



**METODICKO-PEDAGOGICKÉ CENTRUM V PREŠOVE**

Eva KADUKOVÁ

**PROJEKTOVÝ MANAŽMENT V KOCKE**



**- 2003 -**



Tento materiál je stručným úvodom do problematiky týkajúcej sa projektov. Zoznámite sa s obsahom pojmu projekt, grant, fundraising. Získate aspoň približnú predstavu o tom, čo všetko zahŕňa projekt a čo zväčša obsahuje žiadosť o grant. Vytvorili sme ju s cieľom priblížiť na malom priestore základné zásady projektového manažmentu a postupov podávania žiadostí o grant všetkým tým, ktorí nemajú dostatočné skúsenosti, ale majú záujem o túto problematiku. Nesnažíme sa o úplnosť a presné teoretické definície, skôr o podanie obrazu toho, čo všetko je potrebné brať do úvahy ešte prv, než sa rozhodneme realizovať projekt.

## **PROJEKT**

V širšom kontexte je možné **projekt** chápať „ako riešenie problému“. Jednotná definícia projektu neexistuje. Projekt je „spôsob, ako niečo urobiť“, alebo schéma práce.

Cieľom projektu je dosiahnutie určitého zámeru, počnúc presným definovaním jeho začiatku, stanovením časových hraníc, špecifikovaním potrebných vstupov (finančných prostriedkov, materiálu, ľudských zdrojov). Je to spôsob, akým sa nápady a ciele prenesú do reality.

Projekt teda musí spĺňať nasledovné atribúty:

- prebieha vo vymedzenom čase,
- využíva vopred stanovené obmedzené zdroje,
- obsahuje hierarchiu činností a cieľov,
- vymedzuje použitie určitých metód.

Je možné konštatovať, že projekt je jednorazová, cielene zameraná činnosť, vymedzená časovo, vecne (*procesne*), obsahovo a z hľadiska zdrojov.

### **Znaky projektu:**

- **rozsiahlosť** – úloha je charakteristická unikátnym súborom činností a prvkov
- **previazanosť** – úloha vyžaduje množstvo väzieb čiastkových činností
- **obmedzenosť zdrojov** – ľudských i materiálnych
- **rôznorodosť** – vyžaduje a predpokladá zjednotené úsilie ľudí z rôznych odborov

### **Ako by mal vyzerat' dobrý projekt?**

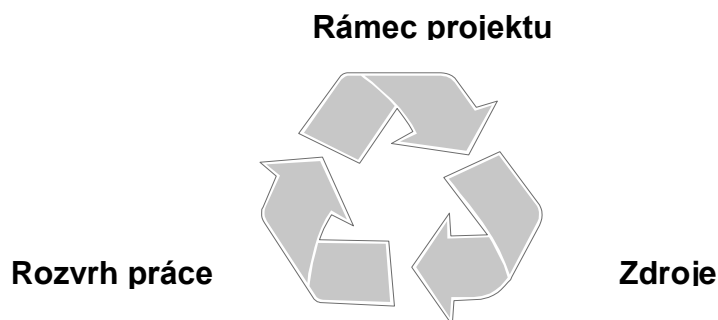
Zo všeobecného hľadiska by mal jasne definovať ciele, mal by byť realizovateľný a aplikovateľný, reagujúci na reálne potreby, aktuálny, zrozumiteľný, adresný a obsahujúci rozpis zodpovednosti za plnenie jednotlivých úloh.

Z hľadiska potrieb komunikácie by mal byť konkrétny a špecifický (najmä čo sa týka presnosti údajov), definujúci očakávaný efekt /výstup/ reálny a uskutočniteľný.

Mal by byť takisto logicky usporiadaný a prehľadný, obsahovať garancie, odborne fundovaný, adresný a atraktívny pre príjemcu informácie.

## **PROJEKTOVÝ MANAŽMENT**

**Manažment projektu** môže byť definovaný ako „*aplikácia vedomostí, skúseností, nástrojov a techník na projektové aktivity s cieľom uspokojiť potreby prijímateľa a očakávania projektu*“. Súbor aktivít, ktoré sú nevyhnutné na realizáciu cieľov projektu, sa často nazýva **rámec projektu**. Rámec projektu tvorí jeden z troch základných elementov, ktoré je ideálne udržiavať v rovnováhe:



**Zdroje**, či už osobné alebo technické, sú potrebné na realizáciu projektu. Všetky však vytvárajú náklady, a teda sú závislé od rozpočtu.

**Rozvrh práce** určuje čas a postupnosť jednotlivých krokov, ako aj celkové trvanie projektu. Kým načasovanosť a postupnosť jednotlivých krokov môžu byť modifikované v rámci projektu podľa potrieb, obdobie financovania projektu je určené poskytovateľom grantu tak, ako je to definované v kontrakte. Niekedy je však možné požiadať o predĺženie projektu na dokončenie realizácie úloh.

Všetky tieto elementy sú prepojené. Napríklad, ak sa špecifická úloha nezrealizuje v plánovanom období, buď je potrebné doplniť personálne zdroje, alebo sa nedá uskutočniť ďalšia úloha. Vyústi to, samozrejme, do zúženia rámca projektu.

Prirodzene, žiadny projekt sa nerealizuje podľa pôvodného plánu. Preto úspešný manažment projektu závisí od sústavného plánovania a revidovania splnených úloh.

## **Aké sú úlohy projektového manažmentu?**

Pri koordinovaní projektu je potrebné, niekedy aj v spolupráci s partnermi projektu, zabezpečiť splnenie nasledovných úloh:

- **Plánovanie celého projektu**

Plán projektu je neoddeliteľnou súčasťou prihlášky, ale počas realizácie projektu sa stále zdokonaľuje a vylepšuje. Základné ciele projektu musia byť definované a prevedené do konkrétnych výstupov a produktov. Vytipujú sa podstatné kroky, ktoré majú viesť k výsledným produktom, a zahrnú sa do časového a pracovného plánu. Vychádza sa pritom z dostupnosti zdrojov a rozpočtu. V každom projekte by mali byť stanovené kritériá kvality práce.

- **Organizovanie projektu**

Rôzne úlohy a zodpovednosti v rámci projektu by mali byť pridelované podľa individuálnych schopností a skúseností, najlepšie na základe písomných dohôd. Veľký dôraz by sa mal klásť nielen na vytvorenie tímov a podtímov v rámci projektu, ale aj vzťahov so širším prostredím.

- **Vytváranie tímu**

Kľúčovým faktorom úspechu je **tím**, ktorý má motiváciu, kde sú všetci členovia rovnocenne zainteresovaní a môžu sa jeden na druhého spoľahnúť. Je preto aj veľmi dôležité vytvoriť si určitý model riešenia konfliktov.

- **Organizácia a vedenie stretnutí**

Väčšina koordinátorov projektov súhlasí s názorom, že stretnutia v rámci projektu zohrávajú dôležitú úlohu. Stretnutia by preto mali byť organizované profesionálnym spôsobom, s prihliadnutím na medzinárodnú dimenziu projektov európskej spolupráce. Komunikácia medzi stretnutiami musí byť tiež efektívne naplánovaná.

- **Monitoring a evalvácia**

Ak chceme dosiahnuť kvalitu, je sústavný monitoring progresu práce, ako aj hodnotenie procesu a kvality produktov, nevyhnutnosťou.

- **Administrácia a finančný manažment**

Administratívna stránka projektovej práce, obzvlášť finančný manažment projektu, sa nesmie podceňovať. Už na začiatku práce na projekte musia mať partneri určený prehľadný systém vypracovania správ a jasné dohody, pričom je prospešné využiť skúsenosti z iných projektov.<sup>1</sup>

### ***Aký je rozdiel medzi grantom a projektom?***

Čo znamená projekt, sme sa už v predchádzajúcich riadkoch snažili aspoň stručne definovať. Ide o určitý súbor aktivít vedúci k realizácii konkrétneho cieľa. Tieto aktivity ale musia byť financované, vyžadujú si nasadenie zdrojov. A práve tieto zdroje pokrýva grant. Podľa Šalingovho Veľkého slovníka cudzích slov (2000) pod grantom chápeme „*účelovo vyčlenenú finančnú sumu pridelenú vedúcemu úlohy na riešenie určitého vedeckého problému*“.

V našich podmienkach mnohokrát nie je možné zrealizovať určitý projekt, rôzne verejnoprospešné aktivity, alebo aj napr. mládežnícku výmenu bez dodatočných finančných zdrojov od rôznych poskytovateľov grantov. Sú nimi zväčša nadácie, vládne aj mimovládne organizácie, ale aj veľké obchodné spoločnosti. Pre oblasť vzdelávania je možné grant získať z troch veľkých komunitárnych programov – Mládež (zameraný skôr na oblasť neformálneho vzdelávania), Leonardo da Vinci (odborné vzdelávanie) a Sokrates. Administrujú ich národné agentúry.

Grant nemusí pokrývať, a zväčša ani nepokrýva, 100 % nákladov na projekt. Určitú časť je potrebné dofinancovať z vlastných zdrojov. Práve to je *fundraising* – *získavanie prostriedkov na uskutočnenie projektu z rôznych zdrojov*.

### ***Grantový formulár***

Pri získaní akéhokoľvek grantu je potrebné vyplniť *grantový formulár* (žiadosť o poskytnutie finančných prostriedkov, prihlášku do grantového kola).

*Vo výzve na podávanie projektov* vyhlasovateľ uverejní podrobné podmienky poskytnutia grantu, aj to, na čo je potrebné pri vyplňaní formulára klásť dôraz. Je dobré si tieto informácie vždy vopred pozorne preštudovať a v prípade akýchkoľvek

---

<sup>1</sup> použité podľa [www.saaic.sk](http://www.saaic.sk)

nejasností žiadať konzultáciu. Pomôže nám to vyvarovať sa nedorozumeniam a chybám a zvyšuje šancu na úspech projektu.

Každý z poskytovateľov má svoj vlastný formulár s rozdielnou štruktúrou. V zásade sa ale určité časti vo všetkých opakujú, sú ale spracované rozdielne podrobne. V nasledujúcej časti vysvetlíme položky, ktoré sa najčastejšie vyskytujú vo formulároch.

#### □ **Názov projektu**

Čo sa na prvý pohľad javí ako jednoduché alebo nie veľmi zložité, môže tiež ovplyvniť úspešnosť projektu. Názov by mal čo najlepšie vystihovať projekt, jeho hlavnú myšlienku alebo posolstvo. Môže napovedať o budúcich aktivitách, charaktere cieľovej skupiny alebo aj obsahovať apel. Je dôležitý pri propagácii projektu, láka pri realizácii účastníkov aj potenciálnych sponzorov. Je prvou vecou, ktorú si všimne člen výberovej komisie, a je dobré, ak ho niečím upúta.

#### □ **Cieľ**

Správne stanovený cieľ je SMART:

S – špecifický

M – merateľný

A – akceptovateľný

R – realistický (dosiahnuteľný)

T (time) – časovo ohraničený

Pri stanovovaní cieľov je dobré dodržiavať tieto zásady. Ciele by mali byť jasne, zrozumiteľne a pochopiteľne formulované. Zväčša sa formulujú v neurčitku slovesa - zorganizovať, informovať, prehliť, dosiahnuť...

Príkladom je takýto cieľ – v mesiaci január 2004 zorganizovať 3-dňový seminár pre dobrovoľných pracovníkov mládežníckych organizácií v Prešovskom kraji na tému projektový manažment. Je špecifický (špecif. téma, cieľová skupina), merateľný (či sa seminár uskutoční), akceptovateľný (existuje potreba v cieľovej skupine), realistický (máme dostatočné zdroje a schopnosti) a časovo ohraničený.

Je vhodné stanoviť si niekoľko cieľov, ktoré sa vzájomne dopĺňajú, alebo konkretizujú hlavný cieľ. Nemali by byť ale formulované veľmi všeobecne alebo nereálne.

#### □ **Cieľová skupina**

Delí sa na *primárnu* a *sekundárnu*. Sú to všetky osoby, na ktoré je projekt zameraný a ktoré ovplyvňuje.

Primárnej cieľovej skupiny sa projekt bezprostredne dotýka. Ovplyvňuje ju a vyžaduje jej aktívnu účasť, bez ktorej by bol nerealizovateľný – napr. účastníci školenia, besied, mládežníckej výmeny, respondenti prieskumov.

Na sekundárnu cieľovú skupinu môže mať vplyv len okrajovo, prípadne ju zapája do aktivít len vplyvom primárnej skupiny - miestna komunita, ktorá sa dozvie o aktivitách, alebo vidí ich výsledok; rodičia besedujúcich žiakov, s ktorými budú aj doma diskutovať o aktuálnej otázke, a pod.

Cieľová skupina by mala byť čo najpresnejšie určená podľa jednotlivých demografických charakteristík – pohlavie, vek, región, z ktorého pochádza, sociálny status a pod. – napr. žiaci 4. ročníka gymnázií Prešovského kraja; 8 členov neformálnej skupiny „Budík“ vo veku od 17 do 24 rokov.

Je dobré aj kvantifikovať, ak je to možné, akej veľkej cieľovej skupiny (aspoň primárnej) sa projekt týka – školenie pre 30 účastníkov, beseda pre 120 študentov, výmena pre 8 mladých ľudí.

#### □ **Zhrnutie projektu**

Vo formulári je obvykle stanovené, koľko znakov alebo viet môže táto časť obsahovať. Najdôležitejšie je vystihnúť podstatu projektu, hlavné aktivity a projektový zámer, aby bolo jasné, *čo a prečo chcete robiť*. Je nutné vysvetliť a zaujať. Nezainteresovaná osoba má z týchto riadkov pochopiť, čo sa chystáte realizovať, a člen výberovej komisie nadobudnúť presvedčenie, že sa oplatí podrobne si preštudovať váš projekt.

#### □ **Implementačný plán / plán aktivít / kalendár aktivít / podrobný popis aktivít**

Ide tu o jasné, časovo následné, logické a prehľadné znázornenie aktivít potrebných na dosiahnutie cieľa projektu a jeho realizáciu.

Malo by byť podrobné, nezabúdať na prípravnú fázu, ani na propagáciu a disemináciu výsledkov projektu.

Aktivity môžu byť aj graficky znázornené z hľadiska času – napr. Gantov graf. V každom prípade by sa nemalo zabudnúť na pridelenie zodpovednosti za úspešnú realizáciu jednotlivých fáz.

Každá činnosť by mala byť podrobne popísaná z hľadiska spôsobu a metód jej realizácie, materiálneho, technického, priestorového a personálneho zabezpečenia.

Súčasťou by mal byť podrobný, časovo špecifikovaný program hlavnej aktivity – napr. beseda, seminár, výmena...

#### □ **Kritériá úspešnosti projektu**

Môžeme ich vo všeobecnosti rozdeliť na dve skupiny – *kvantitatívne* a *kvalitatívne*. Do tej prvej patria všetky merateľné kritériá – napr. zorganizovaná 1 výmena, účasť aspoň 80 ľudí na podujatí, úspešné ukončenie 90 % frekventantov kurzu, vytlačený 80 stranový materiál a pod.



Ku kvalitatívnym zaradíme napr. zvýšenie povedomia, informovanosti, dosiahnutie podpory – teda dopad projektu, ktorý nie je možné kvantifikovať.

Stanovenie kritérií je veľmi dôležité pri posudzovaní, či bol projekt úspešný a či priniesol efekt, či boli splnené jeho ciele.

#### □ **Plán evalvácie / hodnotenia**

Z pohľadu európskych projektov spolupráce je evalvácia proces, ktorý:

- podporuje projekt a slúži na overenie, či boli stanovené ciele dosiahnuté;
- umožňuje zdokonalenie výsledkov na základe posúdenia hodnoty a kvality projektu;
- zjednodušuje rozhodovací proces a môže byť základom podstatných zmien v projekte, ak sú nevyhnutné.

*Prečo je evalvácia projektu dôležitá?*

Proces evalvácie sa zameriava na:

- zjednodušenie konzultačného procesu vo vnútri partnerstva;
- predvídanie vývoja projektu a prípravu projektového tímu na ťažkosti, s ktorými sa počas jeho realizácie stretne;
- pomoc koordinátorovi kvantifikovať výsledky a prepojiť ich s cieľmi projektu;
- zredukovanie práce na projekte prípravou konečných a priebežných správ.

Vo väčšine projektov sa využíva samoevalvácia – samohodnotenie. Proces evalvácie je zložený z viacerých fáz, ktoré sa môžu zároveň prekrývať s niektorými aktivitami. Sú to:

1. plánovanie evalvácie,
2. zhromažďovanie a vyhodnocovanie podkladov,
3. použitie podkladov na zavedenie zmien,
4. zahrnutie evalvačných údajov do záverečnej správy.

Najjednoduchšou metódou sú rôzne dotazníky, ankety, jednoduché „terčíky spokojnosti“, smajlíky a pod.

#### □ **Diseminácia výsledkov**

Tento termín sa vzťahuje na množstvo síce prepojených, ale odlišných aktivít. Môže byť zameraná na produkty alebo procesy. Diseminácia produktov, teda hmatateľných výsledkov projektov, je aktivita, ktorú partnerstvá uprednostňujú. Produktmi môžu byť rôzne príručky, osnovy vzdelávacích kurzov, softvér, webovské stránky alebo výstupy z analýzy dát.

Procesmi môžu byť skúsenosti získané v projekte. Proces diseminácie je dôležitý pri akýchkoľvek výsledkoch, dôležité je získané odovzdať, šíriť ďalej, hlavne ak sú niektoré aspekty projektu inovačné.

Je toľko spôsobov diseminácie, ako je projektov, ale väčšina z nich sa orientuje hlavne na:

- tlač - prevažne špecializovaných publikácií, zameraných na predmet projektu,
- informačné bulletiny,
- letáky a brožúry,
- internet – využívanie webovej stránky vytvorenej pre projekt, aktívne prehľadávanie a prepojenia na príbuzné stránky,
- výstavy,
- konferencie a semináre.

#### □ Rozpočet

Rozpočet je neoddeliteľnou súčasťou každého projektu. Je dôležité pristupovať k jeho tvorbe zodpovedne a snažiť sa zakalkulovať všetky položky. Vo výzve na podávanie grantov sú zväčša stanovené pravidlá, ktoré ovplyvňujú tvorbu rozpočtu. Ide o vymedzenie „zakázaných“ a „povolených“ položiek a maximálnej sumy, ktorú je možné požadovať z grantu. Veľmi často je stanovený percentuálny podiel výšky vlastných zdrojov. Tieto zásady je potrebné bezpodmienečne dodržať, inak by mohol byť projekt vyradený pre nesplnenie formálnych kritérií.

Na tomto mieste by sme radi ponúkli niekoľko osvedčených tipov, ako pristupovať k tvorbe rozpočtov.

Niektoré projekty nežiadajú podrobne rozkalkulované rozpočty, aj tak by som navrhovala zostaviť si aspoň vlastnú kalkuláciu, aby navrhované sumy boli reálne a predišlo sa nezrovnalostiam pri samotnej realizácii.

Na začiatok je dobré vypísať si všetky náklady, ktoré vzniknú pri realizácii projektu – finančné i nefinančné - a približne odhadnúť ich výšku, napr. koľko kancelárskeho papiera spotrebujeme, aké telekomunikačné náklady bude projekt vyžadovať, koľkokrát potrebujeme prenajať miestnosť na stretnutie, ubytovanie a stravu pre účastníkov pobytu (brať do úvahy výšku diét stanovenú zákonom). Dopredu je potrebné si overiť, koľko bude stáť vytlačenie publikácie či vytvorenie webovskej stránky.

Niektoré projekty vyžadujú určité percento vlastného vkladu. To nemusí byť až takým problémom, ako by sa na prvý pohľad v dnešnej finančnej situácii väčšiny organizácií mohlo zdať. Je iba potrebné kalkulovať **všetky** náklady – to znamená uviesť vo finančnom vyjadrení aj tie, ktoré sú naším materiálnym vkladom. Môže ísť aj o takzvané „zakázané“ položky, ako napr. cena elektrickej energie, či odmeny vlastných pracovníkov. Ich zákaz neznamena, že nesmú byť v rozpočte uvedené,

ale len to, že na ne nie sú poskytnuté grantové zdroje. My ich ale môžeme do projektu vložiť ako náš vklad.

Najčastejšie kalkulované položky v rozpočtoch projektu a spôsoby ich rozpočtovania sú:

- *ubytovanie účastníkov* – stanovuje sa ako cena na jedného účastníka vynásobená počtom dní a účastníkov;
- *strava pre jedného účastníka* – výška diéty (podľa strávených hodín na mieste realizácie) vynásobená počtom účastníkov;
- *cestovné* – kalkulované buď na km, alebo aj paušálne na účastníka;
- *honoráre lektorom* – počet hodín (podľa programu) vynásobený presne stanovenou hodinovou sadzbou;
- *odmena za organizáciu a koordináciu* – ako predošlá položka; často predstavuje vlastný vklad, je užitočné zistiť si hodinovú mzdu zamestnanca;
- *prenájom a poskytnutie miestností* – denná alebo hodinová sadzba – ak sú naše vlastné, je výhodné ich zahrnúť do vlastného vkladu;
- *poskytnutie didaktickej a výpočtovej techniky* – typická súčasť vlastného vkladu, najčastejšie stanovená paušálnou čiastkou na deň;
- *kancelárske náklady* – niekde je potrebné presne rozkalkulovať podľa jednotlivých položiek, ako papier, drobné kancelárske potreby a pod. Často sa tu zahŕňa aj toner do tlačiarne, či náklady na kopírovanie (aspoň odhadnúť počet strán);
- *telekomunikačné náklady* – obyčajne sú tiež čiastočne pokryté z vlastných zdrojov a čiastočne z grantu – je výhodné ich rozdeliť počas jednotlivých fáz projektu;
- *poštovné* – počet ks násobený cenou;
- *náklady na tlač* – potrebné zistiť cenu na 1 ks a vynásobiť počtom kusov.

Ukázalo sa nám ako užitočné projekt rozpočtovať podľa jednotlivých fáz jeho realizácie – teda rozčleniť náklady na prípravnú fázu, samotnú realizáciu a následné aktivity. Plánovanie pomôže lepšie si zadeliť a odhadnúť položky, je menšie riziko „zabudnutia“ zakalkulovania niektorých nákladov. Jednotlivé položky – napr. telekomunikačné náklady či kancelárske potreby sa nezdajú prehnane vysoké, ak je jasné, ako sú počas jednotlivých fáz čerpané.

Veríme, že aj tieto malé tipy Vám pomôžu zostaviť kvalitný rozpočet pre Váš projekt.

Názov: Projektový manažment v kocke  
Autor: Ing. Eva Kaduková  
Recenzent: Mgr. Cyril Krinický  
Jazyková  
úprava: Mgr. Mária Ďurčeková  
Vydavateľ: Metodicko-pedagogické centrum v Prešove  
Za vydanie  
zodpovedá: PaedDr. Ivan Pavlov, PhD.  
riaditeľ MPC  
Náklad: 200 ks  
Vydané v októbri 2003  
1. vydanie