

MASARYKOVA UNIVERZITA

Fakulta sportovních studií

Katedra společenských věd a managementu sportu

Projekt športovej akcie nadregionálneho významu

Diplomová práca

Vedúci diplomovej práce:

doc. Ing. Jaroslav Rektořík, CSc.

Vypracovala:

Bc. Veronika Čuňočková

Management sportu

Brno, 2013

Prehlásenie

Prehlasujem, že som diplomovú prácu vypracovala samostatne a na základe literatúry a prameňov uvedených v použitých zdrojoch.

V Brne dňa 16.12. 2013

podpis

Pod'akovanie

Rada by som poďakovala vedúcemu mojej diplomovej práce doc. Ing. Jaroslavovi Rektoříkovi, CSc. za odborné a trpezlivé vedenie, cenné rady a pripomienky pri vypracovávaní mojej diplomovej práce.

OBSAH

ÚVOD.....	9
1. LITERÁRNY PREHĽAD	11
1.1. <i>Projekt</i>	11
1.1.1. Jedinečnosť projektu	12
1.1.2. Časové vymedzenie projektu	12
1.1.3. Životný cyklus projektu	12
1.1.4. Zhrnutie	13
1.2. <i>Analyzovanie – predprojektová fáza</i>	14
1.2.1. Štúdia uskutočniteľnosti.....	14
1.2.2. Varianty riešenia štúdií	15
1.2.3. Analýza trhu a marketingové stratégie.....	15
1.2.4. Riadenie projektu a ľudských zdrojov	16
1.2.5. Technické a technologické aspekty.....	16
1.2.6. Dopad na životné prostredie.....	16
1.2.7. Finančný plán a analýza projektu.....	17
1.2.8. Kalkulácia nákladov	17
1.2.9. Hodnotenie rizík.....	17
1.2.10. Zhrnutie	17
1.3. <i>Definovanie projektu</i>	18
1.3.1. Strategický cieľ a postupné ciele projektu	18
1.3.2. Projektové obmedzenia	19
1.3.3. Zodpovednosť	20
1.3.4. Požiadavky na zdroje	20
1.3.5. Predbežný rozpočet	21
1.3.6. Predbežné hodnotenie rizík	21
1.3.7. Zhrnutie	21
1.4. <i>Riadenie projektu</i>	22
1.4.1. Zhrnutie	23
1.5. <i>Plánovanie projektu</i>	23
1.5.1. Vecný stupeň	24
1.5.2. Časový stupeň	24
1.5.3. Rozpočtový stupeň	24
1.5.4. Organizačný stupeň	25
1.5.5. Plány rozsahu	25
1.5.6. Časový plán projektu.....	27
1.5.7. Plánovanie zdrojov a nákladov	29
1.5.8. Zhrnutie	30
1.6. <i>Riadenie rizík a plán reakcií na riziká</i>	31
1.6.1. Procesy rizikového manažmentu.....	32
1.6.1.1. Identifikácia rizika	32
1.6.1.2. Hodnotenie rizika	33
1.6.1.3. Plánovanie reakcie na riziko	34

1.6.1.4.	Monitorovanie a kontrola rizika	34
1.6.2.	Zhrnutie	34
1.7.	<i>Organizovanie</i>	35
1.7.1.	Účastníci projektu.....	36
1.7.2.	Matica zodpovednosti.....	36
1.7.3.	Zhrnutie	37
1.8.	<i>Kontrola a monitorovanie projektu</i>	38
1.8.1.	Zhrnutie	38
2.	CIEĽ PRÁCE A METODIKA	39
2.1.	<i>Cieľ práce</i>	39
2.2.	<i>Metodika</i>	39
3.	VÝSLEDKY	41
3.1.	<i>Charakteristika Spring Cupu</i>	41
3.2.	<i>Štúdia uskutočniteľnosti</i>	42
3.2.1.	Úvod, popis súčasného stavu.....	42
3.2.2.	Ciele projektu	43
3.2.3.	Varianty riešení.....	43
3.2.4.	Analýza trhu	47
3.2.5.	Marketingový mix	48
3.2.6.	Riadenie projektu a ľudských zdrojov.....	49
3.2.7.	Technické a technologické aspekty	55
3.2.8.	Dopad na životné prostredie	55
3.2.9.	Finančný plán a analýza	56
3.2.10.	Predbežné riziká a ich hodnotenie	57
3.3.	<i>Definovanie projektu</i>	58
3.3.1.	Strategický cieľ.....	58
3.3.2.	Postupné ciele	58
3.3.3.	Obmedzenia projektu.....	59
3.3.4.	Požiadavky na zdroje.....	59
3.4.	<i>Organizovanie</i>	62
3.4.1.	Organizačný výbor	62
3.4.1.1.	Prezident OV	62
3.4.1.2.	Riaditeľ OV	62
3.4.1.3.	Manažér dopravy a ubytovania	63
3.4.1.4.	Manažér pre marketing a reklamu	63
3.4.1.5.	Manažér pre financie	63
3.4.1.6.	Manažér pre administratívu	64
3.4.1.7.	Manažér akreditácií a vstupeniek	64
3.4.1.8.	Manažér ľudských zdrojov	64
3.5.	<i>Plánovanie</i>	70
3.5.1.	Zákony Slovenskej republiky	70
3.5.2.	Časový plán projektu	70
3.5.3.	Priestory.....	74
3.5.4.	Tréningová hala	76
3.5.5.	Pozvánky a informácie pre družstvá.....	77

3.5.6. Ubytovanie, stravovanie a pitný režim	77
3.5.7. Doprava	78
3.5.8. Ceny, upomienkové predmety	79
3.5.9. Reklama, propagácia a vysielacie práva	80
3.5.10. Systém turnaja a jeho ukončenie.....	80
3.5.11. Dopingová kontrola.....	81
3.5.12. Sprievodné akcie	82
3.5.13. Diváci	82
3.5.14. Plánovaný rozpočet a zdroje turnaja Spring Cup.....	82
3.6. <i>Monitorovanie a kontrola</i>	87
3.7. <i>Ukončenie projektu</i>	87
4. DISKUSIA	88
ZÁVER.....	91
POUŽITÁ LITERATÚRA.....	92
ZOZNAM SKRATIEK.....	95
ZOZNAM OBRÁZKOV	95
ZOZNAM TABULIEK.....	95
ZOZNAM PRÍLOH	97
RESUMÉ.....	112

Úvod

Tému diplomovej práce som si vybrala z možností, ktoré nám boli poskytnuté v informačnom systéme. Keďže som už v minulosti písala bakalársku prácu na podobnú tému, bol pre mňa výber témy jednoznačný. Ďalším dôvodom výberu tejto témy boli aj moje predošlé skúsenosti z podieľania sa na organizovaní rôzne veľkých volejbalových turnajov, regionálneho alebo nadregionálneho významu a preto som chcela tieto moje poznatky a skúsenosti v tejto práci využiť.

Keďže problematika projektovania športových akcií nie je obsiahnutá v odbornej literatúre, tak som sa snažila aplikovať poznatky z projektového manažmentu na konkrétnu športovú akciu, akou je v mojom prípade medzinárodný ženský volejbalový turnaj Spring Cup 2015.

Projektový manažment obsahuje veľa prvkov a systémov. Do mojej práce som všetky zahrnúť nemohla, najmä z hľadiska rozsahu diplomovej práce, ale taktiež sa všetky prvky nedajú aplikovať na športovú akciu takéhoto rozmeru.

V diplomovej práci sa nebudem zaoberať finančnou analýzou projektu, pretože volejbalový turnaj v mojom prípade nebude generovať zisk, ďalej projektovou komunikáciou, rizikovým manažmentom, manažmentom kvality a plánovaním kvality, manažmentom plánovania obchodných činností a ďalšími činnosťami, ktoré uvádza odborná literatúra v súvislosti s projektovým manažmentom typickým pre výrobu, spoločnosti a organizácie z iného odvetvia, ako z odvetvia športu.

Cieľom diplomovej práce je projekt športovej akcie nadregionálneho významu. Ja som si vybrala vypracovanie projektu medzinárodného ženského volejbalového turnaja Spring Cup 2015. V prvej časti práce sa budem venovať definovaniu základných zložiek projektového manažmentu podľa systémového prístupu prevzatých z odbornej literatúry. Následne budú tieto zložky systémového prístupu využité v druhej časti práce pri praktickom vypracovaní projektu a v mnohých prípadoch budem čerpať z vlastnej skúsenosti, keďže som sa podobných akcií zúčastnila ako divák, ale aj ako organizátor.

Práca je rozdelená do štyroch hlavných kapitol. Prvá kapitola obsahuje popis základných pojmov projektového manažmentu, analýzu uskutočniteľnosti, ktorá je nevyhnutná k vypracovaniu kvalitného projektu obsahujúca variantné riešenia projektu, analýzu trhu a marketingovej stratégie, riadenie ľudských zdrojov, technické a technologické aspekty, dopad na životné prostredie, kalkuláciu nákladov a hodnotenie rizík. Nasleduje definovanie projektu, riadenie projektu, následne plánovanie, v ktorom sa nadviaže na štúdiu uskutočniteľnosti, vypracuje sa časový plán projektu a plán zdrojov a nákladov. Dôležitou zložkou

projektového manažmentu je organizovanie, v ktorom sa rozdelia kompetencie medzi účastníkov projektu, vytvorí sa organizačná štruktúra a matica zodpovednosti. Súčasťou tejto kapitoly je riadenie rizík a plán reakcií na riziká, ktoré znižujú nebezpečenstvo v priebehu projektu a následná kontrola a monitorovanie projektu.

V praktickej časti diplomovej práce sú získané teoretické poznatky aplikované do praxe a je vytvorený projekt športovej akcie nadregionálneho významu.

1. Literárny prehľad

1.1. Projekt

Pojem projekt pochádza z anglosaského slova *project*, ktoré predstavuje proces plánovania a riadenia rozsiahlych činností (Šajdlerová, and Konečný, 2008, p. 13). Definície pojmu projekt sa môžu podľa mnohých významných teoretikov líšiť, no v skutočnosti je podstata rovnaká.

„Projekt sa dá definovať ako činnosť, ktorá je obmedzená zdrojmi, nákladmi a časom a ich cieľom je dosiahnuť súbor definovaných výstupov (cieľov projektu) podľa patričných štandardov, požiadaviek kvality a požiadaviek užívateľov výstupu“ (Pitaš a kol., 2010, p.16).

„Projekt je charakterizovaný jedinečnosťou, systémovosťou, obmedzenými zdrojmi, neistotou a rizikom“ (Dolanský, 1996, p. 14).

Projekty môžu byť rôznej povahy, od jednoduchých až po komplikované. Medzi charakteristické rysy každého projektu patrí cieľ projektu (bude bližšie popísaný v kapitole 1.2.2.), jedinečnosť projektu, zdroje (viď. kapitola 1.2.6), vymedzenie začiatku a konca projektu a stratégia dosiahnutia určeného cieľa atď. Ak sa tieto znaky objavujú spoločne, tak diferencujú riadenie projektu od ostatných manažérskych aktivít (Rosenau, c2007, p. 5). Projekt obsahuje prvok neistoty a rizika a zvyčajne sa do neho vkladá kapitál (Skalický, Jermář, and Svoboda, 2010, p. 47).

Projekty sa dajú rozdeliť na tri kategórie:

- a) Komplexný projekt – dlhodobý projekt, ktorý sa vyznačuje svojou unikátnosťou a veľkým počtom činností, ktoré zvyšujú náklady a potrebné zdroje a vyžaduje špeciálnu organizačnú štruktúru. Pre jeho zjednodušenie sa delí na menšie subprojekty apod.
- b) Špeciálny projekt – strednodobý s menším množstvom činností. Pracovníci sa priradujú k daným činnostiam dočasne, čím sa vytvára väčšia organizačná jednotka. Aby projekt bol úspešný delí sa taktiež na menšie subprojekty (projekt rozdelený na menšie a samostatné časti používané spravidla pri veľkých projektoch) pre zjednodušenie práce. Čo sa týka nákladov a zdrojov na uskutočňovanie činností tak sú primerané danému projektu.
- c) Jednoduchý projekt – krátkodobý (napr. mesiac) s jednoduchým cieľom a malým počtom činností, často krát vykonávaný len jednou osobou, ktorá na plnenie používa štandardizované postupy.

Aj keď táto kategorizácia podáva istý pohľad na danú problematiku, nedá sa s určitosťou povedať či vybraný projekt sa bude dať s určitosťou zaradiť do konkrétnej kategórie (Dolanský, 1996, p.16).

1.1.1. Jedinečnosť projektu

Každý projekt je originálny a dočasný, pretože sa uskutočňuje len raz, spravidla na ňom spolupracuje iná skupina ľudí a zameriava sa na to čo doposiaľ ešte neexistuje. Projekty sú orientované na nové veci, riešia nové otázky, vývoj výrobkov, zahrňujú inovácie atď. (Rosenau, c2007, p. 5-8).

V niektorých prípadoch projektov sa vytvára tzv. typový projekt, ktorý slúži ako vzor (najmä projektovou dokumentáciou) na uskutočnenie určitých projektov, ktoré je potrebné prispôbiť konkrétnym požiadavkám zákazníkov a podmienkam, v ktorých sa projekt bude realizovať. Tým pádom je aj tento typ projektov unikátny, aj keď sa postupuje podľa vzorovej dokumentácie (Skalický, Jermář, and Svoboda, 2010, p. 49-50).

1.1.2. Časové vymedzenie projektu

Každý projekt má vymedzený začiatok a koniec. Začiatok projektu býva väčšinou stanovený uzavretím zmluvy so zákazníkom na konkrétny projekt alebo vypracovanie štúdie projektu. Koniec projektu nastáva v okamihu dosiahnutia vymedzených cieľov, určených na začiatku projektu. V niektorých prípadoch sú projekty ukončené ešte skôr ako boli dosiahnuté stanovené ciele a to z dôvodu pominutia sa motívu, kvôli ktorému bol projekt realizovaný, prípade dôjde k zániku firmy, ktorá projekt realizovala atď. (Skalický, Jermář, and Svoboda, 2010, p. 48).

1.1.3. Životný cyklus projektu

Časové vymedzenie projektu určuje životný cyklus projektu, ktorý sa skladá z troch obecných projektových fáz. Tieto fázy sa delia na zahajovaciu (predinvestičnú), strednú (investičnú, môže byť jedna alebo viac) a záverečnú fázu (viď obrázok 1). Sú charakteristické vecnou nadväznosťou projektových činností, čo znamená, že činnosti predošlej fázy musia byť ukončené skôr ako začne nasledujúca fáza. Ak by jedna fáza nebola ukončená, tak by nemohla začať nasledujúca fáza a to by mohlo spôsobiť časový sklz projektu a zvýšenie nákladov na projekt (Skalický, Jermář, and Svoboda, 2010, p. 53).

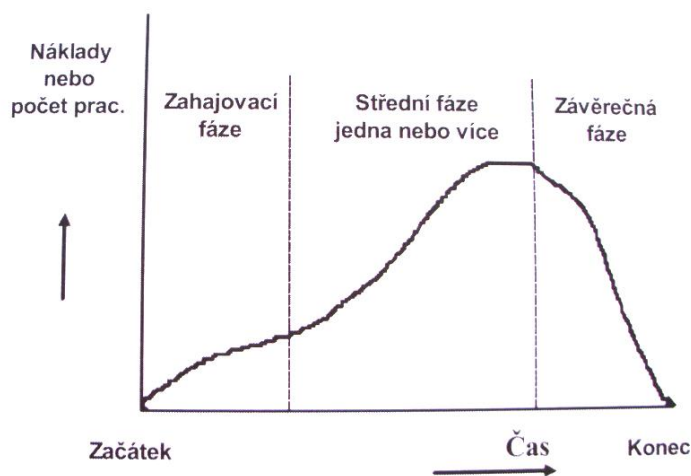
Za začiatok životného cyklu projektu označujeme fázu zahájenia projektu alebo tzv. predinvestičnú fázu, ktorá sa ešte delí na čiastkové fázy. Označuje sa za najdôležitejšiu fázu, pretože obsahuje predbežné plánovanie a prípravu projektu. Úvodnou čiastkovou fázou je potrebné vytýčiť ciele a definovať celkovú stratégiu projektu, ktorou sa dosiahnu tieto ciele. V tejto fáze, sa vymenujú manažéri zodpovedajúci za vypracovanie predinvestičnej fázy. Hlavnou úlohou tejto fázy je zistiť, či sú jednotlivé fázy projektu uskutočniteľné a následne vytvoriť prijateľné

podmienky pre realizáciu projektu. Charakteristickým nástrojom tejto fázy je štúdia uskutočniteľnosti, ktorá je podrobnejšie popísaná v kapitole 1.3.2. (Dolanský, 1996, p. 24).

Na začiatku projektu je nízky počet pracovníkov a nízke náklady, v ďalších fázach táto krivka rastie a približne v strede projektu dosahuje maximum, potom začne klesať (viď obrázok 1). Do projektu sa vstupuje s neistou víziou úspešného ukončenia a vysokou mierou rizika a neistoty a preto je potrebné urobiť dôkladnú analýzu a následný plán projektu (Skalický, Jermář, and Svoboda, 2010, p. 53).

Ďalšou fázou projektu je fáza investičná, v ktorej sa vymenuje hlavný manažér projektu zodpovedajúci za projektový tím a riadenie celého projektu. Taktiež sa spracovávajú podrobné plány potrebné na realizáciu projektu, definujú sa podrobné časové údaje, organizácia projektu, zdroje, náklady, vymedzia sa dôsledky a podmienky vzťahujúce sa k projektu apod. Do tejto fázy spadá taktiež podrobná projektová dokumentácia.

Záverečnou fázou životného cyklu projektu je fáza prevádzková alebo užívacia, kedy sa výsledok projektu odovzdá zadávateľovi projektu do užívania a uskutočňuje sa celkové vyhodnocovanie projektu. Zistené informácie a údaje o projekte sa uchovávajú pre ďalšie potreby, aby sa mohli použiť pri ďalších projektoch, či už podobných alebo celkovo odlišných (Dolanský, 1996, p. 25-26).



Zdroj: Skalický, Jermář, and Svoboda, 2010, p. 53

Obrázok 1: Obecný životný cyklus projektu

1.1.4. Zhrnutie

V tejto kapitole sú popísané základné teoretické poznatky z projektového managementu, ktoré vymedzujú termín projekt a jeho súčasti. Dôležitým aspektom pre projekt je správne a jasné vymedzenie cieľa, ktorý chceme dosiahnuť, zdrojov a času ktoré budeme potrebovať na jeho realizáciu. Čím lepšie bude cieľ projektu definovaný, tým bude realizácie projektu menej problematická.

Plnenie tohto cieľa budeme uskutočňovať za pomoci postupných cieľov tzv. SMART, ktoré nám zabezpečia plynulé plnenie činností projektu.

Určené ciele sa plnia v časovom období, ktoré je definované časovo ohraničenými fázami, ktoré vytvárajú životný cyklus projektu. Tieto fázy obsahujú činnosti a požadované výsledky, ktoré zaisťujú plnenie vytýčeného cieľa.

Isté však je, že pri každom type projektu, či už to bude projekt jednoduchý alebo zložitý, sa budú využívať takmer rovnaké postupy. Samozrejme to závisí od zložitosti projektu a počtu činností. Napríklad ak bude projekt jednoduchý je jasné, že nebude potrebné absolvovať také isté množstvo porád a hlásení ako pri projekte zložitom.

1.2. Analyzovanie – predprojektová fáza

Analyzovanie spadá do predprojektovej fáze, kde si užívateľ projektu a investor ujasnia čo sa ide realizovať, či je to technicky možné a ekonomicky výnosné. V tejto fáze dochádza k vypracovaniu rôznych štúdií, na ktorých sa istou mierou podieľa aj projektový manažér. Predprojektová fáza sa delí na dve etapy – štúdiu príležitosti, ktorú nebudem v tejto práci popisovať a štúdiu uskutočniteľnosti.

1.2.1. Štúdia uskutočniteľnosti

Štúdia sa uskutočňuje ešte pred samotnou realizáciou projektu v predprojektovej fáze. Štúdia uskutočniteľnosti je síce nákladná, ale v porovnaní so stratami, ktoré by mohol neúspešný projekt priniesť, je táto čiastka zanedbateľná. Jej cieľom je rozanalyzovať, či daný projekt bude úspešný a ako sa zhodnotí investovaný kapitál. Z toho vyplýva, že v predprojektovej fáze sa hodnotí budúca realizačná fáza a následne aj fáza využívania produktu. Taktiež je dôležité hodnotiť projekt po stránke technickej a ekonomickej. Štúdia uskutočniteľnosti sa vypracováva vo viacerých variantoch a následne sa z nich vyberá ten najvhodnejší, prípadne sa ešte dopracovávajú ďalšie varianty a analýzy, alebo sa rovno projekt zamietá.

Štúdia uskutočniteľnosti obsahuje tieto náležitosti:

- stručný obsah a výsledok štúdie,
- úvod, popis súčasného stavu,
- ciele projektu,
- varianty riešení,
- analýza trhu a marketingová stratégia,
- riadenie projektu a ľudských zdrojov,
- technické a technologické aspekty,
- dopad investície na životné prostredie,
- zaistenie obežného a investičného majetku,

- finančný plán a analýza,
- hodnotenie výkonnosti,
- hodnotenie rizika,
- časový harmonogram (Skalický, Jermář, and Svoboda, 2010, p. 87-99).

1.2.2. Varianty riešenia štúdií

Celá štúdia uskutočniteľnosti sa zaoberá variantným riešením projektu a výberom toho najlepšieho variantu pre daný projekt a prostredie, v ktorom sa bude projekt realizovať. V každom navrhnutom variante sa vypracovávajú možnosti technického riešenia, financovania, aj varianty, ktoré sú vyvolané neistotou atď., aby sa predišlo komplikáciám a negatívnym dopadom na projekt. Posudzovanie variant závisí na kritériách, ktoré si zadávateľ vopred určil a podľa ktorých bude hodnotiť predložené varianty. Keďže tieto kritéria môžu byť veľmi subjektívne ak ich stanoví len jedna osoba, je vhodné, aby boli tieto kritéria volené viacerými pracovníkmi s rôznymi uhlami pohľadu.

Po určení kritérií dochádza k výberu variantu, ktorý má obecnější charakter ako výber kritérií a meria prínos samostatných variant. Existujú dve metódy výberu variant:

- 1) Optimalizačná – zahŕňa zložité matematické výpočty založené na programovaní a vo väčšine prípadov nie sú pri výbere potrebné.
- 2) Merajúca prínos projektu - táto metóda využíva rôzne analýzy a porovnávanie (Skalický, Jermář, and Svoboda, 2010, p. 90).

1.2.3. Analýza trhu a marketingové stratégie

Marketing v prípade projektu je zameraný na riešenie problémov trhu a odbytom služieb a výrobkov. Dôležité je špecifikovať, aké marketingové služby bude organizácia poskytovať a aké bude nakupovať. Je potrebné urobiť analýzu trhu a dopytu, ktorej cieľom je vytýčiť subjekty a ich vlastnosti, ktoré je potrebné osloviť, zistiť veľkosť dopytu a konkurencie. Ďalším aspektom je zostavenie marketingovej stratégie, ktorá odzrkadľuje hlavný strategický cieľ projektu, postupy ako ho dosiahnuť a poslanie projektu (Skalický, Jermář, and Svoboda, 2010, p. 92). Po zostavení marketingovej stratégie nasleduje vytvorenie marketingového mixu, ktorý obsahuje všetky nástroje na ovplyvnenie dopytu po výslednom produkte alebo službe na základe marketingových nástrojov tzv. „4P“, kde sa zaraďuje:

- produktová politika (product) – predstavuje výrobky a služby ponúkané cieľovému trhu na uspokojenie potrieb zákazníka,
- price (cenová politika) – množstvo peňazí, ktoré je požadované od zákazníka (kupujúceho) za výrobok alebo službu,

- promotion (propagácia, komunikačná politika) – reprezentuje činnosti, ktoré vyzdvihujú klady produktu alebo služby a pomocou ktorých dochádza k presvedčovaniu zákazníka ku kúpe,
- place (distribučná politika) – činnosti, ktorými sa výsledný produkt alebo služba dostáva k zákazníkovi (Kotler, 2007, p.70-71).

1.2.4. Riadenie projektu a ľudských zdrojov

Zameriava sa na profesie a ľudí, ktorí sú potrební pre projekt, v akom počte, či sa činnosti budú uskutočňovať bez použitia outsourcingu alebo áno, ako sa budú pracovníci prijímať, prípadne rekvalifikovať, školiť, vymedzí sa im pracovná doba, ohodnotenie, prostredie atď. Tým pádom sa vytvára možný model organizačnej štruktúry projektu (Skalický, Jermář, and Svoboda, 2010, p. 92).

Outsourcing sa dá definovať ako prenos interných činností a práv predtým vykonávaných v organizácii, na externého poskytovateľa týchto činností za zmluvne určených podmienok (DeRose, c1999, p. 3). Prenos týchto činností je podmienený najmä z dôvodu zvýšenia efektivity určitých činností, na ktoré nie je organizácia špecializovaná. Organizácia sa zameriava len na činnosti, ktoré dokáže vykonávať s nižšími nákladmi alebo vyššou kvalitou ako externý dodávateľ a taktiež si stráži tie činnosti, vďaka ktorým dokáže udržať svoju konkurenciaschopnosť (Blažek, 2011, p. 38). Tento externý dodávateľ prevezme zodpovednosť za plnenie cieľov organizácie. Externý dodávateľ môže sídlieť v rovnakom štáte ako organizácia alebo môže mať sídlo v zahraničí, vždy sa však bude obchodovať za tržné ceny, teda ceny, za ktoré je kupujúca strana ochotná nakupovať a predávajúca strana predávať (Holman, 2007, p. 265). Rozdiel medzi outsourcingom a bežným nákupom tovaru alebo služieb predstavuje dlhodobý obchodný pomer medzi zákazníkom a poskytovateľom outsourcingu (Dvořáček, 2010, p. 2-3).

1.2.5. Technické a technologické aspekty

Táto zložka sa zameriava na technológie a technické aspekty, ktoré budú v projekte využívané a prečo, dochádza k rozpracovaniu tohto procesu využívania technológií atď. Taktiež je dôležité určiť proces, ako bude dochádzať k likvidácii výrobných kapacít, informačných systémov, logistických procesov, ukončenia výstavby apod.

1.2.6. Dopad na životné prostredie

Tento aspekt hodnotí projekt v celkovom socioekonomickom pojatí, ktorý sa ďalej rozpracováva v ekonomickej analýze projektu pomocou peňažných jednotiek. Vo veľkej miere ovplyvňuje samotnú realizáciu a udržateľnosť daného projektu. Ak dôjde k škodlivému vplyvu na životné prostredie, dochádza k udeleniu finančných postihov, čím dôjde k zvýšeniu nákladov na projekte.

1.2.7. Finančný plán a analýza projektu

Finančná analýza projektu sa robí pri projektoch generujúcich zisk za predpokladu návratnosti alebo zhodnotenia financií. Skladá sa z prvotnej kalkulácie nákladov, nasleduje výpočet bodu zvratu a nakoniec sa urobí finančný výhľad, z ktorého sa vypočítajú hodnotiace ukazovatele.

1.2.8. Kalkulácia nákladov

Pri kalkulácii nákladov je potrebné definovať:

Fixné náklady – nemenné, nemá na nich vplyv veľkosť produkcie (nájomné, mzdy – sociálne, zdravotné poistenie).

Variabilné náklady – rastú s každou jednotkou produkcie (spotreba materiálu), (Skalický, Jermář, and Svoboda, 2010, p. 93-95).

1.2.9. Hodnotenie rizík

Pre štúdiu uskutočniteľnosti je dôležité nájsť rizikové faktory, ktoré by mohli ovplyvniť projekt (Skalický, Jermář, and Svoboda, 2010, p. 107). Ďalší popis rizík a ďalších súvislostí uvádzam v samostatnej kapitole 1.6.1.2.

1.2.10. Zhrnutie

Do predprojektovej fázy spadá analyzovanie, ktorého úlohou je pomocou rôznych analýz a štúdií zistiť, či realizácia projektu bude možná a ekonomicky výnosná.

Touto analýzou je potrebné zistiť, či sa projekt bude dať reálne uskutočniť, či dôjde k zhodnoteniu vloženého kapitálu a úspešnosti produktu a taktiež sa sem zahŕňa aj priebeh realizácie projektu. Štúdiu uskutočniteľnosti vypracováva projektový tím a potom sa vyberie podľa aktuálnej situácia ten najlepší variant, prípadne dôjde k dopracovávaniu ďalších variant. Možnosťou však ostáva aj zamietnutie všetkých variant a neuskutočnenie projektu z rôznych dôvodov ako napríklad zlá ekonomická situácia, legislatívne zmeny atď.

Analýza prebieha v niekoľkých oblastiach, tak aby zistila čo najlepšie informácie, ktoré by boli použiteľné pre následné rozhodovanie. Jednou z takýchto oblastí je trh, na ktorý sa chce vstúpiť a aké marketingové stratégie budú na tento vstup aplikované.

Aby sa toto všetko mohlo uskutočniť je potrebné zaobstarať ľudské zdroje, ktoré sa ale v predprojektovej fáze musia jasne vymedziť. Rozhoduje sa ako sa budú pracovníci prijímať, aká bude ich pracovná doba alebo dokonca či sa budú využívať služby externej agentúry na určité činnosti alebo nie. Neodmysliteľnou súčasťou pre realizáciu mnohých projektov je aspoň technické vybavenie (počítače, telefóny, tlačiarne) a to je potrebné taktiež zistiť a následne zaistiť.

Všetky tieto aspekty zaisťuje finančná analýza projektu, v ktorej sa zhodnotí akým množstvom finančných prostriedkov bude projekt disponovať, odkiaľ ich zabezpečí a aké veľké budú náklady na realizáciu projektu.

Preto je potrebné dbať na dôkladné vypracovanie týchto analýz, aby nedošlo k problémom a následnému ukončeniu projektu, pretože analýza dáva obraz o reálnej situácii na ktorom sa ďalej stavia projekt.

1.3. Definovanie projektu

Definovanie projektu sa uskutočňuje na začiatku projektu a výstupom tejto fáze je dokument, ktorý nadväzuje na štúdiu uskutočniteľnosti a odráža dohodu medzi všetkými stranami, ktoré sa na projekte zúčastnia. Obsah tohto dokumentu rôznych projektov sa odlišuje na základe veľkosti a dôležitosti. U veľkého projektu, ktorý sa pohybuje nad 2500 hodín práce by malo definovanie projektu obsahovať určenie:

- strategického cieľa,
- postupných cieľov,
- obmedzenia projektu,
- kritérií úspešnosti projektu,
- predbežných rizík,
- požiadaviek zdrojov,
- predbežného rozpočtu,
- schválenie dokumentu (Skalický, Jermář, and Svoboda, 2010, p. 108-109).

1.3.1. Strategický cieľ a postupné ciele projektu

Projekt je zameraný na určitý výsledok, ktorý sa stanoví, že sa dosiahne v určitom časovom rozmedzí (Čuňočková, 2011). Takíto vytýčený cieľ projektu sa považuje za základný stimul pre uskutočnenie projektu, ktorý bude mať konkrétny dopad na okolie. Ciele podľa pohnútok zadávateľa, môžu byť hmotnej povahy (nový výrobok) alebo nehmotnej povahy (zmena organizácie školstva, uskutočnenie konferencie atď.). Ďalej sa dajú rozdeliť na strategické a postupné ciele (Skalický, Jermář, and Svoboda, 2010, p. 50).

Strategický cieľ je cieľom obecným a predstavuje zámer, ktorý chce organizácia realizáciou projektu dosiahnuť. O tomto celi sa dá povedať, že predstavuje prínosy, ktoré prinesie projektový produkt po realizácii daného projektu pre okolie, obyvateľov alebo organizáciu a jej pracovníkov. Strategický cieľ nemá praktický význam pre riadenie projektu, ale musí byť s ním oboznámený projektový manažér, aby podľa neho robil rozhodnutia vzťahujúce sa k projektu.

Tento strategický cieľ sa dosahuje pomocou postupných cieľov tzv. SMART, ktoré napomáhajú v jeho plnení, popisujú procesy na konkrétnej úrovni

a ich výsledkom sú výstupy a projektové produkty (Skalický, Jermář, and Svoboda, 2010, p. 113-114). Postupné ciele sú na rozdiel od strategického cieľa konkrétne a mali by mať týchto päť vlastností:

- **Specific** – určité, konkrétne - jasné termíny, ktoré sú pre všetkých zúčastnených zrozumiteľné, pretože je potrebné vedieť ČO sa ide robiť.
- **Measurable** – merateľné – fyzikálnymi veličinami, slovným hodnotením, aby sa dalo určiť, či sa to čo sa určilo dosiahlo.
- **Achievable**(Skalický)/**Agreed**(IPMA)–dosiahnuteľné/akceptované-tento aspekt môže mať aj iné významy podľa odlišných literatúr. Musia sa držať reality a byť splniteľné (Skalický) a aj to, že všetci zúčastnení vedia o čo sa jedná a zhodli sa na dôležitosti cieľa(IPMA).
- **Realistic** – reálne.
- **Time-based** – časovo určené – daný začiatok a koniec činností (Doležal, Máchal, and Lacko, 2012, p. 65).

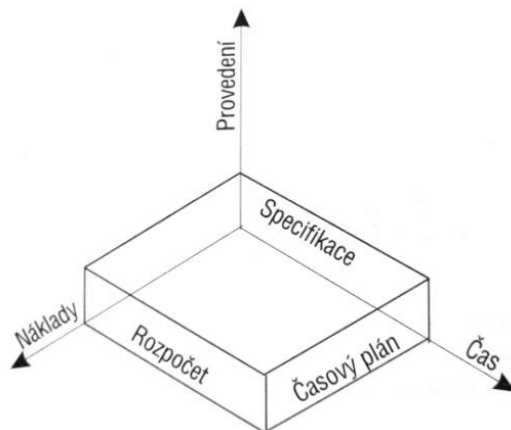
Výstupom úspešne ukončeného projektu je projektový produkt hmotnej alebo nehmotnej povahy, ktorý vzniká realizáciou projektu a na jeho konci sa odovzdá užívateľovi (Skalický, Jermář, and Svoboda, 2010, p. 50).

1.3.2. Projektové obmedzenia

Obmedzenie pre projekt predstavujú najmä dimenzie trojimeperatívu, ktorý obsahuje súbežné plnenia požiadaviek na vecné zdroje, časový harmonogram a náklady na projekt (viď obrázok 2). Pre úspešné riadenie projektu musia byť tieto tri podmienky zmerateľné (tzn. skutočné a overiteľné) a dosiahnuteľné. Je dôležité brať tieto tri dimenzie ako celok, pretože ak sa jedna dimenzia zmení tak má dopad aj na dve ďalšie dimenzie. K úspešnému ukončeniu projektu je žiaduce tento dynamický systém udržiavať v rovnováhe a malo by to byť zaručené vďaka projektovému plánu (Rosenau, c2007, p. 5).

Tieto obmedzenia sú výstupom definičného procesu a zaznamenávajú sa do projektovej dokumentácie. Identifikované projektové obmedzenia limitujú činnosť a určujú činnosti projektového tímu.

Je na projektovom manažérovi aby sa s nimi stotožnil a určil čo bude najväčšie obmedzenie daného projektu. Informácie o obmedzeniach projektový manažér zisťuje z rozhovorov s investormi a zákazníkmi a to mu umožňuje naplánovať projekt tak, aby sa projekt uskutočňoval v zistených medziach (Skalický, Jermář, and Svoboda, 2010, p. 115).



Zdroj: Rosenau, c2007, p. 20

Obrázok 2: Trojimperatív

1.3.3. Zodpovednosť

Zodpovednosť a právomoc sú zložkou rozhodovania. Tí, ktorí majú právomoc rozhodovať na konkrétnej úrovni, musia niesť adekvátnu zodpovednosť za následné plnenie tohto rozhodnutia. Keďže projekt sa skladá z procesov riadenia, každý takýto proces musí mať určenú osobu, ktorá bude za tento proces zodpovedná. Za projekt zodpovedá hlavne:

- a) Projektový manažér - patrí mu obecná zodpovednosť za celkový projekt a jeho riadenie.
- b) Investor - zodpovedný za financie (napr. schvaľovanie rozpočtu, rozhodovanie o zmenách).
- c) Zákazník - zodpovednosť za správnosť a úplnosť požiadaviek na projekt.

Ďalšie určenie zodpovedností prináleží projektovému manažérovi, ktorý ich deleguje ďalej. V procese inicializácie je potrebné určiť základné úlohy pre kľúčových členov tímu vo vymedzených častiach projektu. Vo fáze definičnej dochádza k určeniu zodpovednosti za subprojekty a následne v plánovacej fáze za jednotlivé pracovné komplexy, následne rozdelené na jednotlivé činnosti (Skalický, Jermář, and Svoboda, 2010, p. 116).

1.3.4. Požiadavky na zdroje

Ak už sú definované projektové ciele a výstupy, je dôležité určiť zdroje, ktoré budú potrebné na realizáciu cieľov. Zahrňujú sa tu ľudské zdroje (zamestnanci, externí špecialisti, projektový manažér atď.), materiálne zdroje (materiál, polotovary, technické zabezpečenie apod.) a finančné zdroje (investície, sponzoring, dotácie atď.). Základom pre úspešný projekt je kvalitné zorganizovanie ľudských zdrojov manažérom projektu tak, aby boli efektívne využívané dostupné materiálne a finančné zdroje (Rosenau, c2007, p.5-8).

Definovanie zdrojov je dôležité najmä z toho hľadiska, že ich obstarávanie trvá niekedy dlhšiu dobu a preto je potrebné tieto zdroje zaistiť tak, aby mohli byť činnosti závislé na týchto zdrojoch uskutočňované. Zvýšenú pozornosť si vyžaduje identifikácia zdrojov, ktoré potrebujú na dodanie dlhší čas, viac financií alebo sú špecifické (Skalický, Jermář, and Svoboda, 2010, p. 117-118).

1.3.5. Predbežný rozpočet

Predbežný rozpočet projektu obsahuje určenie nákladov, ktoré vyplývajú z nárokov na zdroje projektu. Do nákladov sa zahrňujú ľudské zdroje (mzdy, sociálne a zdravotné poistenie atď.), materiálne zdroje (napr. materiál, polotovary, technické zabezpečenie) a administratívne náklady (kancelárske potreby, poštovné, telefóny, internet, električka, nájomné atď.).

1.3.6. Predbežné hodnotenie rizík

Nachádza sa v štúdiu uskutočniteľnosti. Do definovania projektu sa toto hodnotenie prevezme a detailnejšie sa vypracuje až v plánovacej fáze (Skalický, Jermář, and Svoboda, 2010, p. 108-118).

1.3.7. Zhrnutie

V definovaní projektu sa nadviaže na štúdiu uskutočniteľnosti, ktorá sa vypracovala v predošlom kroku. Nesmie v ňom chýbať určenie obecného strategického cieľa projektu a konkrétnych postupných cieľov, za pomoci ktorých sa bude strategický cieľ dosahovať. Strategický cieľ predstavuje prínosy (úžitok) po realizácii konkrétneho projektu. Postupné ciele by mali tzv. SMART a mali by pomáhať v plnení strategického cieľa a výsledkom ich aplikácie bude projektový výstup. Taktiež netreba zabúdať na trojimperatív, ktorý nám sprostredkováva pohľad na náklady, čas a prevedenie, ktoré so sebou úzko súvisia a vzájomne sa ovplyvňujú.

Pre projekt sú taktiež veľmi dôležitým artiklom zdroje, ktoré sa budú využívať a spotrebúvať na vytvorenie výstupov. Medzi najzákladnejšie zdroje patria zdroje ľudské, materiálne a finančné zdroje. Ak by nastala absencia týchto zdrojov, projekt by nedosiahol požadované výsledky a mohol by byť nerealizovateľný alebo dokonca až neúspešný. Preto je potrebné zdroje identifikovať a taktiež určiť časové termíny tak, aby boli zdroje disponibilné keď si to bude realizácia projektu vyžadovať. Týmto včasným identifikovaním a obstarávaním zdrojov sa realizátor projektu vyhne zbytočným problémom spojeným s dodávaním zdrojov atď.

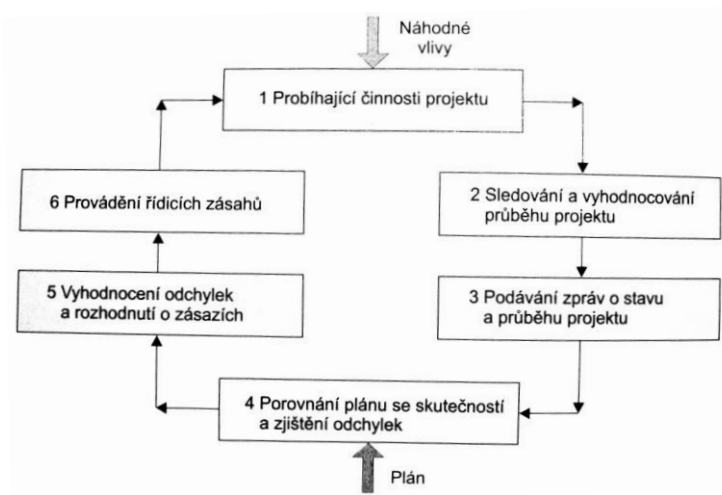
Z požiadaviek na zdroje sa ďalej vytvorí predbežný rozpočet projektu, kde sa všetky požadované položky projektu zahrnú. Do nákladov sa teda zahrnú ľudské, materiálne zdroje administratívne náklady atď.

1.4. Riadenie projektu

Vo všeobecnosti využíva projektový management poznatky, nástroje a rôzne techniky riadenia projektových činností tak, aby boli splnené výstupy, ktoré investor alebo zákazník od projektu očakáva a vyžaduje. Pre úspešné riadenie projektu je dôležitá vzájomná interakcia s okolím projektu (Skalický, Jermár, and Svoboda, 2010, p. 62).

Riadenie projektu sa dá definovať ako hierarchia riadiacich pokynov projektového tímu, pomocou ktorých sa usiluje o dosiahnutie cieľa pomocou naplánovaných činností. Projektové činnosti sú vystavené vplyvom prostredia, ktoré majú dopad na celkový plán projektu (napr. práce neschopnosť, počasie, technické poruchy atď.) a preto je dôležité pozorovať a priebežne vyhodnocovať chod projektu a podávať správy o jeho stave. Vyhodnocovanie stavu a priebehu činností má v kompetencii projektový tím, ktorý porovnáva realitu s plánom projektu, kde identifikuje prípadné zmeny alebo odchýlky od vytýčeného cieľa projektu a následne na nich reaguje a vytvára opatrenia aby sa zase skutočnosť približovala plánu. Vytvorené opatrenia je nutné previesť riadiacim zásahom do praxe, čo by malo ovplyvniť prebiehajúce činnosti. Po takomto zásahu sa treba uistiť, či daný zásah ovplyvnil projekt pozitívne alebo či nemal dopad aj na iné zložky projektu. Zistenie následného dopadu je za pomoci ďalšieho sledovania a vyhodnocovania. Celú túto schému riadiacich procesov zachytáva obrázok 3. Táto schéma predstavuje uzavretý kruh riadenia projektu, ktorý pozostáva s cyklického opakovania postupných krokov tak, aby bolo pod kontrolou dosahovanie vytýčeného cieľa (Doležal, Máchal, and Lacko, 2012, p. 234).

Ako bolo vyššie spomenuté, projekt je časovo obmedzený a tým pádom aj riadenie projektu má ohraničené trvanie a po splnení cieľa je ukončené. Pre riadenie projektov je styčný projektový plán, v ktorom sú činnosti prispôbené plneniu konkrétneho cieľa a nesú so sebou istú mieru rizika. Z toho vyplýva, že projektový manažment tvorí skupina špecificky riadených procesov s krátkou dobou trvania a veľkou mierou neurčitosti (Svozilová, 2006, p. 45-46).



Zdroj: Doležal, Máchal, and Lacko, 2012, p. 234

Obrázok 3: Schéma uzavretej riadiacej slučky

Po skončení realizačnej fázy projektu nastáva rozpustenie projektového tímu, ktorému by mal projektový manažér poďakovať za jeho úsilie apod. Najdôležitejšou časťou záverečnej fázy je vypracovanie záverečnej správy, ktorá bude v budúcnosti predstavovať hodnotné informácie pre ďalší projekt. Dôležitou súčasťou záverečnej fázy je vyúčtovanie celého projektu. Vypracuje ju projektový manažér a zahrnie do nej priebeh a výsledky plánovania a následnej realizácie projektu, čiže tým vlastne poskytne informácie o celom projekte a tým je projekt ukončený (Dolanský, 1996, p. 184).

1.4.1. Zhrnutie

Dôležitým aspektom pri riadení projektu je jasne definovaný cieľ, ktorý chceme dosiahnuť. Aby mohol byť cieľ dosiahnutý a projekt realizovaný, budeme musieť zaistiť jeho riadenie, ktoré bude zabezpečovať projektový tím. Jeho úlohou bude kontrolovať, porovnávať, vyhodnocovať prípadné zmeny v pláne projektu so skutočnou situáciou. V záverečnej fáze dochádza k vytvoreniu záverečnej správy, kde sa uvedú informácie o realizovanom projekte, ktorá bude slúžiť ako cenný zdroj informácii pre budúce projekty.

1.5. Plánovanie projektu

„Etapa projektového plánovania zahŕňa ideovú predstavu projektu, na základe ktorej sa dokáže zabezpečiť reálnosť a plynulosť uskutočnenia projektu. Výstupom z realizácie projektu je plán projektu stanovený vecným, časovým, rozpočtovým a organizačným stupňami projektu. Plán projektu vychádza z vopred určeného zadania, podpísaných zmlúv apod., ale je možné tieto zadania v priebehu projektu meniť v závislosti na okolnostiach.“ (Čuňočková, 2011).

1.5.1. Vecný stupeň

„Obsah vecného stupňa zahrňuje vymedzenie všetkých činností potrebných pre uskutočnenie projektu, ktoré by mali na seba postupne nadväzovať. Taktiež sa musia určiť prioritné činnosti, ktorým sa bude prikladať zvýšená pozornosť. Dôležitou časťou stanovovania vecnej náplne je určenie vzájomných interakcií medzi jednotlivými činnosťami, čo znamená, že niektoré činnosti môžu byť vykonávané paralelne, pretože nie sú na sebe závislé a u niektorých sa musí dodržať presná postupnosť. Základom činností je vymedzenie povinných činností, bez ktorých splnenia nie je možné pokračovať, prípadne pri nedodržaní sledu činností môže dôjsť k posunu termínov a tým zvýšením nákladov projektu. Ďalšou skupinou sú tzv. voľné činnosti, ktoré nemajú pevné zaradenie a záleží na spracovávateľoch projektu v akom slede a kde ich umiestnia. Toto umiestnenie môže mať za následok zmeny v časovom stupni projektu.” (Čuňočková, 2011).

1.5.2. Časový stupeň

„Hlavným zmyslom časového stupňa je určenie najkratších časových nárokov realizácie projektu. Vychádza sa z vecného rozsahu, kde sa ku každej činnosti priradí nejaká časová hodnota, ktorá vyjadruje dĺžku trvania činnosti a najskorší/najneskorší možný termín začatia/skončenia činnosti. Pri určovaní časového stupňa vychádzame zo známych podkladov, ktoré určujú normy (nie je problém určiť presnú dobu trvania), z analogických a empirických podkladov a z kvalifikovaných odhadov. Pokiaľ sú k dispozícii časové údaje zodpovedajúce jednotlivým činnostiam, tak môžeme prejsť k vyhotoveniu celkového časového harmonogramu. Pri plánovaní časového rozpätia jednotlivých činností je potrebné myslieť na predpokladané zdroje, ktoré budú dostupné, pretože tie ovplyvňujú trvanie jednotlivých činností.” (Čuňočková, 2011). Techniky na zostavenie časového harmonogramu sú popísané v odseku 1.5.6.

1.5.3. Rozpočtový stupeň

„Na základe rozpočtového stupňa sú uvoľňované finančné prostriedky na financovanie jednotlivých fáz projektu. Potrebné je určiť zdroje, ktoré sú nevyhnutné na realizáciu jednotlivých činností, odhadnúť približné náklady a stanoviť rozpočet nákladov, ktoré sa predovšetkým viažu na hmotné a nehmotné zdroje. Určenie potreby zdrojov je možné až po určení vecného a časového stupňa projektu. Prevedenie potreby zdrojov do podoby nákladov musí byť čo najpresnejšie. V mnohých prípadoch sa ale presná hodnota nákladov určiť nedá a preto sa určuje aspoň približnými metódami (parametrické ceny, analógia).

Rozpočet projektu by mal obsahovať celkový rozpočet vrátane vypočítaného zisku a taktiež prehľad o čiastkových rozpočtoch jednotlivých procesov a čiastkových činností.” (Čuňočková, 2011).

1.5.4. Organizačný stupeň

„V organizačnom stupni sa musia určiť realizačné tímy, stanoviť kompetencie a zodpovednosť za realizáciu jak čiastkových činností, tak celého projektu. Určenie zodpovedných útvarov a pracovníkov by sa malo vykonať čo najskôr, aby sa mohli zúčastniť na vytvorení časového plánu a rozpočtu.” (Čuňočková, 2011).

Hlavnou úlohou projektového plánovania je určenie poradia činností a časového horizontu, v ktorom musia byť uskutočnené. Tým pádom sa dá plánovanie projektu označiť za proces, ktorého výsledkom je súbor logicky usporiadaných krokov a činností, ktoré na seba nadväzujú v určitom poradí a vedú k realizácii daného projektu (Šajdlerová, and Konečný, 2008, p. 67). Tento proces sa detailne zameriava najmä na:

- štruktúru,
- čas,
- projektové zdroje a technológie,
- náklady,
- komunikáciu,
- riziká (Skalický, Jermář, and Svoboda, 2010, p. 121).

Medzi základné plány projektu, ktoré sa skladajú z troch dimenzií projektového trojuholníku patria plány:

- rozsahu projektu,
- zdrojov,
- nákladov (rozpočet),
- časový plán (harmonogram) (Skalický, Jermář, and Svoboda, 2010, p. 121).

Výsledkom procesu plánovania je plán projektu, ktorý slúži ako návod k realizácii projektu, zaznamenáva predpoklady, podľa ktorých bol plán vypracovaný, dokumentuje rozhodnutia a výber alternatív, vymedzuje komunikáciu medzi spoluúčastníkmi, poskytuje základ pre postupy, riadenie a kontrolu projektu, definuje rozhodnutia managementu a reaguje na riziká projektu plánovanými krokmi (Skalický, Jermář, and Svoboda, 2010, p. 125).

1.5.5. Plány rozsahu

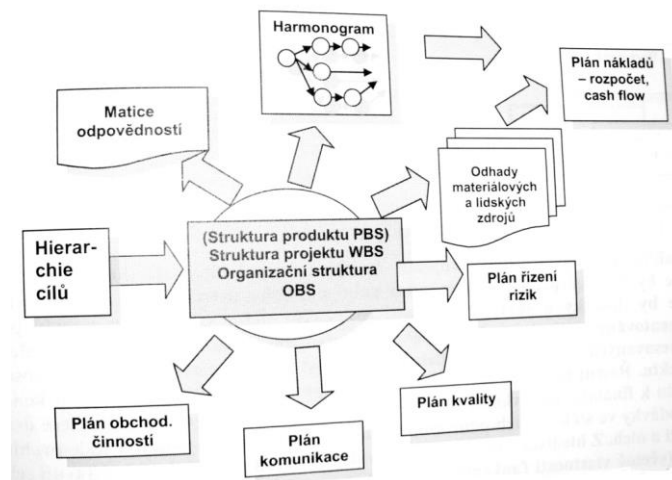
Celkový rozsah plánov projektu tvoria všetky časti a činnosti, ktoré vymedzujú čo patrí do obsahu projektu a čo už nie. Vďaka týmto východiskovým dokumentom je možné v priebehu projektu robiť v prípade potreby projektové zmeny. Preto si pri tvorbe plánu musí projektový manažér položiť dve základné

otázky ČO? a AKO? a následne si na ne odpovedať. Odpovede sa získajú za pomoci hierarchického štruktúrneho plánu, ktorý spočíva v delení väčších celkov na čoraz menšie, až kým nebudú jednoznačné a jasne definované pre všetky zúčastnené strany. Prvú otázku ČO? popisuje štruktúra projektového produktu (Product Breakdown Structure - PBS), ktorú nebudem vo svojej práci bližšie používať. Druhú otázku AKO? popisuje štruktúra projektového diela (Work Breakdown Structure - WBS), detailne vid'. nižšie.

- a) Štruktúra projektového produktu (PBS) – sa využíva prevažne pri zložitých produktoch. Odpovede na otázku ČO? sa získavajú s požiadaviek zákazníkov na projektový produkt, kde zákazník presne určuje a špecifikuje postupné výstupy daného projektu.
- b) Štruktúra projektového diela (WBS) – je charakteristická pre väčšinu projektov a okrem produktu, ktorý bude vytvorený, sa táto štruktúra zameriava aj na procesy a činnosti, ktorými sa výstup dosiahne.

Primárnou otázkou pred plánovaním rozsahu projektu je ČO chceme vytvoriť a aká je štruktúra produktu (Skalický, Jermář, and Svoboda, 2010, p. 126). Odpoveďou na túto otázku je dokument – Definícia predmetu projektu, ktorý obsahuje informácie a definície súvisiace s projektom (Svozilová, 2006, p. 116). Nasleduje súbor činností a procesov, pomocou ktorých sa uskutočňuje plnenie postupných cieľov a súčasne sa plní aj celkový cieľ a to dáva odpoveď na otázku AKO? (akým spôsobom) dosiahnuť splnenie vytýčeného cieľa. V takomto štruktúrálnom pláne musia byť zahrnuté všetky objednávky, dodávky a činnosti, ktoré zabezpečia úspešné dokončenie projektu.

Plán je zostavovaný v grafickej podobe a pri zložitejších projektoch dochádza k podrobnejšiemu vypracovaniu tzv. podrobnému rozpisu prác. Podrobný rozpis prác sa dá označiť za ako rozpis postupných cieľov a hierarchicky sa rozpíše pre konkrétne pracovné a riadiace úlohy. Takíto rozpis prác je nevyhnutný pre riadenie dimenzií času a nákladov. Za vypracovanie WBS a rozpisu prác nesie zodpovednosť projektový manažér v súčinnosti s projektovým tímom. Tento dokument sa stáva záväzným dokumentom, na ktorý následne nadväzujú ostatné dokumenty, ktoré súvisia s projektovým plánom vid' obrázok 4 (Skalický, Jermář, and Svoboda, 2010, p. 126-129).



Zdroj: Skalický, Jermář, and Svoboda, 2010, p. 129

Obrázok 4 : Vázba plánovacích dokumentov na podrobný rozpis prác (WBS)

1.5.6. Časový plán projektu

Hlavnou úlohou časového plánu je usporiadanie činností projektu podľa časovej nadväznosti. Výstupom tohto usporiadania je časový plán, ktorý môže byť v podobe tabuľky činností, sieťového grafu alebo časového harmonogramu (Ganttov diagram). Pri tvorbe časového plánu sa postupuje nasledovne:

a) *Kontrola WBS*

Dôležitým vstupným predpokladom je kontrola štrukturálneho plánu WBS, kde sa kontroluje, či sú vstupné údaje stále platné.

b) *Odhad doby trvania činností*

Odhad doby trvania činností spočíva v naplánovaní doby, počas ktorej sa bude činnosť plniť a určuje sa v časových jednotkách (minúty, hodiny, dni, týždne). Táto očakávaná doba trvania zahŕňa aj predpokladané množstvo zdrojov, ktoré budú využité. Výstupom odhadu je prehľadná tabuľka činností s ich dobou trvania.

Do odhadov sa zarátava aj časová rezerva, ktorá predstavuje isté percento z doby vyčlenenej na splnenie určitej problémovej činnosti alebo keď hrozí iné riziko. Zvyčajne sa odhaduje dlhšia doba trvania činnosti, aby bolo zaručené, že činnosť bude úspešne splnená.

c) *Časová sekvencia činností*

Úlohou sekvencie činností je chronologicky usporiadať činnosti s odhadnutou dobou ich trvania. Určia sa činnosti ktoré projekt začnú, ktoré budú pokračovať prípadne tie, ktoré môžu byť vykonávané súčasne.

Vďaka týmto závislostiam sa vytvára sieťový diagram, ktorý bude popísaný nižšie.

d) *Ganttov diagram*

Ganttov diagram alebo inak úsečkový graf, predstavuje logický sled projektových činností. Činnosti sa do neho zaznamenávajú pomocou úsečiek, ktoré majú dĺžku podľa trvania činnosti. Ganttov diagram je prehľadný takže je jednoduché sledovať priebeh realizácie projektu a porovnávať ho s plánom. Diagram sa skladá z osi X, na ktorú sa zaznamenávajú časové intervaly (v určených jednotkách- hodiny, týždne) a z osi Y, na ktorú sa zaznamenávajú činnosti. Výhodou je jeho prehľadnosť a jednoduchosť, ale v prípade zložitejšieho projektu sa nedá bezpečne použiť, pretože nezaznamenáva súvislosti medzi činnosťami. Preto je pri veľkých projektoch používaný len na zobrazenie hlavných činností, prípadne sa používa pri subprojektoch (Dolanský, 1996, p.145-147).

e) *Sieťový diagram*

Základom sieťového diagramu je grafické zobrazenie činnosti v chronologickom poradí a väzbami medzi nimi. Sieťový diagram sa skladá z uzlov a čiar, ktoré sú spojené šípkami, z dôvodu ich usporiadania a nadväznosti. V porovnaní s stĺpcovými diagramami nie sú v sieťovom diagrame na prvý pohľad jasné začiatky a konce činností. Informácie sa zaznamenávajú pomocou číselného zápisu. Veľké projekty tento spôsob zaznamenávania využívajú iba v obmedzenom množstve, pretože v sieťovom diagrame nejde celý projekt obsiahnuť. Znázornenie nastáva iba pre jednotlivé časti projektu s nízkym počtom činností alebo sa zaznamenáva projekt bez detailov konkrétnych činností.

Niektoré činnosti alebo rovno skupiny činností sa uskutočňujú súčasne v dvoch a viac vetvách, ktoré sa následnej spoja. Zvyčajne sa stáva, že trvania činností v rôznych vetvách sú odlišné a preto je potrebné pri niektorých činnostiach vytvoriť časové rezervy. Z toho vyplýva, že činnosti, ktoré majú časovú rezervu môžu prebiehať dlhšie, prípadne začať neskôr. Tým pádom sa činnosti rozlišujú podľa najskôr možného a najneskôr možného termínu začiatku a ukončenia činností a označujú sa nasledujúcimi skratkami, ktoré vychádzajú z anglických označení:

- earliest possible start date (ES) – najskôr možný začiatok,
- earliest possible finish date (EF) – najneskôr možný koniec,
- latest possible start date (LS) – najneskôr možný začiatok,
- latest possible finish date (LF) – najneskôr možný koniec.

Výpočty sa uskutočňujú v dvoch krokoch a to výpočtom smerom vpred, kde sa vypočítavajú najskôr možné začiatky a konce (od začiatku

projektu) a výpočtom smerom vzad (od konca projektu), kedy do výpočtu vstupujú najneskôr možné začiatky a konce činností. Pri výpočte smerom vzad je dôležité dávať pozor na miesta, kde koniec jednej činnosti podmieňuje začiatky viacerých nasledujúcich činností.

Po zostavení sieťového diagramu sa vypočítavajú začiatkové a konečné termíny a časové rezervy. Výpočet prebieha na základe údajov o dobe trvania činností so zahrnutím ich vzájomných súvislostí. Výpočty prebiehajú za pomoci počítačového programu.

Časová rezerva predstavuje dobu, o ktorú je možné začiatok činnosti posunúť alebo sa jej uskutočňovanie môže predĺžiť tak, aby to nenarušilo časový harmonogram celého projektu. Rozlišujú sa dva druhy rezerv:

- Celková rezerva - „čas, o ktorý môže činnosť začať alebo trvať dlhšie, bez toho aby došlo k posunu konečného termínu celého projektu.“
- Voľná rezerva - „čas, o ktorý je možné danú činnosť oneskoriť alebo predĺžiť, bez toho aby došlo k oneskoreniu bezprostredne nasledujúcich činností.“ (Skalický, Jermář, and Svoboda, 2010, p. 137-141).

f) Metódy časového plánovania

1. Metóda kritickej cesty (Critical Path Method - CPM)

Metóda CPM sa využíva ak sa doby trvania pokladajú za determinované údaje. Cieľom tejto metódy je nájsť kritickej cestu (critical path), ktorá sa skladá z kritickej činností, pri ktorých nie je určená žiadna časová rezerva a tým sa stanoví celková doba realizácie projektu. Metódou CPM sa vyčíslujú aj časové rezervy činností, ktoré neležia na kritickej ceste. Kritickej cestou (môže ich byť aj viac) predstavuje najdlhšiu cestu v porovnaní s ostatnými cestami sieťového grafu. Dĺžku kritickej cesty predstavuje súčet dôb trvania kritickej činností, ktoré sa nachádzajú na kritickej ceste (Šajdlerová, and Konečný, 2008, p. 85). Každá zmena, odklad, predĺženie kritickej činností oddiaľuje termín ukončenia projektu. Pri uskutočňovaní zmien v pláne projektu je žiaduca kontrola kritickej cesty, z dôvodu možných zmien kritickej cesty, ktoré by mohli na projekt pôsobiť negatívne (Dolanský, 1996, p.140).

1.5.7. Plánovanie zdrojov a nákladov

Zdroje sa dajú charakterizovať ako prostriedky uskutočňovania projektových činností. Plánovanie zdrojov spočíva v definovaní zdrojov potrebných na uskutočňovanie jednotlivých činností a prispôbuje ich dostupnej

kapacite a optimalizuje ich využitie. Zdroje sa delia na zdroje spotrebované (peniaze, materiál) a nespotrebované (ľudské zdroje, kapitál, dopravné zariadenia atď.). Projektový management rozlišuje zdroje:

- materiálové (stroje, zariadenia, materiál apod.),
- ľudské (personál),
- finančné.

Plánovanie zdrojov sa uskutočňuje v troch krokoch, kde sa najprv určia potrebné zdroje na projekt (pre každú činnosť), ďalej sa určia dostupné zdroje, ktoré sú aktuálne k dispozícii. Tretím krokom je porovnanie týchto dvoch predošlých zdrojov a pri nepomere týchto zdrojov sa vytvárajú alternatívne rozhodnutia ako napr. zmena časového plánu.

Po plánovaní zdrojov dochádza k plánovaniu nákladov, kde sa vypočítajú:

- náklady na interne zabezpečované činnosti,
- ceny externých činností alebo služieb,
- celkové náklady projektu.

Náklady sa odhadujú pre jednotlivé fázy, subprojekty ale aj na celkový projekt. Presnosť odhadu závisí na výstupoch štruktúrného plánu projektu a na miere znalosti jednotlivých činností projektu. Vstupmi odhadov sú jednotkové ceny zdrojov a výstupom je dokumentácia nákladových odhadov. Odhady môžu byť analogické (expertné), parametrické, ktoré vychádzajú z jednotkovej ceny určitého parametru apod. (Skalický, Jermář, and Svoboda, 2010, p. 150).

1.5.8. Zhrnutie

Najdôležitejšou úlohou projektového plánovania je určenie činností v logickom slede, ktoré sa budú uskutočňovať v časovom horizonte (časovom pláne). V procese plánovania sa musí brať do úvahy projektový trojimperatív.

Pri tvorbe časového plánu sa odhadujú doby trvania činností, ktoré následne vytvárajú Ganttov diagram. Väčšinou sa to pri projektoch vytvára pomocou počítačového programu.

V mojej práci sa budem bližšie zaoberať metódou kritickej cesty, ktorá sa skladá z kritických činností, pri ktorých nie je určená žiadna časová rezerva a tým sa stanoví celková doba realizácie projektu.

Ďalšou zložkou plánovania je plánovanie zdrojov a nákladov, ktoré budú potrebné na projekt a na uskutočňovanie činností. Radia sa tu zdroje ľudské, materiálové a finančné. Po naplánovaní týchto zdrojov dochádza k plánovaniu nákladov na projekt.

1.6. Riadenie rizík a plán reakcií na riziká

Všeobecne platí, že miera rizika a neistoty sa vzťahuje na množstvo informácií, ktorými projektový manažér disponuje. Čím lepšie a kvalitnejšie informácie má, tým je miera neistoty a rizík v priebehu rozhodovacích procesov nižšia. Informácie by mali zahŕňať poznatky z minulých projektov, informácie o prístupe dodávateľov, chovaní pracovníkov apod.

Projektový manažér sa v procese rozhodovania môže ocitnúť v situáciách s rôznou mierou istoty alebo neistoty. Istota predstavuje situáciu, kedy je k dispozícii dostatočné množstvo informácií, podľa ktorých sa dá s určitosťou rozhodnúť o dosiahnutí požadovaného výsledku. Neistota predstavuje situáciu, kedy nie sú dostupné potrebné informácie, prípadne sú nedostatočné. V tomto prípade sa nedajú s presnosťou určiť závery a požadované výsledky konkrétnych procesov. Stav medzi vyššie uvedenými situáciami sa označuje ako riziko.

Riziko môžeme označiť ako udalosť, ktorá vzniká s určitou pravdepodobnosťou a projekt istým spôsobom ovplyvní. K tejto situácii dochádza keď sú informácie dostupné, ale nie je ich dostatok na to, aby bola s presnosťou stanovená istota výsledku. Aj napriek nedostatku informácii sa dá predpovedať pravdepodobný výsledok (Svozilová, 2006, p. 267).

Za zdroje rizika sa považujú zmeny požiadaviek zadávateľa, chyby v dokumentácii a v pláne projektu, ďalej zle určené kompetencie projektového manažéra a jemu podriadenému projektovému tímu, prípadne málo kvalifikovaného alebo absolútne nekvalifikovaného personálu atď. Na to nadväzujú príčiny rizika, pri ktorých býva neraz nejasné zadanie a jeho časté zmeny, nerealistické ciele, nedostatočné podklady atď. (Veber, 2009, p. 278).

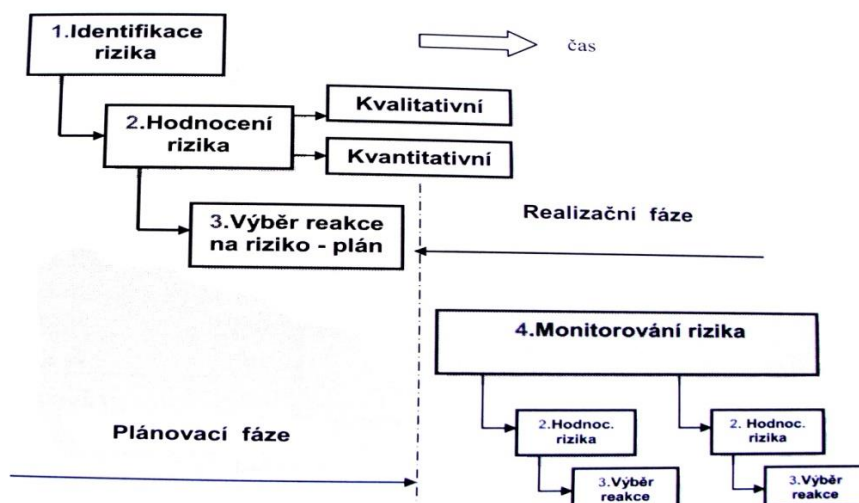
Pri tvorbe vhodnej obrannej stratégie voči potenciálnym rizikám je potrebné spísať zoznam takýchto rizík, ktorý je výsledkom systematickej analýzy rizík spätý s kategorizáciou, identifikáciou a dokumentáciou. Medzi hlavné podmienky existencie rizika môžeme zaradiť ťažko kontrolovateľné javy v priebehu projektu a neistotu výskytu týchto javov (Svozilová, 2006, p. 269).

Vplyvy rizík na projekt môžu byť negatívne a môžu spôsobiť škody v rôzne veľkom rozsahu, ale môžu byť aj pozitívne kedy sa vytvárajú príležitosti, ktoré môžu projekt pozitívne ovplyvniť ak sa správne využijú. Riadenie rizík projektu sa zaoberá najmä minimalizáciou dopadov negatívnych vplyvov a maximalizáciou pozitívnych udalostí na projekt. Analýza rizík sa vypracováva v predprojektovej fáze – vid'. štúdia príležitosti (Skalický, Jermář, and Svoboda, 2010, p.162).

1.6.1. Procesy rizikového manažmentu

Procesy určujúce postup riadenia rizika (v čase) projektu sú:

- identifikácia rizík (fáza plánovania),
- hodnotenie rizík, ktoré obsahuje:
 - a) kvalitatívnu analýzu,
 - b) kvantitatívnu analýzu,
- plánovanie (výber) reakcií na riziká,
- monitorovanie rizík v priebehu projektu (z obrázku 4 je zrejmé, že k monitorovaniu dochádza až v realizačnej fáze) (Skalický, Jermář, and Svoboda, 2010, p. 163).



Zdroj: Skalický, Jermář, and Svoboda, 2010, p. 163

Obrázok 5: Procesy manažmentu rizík

1.6.1.1. Identifikácia rizika

Proces identifikácie rizika pozostáva z vymedzenia rizikových faktorov, zo systematickej analýzy, kategorizácie rizík, ktoré sa môžu vyskytnúť a ovplyvniť projekt a ich dokumentáciu. Dôležitým krokom pri identifikácii rizík je určiť vzájomnú závislosť a vzťahy medzi rizikami. Ak sú riziká prepojené a vzájomne na sebe závislé rastie pravdepodobnosť ich vzniku a taktiež sa zvyšuje závažnosť ich dopadu na projekt. Hlavnými informáciami, ktoré sa v tomto kroku vytvárajú sú:

- hodnotenia vplyvu, predpoklady ich vzniku a podmienky existovania,
- rozdelenia rizík daného projektu k jeho životnému cyklu,

- identifikácia zdrojov a miest vzniku rizík projektu (Svozilová, 2006, p. 274).

Riziká ovplyvňujúce projekt môžu byť vnútorné (napr. nedostatočne kvalifikovaný členovia tímu, manažér, nedostatok zdrojov) alebo vonkajšie (devízový kurz), ďalej riziká v oblasti rozpočtu a financovania, v personálnom zaistení, legislatívne riziko atď. Tým pádom je z tohto množstva rizík potrebné vybrať tie, ktoré sú relevantné pre projekt. K výberu týchto faktorov sa dá použiť niekoľko techník ako napr. poučenia sa z historických projektov, brainstorming (individuálna alebo skupinová metóda kde sa generujú nové, kreatívne nápady a myšlienky. Za pomoci tejto metódy sa hľadajú riešenia konkrétneho problému alebo sa zaoberajú konkrétnou témou.) (Wilson, 2013, p.6), kontrolný zoznam, SWOT analýza (z anglického strengths, weaknesses, opportunities, threats) apod. Výsledkom tohto výberového procesu je zoznam relevantných rizikových faktorov, ktoré by mali obsahovať názov, popis, dátum identifikácie rizika, odkaz na podrobný zoznam prác a osobu, ktorá je zodpovedná za riadenie daného rizika.

Aj keď je projekt rizikový, neznamená to, že automaticky musí byť neúspešný. Na úspešné zvládanie takéhoto rizikového projektu je potrebné vytvoriť presný plán riadenia rizika a uskutočniť ho (Skalický, Jermář, and Svoboda, 2010, p. 165).

1.6.1.2. Hodnotenie rizika

Rizikové faktory, ktoré boli identifikované pre projekt ako závažné je potrebné ohodnotiť, z dôvodu významnosti pre projekt a následne zvoliť správnu reakciu na daný rizikový faktor. Aj v priebehu projektu je nevyhnutné hodnotenie vytvorené na začiatku projektu aktualizovať, pretože v priebehu projektu môžu riziká meniť svoj význam a z malého rizika sa môže jednoducho stať veľké riziko a tým významne ovplyvniť projekt. Hodnotenie rizika obsahuje kvalitatívnu a kvantitatívnu analýzu rizika (Skalický, Jermář, and Svoboda, 2010, p. 165).

a) Kvalitatívna analýza rizika

Kvalitatívna analýza preskúmava identifikované riziká z rôznych uhlov pohľadu a popisuje ich slovné. Najdôležitejšími aspektmi analýzy je závažnosť rizika, jeho predvídateľnosť, ďalej je dôležité odhadnúť pravdepodobné väzby a súvislosti medzi rizikami a určiť stupeň kontrolovateľnosti a odvrátenia týchto rizík.

b) Kvantitatívna analýza rizika

V tejto analýze sa charakterizuje riziko pravdepodobnosti vzniku pomocou číselných hodnôt (Svozilová, 2006, p. 276). Tento typ analýzy nebudem v mojej práci používať.

1.6.1.3. Plánovanie reakcie na riziko

Posledný krok plánovacieho procesu je plán rizika, ktorý by mal zodpovedať otázku čo sa stane pokiaľ nastane riziková situácia. Príčiny vzniku rizika sa dajú rozdeliť do dvoch skupín:

- a) Príčina ovplyvniteľná a predvídateľná – spája sa to s veľkosťou projektu, jeho komplexnosťou, môže dôjsť k nezdialaniu spoločného cieľa, projektanti môžu byť menej skúsení, vyčlenia sa krátke termíny na uskutočnenie činnosti atď. Týmto rizikám sa dá zabrániť preventívnymi zásahmi alebo sa dajú znížiť do takej miery, aby to zasiahlo projekt čo najmenej.
- b) Neovplyvniteľná príčina – napríklad to môže byť zmena politickej situácie, zmena legislatívy, makroekonomická situácia atď. Tieto príčiny sú obzvlášť závažné pri dlhodobých projektoch (Němec, 2002., p. 93).

Plánovanie reakcie na riziko môžeme označiť za proces rozhodovania a prijímania krokov, ktoré vedú k znižovaniu nebezpečenstva alebo využívaniu príležitostí zistených v priebehu rizikovej analýzy. Podľa výsledkov analýz musia projektový manažéri zvoliť správnu a efektívnu stratégiu aby riziká redukovali alebo prípadne regulovali. Po zvolení efektívnej stratégie sa vypracováva akčný plán a stratégia sa stáva životaschopnou (Skalický, Jermář, and Svoboda, 2010, p. 170).

1.6.1.4. Monitorovanie a kontrola rizika

Monitorovanie a kontrola rizík používa zvyčajné postupy popísané ďalej (viď. kapitola 1.8.), s tým ,že sa dôraz kladie na situácie nepriaznivé pre projekt. Kontrola rizika sa zameriava na javy a situácie, ktoré môžu vznik rizika podmieňovať, obsahuje meranie procesov súvisiacich s rizikom a tým hodnotí odchýlky od plánu projektu, ktoré sa vzťahujú k rizikám, zachytáva vznik skôr nešpecifikovaného rizika atď. (Svozilová, 2006, p. 281).

1.6.2. Zhrnutie

Riadenie a kontrola rizík je neoddeliteľnou súčasťou procesu plánovania. Veľkosť rizika sa odvíja od množstva a kvality informácií, ktorými projektový manažér a členovia projektového tímu disponujú. Preto v záujme úspešného ukončenia projektu je dôležité tieto informácie získať a efektívne s nimi pracovať. Pokiaľ sú informácie nedostatočné, dochádza k riziku, že projekt môže byť negatívne ovplyvnený, čo môže mať za následok predĺženie termínov činností a tým pádom aj celého projektu, čo sa opäť premietne na strane nákladov. Preto je nutné s výskytom rizík rátať už v predprojektivej fáze projektu.

Prvým krokom je identifikácia rizika, v ktorej sa určia rizikové faktory a možné súvislosti a prepojenia s inými rizikami. Ak sa zistí prepojenosť rizík

závažnosť dopadu na projekt sa zvyšuje a taktiež dochádza k väčšej pravdepodobnosti ich vzniku. Pokiaľ budú takéto riziká včas a dobre klasifikované, dá sa ich dopad na projekt zmierniť.

Po identifikácii rizika je potrebné zistené riziko ohodnotiť. Hodnotenia môžu byť kvalitatívne (slovné) alebo kvantitatívne (vyjadrené v číselných hodnotách). Tieto hodnotenia sa uskutočňujú na začiatku projektu ale je veľmi dôležité aby sa priebežne aktualizovali, pretože riziká sa tiež postupom času menia pod vplyvom okolitých udalostí a menia svoju veľkosť a to by mohlo predstavovať hrozbu pre projekt.

Finálnou časťou plánovania rizika je celkový plán, podľa ktorého sa bude postupovať pokiaľ riziko nastane. Vďaka zisteným informáciám manažéri dokážu zostaviť stratégiu, kde sa tieto zistené riziká budú redukovať alebo regulovať, pokiaľ sa im nedá nijak vyhnúť.

Treba podotknúť, že vypracovanie plánu rizík by mal byť pevnou súčasťou riadenia projektu, aby bol projekt úspešne ukončený a vyhlo sa tak zbytočným nezrovnalostiam a negatívnym dopadom na okolie projektu a samotný projekt.

1.7. Organizovanie

Organizovanie je ďalšou zložkou projektového managementu, ktorá spája skupiny ľudí, kde je určená nadriadenosť a podriadenosť, sú jasne vymedzené právomoci a zodpovednosť (Skalický, Jermář, and Svoboda, 2010, p. 65). Úlohou týchto ľudí je realizovať projekt, tzn. produkovať výstupy projektu a preto sú potrebné také osoby, ktoré tieto výstupy navrhnu a vytvoria (Doležal, Máchal, and Lacko, 2012, p. 120). Takáto organizácia projektu je jedinečná, dočasná a neustále sa prispôsobuje životnému cyklu projektu. V tomto type organizácie by mali byť správne navrhnuté, realizované rozhodovacie procesy s možnosťou ich zlepšovania a mali by vyplývať z predošlých skúseností (Skalický, Jermář, and Svoboda, 2010, p. 65). Procesy predstavujú štruktúru činností a vzťahy medzi činnosťami a preto je dôležité vytvoriť správnu organizačnú štruktúru pre riadenie projektu a plnenie činností, aby došlo k optimálnemu využívaniu zdrojov a plneniu ďalších úloh, ktoré so sebou projekt nesie (Blažek, 2011, p. 45).

Organizačná štruktúra sa dá klasifikovať ako podporný prostriedok formovania projektového tímu, kde sa stanovujú role, zodpovednosť a právomoci členov tímu, ich spolupráca a následná komunikácia (Doležal, Máchal, and Lacko, 2012, p. 121). Existuje niekoľko typov organizačných štruktúr od funkčných cez maticové až po projektové štruktúry. V riadení projektu sú tri základné organizačné štruktúry:

1. Funkcionálna (líniová) štruktúra – pre túto štruktúru je typický funkčne špecializovaný vedúci, ktorý má rovnako špecializovaných podriadených. Táto štruktúra je typická pre hromadnú výrobu s opakujúcimi sa operáciami a nie je veľmi vhodná pre riadenie projektu, z dôvodu jej

stability. Projekt si vyžaduje spoluprácu ľudí rôznych profesií, takže v tomto prípade je líniová štruktúra pre projektové riadenie nevhodná.

2. Projektová štruktúra – je priamo prispôsobená projektovému riadeniu a dá sa označiť za pružnú. Vedúci projektu zostavuje projektový tím podľa potrieb daného projektu a po skončení projektu sa tento tím rozpadne a s ďalším novým projektom sa zostaví nový projektový tím. Výhodou tejto štruktúry je samostatné administratívne oddelenie, ktoré sa stará o ekonomiku, účtovníctvo, archiváciu dokumentov atď. Táto štruktúra je typická pre organizácie zamerané najmä na riadenie projektov.
3. Maticová štruktúra - je kombináciou dvoch predošlých a vyznačuje sa svojou pružnosťou. Obsahuje prvky líniovej štruktúry v podobe podriadenosti a nadriadenosti a súčasne vytvára nové vzťahy (zoskupuje pracovníkov k plneniu projektu) typické pre projektovú štruktúru. Všetci títo pracovníci sa zodpovedajú projektovému manažérovi.

Toto delenie štruktúr nemusí byť z rôznych dôvodov vždy striktné dodržiavané. Často dochádza, podľa požiadaviek a veľkosti projektu, k rôznym kombináciám týchto štruktúr (Skalický, Jermář, and Svoboda, 2010, p. 68-70).

1.7.1. Účastníci projektu

Zúčastnené strany tzv. stakeholders sú právnické alebo fyzické osoby, ktoré sa spolupodieľajú na projekte, ovplyvňujú ho alebo sú oni nejakým spôsobom týmto projektom dotknuté. Úlohou projektového tímu je takéto osoby identifikovať, zistiť ich požiadavky a následne ich riadiť tak, aby bolo dosiahnutý vytýčený cieľ. Identifikácia týchto osôb je náročná, pretože na prvý pohľad nie je jasné kto je účastníkom projektu. Tieto osoby sa rozdeľujú na:

- priamych účastníkov – aktívne sa podieľajú na projekte,
- nepriamych účastníkov – ovplyvňujú projekt alebo sú projektom ovplyvňovaní.

Významnú úlohu zohráva projektový manažér, ktorý musí identifikovať zúčastnené osoby, určiť poradie dôležitosti ich záujmov a v prípade potreby hľadať kompromisy medzi všetkými zúčastnenými stranami. Taktiež sa musí zaujímať o informácie o zúčastnených stranách, aby v prípade potreby mohol pružne reagovať (Skalický, Jermář, and Svoboda, 2010, p. 70-75).

1.7.2. Matica zodpovednosti

Cez maticu zodpovednosti sa definujú jasné a konkrétne kompetencie členov projektového tímu za výsledky činností. *„Presne vymedzuje kompetencie stanovených zodpovedných osôb vo vzťahu ku všetkým prvkom*

WBS. “(Doležal, Máchal, and Lacko, 2012, p. 125). Najobľúbenejším spôsobom vytvorenia matice zodpovednosti je tzv. RACI matica, ktorej názov sa skladá z:

- R- *responsible* – osoba, ktorá je zodpovedná za celkové alebo postupné plnenie cieľa (čo musí člen tímu vykonať),
- A- *accountable* – ručiteľ, osoba zabezpečujúca korektné a efektívne vytvorenie náležitého výsledku, prípadne môže delegovať zodpovednosť za výsledok a nemusí sa zúčastniť jeho tvorby,
- C- *consulted* – osoba vyjadrujúca sa k výsledku, často to býva expert na danú problematiku,
- I- *informed* – stanovenie, ktoré osoby by mali byť informované o plnení výsledku a jeho stave.

Každá osoba, ktorá sa podieľa na projekte by mala byť oboznámená s tým, kto je zodpovedný za celkovú realizáciu projektu, za čerpanie finančných prostriedkov, kto je zodpovedný za prípravu zmlúv, personálnu činnosť atď.

Pri zostavení tabuľky matice zodpovednosti je v stĺpcoch uvedená organizačná štruktúra a riadky obsahujú názvy jednotlivých výstupov podľa WBS. Matica je postupom prác detailnejšie upresňovaná a prípadne doplnená, aby čo najlepšie slúžila projektovému manažérovi (Doležal, Máchal, and Lacko, 2012, p. 125-126).

1.7.3. Zhrnutie

Organizovanie sa dá označiť za priradenie činností osobám podieľajúcich sa na projekte. Určuje jasné postavenie v hierarchii nadriadenosti a podriadenosti tak, aby bolo dosiahnuté vymedzených cieľov. Organizačná štruktúra býva jedinečná a dočasná, čo je spoločný znak s definíciou samotného projektu. Keď sa projekt ukončí tým pádom sa ukončí aj vytvorená organizačná štruktúra. Existuje niekoľko typov organizačných štruktúr, ktoré sa môžu v prípade potreby projektu kombinovať.

Dôležitou zložkou organizovania sú tzv. stakeholders, kde sú zahrnutí všetci účastníci, ktorých sa projekt akýmkoľvek spôsobom dotýka (napr. investor, projektový tím, zákazník atď.). V prvom rade je dôležité tieto osoby identifikovať, čo môže byť náročné vzhľadom k tomu, že sa na prvý pohľad sa s určitosťou nevie, kto je účastníkom projektu a kto nie. Identifikáciu uskutočňuje projektový manažér.

Po identifikácii zúčastnených osôb sa do matice zodpovednosti spíšu ich kompetencie. Matica zodpovednosti sa vytvorí do prehľadnej tabuľky a bude obsahovať mená osôb podieľajúcich sa na projekte, ktoré sa zaznamenajú do stĺpcov a do riadkov sa vypíšu činnosti, ktoré sa budú uskutočňovať v logickom slede. Bude slúžiť na to, aby každý člen projektového tímu vedel, čo je v jeho kompetencii, komu sa zodpovedá apod.

1.8. Kontrola a monitorovanie projektu

Dôležitou činnosťou v projektovom managemente je kontrola. Odzrkadľuje, ako sa plnia postupné ciele a či bude dosiahnutý vytýčený cieľ projektu a zbiera poznatky o aktuálnom stave projektu. Tento proces musí začať čo najskôr, čiže v dobe keď je projekt zahájený a začali sa čerpať náklady na neho určené (Skalický, Jermář, and Svoboda, 2010, p. 194). Pracovné činnosti a úlohy sú kontrolované a porovnávané s požiadavkami, ktoré sú určené projektovým plánom a to hlavne časovým harmonogramom, rozpočtom projektu a riadením rizík (Svozilová, 2011, p. 223). Kontrola by sa mala predovšetkým zameriavať na dodržiavanie termínov, kvalitu uskutočňovaných činností a zdroje, ktoré sú používané, prípadne zaisťované a náklady, ktoré sú čerpané. Ak dôjde k zisteniu pre projekt významných nepomerov je potrebné zistiť prečo a ako k danej situácii došlo (Dolanský, 1996, p.175).

V projektovom pláne je určené, aké postupy budú použité pri zisťovaní stavu postupných úloh a ako sa budú zistené informácie spracovávať a šíriť.

Kontrola a monitorovanie sa skladá z troch častí:

1. meranie – ide o zisťovanie určených hodnôt projektu,
2. hodnotenie – určenie akou mierou tieto hodnoty plnia predpoklady projektového plánu alebo definíciu projektového predmetu,
3. korekcia – tvorba akcií, ktoré budú upravovať nepriaznivé odchýlky (Svozilová, 2011, p. 223).

Medzi dôležité zložky kontroly patrí aj šírenie zistených informácií medzi členmi projektového tímu, pretože oneskorené alebo nedostatočné informácie by mohli prispieť k zlému rozhodnutiu, ktoré by mohlo negatívne ovplyvniť celý projekt (Dolanský, 1996, p.175).

Súčasťou kontroly je aj monitorovanie a kontrola rizika. V prípade potreby je nutné vytvoriť opravné opatrenie, ktorého cieľom bude zníženie pravdepodobnosti vývoja a realizácie rizikovej situácie alebo zmiernenie dopadu na projekt (Svozilová, 2011, p. 223).

1.8.1. Zhrnutie

Kontrolou sa získavajú aktuálne informácie a dáta, ktoré realizácia projektu produkuje. Tieto informácie nám indikujú či sa projekt plní podľa plánu, prípadne kde nastali zdržania, chyby atď. Pomocou týchto informácií sa dá následne prognózovať ďalší vývoj projektu, kde sa musia posúdiť termíny dokončenia, disponibilné zdroje a dopad na náklady a výnosy projektu a opraviť ich v pláne.

Šírenie zistených informácií zistených kontrolou by malo prebiehať medzi pracovníkmi neustále, aby nedochádzalo k zlým rozhodnutiam, prípadne neostalo nepovšimnuté riziko, ktoré projektu hrozí.

2. Cieľ práce a metodika

2.1. Cieľ práce

Hlavným cieľom diplomovej práce je vytvoriť projekt športovej akcie nadregionálneho významu, v mojom prípade medzinárodného ženského turnaja Spring Cup.

Postupné ciele:

1. Analýza súčasného stavu a podmienok a štúdia uskutočniteľnosti volejbalového turnaja Spring Cup 2015.
2. Organizovanie – zostavenie organizačnej štruktúry turnaja, matice zodpovednosti.
3. Identifikácia rizík turnaja.
4. Plánovanie projektu turnaja.
5. Vypracovanie časového harmonogramu turnaja (Ganttov diagram, CPM graf).
6. Návrh rozpočtu turnaja (náklady, výnosy).

2.2. Metodika

K vypracovaniu mojej diplomovej práce som použila:

- štúdium odbornej literatúry týkajúcej sa projektového manažmentu, tvorby projektov, štúdium legislatívy Slovenskej republiky a pravidiel volejbalu pre rok 2013-2016,
- poznatky zo štúdia z oboru manažmentu športu,
- vlastné skúsenosti získané počas participovaní na športových podujatiach buď ako organizátor alebo divák,
- zisťovanie informácií potrebných na vypracovanie práce z webových stránok,
- vedenie osobných rozhovorov s osobami podieľajúcimi sa na tvorbe Spring Cupu v minulých rokoch, komunikácie s pracovníkmi mestského úradu v Poprade a inými zodpovednými osobami,
- štúdiu uskutočniteľnosti turnaja, ktorú som vypracovala v práci pre turnaj Spring Cup 2015,
- metódu analýzy, pomocou ktorej bolo nutné informácie analyzovať, rozložiť ich na menšie časti a následne ich spracovať, konkrétne sa jedná o analýzu trhu, SWOT analýzu možnosti realizácie turnaja v Poprade atď.,
- metódu syntézy, kde som prepojila zistené poznatky a následne som ich používala v práci,

- metódu komparácie, ktorou som zistila zhodu a odlišnosti skúmaných alternatív organizácie turnaja,
- metódu indukcie, ktorou som získala všeobecné závery na základe jednotlivých poznatkov a získaných informácií,
- metódu dedukcie, ktorou som urobila postupné závery vychádzajúce zo všeobecných predpokladov.

3. Výsledky

3.1. Charakteristika Spring Cupu

V mojej práci sa budem zameriavať na tvorbu projektu medzinárodného ženského volejbalového turnaja Spring Cup 2015.

Turnaj Spring Cup sa dlhé roky považoval za neoficiálne majstrovstvá Európy vo volejbale v ženskej kategórii, vďaka kvalite a počtu zúčastnených družstiev. Aj keď niesol podtitul neoficiálne majstrovstvá Európy, zúčastňovali sa ho aj mimoeurópske štáty ako Izrael, Azerbajdžan a dokonca v roku 2001 sa ho zúčastnil univerzitný výber Spojených štátov amerických.

Patril do tradičnej prípravy seniorských reprezentačných družstiev na významné podujatia ako boli majstrovstvá Európy alebo majstrovstvá sveta vo volejbale. Turnaj sa v ženskej kategórii organizoval už od roku 1973 do roku 2006, kedy bol zorganizovaný posledný turnaj v Českej republike, konkrétne v Brne. Za toto obdobie sa ho zúčastnilo 31 volejbalových federácií z Európy a sveta. Dôvodom ukončenia organizovania tohto turnaja bol nedostatočný záujem zahraničných federácií sa zúčastniť tohto turnaja a zároveň Európska volejbalová federácia (ďalej len CEV), ktorá predložila inovatívne zmeny v turnajovom kalendári ako v klubových tak aj v reprezentačných súťažiach, kde došlo k vytvoreniu nových súťaží, turnajového typu ako napríklad Európska liga (žien aj mužov). K presadeniu nových zmien došlo aj vďaka obmene vedúcich predstaviteľov CEVu, kde mala Česká republika zastúpenie a tým organizácia Spring Cupu nemala dostatočnú podporu. Zavedenie týchto zmien spôsobilo, že finančné prostriedky jednotlivých federácií a zväzov smerovali najmä do týchto novovzniknutých súťaží. V súčasnej dobe je možnosť turnajov reprezentačných družstiev takýchto rozmerov ako bol Spring Cup obmedzená.¹

Z prílohy 2 je zrejmé, že Spring Cup sa najčastejšie organizoval v Českej republike. Po rozhovore s dlhoročným hlavným organizátorom Spring Cupu pánom Ing. Jiřím Gottwaldom (personal communication, December 20, 2011) som sa dozvedela, že to bolo z dôvodu spokojnosti CEV s celkovou organizáciou celého turnaja, dostatkom finančných prostriedkov, sponzorov, výbornými podmienkami pre turnaj, výhodnou geografickou polohou Českej republiky, blízkosti letísk atď. Každoročne bola iniciatíva vyvíjaná hlavne Českým volejbalovým zväzom (ČVS), ktorý si takto budoval dobré meno v Európe a vo svete a taktiež pomohol vybudovať vysokú prestíž podloženú tradíciou Spring Cupu.

V mojej práci navrhnem projekt turnaja Spring Cup 2015, avšak s miernymi zmenami oproti predošlým turnajom z minulosti. V prvom rade sa turnaj nebude organizovať pod hlavičkou CEV, ale len pod hlavičkou národnej federácie, čím docielim jedinečnosť projektu. Síce sa zachová tradícia ale taktiež

¹*Spring Cup Brno*. (2012). Retrieved from: <http://www.cev.lu/News.aspx?NewsID=12755&ID=7> (accessed 2.10.2013)

dôjde k inováciám a zmenám. V budúcnosti sa nevyklučuje spolupráca s CEVom a usporiadaním turnaja pod jeho záštitou. Taktiež z príprav odpadne povinnosť mnohých oficiálov spojených s pravidlami a kódexom CEVu, čím sa znížia celkové náklady turnaja oproti predošlým ročníkom.

3.2. Štúdia uskutočniteľnosti

3.2.1. Úvod, popis súčasného stavu

V súčasnosti sa turnaj Spring Cup v ženskej kategórii neuskutočňuje z dôvodu toho, že v minulosti sa vytvorili rôzne turnaje typu Európska liga, ktorá sa hrá po ukončení hlavnej volejbalovej sezóny preto, aby všetci reprezentanti boli trénerovi k dispozícii a nemali žiadne klubové povinnosti. Spravidla sa Európska liga začína približne v polovici júna a trvá päť týždňov. Trojdňové turnaje sa konajú každý týždeň v inom štáte podľa vylosovania skupiny a tým pádom rastie ich finančná náročnosť, pretože národné federácie a zväzy si musia všetko hrať samostatne (cestovanie, ubytovanie atď.). Keďže sa Európskej ligy zúčastňuje len malé percento všetkých štátov Európy (v sezóne 2013/2014 – Belgicko, Nemecko, Bulharsko, Rumunsko, Srbsko, Turecko, Maďarsko, Izrael), tak som sa rozhodla zorganizovať menej finančne náročný turnaj².

Na tomto turnaji budú mať možnosť sa zúčastniť reprezentačné celky veľkých (široká členská základňa), dostatočne finančne zabezpečených zväzov a federácií, ale aj menších národných zväzov a federácií. Tento turnaj bude príležitosťou aj pre krajiny, kde volejbal nepatrí medzi elitné športy a tým pádom nie je financovaný v takej veľkej miere, ako elitné športy danej krajiny.

V Prílohe 2 je zaznamenaná obsadenosť turnaja v rozmedzí rokov 1986 až 2006, kedy sa turnaj prestal organizovať. Z tabuľky je zrejmé, že niektoré krajiny sa turnaja nikdy nezúčastnili, ale aj krajiny, ktoré sa pravidelne zúčastňovali tohto turnaja a postupom času prestali. Za týmto krokom neúčasti na turnaji môže byť niekoľko faktorov (nedostatok finančných prostriedkov národnej federácie alebo zväzu, slabá motivácia účastníkov sa tohto turnaja ďalej zúčastňovať, výhodnejšie ponuky medzinárodných turnajov ako turnaj Spring Cup apod.).

Turnaj Spring Cup sa dá označiť za jedinečný a inovatívny.

² *European League Women 2013*. (2013). Retrieved from: <http://www.cev.lu/Competition-Area/competition.aspx?ID=598&PID=-2> (accessed 2.10.2013)

3.2.2. Ciele projektu

Cieľom projektu je:

- znovuoobnovenie a následná organizácia ženského volejbalového turnaja Spring Cup 2015, ktorý by mal byť prípravným turnajom reprezentačných družstiev pred kvalifikáciou na Majstrovstvá Európy (ďalej len ME), na samotné ME, prípadne na Majstrovstvá sveta (MS),
- zvýšenie popularity volejbalu na Slovensku ako športu a prilákanie divákov na turnaj Spring Cup 2015,
- oslovenie detí a mládeže, najmä z dôvodu rozvoja pohybových aktivít detí a mládeže, podpora zdravia a predchádzania chorôb, boj proti hypokinéze a následnej obezite,
- zviditeľnenie krajiny, mesta Poprad a regiónu Vysoké Tatry, v ktorom sa bude turnaj Spring Cup organizovať.

3.2.3. Varianty riešení

Vo variantoch riešení sa budem zaoberať dvomi variantmi miesta uskutočnenia volejbalového turnaja Spring Cup a následne sa vyberie vhodnejší variant. Tieto dve možnosti budem porovnávať na základe mnou zvolených parametrov. Variantom 1 bude mesto Poprad, ktoré sa nachádza na Slovensku a v ktorom sa turnaj Spring Cup ešte nikdy neorganizoval. Variant 2 bude predstavovať mesto Brno, v ktorom sa pravidelne turnaj Spring Cup organizoval.

Tabuľka 1: Variantné riešenia turnaja Spring Cup

	Variant 1	Variant 2
	Poprad (SVK) - Aréna Poprad ³	Brno (CZE) - Športová hala Vodova ⁴
<i>Termín konania turnaja</i>	5. - 9.9.2015	5. - 9.9. 2015
Parametre haly		
Rozmery samotnej hracej plochy	50x 30 m	40x20 m
Výška	12 m	12,5 m
Kapacita hracej haly	2360 miest	2 900 miest

³ *Aréna Poprad: technické údaje.* (2012). Retrieved from: <http://www.arena.bigthink.sk/tech-udaje.php> (accessed 25.10.2013)

⁴ *Sportovní hala 2 - Nová.* (2011). Retrieved from: <http://www.vodova.cz/strediska/sportovni-hala-2-nova/> (accessed 25.10.2013)

Vybavenie haly		
Šatne	áno	áno
Rehabilitačná časť	áno	nie
Posilňovňa	áno	áno
Suchá sauna	áno	áno
Vírivka	áno	nie
Prenájom hracej haly (v €/deň)	75 €/hod	Česká koruna (CZK) prepočítavaná podľa aktuálneho kurzu
Internet	áno	áno
Možnosti haly (iné)		
Parkovacie miesta	213	Cca 100 (bez presného údaju)
Parkovacie miesta pre prenosovú techniku a autobusy	6	Nie je projektovo vyhradené
VIP lôže	áno	Demontovateľné, bežne nie sú súčasťou
Zvukárska miestnosť	áno	nie
Reštaurácia	áno	nie
Konferenčná miestnosť	áno	áno
Tréningová hala		
Názov	Poprad Veľká ⁵	Brno-stará h. Vodová ⁶
Rozmery tréningovej haly	35x20 m, výška 8,5m	40x20m, výška 8m
Prenájom tréningovej haly	20 €/hod	Česká koruna (CZK) prepočítavaná podľa aktuálneho kurzu
Mesto		
Počet obyvateľov	53 000 ⁷	378 965 ⁸
Možnosti ubytovania v meste a okolí	Dobré	Dobré
Infraštruktúra		
Letisko	áno ⁹	áno ¹⁰
Diaľnica	áno	áno
Železničná trať	áno	áno

⁵ *SOU služieb SZVD Poprad*. (2006). Retrieved from: <http://www.dosnppp.edu.sk/> (accessed 25.10.2013)

⁶ *Sportovní hala 1 - Stará*. (2011). Retrieved from: <http://www.vodova.cz/strediska/sportovni-hala-1-stara/> (accessed 25.10.2013)

⁷ *Poprad: Základné informácie*. (2013). Retrieved from: <http://www.poprad.sk/zakladne-informacie.phtml?id5=19967> (accessed 25.10.2013)

⁸ *Počet obyvateľ Brna*. (2012). Retrieved from: <http://www.brno.cz/podnikatel-investor/ekonomika-v-cislech/> (accessed 25.10.2013)

⁹ *Poprad: Základné informácie*. (2013). Retrieved from: <http://www.poprad.sk/zakladne-informacie.phtml?id5=19967> (accessed 25.10.2013)

¹⁰ *Brno: Základné informácie*. (2013). Retrieved from: <http://www.brno.cz/uvodni-strana/> (accessed 25.10.2013)

Predpokladané finančné zdroje		
Dotácia z ministerstva školstva	áno	áno
Dotácia z kraja	áno	áno
Dotácia z mesta	áno	áno
Sponzoring	áno	áno
Vstupné	áno	áno
Štartovné	áno	áno

Zdroj: Vlastná práca

Keďže sa Spring Cup pravidelne konal v Brne, zahrnula som ho do varianty riešenia z dôvodu toho, že parametricky spĺňali priestory v Brne požiadavky. Voľná zóna mala byť okolo volejbalového ihriska (18x9m) po dlhších stranách vzdialená od lavičiek a bannerov 5 m na každú stranu. Na kratších stranách musí byť vzdialenosť od koncovej čiary volejbalového ihriska 8m pre medzinárodné súťaže na každej strane. To znamená že celkový hrací priestor pre volejbalové ihrisko s voľnou zónou by mal byť 34x19 m.¹¹

Z rozhovorov s p. Ing. Jiřím Gottwaldom (personal communication, December 20, 2011) som zistila, že ubytovacie kapacity boli pre účastníkov dostatočné, pokiaľ sa vopred zaistili a aj ostatné oblasti prípravy turnaja boli zabezpečené v súlade s časovým harmonogramom. Z toho vyplýva, že Brno má vhodné podmienky pre organizáciu takéhoto turnaja.

Avšak, Arena Poprad má taktiež výborné podmienky na uskutočnenie turnaj a aj mesto Poprad ponúka veľa možností pre účastníkov. Najväčším pozitívom mesta Poprad je novovybudovaná mestská športová hala, ktorá spĺňa parametre požadované pravidlami, pre uskutočnenie medzinárodného turnaja, taktiež dostatok parkovacích miest, ktorými Mestská hala Vodova Brno nedisponuje v takom množstve, aquaparkom (AquaCity), ktorý poskytuje veľa možností športovcom a realizačnému tímu (sauny, masáže, plavecký bazén, termálne bazény, kryocentrum), infraštruktúrou a vhodnejšími podmienkami pre turistiku a cestovný ruch ako taký.¹² Prednosťou mesta Poprad sú neďaleké Vysoké Tatry, ktoré by do budúcnosti mohli predstavovať pre rôzne národné tímy možné miesto pre reprezentačné sústredenia apod.¹³

¹¹ *OFICIÁLNE PRAVIDLÁ VOLEJBALU 2013-2016*. (2013). Retrieved from: http://www.avr-sr.sk/administracia/prilohy/dokument/oficialne_pravidla_volejbalu_2013_2016.pdf (accessed 25.10.2013)

¹² *Aréna Poprad: technické údaje*. (2012). Retrieved from: <http://www.arena.bigthink.sk/tech-udaje.php> (accessed 25.10.2013)

¹³ *Poprad: Základné informácie*. (2013). Retrieved from: <http://www.poprad.sk/zakladne-informacie.phtml?id5=19967> (accessed 25.10.2013)

Možnou nevýhodou Arény Poprad je vysoké nájomné, ktoré sa ale dá vyjednať na takú cenu, aby bolo možné tento turnaj zorganizovať aj pri nižšom rozpočte (premietne sa to v kalkulácii nákladov turnaja). Podľa informácii prezidenta SVF je dôležité s primátorom mesta rokovať o cene a prenájme Arény Poprad v dostatočnom predstihu. Protislužbou pre mesto bude jeho reklama mesta. Erb mesta sa bude musieť umiestniť na všetky materiály, ktoré budú určené pre účastníkov a verejnosť. Zvyčajne sa primátor mesta s prezidentom SVF dohodnú len na úhrade režijných nákladov, prípadne sa celkové nájomné zníži aj o viac ako 60%. Záleží to najmä na súčasnej situácii mesta, ročnom období, vyťažnosti Arény Poprad a celkovej spolupráci medzi mestom a SVF uviedol M. Prokeš (personal communication, September 9,2013).

Keďže som sa na niekoľkých turnajoch organizovaných práve v popradskej Aréne zúčastnila, môžem z vlastnej skúseností povedať, že v Poprade sú výborné podmienky na organizovanie takéhoto podujatia. Výhodou sú aj dobré vzťahy medzi primátorom mesta Poprad a prezidentom SVF, ktorá si každoročne vyberá Poprad za dejisko rôznych turnajov a sústredení mužov a v menšej miere aj žien. Z toho vyplýva, že SVF sa s obľubou vracia vďaka dobrým podmienkam a prostrediu, v ktorom je hala situovaná a to by som chcela využiť.

Z porovnania týchto dvoch variant je zrejmé, že pre organizáciu turnaja Spring Cup sú viac-menej vhodné obe varianty. Avšak turnaj Spring Cup sa pravidelne organizoval v Brne, kde bol dokonca zorganizovaný aj posledný krát v „starej ére“. Prínosom by bolo tento turnaj znovu obnoviť na typovo odlišnom mieste ako je Brno, aby u potenciálnych účastníkoch nerezonovalo mesto Brno, kde sa už turnaja zúčastnili ale zaujať ich niečím novým, čo by v nich vzbudilo zvedavosť a záujem sa takéhoto turnaja zúčastniť. A presne to ponúka práve mesto Poprad. Bližšia charakteristika mesta Poprad sa nachádza v Prílohe 1.

3.2.4. Analýza trhu

Tabuľka 2: SWOT analýza možnosti realizácie turnaja v Poprade

Strengths	Weakness
- športové zázemie (Arena Poprad) - technické zázemie - zaujímavé prostredie (príroda, mesto) - infraštruktúra (letisko, železničná trať, diaľnica) - dátum konania turnaja (pred sezónou, pred ME a MS) -dostatok ubytovacích priestorov - volejbal ako rozvíjajúci sa športový fenomén	- tréningová hala - premiestňovanie sa do tréningovej haly - nízky rozpočet
Opportunities	Threats
- opätovná návšteva zahraničných a slovenských účastníkov a divákov (sústredenia, dovolenky) - zvýšenie popularity volejbalu v regióne - prezentácia regiónu	- nedostatok prihlásených družstiev - nedostatok finančných prostriedkov

Zdroj: Vlastná práca

Strategický cieľ: Znovuobnovenie a následná organizácia ženského volejbalového turnaja Spring Cup, ktorý by mal byť prípravným turnajom reprezentačných družstiev pred kvalifikáciou na Majstrovstvá Európy (ďalej len ME), na samotné ME, prípadne na Majstrovstvá sveta (MS).

Marketingový cieľ:

- zvýšenie popularity volejbalu na Slovensku ako športu a prilákanie divákov na turnaj Spring Cup 2015,
- oslovenie detí a mládeže, najmä z dôvodu rozvoja pohybových aktivít detí a mládeže, podpora zdravia a predchádzania chorôb, boj proti hypokinéze a následnej obezite a prilákanie do prípraviek volejbalu,
- podporiť pohybovú aktivitu obyvateľstva (najmä detí, ale aj dospelých), ktorá vyplýva z Národného programu podpory zdravia v Slovenskej republike,¹⁴

¹⁴Aktualizácia Národného programu podpory zdravia v Slovenskej republike. (2011). Retrieved from: http://www.uvzsr.sk/docs/info/podpora/2_vlastny_material_NPPZ.pdf (accessed 28.10.2013)

- zviditeľnenie krajiny, mesta Poprad a regiónu Vysoké Tatry, v ktorom sa bude turnaj Spring Cup organizovať.

3.2.5. Marketingový mix

Product – cieľovému zákazníkovi je určený medzinárodný ženský volejbalový turnaj Spring Cup, ktorý sa bude organizovať v Poprade. Za cieľových zákazníkov považujem divákov v hľadisku na konkrétnych zápasoch v Aréne Poprad. Cieľovými zákazníkmi budú aj diváci pri televíznych obrazovkách na Slovensku, ale aj v zahraničí. Televízny prenos bude zabezpečený pomocou prenosovej techniky a zaistením vysielacích práv na Slovensku a prípadne v zahraničí. Taktiež bude možné zasiahnuť cieľového zákazníka pomocou internetovej televízie (tvcom.cz), ktorá je mediálnym partnerom SVF. Vysielacie práva a TV prenosy budú bližšie popísané v kapitole Plánovanie.

Place – turnaj sa bude odohrávať v Aréne Poprad, kde bude sprostredkovaný divákovi priamo v Aréne Poprad a pomocou televíznych a internetových prenosov. Výhodou prenosov za pomoci internetovej televízie sa bude sledovanie turnaja kdekoľvek, kde bude prístup na internet. Umiestnenie turnaja Spring Cup na televíznu obrazovku bude bližšie popísané v kapitole Plánovanie.

Promotion – propagácia turnaja bude prebiehať pomocou plagátov, ktoré sa budú umiestňovať na vysoko frekventované miesta ako školy (základné, stredné), verejné miesta určené na informovanie verejnosti, obchodné domy, supermarkety, autobusová a železničná stanica v meste Poprad, internetové stránky mesta Poprad a Arény Poprad, sociálne siete, rádio, regionálne noviny a celoslovenské noviny. Deň pred začiatkom turnaja bude zvolaná tlačovka pre novinárov zo slovenských denníkov k turnaju Spring Cup, kde bude pre nich zabezpečené aj malé občerstvenie. Výstupom tejto tlačovky by mal byť článok o turnaji, ktorý zabezpečí jeho ďalšiu propagáciu.

Price – cena sa bude odlišovať na základe počtu stretnutí za deň. Výhodnejšia vstupenka bude celodenná, ktorá zahŕňa vstup na všetky 4 zápasy daného dňa. Ďalšou alternatívou vstupného bude vstupenka na dvojzápas, ktorá bola vytvorená s ohľadom na pracujúcich divákov, ktorí sú v práci počas prvého a druhého zápasu dňa. Jednozapasové vstupenky sa predávať nebudú, pretože viaczápasové vstupenky budú pokrývať širšie plnenie zvolených marketingových cieľov. Taktiež bude možnosť si zakúpiť celoturnajovú vstupenku. Zvýhodnené vstupné budú mať študenti do 26 rokov po predložení dokladu o štúdiu, dôchodcovia a ZŤP, kde budú takisto zavedené vyššie uvedené možnosti vstupeniek. Deti do 18 rokov budú mať vstupné zdarma, aby sa zabezpečila divácka kulisa, aby sa deti motivovali športovou aktivitou a zdravým životným štýlom a aby sa zvýšila atraktivita volejbalu a športu ako takého medzi mladou generáciou.

3.2.6. Riadenie projektu a ľudských zdrojov

Na prípravnej fáze projektu sa budú podieľať len pracovníci organizačného výboru (ďalej len OV). Funkcie zastúpené v OV sú vpísané v Tabuľke 3. Ďalšie ľudské zdroje budú zahŕňať pozície vid' Tabuľka 3.

V mojom prípade bude potrebné na zabezpečenie organizácie turnaja použiť aj outsourcing. Pomocou outsourcingu by bolo potrebné zabezpečiť:

- *Reštauračné služby* – budú zabezpečované v Aréne Poprad personálom reštaurácie. Hlavnou úlohou bude odstravovanie ľudských zdrojov, podieľajúcich sa na organizácii turnaja. Reštaurácia bude zabezpečovať obedy a večere.
- *Catering* - bude zabezpečovať VIP priestory, ktoré budú určené pre rozhodcov, funkcionárov atď. Taktiež sa postará o dodávku jedla na záverečný raut, ktorý sa uskutoční po skončení turnaja.
- *Zdravotnú službu* – bude zaisťovať počas zápasov v prípade úrazu, prípadne iného zdravotného problému okamžité ošetrenie a následný transport do nemocnice.
- *Security službu* – bude sa podieľať na udržovaní bezpečnosti pred, počas a na konci zápasov a tréningov.
- *Dopravu* - zabezpečuje dopravu družstiev z letísk a po skončení turnaja na letiská, počas turnaja bude zabezpečovať transport do hál a na hotel.

V tabuľke 3 sú zaznamenané funkcie, ktoré sú potrebné na uskutočnenie turnaja.

Tabuľka 3 : Ľudské zdroje potrebné na organizáciu turnaja Spring Cup 2015

	Počet	Dni	Prostredie	Ohodnotenie	Prijímanie	Popis práce
Organizačný výbor						
Prezident	1	Rôzne (podľa časového harmonogramu turnaja)	-podľa potreby	finančné	Prezident SVF	-rokovania v mene SVF (mesto Poprad, televízia, sponzori apod.),
Riaditeľ	1	Počas celého projektu	-podľa potreby	finančné	-prichádza s projektom celého turnaja	-vytvorenie projektu turnaja, -vypracuje štúdiu uskutočniteľnosti, -zostaví organizačnú štruktúru, -zúčastní sa rokovaní (sponzori, TV apod.), -vytvorí plánovaný rozpočet turnaja a časový harmonogram, -zaistenie hudobných autorských práv, -oslovovanie riaditeľov ZŠ a SŠ, - zvoláva schôdze,
Doprava a ubytovanie	1	Rôzne (podľa časového harmonogramu turnaja)	-podľa potreby -ubytovacie priestory	finančné	- výberové konanie	-zabezpečenie dopravy, -zabezpečenie ubytovania, -zostavenie harmonogramu dopravy,
Marketing a reklama	1	Rôzne (podľa časového harmonogramu turnaja)	-podľa potreby	finančné	- výberové konanie	-propagácia turnaja, -návrh plagátov, pozvánok a ich rozmiestnenie, -komunikácia s médiami (rádio, tlač), -vysielacie práva,

Ľudské zdroje	1	Rôzne (podľa časového harmonogramu turnaja)	-podľa potreby	finančné	- výberové konanie	-koordinácia podriadených, -riešenie problémov, -nábor dobrovoľníkov,
Administratíva	1	Rôzne (podľa časového harmonogramu turnaja)	-podľa potreby	finančné	- výberové konanie	-komunikácia s družstvami, -tvorba podkladov k zápasom, -zhromažďovanie podkladov, informácii,
Akreditácie a vstupenky	1	Rôzne (podľa časového harmonogramu turnaja)	-podľa potreby	finančné	- výberové konanie	-príprava akreditačných kariet a zoznamov, -rozdeľovanie akreditačných kariet účastníkom a ľudským zdrojom, -vstupenky,
Ľudské zdroje	1	Rôzne (podľa časového harmonogramu turnaja)	-podľa potreby	finančné	- výberové konanie	-koordinácia podriadených, -riešenie problémov, -nábor dobrovoľníkov,
Financie	1	Rôzne (podľa časového harmonogramu turnaja)	-podľa potreby	finančné	-pracovník finančného oddelenia SVF	-vyúčtovanie turnaja, -hospodárenie s financiami (pokladňa, vstupné), - zostavenie rozpočtu,
Ostatní						
Dobrovoľníci	Min. 10	6-10	ŠH	-voľné vstupenky na celý turnaj - strava počas práce	-oslovenie volejbalových klubov a ich členov -umiestnenie podujatia na dobrovoľnícky server	- pokladanie podlahy Taraflex® a kobercov okolo hracej plochy, - nosenie stolov, bannerov, - stavba siete,
Podávači lôpt	12 na každý zápas (min.24)	5	ŠH	- strava -tričko -voľné vstupenky	-oslovenie členov volejbalových klubov z Popradu a okolia	- podávanie a utieranie palubovky počas zápasov,

Pracovník pokladne	1	5	ŠH	finančné	-pracovník Arény	- predávanie vstupeniek pred a počas každého zápasu,
Zapisovateľ	2	5	ŠH	finančné	-delegovaný SVF	- zápis každého zápasu,
Team Guide	7	6-8	ŠH, TH, H	finančné	-pre študentov alebo iné osoby (dôležitý cudzí jazyk) – server brigád	-starostlivosť o pridelené družstvo (dohody odchodov, príchodov do haly, časy tréningov), - riešenie prípadných problémov, - sprostredkovávanie požiadaviek,
Šofér (automobil)	2	6-8	Mimo ŠH	finančné	- výberové konanie	-preprava rozhodcov, supervízorov, manažérov zahraničných tímov, z hotelov na halu a späť, prípadne na schôdze atď.,
Rozhodcovia (medzinárodný)	7(cudzí) 3 z SVK	5	ŠH	finančné	-prídu s výpravami národných družstiev -slovenský rozhodcovia budú delegovaní asociáciou rozhodcov Slovenska	-pískanie zápasov podľa rozpisu,
Čiarový rozhodcovia	16	5	ŠH	finančné	-delegácia z AVR	-pískanie zápasov podľa rozpisu,
Manažér hracej haly	1	8	ŠH	finančné	- výberové konanie	-plne zodpovedá za hraciu halu (pripravenosť na zápasy/tréningy – tzn. kontrola siete, lavičiek, vody pre tímy, pripravenosť šatní atď.), -rieši vzniknuté problémy, -príprava miestnosti na dopingovú kontrolu a starostlivosť, o dopingového komisára,
Manažér tréningovej haly	1	8	TH	finančné	- výberové konanie	-plne zodpovedá za tréningovú halu -pripravenosť haly (sieť, voda, šatne),

Manažér rozhodcov	1	6	ŠH, H	finančné	-oslovenie členov AVR	-zodpovedá za pobyt medzinárodných rozhodcov, informuje ich o možných schôdzach, rieši vzniknuté problémy, -koordinuje dopravu rozhodcov na zápas zo zápasu atď.,
Hostesky	6	5	ŠH, VIP, PRESS centrum	finančné	- ponuka na serveri brigád a práce	-akreditácia hostí, účastníkov turnaja, - dohľad nad VIP miestnosťou, dopĺňanie vody apod.7, -pomocné práce v PRESS centre, - pomoc pri odovzdávaní cien,
Moderátor	1	5	ŠH	finančné	-výberové konanie	-moderuje zápasy, ktoré budú prebiehať,
Fotograf	1	5	ŠH, TH	finančné	-oslovenie fotografov z Popradu a okolia	-fotodokumentácia turnaja,
Usporiadatelia	6	5		finančné	- výberové konanie	-dohľad nad priebehom zápasov, pred a po nich,
Outsourcing						
Záchranná služba	2	5	ŠH	finančné	-objednávka požadovaných služieb	-prítomný na každom zápase, - v prípade potreby ošetrujú,
Bezpečnostná služba	4	5	ŠH	finančné	-objednávka požadovaných služieb	-dohliadajú na bezpečnosť pred, počas a po skončení zápasu,
Catering	2-4	5	ŠH	finančné	-objednávka požadovaných služieb	-dodáva občerstvenie do VIP zóny a na raut,
Doprava	2-6	8	Medzi TH, ŠH, H a letiská	finančné	-objednávka požadovaných služieb	-zabezpečuje dopravu pred, počas a po skončení turnaja, -riadi sa podľa vytvoreného, časového harmonogramu dopravy,

Reštauračné služby	Prac. rešt.	5	ŠH	finančné	-objednávka požadovaných služieb	-vydávanie a príprava obedov, a večerí pre ľudské zdroje turnaja
Internetová televízia	Prac. internet. TV	5	ŠH	finančné	-objednávka požadovaných služieb	-natáčanie zápasov počas turnaja, rozhovory.

Zdroj: Vlastná práca

*ŠH – športová hala Aréna

*TH – tréningová hala

*H- hotel

V Tabuľke 3 sú zaznamenané jednotlivé pozície, ktoré sú potrebné na uskutočnenie turnaja, počty dní, na ktoré budú jednotlivé pozície potrebné zabezpečiť, spôsob prijímania ľudských zdrojov, ich predbežné ohodnotenie a taktiež popis práce, ktorú by mali vykonávať a v akom prostredí. Z analýzy vyplýva, že na uskutočnenie turnaja Spring Cup je potrebných minimálne 117 ľudí. Tento počet sa môže od skutočnosti odlišovať.

3.2.7. Technické a technologické aspekty

V projekte športovej akcie nebude potrebné využívať žiadne špeciálne technológie vrátane obsluhy týchto technológií. Vzduchotechnika, klimatizácia, osvetlenie, ozvučenie haly (mikrofón, reproduktory), svetelná tabuľa atď., sú súčasťou vybavenia športovej haly a budú ovládané kompetentným pracovníkom športovej haly.¹⁵

V oblasti technického zázemia je potrebné zaobstarať počítače s príslušenstvom (notebooky, tlačiarne, monitory, myši, klávesnice), s operačným programom a aplikáciami, aby bolo možné zápas zaznamenávať, prípadne ho prenášať online apod. Do technického vybavenia patrí elektronické počítadlo na zapisovateľskom stolíku, ktoré bude prepojené s počítačom, na ktorom sa bude robiť zápis zápasu. Z rozhovoru s prezidentom SVF (personal communication, October 29, 2013) som sa dozvedela, že tieto počítače s príslušenstvom a počítadlo bezplatne poskytne SVF, ktorá nimi disponuje.

Po skončení turnaja budú všetky využívané počítače s príslušenstvom odvezené naspäť na centrálu SVF.

3.2.8. Dopad na životné prostredie

Dopad na životné prostredie budú mať odpadové vody odvádzané do verejnej kanalizácie, pevný odpad z odpadkových košov zo športovej haly, ktorý by mal byť prevezený na skládku odpadov a taktiež odpad z náplní do tlačiarň, žiarovky apod., ktoré sa vyvezú do špeciálnych zberníc. Životné prostredie taktiež ovplyvnia splodiny spaľovania, pri prípadnom vykurovaní športoviska alebo dopravnými prostriedkami. Avšak náklady na projekt by sa nemali navýšiť.

¹⁵ *Aréna Poprad: technické údaje*. (2012). Retrieved from: <i>Poprad: Základné informácie</i>. (27.9.2013). Retrieved from: <http://www.poprad.sk/zakladne-informacie.phtml?id5=19967> (accessed 25.10.2013)

3.2.9. Finančný plán a analýza

Kalkulácia nákladov

Športová akcia ako taká, má špecifický charakter, takže sa v nej nebudú môcť použiť rozdelenia fixných a variabilných nákladov, ktoré sa uvádzajú v odbornej literatúre. Rozdelenie týchto nákladov budem brať len z pohľadu tejto konkrétnej akcie. Fixné náklady budú také, ktoré sa vynaložia bez ohľadu na počet účastníkov celého turnaja. Variabilné náklady budú také, ktoré sa budú v závislosti na počte účastníkov meniť.

Tabuľka 4: Rozdelenie fixných a variabilných nákladov

NÁKLADY	
FIXNÉ	VARIABILNÉ
Osobné náklady	Osobné náklady
Mzda celý OV	Mzdy team guides
Mzda moderátor	Mzdy hostesky
Mzda usporiadatelia	Mzdy dobrovoľníci
	Mzdy rozhodcovia (hlavný)
	Mzda rozhodcovia (čiarový)
Materiálne náklady	Materiálne náklady
Propagačné plagáty	Tričká pre účastníkov
Tričká pre OV	Tričká pre usporiadateľov
Pozvánky	Kancelárske potreby
Banner	Ďalšie ocenenia
Ocenenia – pohára	Vybavenie haly (handry)
Ocenenia – najlepšie hráčky	Bulletiny
	Pramenitá voda
	Ceny a upomienkové predmety
	VIP občerstvenie
	Raut
	Prospekty (diváci)
Nemateriálne náklady	Nemateriálne náklady
Prenájom hracej haly	Catering
Záchranná služba	Dobrovoľníci
Security služba	Doprava (autobusy, auto)
Reklama	Ubytovanie účastníci
Prenájom kamiónu	Ubytovanie rozhodcovia
Autorské práva (hudba)	Stravovanie organizátorov
Vybavenie hál(doprava- povrchu,lôpt atď.)	Nájom tréningovej haly
Internetová televízia	Telefóny
	Poštovné

Zdroj: Vlastná práca

Tabuľka 5: Rozdelenie zdrojov turnaja

ZDROJE		
Vlastné zdroje	Súkromné zdroje	Verejné zdroje
Vstupné	Dary	Dotácie MŠ
Prihlasovací poplatok	Sponzoring	Dotácie VÚC Prešov
Štartovné		Dotácie mesto Poprad
Vysielacie práva		

Zdroj: Vlastná práca

Zdroje potrebné na turnaj som rozdelila na vlastné zdroje, ktoré budú generované vlastnou činnosťou, ďalej súkromné zdroje, ktoré budú zastúpené pomocou sponzorov a verejné zdroje kedy na akciu bude použitá dotácia zo štátneho rozpočtu.

3.2.10. Predbežné riziká a ich hodnotenie

V Tabuľke 5, dochádza k identifikácii rizík. Hodnotenie rizika budem uskutočňovať na vybranej škále nízkej –strednej –vysokej pravdepodobnosti vzniku rizika. Ďalej vytvorím stratégiu proti riziku a pridelím tomuto riziku osobu, ktorá bude za neho zodpovedať. Tento zoznam rizík s vytvorenou stratégiou proti riziku pomôže zmierniť alebo eliminovať dopad rizika na projekt.

Tabuľka 6: Zoznam rizík projektu turnaja Spring Cup

	Identifikácia rizika	Pravdepodobnosť vzniku (hodnotenie) rizika	Stratégia proti riziku	Zodpovedná osoba
1.	Dohoda o prenájme haly s primátorom mesta Poprad	stredná	Rokovanie s dostatočným predstihom pred začiatkom turnaja.	Prezident OV
2.	Dotácie z Ministerstva	stredná	Správne vyplnenie žiadosti o dotáciu.	Prezident OV
3.	Financovanie zo strany SVF	nízka	Získanie sponzorov.	Riaditeľ OV
4.	Obsadenie turnaja (menej ako 8 družstiev)	vysoká	Vytvorenie skupín podľa počtu zúčastnených družstiev, prípadne iné varianty hracieho systému.	Projektový manažér
5.	Technické a iné problémy športovej haly	nízka	Vzniknutá situácia sa bude riešiť operatívne.	Manažér športovej haly, riaditeľ OV
6.	Nedostatok sponzorov	vysoká	Väčšie financovanie zo strany SVF.	Projektový manažér, prezident OV

7.	Zrušenie ubytovania hotelom	stredná	Zabezpečenie ubytovania v iných hoteloch v Poprade a okolí.	Manažér ubytovania
8.	Nedostatok ľudských zdrojov	stredná	Zapojenie žiakov zo základných a stredných škôl.	Riaditeľ OV
9.	Prihlásenie Izraela na turnaj	vysoká	Zvýšenie bezpečnosti, kontaktovanie polície. Prijatie viac ochrankárov z bezpečnostnej služby.	Riaditeľ OV
10.	Odhlásenie družstiev tesne pred turnajom	stredná	Oslovenie iných národných družstiev, ktoré sa na turnaj z kapacitných dôvodov nedostali. Prípadne oslovenie mládežníckych národných tímov.	Riaditeľ OV

Zdroj: Vlastná práca

3.3. Definovanie projektu

3.3.1. Strategický cieľ

Znovuobnovenie a následná organizácia ženského volejbalového turnaja Spring Cup, ktorý by mal byť prípravným turnajom reprezentačných družstiev pred kvalifikáciou na Majstrovstvá Európy (ďalej len ME), na samotné ME, prípadne na Majstrovstvá sveta (MS).¹⁶

3.3.2. Postupné ciele

- a) analýza súčasného stavu a podmienok a štúdia uskutočniteľnosti volejbalového turnaja,
- b) organizovanie – zostavenie organizačnej štruktúry turnaja,
- c) identifikácia rizík turnaja,
- d) plánovanie projektu turnaja,
- e) vypracovanie časového harmonogramu turnaja (Ganttov diagram, CPM graf),
- f) návrh rozpočtu turnaja (náklady, výnosy),
- g) ukončenie projektu turnaja.

¹⁶ FIVB VOLLEYBALL CALENDAR. (2011). Retrieved from: <http://www.fivb.org/en/volleyball/Calendar.asp> (accessed 1.11.2013)

3.3.3. Obmedzenia projektu

Najväčším obmedzením projektu je rozpočet turnaja, ktorý bude pokrývať nájom haly, ubytovanie atď. Pokiaľ by bola finančná situácia pre projekt priaznivejšia mohol by byť rozsah tohto turnaja oveľa väčší. To sa týka najmä počtu zúčastnených družstiev, prípadne iného programu, ktorý by mohol byť uskutočnený. Čas pre projekt nie je obmedzujúci keďže sa prípravy začnú s dostatočným predstihom. Samozrejme môže dôjsť k nečakaným okolnostiam, ktoré by mohli byť časovo obmedzujúce. Ďalšie obmedzenia sa budú zisťovať z rozhovorov s primátorom mesta Poprad, SVF a sponzormi.

3.3.4. Požiadavky na zdroje

a) Finančné zdroje

Aby mohol byť turnaj Spring Cup zorganizovaný je potrebné na začiatku projektu zaistiť dostatok finančných prostriedkov. V týchto požiadavkách možností získania finančných prostriedkov sa budem zaoberať všetkými potenciálnymi zdrojmi.

Základ finančných príjmov bude tvoriť štartovné, ktoré bude vo výške 50€/osoba/deň. Z týchto prostriedkov sa bude hradiť predovšetkým ubytovanie, strava a doprava z letísk a počas turnaja. Rozhodla som sa pre tento variant preto, aby zúčastneným federáciám a zväzom odpadla starosť so zabezpečením ubytovania, stravovania atď. a aby sa zvýšila atraktivnosť ponuky turnaja.

Turnaj sa bude organizovať pod záštitou SVF, ktorá má formu právnickej osoby, čím sa otvára možnosť získania grantu z Ministerstva školstva, vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky (ďalej len MŠ). V mojom prípade sa samostatné výzvy na usporiadanie takejto športovej akcie nevypisujú, ale je potrebné tieto výzvy stále sledovať. Keďže SVF každoročne žiada o dotácie pre reprezentačné družstvá z MŠ, je potrebné podať Žiadosť o poskytnutie dotácie v oblasti športu - „Športové odvetvia”, kde sa do rozpočtu dotácie zahrnie aj položka organizácie turnaja Spring Cup. Takže časť získanej dotácie bude využitá pri usporiadaní turnaja. Dotačný program býva spravidla zverejnený pred koncom kalendárneho roka a po pridelení dotácie je do konca januára uzavretý zmluvný vzťah medzi federáciou a MŠ. V mojom prípade je tento čas uzavretia zmluvy

optimálny, keďže sa turnaj začne až v septembri a bude sa dať s týmito príjmami ďalej kalkulovať.¹⁷

Ďalšou možnosťou je, pri vypísaní výzvy, získanie finančných prostriedkov od Prešovského samosprávneho kraja (ďalej len VÚC Prešov), do ktorého mesto Poprad územne patrí. Výzvy na šport Prešovský samosprávny kraj nevypisuje každoročne, takže sa nedá s určitosťou tento zdroj považovať za garantovaný. Pokiaľ sa ale výzva vypíše tak je to v období jar a jeseň. Taktiež je tu riziko, že Prešovský samosprávny kraj nás odkáže na vyššieho uvedený grant MŠ Slovenskej republiky, pretože uprednostňuje podporu svojho kraja, krajských súťaží a turnajov pred tými celoštátnymi a zahraničnými, ktoré sú spojené s reprezentáciou krajiny.¹⁸

Turnaj Spring Cup sa bude organizovať v meste Poprad a preto je potrebné podať Žiadosť o poskytnutie dotácie z rozpočtu Mesta Poprad, ktorá je v Prílohe 4. Po podaní žiadosti je potrebné včas rokovať o podmienkach a cene prenájmu Poprad Arény s primátorom mesta Poprad. Z rozhovoru s predsedom SVF (personal communication, August 25, 2013) som sa dozvedela, že on sám rokuje s primátorom mesta. Keďže SVF pravidelne niekoľkokrát do roka usporadúva rôzne kvalifikačné turnaje a sústredenia prevažne reprezentácie mužov a čiastočne žien má dobré vzťahy s vedením mesta a vždy sa vie dohodnúť na cene prenájmu a prípadných podmienkach spojených s prenájomom Arény Poprad.¹⁹

Finančné zdroje sa budú získavať aj formou sponzoringu (finančné, dary). Formou žiadostí v mene SVF a osobných stretnutí bude oslovených niekoľko regionálnych firiem a spoločností a taktiež partneri SVF, ktorí sú uvedení v Prílohe 11.

Možnosťou ďalších príjmov bude vstupné, ktoré sa bude v rôznych prípadoch líšiť a bližšie ho popisujem v marketingovom mixe. Avšak vstupné sa nedá považovať za základný zdroj príjmov.

b) Materiálne zdroje

Na organizáciu volejbalového turnaja je potrebné zaobstaráť taktiež materiálne zdroje tzn. volejbalové a iné príslušenstvo. V tomto výpise potrebných položiek som vychádzala z vlastnej skúsenosti. Presné položky a počet

¹⁷ *Financovanie športu (Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky)*. (2010). Retrieved from: <http://www.minedu.sk/financovanie-sportu-v-roku-2013/> (accessed 2.10.2013)

¹⁸ *Výzvy a granty (Prešovský samosprávny kraj)*. (2013). Retrieved from: <http://www.po-kraj.sk/sk/samosprava/vyzvy-a-granty/> (accessed 2.10.2013)

¹⁹ *Tlačivá na stiahnutie (Poprad)*. (2011). Retrieved from: <http://www.poprad.sk/tlaciva-na-stiahnutie.phtml?id5=19960> (accessed 2.10.2013)

jednotlivého materiálu, obsahuje Tabuľka 6. Vybavenie Press centra je súčasťou haly a disponuje dostatočným počtom stoličiek, stolov, dáta projektorom, ktoré budú potrebné v priebehu turnaja, takže tieto položky nebudem zahŕňať do potrebného materiálu, ktorý je potrebné zabezpečiť a doniesť.

Na sprievodné akcie uskutočňované SVF, konkrétne minivolejbalové ihriská pred Arénou Poprad bude potrebné zabezpečiť tri stĺpy s ukotvením, dve siete a páskami, ktorými sa vyznačia ihriská. Tento materiál bude dovezený SVF, ktorá ním disponuje a poskytne ho bezplatne.

Tabuľka 7: Zoznam materiálnych zdrojov turnaja Spring Cup

	Hracia hala (ks)	Tréningová hala (ks)	Zabezpečí
Lopty	30	30	SVF
Stĺpy	2	2	Aréna Poprad
Sieť	1 + 1 náhradná	1	SVF
Antény	4	4	SVF
Pásky	2	2	SVF
Alarm na Time-out	2	0	Aréna Poprad
Vozík na lopty	2	2	SVF
Vozík na oblečenie	2	0	Aréna Poprad
Stoly	podľa potreby	2	Aréna Poprad
Stoličky	podľa potreby	12	Aréna Poprad
Lavičky	podľa potreby	2	Aréna Poprad
Stoličky pre podávačov	6	0	Aréna Poprad
Reklamné bannery	30	0	SVF
Počítadlo obyčajné	2	1	Aréna Poprad
Počítadlo elektronické	1	0	SVF
Mop	6	0	Aréna Poprad
Handra	4	2	OV
Počítač	4	0	SVF
Tlačiareň	2	0	SVF
Kancelárske potreby	podľa potreby	podľa potreby	OV
Zástavky pre čiarových rozhodcov	4	0	Aréna Poprad
Štátne vlajky	8	0	Aréna Poprad

Zdroj: Vlastná práca

c) Ľudské zdroje

Ľudské zdroje sú spísané v predošlej kapitole v tabuľke 3. Z týchto ľudských zdrojov sa následne vytvorí organizačná štruktúra.

3.4. Organizovanie

Podľa analýzy zdrojov potrebných na realizáciu projektu som zostavila organizačnú štruktúru turnaja Spring Cup vid'. Príloha 7. Organizačný výbor sa skladá z nižšie popísaných funkcií, ktoré majú pridelených podriadených, ktorí budú využívaní tesne pred začiatkom turnaja, ďalej v jeho priebehu a niektorí aj po skončení turnaja a budú za nich zodpovední.

Cez maticu zodpovednosti sa pracovníkom organizačného výboru, do ktorej zahrniem aj manažerov hracej a tréningovej haly, definujú jasné kompetencie za výsledky konkrétnych činností. Manažéri hál sú v organizačnej štruktúre umiestnení pod ľudskými zdrojmi, ale pri niektorých činnostiach musia byť uvedení v matici zodpovednosti, pretože sú za tieto činnosti priamo zodpovední. Inak spadajú pod manažéra ľudských zdrojov.

3.4.1. Organizačný výbor

3.4.1.1. Prezident OV

Prezidentom organizačného výboru bude predseda SVF. V jeho kompetencii bude najmä uskutočňovať jednania v mene Slovenskej volejbalovej federácie. Najdôležitejšími jednania budú práve jednania o prenájme Arény Poprad s primátorom mesta Poprad.

3.4.1.2. Riaditeľ OV

Riaditeľ OV bude vystupovať v pozícii projektového manažéra a zostaví projekt pre uskutočnenie medzinárodného ženského turnaja Spring Cup 2015. V predprojektovej fáze urobí štúdiu uskutočniteľnosti turnaja Spring Cup 2015, spíše možné rizika turnaja, následne zostaví organizačnú štruktúru turnaja a maticu zodpovednosti. Ďalej vytvorí podrobný časový plán prípravy turnaja, plánovaný rozpočet turnaja Spring Cup a bude zvolávať kontrolné schôdze.

V jeho kompetencii bude aj jednanie s riaditeľmi základných a stredných škôl o podpore diváckej kulisy žiakmi škôl na zápasoch Spring Cup. Rovnako bude niesť zodpovednosť za všetkých svojich priamych podriadených. Taktiež bude prítomný pri rokovaní prezidenta OV so sponzormi, televíziou apod. Pri výskyte problémov bude riešiť kritické situácie.

Ďalšou úlohou bude zaistenie licenčnej zmluvy v súvislosti s autorskými právami ohľadom hudby, ktorá sa bude púšťať na turnaji. Pokiaľ by sa tak neučinilo, došlo by k finančným postihom, čo by mohlo negatívne ovplyvniť projekt, pretože by sa to premietlo vo zvýšení nákladov.

Podľa Mgr. Marka Prokeša – športová riaditeľ SVF - (personal communication, November 21, 2013) je pred turnajom nutné písomne oboznámiť Európsku volejbalovú federáciu (CEV) o usporiadaní medzinárodného turnaja. Bude sa jednať len o písomnú informáciu, ktorú CEV zaeviduje v svojich kartotékach a žiadne iné povinnosti z toho vyplývať nebudú.

3.4.1.3. Manažér dopravy a ubytovania

Manažér dopravy a ubytovania bude mať v kompetencií zaistenie ubytovacích priestorov pre účastníkov turnaja v dostatočnom predstihu. Informácie potrebné pre dopravcu o presných časoch príchodov a odchodov družstiev získa od manažéra administratívy, ktorý tieto informácie dostane od zúčastnených tímov. Taktiež presné počty ubytovacích miest bude získavať od manažéra administratívy a následne ich upravovať s ubytovateľom.

Ďalšou jeho úlohou je zostavenie časových harmonogramov, podľa vyžrebovania skupín, určení tréningov a mítingov pre jednotlivé zúčastnené krajiny a rozhodcov. Tento zostavený harmonogram dopravy predloží projektovému manažérovi na schválenie a prípadné pripomienky. Za správnosť a presnosť údajov zodpovedá v plnej výške.

3.4.1.4. Manažér pre marketing a reklamu

Manažér marketingu a reklamy bude mať na starosti propagáciu turnaja, návrh plagátov a ich rozmiestnenie a vytvorenie pozvánok pre divákov a širokú verejnosť v tlačenej aj elektronickej podobe. Taktiež sa postará o umiestnenie týchto pozvánok na internetové stránky mesta Poprad, SVF a Arény Poprad. V kompetencii bude mať vytvorenie udalosti na sociálnych sieťach a ich aktualizácie. Ďalej na sociálnych sieťach vytvorí stránku tohto turnaja, na ktorej bude pravidelne aktualizovať informácie o turnaji. Všetky návrhy bannerov, logotypov, pozvánok pre čestných hostí, plagátov, tričiek, ktoré vytvorí, predloží projektovému manažérovi na schválenie. Po schválení bude v jeho kompetencii dať tieto veci do výroby a bude zodpovedať za ich kvalitu.

3.4.1.5. Manažér pre financie

Finančný manažér bude mať na starosti všetky príjmy (prihlasovacie poplatky, štartovné, ostatné platby apod.) a výdaje spojené s turnajom Spring Cup. Jeho ďalšou úlohou bude podieľanie sa na tvorbe rozpočtu turnaja Spring Cup

spolu s riaditeľom OV. Taktiež bude disponovať finančnými prostriedkami na pokladni, ktoré bude v prípade potreby možné okamžite použiť. Zároveň mu každý deň bude odovzdávané vstupné, ktoré sa vyberie počas zápasov. Po ukončení turnaja bude mať na starosti na vyúčtovanie turnaja.

3.4.1.6. Manažér pre administratívu

Manažér pre administratívu vytvorí pozvánky pre družstvá s prihláškou a rozošle ich všetkým potenciálnym národným zväzom a federáciám v Európe. Ďalej bude spracovávať informácie, ktoré zistí z doručených prihlášok a bude tieto informácie šíriť ďalej. Zároveň bude zabezpečovať prípadnú komunikáciu s družstvami pred začiatkom turnaja. Taktiež bude zodpovedný za podklady k zápasom, bude vyhotovovať zápis na mítingu pred turnajom. Jeho úlohou bude zhromažďovať faktúry, podklady, ktoré následne bude predkladať na ďalšie spracovanie manažérovi financií.

3.4.1.7. Manažér akreditácií a vstupeniek

Tento manažér bude mať na starosti prípravu akreditačných kariet a vstupeniek. Zoznamy akreditácii sa budú tvoriť po predložení prihlášok s menným zoznamom všetkých účastníkov, čestných hostí, ľudských zdrojov a organizačného výboru. Po zostavení týchto zoznamov sa dajú vyrobiť akreditačné karty, ktoré bude tento manažér prideľovať a bude zodpovedný za doručenie týchto kariet všetkým, ktorý to budú potrebovať. Pred turnajom budú tieto akreditácie rozdeľovať manažér akreditácii, ktorý si vezme na starosť rozdelenie akreditácii družstvám s ich príslušníkmi a ľudským zdrojom podieľajúcich sa na organizácii turnaja. Hostesky budú mať na starosti akreditácie čiarovým rozhodcom, ktorí prídu na bezprostredne pred zápasom a čestným hosťom, prípadne hosťom, ktorí budú na zozname hostí. Manažér bude za tieto hostesky zodpovedať a bude ich koordinovať.

Tento manažér bude zodpovedať aj za vstupenky na turnaj a pokladníka, ktorý bude tieto vstupenky vydávať. Vstupenky sa budú tlačiť priamo v Aréne Poprad, kde je na to potrebná technika. Všetky peniaze, ktoré sa vyberú počas jedného dňa, sa budú odovzdávať manažérovi vstupeniek, ktorý to aj s potrebnými podkladmi o návštevnosti divákov odovzdá finančnému manažérovi.

3.4.1.8. Manažér ľudských zdrojov

Podľa organizačnej štruktúry bude mať najviac podriadených manažér ľudských zdrojov. Výhodou však bude, že títo podriadení budú mať pod sebou ďalších ľudí, ktorých budú riadiť, takže manažérovi ľudských zdrojov odpadne povinnosť kontroly na najnižších úrovniach. Komunikovať bude najmä s prvou

líniou podriadených, ktorí mu budú poskytovať informácie a aktuálnej situácii a svojich podriadených, prípadne s ním budú riešiť vzniknuté problémy.

Manažér ľudských zdrojov bude mať pod sebou aj manažéra hracej haly a manažéra tréningovej haly. Títo manažéri budú mať v kompetencii prípravu svojho športoviska, aby tam nič nechýbalo a budú dostávať pokyny od manažéra ľudských zdrojov. Zahrnula som ich aj do matice zodpovednosti, pretože oni budú zodpovedať za stavy hál a nie manažér ľudských zdrojov. Taktiež budú musieť byť priamo informovaní o veciach týkajúcich sa zápasov, príchodov, tréningov apod.

Ďalšou funkciou, ktorá spadá pod manažéra ľudských zdrojov Team guides manažér, ktorý bude mať na starosti guidov, ktorý budú pridelený družstvám zúčastnených na turnaji. Tento manažér ich bude informovať o zmenách, prípadne im bude podávať rôzne informácie a guidi budú získané informácie podávať družstvám, prípadne budú dohadovať požiadavky zo strany družstiev s organizačným výborom apod. Podmienkou pre guidov bude ovládať aspoň jeden cudzí jazyk.

Medzi ľudské zdroje, ktoré spadajú pod manažéra ľudských zdrojov patrí fotograf, ktorý bude oslovený medzi popradskými fotografmi. Jeho práca bude samostatná s tým, že v prípade potreby bude všetko riešiť s manažérom ľudských zdrojov.

Na každom zápase bude prítomný moderátor, ktorý bude komentovať zápasy po slovensky a súčasne aj po anglicky, pretože tento turnaj je medzinárodný a je to žiaduce. Podmienkou pre výber moderátora budú skúsenosti s moderovaním, poznatky z volejbalu a príjemné vystupovanie. Oslovení budú najmä moderátori, ktorý pravidelne komentujú volejbalové zápasy po celom Slovensku.

Manažér rozhodcov bude mať na starosti rozhodcov, bude dohadovať s ostatnými manažérmi potrebné veci ako doprava, ubytovanie atď. a bude im podávať informácie v súvislosti s turnajom. Rozhodcovia budú delegovaní v súčinnosti s Asociáciou volejbalových rozhodcov Slovenska v súčinnosti so SVF. Títo rozhodcovia budú z Popradu a okolia, aby sa im nemuselo zabezpečovať ubytovanie.

Medzi ľudské zdroje ďalej spadajú dobrovoľníci, ktorí budú oslovení pomocou portálu dobrovolnictvo.sk, kde bude umiestnená ponuka na tento turnaj. Ďalej sa oslovia príslušníci volejbalových klubov z Popradu a okolia, ktorí by sa chceli na turnaji podieľať.

Na turnaji budú prítomné aj hostesky, ktoré sa oslovia na portáloch brigád, prípadne na stredných školách, ktoré navštívi riaditeľ OV.

Podávači lôpt na zápasoch budú z oslovených volejbalových klubov z Popradu a okolia.

Predavač vstupeniiek bude pracovník Arény Poprad, ktorý má s tým skúsenosti.

Tabuľka 8: Matica zodpovednosti turnaja Spring Cup

Osoba	Prezident OV	Riaditeľ OV	Finančný manažér	Manažér administratívy	Manažér marketingu a reklamy	Manažér dopravy a ubytovania	Manažér akreditácie a vstupeniek	Manažér ľudských zdrojov	Manažér hracej haly	Manažér tréningovej haly
Činnosť										
Štúdia uskutočniteľnosti		R								
Rokovanie s mestom o uskutočnené turnaja		R								
Rokovanie so SVF o záštite turnaja		R								
Rokovanie o prenájme Arény Poprad	R	I								
Zostavenie organizačného výboru	A	R								
Podanie žiadosti o dotáciu z Ministerstva školstva a VÚC Prešov	R	I	I							
Rokovanie o prenájme tréningovej haly	A	R	I							I
Písomné oznámenie CEV o turnaji	A,I	R								
Rokovanie s ubytovacím zariadením	A	R	I			I				
Tvorba pozvánok národným družstvám		A		R						
Odoslanie pozvánok národným družstvám	I	A		R						
Prijatie prihlášok		I		R						
Prijatie prihlasovacieho poplatku		I	A	R						
Rokovanie so sponzormi	R	C								
Oznámenie mestu o uskutočnení turnaja	R	I								
Podanie žiadosti o dotáciu od mesta Poprad	R	C	I							
Spresnenie počtu ubytovaných		I		A		R				
Zabezpečenie dopravcu na termín turnaja	A	R	C			I				

Osoba	Prezident OV	Riaditeľ OV	Finančný manažér	Manažér administratívy	Manažér marketingu a reklamy	Manažér dopravy a ubytovania	Manažér akreditácie a vstupeniek	Manažér ľudských zdrojov	Manažér hracej haly	Manažér tréningovej haly
Činnosť										
Oznámenie Antidopingovej agentúre o turnaji	I	R						I	I	
Tvorba reklamy a propagácie(plagáty atď.)		A	I		R					
Rokovanie o vysielacích právach	R	I	C		I					
Rokovanie so ZŠ a SŠ o účasti na turnaji		R					I	I		
Zaistenie outsourcingu (reštaurácia, catering)	A	R	I					I		
Rokovanie záchranná služba	A	R	I					I		
Rokovanie Security služba	A	R	I					I		
Zabezpečovanie ľudských zdrojov		A,I	I					R		
Nábor dobrovoľníkov		I	I					R		
Zabezpečenie výroby (plagátov, tričiek atď.)		A,I			R					
Objednanie cien pre víťazov		A	I		R					
Zmluvy o autorských právach	A	R	C					I	I	
Tvorba zoznamov účastníkov turnaja	I	A	I	R		I	I	I	I	I
Príprava 1. bulletinu o turnaji	I	A		R						
Prijímanie štartovného	I	I	R							
Prijatie informácií o príchode a odchode účastníkov turnaja		I		R		I				
Zostavenie čas. harmonogramu dopravy		A				R		I	I	I
Umiestnenie reklamy (internet, prostredie atď.,)		A,I			R					
Tvorba hracieho systému tréningov turnaja	A	R				I	I	I	I	I
Dovoz potrebného materiálu na turnaj zo SVF	A	R			I			I	I	I

Osoba	Prezident OV	Riaditeľ OV	Finančný manažér	Manažér administratívy	Manažér marketingu a reklamy	Manažér dopravy a ubytovania	Manažér akreditácie a vstupeniek	Manažér ľudských zdrojov	Manažér hracej haly	Manažér tréningovej haly
Činnosť										
Príprava hracej haly		I						A	R	
Príprava tréningovej haly		I						A		R
Príprava akreditačných kariet a vstupeniek		A		I		I	R	I	I	I
Rozdeľovanie akreditácií		A					R	I		
Príprava sprievodných akcií		A			R			I		
Tlačová konferencia pred turnajom		A			R			I	I	
Zabezpečenie pramenitej vody		R	C			I		I	I	I
Míting manažérov národných družstiev	A	R				I	I	I	I	
Vyúčtovanie turnaja	I	A	R							

Zdroj: Vlastná práca

Vysvetlivky:

R- zodpovedný

A- schvaľuje

C- konzultuje

I -informovaný

3.5. Plánovanie

V procese plánovania budem vychádzať zo štúdie uskutočniteľnosti, ktorá sa vyhotoví na začiatku projektu.

3.5.1. Zákony Slovenskej republiky

Pri organizácii športového podujatia je potrebné dodržiavať zákony štátu, v ktorom sa športové podujatie bude organizovať a je potrebné ich zahrnúť do plánu projektu. V Slovenskej republike pre usporiadateľov okrem iných zákonov platí najmä ZÁKON č. 479/2008 Z.z. o organizovaní verejných telovýchovných podujatí, športových podujatí a turistických podujatí a o zmene a doplnení niektorých zákonov (k 25.1.2013) (ďalej len Zákon).²⁰

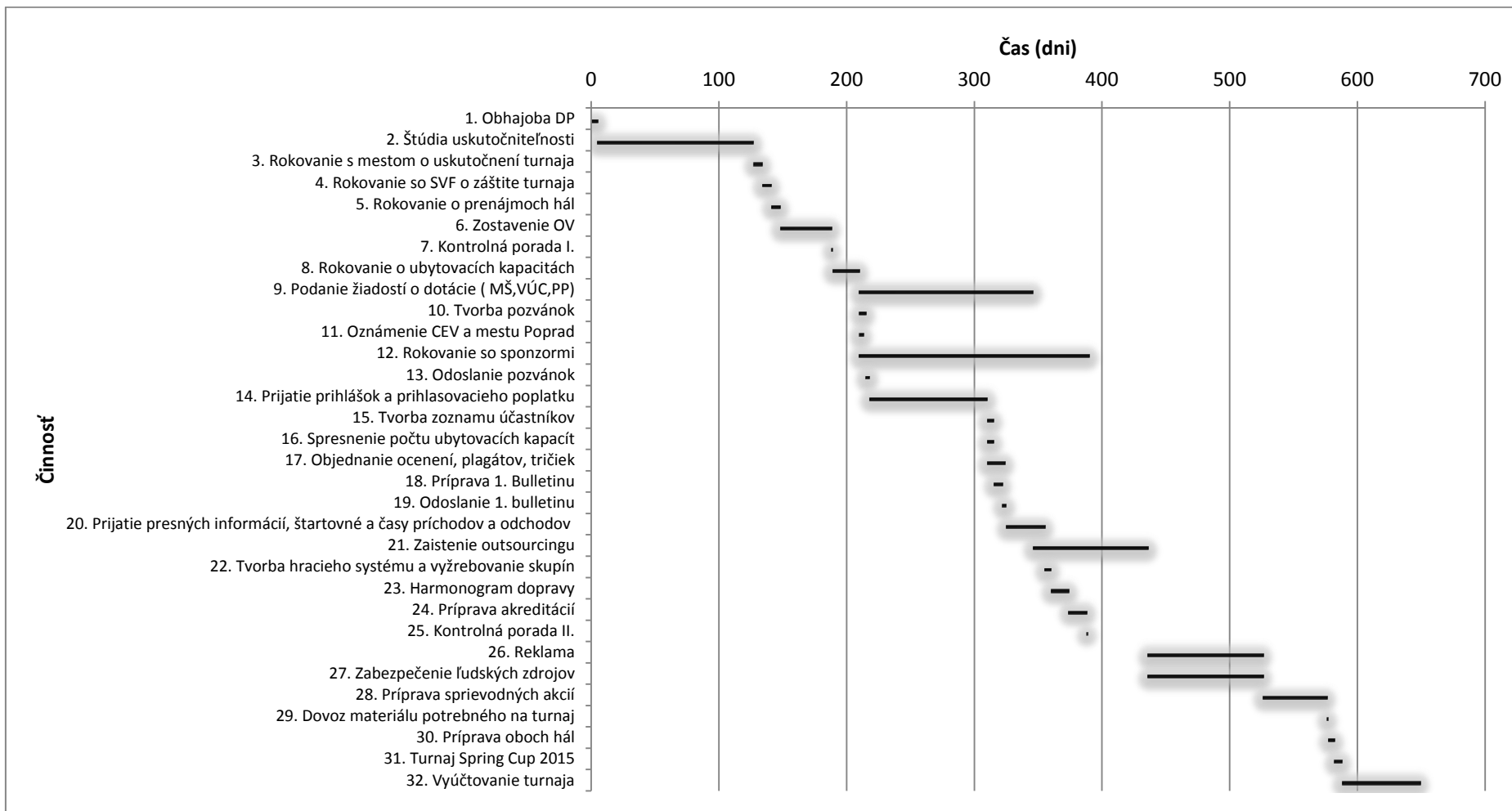
Pre moju prácu sa v §2 Zákona uvádza, že organizátorom podujatia môže byť právnická alebo fyzická osoba. Podľa §3 ods. 3 Zákona je povinnosťou každého organizátora oboznámiť obec s týmto zámerom usporiadania podujatia písomnou formou. Oznamenie s príslušnými bodmi, ktoré musia byť dodržané prikladám v Prílohe 3. Ďalšie znenie zákona, ktoré v tejto práci nebudem rozpisovať budú zabezpečené športovou halou, ktorá by mala mať podľa tohto zákona vypracované ďalšie náležitosti a mala by ich dodržiavať. Samozrejme musí dôjsť ku kontrole týchto náležitostí a v prípade potreby je nutné urobiť nápravu.

3.5.2. Časový plán projektu

V časovom pláne projektu si najprv vytvorím Ganttov diagram, ktorý mi znázorňuje sled činnosti, ktoré po sebe nasledujú. Na osi X sú zaznamenané hlavné činnosti, ktoré je potrebné splniť. Os Y predstavuje deň, v ktorom sa činnosť začne a ako dlho bude trvať.

Ďalej je zostavená tabuľka 8: Definičné činnosti projektu turnaja, ktorá je východiskom pre metódu kritickej cesty (CPM) a jej následné grafické znázornenie pomocou sieťového grafu, na ktorom bude vyznačená kritická cesta turnaja.

²⁰ ZÁKON č. 479/2008 Z.z. o organizovaní verejných telovýchovných podujatí, športových podujatí a turistických podujatí a o zmene a doplnení niektorých zákonov (k 25.1.2013) čl. I §2 - §3 (2008)



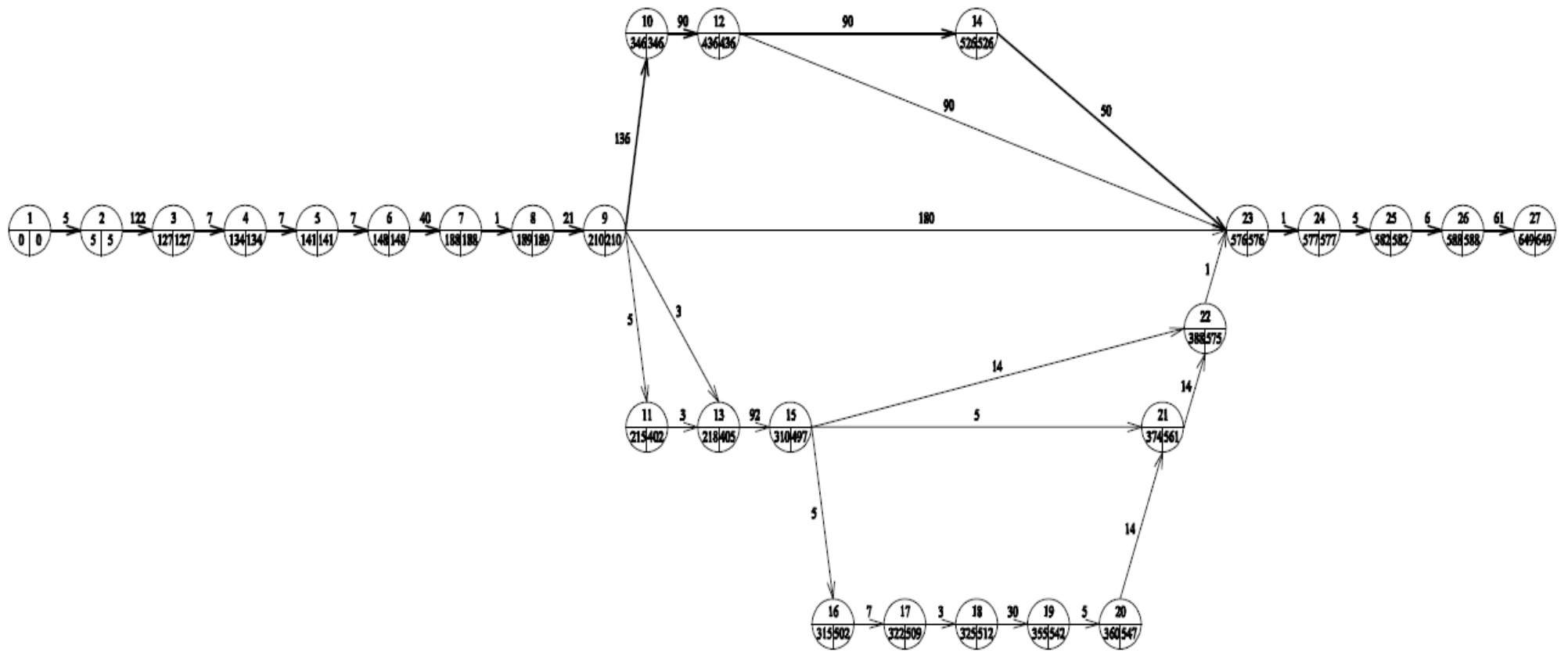
Obrázok 6: Ganttov diagram turnaja

Zdroj: Vlastná práca

Tabuľka 9: Definičná tabuľka činností projektu turnaja

Označenie činnosti	Popis činnosti	Dĺžka trvania činnosti (dni)
1,2	Obhajoba DP	5
2,3	Štúdia uskutočniteľnosti	122
3,4	Rokovanie s mestom o uskutočnené turnaja	7
4,5	Rokovanie so SVF o záštite turnaja	7
5,6	Rokovanie o prenájmoch hál	7
6,7	Zostavenie OV	40
7,8	Kontrolná porada I.	1
8,9	Rokovanie o ubytovacích kapacitách	21
9,10	Podanie žiadostí o dotácie (MŠ, VÚC, PP)	136
9,11	Tvorba pozvánok	5
9,13	Oznámenie CEV a mestu Poprad	3
9,23	Rokovanie so sponzormi	180
10,12	Zaistenie outsourcingu	90
11,13	Odoslanie pozvánok	3
12,23	Reklama	90
12,14	Zabezpečenie ľudských zdrojov	90
13,15	Prijatie prihlášok a prihlasovacieho poplatku	92
14,23	Príprava sprievodných akcií	50
15,16	Tvorba zoznamu účastníkov	5
15,21	Spresnenie počtu ubytovacích kapacít	5
15,22	Objednanie ocenení, plagátov, tričiek	14
16,17	Príprava 1. Bulletinu	7
17,18	Odoslanie 1. bulletinu	3
18,19	Prijatie presných informácií, štartovné a časy príchodov a odchodov	30
19,20	Tvorba hracieho systému a vyžrebovanie skupín	5
20,21	Harmonogram dopravy	14
21,22	Príprava akreditácií	14
22,23	Kontrolná porada II.	1
23,24	Dovoz materiálu potrebného na turnaj	1
24,25	Príprava oboch hál	5
25,26	Turnaj Spring Cup 2015	6
26,27	Vyúčtovanie turnaja	61

Zdroj: Vlastná práca



Obrázok 7: CPM graf turnaja

Zdroj: Vlastná práca

Kritická cesta predstavuje činnosti, ktoré sa nesmú v žiadnom prípade oneskoriť. Pokiaľ by sa tak stalo, došlo by k predĺženiu projektu turnaja, čo by malo za následok, že turnaj by nezačal v mnou určenom termíne a mohlo by to spôsobiť aj celkové zrušenie turnaja.

3.5.3. Priestory

Pre uskutočnenie volejbalového turnaja Spring Cup je potrebná hala s rozmermi, ktoré podľa medzinárodných pravidiel spĺňajú požiadavky vid'. Tabuľka 10.

Tabuľka 10: Požiadavky na priestor podľa pravidiel volejbalu (FIVB)

Rozmery	18 x 9 m
Voľná zóna	5 m od postranných čiar 8 m od koncových čiar
Voľný hrací priestor (nad hracou plochou)	Najmenej 12.5 m
Povrch	Syntetický, drevený
Farba povrchu	Čiary – biele a ihrisko sa farbou musí odlišovať od voľnej zóny
Čiary na ihrisku	Široké 5 cm; Útočná čiara je predĺžená piatimi prerušovanými úsečkami dlhými 15 cm, širokými 5 cm a medzera medzi nimi je 20 cm. Celková dĺžka prerušovanej čiary je 175 cm. Trénerská čiara – rovnobežná s postrannou čiarou vo vzdialenosti 175 cm od nej a je dlhá až po koncovú čiaru.
Rozcvičovací priestor	3x3 m, nachádza sa v oboch rohoch na strane lavičiek mimo voľnej zóny
Teplota	Maximum 25 °C Minimum 16 °C
Osvetlenie	1000-1500 luxov meraných 1m nad povrchom ihriska
Stĺpy	Umiestnené 1 m od postranných čiar
Lopty	Lopty schválené FIVB - jednotné

Zdroj: OFICIÁLNE PRAVIDLÁ VOLEJBALU 2013-2016. (2013). Retrieved from: http://www.avr-sr.sk/administracia/prilohy/dokument/oficialne_pravidla_volejbalu_2013_2016.pdf (accessed 25.10.2013)

Tieto parametre pre tento turnaj spĺňa Poprad Aréna v meste Poprad. Taktiež je výborne situovaná, keďže sa nachádza na sídlisku Juh III., čo

zabezpečuje aj potenciálnych divákov. Objekt je pripojený na všetky inžinierske siete a má aj vlastnú trafostanicu. Pred halou je dostatok parkovacích miest a taktiež špeciálne miesto pre televízne prenosové vozy a autobusy. V interiéri športovej haly sú pokladne, reštaurácia (s výt'ahom) a menší bufet s občerstvením.

Kapacita haly je 1968 sedadiel pravej a ľavej tribúny a v prípade potreby je možné vysunúť ďalšie dve menšie tribúny s kapacitou 392 sedadiel. V hale sa nachádzajú VIP priestory, miesta pre novinárov, komentátorov a miestnosť na ozvučenie haly.

Pre športovcov je k dispozícii vírivá vaňa, suchá sauna, posilňovňa a šatne so sociálnym zariadením. Šatne pre rozhodcov sú oddelené od šatní športovcov. Na druhom poschodí sa nachádzajú kancelárske priestory a press zóna.

Dôležitým kritériom pre organizovanie takéhoto turnaja je zabezpečenie optimálnej teploty a osvetlenia pre hru, preto je dôležité zabezpečiť halu, ktorá je vybavená klimatizačnými a vzduchotechnickými jednotkami a dostatočným osvetlením ihriska. Všetky tieto jednotky sú v Poprad aréne ovládané počítačovým systémom.

Ozvučenie priestoru hracej plochy je zabezpečované výkonnými reproduktormi z ozvučovacej miestnosti.

Hala disponuje dvomi svetelnými tabuľami. Jedna je hlavná (väčšia) a druhá je pomocná (menšia) a obe sú ovládané počítačom, čo je v mojom prípade žiaduce. Aréna Poprad ma na svojej vonkajšej fasáde umiestnenú ďalšiu svetelnú tabuľu, na ktorej sa dajú premietat' pozvánky na zápasy atď.

V mojom prípade aréna disponuje všetkými požiadavkami na priestor a vybavenie športoviska.²¹

Príprava športoviska bude prebiehat' bezprostredne pred zahájením turnaja. Potrebne je natiahnuť hrací povrch, ktorý bude dovezený z Bratislavy, zo SVF. Taktiež bude potrebné hraciu plochu obložit' reklamami a bannermi z mesta Poprad, prípadne materiálmi privezenými opäť zo SVF a od sponzorov, ktorý sa budú v rôznej miere podieľať na turnaji. Dôležité bude upraviť ihrisko, hraciu plochu podľa pravidiel volejbalu. Presné usporiadanie hracieho priestoru a hracej plochy vymedzujú pravidlá volejbalu 2013-2016. Schéma tohto usporiadania sa nachádza v Prílohe 5 a v Prílohe 6. Pri pokladaní povrchu a na prípravu športoviska budú využití dobrovoľníci.

²¹ *Aréna Poprad: technické údaje*. (2012). Retrieved from: <http://www.arena.bigthink.sk/tech-udaje.php> (accessed 25.10.2013)

Pred začiatkom turnaja je potrebné do priestoru hracej haly umiestniť štátne vlajky zúčastnených štátov, keďže sa jedná o medzinárodný turnaj.

Zo štúdie uskutočniteľnosti je zrejmé, že Aréna Poprad disponuje parkovacími miestami umiestnenými pred halou. Tieto parkovacie miesta nebudú počas celého turnaja spoplatnené.

Keďže sa v priestoroch nachádza zvuková technika, tak sa medzi prestávkami, medzi setmi a cez oddechové časy, bude púšťať hudba. Podľa Autorského zákona č.618/2003 Z. z. §48 o použití hudobných diel ich verejným vykonaním a verejným prenosom, je potrebné zabezpečiť licenčné práva na púšťanie hudby na verejnom športovom podujatí²². Slovenský ochranný zväz autorský pre práva k hudobným dielam má sadzobník pre konkrétne udalosti.

Základná sadzba sa vypočíta ako priemerné vstupné x koeficient sadzobníka. Priemerné vstupné sa vypočíta ako podiel súčtu všetkých súm vstupného a všetkých druhov vstupného. V mojom prípade je koeficient sadzobníka pre športové podujatie s kapacitou od 2001 do 4000 divákov 24 €. Táto vypočítaná sadzba sa premietne do plánovaného rozpočtu.²³ Zabezpečenie tejto zmluvy zaistí riaditeľ OV minimálne 30 dní pred začiatkom turnaja. Keďže môže dôjsť k zmenám v sadzobníku, je potrebné tieto zmeny sledovať a aktualizovať plánovaný rozpočet.

3.5.4. Tréningová hala

Tréningová hala sa bude nachádzať v meste Poprad, mestská časť Veľká. Táto hala má dostatočné parametre, ako bolo uvedené v analýze variant. Aj povrch tréningovej haly zodpovedá pravidlám uvedeným vyššie. Taktiež dostupnosť tréningovej haly je dobrá, ako z hotelu, tak aj zo športovej haly.

Poriadok a pripravenosť tréningovej haly bude mať na starosti manažér tréningovej haly. Bude nutné kontrolovať stav vody a v prípade potreby to nahlásiť riaditeľovi OV, aby sa doplnili zásoby vody. Taktiež bude potrebné kontrolovať, či na halu boli dovezené lopty, siete, vozíky a handry. Pokiaľ nie, opäť bude potrebné informovať riaditeľa OV, ktorý sa pokúsi o nápravu vzniknutej situácie.

²² Predpis č.618/2003 Z.z. Zákon o autorskom práve a právach súvisiacich s autorským právom (autorský zákon) (2003) §48

²³ *SADZOBNÍK AUTORSKÝCH ODMIEN ZA POUŽÍVANIE HUDOBNÝCH DIEĽ* (2007). Retrieved from: http://www.soza.sk/fileadmin/documents/I_VNP_Sadzobnik_SOZA_20-2-2013.pdf (accessed 5.11.2013)

3.5.5. Pozvánky a informácie pre družstvá

Na turnaj Spring Cup je potrebné vytvoriť oficiálne pozvánky, ktoré budú osem mesiacov pred začiatkom turnaja odoslané družstvám (federáciám) a medzinárodným rozhodcom. Poštovné sa premietne do nákladov. Po odoslaní týchto pozvánok sa začne tvorba oficiálneho plagátu, ktorý bude následne predložený verejnosti. Pozvánky na turnaj dostanú aj čestní hostia, ktorých zvolí organizačný výbor. Pozvánka bude takisto aj v elektronickej podobe a umiestni sa na stránky mesta Poprad, športovej haly Aréna Poprad, aj na sociálne siete a webovú stránku SVF.

Po prijatí pozvánok národnými zväzmi a federáciami by sa mali do 3 mesiacov od prijatia vyjadriť a poslať prihlášku aj s prihlasovacím poplatkom 200€, ktorý bude na jednej strane tvoriť garanciu, že sa družstvo turnaja zúčastní a na strane druhej bude použitý na úhradu ubytovania medzinárodným rozhodcom. Pokiaľ sa prihlásené družstvo nakoniec nedostaví na turnaj, tento poplatok mu nebude vrátený.

Dva mesiace (cca 120 dní) pred začiatkom turnaja Spring Cup bude zaslaný informačný bulletin národným federáciám poštou, ale aj v elektronickej forme. Bude obsahovať informácie o športoviskách, ubytovaní, o účastníkoch, vyžrebovaných skupinách, informáciách ohľadom dopravy, príchodmi a odchodmi družstiev z dejiska turnaja atď.

Najmenej tridsať dní pred začiatkom turnaja musia prihlásené družstvá poslať menný zoznam hráčov a osôb, ktoré sa turnaja Spring Cup zúčastnia. Taktiež je potrebné v tomto termíne informovať usporiadateľa o čase svojich príchodov a odchodov aby sa vytvoril plán dopravy a aby sa zabezpečil transport z letísk a po skončení turnaja na letiská. Ak tak prihlásené družstvo v tomto termíne neučiní, možnosť dopraviť sa do dejiska turnaja bude na jeho vlastné náklady.

Prihlášky a ostatné náležitosti s tým spojené bude mať na starosti manažér administratívny, ktorý ich bude archivovať a poskytovať získané informácie manažérovi dopravy a ubytovania a ostatným členom OV pokiaľ si ich vyžadajú.

Po príchode družstiev na turnaj Spring Cup bude administratívny manažér požadovať od výprav lekárske potvrdenia a následne ich bude archivovať. Lekárske potvrdenia budú zabezpečovať bez infekčnosť účastníkov a potvrdenie o ich aktuálnom zdravotnom stave pre informácie organizátorov.

3.5.6. Ubytovanie, stravovanie a pitný režim

Projekt je vytvorený pre osem družstiev. V pláne počítam s 18 možnými členmi každého družstva, čo v konečnom súčte predstavuje 144 účastníkov

turnaja len z národných družstiev. Do tohto počtu účastníkov je potrebné pripočítať ešte 7 ďalších osôb, ktoré budú predstavovať rozhodcov. Preto je potrebné zabezpečiť ubytovacie priestory s dostatočnou kapacitou.

Ubytovanie sa bude zabezpečovať v minimálne trojhviezdičkových hoteloch so samostatným sociálnym zariadením ku každej izbe. Ubytovanie bude v meste Poprad, pretože si to kládol za podmienku poskytnutia dohody o prenájme haly primátor mesta. Je to z dôvodu toho, že v meste platí Všeobecne záväzné nariadenie mesta Poprad č. 6/2012 o miestnych daniach, konkrétne §10 Daň za ubytovanie. V tomto nariadení sa píše o základe dane, ktorý predstavuje počet prenocovaní jednej osoby a sadzbu dane, ktorá je 0,70€ za osobu/noc.²⁴ Tým pádom, pokiaľ budú účastníci turnaja ubytovaní v Poprade tak mestu budú odvedené dane za ubytovanie, čo v tomto prípade predstavuje približne 605 € za ubytovanie počas celého turnaja.

Informácie o možnom ubytovaní budú družstvám zaslané po obdržaní prihlášky poštou. V prípade nespokojnosti družstiev s ponúkaným ubytovaním môže dôjsť k zmenám s tým, že už by si ubytovanie museli doplácať z vlastných financií. Pri potvrdení ubytovania sa podľa počtu účastníkov rezervujú v hoteloch lôžka na obdobie turnaja. Po skončení turnaja dôjde k vyúčtovaniu faktúr za ubytovanie.

Stravovanie bude prebiehať na príslušnom hotely, ktorý bude poskytovať plnú penziu tzn. trikrát denne. Hotel bude dbať na zvláštnosti (náboženské, kultúrne atď.). Jedálňičky bude možné si zostaviť a následnej poslať v elektronickej forme. Po konzultácii s hotelom o možnosti prípravy zvolených pokrmov budú zahraničné družstvá informované.

Stravovanie pre organizačný výbor a ostatné ľudské zdroje podieľajúce sa na turnaji bude zabezpečovať reštaurácia priamo v Aréne Poprad. Výdaj jedla bude na základe stravných lístkov určených konkrétne na obed a večeru, ktoré ľudské zdroje dostanú od manažéra ubytovania a stravovania. Pre podávačov budú pripravené aj olovranty v podobe bagiet apod.

Pitný režim bude zabezpečený na tréningoch, zápasoch a hoteloch neperlivou vodou počas celého turnaja za pomoci reklamného partnera SVF, ktorý sa na takýto pitný režim špecializuje.

3.5.7. Doprava

Dopravu bude zabezpečovať prepravná spoločnosť, ktorá bude objednaná v rámci outsourcingu. Bude zabezpečovať transport z letísk, počas turnaja bude rozvážať účastníkov na tréningy a zápasy podľa vytvoreného harmonogramu.

²⁴ Všeobecne záväzné nariadenie mesta Poprad č. 6/2012 o miestnych daniach, §10 (2012).

Prípadne sa bude tento harmonogram dopravy operatívne meniť počas turnaja v závislosti na zmenách tréningov, prípadne podľa iných požiadaviek účastníkov (presunutie tréningu, zrušenie tréningu, skorší príchod do haly z dôvodu sledovania iného zápasu apod.).

Dôležitými informáciami pre dopravcu budú príchody a odchody účastníkov turnaja späť do svojej krajiny preto, aby sa mohol vytvoriť časovo a ekonomicky výhodný harmonogram. Ako už bolo vyššie spomenuté družstvá a ostatní účastníci by mali organizátora oboznámiť s týmito informáciami minimálne tridsať dní pred začiatkom turnaja. Z toho vyplýva, že harmonogram dopravy sa bude vytvárať 30 dní pred začiatkom turnaja a bude mať podobu Prílohy 10.

Pred každým zápasom, dostatočnom predstihu (cca 1,5 hodiny) budú hrajúce družstvá aj s príslušnými rozhodcami daného zápasu transportovaní do hracej haly. Po skončení zápasu budú následne odvezení späť do svojho hotela. Doprava do tréningovej haly, bude zabezpečovaná pre každé družstvo približne 30 minút pred začiatkom tréningu podľa harmonogramu tréningov.

Autobusy určené pre tento turnaj budú označené logom turnaja a číslom autobusu, aby nedošlo k zbytočným problémom.

Na prepravu osôb bude určený automobil, ktorý bude k dispozícii po dohode s manažérom dopravy. Automobil bude prevážať rozhodcov, manažérov tímov alebo iných významných účastníkov turnaja.

3.5.8. Ceny, upomienkové predmety

Ceny sa budú zabezpečovať objednaním v špecializovanej firme na tieto výrobky a taktiež bude snaha získať reklamné predmety a iné sponzorské dary turnajových sponzorov. Konkrétne sa budú objednávať poháre pre družstvá umiestnené na prvých troch miestach a ocenenia pre najlepšie hráčky turnaja. Oceňovať sa bude v kategóriách:

- najlepšie libero,
- najlepšia univerzálna hráčka,
- najlepšia smečiarka,
- najlepšia blokárka,
- najlepšia nahrávačka,
- najužitočnejšia hráčka turnaja.

Tento náklad sa premietne v plánovanom rozpočte turnaja. Upomienkové predmety pre všetky družstvá budú zabezpečované za pomoci informačného

centra mesta Poprad a SVF. Ak sa nepodarí získať dostatok cien pre víťazov, tak sa budú musieť zabezpečiť z rozpočtu turnaja.

3.5.9. Reklama, propagácia a vysielacie práva

Reklama sa bude zabezpečovať manažérom marketingu a reklamy, ktorý bude zabezpečovať propagáciu turnaja. Reklama (promotion) je spomenutá v kapitole 3.2.5. v marketingovom mixe. Dôležité bude aby bola táto propagácia dobre načasovaná, aby nebola robená príliš skoro, aby na tento turnaj potenciálni diváci nezabudli. Taktiež nemôže byť robená príliš neskoro, aby to potenciálni diváci stihli zaznamenať a byť včas informovaní.

Banneri s oficiálnym logom budú navrhnuté manažérom reklamy a marketingu. Budú umiestnené v hracej hale a taktiež v tréningovej hale a na príslušných internetových stránkach v elektronickej podobe.

Taktiež bude potrebné navrhnuť oficiálne tričká, ktoré dostane každý účastník turnaja.

Výhodou toho, že sa turnaj koná pod záštitou SVF je uzavretie zmlúv s partnermi na vysielacie práva. V prílohe 11, sekcii mediálny partneri, sú zobrazené všetky spoločnosti, s ktorými má SVF uzavreté zmluvy. Pred turnajom dôjde k rokovaniu prezidenta OV s mediálnymi partnermi zastrešujúcich televízne vysielanie a internetové vysielanie a prípadnej dohode na odvysielaní zápasov. Výhodou internetovej televízie bude to, že aj zahraniční diváci si budú môcť pozrieť zápasy online, v priamom prenose. Po dohode s internetovou televíziou sa do nákladov premietnu mzdy kameramanov a príslušníkov televízneho štábu podieľajúcich sa na turnaji.

3.5.10. Systém turnaja a jeho ukončenie

Hrací systém turnaja a rozloženie skupín je graficky znázornené v Prílohe 8 a 9. Budú vytvorené dve skupiny, v ktorých sa odohrajú tri zápasy tak, aby hralo každé družstvo s každým družstvom v svojej skupine. Pred každým zápasom zaznejú štátne hymny družstiev, ktoré proti sebe nastúpia.

Po odohratí týchto troch zápasov bude nasledovať deň voľna, ktorý si môžu účastníci turnaja zorganizovať ako chcú. Po dohode bude možné ísť na výlet, prípadne do aquaparku atď. Dohoda bude prebiehať medzi team guidom, vedúcim družstva, riaditeľom OV a manažérom dopravy.

Od umiestnenia v skupine sa bude odvíjať ďalší priebeh turnaja. Prvý zo skupiny A sa stretne s druhým zo skupiny B a prvý zo skupiny B sa stretne s druhým zo skupiny A. Tieto zápasy sa môžu označiť za semifinále turnaja. Víťazi tých dvoch zápasov sa stretnú vo finále o 1. miesto. Porazení z týchto

zápasov odohrajú zápas o 3. miesto. Podobným spôsobom budú prebiehať zápasy družstiev, ktoré sa v skupine umiestnili na treťom a štvrtom mieste. Tretí zo skupiny A sa stretne so štvrtým zo skupiny B a tretí zo skupiny B sa stretne so štvrtým zo skupiny A. Víťazi zápasov budú bojovať o 5. miesto a porazení o 7. miesto.

Po odohratí všetkých naplánovaných zápasov bude nasledovať vyhodnotenie a odovzdávanie cien. Ceny bude odovzdávať primátor mesta Poprad a prezident SVF a asistovať im budú hostesky. Po odovzdaní cien bude nasledovať štátna hymna víťaza turnaja. Po slávnostnom odovzdaní cien bude pre účastníkov turnaja pripravený raut v priestoroch športovej haly. Po skončení rautu budú družstvá transportované na hotel a na ďalší deň bude zabezpečený odvoz na príslušné letiská.

3.5.11. Dopingová kontrola

Pri organizovaní takéhoto podujatia je potrebné informovať aj Antidopingovú agentúru Slovenskej republiky (ďalej len agentúra). Povinnosťou organizátora a športových zväzov je informovať agentúru do 20. decembra každého roku o zozname športových akcií nasledujúceho roku. V mojom prípade organizátor nebude žiadať vykonanie dopingovej kontroly, pretože je finančne náročná a na dopingovú kontrolu nie sú vyčlenené prostriedky. V tomto prípade pôjde o nevyžiadanú kontrolu, kedy sa rozhodne priamo riaditeľ agentúry či sa kontrola vykoná alebo nie.²⁵

Podľa vyhlášky č. 542/2008 Ministerstva školstva Slovenskej republiky o postupe pri vykonávaní dopingovej kontroly a nakladaní s odobratými biologickými vzorkami športovca, pokiaľ dopingový komisár príde na športové podujatie je potrebné zabezpečiť na dopingovú kontrolu miestnosť s uzavretou toaletou, umývadlom, mydlom, uterákmi a toaletným papierom. Táto miestnosť bude musieť mať vykurovanie a vetranie, musí byť uzamknuteľná, musí sa v nej nachádzať stôl, stoličky, písacie potreby a chladnička s nealkoholickými nápojmi v originálnom uzavretom balení. Táto miestnosť musí byť príslušne označená. Je potrebné počítať aj s možnosťou, že si dopingový komisár vyžiada od organizátora asistentov dopingového komisára, ktorý mu budú počas kontroly pomáhať.²⁶

²⁵ *Základné pravidlá a povinnosti športových zväzov a organizátorov podujatí pri vykonávaní dopingovej kontroly v Slovenskej republike.* (2009). Retrieved from: <http://www.antidoping.sk/?antidoping-ADA-SR=-:povinnosti-sportovych-zvazov&ada=211> (accessed 15.11.2013)

²⁶ *Predpis č. 542/2008 Z.z. Vyhláška Ministerstva školstva Slovenskej republiky o postupe pri vykonávaní dopingovej kontroly a nakladaní s odobratými biologickými vzorkami športovca* (2008)

Takouto miestnosťou Aréna Poprad disponuje, takže pri príchode dopingového komisára nebude problém ho do takejto miestnosti umiestniť, aby mohol vykonávať dopingovú kontrolu. Zabezpečenie tejto miestnosti, určenie asistentov dopingového komisára v prípade potreby a starostlivosť o dopingového komisára bude mať na starosti manažér hracej haly.

3.5.12. Sprievodné akcie

Sprievodné akcie počas turnaja budú prebiehať pred Arénou Poprad, kde budú postavené dva minivolejbalové prenosné kurty (rozmery 4,5x6m), ktoré budú privezené z Bratislavy zo SVF a budú slúžiť pre deti, aby si skúsili zahrať volejbal. Samozrejme budú k dispozícii lopty. Dohľad nad týmito kurtmi budú mať tréneri volejbalu, ktorí to spoja s náborom do popradského volejbalového klubu.

Počas zápasov, v prestávkach medzi setmi budú vystupovať deti a mládež. Združenia, základné školy (krúžky), ktoré takéto deti a mládež združujú, budú oslovené s touto ponukou účinkovania počas turnaja. Prevažovať budú tanečné čísla, ale to bude záležať na dohode medzi zúčastnenými osobami a subjektmi.

Počas turnaja sa medzi sprievodné akcie môžu zaradiť firmy, ktoré si tam môžu postaviť stánok a propagovať svoje výrobky za podmienky, že sa stanú sponzorom turnaja. Týka sa to najmä textilných výrobkov, prípadne iných športových produktov. Pokiaľ sa vyskytne situácia, že viac firiem bude chcieť využiť takúto možnosť, prednosť dostanú firmy, ktoré prispeli na turnaj vo väčšej miere. Takáto regulácia bude hlavne z dôvodu nedostatočných priestorov.

3.5.13. Diváci

Na prilákanie divákov budú slúžiť vytvorené plagáty, internetové stránky, udalosti na sociálnych sieťach apod. Keďže v marketingový cieľ obsahuje podporu zdravia najmä detí, bude potrebné osloviť riaditeľov základných a stredných škôl v Poprade a blízkom okolí, aby sa prišli na tento turnaj pozrieť, vyskúšať si alebo si zahrať volejbal na minivolejbalových kurtoch pred Arénou Poprad. Oslovovanie riaditeľov škôl bude v kompetencii riaditeľa OV turnaja Spring Cup. Vstup na turnaj, ako som už vyššie spomenula, pre deti do 18 rokov bude zdarma. Pokiaľ príde skupina žiakov, aj vstupy pre vedúcich týchto skupín budú zdarma.

3.5.14. Plánovaný rozpočet a zdroje turnaja Spring Cup

Pre uskutočnenie turnaja je potrebné zostaviť predpokladaný rozpočet celej akcie, ktorý bude obsahovať náklady spojené s turnajom Spring Cup 2015.

Taktiež je potrebné zostaviť tabuľku plánovaných výnosov turnaja. Rozpočet zostavím vyrovnané, tzn. náklady sa budú rovnať výnosom. Hodnoty v rozpočte budú uvedené v eurách (EUR) s DPH, ktorá v Slovenskej republike predstavuje 20%.²⁷

²⁷ *Daň z pridanej hodnoty*. (1997) Retrieved from: <http://www.dph.sk/14/9/1/prakticke-informacie-dph-v-ramci-eu-sadzby-dane-v-clenskych-statoch-eu/> (accessed 6.12.013)

Tabuľka 11: Plánovaný rozpočet turnaja (€) – ceny sú uvedené vrátane DPH

SPRING CUP 2015		dni	cena	celkom
Ludské zdroje - mzdy				
Prezident	1		Hrubá mzda 1000€+odvody spoločnosti (32,80%)= 1328	1 328
Riaditeľ	1		Hrubá mzda 1000€+odvody spoločnosti (32,80%)= 1328	1 328
Manažér ubytovania a dopravy	1		Hrubá mzda 1000€+odvody spoločnosti (32,80%)= 1328	1 328
Manažér marketingu a reklamy	1		Hrubá mzda 1000€+odvody spoločnosti (32,80%)= 1328	1 328
Manažér financií	1		Hrubá mzda 1000€+odvody spoločnosti (32,80%)= 1328	1 328
Manažér administratívy	1		Hrubá mzda 1000€+odvody spoločnosti (32,80%)= 1328	1 328
Manažér akreditácií a vstupeniek	1		Hrubá mzda 1000€+odvody spoločnosti (32,80%)= 1328	1 328
Manažér ľudských zdrojov	1		Hrubá mzda 1000€+odvody spoločnosti (32,80%)= 1328	1 328
Mzda rozhodcovia	20 zápasov x 2 rozhodcovia	5	Hrubá mzda 20€/zápas+odvody spoločnosti (32,80%)= 26,56	5 312
Mzda čiarový rozhodcovia	20 zápasov x 16 rozhodcov	5	Hrubá mzda 5€/zápas+odvody spoločnosti (32,80%)= 6,63	10 608
Mzda moderátor	1	5	Hrubá mzda 25€/deň+odvody spoločnosti (32,80%)= 33,19	166
Mzda usporiadatelia	6	5	Hrubá mzda 20€/deň+odvody spoločnosti (32,80%)= 26,56	797
Mzdy team guides	7	8	Hrubá mzda 20€/deň+odvody spoločnosti (32,80%)= 26,56	1 488
Mzdy hostesky	6 hostesiek	6	Hrubá mzda 15€/deň+odvody spoločnosti (32,80%)= 19,91	717
Mzdy dobrovoľníci		10	0	0
Mzdy internetová televízia	20 zápasov	5	Hrubá mzda 5€/zápas+odvody spoločnosti (32,80%)= 6,63	663
Ubytovanie				
Ubytovanie účastníci	18	8	30	4 320
Ubytovanie rozhodcovia	7	8	30	1 680
Reklamný materiál				
Propagačné plagáty ²⁸	200 ks		0,90	180
Pozvánky ²⁹	100 ks		0,15	15
Prospekty (diváci)	2 500 ks		0,05	125
Bulletiny ³⁰	18 ks		3,50	63
Prenájom				
Hracia hala		6	300	1 800

²⁸ Plagáty. (2013). Retrieved from:

http://www.skvelacena.sk/catalog/letaky_a_plagaty/category/95/type/4/ (accessed 1.12.2013)

²⁹ Pozvánky. (2013) Retrieved from:

http://www.skvelacena.sk/catalog/pozvanky_a_oznamenia/category/78/type/4/ (accessed 1.12.2013)

³⁰ Popradská tlačiareň – Vydavateľstvo (personal communication, November 22, 2013)

Tréningová hala		6	100	600
Outsourcing				
Catering		6	100	600
Raut		1	500	500
Stravovanie organizátorov (reštaurácia)	117	5	3	1 755
Prenájom kamiónu(veci zo SVF) ³¹	1	2	100	200
Záchranná služba ³²		5	1 100/deň	5 500
Security služba ³³		5	350/deň	1750
Internetová televízia ³⁴		5	200/deň	1 000
<i>Doprava</i> ³⁵				
Krakow	2 autobusy x 2 cesty x 200km	2	0,85	1 360
Budapešť	2 autobusy x 2 cesty x 390 km	2	0,85	2 652
Autobusy Poprad	2	8	200	3 200
Automobil	1 automobil x 500 km		0,20€/km	100
Trička ³⁶				
Trička pre účastníkov	150ks		6	900
Trička usporiadatelia	150ks		7	1050
Trička OV	15ks		10	150
Ostatné				
Autorské práva (hudba)			160	160
Poštovné ³⁷	100		1,60	160
Kancelárske a iné potreby			500	500
Ocenenia poháre ³⁸	3ks		20	60
Ocenenia pre najlepšie hráčky ³⁹	6ks		12	72
Pramenitá voda			0	0
Telefóny			500	500
Celkové náklady				59 839

Zdroj: Vlastná práca

³¹ HUDOS (personal communication, November 11, 2013)

³² Husová, J. (personal communication, November 21, 2013)

³³ Custos Security (personal communication, November 18, 2013)

³⁴ TVCOM s.r.o. (personal communication, November 24, 2013)

³⁵ Guildain, D. (personal communication, November 21, 2013)

³⁶ Sydes Print s.r.o (personal communication, November 21, 2013)

³⁷ *Poštovné*. (2013) Retrieved from: <http://cennik.posta.sk/> (accessed 1.12.2013)

³⁸ *Poháre*. (2013). Retrieved

from:http://www.sart.sk/index.php?route=product/category&path=59_62 (accessed 1.12.2013)

³⁹ *Sklenené trofeje*. (2013). Retrieved

from:<http://www.sart.sk/index.php?route=product/category&path=74>(accessed 1.12.2013)

Mzdy budú vypočítané na základe sadzieb určených pre dohodu o pracovnej činnosti – nepravidelný príjem, ktorá z pohľadu zamestnávateľa (v tomto prípade organizátora športovej akcie) predstavuje odvody zamestnávateľa 32,80% z hrubej mzdy. Tento odvod sa odvádza na zdravotné poistenie, dôchodkové starobné poistenie, invalidné poistenie, úrazové poistenie, garančné poistenie a rezervný fond solidarity. Z hrubej mzdy bude zamestnanec odvádzať ďalších 11% (na zdravotné poistenie, dôchodkové starobné poistenie, invalidné poistenie) a daň 19%. Náklady organizátora športovej akcie teda bude hrubá mzda spolu s odvodom 32,80% z hrubej mzdy.⁴⁰

Podmienky služieb zaisťovaných pomocou outsourcingu, ubytovania a prenájmu haly budú dohodnuté na základe zmluvy medzi zúčastnenými stranami. Informácie v tabuľke som získala pomocou emailovej a osobnej komunikácie s prevádzkovateľmi príslušných služieb.

Autorské práva boli vypočítané ako priemerné vstupné x koeficient sadzovníka. Priemerné vstupné som vypočítala s určených hodnôt vstupeniiek a to dvojzápasová vstupenka 2€, celodenná 3€ a celoturnajová 15€.

Poštovné bolo vypočítané podľa cenníku služieb Slovenskej pošty pre rok 2013. Tento náklad bude aktualizovaný podľa cenníka pre príslušné obdobie, v ktorom bude tento údaj relevantný.

Tabuľka 12: Plánované výnosy turnaja Spring Cup (€)

Príjmy	počet	dni	družstvá	cena	Celkom
Prihlasovací poplatok			7	200	1 400
Štartovné/deň	18	6	7	50	37 800
Dotácie MŠ				7 639	7 639
Dotácie VÚC Prešov				0	0
Dotácie mesto Poprad				0	0
Sponzori				10 000	10 000
Vstupné		5	300	2	3 000
Vysielacie práva				0	0
Celkové výnosy					59 839

Základným zdrojom príjmov bude štartovné a príjmy z dotácií od MŠ. Štartovné nebude hrať domáce družstvo, keďže je Slovenská republika hostiteľskou krajinou. Dotácie z mesta Poprad a VÚC nemôžem stopercentne počítať, keďže VÚC Prešov nevypisuje výzvy na takéto turnaja a mesto Poprad prispeje znížením nájomného hracej haly. Ďalším zdrojom turnaja budú finančné prostriedky získané od sponzorov, ktoré budú niest' väčší podiel na zdrojov

⁴⁰ *Odvody*. (2012). Retrieved from: <http://www.danovecentrum.sk/odvod/Odvody-od-1-7-2013-2.htm> (accessed 4.12.2013)

turnaja. Výnosom bude aj vstupné, kde počítam s najnižšou možnou sumou, ktorou bude ohodnotená vstupenka. Vo výpočte počítam s 300 platiacimi divákmi počas jedného hracieho dňa. Vysielacie práva v tomto prípade taktiež nie sú stopercentné, ale je možnosť ich predaja a tým navýšenie výnosov turnaja.

3.6. Monitorovanie a kontrola

Monitorovanie a kontrola projektu bude súčasťou projektového plánu turnaja. Kontrolné schôdze väčších rozmerov sú naplánované dve, aby sa zistilo či projekt pokračuje podľa plánu. Tieto schôdze budú vyžadovať účasť všetkých členov organizačného výboru. Menšie schôdze sa budú organizovať podľa potreby. Taktiež je možné, že schôdzky budú prebiehať len medzi vybranými členmi OV, ktorých sa bude riešená otázka priamo týkať. Taktiež bude dôležité šírenie poznatkov aktuálneho stavu projektu a činností. Prvá schôdza bude hneď po rokovaní primátora mesta z prezidentom SVF.

3.7. Ukončenie projektu

Po skončení turnaja Spring Cup, bude mať organizačný výbor dva mesiace na vyúčtovanie celého turnaja, ktoré bude následne predložené SVF. Taktiež bude nutné po skončení turnaja odvieť dovezený materiál a halu uviesť do pôvodného stavu.

4. Diskusia

V diplomovej práci som zostavila projekt športovej akcie nadregionálneho významu, konkrétne medzinárodného ženského volejbalového turnaja Spring Cup, ktorý by sa mal uskutočniť začiatkom septembra 2015 v Poprade. Jedná sa o znovuoobnovenie tohto turnaja, ktorý bol v minulosti úspešný, no napriek tomu postupne zanikol.

V projekte sa objavujú oproti minulosti jedinečné a inovatívne prvky, ako napríklad zmena prostredia turnaja, organizácie pod záštitou SVF a mesta Poprad, štartovné, do ktorého sa započíta ubytovanie, doprava z letísk a počas turnaja a strava na príslušných hoteloch. Tým pádom odpadne družstvám povinnosť si zabezpečovať ubytovanie. Ďalšou inováciou bude možnosť pre deti vyskúšať si hrať minivolejbal, na ktorý budú postavené kurty pred Arénou Poprad. Medzi inovácie radím aj vstupenky, ktoré sa budú deliť na dvojzápasové, jednodňové, celoturnajové a zvýhodnené vstupenky pre rôzne skupiny obyvateľstva. Vďaka týmto inováciám očakávam, že prilákam družstvá ale aj divákov každého veku a pohlavia.

Základným zdrojom informácií pre uskutočnenie tohto turnaja je štúdia uskutočniteľnosti, v ktorej sa primárne určujú ciele celého projektu. Pokiaľ sa určí cieľ projektu, tak už nič nebráni v pokračovaní štúdie uskutočniteľnosti. K miestu uskutočnenia turnaja som dospela pomocou analýzy uskutočniteľnosti, konkrétne variantným riešením (porovnávaním možných alternatív). Dátum turnaja som stanovila na základe informácií z kalendára FIVB pre rok 2015. Pokiaľ by sa z turnaja stalo tradičné športové podujatie, tak by tento dátum mohol ostať približne v rovnakých termínoch, pretože by sa vyskytoval pred významnými podujatiami ako sú ME a MS žien vo volejbale. Dôležitým aspektom štúdie uskutočniteľnosti je analýza trhu pre organizovanie športového podujatia a následné zvolenie marketingových cieľov a aplikovanie marketingového mixu na konkrétny turnaj.

Aby bolo projekt možné zrealizovať je nutné spísať potrebné ľudské zdroje, ktoré sa nevyhnutne musia podieľať na organizácii projektu a jeho následnej realizácii. Je nevyhnutné určiť počet potrebných ľudských zdrojov, následne určiť prostredie ich pôsobenia, čas ich práce, ohodnotenie, spôsob prijímania a popis práce, ktorú budú vykonávať. S týmito informáciami sa bude ďalej pracovať pri zostavovaní organizačnej štruktúry turnaja a matice zodpovednosti.

Ďalšou dôležitou zložkou, ktorá patrí do štúdie uskutočniteľnosti je súhrn nákladov a zdrojov projektu. Keďže je projekt športovej akcie špecifický z pohľadu projektového manažmentu, tak som si v práci definovala fixné náklady

tak, že sa nebudú meniť v závislosti na počte účastníkov a variabilné náklady tak, že sa budú meniť v závislosti na počte účastníkov.

Netreba zabúdať aj na spísanie prípadných rizík, ktoré sa môžu v projekte vyskytnúť a nepriaznivo ho ovplyvniť a vytvoriť na ne účinnú stratégiu, ktorou sa zmierni alebo eliminuje jeho dopad na projekt.

Súčasťou projektu je spísanie potrebných zdrojov na projekt, či už sa týka ľudských, materiálnych alebo finančných zdrojov. Finančné zdroje v mojom prípade budú z najväčšej časti pozostávať zo štartovného a potom z dotácií sprostredkovaných pomocou SVF, ktoré prijme na základe žiadosti podanej v období podávania žiadostí na MŠ Slovenskej republiky. Ďalšou možnosťou získania dotácií bude VÚC Prešov a mesto Poprad. Tieto dotácie však nemôžem považovať za garantované, pretože VÚC Prešov nemusí vypísať výzvu o dotáciu športových podujatí a mesto Poprad poskytne športovú halu s výhodnejším prenájmom. Pre realizáciu turnaja bude nutné zabezpečiť materiálne zdroje, ktoré korešpondujú s pravidlami volejbalu 2013-2016 a budú potrebné počas turnaja či už na samotný turnaj alebo pre sprievodné akcie. Ľudské zdroje boli rozpracované v štúdiu uskutočniteľnosti. Tieto zdroje sa odtiaľ prevezmú a vytvorí sa z nich organizačná štruktúra projektu.

Organizačná štruktúra obsahuje riadiacich pracovníkov organizačného výboru turnaja a následne ich podriadených, za ktorých budú priamo zodpovední a zodpovednosť budú niesť aj za plnenie pridelených činností. Tieto činnosti riadiacich pracovníkov a ich zodpovednosť sa vypracuje do prehľadnej matice zodpovednosti, kde sa presne definujú ich kompetencie v súvislosti s vykonávanými činnosťami.

Zo štúdiu uskutočniteľnosti sa vychádza opäť v procese plánovania projektu. Počas plánovania je potrebné dbať na legislatívu Slovenskej republiky, v ktorej sa turnaj bude organizovať. Ak by sa na legislatívu nedbalo, mohlo by to mať fatálne dôsledky na turnaj, nákladovú stránku rozpočtu ale aj na povesť organizátorov.

Podľa môjho názoru sú v plánovaní dôležité dva procesy. Jedným je zostavenie časového plánu projektu turnaja a druhým je zostavenie rozpočtu turnaja (nákladov) a výnosov turnaja.

V časovom pláne je potrebné dbať na sled činností a ich nadväznosť. Základom je spísanie všetkých činností, ktoré sa musia uskutočniť. Tieto činnosti sa ďalej premietnu do prehľadného Ganttovho diagramu, ktorý zachytáva logický sled týchto činností. Ďalšou zložkou časového plánovania je sieťový graf, ktorý zachytáva určené činnosti v chronologickom slede. V mojej práci som využila

metódu kritickej cesty (CPM), kde som našla kritickú cestu projektu. To znamená že činnosti ležiace na tejto kritickej ceste nemajú žiadnu časovú rezervu.

V plánovanom rozpočte sa nadviaže na štúdiu uskutočniteľnosti, kde som si určila fixné a variabilné náklady. Týmto nákladom sa v plánovaní rozpočtu pridajú číselné hodnoty a tým sa zistí plánovaný rozpočet nákladov na turnaj. V nasledujúcom kroku je potrebné stanoviť z čoho budú financované vzniknuté náklady. To znamená, že je potrebné určiť aj výnosy projektu. V mojej práci som rozpočet zostavovala vyrovnané.

Do plánovania som ďalej zahrnula zaistenie priestorov na turnaj a ich vybavenie a následnú prípravu všetkých náležitostí pred turnajom. Aby sa družstvá dozvedeli o tomto turnaji je potrebné vytvoriť pozvánky na turnaj, naplánovať ich odosielanie, následné prijímanie prihlášok a prihlasovacieho poplatku.

Prvé zaistenie ubytovacích kapacít so stravou, prebehne približne rok pred začiatkom turnaja, aby sa predišlo možným komplikáciám, ktoré by mohli mať dopad aj na harmonogram dopravy, keby boli družstvá ubytované vďaka chybe v projekte po celom meste a okolí. Po prijatí prihlášok a zoznamov družstiev dôjde k spresneniu ubytovania, so stravovaním.

Kľúčovou zložkou plánovania bude aj doprava, ktorá bude zabezpečovať transport účastníkov z letísk, na letiská a počas turnaja bude rozväzať účastníkov do tréningovej haly, hracej haly a na hotel. Po prijatí informácií o príchodoch a odchodoch, vylosovaní skupín a určení zápasov sa bude tvoriť harmonogram dopravy.

Keďže chcem na turnaj prilákať aj divákov bude potrebné naplánovať a vytvoriť pútavú reklamu, ktorá sa bude uskutočňovať za pomoci plagátov, médií, webových stránok atď. Pokiaľ sa už divák do haly dostane, bude na neho čakať množstvo sprievodných akcií, ktoré budú pre tento turnaj naplánované a následne vytvorené.

V predprojektovej fáze bude potrebné projekt monitorovať a kontrolovať. Informácie o priebehu projektu mi zabezpečia naplánované kontrolné schôdze. Menšie schôdze sa budú organizovať pravidelne alebo podľa potreby. Taktiež budú prebiehať schôdze len medzi vybranými členmi OV, ktorých sa bude riešená otázka priamo týkať.

Po ukončení turnaja bude potrebné odvieť dovezený materiál s spraviť vyúčtovanie turnaja.

Záver

Hlavným cieľom mojej diplomovej práce bolo vytvoriť projekt športovej akcie nadregionálneho významu. Myslím si, že sa mi podarilo navrhnúť projekt medzinárodného ženského volejbalového turnaja Spring Cup 2015, ktorý sa bude dať v budúcnosti úspešne zrealizovať. Tento hlavný cieľ som plnila pomocou zvolených postupných cieľov, ktoré sú v diplomovej práci bližšie špecifikované.

V konkrétnom projekte turnaja Spring Cup 2015 som si určila strategický cieľ, ktorý je totožný s cieľom diplomovej práce. Ďalej projektom zabezpečujem mnou stanovené marketingové ciele projektu.

V tejto práci je vidieť, že športová akcia z pohľadu projektového manažmentu je špecifická a nedajú sa na ňu priamo aplikovať všetky poznatky z projektového manažmentu. Preto je potrebné citlivo vybrať tie, ktoré sa v projekte jednoznačne musia objaviť a eliminovať tie, ktoré pre projekt športovej akcie nemajú jednoznačný vplyv. V súčasnosti nie sú dostupné publikácie, ktoré by odrážali projektový manažment v oblasti športu a preto nebola tvorba diplomovej práce jednoduchá.

Počas vypracovávania práce som prišla do kontaktu s pracovníkmi mestského úradu mesta Poprad, ktorý so mnou ochotne diskutovali a podporili myšlienku organizovania takéhoto turnaja práve v Poprade a poskytli mi informácie o náležitostiach, ktoré si organizácia takéhoto turnaja vyžaduje. Informácie mi poskytla aj SVF, ktorá myšlienku organizácie turnaja pre ženskú zložku považovala minimálne za veľmi zaujímavú.

Myslím si, že vypracovanie podrobného projektu pre športovú akciu akéhokoľvek charakteru, regionálneho alebo nadregionálneho významu by malo byť súčasťou prípravy športových klubov, zväzov a federácií na rôzne turnaje alebo športové súťaže. Vyhli by sa tak zbytočným problémom a komplikáciám spôsobených nedbalosťou alebo len neuvedomením si súvislosti.

Domnievam sa, že ak by bol takto vypracovaný projekt realizovaný, došlo by aj k zvýšeniu prestíže organizátorov, ktorý by v budúcnosti mohli mať dôveru a podporu zo strany svetových športových organizácií pri organizovaní ďalších podujatí.

V budúcnosti by som chcela takýto turnaj naplánovať a následne realizovať.

Použitá literatúra

- [1] Blažek, L. (2011). *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. (1.vyd., 191 s.) Praha: Grada.
- [2] Čuňočková, V. (2011). *Management sportovní akce*. (nepublikovaná bakalárska práca). Masarykova univerzita, Brno, Česká republika.
- [3] DeRose, G. (c1999). *Outsourcing: training*. (viii, 247 p.) Alexandria, VA: American Society for Training.
- [4] Dolanský, V. (1996). *Projektový management*. (1.vyd., 372 s.) Praha: Grada Publishing.
- [5] Doležal, J., Máchal, P., & Lacko, B. (2012). *Projektový management podle IPMA*. (2., aktualiz. a dopl. vyd., 526 s.) Praha: Grada.
- [6] Dvořáček, J., & Tyll, L. (2010). *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. (Vyd. 1., xii, 183 s.) Praha: C. H. Beck.
- [7] Holman, R. (2007). *Mikroekonomie: středně pokročilý kurs*. (2. akt. vyd., xvi, 592 s.) Praha: C. H. Beck.
- [8] Kotler, P. (2007). *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. (1. vyd., 1041 s.) Praha: Grada.
- [9] Němec, V. (2002). *Projektový management*. (1. vyd., 182 s.) Praha: Grada.
- [10] Rosenau, M. (c2007). *Řízení projektů*. (Vyd. 3., x, 344 s.) Brno: Computer Press.
- [11] Skalický, J., Jermář, M., & Svoboda, J. (2010). *Projektový management a potřebné kompetence*. (1. vyd., xiii, 389 s.) Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni.
- [12] Svozilová, A. (2011). *Projektový management*. (2., aktualiz. a dopl. vyd., 380 s.) Praha: Grada.
- [13] Svozilová, A. (2006). *Projektový management*. (1. vyd., 353 s.) Praha: Grada.
- [14] Šajdlerová, I., & Konečný, M. (2008). *Projektový management*. (1. vyd., 140 s.) Ostrava: Vysoká škola báňská. Technická univerzita.
- [15] Veber, J. (2009). *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. (2., aktualiz. vyd., 734 s.) Praha: Management Press.
- [16] Wilson, C. (2013). *Brainstorming and beyond: a user-centered design method*. (viii, 75 pages). Oxford: Morgan Kaufmann.
- [17] ZÁKON č. 479/2008 Z.z. o organizovaní verejných telovýchovných podujatí, športových podujatí a turistických podujatí a o zmene a doplnení niektorých zákonov (k 25.1.2013), čl. 1§2- §3 (2008)
- [18] Predpis č.618/2003 Z.z. Zákon o autorskom práve a právach súvisiacich s autorským právom (autorský zákon) (2003) §48
- [19] Všeobecne záväzné nariadenie mesta Poprad č. 6/2012 o miestnych daniach, §10 (2012).

[20] Predpis č. 542/2008 Z.z. Vyhláška Ministerstva školstva Slovenskej republiky o postupe pri vykonávaní dopingovej kontroly a nakladaní s odobratými biologickými vzorkami športovca (2008)

Elektronické zdroje

[1] *Poprad: Základné informácie*. (2013). Retrieved from:

<http://www.poprad.sk/zakladne-informacie.phtml?id5=19967> (accessed 25.10.2013)

[2] *OFICIÁLNE PRAVIDLÁ VOLEJBALU 2013-2016*. (2013). Retrieved from:

http://www.avr-sr.sk/administracia/prilohy/dokument/oficialne_pravidla_volejbalu_2013_2016.pdf (accessed 25.10. 2013)

[3] Zdroj: *Žiadosť o poskytnutie dotácie z rozpočtu Mesta Poprad: Oddelenie školstva, mládeže a športu, školský úrad*. (2011). Retrieved from:

<http://www.poprad.sk/tlaciva-na-stiahnutie.phtml?id5=19960> (accessed 2.10.2013)

[4] *Spring Cup Brno*. (2012). Retrieved from:

<http://www.cev.lu/News.aspx?NewsID=12755&ID=7> (accessed 2.10.2013)

[5] *European League Women 2013*. (2013). Retrieved from:

<http://www.cev.lu/Competition-Area/competition.aspx?ID=598&PID=-2> (accessed 2.10.2013)

[6] *Počet obyvatel Brna*. (2012). Retrieved from: <http://www.brno.cz/podnikatel-investor/ekonomika-v-cislech/> (accessed 25.10.2013)

[7] *SOU služieb SZVD Poprad*. (2006). Retrieved from:

<http://www.dosnppp.edu.sk/> (accessed 25.10.2013)

[8] *Sportovní hala 2 - Nová*. (2011). Retrieved from:

<http://www.vodova.cz/strediska/sportovni-hala-2-nova/> (accessed 25.10.2013)

[9] *Sportovní hala 1 - Stará*. (2011). Retrieved from:

<http://www.vodova.cz/strediska/sportovni-hala-1-stara/> (accessed 25.10.2013)

[10] *Aktualizácia Národného programu podpory zdravia v Slovenskej republike*. (2011). Retrieved from:

http://www.uvzsr.sk/docs/info/podpora/2_vlastny_material_NPPZ.pdf (accessed 28.10.2013)

[11] *FIVB VOLLEYBALL CALENDAR 2015*. (2011). Retrieved from:

<http://www.fivb.org/en/volleyball/Calendar.asp> (accessed 1.11.2013)

[12] *Financovanie športu (Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky)*. (2010). Retrieved from:

<http://www.minedu.sk/financovanie-sportu-v-roku-2013/> (accessed 2.10.2013)

[13] *Výzvy a granty (Prešovský samosprávny kraj)*. (2013). Retrieved from:

<http://www.po-kraj.sk/sk/samosprava/vyzvy-a-granty/> (accessed 2.10.2013)

[14] *Aréna Poprad: technické údaje*. (2012). Retrieved from:

<http://www.arena.bigthink.sk/tech-udaje.php> (accessed 25.10.2013)

- [15] *SADZOBNÍK AUTORSKÝCH ODMIEN ZA POUŽÍVANIE HUDOBNÝCH DIEL.* (2007). Retrieved from: http://www.soza.sk/fileadmin/documents/I_VNP_Sadzobnik_SOZA_20-2-2013.pdf (accessed 5.11.2013)
- [16] *Základné pravidlá a povinnosti športových zväzov a organizátorov podujatí pri vykonávaní dopingovej kontroly v Slovenskej republike.* (2009). Retrieved from: <http://www.antidoping.sk/?antidoping-ADA-SR=-:povinnosti-sportovych-zvazov&ada=211> (accessed 15.11.2013)
- [17] *Poštovné.* (2013) Retrieved from: <http://cennik.posta.sk/> (accessed 1.12.2013)
- [18] *Poháre.* (2013). Retrieved from: http://www.sart.sk/index.php?route=product/category&path=59_62 (accessed 1.12.2013)
- [19] *Sklenené trofeje.* (2013). Retrieved from: <http://www.sart.sk/index.php?route=product/category&path=74>(accessed 1.12.2013)
- [20] *Odvody.* (2012). Retrieved from: <http://www.danovecentrum.sk/odvod/Odvody-od-1-7-2013-2.htm> (accessed 4.12.2013)
- [21] *Daň z pridanej hodnoty.* (1997) Retrieved from: <http://www.dph.sk/14/9/1/prakticke-informacie-dph-v-ramci-eu-sadzby-dane-v-clenskych-statoch-eu/> (accessed 6.12.013)
- [22] *Brno: Základné informácie.* (2013). Retrieved from: <http://www.brno.cz/uvodni-strana/> (accessed 25.10.2013)
- [23] *Poprad.* (2013). Retrieved from: https://www.google.sk/search?q=poprad&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ei=GdalUoaRHlrBtQaxpoCwAg&sqi=2&ved=0CAcQ_AUoAQ&biw=1241&bih=583 (accessed 25.10.2013)
- [24] *Slovenská volejbalová federácia: Partneri.* (2010). Retrieved from: <http://www.svf.sk/Default.aspx?CatID=1525> (accessed 28.10.2013)

Zoznam skratiek

CEV	Európska volejbalová federácia
SVF	Slovenská volejbalová federácia
FIVB	Svetová volejbalová federácia
OV	Organizačný výbor
ŠH	Športová hala
TH	Tréningová hala
H	Hotel
ČVS	Český volejbalový svaz
MŠ	Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky
VÚC Prešov	Prešovský samosprávny kraj

Zoznam obrázkov

Obrázok 1: Obecný životný cyklus projektu

Obrázok 2: Trojimperatív

Obrázok 3: Schéma uzavretej riadiacej slučky

Obrázok 4 : Väzba plánovacích dokumentov na podrobný rozpis prác (WBS)

Obrázok 5: Procesy managementu rizík

Obrázok6: Ganttov diagram turnaja

Obrázok 7: CPM graf turnaja

Zoznam tabuliek

Tabuľka 1: Variantné riešenia turnaja Spring Cup

Tabuľka 2: SWOT analýza možnosti realizácie turnaja v Poprade

Tabuľka 3 : Ľudské zdroje potrebné na organizáciu turnaja Spring Cup 2015

Tabuľka 4: Rozdelenie fixných a variabilných nákladov

Tabuľka 5: Rozdelenie zdrojov turnaja

Tabuľka 6: Zoznam rizík projektu turnaja Spring Cup

Tabuľka 7: Zoznam materiálnych zdrojov turnaja Spring Cup

Tabuľka 8: Matica zodpovednosti turnaja Spring Cup

Tabuľka 9: Definičná tabuľka činností projektu turnaja

Tabuľka 10: Požiadavky na priestor podľa pravidiel volejbalu (FIVB)

Tabuľka 11: Plánovaný rozpočet turnaja (€)

Tabuľka 12: Plánované výnosy turnaja Spring Cup (€)

Zoznam príloh

Príloha 1: Charakteristika mesta Poprad

Príloha 2: Obsadenie turnaja v rokoch 1986-2006

Príloha 3: Oznámenie o zámere zorganizovať telovýchovné, športové a turistické podujatie

Príloha 4: Žiadosť o poskytnutie dotácie z rozpočtu Mesta Poprad

Príloha 5: Súťažný priestor

Príloha 6: Hracia plocha

Príloha 7: Organizačná štruktúra turnaja

Príloha 8: Kvalifikačné skupiny a program turnaja

Príloha 9: Hrací systém turnaja Spring Cup

Príloha 10: Harmonogram príchodov a odchodov družstiev

Príloha 11: Partneri SVF

Príloha 1: Charakteristika mesta Poprad

Mesto Poprad je 10 najväčšie slovenské mesto s približne 53 000 obyvateľmi, ktoré sa nachádza na východnom Slovensku. Na sever od mesta sa rozprestierajú Vysoké a Belianske Tatry, ktoré tvoria mestu krásnu kulisu.

Poprad má výhodnú geografickú a strategickú polohu, keďže v jeho bezprostrednej blízkosti sa rozprestierajú Vysoké Tatry. V súčasnej dobe cez Poprad vedie diaľnica D1, taktiež leží na hlavnej železničnej trase medzi Košicami a Bratislavou a letecké spojenie sprostredkúva medzinárodné letisko Poprad-Tatry.

V súčasnej dobe sa mesto označuje za dynamicky sa rozvíjajúce administratívne, kultúrne, hospodárske a spoločenské centrum podtatranského regiónu. Vďaka svojej výhodnej zemepisnej a strategickej polohe ponúka všestranný rozvoj cestovného ruchu, športu a celkovej sebarealizácie. Do skvalitnenia služieb a prostredia mesto investuje nemalé finančné prostriedky. V oblasti športu a cestovného ruchu došlo k výstavbe viacúčelovej športovej haly Aréna Poprad, Národného futbalového tréningového centra, cyklistických chodníkov, oddychových zón, vybudovanie vodného areálu AquaCity Poprad apod.⁴¹



Zdroj: Poprad. (2013). Retrieved from:

https://www.google.sk/search?q=poprad&source=Inms&tbm=isch&sa=X&ei=GdalUoaRHlrBtQaxpoCwAg&sqi=2&ved=0CAcQ_AUoAQ&biw=1241&bih=583 (accessed 25.10.2013)

⁴¹ *Poprad: Základné informácie.* (27.9.2013). Retrieved from: <http://www.poprad.sk/zakladne-informacie.phtml?id5=19967> (accessed 25.10.2013)

Príloha 2: Obsadenie turnaja v rokoch 1986-2006

krajina	NOR	SWE	GRE	TUR	FIN	HUN	TUR	CZE	ROM	AUT	CZE	POL	TUR	POL	CZE	CZE	CRO	CZE	CZE	CZE	CZE
rok	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	00	01	02	03	04	05	06
AUT	4	10	4	4	5	6	11	14	10	4	12	15			9		11		9	5	3
AZB								5	1	5		2	2			3	2	1	2		10
BEL	5			6								13	6	1							
BUL								9											5	4	4
CRO								1	7			8		8	7	9	4				
CYP			14												16						
CZE						1	2	4	6		2	5		3	1,14	7		4,9	6,10	8	
DEN	11	12	12		9		14	15	15		14	12	14	14	12	8	9	8	13	9,12	9
ENG	12	13	15	13	13										15	12	10		16		
ESP	8	7	10						14				9	9	5	2	3		1		5
EST							12	13		12		10	11						12		8
FIN	9	2	9	7	2	5	3	10			11	11	10	7	2	5	7	7	15		
FRA	1	8	6	5	8	7	8	6	11	2	1		5	10						1	
GER		1	1	11	7		5														
GRE	10	9	2	1	3	3	10	8	2	3	3	4	4	6	3	4	6		4	2	
HUN						9	7														
ISR	13	15	13	12	11	12	15	16	13	10	6	14	7								
ITA																					
LAT									12			7								11	
LIT																					
LUX		14																			
NED																					
NOR	3	4	7	9	4	10									11						
POL						11	9	2		1	13	1	3		2	1					
POR		11	11	8	10	13			5	9	7		8								
ROM							6	3	4	8	9			5				6			
SLO								11		13	10	16		12	6	10	5	3	8		2
SUI	7	6	5	3	12	4	4	7	9	11	8		12		11				7	7	6
SVK									8	7	5	9		4	4			5	14	6	
SWE	6	3	8	10	6	8	13					6	13		13	11	8	10	11	10	7
TUR	2	5	3	2	1	2	1	12	3	6	4	3	1	13	8	6	1	2	3	3	1

Zdroj: Čuňočková, (2011).

Príloha 3: Oznámenie o zámere zorganizovať telovýchovné, športové a turistické podujatie

OZNÁMENIE

o zámere zorganizovať telovýchovné, športové a turistické podujatie
na území mesta Poprad v zmysle zákona č. 479/2008 Z.z. o organizovaní verejných
telovýchovných podujatí, športových podujatí a turistických podujatí a o zmene a doplnení
niektorých zákonov

Názov organizátora/ meno, priezvisko :

Sídlo/adresa trvalého pobytu organizátora :

Telefonický kontakt/č. mobilného telefónu:

Názov a účel podujatia:

Dátum konania podujatia :

Miesto konania podujatia:

Čas začatia a čas ukončenia :

Predpokladaný počet účastníkov podujatia :

Označenie podujatia za rizikové v prípade hrozby porušovania verejného poriadku:

Áno – Nie*

*(nehodiace sa prečiarknite)

Meno, priezvisko, adresa trvalého pobytu hlavného usporiadateľa podujatia:

Tel. číslo (mobil) počas podujatia:

Názov a sídlo súkromnej bezpečnostnej služby, meno, priezvisko a číslo mobilného telefónu jej štatutárneho zástupcu, v prípade jej využitia:

Opatrenia, ktoré urobí, aby nedošlo k narušeniu verejného poriadku, ohrozeniu bezpečnosti, života a zdravia účastníkov podujatia alebo životného prostredia:

Počet členov usporiadateľskej služby a v prípade jej využitia aj počet členov súkromnej bezpečnostnej služby:

Východiskové miesto, trasu a miesto skončenia podujatia, ak si to jeho povaha vyžaduje:

Súhlas oprávnených vlastníkov a užívateľov:

Pokyny :Organizátor súhlasí so spracovaním osobných údajov uvedených v tomto oznámení za podmienok v zmysle zákona č. 428/2002 Z. z. o ochrane osobných údajov v znení neskorších predpisov.

Organizátor je povinný dodržať pri konaní podujatia svoje povinnosti vyplývajúce z platnej právnej úpravy – najmä zákon č. 479/2008 Z. z. a to najmä: zabezpečiť verejný poriadok, riadiť priebeh podujatia tak, aby sa neodchyľovalo od účelu uvedeného v oznámení, a riadne ho skončiť, zabezpečiť dodržiavanie obmedzenia alebo zákazu predávať, podávať a požívať alkoholické nápoje vrátane toho, aby všetky podávané, predávané a donesené nápoje boli v obaloch, ktoré nemôžu spôsobiť ujmu na zdraví, spoľahlivo od seba oddeliť skupiny priaznivcov súťažiacich družstiev alebo priaznivcov športovcov, zriadiť usporiadateľskú službu, vyčleniť potrebný počet členov usporiadateľskej služby a dať im záväzné pokyny, v prípade závažného porušenia verejného poriadku podujatie prerušiť alebo skončiť, ak nie je možné obnoviť verejný poriadok iným spôsobom, dodržiavať bezpečnostné, zdravotnícke, hygienické, požiarne, technické a iné právne predpisy a umožniť výkon dozoru na to oprávnených orgánov a pod.

Usporiadateľ zodpovedá za dodržiavanie prípustnej hladiny hluku (zákon č. 355/2007 Z. z. o ochrane, podpore a rozvoji verejného zdravia a o zmene a doplnení niektorých zákonov – najmä § 27 a nasl.) a prípustného množstva emisií znečisťujúcich ovzdušie.

Po ukončení zhromaždenia je usporiadateľ povinný dať priestor konania podujatia do poriadku.

V Poprade dňa :

Organizátor:

pečiatka

podpis

Za mesto Poprad:

pečiatka

podpis⁴²

⁴² ZÁKON č. 479/2008 Z.z. o organizovaní verejných telovýchovných podujatí, športových podujatí a turistických podujatí a o zmene a doplnení niektorých zákonov (k 25.1.2013), čl. 1§2-§3 (2008)

Príloha 4: Žiadosť o poskytnutie dotácie z rozpočtu Mesta Poprad

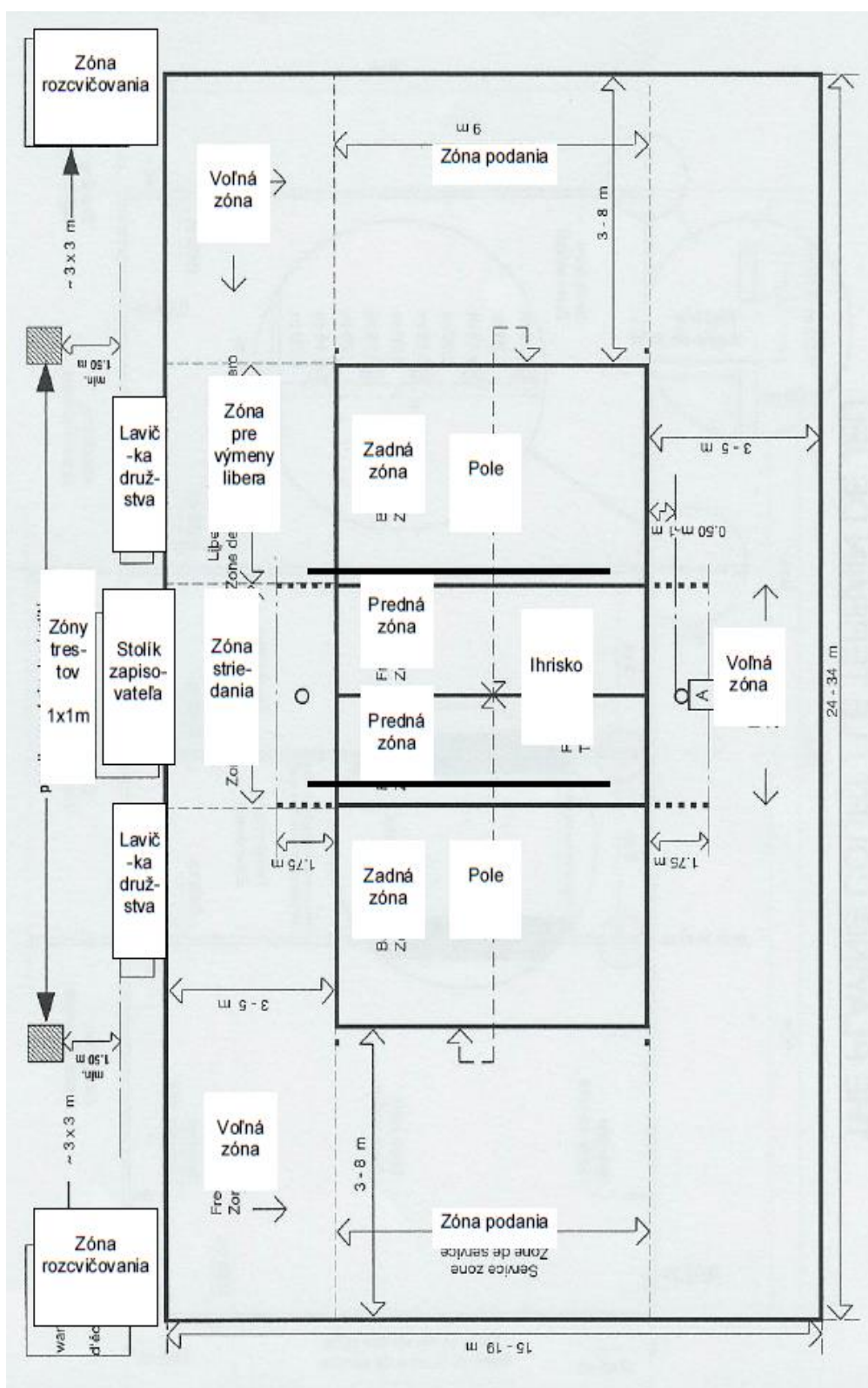
Žiadosť o poskytnutie dotácie z rozpočtu Mesta Poprad

A. Údaje o žiadateľovi	
1. Názov žiadateľa	
2. Právna forma	
3. IČO	
4. DIČ	
5. IČ DPH	
6. Bankové spojenie žiadateľa: číslo účtu a názov banky	
7. Sídlo žiadateľa	
8. Titul, meno a priezvisko štatutárneho zástupcu	
9. Číslo telefónu (fax, mail) štatutárneho zástupcu	
10. Kontaktná osoba meno a telefón. číslo	
B. Údaje o akcii	
11. Účel, na ktorý sa požaduje dotácia	
12. Termín realizácie akcie	
13. Miesto realizácie akcie	
14. Celkové náklady v €	
15. Prostriedky získané z iných zdrojov v€ (uviesť odkiaľ)	
16. Požadovaná výška dotácie v €	
17. Charakteristika konkrétnej akcie s predbežnou špecifikáciou	

nákladov	
18. Ďalšie údaje	
19. Charakteristika publicity Mesta Poprad	
C. Čestné prehlásenie žiadateľa	
<p>Dolu podpísaný štatutárny zástupca žiadateľa čestne prehlasujem, že žiadateľ ku dňu podania žiadosti o poskytnutie dotácie z rozpočtu Mesta Poprad nie je v likvidácii alebo v konkurznom konaní a má vysporiadané záväzky voči Mestu Poprad, rozpočtovým a príspevkovým organizáciám zriadeným Mestom Poprad a obchodným spoločnostiam založeným Mestom Poprad.</p> <p>Toto čestné prehlásenie som vykonal (a) dobrovoľne s plnou zodpovednosťou pre potreby Mesta Poprad za účelom predloženia žiadosti o poskytnutie dotácie z rozpočtu Mesta Poprad.</p>	
D. Vyhlásenie a súhlas žiadateľa	
<p>Vyhlasujem, že údaje uvedené v žiadosti o poskytnutie dotácie z rozpočtu Mesta Poprad a prílohách sú pravdivé. V zmysle zákona č. 428/2002 Z. z. o ochrane osobných údajov v platnom znení súhlasím so spracovaním a sprístupnením uvedených údajov.</p>	
E. Prílohy žiadosti	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Doklad o vzniku žiadateľa (FO-podnikateľ: kópia živnostenského listu, PO: kópia výpisu z obchodného registra, neziskové organizácie: registrácia, zloženie, stanovy, zapisnica...) 2. Doklad preukazujúci oprávnené osoby konať za žiadateľa. 3. Doklad o pridelení IČO, DIČ. 4. Doklad o pridelení IČ DPH, ak je žiadateľ platiteľom dane z pridanej hodnoty. 	
<p>Pečiatka a podpis štatutárneho zástupcu</p>	
<p>Meno a priezvisko štatutárneho zástupcu</p>	
<p>V dňa</p>	

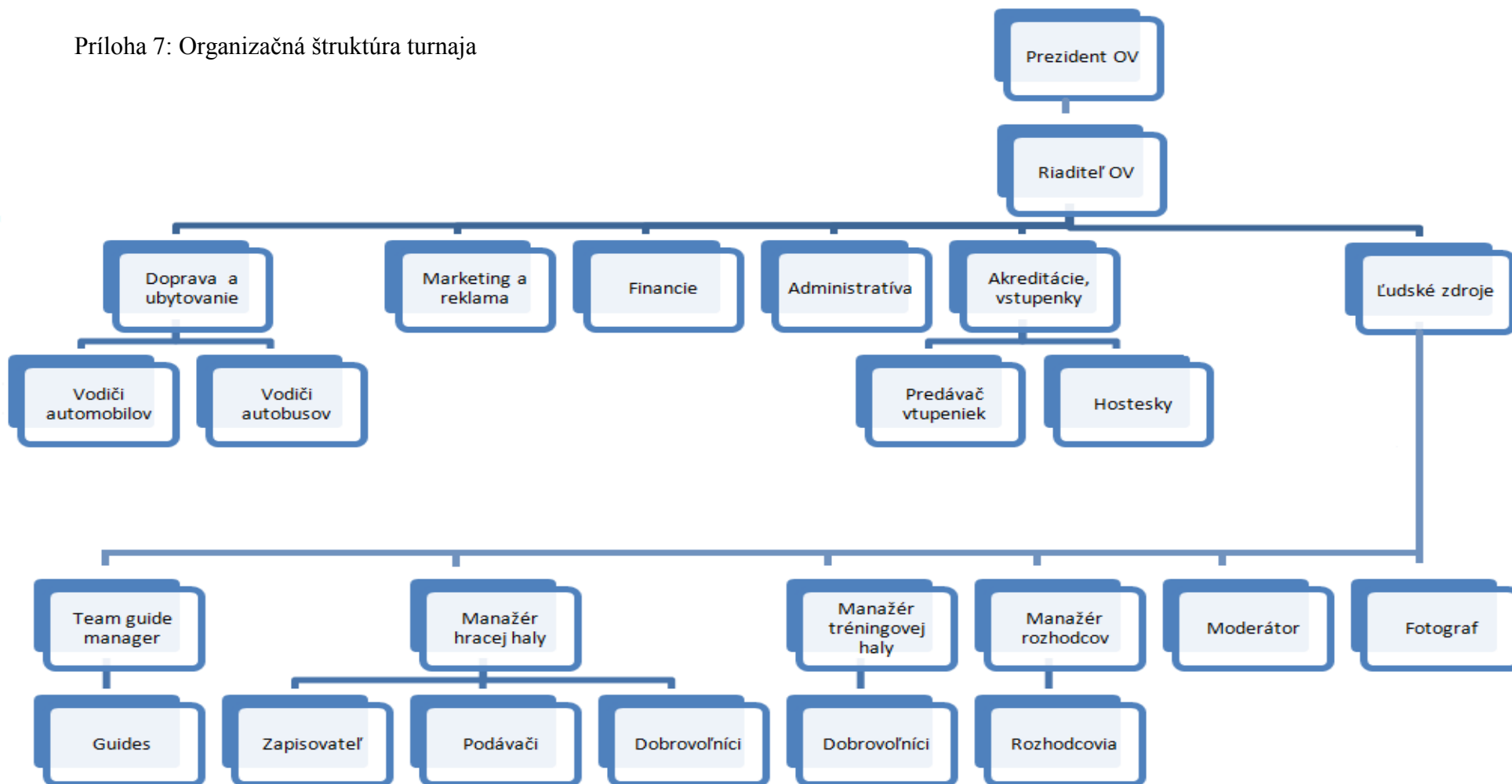
Zdroj: *Žiadosť o poskytnutie dotácie z rozpočtu Mesta Poprad: Oddelenie školstva, mládeže a športu, školský úrad.* (2011). Retrieved from: <http://www.poprad.sk/tlaciva-na-stiahnutie.phtml?id5=19960> (accessed 2.10.2013)

Príloha 6: Hracia plocha



Zdroj : *OFICIÁLNE PRAVIDLÁ VOLEJBALU 2013-2016*. (2013). Retrieved from: http://www.avr-r.sk/administracia/prilohy/dokument/oficialne_pravidla_volejbalu_2013_2016.pdf (accessed 25.10. 2013)

Príloha 7: Organizačná štruktúra turnaja



Zdroj: Vlastná práca

Príloha 8: Kvalifikačné skupiny a program turnaja

KVALIFIKAČNÉ SKUPINY

	A SKUPINA		B SKUPINA	
1				
2				
3				
4				

Zdroj: Vlastná práca

PROGRAM TURNAJA

DEŇ	HALA	12:30	15:00	17:30	20:00
1.	Aréna	B1:B2	B3:B4	A1:A4	A2:A3
2.	Aréna	B2:B4	A2:A4	A1:A3	B3:B1
3.	Aréna	A4:A3	B1:B4	B3:B2	A1:A2
4.		VOLNÝ DEŇ			
5.	Aréna	b4:a3	b1:a2	b3:a4	a1:b2
6.	Aréna	o7.miesto	5.miesto	3.miesto	FINÁLE

Zdroj: vlastná práca

ROZPIS TRÉNINGOV

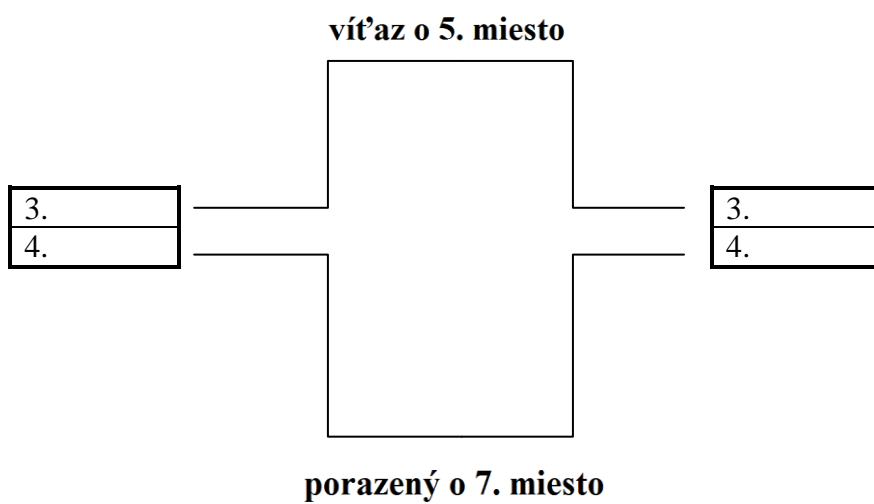
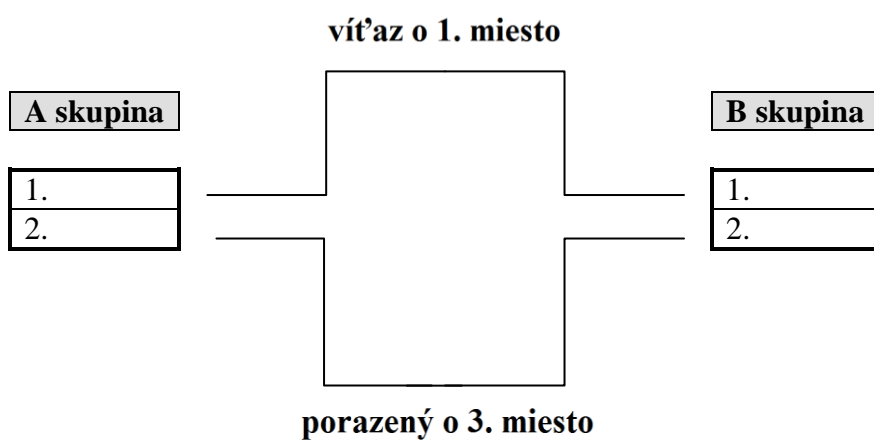
DEŇ	HALA	9:00	10:00	11:00	19:00	20:00
1.	Aréna	Tréning B3	Tréning A1	Tréning A2		
	TH	Tréning B4	Tréning A4	Tréning A3	Tréning B1	Tréning B2
2.	Aréna	Tréning A4	Tréning A3	Tréning B1		
	TH	Tréning A2	Tréning A1	Tréning B3	Tréning B2	Tréning B4
3.	Aréna	Tréning B4	Tréning B2	Tréning A1		
	TH	Tréning B1	Tréning B3	Tréning A2	Tréning A4	Tréning A3
4.	Aréna	VOLNÝ DEŇ				
	TH					
5.	Aréna	Tréning b1	Tréning b3	Tréning a1		
	TH	Tréning a2	Tréning a4	Tréning b2	Tréning b4	Tréning a3
6.	Aréna	O 5.miesto	O 3.miesto	O 1.miesto		
	TH					

Zdroj: Vlastná práca

Príloha 9: Hrací systém turnaja Spring Cup

A skupina
1.
2.
3.
4.

B skupina
1.
2.
3.
4.



Príloha 10: Harmonogram príchodov a odchodov družstiev

Referee	TO ???				FROM ???				FROM ???				TO ???			
NAME	ARR. DATE	ARR. TIME	FLIGHT No.	FROM CITY	DEP. DATE	DEP. HOTEL	DEP. TIME	FLIGHT No.	ARR. DATE	ARR. TIME	FLIGHT No.	FROM CITY	DEP. DATE	DEP. HOTEL	DEP. TIME	FLIGHT No.

Teams	TO ???				FROM ???				FROM ???				TO ???			
NAME	ARR. DATE	ARR. TIME	FLIGHT No.	FROM CITY	DEP. DATE	DEP. HOTEL	DEP. TIME	FLIGHT No.	ARR. DATE	ARR. TIME	FLIGHT No.	FROM CITY	DEP. DATE	DEP. HOTEL	DEP. TIME	FLIGHT No.

Zdroj: Vlastná práca

Príloha 11: Partneri SVF

Generálny partner



Hlavní partneri SVF



Komunikačný partner SVF



Reklamní partneri SVF



Mediálni partneri SVF



Zdroj: Slovenská volejbalová federácia: Partneri. (2010). Retrieved from: <http://www.svf.sk/Default.aspx?CatID=1525> (accessed 28.10.2013)

Resumé

Cieľom diplomovej práce „*Projekt športovej akcie nadregionálneho významu*” je návrh projektu športovej akcie. Tento cieľ som dosiahla na základe štúdia odbornej literatúry, legislatívy Slovenskej republiky súvisiacej s organizáciou športových a telovýchovných podujatí a vlastnej skúsenosti. Výsledkom práce je projekt medzinárodného ženského volejbalového turnaja Spring Cup 2015.

The aim of the diploma thesis „*Project of national importance sporting events*” is a proposal of sporting events. This goal is reached through the research of technical literature and current legislation in Slovak republic relating to the organization of sports and physical education events and personal experience. The result is a project of international women's volleyball tournament Spring Cup 2015.