



## Riadenie projektov pre seniorov

Publikácia vznikla ako výstup projektu  
**Vzdelávanie seniorov na Katolíckej univerzite  
v Ružomberku a jej pracoviskách.**  
(ITMS kód 26120130048)

Ľubica Černá

## **Riadenie projektov pre seniorov**



Ružomberok 2014

© Doc. Ing. Ľubica Černá, PhD.  
© VERBUM – vydavateľstvo KU

### **Edičná rada**

prof. Dr. Helmut Renockl  
prof. Ing. Ivan Vágner, CSc.  
doc. Ing. Miroslav Hrnčiar, PhD.  
doc. Ing. Michal Jenčo, PhD.  
doc. Ing. Ľubica Černá, PhD.  
doc. RNDr. Ľudmila Lysá, PhD.  
doc. PaedDr. Jaroslav Mazurek, PhD.  
Ing. Jana Janičková, PhD.  
Ing. Richard Kerekeš, PhD.  
Ing. Pavel Mikuš, PhD.  
Ing. Peter Varhoľák, CSc.

### **Recenzenti**

Doc. PaedDr. Slavomír Laca, PhD.  
Inštitút meziodborových štúdií, Brno

Doc. ThDr. Martin Uhaľ, PhD.  
Teologická fakulta Katolíckej univerzity v Ružomberku

### **Sadzba**

Mgr. Anna Baroková

Za jazykovú úpravu zodpovedá autorka.

Táto publikácia bola schválená Edičnou radou VERBUM – vydavateľstva KU dňa 3.12.2013  
pod evidenčným číslom 150/14 ako skriptá.

VERBUM – vydavateľstvo Katolíckej univerzity v Ružomberku  
Hrabovská cesta 5512/1A, 034 01 Ružomberok  
<http://uv.ku.sk>, [verbum@ku.sk](mailto:verbum@ku.sk)

**ISBN 978–80–561–0130–8**

## Obsah

ÚVOD .....	6
ÚVOD DO PRÍPADOVEJ ŠTÚDIE .....	9
1 ČO JE TO PROJEKT? .....	10
<i>Prípadová štúdia 1</i> .....	14
2 ČO ZNAMENÁ RIADENIE PROJEKTU? .....	16
<i>Prípadová štúdia 2</i> .....	19
3 KEDY JE PROJEKT ÚSPEŠNÝ? .....	20
<i>Prípadová štúdia 3</i> .....	23
4 ČO ZNAMENÁ PROSTREDIE PROJEKTU?.....	25
<i>Prípadová štúdia 4</i> .....	31
5 ŽIVOTNÝ CYKLUS PROJEKTU .....	33
<i>Prípadová štúdia 5</i> .....	38
6 PLÁNOVANIE PROJEKTU .....	39
6.1 Postup plánovania.....	39
6.2 Súčasný stav, alebo kde je problém? .....	41
<i>Prípadová štúdia 6</i> .....	44
6.3 Ciele projektu .....	45
<i>Prípadová štúdia 7</i> .....	47
6.4 Aktivity projektu.....	48
<i>Prípadová štúdia 8</i> .....	51
6.5 Časové plánovanie.....	52
<i>Prípadová štúdia 9</i> .....	53
6.6 Ľudia v projekte.....	57
<i>Prípadová štúdia 10</i> .....	65
6.7 Tvorba rozpočtu projektu .....	67
<i>Prípadová štúdia 11</i> .....	71
7 REALIZÁCIA, KONTROLA A MONITOROVANIE PROJEKTU .....	73
<i>Prípadová štúdia 12</i> .....	74
8 UKONČENIE PROJEKTU, ALEBO ČO UROBIŤ NA ZÁVER? .....	75
<i>Prípadová štúdia 13</i> .....	75
ZÁVER.....	76
BIBLIOGRAFIA.....	77

## ÚVOD

Vzdelávanie seniorov, ako súčasť celoživotného vzdelávania, v súčasnosti vzhľadom na demografické trendy nadobúda stále väčší význam. Je charakterizované niekoľkými zvláštnosťami. Motivácia „*strieborných študentov*“ je predovšetkým orientovaná na záujmové vzdelávanie vo voľnom čase, ale aj ako nutnosť pri naštartovaní „*druhej kariéry*“. Druhú kariéru môžeme chápať nielen ako zmenu pracovnej orientácie pri strate zamestnania, ale aj pri ukončení aktívnej pracovnej činnosti odchodom do dôchodku. Práve tento čas je v živote človeka začína byť vzácny a zaujímavý.

K podstatnej zmene v živote zamestnaných ľudí dochádza v období prechodu z produktívneho veku do poproduktívnej etapy. Obdobie prechodu od aktívnej pracovnej činnosti do dôchodku a jeho samotný čas prežívajú šesťdesiatnici rôzne. Niektorí zaslúžilý čas odpočinku prijímajú s veľkou obavou, pasivitou a odovzdanosťou, iní pokračujú v pôvodnom zamestnaní, alebo v inej ekonomickej činnosti. Ďalší toto obdobie berú ako výzvu venovať sa tomu, čomu sa počas aktívneho pracovného života nemali z rôznych dôvodov čas venovať. Naučiť sa cudzí jazyk, pracovať s počítačom, získať vedomosti z iného odboru, alebo venovať sa dobrovoľníckej či verejnoprospešnej práci. Reakcie spojené s prechodom do dôchodku závisia od zamestnania a podmienok jeho vykonávania, pozície a medziľudských vzťahov na pracovisku, rodinnej situácie, osobných záľub a inej mimopracovnej činnosti. Odchod do dôchodku má samozrejme aj ekonomické dimenzie. Zníženie príjmov spôsobuje zmenu spoločenských a kultúrnych návykov.

Zvýšená pozornosť aktívnemu starnutiu sa venuje najmä od roku 2012, ktorý bol vyhlásený za Európsky rok aktívneho starnutia a medzigeneračnej solidarity, ktorý svojim zameraním nadväzuje na európsky rok 2010, ktorý bol venovaný boju proti chudobe a sociálnemu vylúčeniu a na minuloročné aktivity európskeho roka podporujúce dobrovoľníctvo. Európsky rok aktívneho starnutia a medzigeneračnej solidarity má upozorniť tvorcov verejných politík a ďalšie subjekty, že zabezpečenie dôstojného, zdravého starnutia a nezávislého života občanov si vyžaduje zmeny: v politikách zamestnanosti, zlepšením prístupu starších ľudí na trh práce, inováciami v organizácii práce, v zdravotných programoch, v prevencii úrazov, v sociálnych službách, v celoživotnom vzdelávaní, v zlepšovaní vhodného ubytovania, v oblasti informačných technológií a dopravy a v rozvoji striebornej ekonomiky.

Riadenie projektov je jedným z modulov projektu **Vzdelávanie seniorov na Katolíckej univerzite v Ružomberku a jej pracoviskách**. Vytvorenie Seniorského inkubátora na Pedagogickej fakulte Katolíckej univerzity v Ružomberku je i výsledkom napĺňania cieľa, ktorým je zvýšenie kvality programov ďalšieho vzdelávania na Pedagogickej fakulte Katolíckej univerzity v Ružomberku.

Riadenie projektov je súčasťou modulárneho systému neformálneho vzdelávania občanov nad 50 rokov a seniorov na získanie nových vedomostí (manažérskych a ekonomických) a zručností pri zmenených ekonomických a sociálnych podmienkach, pri

strate zamestnania a hľadani nového zamestnania, pri zapájaní sa do dobrovoľníckej činnosti a verejného života.

Cieľom vzdelávania seniorov je hlavne pomáhať im osobnostne rásť, poskytovať priestor na udržanie a prehĺbovanie sociálnych kontaktov, umožňovať efektívne využívať voľný čas a tým prispievať ku kvalite života aj vo vyššom veku. Ide teda hlavne o rozvoj schopností a prehĺbovanie vedomostí, ktoré vedú k celkovej seberealizácii a obohacovaniu ich osobnosti.

V procese vzdelávania seniorov je individuálny prístup veľmi potrebný. Seniori, ako cieľová skupina vzdelávania, majú isté špecifiká, ktoré je pri ich edukácii žiaduce zohľadňovať. Pri koncipovaní vzdelávacích modulov sme rešpektovali tieto špecifiká, vyplývajúce z ich spoločenského a sociálneho postavenia, ale i špecifik daných vekom a zmenám s ním súvisiacich, špecifiká vyplývajúce z odlišnej motivácie, prostredia a kolektívu.

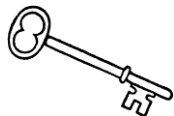
Učebné texty sú určené pre účastníkov projektu, vo veku 50+ bez ohľadu na dosiahnuté vzdelanie a pohlavie. Aby sme zefektívnilí výsledky a uľahčili priebeh učenia pridržovali sme sa nasledovných aspektov. Obsah modulu sme logicky usporiadali do jednotlivých lekcíí (kapitol), ktoré na seba nadväzujú. Každá kapitola sa skladá z teoretickej časti, v ktorej sú dôležité a podstatné pojmy výrazne označené. Teoretická časť je ukončená krátkym zhrnutím do základnej myšlienky a diskusnými otázkami. Po teoretickej časti sme zaradili prípadovú štúdiu s úlohami na vypracovanie. Prípadová štúdiu v každej kapitole je rozšírená o nové poznatky.

Obsahovým základom prípadových štúdií je rozvíjanie životného prípadu pani Evy, bývalej zamestnankyne projektovej kancelárie, ktorá si po prepustení zo zamestnania tesne pred dôchodkom nemohla nájsť stálu prácu. Bola vnímavá na problémy komunity v ktorej žila a začala sa angažovať. Rozhodla sa vypracovať a zrealizovať projekt. Problémy, ktoré jej prinášal život je povzbudili hľadať nové poznatky a nástroje ako ich riešiť.

Po vypracovaní všetkých štúdií účastníci vzdelávania si osvoja potrebné vedomosti a získajú potrebné zručnosti pre riadenie jednoduchého projektu v každej fáze jeho životného cyklu. Cieľom prípadových štúdií je zainteresovanie účastníkov a ich priame zapojenie do vzdelávacieho cyklu, s odvolávaním sa a využívaním ich životných skúseností. Je to i zároveň prepojenie teoretickej časti s aktuálnymi potrebami praxe. Počas celého vzdelávacieho modulu sme neustále motivovali účastníkov k prekonávaniu nedôvery vo vlastnú schopnosť sa učiť. Ako pomôcku sme využili piktogramy.

Schopnosť učenia sa s pribúdajúcim vekom zhoršuje, učivo sa horšie osvojuje a zväčšuje sa neistota a strach zlyhania. Aj z toho dôvodu sme odstúpili od detailného a hĺbkového teoretického základu, ale sme kládli dôraz na jeho praktickú aplikáciu v prípadových štúdiách. Pri vysvetľovaní teoretickej časti sme akceptovali znížené tempo a individuálny spôsob pochopenia, zníženú schopnosť zrakových vnemov a zníženú koncentráciu a motorické schopnosti účastníkov.

Pre uľahčenie práce s učebným textom sú v ňom umiestnené rôzne piktogramy s nasledovným významom:



**Kľúčové slová:** pomáhajú pri práci s textom, uľahčujú orientáciu v texte a charakterizujú vecný obsah práce.



**Teoretická časť kapitoly:** zahŕňa obsahové a teoretické vymedzenie používaných pojmov,



**Dôležité pojmy a definície:** najdôležitejšie pojmy a ich teoretické vysvetlenie



**Prípadová štúdia:** praktická aplikácia teoretických vedomostí, prezentácia situácie vo forme príbehu s postavou pani Evy, ktorá rieši konkrétny problém.



**Otázky:** otázky k teoretickej časti a otázky k prípadovej štúdií

Veríme, milí „strieborní študenti“, že predkladaná publikácia bude pre Vás nielen teoretickým prínosom, ale Vám pomôže pri riešení problémov vo Vašom okolí, kedy práve spôsob ich riešenia formou projektu môže byť tým najefektívnejším.

Veľa úspech vo Vašej projektovej práci želá

autorka



## ÚVOD DO PRÍPADOVEJ ŠTÚDIE

*Volám sa Eva mám 58 rokov, skončila som strednú stavebnú školu, namiesto vysokej školy som dala prednosť rodine a deťom. Tak ako mladí bežať nevládzem, ale do starého železa sa necítim. Deti sa rozutekali, vnúčikovia sú ďaleko, muž je pred Božou tvárou a ja som zostala sama. Dom a záhradka na dedine mi čas vyplňajú iba sčasti. Mojou rodinou sa stala farnosť. Po organizačných zmenách v našom podniku som zostala doma, môj profesionálny život sa potáca medzi úradom práce a krátkymi brigádami. Mám teda čas venovať sa svojomu okoliu. Zaujímajú ma nové veci. Sledujem čo sa deje okolo. Do kostola chodím takmer každý deň. Pomáham pri upratovaní v kostole a okolnosti spôsobili, že práve ja som zvesila obraz vierozvestcov sv. Cyrila a sv. Metoda a umiestnila nový, na ktorom bola zobrazená socha Panny Márie zo šaštínskej baziliky a modré logo.*

*O projektoch som veľa počula v správach v televízií. Najmä v súvislosti s čerpaním peňazí z eurofondov. Dokonca aj u nás v obci sa opravil kultúrny dom, vydláždili sa chodníky osadili lavičky. Pani starostka v káblovej televízií hovorila, že to bol najväčší projekt v histórii našej obce. My sme voľakedy projekty nepoznali, ale tiež sme opravovali a stavali. Najnovšie mi vnučka volala a hovorila, že v škole musia urobiť projekt rodostromu svojej rodiny. V kostole zase mladí hovorili, že sa zapoja do projektu Dobrá novina a budú na Vianoce koledovať. Všade samý projekt a projekt a ja za ten svet neviem pochopiť čo majú spoločné vydláždené chodníky, náš rodinný rodostrom a Dobrá novina. A to som určitý čas pracovala ako projektantka v stavebnom podniku. Spomínala som, že ma zaujíma čo sa deje okolo mňa. Práve tieto udalosti ma prinútili naučiť sa veľa nového. Všetko sa to začalo šaštínskymi zvonmi. Ale začnime pekne po poriadku.*



Obr. 1 Logo Roku sedembolestnej Panny Márie 2014

# 1 ČO JE TO PROJEKT?

**Kľúčové slová:** *projekt, problém, cieľ, náklady, čas, projektová dokumentácia, začiatok projektu, koniec projektu.*

V širšom kontexte môžeme projekt chápať ako **riešenie problému**, ako spôsob niečo urobiť alebo ako schému práce. Jednotná definícia projektu neexistuje, ale existuje množstvo definícií čo znamená projekt. Môžeme si uviesť niekoľko:



## Projekt

- je **unikátny postup** použitia obmedzených zdrojov s cieľom zmeny reálneho sveta,
- je **jednorazová práca**, ktorá má presne stanovený počiatočný a koncový bod (dátum začiatku projektu a dátum ukončenia projektu), jasne definované ciele, obsah a rozpočet,
- je jedinečná a neopakovateľná aktivita, ktorá nemá vzor v minulosti ani v budúcnosti, nebude sa presne opakovať a má **dočasný charakter**,
- je úsilím, v ktorom sú ľudské, materiálne a finančné zdroje organizované špecifickým spôsobom za účelom vykonania súboru konkrétnych činností v rámci vymedzených **nákladov a času**, ktoré vedú k dosiahnutiu určeného **cieľa**,
- je jedinečná postupnosť aktivít a úloh, ktorá má daný špecifický cieľ, ktorý má byť jeho realizáciou splnený, pričom je definovaný **dátum začiatku a konca realizácie**, má stanovený rámec pre čerpanie zdrojov na jeho realizáciu.

Celkový význam slova **projekt** sa dá zhrnúť nasledovne:

**Projekt** je jedinečná sústava činností smerujúcich k dopredu stanovenému a jasne definovanému **cieľu**, má určený čas začiatku a konca, realizácia projektu si vyžaduje spoluprácu rôznych profesií, viaže ich **kapacity** a ich úsilie a využíva (prípadne spotrebováva) pre vytvorenie cieľových výstupov informácie, materiál, peniaze, schopností a zručností zúčastnených ľudí.



## Názov projektu

Projekty majú svoje názvy. Vhodný názov musí zaujať, ale aj povedať aká je základná myšlienka projektu. Názov (pomenovanie projektu) používame pri komunikácií, oznamovaní a zverejňovaní informácií o projekte.

Za projekt **môžeme považovať** napr. vytvorenie novej inštitúcie, občianskeho združenia, alebo politickej strany, vznik nového produktu alebo služby, výstavba (rekonštrukcia) objektu, realizácia politickej, informačnej alebo reklamnej kampane, skvalitnenie ponúkaných služieb, zavedenie novej technológie, profesijné zlepšenie, realizácia zmeny v organizácii, zvýšenie gramotnosti cieľovej skupiny, modernizácia vzdelávania prostredníctvom inovačných výučbových materiálov a mnohé iné súbory činností, na ktoré majú vlastnosti, uvedené v definíciách projektu.

Za projekt **nemožno považovať** periodicky a rutinne sa opakujúcu prácu napr. predajná činnosť v supermarkete, výrobná činnosť v podniku, účtovníctvo, pravidelné ošetrovanie nevládneho člena rodiny, pravidelné modlitbové aktivity, alebo označovať ním len projektovú dokumentáciu napr. plány a výkresy výstavby rodinného domu a pod..

## Vlastnosti projektu:

- Projekt má definovaný **cieľ**.
- **Kvalita projektu** je rovnako dôležitá ako rozsah, náklady a čas.
- Projekt sa uskutočňuje prostredníctvom súboru navzájom prepojených **úloh** (pracovných činností).
- Na plnenie úloh projekt využíva rôzne **prostriedky** (materiálové, finančné, ľudské).
- Projekt je **časovo ohraničený**, tzn. má svoj dátum začiatku a dátum konca.
- Projekt je **jedinečný** alebo predstavuje jednorazové úsilie.
- Projekt má **zákazníka** (odberateľa, zadávateľa, cieľovú skupinu).
- Projekty zahŕňajú veľkú mieru **neistoty** (takmer každý projekt je spojený s rizikom práve preto lebo je jedinečný).
- Projekty sú **komplexné**.
- Projekty majú vytvoriť určitý konkrétny výsledok, resp. produkt projektu.

Na záver si zapamätajme: **Nie projekt, ale projektová dokumentácia je plán práce, ktorý popisuje to, aká je súčasná situácia a aká bude ak projekt dokončíme.**

## Otázky z teoretickej časti

1. Po diskusií rozhodnite či činnosť (činnosti) môžeme označiť ako projekt alebo nie. Svoje rozhodnutie zdôvodnite.



	organizácia oslavy Zlatej svadby	
	moja večerná modlitba	
	2 dňový poznávací zájazd	
	rekonštrukcia detského ihriska	
	pravidelné sobotné stretnutia v klube seniorov	
<b>Projekt</b>	predaj novín v stánku	<b>Nie je projekt</b>
	vysielanie rádia Lumen	
	festival speváckych zborov	
	akcia Rozdeľme sa (varenie pôstnej polievky)	

1. Napíšte aké sú znaky, resp. vlastnosti projektu

---

---

---

---

---

2. Napíšte názor na nasledovné tvrdenie:

**Projekty sú na to aby sme nimi získali peniaze.**

---

---

---

**O našom projekte nemusí verejnosť nič vedieť, je to naša vec.**

---

---

---

**Projekt musí vždy dobre dopadnúť. Musíme dosiahnuť to čo sme si naplánovali, nech to stojí čo to stojí.**

---

---

---

## Prípadová štúdia 1

„Tie šťastínske zvony k sebe nás volajú...“ Táto pieseň ma napadla keď som si v kostole vypočula že rok 2014 bude v znamení 450. výročia prvého zázraku, ktorý sa v Šaštíne udial na príhovor Panny Márie, ako aj polstoročia od potvrdenia starobylosti kultu Panny Márie Sedembolestnej ako hlavnej patrónky Slovenska, spojenej s vyhlásením šťastínskeho chrámu za menšiu baziliku. Aj my chceme ísť za ich hlasom. Moja susedka je veľmi aktívna, aj keď je už na dôchodku, zahanbiť sa nedá. Povedala som jej, aký som dostala nápad. Ako by sme mohli v našej farnosti zorganizovať púť do Šaštína. Už sme dávno nikde neboli. Najmä starší by uvítali pohodlnú dopravu autobusom bez náhlenia priamo od kostola. Takej púti však musí predchádzať aj duchovná príprava, oboznámiť sa históriou a významom tohto pútnického miesta, musíme si pripraviť spevníček. Nešli by sme bez duchovnej kytice. To nie je len tak. Keď sa vrátíme, mohli by sme ostatným premietnuť video, ukázať fotografie, porozprávať si zážitky spoločne pri čaji. Cítim, že v našej farnosti musíme oživiť a prehĺbiť duchovný život, modlitbou a obetou pomôcť našim rodinám. Bude to aj prehĺbenie úcty k Panne Márii. Verím, že sa dozvieme cestou aj veľa zaujímavostí o historických a náboženských pamiatkach. Aj pre pútnikov to bude nielen zaujímavý ale aj osožne strávený voľný čas. Otázkou však je, či farníci budú mať záujem a či nájdem nikoho kto mi s tým pomôže.“



Obr. 2 Národná bazilika v Šaštíne

## Otázky na diskusiu



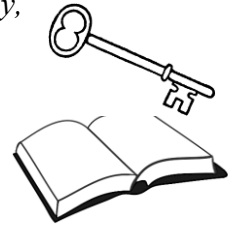
1. Aký problém sa pani Eva pokúša riešiť?
2. Akú zmenu sa chystá vykonať? Čo chce zmeniť?
3. V čom je unikátnosť alebo jedinečnosť jej nápadu?
4. Môžeme určiť začiatok a koniec toho čo chce uskutočniť? Aké bude časové trvanie plánovaných aktivít?
5. Aký je cieľ (ciele) aktivít ktoré hodlá zorganizovať?
6. Ktoré aktivity by prispeli k naplneniu cieľa (cieľov)?
7. Čo bude potrebovať k tomu aby aktivity boli zrealizované? Bude potrebovať peniaze, nejaký materiál, prostriedky? Bude potrebné vykonať prácu?
8. Budú sa činnosti z projektu v budúcnosti pravidelne opakovať?
9. Naplánuje a vykoná všetky sama, alebo bude potrebovať pomocníkov? Koho bude potrebovať k spolupráci?
10. Aké sú požadované znaky kvality?
11. Aké riziká sú spojené s aktivitami?
12. Môžeme nazvať to čo by pani Eva chcela uskutočniť projektom?
13. Ak je to projekt ako by ste ho nazvali?

## Poznámky:

## 2 ČO ZNAMENÁ RIADENIE PROJEKTU?

**Kľúčové slová:** *plánovanie, organizovanie, čas, kvalita, náklady, manažment projektu, projektový manažment, riadenie.*

S pojmom riadenie, alebo manažovanie (manažment) sa stretávame v súvislosti s podnikmi a organizáciami.



Manažérske (riadiace) funkcie sú: **plánovanie, organizovanie, riadenie ľudských zdrojov, vedenie ľudí, kontrolovanie a rozhodovanie.** Čo teda znamená riadenie v súvislosti s projektmi?

Úlohou všeobecného manažmentu je riadiť podnik alebo organizáciu s cieľom zabezpečiť jej **trvalú existenciu**. Cieľom **riadenia projektu** je jeho **realizácia v stanovenom čase, nákladoch a kvalite**. Oba prístupy sa líšia nielen používanými nástrojmi a technikami, ale aj celkovým prístupom k riadenému objektu.



Pojmy projektové riadenie a riadenie projektu (projektov) sa často zamieňajú. Napriek svojej podobnosti nie sú to totožné pojmy.

**Projektové riadenie** je širší pojem, používaný na označenie riadenia organizácie pomocou projektov, vrátane vytvárania podmienok a vzájomnej koordinácie týchto projektov. Pojem projektové riadenie je totožný s pojmom **projektový manažment**.

**Riadenie projektu** je pojem používaný na označenie procesov plánovania, organizovania, kontrolovania, usmerňovania a oznamovania všetkých aspektov projektu a motivovania všetkých účastníkov projektu na dosiahnutie cieľov projektu. Je totožný s výrazom **manažment projektu**. Manažment projektu sa zaoberá výlučne riadením projektu.



**Riadenie projektu** predstavuje súbor modelov, metód, postupov, nástrojov a techník na plánovanie a realizáciu projektov, ktoré majú obmedzené zdroje a čas. Zároveň je dôležité



zdôrazniť to, že sa nejedná o pevne stanovené postupy, ale skôr sa jedná o spôsoby riešenia problémov, ktoré sa osvedčili.

Pretože cieľom projektového riadenia je **úspešne realizovaný projekt**, je jednoduchšie pre projektového manažéra a pre jeho tím používať osvedčené postupy, než všetko skúšať zakaždým odznova. Tieto praxou vyskúšané postupy uľahčujú a urýchľujú prácu na projektoch.

Pomocou projektového riadenia môžete koordinovať činnosti aktivít, alebo súboru aktivít ktoré sú súčasťou projektu, napr. športové preteky, vzdelávanie seniorov, kultúrny festival, založenie organizácie ale aj náročné projekty investičného charakteru, napr. rekonštrukcia verejných priestranstiev v obci, stavba rodinného domu a pod.

Existujú však činnosti, pre ktoré **nie sú pre projektové riadenie vhodné**. Sú to činnosti a aktivity ktoré sú príliš komplikované, alebo naopak úplne jednoduché, alebo pre dané činnosti existujú vhodnejšie spôsoby riadenia. Jedná sa napríklad o tieto prípady:

- Pre riadenie v krízových situáciách, pri záchranných prácach, pri vojenských zásahoch v čase mieru je vhodnejšie krízové riadenie.
- Pri periodicky po sebe opakujúcich sa činnostiach, napr. pri práci na montážnej linke vo výrobných podnikoch je vhodnejšie operatívne riadenie, alebo procesné riadenie.
- Pri vykonávaní jednoduchých bezrizikových aktivít, napr. domáce práce, predaj v novinovom stánku, medziľudská komunikácia, cestovanie a pod.
- V osobitých prípadoch kde prevláda chaos a nezujem o zlepšovanie, alebo úspešné realizovanie činností, v tomto prípade sa neuplatňuje žiadne riadenie a výsledok závisí väčšinou na sile osobnosti vedúcej osoby.

Z detailného hľadiska existuje osem rozmerov, ktoré chce projektový manažér riadiť:

1. **PREČO?** Prečo sa projekt robí? Aké sú dôvody ktoré inšpirovali iniciátorov projektu? *Riadenie zámeru a cieľov.*
2. **ČO?** Čo sa musí urobiť, ktoré sú hlavné a ktoré sú špecifické projektové ciele? *Riadenie výstupov.*
3. **AKO?** Ako sa má postupovať? Ktoré prostriedky a metódy a spôsoby riešenia problému použiť? *Riadenie integrácie.*
4. **KDE?** Kde sa bude na projekte pracovať (miesto)? Bude to jedno miesto, alebo bude projekt prebiehať na viacerých miestach? *Riadenie miesta a priestoru.*
5. **KTO?** Ktoré organizácie, prípadne osoby sa podieľajú na financovaní a tvorbe projektu? *Riadenie ľudí.*

6. **KEDY?** Kedy sa projekt začne a kedy bude ukončený? *Riadenie času.*
7. **KOLKO?** Koľko bude projekt stáť? Aké budú náklady na projekt? Predpokladáme viacdrožové financovanie? *Riadenie nákladov.*
8. **AKO DOBRE?** Aké kvalitatívne ciele by mali byť dosiahnuté? Aká je požadovaná kvalita výstupov projektu? *Riadenie kvality.*

### Otázka k teoretickej časti



1. Ktoré činnosti by ste zaradili do plánovania, koordinácie, vedenia ľudí, kontrolovania, rozhodovania:

odmietanie názorov členov projektového tímu	
rozdelenie právomoci v projektovom tíme	
vytvorenie časového harmonogramu	
tvorba rozpočtu projektu	
zisťovanie kvality výstupov	
zisťovanie doterajšieho čerpania rozpočtu	
výber dodávateľa	<i>Rozhodovanie</i>
tvorba časového rozhodovania	
priradenie pracovnej úlohy členovi tímu	
vytvorenie organizačnej štruktúry	
výber vhodnej metódy vyučovania	
zisťovanie časových odchýlok realizovaných aktivít v porovnaní s časovým harmonogramom	

## Prípadová štúdia 2

*Keď som susedke porozprávala o svojom nápade s radostným výkrikom zatlieskala. Začala mi rozprávať o skúsenostiach ktoré mala ona s organizovaním autobusových zájazdov. Nemohla som však prepočítať z kuchyne poznámku „Nemáš dost' svojich starostí?“. Domov som prišla zadumaná. Potešila ma susedkina nadšená reakcia, ale tá poznámka jej muža mi nedala spať. Ako by sme to urobili? Čo treba urobiť prvé? Mám objednať autobus, alebo požiadať mladých nech nám zostavia spevník? Mladí sú pochabí, urobia to dobre? Nezabudnú na niečo? Vari by to mal pán farár pozrieť, či tam nepopísali nejaké bludy. Kto bude fotografovať a natáčať našu púť na kameru, kedy mám vylepiť oznam o púti, dokedy sa majú prihlasovať pútnici? A čo keď sa nám nenaplní autobus? Oslovíme iné farnosti? Kto bude zbierať peniaze od pútnikov? Koľko budeme zbierať aby sme neboli v mínuse? Bude mi vlastne niekto na pomoci? Najradšej by som si všetko urobila sama, ale je jasné že to sama nezvládnem. Mala by som si kúpiť malý kalendár a zapisovať si. Mala, mala... mala som z toho skrátka miš-maš.*



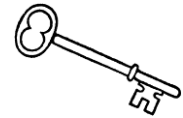
### Otázky na diskusiu:

1. Čo musí pani Eva naplánovať? Prečo je v jej prípade dôležitý proces plánovania?
2. Čo musí pani Eva organizovať? Čo musí urobiť sama a čím môže poveriť iných?
3. Aké osoby by ste navrhli do jej tímu? Ako ich má osloviť a čo by ste jej poradili aby vzájomná spolupráca bola úspešná?
4. Čo by ste poradili, aby neboli nezhody a roztržky v tíme?
5. Ako má motivovať pani Eva ostatných k spolupráci?
6. Ako bude zadávať úlohy?
7. Ako bude kontrolovať plnenie úloh?
8. Ako bude riešiť ak si niekto nesplní úlohu?
9. Ako sa bude pani Eva rozhodovať? Sama alebo spoločne s ostatnými?



### 3 KEDY JE PROJEKT ÚSPEŠNÝ?

**Kľúčové slová:** trojimperatív, kvalita, čas, náklady, riziko, spokojnosť zadávateľa, úspech projektu.



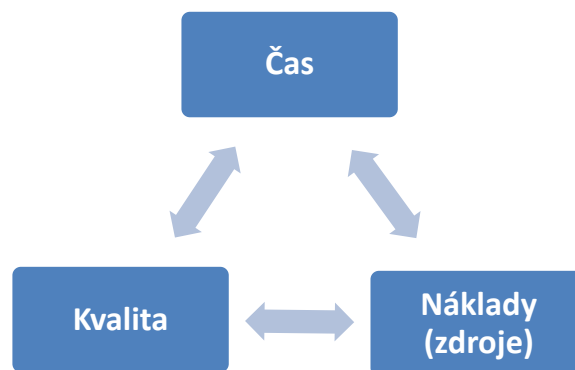
**Trojimperatív** je pojem, používaný v projektovom riadení na označenie troch navzájom pevne spätých prvkov, ktorými je projekt definovaný



Jedná sa o:

1. kvalitu (definovaná špecifikáciou prevedenia),
2. čas (definovaný časovým plánom),
3. náklady (definované dostupnosťou zdrojov – finančných, materiálových, ľudských)

Pri rôznych projektoch môžu mať jednotlivé prvky trojimperatívu rôznu váhu dôležitosti.



Obr. 3 Trojimperatív projektu

Úspech projektu pri jeho zahájení nie je zrejmý. Neúspechom sa končí mnoho projektov. Súvisí to s jedinečnosťou a originalitou projektov. Kedy môžeme povedať že projekt je úspešný alebo neúspešný? Úspech projektu znamená splnenie cieľa (cieľov) na základe troch parametrov:

- **rozsah a požadovaná kvalita** (Čo sa má dosiahnuť? Určenie cieľov a predmetu projektu - vecná dimenzia) → **MAXIMALIZÁCIA**
- **čas** (Kedy sa to má urobiť? Určenie časového harmonogramu projektu – časová dimenzia) → **MINIMALIZÁCIA**
- **náklady** (Koľko to bude stáť? Určenie projektového rozpočtu – nákladová dimenzia) → **MINIMALIZÁCIA.**

Od úspešného projektu sa očakáva splnenie všetkých troch prvkov (cieľov) trojimperatívu: dokončenie projektu v **stanovenom termíne**, v požadovanej **kvalite** a v rozmedzí naplánovaných **nákladov**.



Ak je napríklad potrebné projekt urýchliť, je možné buď znížiť nároky na kvalitu výstupu projektu, alebo vyčleniť vyššie náklady napr. zvýšiť rozpočet, pridať ďalšie zdroje a pod. Ak je potrebné pri riešení projektu dosiahnuť vyššiu kvalitu, je to možné dosiahnuť predĺžením času riešenia projektu, alebo navýšením zdrojov či už finančných, materiálových, alebo ľudských.

Medzi jednotlivými prvkami trojimperatívu existuje určitá väzba. Akúkoľvek zmenu trojimperatívu, ak je nevyhnutná, je potrebné konzultovať so zadávateľom projektu s cieľom ujasnenia si možností zmeny a priority prvkov trojimperatívu. Ak zmena ovplyvní zvyšné prvky trojimperatívu je potrebné požiadať o zmenu rozpočtu, časového plánu alebo špecifikácie.

Existujú aj iné pohľady. Odborníci rozšírili trojimperatív projektu, alebo ako ho nazývajú „magický trojuholník“ o ďalšie tri charakteristiky a definovali „magický šesťuholník“. Dimenzie šesťuholníku sú: **náklady, kvalita, čas alebo rozsah, spokojnosť zadávateľa projektu alebo zákazníka, a riziko.**



Obr. 4 Magický šesťuholník projektu

Môžeme konštatovať, že projekt je úspešný ak je ukončený v stanovenom termíne a nie je prekročený rozpočet, je splnený rozsah a špecifikácia projektu v požadovanej kvalite, to znamená že výsledok projektu je akceptovaný zadávateľom, zákazníkom alebo cieľovou skupinou, ukončil sa s minimálnym množstvom zmien alebo vzájomne odsúhlasenými zmenami v zadaní projektu, ukončil sa bez toho, aby bola narušená plynulosť hlavnej práce v organizácii.

### Otázky k teoretickej časti



1. Rozhodnite či projekt bol úspešný alebo neúspešný. Svoje rozhodnutie v diskusiách zdôvodnite.

Projekt sme ukončili neskôr, pretože sme cez prázdniny neurobili...	
Financovateľ projektu nám nezaplatil náklady, ktoré neboli v rozpočte...	
Ciele projektu sme splnili...	
Manuál pre účastníkov sme vydali až po školení, vôbec ho nepoužili a nepracovali s ním. Do záverečnej správy sme uviedli, že sa používal.	
V poslednej fáze sme sa nedohodli a rozišli sme sa v hneve...	
Podcenili sme počasie a nepodarilo sa nám uskutočniť....	
Na plagáty sme použili tenký papier, hneď sa nám potrhali...	
Neodhadli sme výšku nájomného za priestory...	
Účastníkom koncertu sa nepáčilo, že museli dlho čakať na....	
Od našich členov sme dostali po skončení plesu ďakovné listy...	
Museli sme zmeniť celý časový harmonogram...	

2. Ako súvisia zmeny v časovom harmonograme s nákladmi projektu?
3. Ako súvisia zmeny v kvalite s nákladmi projektu?
4. V čom sa môže prejaviť nespokojnosť zadávateľa projektu (zákazníka)?

5. Vysvetlite dôvody, prečo zlyhávajú projekty
- projekty neriešia skutočné problémy cieľovej skupiny,
  - projekty nemajú podporu komunity (spoločnosti),
  - ciele projektov nie sú jasne a realisticky definované,
  - prostriedky sa zamieňajú za ciele,
  - používajú sa nevhodné metódy práce,
  - nerešpektujú sa sociálno – kultúrne hodnoty cieľovej skupiny,
  - neberú sa do úvahy schopnosti miestneho manažmentu,
  - nepredvídajú sa riziká,
  - nie sú prepracované ekonomické a finančné aspekty projektu,
  - nedostatok informácií,
  - zanedbávanie monitorovania,
  - príliš mnoho manažérov,
  - nejasne definovaná deľba zodpovednosti.



### Prípadová štúdia 3

*Viem že, nie všetko ide podľa našich predstáv. Hlavou mi víri množstvo otázok. Ako dopadne náš spevník? Bude v všetko to čo má byť? Bude dobre vytlačený? Nerozpadne sa nám cestou? Potrebujeme ho vôbec? Budú nám stačiť peniaze na autobus? Lacnejší autobus je často nepohodlný. Prihlási sa nám dostatok pútnikov? Čo keď nám cestou niekto ochorie? Pôjde s nami pán farár? Čo keď sa budú chcieť pútnici niekde zastaviť? Budú mať ľudia záujem o premietnutie filmu? Termín púte bude vhodný? Mám sa spojiť s farou v Šaštíne? Čo by sme urobili?*

### Otázky na diskusiu:

1. Do tabuľky píšete aktivity projektu a charakterizujete ako môže byť ohrozený čas, náklady a kvalita projektu.



Aktivita	Ako môže ohroziť časový harmonogram	Ako môže ohroziť náklady projektu	Ako môže ohroziť kvalitu projektu

**Poznámky:**



## 4 ČO ZNAMENÁ PROSTREDIE PROJEKTU?

**Kľúčové slová:** prostredie projektu, zúčastnené osoby, záujmy, prínosy, straty, komunikácia.

Projekty sa uskutočňujú v konkrétnom prostredí. Už v dobe svojho vzniku majú súvis alebo vychádzajú s iných projektov. Nič nemôžeme tvoriť bez toho aby naša činnosť nemala vplyv a dopad na okolie. Podobne, tak aj prostredie vplýva na realizáciu našich projektov, či už vo forme pozitívnych dopadov, alebo negatívnych dopadov a rizík.



**Prostredie projektu** alebo nazývané aj okolie projektu, tvoria jednotlivci a organizácie, ktoré priamo alebo nepriamo ovplyvňujú priebeh a ekonomiku projektu, alebo sú projektom dotknuté ich záujmy (často skryté) a otvorene deklarované ich ciele.



Vonkajšie vplyvy môžeme analyzovať pomocou **analýzy STEP (zjednodušené)**

**S** - spoločenské (psychologické, kultúrne, organizačné) vplyvy,

**T** - technologické vplyvy,

**E** - ekologické, ekonomicko - finančné a estetické vplyvy,

**P** - politické, právne a prírodné vplyvy.

**Zúčastnené osoby** sú jednotlivci alebo organizácie, ktorí sú v projekte priamo zapojené, alebo sú projektom priamo dotknuté ich záujmy (napr. sú projektom obmedzovaní).



Zúčastnené osoby majú odôvodnený záujem na úspechu projektu a na jeho prospechu pre jeho prostredie. Majú svoje otvorené aj skryté ciele realizácie projektu a snažia sa projekt ovplyvňovať. Často sú zdrojom našej inšpirácie a podpory, ale aj rizík.

„*Spoluúčasť*“ má pre rôznych ľudí v rôznych situáciách odlišný význam. To, že sa jednotliviec alebo skupina „zúčastní na projekte“, hovoríme napr. v situácii, keď:

- sa zúčastní nejakého stretnutia tak, žeby do neho bezprostredne zasahoval,
- je aktívne zapojený ako dodávateľ výrobkov, prác a služieb, napr. do výstavby detského ihriska (dodáva na stavbu piesok alebo inak prispieva svojou prácou),
- poskytuje informácie a názory pre výskum (pohovor, dotazník, prieskum verejnej mienky, atď.),
- je zodpovedný za dosahovanie sekundárnych cieľov pri realizácii alebo riadení projektu,
- riadi proces prípravy projektu.

Všeobecne môžeme klasifikovať dve skupiny zúčastnených osôb podľa ich významnosti na **primárne a sekundárne zúčastnené osoby**.

- a) **Primárne zúčastnené osoby** majú priamy vplyv na úspešnosť projektu, majú moc a právomoc do projektu zasahovať, alebo sú priamo ovplyvňovaní projektom. Úspech projektu je pre nich dôležitý, preto ich nazývame aj kľúčové osoby. Sú to: cieľová skupina, projektový tím, organizácia ktorá projekt realizuje, dodávatelia, osoba ktorá projekt financuje, zamestnanci a dobrovoľníci pracujúci na projekte a pod.
- b) **Sekundárne zúčastnené osoby** sú dotknuté realizáciou projektu, nemajú priamu väzbu s projektom, ale sa ich pozitívne alebo negatívne dotýka napr. verejnosť a komunita, médiá, samospráva, spolupracujúce inštitúcie a pod.

Pri realizácii projektov je spoluúčasť zásadou a zároveň nevyhnutnosťou. V praxi sa však stretávame s nepresnosťou používania tohto pojmu. Pretože spoluúčasť neznamená len skutočné aktívne zapojenie zainteresovaných osôb (predovšetkým primárnych zainteresovaných skupín) do rozhodovacích aktivít a aktivít na ne nadväzujúcich, ale spoluúčasť zainteresovaných skupín so sebou prináša aj:

- **Väčšiu účinnosť**. Posilní sa pocit „spoluvlastníctva“ projektu a jednotný názor na postupy, ktoré vedú k dosiahnutiu jeho cieľov; zvýši sa záujem zainteresovaných osôb.
- **Väčšia hospodárnosť**. Existuje väčšia pravdepodobnosť, že vstupy a aktivity projektu prinesú včas výstupy, ktoré budú kvalitné a ktoré sa budú pohybovať v rozmedzí rozpočtu, pokiaľ do projektu začleníme znalosti a skúsenosti iných, pomôže nám to vyhnúť sa chybám.

- **Väčšia udržateľnosť a udržateľný dopad.** Viac ľudí bude odhodlaných pokračovať v určitej aktivite i potom, čo skončí podpora zvonku. Aktívna spoluúčasť im pritom pomôže rozvinúť skúsenosti a sebadôveru.
- **Väčšia priehľadnosť a zodpovednosť,** pokiaľ sa väčšiemu počtu zainteresovaných osôb dostane informácia a príležitosť spolupracovať.
- **Väčšia spravodlivosť** je pravdepodobným dôsledkom spoluúčasti za predpokladu, že sa priblíži k potrebám, záujmom a schopnostiam všetkých zainteresovaných osôb.

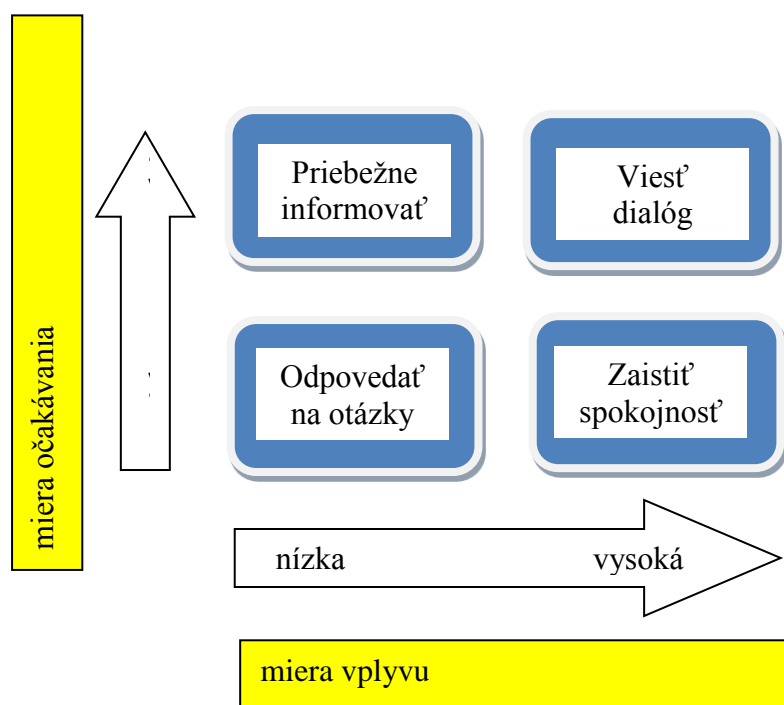
Analýzu zúčastnených osôb je potrebné uskutočňovať v čase, keď identifikujeme možné projekty. Avšak je potrebné ju uskutočňovať i v neskorších fázach projektového cyklu, aby sme posúdili, či sa pôvodná situácia zmenila, a či je zapojenie iných osôb dostatočne presne určené

Analýzu zúčastnených osôb môžeme vykonať nasledovným postupom:

- 1. Identifikácia osôb a stanovenie ich dôležitosti*
- 2. Určenie ich cieľov, očakávaní a záujmov*
- 3. Analýza prínosov a strát pre jednotlivé osoby*
- 4. Návrh ďalšieho postupu komunikácie so zúčastnenými osobami.*

#### ***Ad 1 Ako spoznať zúčastnené osoby***

Pri zisťovaní, ktoré zúčastnené osoby sú pre projekt kľúčové sa vychádza zo základného rozdelenia na primárne a sekundárne. Nasledovný obrázok predstavuje maticu analýzy vplyvu zúčastnených osôb.



Obr. 5 Matica analýzy vplyvu zúčastnených osôb.

### **Ad 2 Určenie ich cieľov, očakávaní a záujmov**

Každá záujmová osoba očakáva od projektu niečo iné. Môže sa stať, že záujmy jednotlivých skupín sú protichodné. Akú majú moc presadiť si svoje záujmy? Záujmy môžu byť rôzne napr. ekonomický zisk, kvalitný produkt, dostupná služba, cena, kvalitné vzdelanie, dobré pracovné podmienky, zladenie osobného a pracovného života, zviditeľnenie sa a pod.

### **Ad 3 Aké prínosy a straty prináša náš projekt záujmovým osobám?**

Aký prínos z projektu budú mať jednotlivé skupiny? Čo si osoby myslia, že im projekt prinesie. Toto poznanie nám pomôže zistiť aká je motivácia daného subjektu k spolupráci na projekte. Aké ťažkosti, odpor alebo neistota sa spája s našim projektom napr. ekologické škody, konkurencia, strata súkromia, strata času, vyššie ceny a pod. Poznanie negatív nám pomôže pri vyjednávaniach a rokovaní, budeme pripravení na negatíva, ktoré sú kľúčové a budeme si môcť pripraviť protiargumenty.

Všetko si zapíšeme do tabuľky, ktorá môže mať takúto alebo podobnú štruktúru:

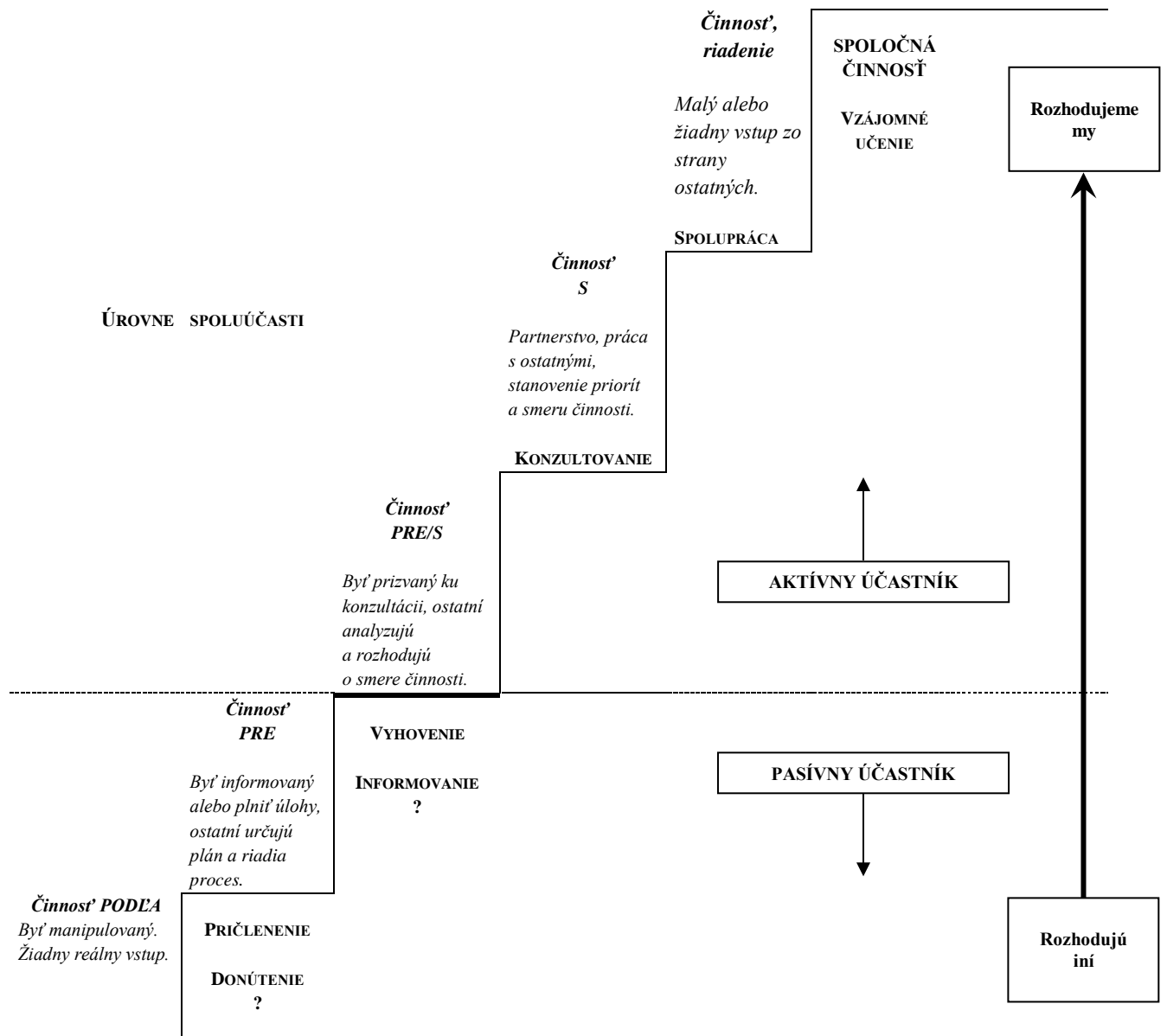
Názov skupiny záujmových osôb	Význam osôb <sup>1</sup>	ich záujmy	možný dopad (ich vplyv) na projekt <sup>2</sup>	Typ spoluúčasti:
Primárne				
meno 1	P S	záujem 1.1 záujem 1.2	+ - +/- ?	informovanie konzultácie partnerstvo riadenie
Sekundárne				

#### **Ad 4 Ako budeme komunikovať so záujmovými osobami?**

Ak chceme spolupracovať so záujmovými osobami, musíme s nimi komunikovať, Aké nástroje použijeme pri komunikácií? (napr. internet, email, obecný rozhlas, mestská káblová televízia, letáčky, stretnutia a pod.) Kto pripraví a doručí správu (informáciu)? Aké zdroje budeme potrebovať? Ako si overíme doručenie informácie? Ako získame spätnú väzbu? Aké budú nasledovať ďalšie postupy v komunikácií? Medzi najznámejšie používané prostriedky priameho zapojenia osôb a skupín do projektu je napr. dotazník, rozhovor, pracovná skupina, diskusia, telefonická podpora, neformálne stretnutia a pod. Na informovanie môžeme využiť tlačové správy, tlačové konferencie, webové prezentácie, odborný seminár, vydávanie vlastného časopisu, deň otvorených dverí, informácie na sociálnych sieťach a pod. Komunikačná stratégia si vyžaduje veľa úsilia a je potrebné ju riadiť.

<sup>1</sup> Primárne záujmové osoby (**P**), Sekundárne záujmové osoby (**S**)

<sup>2</sup> + (kladný vplyv), - (záporný vplyv), +/- možný pozitívny a negatívny dopad, podľa okolností, ? neistý dopad



### Otázky k teoretickej časti:

1. Ktoré faktory z okolitého prostredia vplyvajú na projekt?
2. Akými prostriedkami (mocou) môžu záujmové osoby vplyvať na projekt?
3. Ako môžeme komunikovať so záujmovými osobami?



#### Prípadová štúdia 4

*Dnes som zašla aj so susedkou za pánom farárom a povedala som o mojom nápade. Hmkaľ a šúchal si pri tom bradu. Budeme musieť zapojiť viacerých, povedal. Mladí by nám mali zostaviť spevník, ešte zohnať niekoho kto nám ho vytlačí a zviaže. Budeme musieť objednať autobus, potrebujeme kameramana. Ak s nami nepôjde pani Katka, čo sa modlí v kostole, tak budeme niekoho potrebovať kto bude viesť modlitby v autobuse. Musíme poprosiť pani starostku, či by nám nejako neprispela, alebo mám ísť za miestnym pekárom? Možno by nám dal nejaké pečivo na cestu, to by pútnikov potešilo. Mohli by nám to vyhlásiť aj obecnou rozhlase, Janka, čo vyhlasuje by nám to pomohla sformulovať. Ozaj a čo ostatní, čo sa nezúčastnia, budú mudrovať? Budú tých ktorí sa zapoja podporovať, alebo odhovárať? Koho ešte zapojiť? Koho osloviť?*



1. Do tabuľky zapíšete aké osoby môžu mať vplyv na projekt, aký je ich význam, aké majú záujmy, aký vplyv môžu mať na projekt a projekt na nich a akú spoluúčasť navrhujete.



<b>Názov skupiny záujmových osôb</b>	<b>Význam osôb<sup>3</sup></b>	<b>Ich záujmy</b>	<b>Možný dopad (ich vplyv) na projekt<sup>4</sup></b>	<b>Typ spoluúčasti<sup>5</sup></b>

**Poznámky:**

<sup>3</sup> Primárne záujmové osoby (P), Sekundárne záujmové osoby (S)

<sup>4</sup> + (kladný vplyv), - (záporný vplyv), +/- možný pozitívny a negatívny dopad, podľa okolností, ? neistý dopad

<sup>5</sup> informovanie, konzultácie, partnerstvo, riadenie.



## 5 ŽIVOTNÝ CYKLUS PROJEKTU

**Kľúčové slová:** životný cyklus, plánovanie realizácia, hodnotenie, fáza etapa, míľnik.



Na začiatku každého projektu je myšlienka, idea. Tá vzniká zvyčajne ako výsledok neformálnej diskusie alebo vonkajšieho podnetu. V malých organizáciách, alebo neformálnych spoločenstvách stačí na jej praktickú realizáciu ústne odsúhlasenie najdôležitejších záujmových osôb. Veľké projekty však musia prejsť cez veľké množstvo formálnych procedúr.

**Životný cyklus projektu** predstavuje sled fáz, resp. etáp projektu od projektového zámeru až po vytvorenie výsledného produktu a zakončenie projektu.



Napriek tomu každý projekt, či je malý alebo veľký prechádza určitými projektovými fázami. Počet fáz sa líši (niektorí autori ich rozdeľujú na 3, 4 resp. 5 fáz). Základné rozdelenie je nasledovné:

- 1. Plánovanie projektu** (niekedy nazývaná predprojektová časť). Niektorí autori túto fázu rozlišujú na iniciačnú a plánovaciú. V tejto časti sa formujú myšlienky a nápady, aby sme mali jasno v tom, čo by malo byť cieľom projektu. Mali by sme sa presvedčiť, či je projekt zrealizovateľný. Mali by sme si pripraviť projektový plán a zostaviť projektový tím.
- 2. Realizácia projektu.** Je to najzaujímavejšia časť. Plán dostáva našou činnosťou konkrétnu podobu. V tejto časti sa realizujú jednotlivé aktivity v reálnom čase, spotrebúvajú sa zdroje a čerpajú sa prostriedky podľa rozpočet.
- 3. Hodnotenie projektu.** Je to časť, ktorá nie je veľmi obľúbená, no veľmi potrebná. Je to záverečná etapa, keď projektový tím je často unavený a len s veľkým sebazaprením vyhodnocuje priebeh, prínosy a hodnotí splnenie cieľov, archivuje a dot'ahuje posledné detaily. Sumarizuje účtovné doklady, zostavuje záverečnú správu a analyzuje nové podnety, ktoré vznikli počas realizácie projektu. Práve pri získavaní spätnej väzby od záujmových osôb vznikajú nové nápady na nové projekty.

Toto poňatie v podstate odpovedá logickému rozdeleniu projektu na **prípravu, realizáciu a vyhodnotenie** a je ich možné sledovať u všetkých projektov. Zjednodušenie to môžeme znázorniť nasledovne:

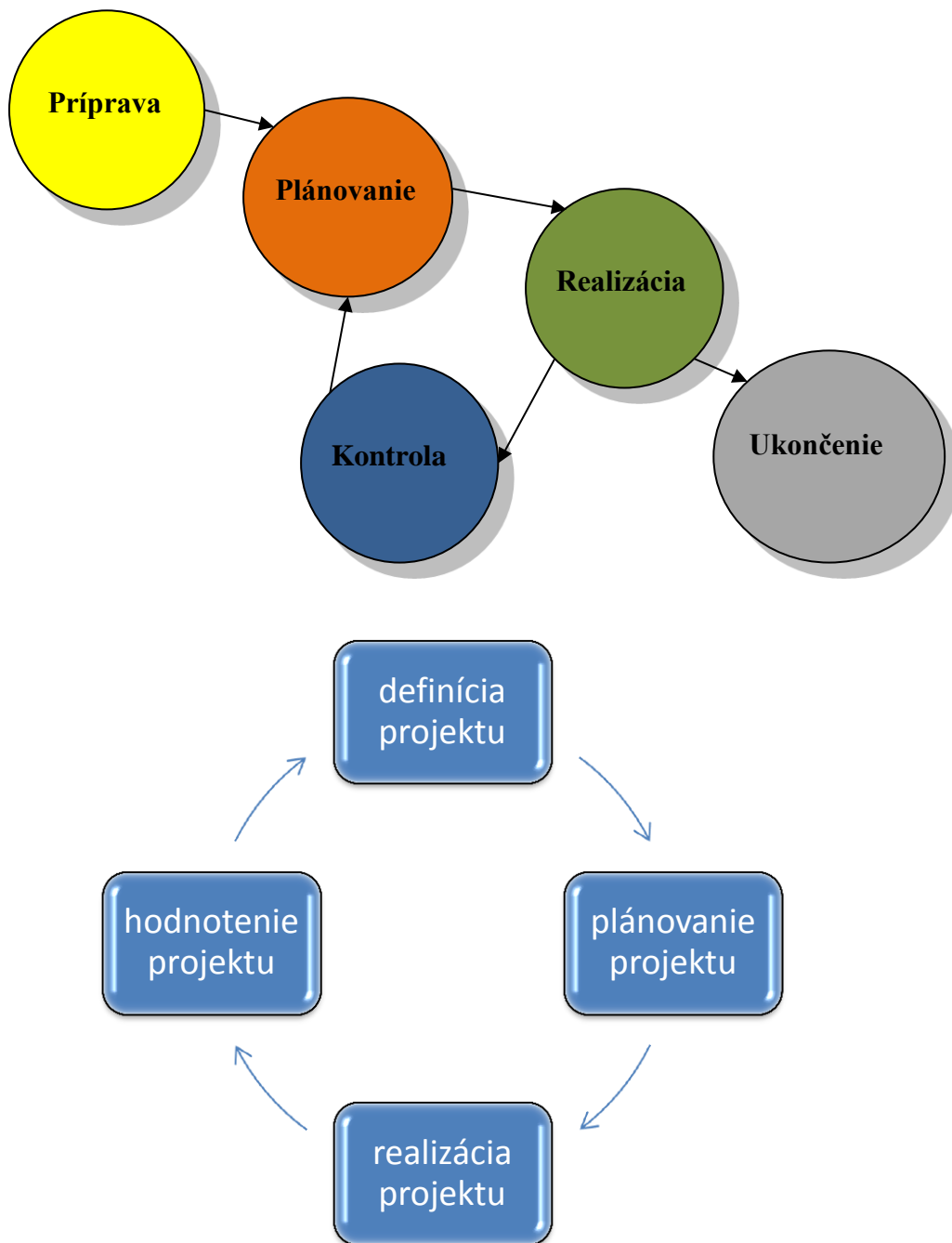


**Fáza projektu** je časový úsek životného cyklu projektu, ktorý je vecne oddelený od ostatných častí. Fázy majú vytýčené časové hranice a obsahujú zhodné aktivity a určité výsledky, výkony v podobe čiastkových cieľov, čím tiež uľahčujú kontrolovanie čiastkových výsledkov projektu a korigovanie ďalšieho postupu.

**Etapu projektu** - relatívne samostatné, vecne odlišiteľné a ucelené časti fázy, ktoré sú zvyčajne oddelené míľníkmi.

**Míľniky** označujú prechod medzi jednotlivými fázami, resp. etapami. Sú to udalosti, ktoré majú zvláštny význam. Sú informačným bodom, ktorý vypovedá o aktivitách, resp. medzivýstupoch zrealizovaných v už ukončených fázach. Míľniky sú jednou z kľúčových súčastí projektu, majú nulovú dobu trvania a identifikujú teda kritické miesta projektu. Míľnik je zvyčajne vyjadrený konkrétnym dátumom. Každý projekt má minimálne dva míľniky (začiatok a koniec). Pri ich zostavovaní treba dôsledne zvážiť mieru podrobnosti ich definovania.

Na nasledujúcich obrázkoch sú znázornené varianty fáz životného cyklu projektov:

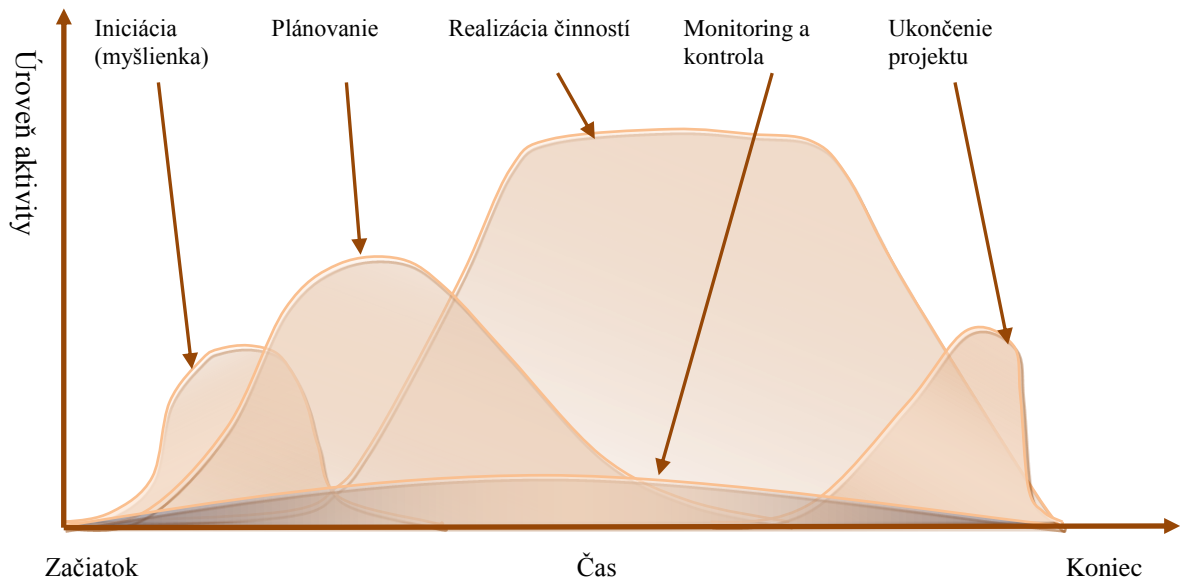


Obr. 6 Životný cyklus projektu

**Otázky k teoretickej časti:**

1. Na základe grafu popíšte úrovne aktivity jednotlivých členov projektového tímu vo rôznych fázach projektu





*Obr. 7 Úrovně aktivit jednotlivých členov projektového tímu*

Etapa inicializácie a formulácia myšlienky projektu:

---



---

Plánovanie aktivít, času a nákladov:

---



---

Realizácia projektových aktivít:

---



---

Monitoring a kontrola:

---



---

Ukončenie projektu:

---



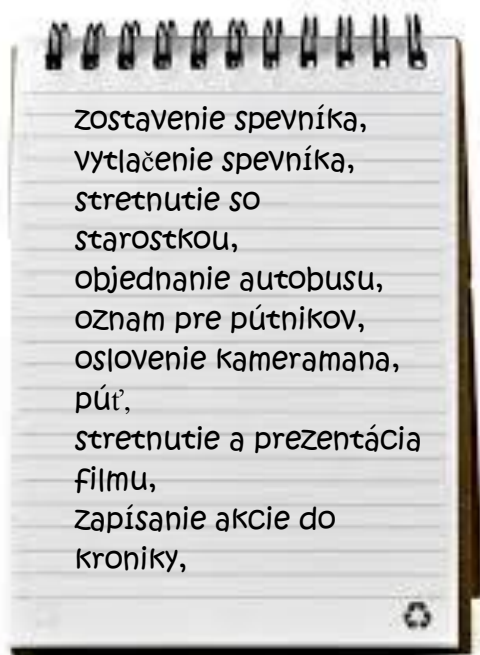
---

2. Do nasledujúcej tabuľky zapíšte aké vstupy a výstupy sú jednotlivých fázach projektu

<b>SKUPINA PROCESOV</b>	<b>VSTUPY</b>	<b>VÝSTUPY</b>
Iniciácia a zahájenie projektu	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zdroje, ktoré máme k dispozícii</li> <li>-</li> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- predbežná definícia predmetu projektu,</li> <li>-</li> <li>-</li> </ul>
Plánovanie projektu	<ul style="list-style-type: none"> <li>- veľkosť cieľovej skupiny</li> <li>-</li> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- projektová dokumentácia</li> <li>-</li> <li>-</li> </ul>
Riadenie a koordinácia projektových činností	<ul style="list-style-type: none"> <li>- plán projektu,</li> <li>-</li> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- výstupy projektu,</li> <li>-</li> <li>-</li> </ul>
Monitorovanie a kontrola	<ul style="list-style-type: none"> <li>- plán projektu,</li> <li>-</li> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- plán projektu - aktualizácia,</li> <li>-</li> </ul>
Uzavretie projektu	<ul style="list-style-type: none"> <li>- plán projektu vrátane neskorších aktualizácií,</li> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- schválený produkt, služba alebo iný výsledok projektu,</li> <li>-</li> </ul>

## Prípadová štúdia 5

Zavolala som si moje priateľky a s ceruzkou v ruke som začala písať čo je potrebné urobiť. Urobila som si nasledovný zoznam.



1. Zapište a doplňte ďalšie jednotlivé činnosti zo zoznamu do grafu.

Plánovanie

Realizácia

Ukončenie

## 6 PLÁNOVANIE PROJEKTU

***Kľúčové slová:** plán projektu, analýzy problémov, príčiny následky, súčasný stav, cieľ, kritérium.*



Podstata a hlavná úloha projektového plánovania spočíva v stanovení **cieľov projektu a ciest, spôsobov a metód** vedúcich k dosiahnutiu týchto cieľov. Zahŕňa aj formuláciu obmedzujúcich kritérií, uzatvorenie potrebných dohôd, pridelenie zodpovedností súvisiacich s realizáciou projektu. Je to najnáročnejšia oblasť riadenia projektu, keďže úlohou je stanovenie **postupov, aktivít, nákladov a rizík** v prostredí značnej neistoty.



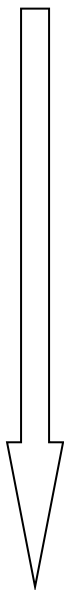
**Plánovanie projektu** znamená zdefinovanie výsledku projektu a detailné vymenovanie všetkého, čo je potrebné, aby sme dosiahli tento výsledok v stanovenej kvalite, pri dodržaní časového plánu a rozpočtu.



### 6.1 Postup plánovania

**Pri plánovaní projektu postupujeme nasledovne:**

1. Zdefinujeme ciele projektu.
2. Vymenujeme časti projektu, realizácia ktorých povedie k dosiahnutiu cieľov.
3. Vymenujeme ľudské zdroje potrebné na realizáciu projektu.
4. Vymenujeme ďalšie zdroje potrebné na realizáciu jednotlivých častí projektu.
5. Vypočítame, koľko času potrebujeme na realizáciu jednotlivých častí a pripravíme časový harmonogram.
6. Pripravíme rozpočet projektu.
7. Vymenujeme riziká projektu, t.j. jeho slabé stránky a ohrozenia a uvažujeme o možnostiach minimalizácie ich negatívnych vplyvov na realizáciu projektu.
8. Rozhodneme o formách kontroly a hodnotenia projektu.
9. Uvažujeme o poprojektovej fáze, t.j. o udržateľnosti projektu.



## **Obsah projektového plánu:**

A. Plán riadenia projektu, ktorý pozostáva:

- zo zoznamu hlavných míľnikov,
- z časového harmonogramu projektu,
- z plánu riadenia zmien (pravidiel pre posudzovanie a schvaľovanie zmien).

B. Časový plán riadenia predmetu projektu, ktorý pozostáva:

- z podrobného popisu prác (WBS),
- z časovej optimalizácie projektových prác,
- z analýzy kritickej cesty.

C. Plán riadenia nákladov, ktorý pozostáva:

- z rozpočtu projektu,
- z časového rozloženia výdavkov (čerpania rozpočtu).

D. Organizačný plán projektu, ktorý pozostáva:

- z organizačnej štruktúry projektu,
- z popisu rolí a zodpovedností (vo formáte tzv. Matice zodpovedností),
- z kalendára zapojenia ľudských zdrojov do projektu (vo väzbe na Podrobný popis prác a na Časový harmonogram projektu).

E. Plán riadenia projektovej komunikácie, ktorý pozostáva:

- z popisu plánovaných komunikačných kanálov a médií,
- zo základných pravidiel komunikácie, rozdeľovníkov,

F. Plán riadenia subdodávok.

G. Plán riadenia rizík.

H. Plán riadenia kvality.



**Stručne môžeme plánovanie označiť ako odpovede na nasledovné otázky:**

<b>Kto?</b>	Aká sme skupina? Kto ju tvorí? Sme v niečom špecifickí? Aké máme záujmy? Čo nás spája?	<b>Organizátor</b>
<b>Čo?</b>	Čo chceme dosiahnuť? Čo bude našim výsledkom projektu?	<b>Podstata</b>
<b>Prečo?</b>	Prečo do toho ideme? Čo sa zmení? Ako to odmeriame? aké úlohy si dávame?	<b>Cieľ</b>
<b>Pre koho?</b>	Robíme to sami pre seba? U akých ľudí chceme dosiahnuť zmenu?	<b>Cieľová skupina</b>
<b>Ako?</b>	Čo presne musíme urobiť, aby sme dosiahli čo chceme?	<b>Program aktivít</b>
<b>Kedy?</b>	Kedy začíname a kedy končíme?	<b>Časový rámeč</b>
<b>Kde?</b>	Kde sa to bude konať? V akých priestoroch?	<b>Miesto realizácie projektu</b>
<b>S kým?</b>	S kým budeme spolupracovať?	<b>Partneri</b>
<b>Za koľko</b>	Čo nás to bude stáť?	<b>Rozpočet výdavkov</b>
<b>Odkiaľ?</b>	Odkiaľ na to zoberieme?	<b>Rozpočet zdrojov (príjmov)</b>

## 6.2 Súčasný stav, alebo kde je problém?

Základnou časťou procesu plánovania je popis východiskovej situácie, kontextu problému, ktorý mienime projektom riešiť. V tejto časti musíme nielen opísať kontext, ale pripojiť aj detailnú analýzu situácie, popis problému a vysvetlenie, prečo je riešenie identifikovaného problému také dôležité.

**Analýza problémov** identifikuje negatívne aspekty súčasnej situácie a umožňuje zachytenie vzťahu **príčin – následkov**, vrátane vzájomných väzieb.



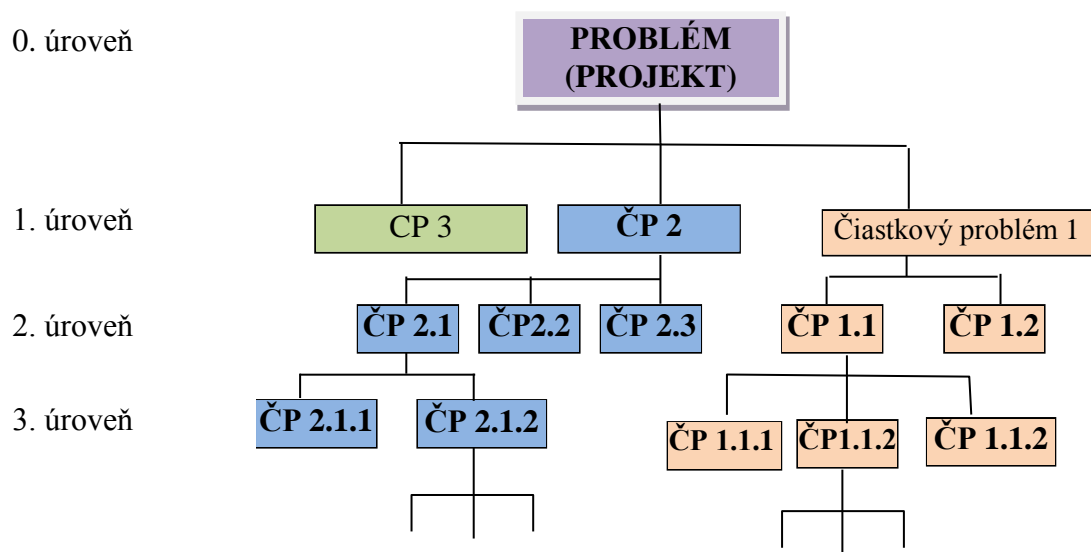
Inými slovami, musíme zdôvodniť potrebu projektu. Odpovedáme na nasledovné otázky:

- Aký problém bude projekt riešiť (akú potrebu projekt uspokojí)?
- Aký dôležitý je tento problém (napr. koľkých ľudí ovplyvňuje, ako ich ovplyvňuje, čo sa s nimi stane ak sa problém nebude riešiť, atď.)
- Čo spôsobilo tento problém?
- V akom kontexte sa problém vyskytuje?
- Čo sa už urobilo pre riešenie tohto problému, alebo čo sa práve robí a ako náš projekt prispeje k už realizovaným alebo práve realizovaným aktivitám?
- Je riešenie problému kompatibilné so strategickými cieľmi našej organizácie (ak projekt realizujeme v rámci organizácie) s cieľmi našej komunity (ak projekt realizujeme mimo formálnej komunity)?

Najbežnejšie chyby, ktoré sa vyskytujú pri popise východísk a pozadia projektu:

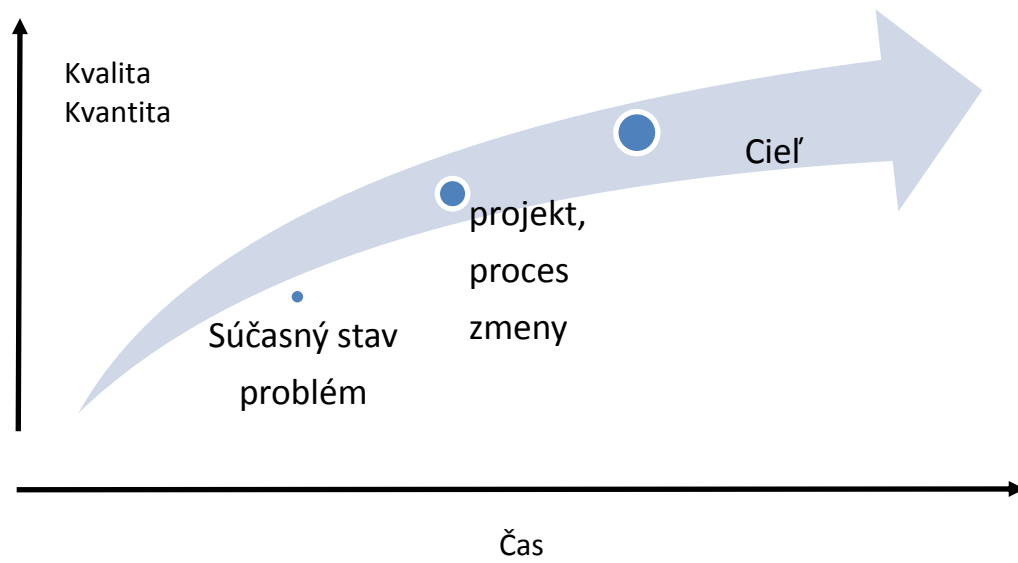
- Nedostatočná definícia alebo neznalosť existujúcich vedomostí, poznatkov a dosiahnutých výsledkov v danej oblasti. Nedostatočne dokumentovaný (podložený) a definovaný problém alebo potreba.
- Uprednostňovanie inštitucionálnych (organizačných) cieľov a potrieb pred potrebami cieľovej skupiny.
- Nedostatočné alebo úplne chýbajúce zohľadnenie existujúcich výsledkov a iniciatív (napr. aj iných projektov) v danej oblasti.

Metóda, ktorá sa používa na identifikáciu problémov sa nazýva **strom problémov**. Na nasledujúcom obrázku môžeme grafické znázornenie hierarchie problémov. Na nulte úrovni je vyjadrený globálny problém, na nižších úrovniach sú čiastkové problémy (ČP) :



Obr. 7 Úrovne aktivít jednotlivých členov projektového tímu

Graficky možno proces dosiahnutia cieľov od identifikácií súčasného stavu znázorniť nasledovne:



*Obr. 8 Proces dosiahnutia cieľov*

**Poznámky:**

## Prípadová štúdia 6

Naša farnosť je celkom zaujímavé spoločenstvo. Mladí, sú študované hlavy. Urobili si na fare klub. Vedia robiť na počítači a pekne spievajú, treba ich však neustále kontrolovať. Aj minule mali robiť ples, peniaze im nestačili, taniere porozbýjali a upratať nemal kto. Starším vyhovujú tradičné modlitbové skupiny, máme niekoľko skupín Modlitieb matiek, pred svätou omšou sa modlíme ruženec. V minulosti sme často chodili na púte spoločne, nie ako teraz, každý vlastným autom. No pre starších by cesta autobusom bola pohodlnejšia. Snád' tento významný rok by mohli mať záujem o púť. Mnoho chorých a nemobilných by si radi pozreli video z púte. Budú mať záujem?



1. SWOT analýza nám pomáha definovať vnútorné a vonkajšie faktory, ktoré ovplyvňujú projekt. Do jednotlivých polí zapíšte silné a slabé stránky, príležitosti a ohrozenia. Zoznam môžete doplniť.



<b>VNÚTORNÉ FAKTORY</b>	<b>SILNÉ STRÁNKY</b> Aké sú naše hlavné vnútorné silné stránky?	<b>SLABÉ STRÁNKY</b> Aké sú naše hlavné vnútorné slabé stránky ?
	<b>PRÍLEŽITOSTÍ</b> Aké sú hlavné vonkajšie príležitostí v danej oblasti?	<b>OHROZENIA</b> Aké sú hlavné vonkajšie ohrozenia v danej oblasti?
<b>VONKAJŠIE FAKTORY</b>	<b>POZITÍVA</b>	<b>NEGATÍVA</b>

## 6.3 Ciele projektu

**Ciele projektu** predstavujú významné výsledky realizácie projektu, ku ktorým smeruje realizácia jednotlivých projektových činností. Definícia cieľov odpovedá na otázku: *Čo má byť dosiahnuté, prečo a ako?*



Podľa toho, v ktorom štádiu projektu dosiahneme jednotlivé ciele, rozdeľujeme ich do nasledovných skupín:

### Strategický cieľ

Realizácia projektu ešte neznamená dosiahnutie tohto strategického cieľa, iba pomôžeme jeho dosiahnutiu niekedy v budúcnosti po uzatvorení projektu, v poprojektovej fáze. Na dosiahnutie strategického cieľa potrebujeme spravidla realizovať niekoľko projektov, resp. sa na jeho dosahovaní podieľa viacero skupín, organizácií. Jeden projekt pritom môže podporovať aj viac strategických cieľov. V prípade pani Evy, projekt ktorý chcú realizovať pomáha naplňať ciele, ktoré boli prijaté v rámci roka Sedembolestnej Panny Márie, ciele ktoré boli vyhlásené v rámci iniciatív aktívne ho starnutia, celoživotného vzdelávania a medzigeneračnej solidarity.

### Hlavný cieľ projektu

Hlavný alebo globálny cieľ projektu formulujeme tak, aby bol vychádzal zo strategického cieľa organizácie alebo nášho neformálneho spoločenstva. V prípade, že sa významne zmení strategické smerovanie organizácie, mali by sme prehodnotiť, či plnenie cieľa nášho projektu neodporuje cieľom organizácie. Každý projekt má jeden hlavný, globálny cieľ. Globálny cieľ projektu definuje konečný výstup projektu a je prepojený s víziou projektu a podporuje jej naplnenie. Zväčša sa formuluje v neurčitku slovesa - zorganizovať, informovať, prehliť, dosiahnuť...

### Čiastkové ciele projektu

Čiastkový cieľ by mal špecifikovať zmeny, alebo zlepšenia, ktoré očakáva cieľová skupina, ak je projekt úspešne realizovaný. Okrem toho by čiastkový cieľ mal popisovať

v akom čase bude naplnený. Podľa pravidiel projektového manažmentu by podciele mali byť merateľné a mali by spĺňať kritérium SMART. Každý špecifický cieľ by teda mal byť:

- **ŠPECIFICKÝ** (jednoznačne stanovený cieľ s rovnako jasne vyjadrenými výsledkami resp. alebo následkami. Jednoznačná definícia tak nedáva žiaden priestor pre dezinterpretáciu cieľov a výstupov).
- **MERATEĽNÝ** (cieľ musí byť kvantifikovateľný a merateľný (absolútne, percentuálne, časovo, objemovo, ...), lebo len tak môže byť použiteľný k hodnoteniu, kontrolovaniu a posudzovaniu jeho dosiahnutia).
- **AKCEPTOVATEĽNÝ** (cieľ musí byť dosiahnuteľný, stanovený tak, aby bol síce ambiciózny, ale nie demotivujúci).
- **REÁLNY** (cieľ musí vychádzať z reality a musí byť relevantný vzhľadom na problém, ktorý vznik projektu inicioval)
- **TERMÍNOVANÝ** (cieľ by mali byť zasadený do konkrétneho časového rámca, stanovený v určitom časovom ohraničení cieľových dátumov alebo míľnikov, v ktorých sa očakáva že bude dosiahnutý, resp. naplnený, pričom je tak súčasne možné sledovať aj jeho priebežné plnenie).

Zázračné slovíčka ako pomôcky pri definovaní čiastkových cieľov:

- |                 |                    |
|-----------------|--------------------|
| ➤ skvalitniť... | ➤ zvýšiť...        |
| ➤ upozorniť...  | ➤ ponúknuť...      |
| ➤ pomôcť...     | ➤ prispieť...      |
| ➤ odstrániť...  | ➤ vytvoriť...      |
| ➤ upraviť....   | ➤ podporiť...      |
| ➤ zlepšiť...    | ➤ nadviazať...     |
| ➤ posilniť...   | ➤ implementovať... |

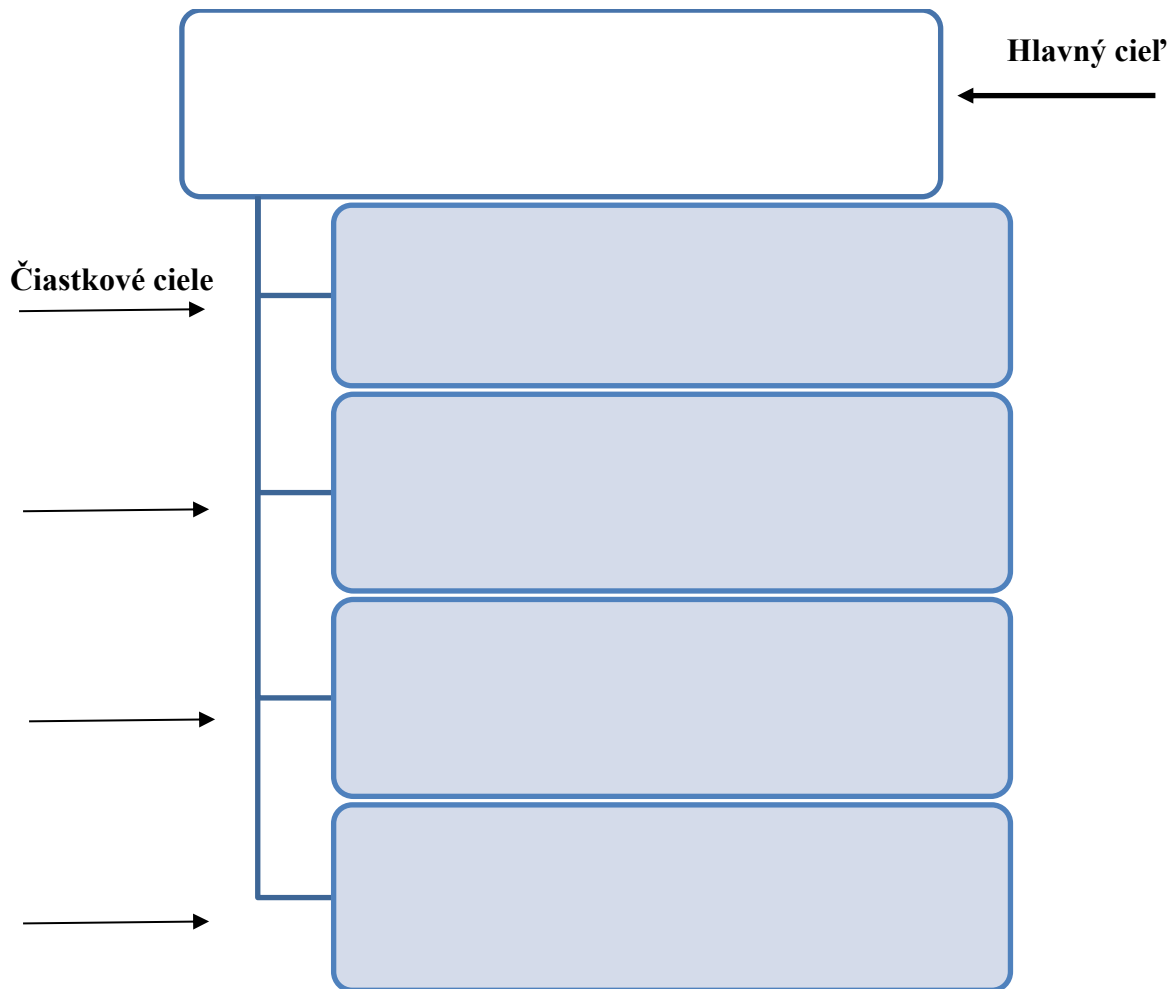
Zapamätajte si: **Projektové ciele si nikdy nemôžu protirečiť!**

## Prípadová štúdia 7

*Keď sa pozriem do budúcnosti možno ideálne, ale predstavujem si to tak, že v našej farnosti bude čulý náboženský život, že sa opätovne rozbehne naše modliace spoločenstvo, ktoré teraz je akési nemastné neslané. Spojilo by nás to v jeden celok. Spoločnou prácou nad spevníčkom by sa zmiernili niektoré názorové napätia medzi mladými a starými. Mladí by pocítili, že ich zručnosť a schopnosť práce s počítačom obdivujeme a sú pre nás veľkým prínosom. Starší by na spoločnej púti ožili, všeličo by sa dozvedeli napr. o histórii Šaštína, o krásnych miestach, cez ktoré pôjdeme. Chorí, ktorým by sme na stretnutí premietli fotografie a porozprávali im zážitky aspoň na chvíľku zabudnú na svoje bolesti. Niektorí farníci ohovárajú pána farára a nepáči sa im to i ono, keby sme ich zapojili, určite by sa mnoho nejasností dalo do poriadku. To je moja predstava.*



1. Definujte hlavný cieľ projektu a čiastkové ciele. Zapište ciele do obrázku, prípadne obrázok doplňte.



## 6.4 Aktivity projektu

Aktivita je najjednoduchšia časť projektu, ktorá zabezpečí premenu vstupov (vstup = kombinácia hmotných, finančných a ľudských zdrojov) na plánované výstupy projektu v rámci vopred naplánovaného času. Produkcia každého výstupu si vyžaduje splnenie viacerých aktivít. Aktivity sú vlastne jednoduché pracovné úlohy, ktoré sa navzájom neprekrývajú, sú jednoducho manažovateľné a slúžia na splnenie jediného cieľa.

Každá pracovná úloha - aktivita musí mať jasne definované:

- trvanie,
- nevyhnutné náklady na jej splnenie,
- výsledný produkt,
- zodpovednosť za jej splnenie.

Pani Eva charakterizovala pracovnú úlohu nasledovne: *Vytlačenie 50 kusov spevníkov. Tlač sa zrealizuje po jeho redakčnej úprave, ktorá má byť hotová 25.6.2014. Tlač bude trvať 5 dní. Cena tlače je 0,50 centov za kus. Vybavovať to bude Zuzana. Spevník bude mať tvrdé dosky, vytlačený vo formáte B5 a spojený sponami.*



Plánovanie činností uskutočňujeme pomocou vecnej dekompozície činností. tzv. *Work Breakdown Structure (WBS)*.

WBS je grafické vyjadrenie členenia projektu na menšie celky tak, aby bolo zabezpečené integrované plánovanie, realizácia, riadenie a kontrola projektu pri zachovaní komplexnosti projektu. odpovedá na otázku **Čo má byť urobené?**



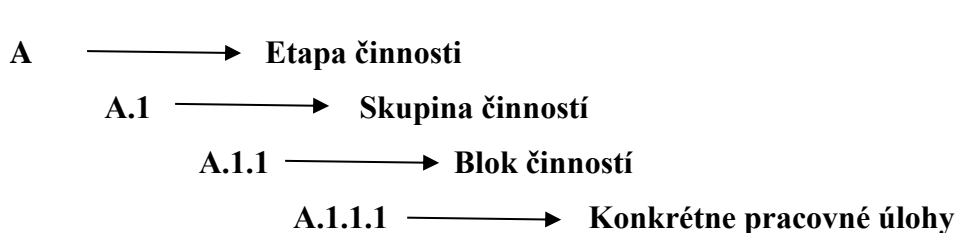
Cieľom dekompozície projektu, alebo jednoduchšie povedané rozdelenie projektu na menšie celky, je štrukturalizovať, hierarchizovať a racionalizovať veľké množstvo projektových úloh a prehľadnej a pochopiteľnej podoby. Toto je nutné vykonať, aby bolo možné previazať časový rámeč a finančný rozpočet s konkrétnymi cieľmi projektu. Je to nástroj veľmi jednoduchý a efektívny.

Štruktúra činností môže byť podľa zložitosti a rozsahu projektu rôzne štruktúrovaná a zložitá - pre malé projekty môže mať podobu jednoduchého zoznamu činností, pre zložité projekty môže tvoriť viacstupňovú štruktúru skupinových činností do ucelených blokov a to tak, aby bol výpočet konečných činností (aktivít, krokov) čo najviac prehľadný. Konečná úroveň rozpadu sa v praxi riadi jednoduchým pravidlom - projektový manažér musí byť schopný činnosti napláňovať a riadiť. Jednotlivé činnosti môžu byť podľa potreby číslované.

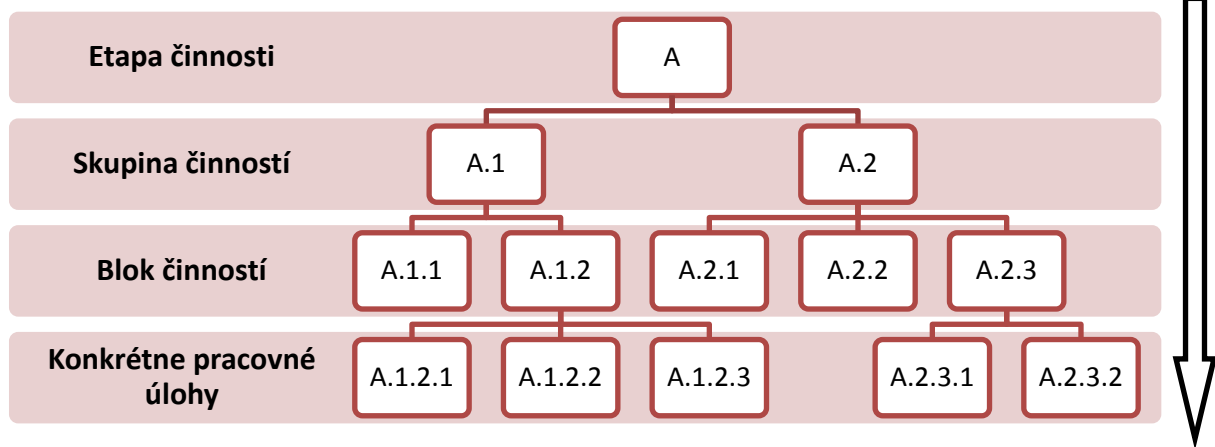
Aby bola zachovaná komplexnosť celostnosť projektu odporúča sa pri dekompozícií činností postupovať **zhora nadol**. Naopak praktická realizácia jednotlivých činností bude prebiehať **zdola nahor**.

**Spôsoby spracovania dekompozície môžu byť nasledovné:**

- a) etapový model - činnosti sa rozkladajú hierarchicky v tvare tabuľky. Šípka naznačuje smer dekompozície. Smer realizácie projektu je opačný, to znamená že ako prvé sa realizujú činnosti na najnižšej úrovni, a postupuje sa nahor.



b) schematický model - rozklad činností sa môže graficky znázorniť podľa rôznych hľadísk.



Výsledkami projektu môžu byť služby alebo produkty, ktoré vďaka projektu vznikli a majú vyriešiť problém alebo uspokojiť potrebu cieľovej skupiny. Výsledky sú konkrétnym výstupom projektu a majú byť merateľné v zmysle kvality a kvantity.

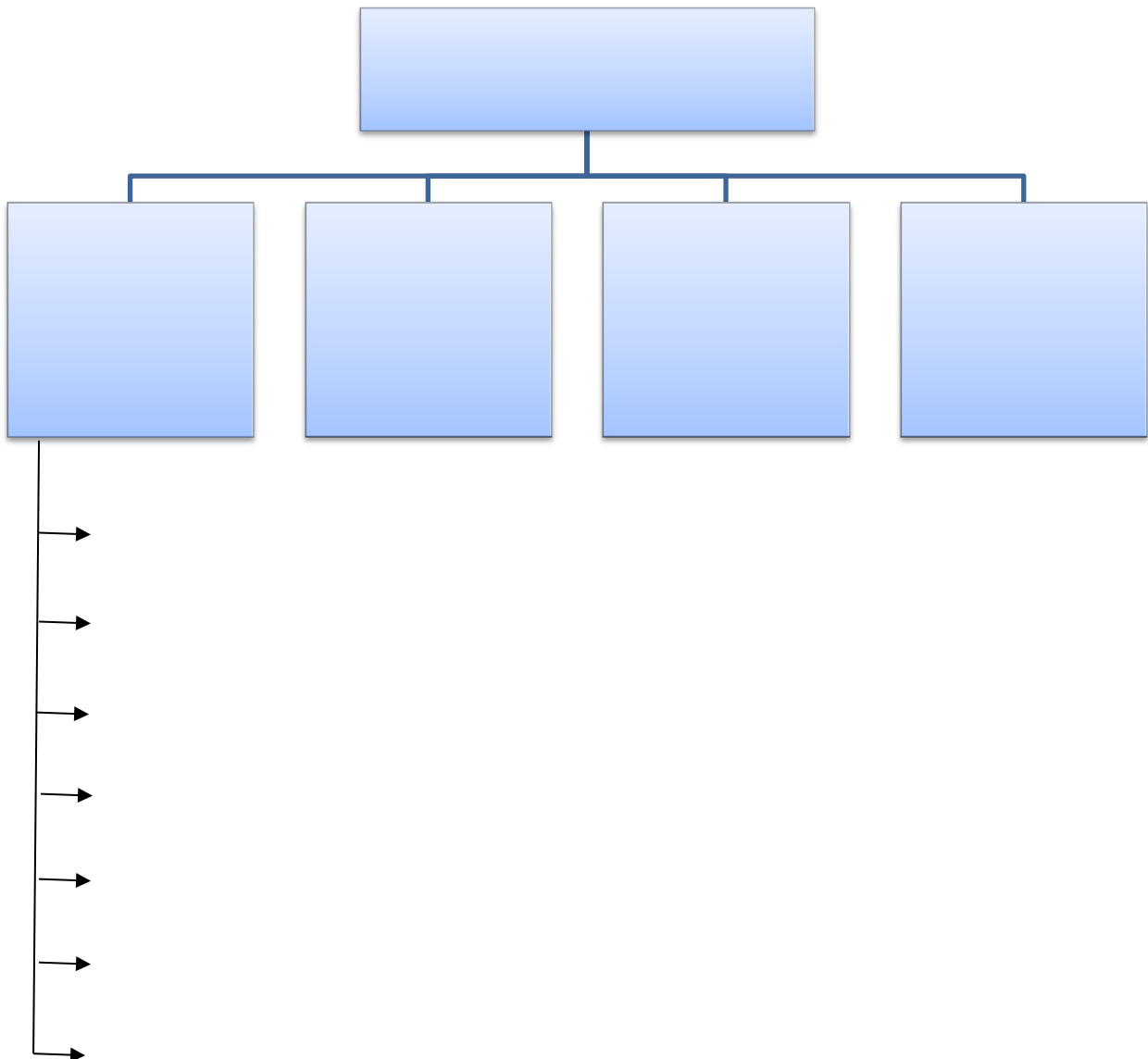
Zapamätajte si: **Vecná dekompozícia odpovedá na otázku - čo má byť urobené.**

## Prípadová štúdia 8

*Prišli sme na to, že práce je veľa a je potrebné si ju rozdeliť. Jedna skupina aktivít je duchovná kytica. Budú ju tvoriť modlitbové spoločenstvá, ktoré máme vo farnosti. Sú to Modlitby matiek a modlitby veriacich pred sv. omšou, detský biblický krúžok a mládežnícke stretká. Naše skupiny by sa modlili na daný úmysel, Toto by mali na starosti jednotliví vedúci spoločenstiev. Druhá oblasť je príprava spevníčka, zostavenie, tlač a zviazanie. Ďalší balík aktivít je príprava púte a samotná púť a posledné čo by sme chceli urobiť je stretnutie s chorými, ktorí na púť nemôžu ísť. A to je koniec. Nevyzerá to ťažké ani zložité, ale každý „balík“ sa skladá ešte d'alších maličkostí ktoré treba urobiť.*



1. Graficky znázorníte dekompozíciu činností.



## 6.5 Časové plánovanie

Plánovanie času je najdôležitejšou časťou fázou plánovania projektu, ktorá zväčša nadväzuje na rozpis činností, teda WBS. Takže po definovaní činností, je potrebné ich zoradienie, na základe logických väzieb medzi nimi. Aby bolo možné stanoviť harmonogram, je potrebné, aby tieto činnosti boli realizované v určitom poradí a určitým spôsobom na seba nadväzovali.



Významnou pomôckou a dôležitým nástrojom časového plánovania sú diagramy a harmonogramy. Používajú sa rôzne metódy sieťovej analýzy od jednoduchých Ganttových diagramov, cez diagramy míľnikov, po rôzne sieťové diagramy, z nich najznámejšie metódy sú napr. PERT (metóda hodnotenia a kontroly projektu), CPM (metóda kritickej cesty).

**Ganttov diagram** je grafické znázornenie časového priebehu projektu a jeho činností pomocou úsečiek a horizontálnej časovej osi. Harmonogram je používaný pre plánovanie, organizovanie a sledovanie činnosti projektu. Obsahuje tabuľku činnosti a diagram, ktorý graficky zobrazuje projektový rozvrh činnosti, míľnikov. Zobrazuje každú činnosť ako pruh (úsečku) prezentujúci na časovej osi jej začiatok, trvanie, ukončenie a väzby činnosti.



Úsečkový graf je forma vyjadrenia zoznamu činnosti pri zohľadnení dĺžky priebežného času projektu. Jednotlivé činnosti v grafe sú vyjadrené úsečkami. Z úsečkového grafu je zrejмый termínový stav a trvanie činností. Formát grafu môže byť prispôsobený plánovanému trvaniu projektu (týždenný formát, mesačný formát a pod.). Graf môže byť doplnený o ďalšie stĺpce, ako napr. mená osôb, ktoré budú uvedené aktivity realizovať, navrhnutý počet dní na realizáciu aktivít, prioritá, odhad nákladov a pod.. Je potrebné však zachovať jeho prehľadnosť a čitateľnosť.

*Hlavnou výhodou Ganttovho diagramu je teda prehľadnosť projektových ukazovateľov na časovej ose, a prehľadnosť hierarchickej štruktúry projektu.*

Na obrázku je znázornenie jednoduchého časového diagramu. Na vodorovnej osi je uvedený celkový čas realizácie projektu. Na zvislej osi sú uvedené jednotlivé projektové činnosti, ako výsledok vecnej dekompozície projektu (WBS).

Názov činnosti	Začiatok	Koniec	Trvanie	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
činnosť 1	3.6.2014	4.6.2014	2												
činnosť 2	5.6.2014	8.6.2014	4												
činnosť 3	6.6.2014	10.6.2014	5												
činnosť 4	11.6.2014	14.6.2014	4												

Projektový tím, alebo osoba zodpovedná za plánovanie času často podhodnocujú jeho trvanie. Tieto chyby sú spôsobené jednak nereálnym plánovaním, neznalosťou, ale i snahou skracovať ich trvanie. Uvádzame niekoľko častých chýb, ktoré vedú k podhodnoteniu času, ktorý si vyžadujú jednotlivé aktivity:

- vynechanie dôležitých aktivít,
- nedostatočné vzájomné prepojenie aktivít,
- nedostatočné využitie zdrojov,
- túžba urobiť dojem s rýchlymi výsledkami.

Pri časovom plánovaní pomocou iných metód napr. (sieťovými grafmi) určujeme **kritickú cestu**. Kritickými nazývame aktivity a činnosti v diagrame, ktorých predĺženie vedie k časovému predĺženiu dokončenia celého projektu, to znamená že činnosti nemajú časovú rezervu. Cesta v sieti, ktorá je zostavená z kritických činností a aktivít, sa nazýva **kritickou cestou**. Dĺžka kritickej cesty je kritická doba. Kritická cesta nám určuje:

- minimálny čas trvania projektu,
- aktivity, ktoré musia byť zrealizované do presne stanoveného času,
- aktivity, pri ktorých je možné tolerovať časový posun a dĺžku tohto posunu.

### Prípadová štúdia 9

*Ked' som si rozdelila a nakreslila čo je potrebné, ku každej činnosti som si pripísala koľko bude trvať a kedy sa začína a kedy sa skončí dostala som nasledovnú tabuľku. Aby som nezabudla. Kúpila som si kalendár. Chcem si do neho zapisovať jednotlivé aktivity.*



1. Do tabuľky prepíšte jednotlivé činnosti z predchádzajúceho obrázku a doplňte začiatok, koniec činnosti a jej trvanie. Údaje z tabuľky nakreslite do Ganttovho diagramu.

<b>Názov činnosti</b>	<b>Začiatok činnosti</b>	<b>Koniec činnosti</b>	<b>Trvanie činnosti</b>

<b>Názov činnosti</b>	<b>Začiatok činnosti</b>	<b>Koniec činnosti</b>	<b>Trvanie činnosti</b>





## 6.6 Ľudia v projekte

Základným predpokladom optimálneho priebehu projektov rôznych druhov a kategórií, je plánovaná a koordinovaná spolupráca určitého počtu ľudí rôznej odbornosti, vzdelania a skúseností. Cieľom tejto spolupráce je dosiahnutie stanovených cieľov pri rešpektovaní definovanej stratégie, vedúcej k dosiahnutiu týchto cieľov pri obmedzených disponibilných zdrojov a času. Táto forma vzájomnej spolupráce je realizovaná prostredníctvom projektového tímu, ktorého spolupráca sa odvíja od určitých princípov a zásad, na ktorých sa tím dohodne.



Prečo tím? Jednoducho preto, že jednotlivec nezvládne všetko sám. Komplex schopností, ktoré sú potrebné na vyriešenie problémov neziskovej organizácie, je taký zložitý, že sa tímová práca stala nevyhnutnosťou.

Tím rozvíja celkové schopnosti pracovníkov (talent, odbornosť, profesionálnu kompetenciu), zdokonaľuje komunikačné schopnosti (horizontálne, t.j. s kolegami, ale aj vertikálne, t.j. s nadriadenými (autoritami) a podriadenými), vytvára priestor pre participáciu (zvýšenie pracovnej spokojnosti, morálny rast, udržiavanie kroku s vývojom v danej oblasti) a predovšetkým zvyšuje efektivitu každého člena tímu.

### Charakteristikami tímu sú:

- spoločné ciele,
- vzájomná zodpovednosť,
- spoločné úlohy a spoločná akcieschopnosť, spolupráca,
- vzájomná otvorenosť a informovanosť,
- spolupatričnosť, vzájomná dôvera a spoločná sebadôvera, spoločné sebauvedomenie,
- konštruktívne konflikty.

Projektový tím sa skladá z kľúčových osôb, ktoré pracujú na projekte na čele s projektovým manažérom. Optimálny počet ľudí v projektovom tíme je 7 až 9 ľudí. U malých projektoch 1-6 ľudí. Nezávisle na tom, akým spôsobom projektový tím vznikol, od prvého okamžiku sa začínajú prejavovať rozdiely medzi ich členmi. Vo vytvárajúcich sa vzťahov sa prejavujú vlastnosti a schopnosti jednotlivcov a v krátkom časovom úseku sa vytvárajú základy budúcej sociálnej štruktúry, základy statusových a rolových vzťahov ich členov, noriem a mocenských vzťahov.

Teória vývoju tímov rozlišuje päť fáz:

**1. Formovanie tímu.** Členovia tímu sa zoznamujú, vyjasňujú si pozície a začínajú pracovať, začínajú si uvedomovať, že výsledok dosiahnu ak spoja schopnosti a skúsenosti, ujasňujú si hranice, spôsob, ako spolu majú komunikovať, vyjasňujú sa vzťahy a hierarchia v skupine.

Úlohou projektového manažéra je realizovať aktivity na podporu vzájomného zoznamovania, vytváranie spoločných pravidiel a začiatkov, aktivity na podporu rovnocennej diskusie a zisťovanie názorov členov.

Riziká tejto fázy sú nasledovné: ľudia sa urážajú, berú veci osobne, často sa hovorí len o tom, čo sa nedarí, zabúda sa na dobré, hľadá sa vinník a nastupuje osočovanie a tvrdenia, že vždy robia chyby tí „druhí“ (nikdy nie tí, ktorých počuť najviac), nechcú sa dohodnúť na ničom, manažér má tendenciu k direktívnemu riadeniu s čím je spojený nesúhlas väčšiny, členovia často iba útrpné rešpektujú a vykonávajú pridelené činnosti.

**2. Obdobie búrenia.** Členovia sa zbavujú zábran v otvorenosti rozprávať sa konfrontovať svoje názory, slobodnejšie vyjadrujú aj nesúhlas, stretávajú sa rôzne uhly pohľadu, predkladajú sa návrhy na spôsoby riešenia, prekračujú sa osobné hranice, môžu sa vytvárať skupinky a koalície. Typickým znakom je konflikt a emocionalita.

Úlohou projektového manažéra je pripomínať prínos všetkých členov tímu, nájsť si čas na pozorovanie účastníkov a pomenovanie jednotlivých typov osobností a prístupu členov k tímu k riešeniu úloh, pripomínať spoločný cieľ a snahu ho dosiahnuť.

Riziká tejto fázy sú nasledovné: ľudia začínajú byť unavení, začínajú mať pocit frustrácie.

**3. Normovanie.** Toto obdobie charakterizuje súdržnosť a komunikácia. Každý sa snaží prekonať konflikty. Vytvárajú sa spoločne zdieľané postoje, hodnoty, rolové očakávania a spôsoby správania. Tím si stanovuje pravidlá fungovania a riešenia úloh, jeho členovia si uvedomujú aj obmedzenia vzájomnej spolupráce. Ľudia sú na sebe závislejší, navzájom by sa mali akceptovať.

Úlohou projektového manažéra je všestranná podpora členom tímu, povzbudenie, pochvala a podpora v stanovovaní pravidiel a povzbudzovanie na ich dodržiavanie, nenápadná kontrola, upozorňovať, že rozdielne názory sú napriek dohodám v poriadku a dôležitejšie, než že si všetci budú myslieť to isté je to, aby sa dohodli a našli spoločné riešenie, preventívne zostaviť plán ďalšej spolupráce.

Riziká tejto fázy sú nasledovné: rutina, neschopnosť a neochota k zmenám.

**4. Optimálny výkon.** Je to obdobie zrelosti a výkonnosti. Každý člen tímu má svoju úlohu a každý ju plní podľa dohody, sami sa snažia využiť svoj potenciál najlepšie ako sa len dá, myslia na cieľ, ktorý majú pred sebou, vedia diskutovať o rôznych uhloch pohľadu na problém. Spolupracujú na dosahovaní cieľov, vzťahy tíme sú stabilizované.

Úloha projektového manažéra je dbať a v spätnej väzbe pripomínať presné pomenovanie a vymedzenie úloh, rozvíjať schopností ľudí, motivovať ich a podporovať ku tvorivosti.

Riziká tejto fázy sú nasledovné: môže nastať tzv. ponorková choroba, prehnané očakávania manažéra, sklamanie.

**5. Ukončenie.** Je to fáza rozchodu. Členovia tímu sa uvoľňujú zo sociálno-emocionálnych väzieb a aktivít zameraných na plnenie úloh.

**Organizačná dekompozícia** je grafický a textový dokument, ktorý zobrazuje organizačnú štruktúru projektového tímu a stanovuje kto v projektovom tíme má akú funkciu, právomoc a zodpovednosť a aké sú vzájomné väzby medzi členmi tímu.



Pri detailnom plánovaní musí byť určená organizačná štruktúra projektového tímu ak sa projekt realizuje v rámci organizácie, tak aj so začlenením do zakladajúcej organizácie. Pri organizačnej dekompozícii sa preto spracováva schéma organizačnej štruktúry projektového tímu a tabuľka popisu funkcií.



*Obr. 9 Organizačná štruktúra projektového tímu*

Tabuľka popisu funkcií			
<b>Projekt:</b>			
Funkcia <sup>6</sup>	Úloha	Právomoc	Zodpovednosť

Na podrobné vymedzenie vzťahov, právomocí a zodpovedností jednotlivých členov projektového tímu aj externých spolupracovníkov za jednotlivé úlohy v rámci daného projektu sa vytvára písomný dokument tzv. Matica zodpovednosti.

Matica musí byť výsledkom rokovania manažéra projektu s členmi projektového tímu, s členmi tímu spolupracovníkov a ich líniovými manažérmi. Tým je možné predísť budúcim možným komplikáciám.

Matica zodpovednosti						
	<b>Projekt:</b>					
	Zodpovednosti					
kód	činnosť	projektový manažér	člen tímu 1	člen tímu 2	člen tímu 3	člen tímu 4
1.	tlač knihy	R, Z		V		K

**R - riadi, Z – zodpovedá, S – schvaľuje, K – konzultuje, V - vykonáva**

### Projektový manažér

Najdôležitejšou osobou je vedúci projektu (manažér projektu), ktorý je zodpovedný za riadenie tímu, implementáciu a úspešnosť celého projektu.

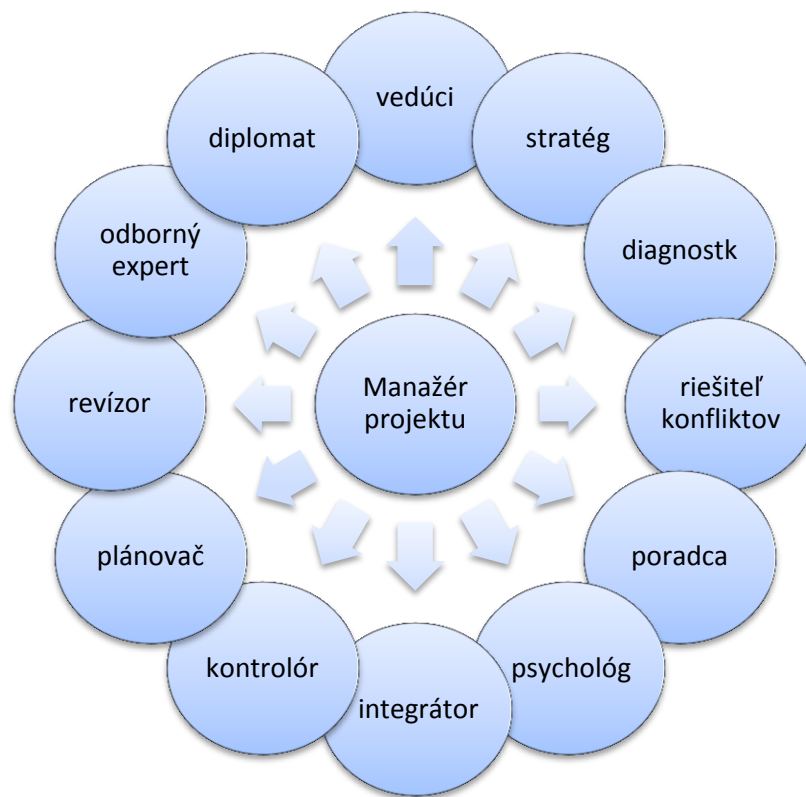
### Má nasledovné úlohy:

- zodpovedá za plánovanie, riadenie realizácie a kontrolu projektu
- riadi projektový tím,
- informuje o postupe projektu a o prípadných problémoch,
- zodpovedá za každodenné riadenie projektových aktivít,

<sup>6</sup> Všeobecná pracovná náplň každého jedného člena projektového tímu

- jeho úlohou je spoločne s tímom projekt zahájiť, spresniť jeho rozsah a získať súhlas na realizáciu,
- stanoviť postup projektu,
- odhadnúť prácnosť jednotlivých činností,
- napláňovať zdroje,
- vytvoriť harmonogram projektu,
- pridelovať úlohy jednotlivým členom tímu,
- sledovať a kontrolovať kvalitu plnenia úloh a kľúčových výstupov.

Graficky môžeme znázorniť rolu projektového manažéra nasledovne:



*Obr. 10 Roly projektového manažéra*

### **Členovia projektového tímu**

Tím tvorí manažér a členovia tímu. Jednou z najdôležitejších úloh projektového manažéra je výber vhodných členov tímu. Výber je vhodné urobiť pred, alebo na začiatku projektu.

Pre výber členov tímu by mali platiť nasledovné kritéria:

- sociálna prispôsobivosť a schopnosť pracovať v tíme,
- interkulturálna pri spôsobilosť, najmä v medzinárodnom projektovom tíme,
- ovládanie metód a nástrojov projektového manažmentu.

Každý člen tímu má v ňom svoju rolu. Význam jednotlivých rolí sa môže meniť. Jeden člen tímu môže hrať aj viaceré roly, prípadne niektoré role môžu absentovať.

### **Inovátor**

Je tvorivá zložka tímu. Keď treba priniesť nové nápady a prispieť do diskusie niečím neočakávaným, je rad na ňom. Neodporúča sa mu vnucovať presný postup, ktorým má pokračovať, mohlo by to obmedziť jeho prirodzený prínos: neustále hľadanie nových možností. Jeho štýl a spôsob myslenia sa môže konzervatívnejším členom javiť ako cudzí až nereálny. Jeho návrhy však niekedy treba upraviť a postaviť oboma nohami na zem, no konečné riešenie býva často inšpirované práve jeho myšlienkami.

### **Realizátor**

Je dôležitý člen tímu, ktorého ciele sú totožné s celým tímom. Je to osoba často vykonávajúca úlohy, ktoré iní nie vždy chcú vykonávať. Plánuje systematicky a efektívne transformuje plány do fungujúcich aktivít. Štýl budovania tímu realizátora je organizovať operácie. Môže mu chýbať flexibilita a nemusí si všímať neoverené myšlienky.

### **Koordinátor**

Nazývajú ho „predseda“. Organizuje tímové operácie a zdroje tak, aby sa splnili ciele skupiny. Pozná silné a slabé stránky tímu a snaží sa maximalizovať potenciál každého člena. Koordinátor nemusí mať nevyhnutne skvelú inteligenciu, ale musí vedieť dobre riadiť ľudí. Hlavné osobnostné charakteristiky koordinátora sú: silná základná dominantnosť a oddanosť cieľom skupiny. Je pokojný, pevný, disciplinovaný, povzbudzujúci, oporný typ tímového vodcu. Štýl budovania tímu koordinátora je zvažovať príspevky a hodnotiť ich podľa cieľov tímu.

### **Formovač**

Prináša do tímu veľa vnútornej energie. Je nadchnutý myšlienkou a stáva sa motorom činností. Táto nesmierna výhoda však môže vyvolať počiatočný odmeraný postoj ostatných členov tímu. Formovač môže pôsobiť súťaživo, agresívne a konfliktné. Jeho obľúbenou činnosťou je vedenie, pričom je schopný presadiť aj nepopulárne opatrenia. Jeho entuziazmus pomôže prekonať aj ťažšie prekážky, pretože často nabáda ostatných k činnosti. Rád usmerňuje diskusiu a riadi činnosť. Prejaví nespokojnosť, keď sa veci nevyvíjajú smerom,

ktorý si vytýčil. V takejto situácii sa prejaví ako tvrdohlavý ale asertívny. Je značne emocionálne založený.

### **Hľadač zdrojov**

Je to extrovertný typ pestovateľa (gazdu), zhromažďujúceho zdroje. Skúma a informuje o myšlienkach, zdrojoch a nových trendoch, ktoré sa objavujú mimo tímu. Hodí sa na styk s verejnosťou a vytvára pre tím užitočné externé kontakty. Zvyčajne vie, ako dať dohromady ľudí so spoločnými záujmami. Vie, kto môže pomôcť vyriešiť problémy. Jeho štýl budovania tímu je vytvárať siete a zhromažďovať zdroje pre tím. Môže stratiť záujem, keď prejde počiatočné nadšenie.

### **Pozorovateľ**

Je konzervatívnejší, odmeranejší a tichý. Odoláva nadšeniu a pôsobí seriózne. Je obozretný a neuniknú mu chyby pochádzajúce z nepozornosti. Myslí kriticky a často zvažuje efektívnosť nápadov. Skôr ako urobí konečné rozhodnutie, dôkladne zváži vplyv všetkých faktorov. Odporúčania, ktoré dáva, sú často pravdivé, má vynikajúce pozorovacie schopnosti. Nemá rád unáhlené rozhodnutia a dokáže vhodne upozorniť na chyby, ktorých sa tím dopustil alebo môže dopustiť.

### **Stmelovač**

Zakladá si na medziľudských vzťahoch. Pôsobí priateľsky a vytvára dobrú atmosféru. Dokáže zabrániť vzniku konfliktov. Jeho pôsobením sa zo skupiny vytvára tím navzájom sa zblížujúcich ľudí. Je dobrý poslucháč. Prejavuje záujem o problémy ostatných a dokáže pochopiť. Zvyšuje morálku, čo sa prejavuje v lepšej spolupráci. Jeho pružnosť sa prejavuje najmä schopnosťou prispôbiť sa rôznym ľuďom a situáciám. V kritickej chvíli sa nedokáže rozhodnúť a konfliktom sa radšej vyhýba.

### **Dokončovateľ**

Zaujíma sa o napredovanie a vytrvale pokračuje v svojej práci aj keď vzrušenie a nadšenie ostatných členov už pominie. Je dobrý plánovač, realizátor tímových úloh. Hnevá sa, ak práca tímu zaostáva za plánom a stráca uspokojenie z práce, keď sa úlohy nedokončia. Jeho štýl budovania tímu je vyvíjať tlak, aby sa napredovalo, plnili sa termíny a dokončovali úlohy. Nie je ochotný vzdať sa vedenia.

## Špecialista

Je odborník vo svojej oblasti. Tej časti tímovej práce, na ktorú sa špecializuje, dodáva odbornú úroveň. Výsledky jeho práce sa navonok prejavujú vysokou prestížou tímu. Pôsobí ako odborný garant. Nezaujíma sa o ostatných členov tímu, obhajuje svoju odbornú oblasť. Všetko, čo sa jej týka, sa musí zvládnuť s maximálnou profesionalitou.

Zapamätajte si: **Organizačná dekompozícia nám odpovedá na otázku Kto bude projektové činnosti realizovať?**

### Otázky z teoretickej časti



1. Doplňte slová do tabuľky podľa správneho významu.

Tím	Skupina
<b>Rozhodnutia</b> sa robia ..... po vypočutí a zhodnotení všetkých návrhov.	Skupina zvykne mať po rozhodnutí .....
<b>Nesúhlas</b> sa prejednáva opatrne a riešenie sa prijíma spoločne.	Kritika zvykne byť deštruktívna a <b>nesúhlas</b> nebýva efektívne spracovaný.
..... sú dobre zrozumiteľné a prijaté členmi skupiny.	Členovia skupiny nie vždy prijímajú <b>spoločné ciele.</b>
<b>Prejavovanie nápadov</b> je slobodné a druhí si ho vypočujú.	<b>Osobné pocity</b> sú skryté.
Pravidelné <b>hodnotenia</b> ako funguje skupina.	V diskusii sa vyhýba tomu, <b>ako skupina funguje.</b>
..... v skupine sú všetkým členom zrozumiteľné.	Jednotlivci sa bránia prijať svoju <b>rolu a postavenie v skupine.</b>
Na základe potrieb dochádza k ..... – spoločne sa rozhoduje o postupe.	<b>Výhradne vedenie</b> určuje čo sa bude robiť.



Členovia tímu.	Členovia skupiny.
Uvedomujú si svoju spolupatričnosť a chápu, že svoje osobné aj skupinové ciele môžu najľahšie dosiahnuť vzájomnou podporou. Nestrácajú čas na boje o pozície alebo osobný prospech na úkor iných.	Cítia že sú zoskupení z administratívnych príčin, pracujú nezávisle, niekedy sa ich práca kríži. Často môže dochádzať k boju o pozície a k protichodnému pôsobeniu členov skupiny.
So svojou prácou a s pracovnou skupinou sa stotožňujú, lebo sú oddaní cieľom, ktoré sami pomáhali vytvoriť.	Sami seba vnímajú ako prenajatú pracovnú silu. Keďže sa len málo alebo vôbec nepodieľali na plánovaní cieľov skupiny, majú sklon venovať sa hlavne svojim osobným cieľom.
K úspechu organizácie prispievajú každý svojím jedinečným .....	Prikazuje sa im, čo majú robiť, a nikto sa ich nepýta na ich návrhy, alebo zlepšenia.
Pracujú v atmosfére dôvery, ktorá podnecuje k otvorenému vyjadrovaniu názorov, nápadov, nesúhlasu či iných pocitov. Otázky sú vítané.	Nedôverujú motívom svojich kolegov, nevedia, kto má akú pozíciu. Vyjadrenie ..... či nesúhlasu sa považuje za rozvrátnické správanie.
Využívajú otvorenú a poctivú ....., snažia sa navzájom pochopiť svoje stanoviská a názory.	Vo svojich prejavoch sú natoľko opatrní, že k skutočnému porozumeniu ani nemôže dôjsť. V predstieranej komunikácii sa môže neskúsení človek ľahko zamotať.
Tím ich povzbudzuje k tomu, aby priamo na pracovisku rozvíjali to čo vedia.	Hoci môžu dostať dobrý tréning, jeho využitie v práci im môže zabrániť riadiaci pracovník alebo iní člen skupiny.

### Slová na doplnenie:

**konsenzus, talent, účasť na vedení, komunikácia, vlastný názor ciele, väčšinové a menšinové názory, spoločné ciele, roly**

#### Prípadová štúdia 10

*Keď som videla čo všetko treba urobiť až sa mi zatočila hlava. Bolo mi jasné, že sama so susedkou toho veľa neurobím. Budem potrebovať spolupracovníkov. Kde ich vziať? Bude niekto ochotný zobrať si toto bremeno? Ako rozdelím robotu? Prečo ju musím rozdeľovať ja? Mala som nápad, ale budem mať aj schopnosť nápad uskutočniť? Dokážem si vybrať správnych ľudí? Budem vedieť riadiť všetky aktivity? Dokážem im nechať slobodu a samostatnosť v práci? Odhodlám sa komunikovať so svojimi pomocníkmi, ale aj s tými,*

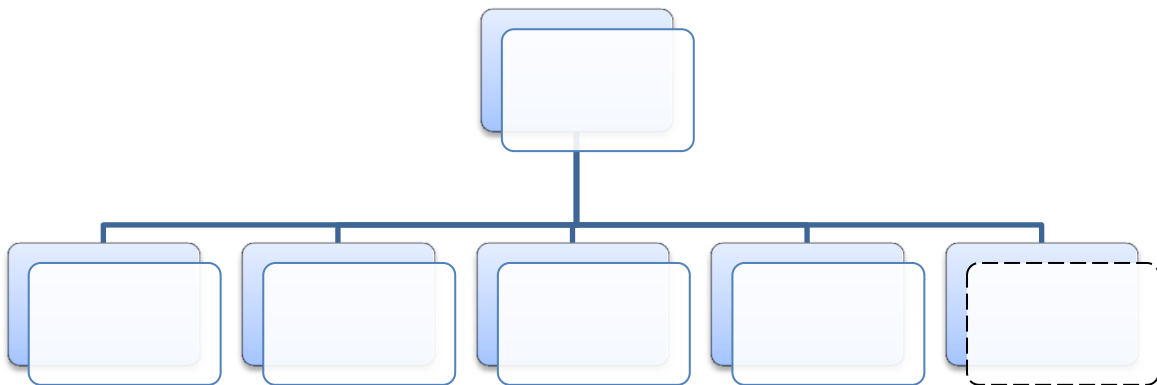


ktorý nám dodajú služby, so starostkou, s mladými? So svojimi peniazmi viem narábať, ale dokážem to aj s cudzími, ktoré mi budú zverené? Nebudem úzkostlivá, alebo na druhej strane rozšafná? Môj problém bude kontrola. Ako mám vyjadriť svoju nespokojnosť? Nechcem nikoho uraziť, ale chcem aby bolo všetko tip top. Mám rada poriadok a plánujem veci dopredu, čo mám robiť ak sa niečo zmení? Budem schopná reagovať včas? Stačilo však o mne.

Ludia okolo mňa, ktorí by mi mohli pomôcť však nie sú dokonalí (a ani ja nie). Budem sa musieť uspokojiť skôr s nadšencami ako profesionálmi. Bola by som rada keby ma rešpektovali, zverenú prácu vykonávali podľa svojich najlepších vedomostí a schopností. Ideálne presne podľa plánu. Keby tak vedeli aj reagovať ak sa niečo zmení. Život je zmena! Ako mám pomôcť im a aj sebe aby sme boli dobrá partia?

Premýšľala som o tom ako budeme spolu komunikovať. Ako sa budeme informovať o priebehu vykonávaných prác?

1. Navrhните pani Eve organizačnú štruktúru projektového tímu na základe dekompozície činností, ktorú ste navrhli. Do obrázku doplňte osoby (počet členov môžete zmeniť).



2. Na základe dekompozície činností vyplňte záznamový hárok matice zodpovednosti a priradiť k jednotlivým členom tímu zodpovednosti: **R - riadi, Z - zodpovedá S - schvaľuje K - konzultuje V - vykonáva.**

	<b>Projekt:</b>							
	<b>Zodpovednosti</b>							
<b>kód</b>	<b>činnosť</b>	<b>manažér</b>	<b>člen tímu 1</b>	<b>člen tímu 2</b>	<b>člen tímu 3</b>	<b>člen tímu 4</b>	<b>člen tímu</b>	

## 6.7 Tvorba rozpočtu projektu

Realizácia projektu predpokladá spotrebu zdrojov. **Zdrojmi projektu** môžu byť prírodné zdroje, energie, materiály, ľudia, zariadenia, produkty, priestory, financie a iné. Zdroje sa priradujú k činnostiam projektu alebo k aktivitám súvisiacich projektov. Zdroje v projektovom riadení je možné ľahko identifikovať, definovať a sledovať ich využitie. V hodnotovom vyjadrení sú kvantifikované vo forme **nákladov** na projekt.



Pri plánovaní projektu a zostavovaní rozpočtu sa určujú **celkové náklady** na projekt (v druhom alebo účelovom členení napr. náklady na činnosti, režijné náklady, náklady na tovar a služby) formou odhadu ich výšky. Odhad nákladov má brať do úvahy príslušné zdroje informácií a má nadväzovať na vecnú dekompozíciu projektu. Má sa overiť presnosť odhadov nákladov na základe minulej skúsenosti a ich vhodnosť v podmienkach súčasného projektu. Do odhadov sa majú zarátať aj tolerancie zostatkových neistôt, niekedy nazývané „nepredvídané výdavky (náklady)“.

Iný postup je zdola-nahor, pričom najprv vymenujeme zdroje potrebné na realizáciu činností na najnižšej úrovni a potom ich sčítame a dostaneme zoznam zdrojov potrebných na vyššej úrovni. Po vymenovaní zdrojov potrebných na realizáciu jednotlivých činností nasleduje ich ocenenie. Pri každom z nich pritom najprv určíme jednotku, v ktorej budeme množstvo požadovaného zdroja merať, potom oceníme túto jednotku. Ďalej stanovíme, koľko jednotiek budeme z jednotlivých zdrojov potrebovať na danú činnosť a vynásobením tohto množstva s cenou jednotky dostaneme celkové náklady na daný zdroj v sledovanej činnosti. Treba zdôrazniť že všetko stojí a padá na kvalitne zostavenej dekompozícii aktivít (WBS). Keď dokážeme pomenovať aktivity, ktoré bude potrebné realizovať, potom stačí, keď priradíme náklady každej z aktivít na poslednej úrovni a následne jednotlivé úrovne sčítame. Nakoniec dostaneme náklady alebo ich dobrý odhad, potrebné pre vytvorenie plánovaného výstupu.

Odhady nákladov majú byť v tvare, ktorý umožňuje vytvorenie a vypracovanie rozpočtu v súlade so schválenými účtovníckymi postupmi, ako aj s potrebami projektovej organizácie. Pri plánovaní projektov z fondov (štátnych alebo európskych) spracováva poskytovateľ grantu pokyny na spracovanie rozpočtu. V usmerneniach, ktoré vydáva poskytovateľ sa vyskytujú dva základné pojmy:

- *oprávnené náklady (výdavky)*
- *neoprávnené náklady (výdavky).*

**Oprávnené náklady (výdavky)** sú také náklady (výdavky), ktoré súvisia priamo s realizáciou projektu a vzniknú počas trvania projektu.

**Obdobie oprávnenosti výdavkov**, t.j. začiatkový ako aj konečný dátum oprávnenosti výdavkov je stanovený napr. v zmluve o realizácii projektu.



#### **Kritéria oprávnených nákladov (výdavkov):**

- sú vynaložené oprávneným subjektom (žiadateľom alebo schváleným partnerom projektu),
- sú vynaložené v oprávnenom období,
- musia byť odôvodnené, nevyhnutné a musí priamo súvisiace s realizáciou projektu,
- musia spĺňať podmienky *hospodárnosti* (minimalizácia výdavkov pri rešpektovaní cieľov projektu), *efektívnosti* (maximalizácia pomeru medzi vstupom a výstupom

projektu), *účelnosti* (nevyhnutnosť pre realizáciu aktivít projektu a priama väzba na ne) a *účinnosti* (vzťah medzi plánovaným výsledkom činnosti a skutočným výsledkom činnosti vzhľadom na použité verejné prostriedky (napr. EU fondy),

- sú skutočne a preukázateľne vynaložené, t.j. náklad je doložený príslušnými faktúrami prípadne účtovnými dokladmi rovnakej dôkaznej hodnoty a dokladom o úhrade v súlade so zákonom o účtovníctve,
- sú vynaložené na oprávnené aktivity projektu uvedené v projektovej dokumentácii a schválené v zmluve o realizácii projektu,
- patria do skupín oprávnených nákladov (výdavkov) v súlade so schváleným rozpočtom projektu uvedeným v zmluve o realizácii projektu,
- sú zaznamenané v súlade so zákonom o účtovníctve v účtovných knihách na základe účtovných dokladov, pričom účtovníctvo musí byť vedené úplne, preukázateľne, správne, zrozumiteľne a spôsobom zaručujúcim trvalosť účtovných záznamov,
- sú vynaložené v súlade s všeobecne záväznými platnými právnymi predpismi Slovenskej republiky.

#### **Základné členenie oprávnených nákladov (výdavkov):**

- **Priame náklady (výdavky)** – sú náklady (výdavky), ktoré sú určené na financovanie hlavných aktivít projektu. Vyznačujú sa tým, že priamo vznikajú pri uskutočňovaní oprávnenej hlavnej aktivity projektu v súlade s cieľom projektu a programu.
- **Nepriame náklady (výdavky)** - sú bežné náklady (výdavky) súvisiace so zabezpečením realizácie riadenia projektu, jeho publicity a informovanosti.

Keďže skutočne vynaložené priame náklady sú základom na výpočet nepriamych nákladov (výdavkov), akékoľvek zníženie, prípadne nedočerpanie priamych nákladov, bude mať vplyv na sumu nepriamych nákladov (výdavkov).

**Neoprávnenými nákladmi** (výdavkami) sú vo všeobecnosti náklady (výdavky), ktoré nepatria do oprávnených skupín výdavkov a nespĺňajú kritériá oprávnenosti výdavkov uvedených v usmerneniach.

Takýmito nákladmi (výdavkami) sú napr.: náklady (výdavky) bez priameho vzťahu k projektu, ktoré nie sú nevyhnutné k dosiahnutiu cieľov projektu, ktoré sú zo strany prijímateľa nedostatočne odôvodnené a preukázané, ktoré prijímateľ finančných zdrojov na projekt dobrovoľne vynakladá na účely projektu, ktoré nie sú v súlade so schváleným

rozpočtom projektu, výdavky sankčného charakteru vrátané súvisiacich výdavkov, mimoriadne náklady (manká a škody). Pri použití pravidiel štátnej pomoci budú oprávnené a neoprávnené výdavky presne definované v schéme štátnej pomoci.

Rozpočtová tabuľka nákladov (výdavkov) môže mať nasledovnú štruktúru:

Náklady	Jednotka	Počet jednotiek	Jednotková sadzba (€)	Náklady spolu (€)
<b>Celkové oprávnené náklady projektu</b>				

Štruktúra rozpočtu je rozdielna pre rôzne druhy projektov. Môže sa vyjadriť písomnou formou (pod seba), alebo tabuľkovou formou (do matice). Ako každý iný rozpočet, aj **rozpočet projektu** má dve strany, stranu **nákladov (výdavkov)** a stranu **výnosov (príjmov)**. Úspešné ziskovo orientované projekty majú vyššie výnosy ako náklady. V neziskových projektoch sú náklady a výnosy vyrovnané, alebo sa uvádzajú iba náklady.

Aby sme mohli pokryť náklady projektu, potrebujeme mať zdroje. V prípade komunitných projektov môžeme počítať s viac zdrojovým financovaním. Zdroje môžeme získať prostredníctvom rôznych nadácií, od obce, od sponzorov, od účastníkov projektu alebo môžeme použiť vlastné zdroje. Zásadou však je aby množstvo zdrojov ktoré máme k dispozícii pokrývalo náklady v rozpočte.

Tabuľka zdrojov (príjmov) môže mať nasledovnú štruktúru:

<b>Položka rozpočtu</b>	<b>Suma v Euro</b>
<b>Celková suma od Nadácie XY</b>	
<b>Celková suma prostriedkov poskytnutých mestom (obcou).</b>	
<b>Celková suma vlastných prostriedkov.</b>	
<b>Celkové plánované náklady na projekt.</b>	

Keď skončíme s prípravou rozpočtu, skontrolujeme si:

- či rozpočet postačuje na pokrytie všetkých požiadaviek na zdroje pre projekt? (t.j. počítali ste so všetkými aktivitami a úlohami),
- uviedli ste v žiadosti všetky náležitosti vyžadované donorom, ktorého žiadate o grant? (t.j. máte detailný rozpočet: počet ľudí, počet pracovných dní, počet pracovných ciest, účastníkov pracovných ciest, zoznam a počet dodávok, atď.),
- zahŕňa rozpočet potrebné vysvetlivky (iba v prípade potreby)?
- použili ste správny (vyžadovaný) formát rozpočtu?
- uchovali ste dáta, ktoré ste zahrnuli do výpočtov v rozpočte? (môžete pripojiť zálohové faktúry ako prílohy alebo odhady od dodávateľov),
- vytvorili ste rezervu vo vašom rozpočte? (ceny môžu rásť, preto je vhodné na ďalšie roky čiastočne navýšiť ceny),
- zodpovedá rozpočet požiadavkám sponzora v zmysle správneho rozdelenia finančných čiastok v každej položke rozpočtu (napr. maximálny limit (v percentách) na administratívne a personálne náklady).

### *Prípadová štúdia 11*

*Peniaze hýbu ekonomikou. Hýbu aj naším projektom. Bez nich by sme ťažko niečo urobili. S našim financmajstrom sme si sadli, zobrali kalkulačku a začali počítať. K jednotlivým činnostiam sme priradili sumu, ktorú budeme potrebovať. Vypočítané výdavky sme si zoskupili do jednotlivých druhov, akýchsi skupín príjmov napr. doprava, kancelárske potreby, fotografie a pod. Dostali sme tabuľku rozpočtu. Keďže máme viacero zdrojov, pripravili sme si tabuľku zdrojov.*



1 Na základe naplánovaných činností zostavte rozpočet a vyplňte tabuľku rozpočtu.





## 7 REALIZÁCIA, KONTROLA A MONITOROVANIE PROJEKTU

**Kľúčové slová:** realizácia, kvalita, kontrola času, kontrola nákladov, kontrola kvality, porady projektového tímu.



Realizácia projektu začína prebieha podľa plánu, ktorý sme si vytvorili v etape plánovania.



**Riadenie projektových aktivít** je činnosť, ktorá je zameraná na dosahovanie plánovaných cieľov, prostredníctvom pracovného úsilia iných osôb.



Realizácia projektu obsahuje nasledovné procesy:

- štart projektu, ktorý začína realizáciou prvej aktivity,
- riadenie a kontrola projektu,
- ukončenie projektu.

Na začiatku realizačnej etapy sa členovia projektového tímu dohodnú na základných pravidlách práce a komunikácie počas realizácie projektu. Dôležitým miestom pre získavanie a odovzdávanie informácií sú porady, stretnutia projektového tímu.

Zisťovanie stavu realizácie projektu umožňuje priebežná **kontrola projektu**. Kontrolujeme plnenie časového plánu projektu (plnenie termínov so zvláštnym zreteľom na míľniky), plánu rozpočtu projektu (čerpanie nákladov, využívanie zdrojov) a kvalitu (množstvo a kvalita výsledkov jednotlivých činností a projektu).

Proces **monitorovania a kontroly** je súhrnom všetkých aktivít, ktoré sú zamerané na zistenie súladu výkonu realizačných zložiek projektu s projektovým plánom z pohľadu času, nákladov, kvality a rizík projektu.



Monitorovať znamená „*pravidelne niečo preverovať, zaznamenávať, sledovať alebo kontrolovať*“. Ak to aplikujeme na projektový manažment, monitorovanie znamená sledovať

pokrok projektu, realizácie plánu, riadenia zdrojov, overovanie, či sa všetko deje v rámci zámerov a cieľov projektu.

Život však prináša a zmeny. Tie sa odzrkadľujú najmä v zmene času a nákladov. V prípade časových termínov porovnávame začiatok a koniec, prípadne mieru dokončenia činností s časovým plánom a plánované dátumy dosiahnutia míľnikov s aktuálnymi dátumami. Informácie o zmenách sa predkladajú na stretnutiach projektového tímu, kde sa riešia problémy, ktoré vznikajú v procese realizačnej fázy. Stretnutia sú však prostriedkom získavania spolupatričnosti, osobnej zodpovednosti a motivácie.

### *Prípadová štúdia 12*

*Plán máme hotový a začíname na ostro. Postupne ako sa míňa týždeň za týždňom aj našej práce ubúda. Vždy po určitom čase a určitých činnostiach sme sa stretli u nás a debatovali, mudrovali čo bolo dobré a čo zlé, či sme urobili všetko podľa plánu. Náš financmajster nám neustále pripomínal či sme neminuli viac ako sme mali. Naše stretnutia mali nasledovný program:*



1. Navrhnete program prvého priebežného hodnotiaceho stretnutia

<b>Stretnutie projektového tímu</b>	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	

## 8 UKONČENIE PROJEKTU, ALEBO ČO UROBIŤ NA ZÁVER?

Jedným z najčastejších problémov pri plánovaní je skutočnosť, že zriedkakedy sa predvída čas (a zdroje) na dokončenie projektu. Výsledkom je nepríjemné nahromadenie práce, za ktorú sa nikto nechce cítiť zodpovedný. Preto nezabudnime na záverečné zúčtovanie a vypracovanie finančných správ, na napísanie správ a ich zaslanie donorum a sponzorom, na poďakovanie partnerom, sponzorom a účastníkom a skompletizovanie dokumentácie projektu. Záverečná porada oficiálne ukončuje prácu projektového tímu. Cieľom záverečnej porady je komplexné posúdenie a vyhodnotenie všetkých podstatných aspektov projektu a tiež morálne a finančné (ak máme na to prostriedky) ohodnotenie práce členov projektového tímu.

Vytýčenie ďalšej perspektívy nám otvára brány do nových projektov.

### Otázky k teoretickej časti

1. Kedy je projekt zakončený?
3. Ako sa hodnotí úspešnosť projektu?
4. Aký môže byť obsah záverečnej správy?
5. Ako by ste uchovali skúsenosti získané v projekte?
6. Prečo a ako sa vyhodnocuje práca členov projektového tímu?



### Prípadová štúdia 13

*Všetko sme Božou pomocou ukončili. Naše posledné stretnutie bude slávnostné. Chceme pozvať aj vzácných hostí, tých ktorý nám pomáhali, spolupracovali a podporovali. Samozrejme nemali by chýbať ani verejne významné osoby z našej farnosti. Chceli sme sa s našim zážitkami pochváliť aj iným, tak sme zaujímavé okamihy spísali a chceme zverejniť zážitky a fotografie.*



1. Akých hostí by ste navrhovali pani Eve pozvať?
3. Aké spôsoby zverejnenia výsledkov projektu navrhujete?

## ZÁVER

*Naše putovanie za Sedembolestnou Pannou Máriou do národnej baziliky v Šaštine je minulosťou. Projekt sa skončil. Môj život sa dostával do normálnych kolají. Sem tam nejaká brigáda, návštevy vnúčať a bežné starosti. Napriek tomu niečo sa v mojom živote zmenilo. Susedka ma so smiechom nazýva manažérka. Niekedy ju zahriaknem, no v podstate má pravdu. Naučila som sa komunikovať s ľuďmi, nadchnúť ich, ale aj riešiť konflikty, predvídať a rozhodovať sa. Naplánovala som projekt, zrealizovala ho a vyhodnotila. Samozrejme nie iba ja sama, ale mi pomáhala partia ľudí, voči ktorým cítim obdiv a úctu. Minule sme sa stretli a rozprávali sme sa o tom, že sa vyskytlo niečo, čo sa nám nepáči a trápi to mnoho ľudí, mohli by sme urobiť...*

*Vaša Eva*

Aj naše putovanie za projektom a jeho riadením sa ukončilo. Naučili ste sa ako plánovať, realizovať, kontrolovať, monitorovať a hodnotiť projekt. Samozrejme tieto učebné texty nemajú za cieľ predložiť detailný teoretický základ. Majú byť pomôckou pre tých ktorí sa s projektmi a ich riadením stretávajú prvý krát. Majú byť aj impulzom, že aj jednotlivci, alebo malá skupina môžu zmeniť svet k lepšiemu. Často obhajujeme svoju pasivitu raz vyhováraním sa na svoju bezmocnosť ako jednotlivca, inokedy na nedostatok peňazí, na nezáujem verejnosti a na mnoho iného. Zabúdame na sny a odháňame nápady. Parafrázujeme Fernanda Pessoa: „Boh chce, človek sníva; a projekt je na svete...“ Buďme teda ako manažéri a členovia projektového tímu realizátormi našich snov, potrieb spoločnosti v súlade s našim svedomím a vierou.

Veľa Božieho požehnania vo Vašej projektovej práci Vám želá autorka

## BIBLIOGRAFIA

- BENDOVA , K.(2012) *Základy projektového řízení*, Univerzita Palackého v Olomouci, ISBN 978-80-244-3124-6, s.80
- DUPAL, A., MAJTÁN, M. (2004). *Manažment projektov*. Bratislava: EKONÓM, ISBN 80-225-1776-3
- FIALA, P. (2001) *Projektové řízení, modely, metody, analýzy*, Professional publishing, Praha 2004, ISBN 80-86419-24-X, s.274
- HRABLIK CHOVANOVÁ, H., ŠUJANOVÁ, J. (2009). *Vyššie formy projektového manažmentu*, Trnava AlumniPress, ISBN 978-80-8096-105-3
- CHOVANOVÁ, Henrieta (2009) Zvyšovanie úspešnosti projektov a zlepšovanie projektového riadenia v priemyselných podnikoch, eFocus, 3/2009, online: [http://www.efocus.sk/images/uploads/zvysovanie\\_uspesnosti.pdf](http://www.efocus.sk/images/uploads/zvysovanie_uspesnosti.pdf)
- JAKÁBOVÁ, M. a kol.(2012). *Projektový manažment Návod na cvičenia*, AlumniPress Trnava 2012, ISBN 978-80-8096-171-8, s.193
- KOL. AUTOROV (2000) *T-kit 4: Projektový manažment*, Rada Európy a Európska komisia, november 2000, ISBN 80-969045-7-4, s.114
- KROHE, P. (2008) *Manažerská komunikace*, Opava
- LELOVICS, A.: *Projektový manažment*
- MAAYTOVÁ, A.: *Projektový management*
- PAKOSTA, J. (2007) *Obecné principy řízení projektů*, Pardubice
- SVOZILOVÁ, Alena (2011) – *Projektový manažment*, Praha, Grada, ISBN 978-80-247-3611-2
- SWALBE, Kathy – *Řízení projektů v IT*, Brno, Computer Press, 2007, ISBN 978-80-251-1526-8
- VŠETEČKA,P, BELAN L. (2006) *Projektový manažment I*, Akadémia ozbrojených síl gen. M.R. Štefánika, Liptovský Mikuláš, ISBN 978-80-8040-298-3

[www.kbs.sk](http://www.kbs.sk)

<http://www.mariasoftware.sk/ba/putnicke/putnicke.htm>