátek činnosti a v pravém poli konec činnosti. Horní políčka jsou pak určena pro výpočet vpřed, hodnoty tedy určují nejdříve možný začátek a konec činností. Spodní políčka jsou určena pro výpočet vzad a zanesené hodnoty určují nejpozději přípustné začátky a konce činností. Šedou barvou jsou vyznačeny činnosti, které se vyskytují na kritické cestě. Z obrázku lze zároveň vyzorovat, že u ostatních činností, které se nenacházejí na kritické cestě, existuje vždy časová rezerva, díky které lze předpokládat bezproblémové zajištění dané činnosti. Tuto časovou rezervu lze vypočítat jako rozdíl horních a spodních řádků.

Obrázek č. 10: Síťový graf pořádní turnaje WUCC 2010 – metoda CPM



Zdroj: Vytvořeno autorem

- **Analýza lidských zdrojů**

Z hlediska využívání lidských zdrojů v rámci projektu docházelo s výjimkou hlavních organizátorů k rovnoměrnému vytížení všech ostatních organizátorů, kteří se na přípravách podíleli. Toto rovnoměrné vytížení je způsobeno především dostatečným časovým rozpětím plánovaných časových úseků jednotlivých činností. K jedinému nerovnoměrnému vytížení došlo v případě tří hlavních organizátorů, v jejichž případě zejména ve 2. čtvrtletí roku 2010 docházelo k přetěžování. Pro eliminaci přetěžování jsme využili nástroje v MS Project, který umožňuje prodloužit pracovní dobu jednotlivých lidských zdrojů. Hlavním organizátorům tak byla prodloužena ve zmiňovaném období pracovní doba z běžných 8 hodin denně na 10 hodin denně a tím jsme dosáhli vyrovnaní zdrojů. Toto prodloužení pracovní doby tak v konečném důsledku odpovídá realitě, kdy při průběhu projektu skutečně docházelo k přesčasům zmiňovaných organizátorů.

Plánování činností dle metody PERT

Metoda PERT používá k časovému ohodnocení činností tří odhadů, a to *optimistického odhadu (o)*, který vychází z předpokladu velmi příznivých podmínek, *modálního odhadu (m)*, který je založen na předpokladu běžných podmínek, a *pesimistického odhadu (p)*, který vychází z předpokladu mimořádně nepříznivých podmínek. Díky těmto odhadům pak lze přesněji určit pravděpodobný termín dokončení projektu.

Prvním krokem k vytvoření analýzy pomocí metody PERT je sestavení hierarchické struktury činností. Stejně jako u metody CPM využijeme již stanovených činností. U jednotlivých činností určíme optimistický a pesimistický odhad a jako modální odhad využijeme konkrétní doby trvání, které vyplývají z metody CPM. Střední dobu trvání t pak vypočítáme dle vztahu:

$$t_{ij} = \frac{a_{ij} + 4m_{ij} + b_{ij}}{6}$$

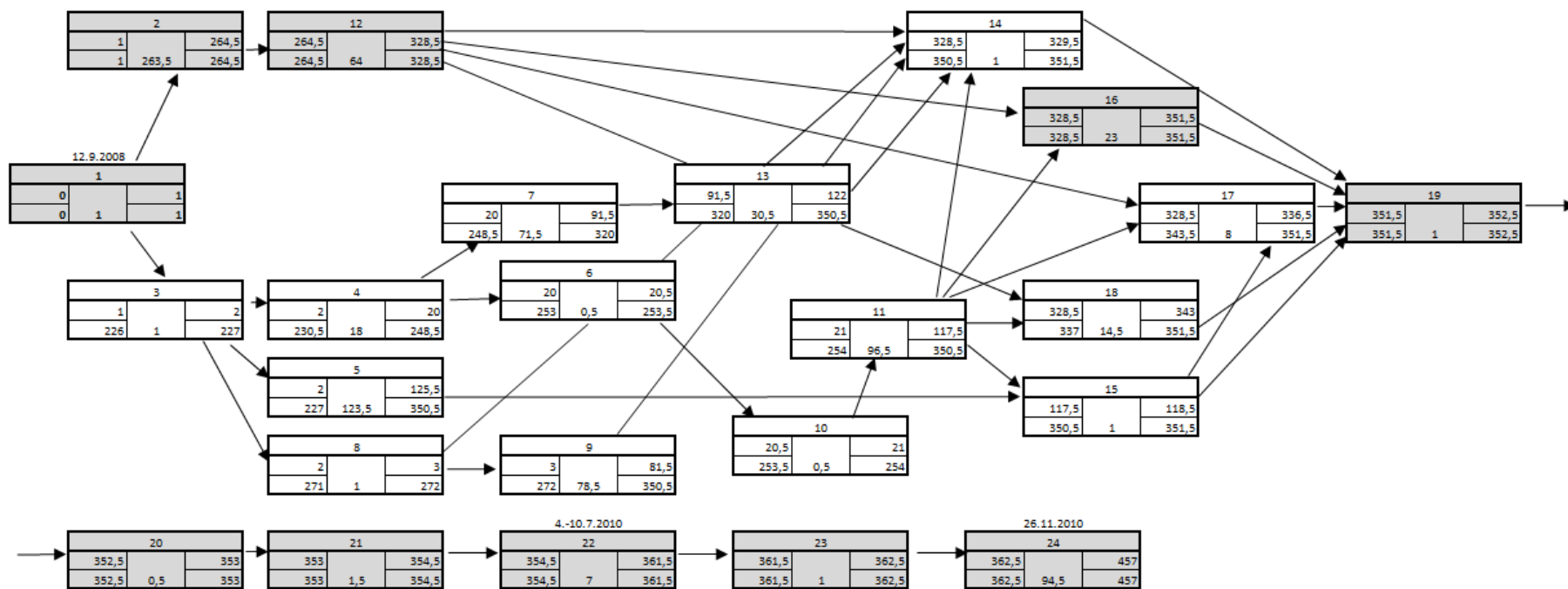
Soupis všech činností s určením optimistického, pesimistického a modálního odhadu, stejně jako střední doba trvání a předchůdce jednotlivých činností, jsou znázorněny v tabulce č. 6. Podrobný síťový graf je pak zachycen na obrázku č. 11.

Tabulka č. 6: Hierarchická struktura činností pořádání turnaje WUCC 2010

	Činnost	O	M	P	T	Předchůdce
1	1. porada organizátorů	1	1	1	1,0	
2	hřiště - předběžná jednání	180	260	360	263,5	1
3	2. porada organizátorů	1	1	1	1,0	1
4	vytvoření designu	10	18	25	18,0	3
5	ubytování - předběžná jednání	60	125	180	123,5	3
6	spuštění webu	0,5	0,5	0,5	0,5	4
7	oslovení potenciální partnerů	30	77	90	71,5	4
8	1. porada org. týmu – informativní	1	1	1	1,0	3
9	registrace dobrovolníků	60	80	90	78,5	8
10	spuštění registrace týmů/hráčů	0,5	0,5	0,5	0,5	6
11	registrace týmů/hráčů	60	100	120	96,5	10
12	hřiště - sepsání smluv	30	66	90	64,0	2
13	zajištění propagace	15	31	45	30,5	7
14	2. porada org. týmu – kontrolní	1	1	1	1,0	8;9;11;12;13
15	zajištění materiálů	20	22	30	1,0	11;12
16	ubytování - podpis smluv	1	1	1	23,0	5;11
17	doprava - výběr dopravce	2	8	15	8,0	11;12;16
18	vytvoření herního systému	10	14	20	14,5	11;12
19	3. porada org. týmu – příprava	1	1	1	1,0	14;15;16;17;18
20	příprava registrace	0,5	0,5	0,5	0,5	19
21	registrace účastníků	1	1,5	1,5	1,5	20
22	realizace turnaje	7	7	7	7,0	21
23	3. porada hlavních organizátorů	1	1	1	1,0	22
24	závěrečné vyúčtování	60	97	120	94,5	23

Zdroj: vytvořeno autorem

Obrázek č. 11: Síťový graf pořádní turnaje WUCC 2010 – metoda PERT



Zdroj: Vytvořeno autorem

Protože je termín realizace turnaje pevně určeným termínem, zvolili jsme činnost 22 jako milník a od něj pak odvíjeli ostatní činnosti. Na základě stanovených dob trvání se posunul termín první činnosti o 9,5 pracovního dne dál, tedy na 12.9.2008. Obdobně i závěrečné vyúčtování bylo ukončeno o 2,5 dne dříve, tedy 26.11.2010. Aplikací metody PERT jsme tedy dosáhli zkrácení trvání celého projektu o 12 pracovních dní.

Finanční plánování

Turnaje pořádané v rámci ultimate frisbee jsou specifické tím, že hráči, resp. týmy platí veškeré náklady spojené s organizací a realizací turnaje. V rámci velkých turnajů lze sice počítat s určitým podílem sponzorů. Je však nezbytné vzít v potaz, že tento sport není v České republice příliš znám, a ani ekonomická situace nepředpokládá ze strany sponzorů zvýšený zájem o sponzorování. Podíl sponzorů na financování turnajů v ultimate frisbee je tak zanedbatelný.

Tímto předpokladem přicházíme k závěru, že veškeré náklady spojené s pronájmem hřišť, nákupem potřebného materiálu, pořízením technického zabezpečení apod. jsou kryty financemi vybranými od hráčů a týmů. V rámci velkých turnajů jako je WUCC se k těmto nákladům ještě přidávají náklady potřebné k zajištění ubytování a stravy pro dobrovolníky.

Během dlouholetých zkušeností s pořádáním turnajů v ultimate frisbee došli organizátoři k závěru, že týmové poplatky zpravidla pokrývají náklady na pronájem hřišť. Kvůli rozdělení pořádání turnaje WUCC 2010 do dvou areálů byla výše týmových poplatků stanovena tak, aby pokrývala i náklady na dopravu a techniku zabezpečující komunikaci mezi těmito areály.

Hráčské poplatky jsou pak stanoveny tak, aby pokrývaly náklady spojené se zajištěním hmotných cen pro hráče, doprovodného programu a v rámci turnajů WUCC rozsahu také k pokrytí již zmiňovaných nákladů spojených se zabezpečením dobrovolníků. Specifikem turnaje WUCC jsou poplatky za každého hráče odvedené asociaci WFDF. Tyto poplatky jsou logicky kryty z hráčských poplatků. Hráčské poplatky jsou nakonec ještě navýšeny o cenu ubytování, které je hráčům v rámci turnaje zprostředkováno.

V tabulce č. 7 můžeme vidět jednotlivé položky rozpočtu, jak na straně příjmů, tak na straně výdajů.

Tabulka č. 7: Položky rozpočtu turnajů WUCC rozsahu

PŘÍJMY	VÝDAJE
poplatky – týmy	Hřiště
	Doprava
	technické zabezpečení
hráči – ubytování	Ubytování
poplatky – hráči	Materiál
	Dobrovolníci
	PR
	poplatky WFDF za hráče
	doprovodný program

Zdroj: Vytvořeno autorem

4.2.3 Realizace turnaje

Pro turnaj WUCC 2010 byly vytvořeny dvě verze možného pořádání. První „suchá“ verze počítala s běžnými podmínkami, druhá „mokrá“ verze byla připravena pro případ deštivého počasí. Vzhledem k tomu, že během turnaje vládlo téměř po celou dobu tropické počasí bez deště, je dále zmíněna především „suchá“ varianta.

Samotný turnaj byl realizován v sedmi dnech. V rámci prvních šesti dnů se hrálo v pěti stanovených základních časech 8:30, 10:30, 12:30, 14:30 a 16:30. Výjimku tvořil úterní a středeční rozpis, kdy v úterý po silném dešti byly odpolední zápasy odvolány a následně ve středu bylo částečně využito „mokrě“ varianty zápasů a středeční rozpis byl upraven na šest základních hracích časů a hrací doba byla úměrně zkrácena. Během následujících dnů se však již pokračovalo dle „suché“ varianty.

Většina hracích dnů byla završena zápasem „show game“, jehož začátek byl stanoven na 18:30 a jak anglický název napovídá, jednalo se o vybrané zápasy mezi nejkvalitnějšími týmy světa. Na dva večery byl pro účastníky turnaje připraven i doprovodný program, který je detailně popsán v podkapitole 4.2.1 části „Doprovodný program“.

Během šestého hracího dne bylo odehráno finále kategorie Masters a celý závěrečný den byl věnován finálovým zápasům ve zbývajících kategoriích – Mixed, Woman a Open. Po odehrání posledního finále následovalo slavnostní ukončení turnaje, kdy byla vyhlášena umístění všech zúčastněných týmů a třem prvním týmům v každé kategorii a vítězům ceny Spirit of the Game předány medaile a hmotné ceny.

4.2.4 Ukončení projektu

Po realizaci projektu následuje ukončení. V rámci ukončení projektu je zapotřebí především sestavit finální rozpočet, který je podstatnou částí závěrečné zprávy. V tabulce č. 8 je tento finální rozpočet definován.

Jak lze vypožorovat z tabulky č. 8, která znázorňuje rozpočet turnaje WUCC 2010, jednotlivé nákladové položky jsou financovány dle analogie uvedené v podkapitole 4.2.2.

V rozpočtu je také zapotřebí vnímat rezervovou položku, která vznikla pro případ potřeby krytí nepředvídatelných nákladů. Tuto rezervovou položku také bylo možno využít při možném překročení stanovených nákladů projektu, k čemuž však, jak vidíme, nedošlo. Z rezervy tak v konečném důsledku vznikl zisk, který je možno využít např. pro další činnost ČALD.

Tabulka č. 8: Finální rozpočet turnaje WUCC 2010

PŘÍJMY		VÝDAJE	
poplatky – týmy	5 610 000 Kč	Hřiště	3 445 000 Kč
		Doprava	1 285 000 Kč
		technické zabezpečení	1 076 250 Kč
hráči – ubytování	10 550 000 Kč	Ubytování	10 550 000 Kč
poplatky – hráči	9 380 000 Kč	Materiál	2 233 750 Kč
		Dobrovolníci	3 597 500 Kč
		PR	215 000 Kč
		poplatky WFDF za hráče	1 632 500 Kč
Sponzoři	45 000 Kč	doprovodný program	768 750 Kč
Celkem	25 585 000 Kč	Celkem	24 803 750 Kč
		Rezerva / zisk	781 250 Kč

Zdroj: Vytvořeno autorem dle informací převzatých od organizačního týmu WUCC 2010

V rámci plánovací etapy projektu jsme využili případové studie jako základu pro aplikaci teoretických znalostí z oblasti časových analýz a především pak aplikací metod CPM a PERT jsme dosáhli optimalizace časového rozsahu některých činností. Došli jsme tak k závěru, že pokud by bylo využito znalosti metod plánování pro pořádání turnaje WUCC 2010, mohlo dojít k časovým úsporám a tedy i k úsporám v použitých zdrojích.

4.3 Poprojektová fáze

Poprojektová fáze poukazuje na silné a slabé stránky projektu a nabízí tak možnost aktualizace získaných znalostí pro pořádání turnajů WUCC formátu a pro příště se podobných chyb vyvarovat. S odstupem času je tak dobré vrátit se k závěrečné zprávě projektu a znovu zkontrolovat všechny činnosti, které byly v rámci příprav na turnaj WUCC 2010 uskutečněny. Ze slabých stránek pořádání turnaje WUCC 2010 je potřeba zmínit především následující nedostatky:

- **Počet dobrovolníků**

V průběhu turnaje se předem navrhovaný počet dobrovolníků ukázal být nedostatečný. V rámci tohoto nedostatku je potřeba analyzovat, jak tento problém vznikl. Lze předpokládat, že zkreslení předběžných odhadů bylo způsobeno především nedostatečným definováním potřeb ze strany ostatních organizátorů, kteří se domnívali, že na dané činnosti bude potřeba pouze menší množství dobrovolníků nebo že pro danou činnost si vystačí s vlastními silami.

Jak však realita ukázala, organizátoři ztráceli čas rutinními činnostmi, jako byla distribuce časopisů a rozpisů na příští den, řešení drobných problémů typu ztráty věcí apod. Pokud by každý z organizátorů měl k dispozici asistenta, který by převzal tyto rutinní záležitosti na sebe, mohli mít organizátoři více času na důležitější věci a v některých případech mohlo toto přesunutí úkolů vyřešit i problém s přetěžováním některých organizátorů.

Zvýšení počtu dobrovolníků však bude znamenat i zvýšení nákladů na pokrytí ubytování a stravy těchto dodatečných dobrovolníků. Při příštím plánování lidských zdrojů tak bude muset organizační tým brát tuto skutečnost v potaz a spíše než správným počtem dobrovolníků určených pro turnaj WUCC 2010 se řídit nedostatky na různých pozicích a analogicky odhadovat nutné zdroje.

- **Nevyhovující organizační struktura pro řízení dobrovolníků**

Pro organizaci dobrovolníků byla stanovena špatná organizační struktura. Organizátor zodpovědný za dobrovolníky byl jedinou osobou, která měla veškeré informace. Pokud tedy chtěl instruovat dobrovolníky, musel tak činit ke všem 170 přítomným dobrovolníkům. Tuto situaci lze vyřešit aplikací jiné organizační struktury.

Komunikovat informace lze několika způsoby. Doležal (2009, str. 245-246) uvádí následující typy komunikace:

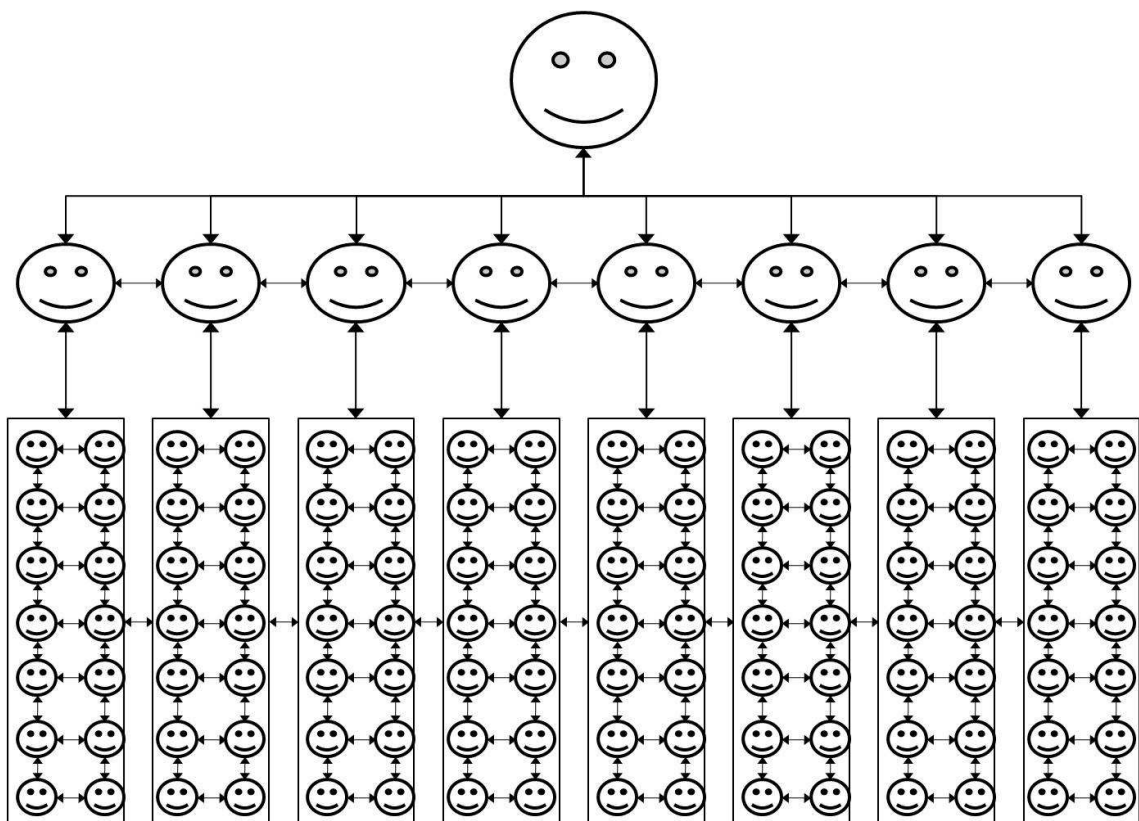
- *Kruhová komunikace*, při které dochází k bezprostřední komunikaci s nejbližšími sousedy;
- *Řetězová komunikace*, kdy každý komunikuje pouze s jedním sousedem;
- *Ohnisková komunikace*, která je příkladem centrální komunikace od jedné osoby směrem ke všem ostatním;

- *Vertikální komunikace*, při které informace postupuje shora dolů a následně zdola nahoru, dochází tak k dvousměrné komunikaci; a
- *Horizontální komunikace*, kdy informace proudí mezi členy skupiny na téže úrovni.

Je zřejmé, že při pořádání turnaje WUCC 2010 byla použita ohnisková komunikace, která se pro daný počet dobrovolníků, ke kterým se informace měly dostat, ukázala být ne příliš efektivní.

Pokud se zamyslíme nad možnou aplikací dalších typů komunikace, dojdeme k závěru, že efektivnější bude vytvořit mezi organizátorem a dobrovolníky mezičlánek – tým 10 – 15 vedoucích dobrovolníků. Tito vedoucí dobrovolníci by byli instruováni hlavním organizátorem a ventilovali by informace dále své určené skupině dobrovolníků. Graficky je příklad takové struktury komunikace zobrazena na obrázku č. 12.

Obrázek č. 12: Struktura komunikace informací v případě dobrovolníků



Zdroj: Vytvořeno autorem

V tomto případě by docházelo k vertikální komunikaci informací přes vytvořenou skupinu vedoucích dobrovolníků. Vidíme, že v případě takové organizační struktury by docházelo i ke komunikaci kruhové v rámci skupiny dobrovolníků a ke komunikaci horizontální mezi vedoucími dobrovolníků a skupinami dobrovolníků navzájem. Lze předpokládat, že popsaná komunikace by byla efektivnější než komunikace aplikovaná v rámci pořádání turnaje WUCC 2010.

- **Doprava během dopoledne prvního dne nefungovala na 100%**

V případě nefungující dopravy během prvního herního dne, resp. dopoledne je potřeba přemýšlet, na čí straně nedostatek vznikl. V následujících dnech však již byla doprava efektivní a bez problému, lze tedy předpokládat, že došlo ke komunikačnímu šumu mezi organizátorem zodpovědným za dopravu a dopravcem. Tento šum mohl být způsoben nedostatečným definováním potřebné kapacity, špatně stanoveným intervalem mezi jednotlivými autobusy, nebo kombinací výše uvedeného.

- **Aplikace „mokrě“ varianty herního programu**

Částečné využití „mokrě“ varianty herního programu ukázala na nedostatky této varianty. I když bylo „mokrě“ varianty využito pouze během jediného dne, organizátoři došli k závěru, že při dlouhodobějším deštivém počasí by turnaj nebylo možno dokončit v požadované kvalitě. V případě deště by bylo nutno hrát pouze na hřištích s umělou trávou a vzhledem k malému počtu těchto hřišť by byl program her prodloužen od brzkých ranních hodin do pozdního večera, samotné hry by musely být zkráceny. Lze předpokládat, že tato opatření by vedla ke snížení kvality turnaje a k nespokojenosti účastníků. Při příštích turnajích podobného rozsahu je tak nutno věnovat této oblasti více pozornosti.

Pořádání turnaje však mělo i mnoho pozitivních stránek. Během realizace nedošlo k větším potížím v žádné z oblastí, kterých se organizace týkala. Drobné nedostatky a vzniklé problémy byly vždy operativně vyřešeny a ze zpětné vazby od účastníků turnaje lze předpokládat obecnou spokojenost s průběhem celého turnaje.

4.4 Shrnutí

Ve čtvrté kapitole diplomové práce jsme se zabývali případovou studií projektu pořádání turnaje WUCC 2010. Nejprve jsme se seznámili s činnostmi, které jsou pro průběh takového turnaje stěžejní. Tyto činnosti vyplývají z dlouholetých zkušeností z pořádání turnajů velkého formátu a organizátoři z řad ČALD se mohli opřít o již existující základní strukturu pořádání turnaje WUCC formátu. V rámci zajištění jednotlivých oblastí pořádání pak lze vnímat velký vliv zkušeností jednotlivých organizátorů nejen s pořádáním turnajů menšího rozsahu, ale i zkušeností vyplývajících z jejich zaměstnání a jiných aktivit nepřímo spojených s ultimate frisbee. Následnou aplikací metod projektového managementu na případovou studii projektu pořádání turnaje WUCC 2010 jsme chtěli docílit zkvalitnění pořádání a úspor v oblasti nákladů. Pro etapu plánování činností jsme použili metody vybrané na základě stanovených kritérií v teoretické části.

V předprojektové fázi projektu jsme tak sestavili analýzu SWOT a použili metodu logického rámce pro specifikaci cílů, klíčových činností a výstupů projektu. V projektové fázi jsme pak použili metodu kritické cesty a metodu PERT.

Při aplikaci metody CPM jsme dospěli k závěru, že kritické jsou v rámci projektu pořádání turnaje WUCC 2010 zejména činnosti spojené se zajištěním hřišť a materiálu. Celý časový průběh projektu jsme zaznamenali jak pomocí Ganttova diagramu, který jsme sestrojili v programu MS Project, tak ze síťového grafu, který jsme vytvořili pro grafické znázornění metody CPM. Při použití lidských zdrojů v rámci jednotlivých činností jsme dospěli k závěru, že docházelo k rovnoměrnému využívání lidských zdrojů s výjimkou tří hlavních organizátorů, kteří byly dle programu MS Project přetěžováni. V rámci programu jsme těmto třem organizátorům upravili v kritickém období pracovní dobu na 10 hodin denně a tím pádem jsme přetěžování zdrojů vyrovnali. Navýšení pracovní doby v programu v konečném důsledku odpovídalo i reálné pracovní době zmíněných organizátorů.

V další části kapitoly jsme se věnovali aplikaci metody PERT. Naším záměrem bylo optimalizovat časový rámec projektu. Na základě optimistického, modálního a pesimistického odhadu délky trvání jednotlivých činností a při zachování pevně stanoveného termínu realizace turnaje jsme dosáhli závěru, že celkovou dobu trvání

projektu lze zkrátit o 12 pracovních dní, a sice že pořádání turnaje WUCC 2010 mohlo začít o 9,5 dne později a skončit o 2,5 dne dříve.

V další části kapitoly jsme popsali program samotné realizace projektu a zmínili konečné vyúčtování celého projektu. V rámci finálního rozpočtu jsme se seznámili se zákonitostmi financování výdajů jednotlivých položek rozpočtu specifickými příjmy.

Poslední část kapitoly s názvem poprojektová fáze jsme zasvětili definování nedostatků, které se v rámci projektu vyskytly, a následně jsme poskytli možné řešení, které lze vnímat jako nově získané znalosti pro pořádání příštích projektů.

Závěr

Praktikovat sport je v současné společnosti velmi oblíbenou volnočasovou činností. Spolu se sportem souvisí i organizace sportovních událostí. Jedná se však zejména o zájmovou činnost lidí, kteří se obvykle živí jinou prací než je řízení projektů. Ne vždy je proto organizace sportovní události optimálně zvládnuta. V současnosti však již není problém získat potřebné informace a znalosti z dané problematiky a zajistit tak efektivní průběh pořádání jakékoli akce. Situaci komplikuje pouze fakt, že informací a znalostí je nepřehledné množství, proto je zapotřebí proces získávání znalostí řídit.

Hlavním cílem této diplomové práce bylo využít uskutečněného projektu pořádání Mistrovství světa klubů v ultimate frisbee jako případové studie a díky získaným znalostem z oblasti řízení projektů aplikovat na tuto případovou studii zásady a relevantní metody projektového managementu a tím docílit zkvalitnění a zefektivnění práce celého organizačního týmu.

Teoretická část diplomové práce byla věnována nejen definování základních pojmů souvisejících s řízením znalostí, ale i seznámení se s pojmy souvisejícími s projektovým managementem. Z hlediska projektového managementu jsem velký prostor věnovala získání explicitních znalostí o pojmu trojimperativ, na jehož základě jsem dále popsala různé způsoby definování cílů, časový průběh projektu a v neposlední řadě i možnosti stanovení nákladů. V teoretické části jsem se rovněž věnovala jednotlivým metodám a nástrojům projektového managementu. Projektový management nabízí celou škálu metod a nástrojů řízení projektů a použití každé z nich má své kladné i záporné stránky. Díky získaným znalostem a zkušenostem z pořádání turnajů v předchozích letech byla stanovena kritéria výběru vhodných metod. Míra obtížnosti získávání potřebných dat, stejně jako relevantnost metod k řízení projektu v oblasti sportu tak byly klíčovými faktory pro určení správných metod. Na základě vybraných kritérií a provedené komparace jednotlivých metod a nástrojů jsem pak vybrala ty, které byly následně aplikovány v empirické části práce.

V analýze provedené v teoretické části diplomové práce jsem došla k poznatku, že pro projekt pořádání turnaje WUCC není vhodné používat Porterovu analýzu ani analýzu SLEPT. Důvodem pro opomenutí těchto analýz je jejich zaměření na průzkum informací důležitých spíše pro komerční sféru. Na případovou studii jsem neaplikovala

ani metodu kritického řetězu, která je dle získaných znalostí vhodná pro zcela nové projekty, kde lze délku trvání jednotlivých činností jen stěží odhadnout. Případová studie projektu pořádání turnaje WUCC 2010 je však již uskutečněnou akcí, časový rámec projektu je nám tak znám. Proto jsem na případovou studii aplikovala metodu kritické cesty, která je zároveň základní metodou používanou programy pro projektový management. Pro eliminaci deterministického ohodnocení činností, které je pro metodu kritické cesty specifické, jsem se zároveň rozhodla pro aplikaci metody PERT, která naopak používá stochastického ohodnocení délky stanovených činností. Pro analýzu cílů a vhodnosti realizace projektu jsem využila analýzy SWOT pro určení silných a slabých stránek projektu a metody logického rámce, ve kterém jsem dopodrobna definovala záměr, cíle projektu a klíčové činnosti, a to v rozměru objektivně ověřitelných ukazatelů, zdrojů ověřitelných informací a předpokladů a možných rizik s nimi spojených.

Znalosti získané v teoretické části práce jsem následně aplikovala na případovou studii projektu pořádání turnaje WUCC 2010. V rámci analýzy SWOT jsem dospěla k poznatkům, že samotné město Praha je pro účastníky turnaje WUCC 2010 velmi přitažlivým místem, kam se rádi podívají, umístění turnaje do samého středu města bylo vyváženo nedostatkem v podobě nutnosti rozdělit turnaj do dvou areálů. Pořádání turnaje WUCC 2010 zajistilo neopakovatelnou příležitost pro české hráče zdokonalit se v hráčských schopnostech a utkat se se světovými špičkami. Jedinou hrozbou, která tak do budoucna pro organizátory vzniká, je nemožnost opakovatelného pronajmutí hřišť v takovém počtu, neboť některá z hřišť byla během turnaje značně poničena.

Metodou logického rámce jsem dosáhla přesného vydefinování záměru a cílů projektu. Zároveň jsem si určila i klíčové činnosti, které bylo v rámci pořádání turnaje WUCC 2010 potřeba zajistit, aby se projekt zdařil. Logický rámec tak byl základním kamenem, na kterém jsem následně vystavěla projektové činnosti, a pomocí metody kritické cesty jsem určila nejkratší možnou délku projektu. Pro optimalizaci délky jednotlivých činností jsem následně použila metodu PERT, díky jejímž třem odhadům jsem dosáhla zkrácení délky projektu o celých 12 dní. Součástí zpracovaného projektu byla i analýza lidských zdrojů, při které jsem dospěla k závěru, že vyjma hlavních organizátorů docházelo k rovnoměrnému využívání lidských zdrojů. Hlavním organizátorům jsem v rámci kritických období, kdy docházelo k jejich přetěžování, prodloužila pracovní dobu a tím dosáhla vyrovnání zdrojů. Z těchto poznatků lze

potvrdit pravdivost námi stanovené hypotézy, že „aplikace řízení znalostí na projekt pořádání turnaje WUCC 2010 povede k zefektivnění procesů při pořádání turnajů v ultimate frisbee velkého rozsahu“.

Pomocí vybraných metod projektového managementu jsem tedy popsala, analyzovala a posoudila efektivnost projektu pořádání Mistrovství světa klubů v ultimate frisbee.

V závěru empirické části diplomové práce jsem definovala nedostatky, které projekt pořádání turnaje WUCC 2010 měl. Zejména jsem zmínila nedostatečný počet dobrovolníků a konstatovala jsem, že tento nedostatek vznikl nízkými nároky organizátorů v procesu plánování. Druhým velkým nedostatkem projektu byla špatně zvolená forma komunikace v rámci dobrovolníků. Ohnisková komunikace od organizátora směrem ke všem dobrovolníkům značně omezovala manévrovací prostor tohoto organizátora. Doporučením je při dalším projektu vytvořit skupinu vedoucích dobrovolníků, kteří by tvořili střední článek mezi organizátorem a dobrovolníky. Při této struktuře organizace také doporučuji aplikovat vertikální komunikaci, která zabezpečí hladší průtok informací, a zároveň aplikovat kruhovou komunikaci v rámci jednotlivých skupin dobrovolníků. Dalším nedostatkem projektu byla doprava, která během prvního dne nefungovala na 100%. Tento nedostatek lze eliminovat zvolením vhodnějších kanálů komunikace mezi organizátorem a dopravcem. Posledním nedostatkem projektu byla varianta herního programu pro případ deštivého počasí. Jak realita ukázala, při dlouhodobějším deštivém počasí by se aplikace tzv. „mokrě“ varianty herního programu promítla do kvality pořádání turnaje. Proto doporučuji při příštím projektování věnovat zvýšenou pozornost právě této oblasti plánování. Tyto nedostatky v rámci projektu sice nezpůsobily žádnou katastrofu, pro příští pořádání turnaje podobného rozsahu je však nutno s těmito získanými poznatky pracovat již od počátku plánování projektu a učinit tak pořádání turnaje ještě úspěšnější než bylo v roce 2010.

Při psaní diplomové práce jsem čerpala z vhodné odborné literatury, interních zdrojů poskytnutých organizačním týmem turnaje a v neposlední řadě jsem vycházela z poznatků z praxe. Domnívám se, že uvedenými závěry bylo dosaženo cíle a pevně věřím, že se znalosti získané v této diplomové práci stanou přínosem pro další plánované projekty nejen v ultimate frisbee.

Résumé

La gestion des connaissances appartient aujourd'hui parmi les facteurs clés qui peuvent influencer un bon fonctionnement non seulement des entreprises commerciales, mais aussi des organisations d'intérêt particulier. Parmi ces intérêts particuliers comptent aussi le sport et l'organisation des événements sportifs. Puisque pratiquer les sports est toujours plutôt une activité d'intérêt qu'une activité professionnelle, ce sont avant tout les sportifs eux-mêmes qui organisent ce type d'événements. Ces personnes ne disposent souvent pas de connaissances nécessaires dans le domaine de gestion des projets, ce qui peut limiter le résultat de l'organisation des événements sportifs.

Ce mémoire vise à confirmer l'hypothèse que « l'application de la gestion des connaissances sur le domaine de la gestion des projets peut améliorer l'organisation d'une activité sportive, et que telle application peut rendre tout le projet plus efficace. » Pour ce but nous nous sommes servis de l'organisation des Championnats du Monde des Clubs d'ultimate frisbee (WUCC) de 2010 comme d'une étude de cas.

Nous avons consacré la première partie du mémoire à la théorie de la gestion des connaissances et de la gestion des projets. Notre cible dans cette partie du mémoire était de gagner les connaissances explicites sur la gestion des projets et reconnaître les principes, qui sont à suivre vu l'organisation d'un projet. Pour la gestion des projets, il est possible d'utiliser une dizaine de méthodes. Malgré cela, il n'est pas toujours possible d'exploiter chaque méthode. Nous avons fait un choix qualifié à la base des critères spécifiques pour gestion d'un projet dans le domaine sportif.

Pour rendre le projet du WUCC plus efficace, nous avons appliqués, dans la phase préliminaire, une analyse AFOM (SWOT) qui nous a montrée les forces, faiblesses, opportunités et menaces qui sont liés à l'organisation de tel projet. Par l'application du cadre logique, nous avons défini des objets principales à atteindre, et des activités à accomplir pour atteindre ces objets.

A l'étape de lancement, nous avons employé une méthode de chemin critique (CPM) et la méthode PERT. Par application des deux méthodes nous avons décrit des activités critiques qui figurent dans le projet WUCC. Au suivant, nous avons fait visualiser les diverses tâches du projet dans le temps en appliquant le diagramme de Gantt. Cette visualisation nous a permis de découvrir qu'au cours du projet, toutes les

ressources humaines, à l'exception des organisateurs principaux, ont été employées en équilibre. Pour équilibrer ainsi l'emploi du reste, nous avons prolongé la durée de travail de ces organisateurs de 8 à 10 heures par jour, ce qui correspond enfin à la réalité. Par application des méthodes CPM et PERT nous avons atteint du raccourcissement de la durée du projet de 12 jours. Ces conclusions nous confirment l'hypothèse définie au début, alors que « l'application de la gestion des connaissances sur le domaine de la gestion des projets peut améliorer l'organisation d'une activité sportive, et que telle application peut rendre tout le projet plus efficace. »

L'étape de réalisation était consacrée au programme du tournoi WUCC. Grâce aux connaissances gagnées par l'organisation de tournois WUCC 2010, nous pouvions décrire minutieusement toutes les champs d'organisation du WUCC, et donc offrir des connaissances tacites des organisateurs du WUCC 2010 à prochaine équipe d'organisateur. Nous avons aussi reconnu le budget et les principes du recouvrement des différentes parties du budget.

Enfin, à l'étape d'analyse, nous avons défini les inconvénients qui se sont révélées au cours du projet. Nous avons aussi proposé solution pour chaque des inconvénients. Pendant la prochaine organisation d'un tournois pareil, il faut prendre ces nouvelles connaissances en considération et éviter les fautes commises pendant le tournois en 2010.

Pour écrire ce mémoire nous nous sommes servis de connaissances gagnées de la littérature professionnelle consacrée à la gestion des connaissances et à la gestion des projets, mais aussi, nous avons travaillé avec des informations et des connaissances fournies par les membres de l'équipe d'organisateur de WUCC 2010.

Nous croyons que ce mémoire servira non seulement aux amateurs d'ultimate frisbee, mais aussi aux différents organisateurs des événements sportifs de différents genres.

Abstrakt

Magisterská diplomová práce se zabývá aplikací řízení znalostí na případovou studii projektu pořádání Mistrovství světa klubů v ultimate frisbee 2010. Konkrétně se jedná o aplikaci znalostí z oblasti projektového managementu, tedy především zásad a metod projektového managementu, které společně se znalostmi a zkušenostmi organizátorů turnaje nabízí způsob, jak zefektivnit pořádání dalších ročníků turnaje podobného formátu.

Práce dále nabízí možná doporučení, jak se vyvarovat kritických míst, která se při pořádání Mistrovství světa klubů v ultimate frisbee 2010 vyskytla.

Klíčová slova

Řízení znalostí, explicitní znalosti, implicitní znalosti, tacitní znalosti, projektový management, metody projektového managementu, trojimperativ, ultimate frisbee.

Abstract

The main target of these theses is to apply knowledge management, especially from the area of project management, on a case study of organizing the World Ultimate Club Championship 2010 in Prague. By application of chosen methods of project management as well as knowledge and experiences of project team of WUCC 2010, we aim to increase the quality of the tournament.

Another aim of these theses is to point at critical places in organizing the WUCC tournament which could have enfeebled the good image of the whole organization, and to recommend measures to eliminate those critical places in future organization of tournaments of WUCC format.

Keywords:

Knowledge management, explicit knowledge, implicit knowledge, tacit knowledge, project management, methods of project management, ultimate frisbee.

Seznam pramenů a použité literatury

Publikace:

American Sport Education Program: *Event Management for Sport Directors.* Champaign (IL, USA) : Human Kinetics, 1996. str. 131. ISBN 0-87322-968-1.

Bureš, Vladimír: *Znalostní management a proces jeho zavádění.* 1. vydání. Praha : Grada publishing, 2007. str. 216. ISBN 978-80-247-1978-8.

Čáslavská, Eva: *Management a marketing sportu.* 1. vydání. Praha : Nakl. Olympia, a.s., 2009. str. 228. ISBN 978-80-7376-150-9.

Doležal, Jan, Lacko, Branislav, Máchal, Pavel a kolektiv: *Projektový management podle IPMA.* První vydání. Praha : Grada Publishing, 2009. str. 512. ISBN 978-80-247-2848-3.

Fiala, Petr: *Projektové řízení - modely, metody, analýzy.* 1. vydání. Praha : Professional Publishing, 2004. str. 276. ISBN 80-86419-24-X.

Filandr, Jan a Veselý, Tomáš: *Frisbee: Létat je tak snadné.* Praha : České asociace létajícího disku, 2007. str. 135.

Mládková, Ludmila: *Management znalostí.* Praha : nakl. Oeconomica, 2005. str. 191. ISBN 80-245-0878-8.

Němec, Vladimír: *Projektový management.* 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. str. 182. ISBN 80-247-0392-0.

Parks, Janet B., Quarterman, Jerome a Thibaut, Lucie: *Contemporary sport management.* 3. vyd. Champaign : Human Kinetics, 2007. stránky 13-85. ISBN 97-8073-606-365-4.

Prax, Jean-Yves: *Le Manuel du Knowledge Management.* Paříž : Dunod, 2003. str. 457. ISBN 2-10-004717-5.

Svozilová, Alena: *Projektová management.* Praha : Grada Publishing, 2006. str. 356. ISBN 80-247-1501-5.

Truneček, Jan: *Management znalostí*. 1. vydání. Praha : C.H.Beck, 2004. str. 130. ISBN 80-7179-884-3.

Elektronické zdroje:

Česká asociace létajícího disku (ČALD). Worlds Prague 2010. [Online] 2010. Dostupný z www: <<http://wucc2010.com/>>

Česká asociace létajícího disku (ČALD). Worlds Prague 2010. [Online] 2010. [Citace:16. 10. 2010]. Dostupný z www: <<http://wucc2010.com/content/schedule>>

Goldratt CZ s.r.o. Kritický řetěz (Critical Chain). [Online] [Citace: 5. 10. 2010] Dostupný z www: <<http://www.goldratt.cz/teorie-omezeni-toc/nastroje-toc/kriticky-retez-critical-chain.html>>.

World Flying Disc Federation (WFDF) : Bid Proposal for Sanctioned WFDF Events. 2010. [Online][Citace: 18.1.2010] Dostupný z www: <<http://wfdf.org/index.php?page=events/bidding.html>>

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Interpretace polí tabulky SWOT.....	24
Tabulka č. 2: Logický rámec	25
Tabulka č. 3: SWOT analýza turnaje WUCC 2010.....	42
Tabulka č. 4: Logický rámec organizace turnaje WUCC 2010.....	43
Tabulka č. 5: Návrh organizace turnaje WUCC 2010.....	48
Tabulka č. 6: Hierarchická struktura činností pořádání turnaje WUCC 2010.....	66
Tabulka č. 7: Položky rozpočtu turnajů WUCC rozsahu.....	69
Tabulka č. 8: Finální rozpočet turnaje WUCC 2010	71

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Vztah mezi daty, informacemi a znalostmi	13
Obrázek č. 2: Trojimperativ	19
Obrázek č. 3: Hierarchická struktura dle metody WBS.....	26
Obrázek č. 4: Příklad Ganttova diagramu.....	29
Obrázek č. 5: Příklad Ganttova diagramu vytvořeného v programu MS Project	29
Obrázek č. 6: Znázornění metody CPM v uzlově definovaném síťovém grafu	31
Obrázek č. 7: Plánování činností v projektu pořádání turnaje WUCC 2010.....	52
Obrázek č. 8: Struktura organizačního týmu	53
Obrázek č. 9: Plánované činnosti pořádání turnaje WUCC 2010 pomocí programu MS Project – Ganttův diagram.....	65
Obrázek č. 10: Síťový graf pořádání turnaje WUCC 2010 – metoda CPM	66
Obrázek č. 11: Síťový graf pořádání turnaje WUCC 2010 – metoda PERT	69
Obrázek č. 12: Struktura komunikace informací v případě dobrovolníků	75
Obrázek č. I: Hřiště pro ultimate frisbee (příloha č. 1).....	i
Obrázek č. II: Schéma možných náběhů (příloha č. 1).....	iii

Seznam příloh

Příloha č. 1: Ultimate frisbeei

Příloha č. 2: Herní systém turnaje WUCC 2010 v jednotlivých kategoriích..... v

Seznam zkratek

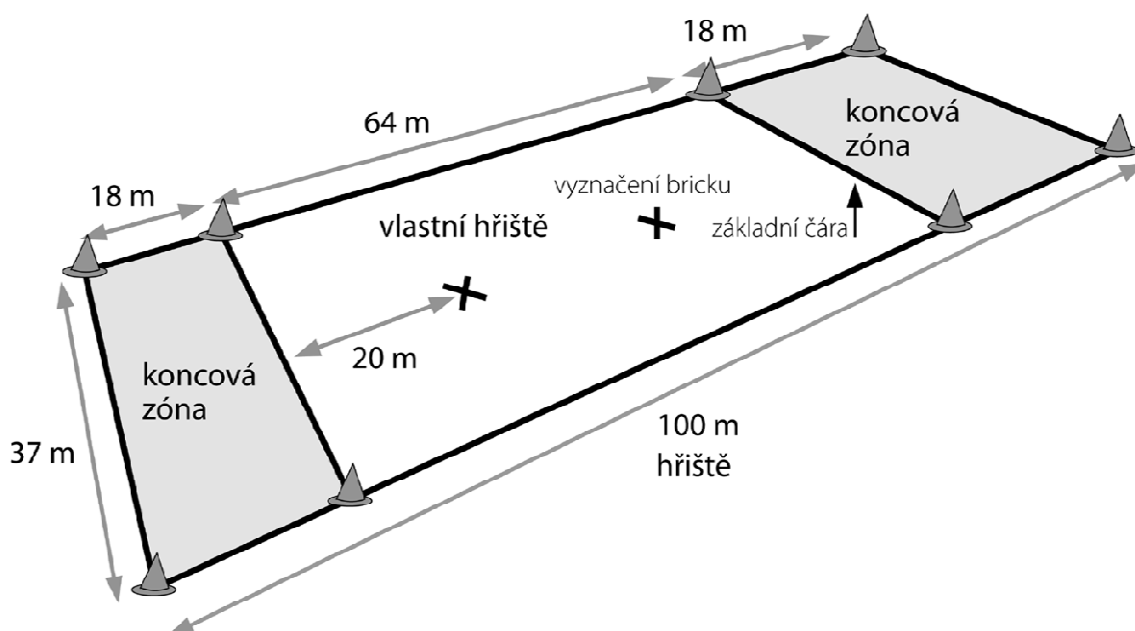
CCPM	Critical Chain Project Management	Kritický řetěz
CPM	Critical Path Method	Metoda kritické cesty
ČALD		Česká asociace létajícího disku
EUCC	European Ultimate Club Championship	Mistrovství Evropy klubů v ultimate frisbee
PERT	Program Evaluation and Review Technique	Metoda založená na optimistickém, modálním a pesimistickém odhadu doby trvání činnosti
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats	Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb
WBS	Work Breakdown Structure	Hierarchická struktura práce
WFDF	World Flying Disc Federation	Světová asociace létajícího disku
WUCC	World Ultimate Club Championship	Mistrovství světa klubů v ultimate frisbee

Přílohy

Příloha č. 1: Ultimate frisbee

Jak už bylo zmíněno, ultimate proti sobě hrají dvě sedmičlenná družstva. Hřiště pro ultimate má tvar obdélníku a skládá se z vlastního hřiště o rozměrech 64 x 37m a dvou koncových zón o rozměrech 18 x 37m. Názorně jej můžeme vidět na obrázku č. I.

Obrázek č. I: Hřiště pro ultimate frisbee



Zdroj: Filandr, Jan a Veselý, Tomáš. 2007. *Frisbee: Létat je tak snadné*. 2007, str. 17

Disk pro ultimate měří 27cm v průměru a váží 175g. Hra spočívá v tom, že hráči jednoho týmu se snaží chytit disk v koncové zóně protivníka. Toho lze docílit jen přihrávkami, hráč tedy nesmí běhat s diskem v ruce, dovoleno je pouze pivotování kolem jedné nohy. Navíc má každý hráč obránce, který počítá zdržování. Při venkovních turnajích 10 vteřin, při halových a plážových turnajích se zdržování počítá do 8 vteřin. Jakmile útočící tým chytí disk v zóně, skóruje bod a zůstává v dobyté zóně. Zóna protivníka se tak stává jejich vlastní zónou, kterou v následujícím bodě brání. Po odhozu disku protivníkovi pak začíná tým obranou a snaží se disk získat zpět.

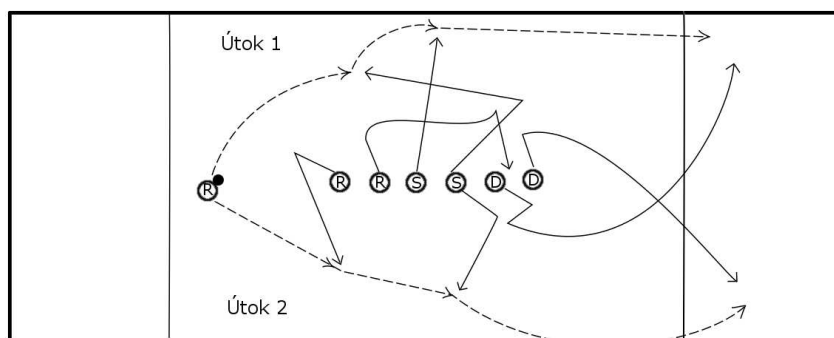
Pokud se jim disk podaří získat, stávají se útočícím týmem. Po dokončení bodu může každý tým vystřídat libovolný počet hráčů. „Hráči na hřiště přicházejí jako přátelé, a jako přátelé z něj odcházejí.“ (Filandr & Veselý, 2007, str. 20) Na konci zápasu hráči obou týmů zhodnotí kladné i záporné momenty hry v kolečku. Ultimate se hraje na časový nebo bodový limit. Na každém turnaji je samostatně stanoveno, jaké tyto limity jsou.

Hráč při hře využívá různých typů hodů, z nichž třemi základními jsou: backhand a forehand, které mohou létat jak rovně, tak tzv. „banánem“, kdy opisují část elipsy, a overhand, který může mít také více podob. Přesné hody jsou však v ultimate jen jednou částí úspěchu. Při zápase mají ať už útočící nebo bránící hráči své role. V případě útočníků najdeme v týmu roli:

- Handlera, což bývá nejzkušenější hráč v týmu. Rozehrává hru a přihrává nabíhajícímu. Podle zvolené taktiky a vyspělosti týmu může být handler pouze jeden, ale mohou být ve hře až čtyři;
- Middle, který získaný disk od handlerů posouvají dalšími náběhy a hody směrem k zóně. V této pozici je velmi důležité načasování a také schopnost uvolnit se od obránce. Pokud je vhodná příležitost, přihrávají disk dopředu dalším middlům nebo dlouhým. Pokud má zdatného obránce, je jistější přihrát disk zpátky na handlera, který přihrává na jiného middla;
- Dlouhý (též long, deep) je hráč, který má za úkol v ideálním případě chytat disk v zóně. Silnou stránkou dlouhého by mělo být „čtení“ disku, neboli schopnost odhadnout, jak a kam disk poletí, a samozřejmě disk chytit.

Pro tým je ale velmi důležitá i taktika. Dle zvolené taktiky jsou pak zmíněné role rozděleny v týmu. Jak už bylo naznačeno výše, zvolená taktika udává, v jakém poměru se tyto role objevují na hřišti. Základní taktikou je tzv. „lajna“, kdy disk sbírá jeden handler a ostatní hráči stojí v lajně, kde první dva hráči jsou taktéž handleři, následování dvěma middly a dvěma dlouhými. Podobu takové lajny můžeme vidět na obr. č. II, kde jsou navíc načrtnuty i možný způsob útoku.

Obrázek č. II: Schéma možných náběhů.



Zdroj : Filandr & Veselý, 2007, str. 36

Na straně obrany také existuje několik základních možností. První možností je obrana osobní, při které brání každý hráč svého útočníka. Osobní obrana se využívá při hře nejvíce. Před zahájením nového bodu si každý obránce vybírá svého útočníka tím, že si stoupne naproti němu a brání ho pak po celou dobu bodu.

Druhou možností je obrana zónová, při které si každý obránce brání svou část hřiště. Zónová obrana může mít, stejně jako obrana osobní, bezpočet podob. Při zónové obraně existují, 4 základní role:

1. Marker - obránce, který počítá zdržování, a to po celou dobu bodu. Přesunuje se tedy s diskem od útočníka k útočnickovi a snaží se zabránit pohybu disku zpět;
2. Pouch - je prodlouženou rukou markera a s větším odstupem se také snaží zabránit průchod disku zpět;
3. Křídla - jsou dva hráči hrající po levé a pravé straně. Tito hráči se snaží zabránit postupu disku dopředu;
4. Dlouzí - jsou hráči bránící dlouhé hody.

Zónová obrana se využívá především ve větrném počasí, kdy je přihrávání ztíženo. Tato obrana bývá velmi efektivní.

Ultimate frisbee se hraje ve třech základních kategoriích:

OPEN – jedná se o kategorii, kde může hrát každý, bez rozdílu věku a pohlaví

WOMEN – v kategorii hrají pouze ženy

MIXED – neboli také COED. Tato kategorie, jak už sám název napovídá, nabízí možnost hry obou pohlaví, a to v poměru 3:4. Přičemž zda sedmý hráč na hřišti bude muž či žena, určuje útočící tým (Pokud si útok zvolí jako sedmého hráče ženu, pak se obrana musí přizpůsobit a postavit také 4 ženy. V případě, že si 4 ženy na „lajně“ zvolí obrana, útok stavit 4 ženy nemusí.).

Mimoto existují i kategorie JUNIORS a MASTERS, kde je věk hráčů rozhodující. U kategorie juniorů je věk do 18 let (při některých turnajích až 20 let), zatímco kategorie mistrů začíná 31 lety.

Příloha č. 2: Herní systém turnaje WUCC 2010 v jednotlivých kategoriích

OPEN DIVISION											
STEP 1 - POOL ROUND ROBIN											
A	B	C	D	E	F	G	H	J	K	L	M
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
24	23	22	21	20	19	18	17	16	15	14	13
25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
48	47	46	45	44	43	42	41	40	39	38	37

STEP 2 - POWER POOLS				STEP 2 - PLACEMENT POOLS			
N	P	Q	R	S	T	U	V
1	2	3	4	25	26	27	28
6	5	7	8	30	29	31	32
11	12	10	9	35	36	34	33
16	15	14	13	40	39	38	37
17	18	19	20	41	42	43	44
22	21	23	24	46	45	47	48

STEP 3 - PLAYOFFS (1st to 8th place)		STEP 3 - PLAYOFFS (25th to 28th place)	
N1 - R2	winners semifinal losers 5-8 place	S1 - V1	winners 25-26 place losers 27-28 place
R1 - N2		T1 - U1	
Q1 - P2	winners semifinal losers 5-8 place	STEP 3 - PLAYOFFS (29th to 32th place)	
P1 - Q2		T2 - V2	winners 29-30 place losers 31-32 place
		S2 - U2	

STEP 3 - PLAYOFFS (9st to 12th place)		STEP 3 - PLAYOFFS (33th to 36th place)	
N3 - Q3	winners 9-10 place losers 11-12 place	V3 - T3	winners 33-34 place losers 35-36 place
P3 - R3		U3 - S3	

STEP 3 - PLAYOFFS (13st to 16th place)		STEP 3 - PLAYOFFS (37th to 40th place)	
N4 - R4	winners 13-14 place losers 15-16 place	V4 - S4	winners 37-38 place losers 39-40 place
P4 - Q4		U4 - T4	

STEP 3 - PLAYOFFS (17st to 20th place)		STEP 3 - PLAYOFFS (41th to 44th place)	
N5 - R5	winners 17-18 place losers 19-20 place	S5 - V5	winners 41-42 place losers 43-44 place
P5 - Q5		T5 - U5	

STEP 3 - PLAYOFFS (21st to 24th place)		STEP 3 - PLAYOFFS (45th to 48th place)	
P6 - R6	winners 21-22 place losers 23-24 place	T6 - V6	winners 45-46 place losers 47-48 place
N6 - Q6		S6 - U6	

WOMEN DIVISION

STEP 1 - POOL ROUND ROBIN							
A	B	C	D	E	F	G	H
1	2	3	4	5	6	7	8
16	15	14	13	12	11	10	9
17	18	19	20	21	22	23	24
32	31	30	29	28	27	26	25

STEP 2 - POWER POOLS			
J	K	L	M
1	2	3	4
5	6	7	8
12	11	10	9
16	15	14	13
17	18	19	20
21	22	23	24

STEP 2 - PLACEMENT POOLS	
N	P
25	26
27	28
29	30
31	32

STEP 3 - PLAYOFFS (1st-8th place)	
J1 - M2	winners semifinal losers 5-8 place
L1 - K2	
M1 - J2	winners semifinal losers 5-8 place
K1 - L2	

STEP 3 - PLAYOFFS (17th-24th place)	
J5 - M6	winners 17-20 place losers 21-24 place
L5 - K6	
M5 - J6	winners 17-20 place losers 21-24 place
K5 - L6	

STEP 3 - PLAYOFFS (9th-16th place)	
J3 - M4	winners 9-12 place losers 13- 16 place
L3 - K4	
M3 - J4	winners 9-12 place losers 13- 16 place
K3 - L4	

STEP 3 - PLAYOFFS (25th-32th place)	
N1 - P4	winners 25-28 place losers 29-32 place
P2 - N3	
N2 - P3	winners 25-28 place losers 29-32 place
P1 - 24	

MASTER DIVISION

STEP 1 - POOL ROUND ROBIN	
A	B
1	2
3	4
5	6
8	7
9	10
12	11
13	14
16	15

STEP 2 - PLAYOFFS (1st-8th place)	
A1 - B4	winners semifinal losers 5-8 place
B2 - A3	
A2 - B3	winners semifinal losers 5-8 place
B1 - A4	

STEP 2 - PLAYOFFS (9th-16th place)	
A5 - B8	winners 9-12 place losers 13-16 place
B6 - A7	
A6 - B7	winners 9-12 place losers 13-16 place
B5 - A8	

MIXED DIVISION							
----------------	--	--	--	--	--	--	--

STEP 1 - POOL ROUND ROBIN							
A	B	C	D	E	F	G	H
1	2	3	4	5	6	7	8
16	15	14	13	12	11	10	9
17	18	19	20	21	22	23	24
32	31	30	29	28	27	26	25
40	39	38	37	36	35	34	33

STEP 2 - POWER POOLS			
J	K	L	M
1	2	3	4
5	6	7	8
12	11	10	9
16	15	14	13
17	18	19	20
21	22	23	24

STEP 2 - POWER POOLS			
N	P	Q	R
25	26	27	28
32	31	30	29
36	35	34	33
37	38	39	40

STEP 3 - PLAYOFFS (1st to 16th place)				
winners 9-12 place losers 13-16 place	losers 9-16 place	J1 - M4	winners 1-8 place	winners semifinal losers 5-8 place
		L2 - K3		
losers 9-16 place	M1 - J4	winners 1-8 place		
	K2 - L3			
winners 9-12 place losers 13-16 place	losers 9-16 place	J2 - M3	winners 1-8 place	winners semifinal losers 5-8 place
		L1 - K4		
losers 9-16 place	M2 - J3	winners 1-8 place		
	K1 - L4			

STEP 3 - PLAYOFFS (17th-24th place)	
J5 - M6	winners 17-20 place losers 21-24 place
L5 - K6	
M5 - J6	winners 17-20 place losers 21-24 place
K5 - L6	

STEP 3 - PLAYOFFS (25th-32th place)	
N1 - R2	winners 25-28 place losers 29-32 place
Q1 - P2	
R1 - N2	winners 25-28 place losers 29-32 place
P1 - Q2	

STEP 3 - PLAYOFFS (33rd-40th place)	
R3 - N4	winners 33-36 place losers 37-40 place
P3 - Q4	
N3 - R4	winners 33-36 place losers 37-40 place
Q3 - P4	

Zdroj: Česká asociace létajícího disku (ČALD). Worlds Prague 2010. [Online] 2010. [Citace:16.10.2010].
Dostupný z www: <<http://wucc2010.com/content/schedule>>