

# SOFTSKILLS TOOLBOX

---

TO TRAIN YOUNG PEOPLE SOFT SKILLS TO MIND THE GAP  
WITH THE LABOR MARKET



Erasmus+



Tento projekt je financovaný s podporou Európskej komisie (projekt č: 2014-1-PL01-KA205-003656). Táto publikácia odráža iba názory autorov a Komisia nezodpovedá za akékoľvek použitie informácií v nej obsiahnutých

## PARTNERS



VOICE OF THE WORKERS



Centrum  
pre interkultúrny  
dialóg







Táto publikácia je jedným z výstupov projektu „Mladí ľudia na trhu práce“ financovanom z programu Erasmus+ (KA2) s cieľom pomôcť preklenúť medzeru medzi mladými ľuďmi a trhom práce rozvojom tzv. mäkkých zručností. Nájdete v nej vzdelávacie nástroje vytvorené a testované v priebehu projektu. **Pomocou nich môžete podporovať mladých ľudí pri rozvoji zručností, ktoré im v budúcnosti pomôžu dosiahnuť ich ciele.**







S I L A

---

# PERSPEKTÍVY

T Á T O P U B L I K Á C I A J E U R Č E N Á P R E T R É N E R O V A  
P R A C O V N Í K O V S M L Á D E Ž O U , K T O R Í C H C Ů  
V I E S Ť

P R O C E S R O Z V O J A . O B S A H U J E  
O D B O R N É I N F O R M Á C I E O B S I A H N U T É V  
T E O R E T I C K O M Ú V O D E , S C E N Á R E K J E D N O T L I V Ý  
M T É M A M A T I P Y A K O I C H P O U Ž Í V A Ť .



# MLÁDEŽ , T R H P R Á C E A K O M P E T E N C I E : Č O I C H S P Á J A ?

Európska komisia v úvode k svojej iniciatíve výstižne formulovala hlavné výzvy a návrhy politiky: „Prekonávanie rozdielov na cieľ nebude ľahká úloha. Kríza znížila mieru zamestnanosti na 69 % a mieru nezamestnanosti až na 10 %; [...]. Kvalifikovaná pracovná sila je nevyhnutnou podmienkou na dosiahnutie konkurencieschopného, udržateľného a inovatívneho hospodárstva v súlade s cieľmi stratégie Európa 2020. V časoch rozpočtových obmedzení a bezprecedentných globálnych konkurenčných tlakov musia byť prioritnou záležitosťou politiky EÚ v oblasti zamestnanosti a zručností, ktoré pomáhajú formovať prechod k ekologickému, inteligentnému a inovatívnemu hospodárstvu“.

## **Čo sú zručnosti?**

Zručnosť je naučená schopnosť vykonávať úlohy s vopred stanovenými výsledkami a s určitým objemom času alebo energie (resp. oboch).

Trh práce sa neustále vyvíja. Zručnosti, schopnosti a kvalifikácie, ktoré ľudia potrebujú, sa v priebehu času menia. Aby bolo možné reagovať na tieto zmeny, ľudia musia byť vybavení rôznymi zručnosťami.

## **Čo sú mäkké zručnosti?**

Je ťažké definovať, čo sú mäkké zručnosti a ich definície sa líšia v rôznych kontextoch. Človek môže mať mäkké zručnosti v jednej oblasti a odborné (tvrdé) zručnosti v inej. Okrem toho, chápanie toho, čo by malo byť uznané ako mäkké zručnosti, je tiež veľmi rozdielne.

La conoscenza nel project management per esempio, è consigliata per un ingegnere elettrico, ma è obbligatoria per un ingegnere civile. Formarsi sulla sensibilizzazione interculturale potrebbe essere utile per un chimico, ma è assolutamente necessario per la gestione di risorse umane o pubbliche in società fatta di culture diverse »(Bernd Schulz,2008).

«Soft skills è un termine spesso associato con una persona" EIQ "(Quoziente d'Intelligenza Emotiva), un insieme dei vari tratti della personalità, grazie sociale, comunicazione, lingua, abitudini personali, competenze interpersonali, gestione delle persone, leadership, ecc che caratterizzano i rapporti con altre persone. Soft skills si differenziano dalle hard skills, in quanto queste ultime sono in genere facilmente quantificabili e misurabili »(Wikipedia, 2015).

Le soft skills sono fortemente connesse con il comportamento relazionale delle persone e sono importanti perché, di solito, la vita lavorativa include anche altre persone. Come ci si immagina a lavorare da solo? Ma i rapporti di lavoro non sono così facile come sembrano e bisogna avere i mezzi giusti per moltiplicare il loro effetto positivo e limitare i rischi e gli ostacoli che potrebbero verificarsi.

**Andiamo a scoprire i moduli sulle soft skills e gli strumenti / scenari che sono stati creati!**





# SOFT SKILLS

P A C K A G E S

**01**

Comunicazione

**02**

Problem Solving e  
creatività

**03**

Imprenditorialità

**04**

Project  
management

**05**

Lavoro di squadra

EACH PACKAGE CONTAINS MORE THEN ONE SCENARIO. DISCOVER IT!



# THE AUTHORS OF THE PACKAGES

**01**

Mirek Urban:  
mirekurban@wp.pl

**02**

Laura Birtolo:  
laura.birtologiosef.it  
Floriana Solaro:  
floriana.solarogmail.com  
Vincenzo Monaco:  
enzomoney@hotmail.it  
(videomaker)

**03**

Gian Paul Gauci:  
gpgauci@uhm.org.mt

**05**

Lubica Gallova:  
lgallova@gmail.com

**04**

Daniel Markovič:  
daniel.markovic@ku.sk  
Lubica Černá:  
lubica.cerna@ku.sk

IF YOU HAVE ANY DOUBT, PLEASE CONTACT THE AUTHOR OF THE SCENARIO!

01

# *Komunikácia*

Obsah materiálu otvorte TU







**Aktivita 1**  
Sebaprezentácia pri  
hľadaní práce

**Aktivita 2**  
Interpersonálna komunikácia  
na pracovnom trhu

*Komunikačný balík*

# Teoretický úvod

## Sebaprezentácia a prvý dojem

Odborníci v širšom kontexte sociálnych vied čoraz častejšie zdôrazňujú význam vlastnej prezentácie a dobrého **prvého dojmu** a vplyv týchto faktorov na vnímanie jedinca. V dôsledku toho, schopnosti efektívne prezentovať samého seba a vytvárať svoj obraz majú významný vplyv na šancu dosiahnuť úspech.

Psychologické výskumy naznačujú, že keď sa ľudia stretnú prvýkrát, 90 % z nich si vytvorí názor na inú osobu v priebehu niekoľkých okamihov (t.j. do niekoľkých minút). Tento názor je založený predovšetkým na vzhľade, správaní, reči tela, spôsobe obliekania a rozprávania (čo je vlastne len pár viet vyslovených pozorovanou osobu). Predpokladá sa, že dojem, ktorý robíme na inú osobu v rámci týchto prvých sekúnd a minút rozhodnú o jej postojoch voči nám.

Rozoznávame nasledujúce typy sebaprezentácie:

- **predstieraná** - idealizácia a prezentácia samého seba v lepšom svetle než je naša predstava o sebe;
- **taktická** - prispôsobenie sa očakávaniam a preferenciám okolia;
- **autentická** – prezentácia vlastných názorov.

V prípade pracovného pohovoru sa odporúča používať prvý typ prezentácie, t.j. miernu idealizáciu seba samého, pričom neodkrývame všetky svoje chyby alebo zlyhania, ale zdôrazňujeme tie stránky, ktoré môžu byť prospešné z pohľadu nášho potenciálneho zamestnávateľa. Pri použití tohto typu prezentácie je dôležité vychádzať zo skutočných faktov a nie lži.

## Interpersonálny komunikácia

Slovo „komunikácia“ pochádza z latinského communico, čo znamená „robiť niečo spoločné, niečo zdieľať s ostatnými“, a tiež „umožňuje inej osobe zúčastňovať sa, zdieľať, používať“.

Komunikáciu najčastejšie chápeme ako proces podávania správ medzi odosielateľom a príjemcom.

Kompletný proces komunikácie by mal byť obojsmerný. Na jednej strane, odosielateľ odovzdá svoju správu, na druhej strane, príjemca reaguje na správu a v dôsledku toho odošle späť ďalšiu správu.

Nedostatok efektívnej komunikácie je jednou z najvýznamnejších prekážok úspešnej tímovej práce. To sa týka vhodného vyjadrenia správ aj správneho pochopenie týchto správ.

Medziľudská komunikácia je definovaná ako proces, v ktorom sa ľudia snažia zdieľať významy pomocou symbolických správ (prenosov). Táto definícia komunikácie sa zameriava na tri základné otázky: 1)

**komunikácia sa týka ľudí**, preto jej porozumenie vyžaduje pochopenie vzájomných medziľudských vzťahov, 2) **komunikácia znamená zdieľanie nápadov**, čo znamená, že pre komunikáciu je potrebné, aby ľudia stanovili spoločné definície a terminológiu, ktorú budú používať, 3) **komunikácia sa zaoberá symbolmi**, hoci gestá, zvuky, písmená a slová môžu len ilustrovať alebo približovať myšlienky, ktoré majú byť komunikované.

Komunikácia môže byť:

- **jednosmerná** - tento typ komunikácie nastane, keď neexistuje možnosť získať spätnú väzbu.

Neexistuje žiadny spätný kanál a role účastníkov sú priradené bez možnosti zmeny, napr. pri sledovaní televízie. Odosielateľom správy je televízna moderátorka a príjemcami sú diváci. Neexistuje žiadna možnosť kontaktovať odosielateľa a klásť ďalšie otázky v prípade, že správa nie je jasná.

- **dvojsmerná** - tento typ komunikácie nastane, keď máme možnosť získať spätnú väzbu, žiadať o vysvetlenie aspektov, ktoré nám nie sú jasné.



# Popis aktivity 1

## Sebaprezentácia pri hľadaní práce

### 3. Ciele aktivity

#### *Hlavný cieľ*

Hlavným cieľom aktivity je získavanie nových vedomostí a zručností o verejnej prezentácii

#### *Špecifické ciele*

1. Získanie základných vedomostí a zručností v sebaprezentácii a verejných vystúpeniach.
2. Získanie schopnosti rozpoznať problémy v komunikácii a verejných prejavoch.

### 4. Popis realizácie aktivity

Základná verzia scenára by nemala trvať dlhšie ako 90 minút (v prípade skupiny 15 - 20 osôb).

Dodatočné cvičenie (s videokamerou) môže trvať ďalších 90 minút.

## **EXERCISE N.2**

### **CVIČENIE 1**

#### **1. Názov: Úspechy a neúspechy verejnej prezentácie**

#### **2. Ciele**

Cieľom tohto cvičenia je analyzovať zdroje úspechov a dôvody zlyhania vo verejných prezentáciách a stanovenie plánu vlastného rozvoja.

#### **3. Očakávaný výsledok**

Účastníci sú si vedomí zdrojov úspechov a dôvodov zlyhania vo verejných prezentáciách/prejavoch.

#### **4. Materiál/technické vybavenie**

Papier A4, perá, fixky

#### **5. Čas**

20 minút

#### **6. Detaily cvičenia**

Skupinu rozdeľte do menších podskupín po 4 - 5 osôb. Jedna z podskupín dostane úlohu vypísať všetky možné zdroje úspechov vo verejných prezentáciách. Druhá skupina uvedie príčiny neúspechov vo verejných prejavoch. Tieto skupiny majú 5 minút na dokončenie úlohy. Potom každá skupina predloží ostatným účastníkom výsledky svojej diskusie a poznámok. Uzatvorte krátkou diskusiou a zhrnutím cvičenia.

KOMENTÁR: Ak je účastníkov napríklad 20, potom je potrebné vytvoriť 4 podskupiny (2 podskupiny sa zamerajú na zdroje úspechu, 2 podskupiny na dôvody zlyhania).

#### **7. Analýza/diskusia**

Čo ste sa naučili z tohto cvičenia? Aké sú vaše zdroje úspechov vo verejných prezentáciách? Čo môžete urobiť, aby ste boli ešte úspešnejší? Aké sú vaše dôvody zlyhania vo verejných prezentáciách? Ako ich môžete zlepšiť? Ako môžete použiť získané vedomosti pri svojich budúcich prezentáciách?

## EXERCISE N.2

### CVIČENIE 2

#### 1. Názov: Prvý dojem

#### 2. Cieľ

Cieľom tohto cvičenia je zistiť, na akom základe súdime jeden druhého.

#### 3. Očakávaný výsledok

Povedomie o tom, aké ľahké je posudzovať iných ľudí na základe neverbálnych signálov, t.j. gest, oblečenia, úsmevu, make-upu, účesu, atď.

#### 4. Materiál/technické vybavenie

Obrázky, projektor, vytlačené fotografie (pre každú skupinu), TEXT č.1 (tabuľka s otázkami)

#### 5. Čas: 20 minút

#### 6. Detaily cvičenia

Skupinu rozdeľte do menších podskupín 3 - 4 osôb. Každá podskupina dostane text č. 1. Potom účastníci preskúmajú fotografie znázorňujúce rôznych ľudí a vyplnia tabuľku s informáciami o jednotlivých fotografiách. Každá fotografia je zobrazená po dobu 1 minúty - v tomto čase účastníci vyplnia tabuľku. V prípade vytlačených fotografií majú účastníci 10 minút na dokončenie celej tabuľky. Na záver každá podskupina predstaví svoje poznámky.

#### 7. Analýza/diskusia

Boli výrazné rozdiely v popise osôb na fotografiách v podskupinách? Aké boli dôvody pre rozdiely? Čo ste sa naučil z tohto cvičenia o tom, ako vnímame iných ľudí? Je ľahké súdiť iných ľudí? Čomu venujete pozornosť pri posudzovaní ostatných? Ktorým aspektom svojho vzhľadu, gestám, mimike, venujete pozornosť, aby ste urobili pozitívny prvý dojem? Ako môžete použiť získané vedomosti v praxi (stretnutie s novými ľuďmi, ktorí hľadajú prácu, pracovný pohovor, atď.)? Čo vás prekvapilo/zaskočilo v tomto cvičení?

# OBRÁZKOVÉ PORTFÓLIO

CVIČENIE 2 – KOMUNIKAČNÝ BALÍK



## **CVIČENIE 3**

### **1. Názov: Porozprávajte príbeh svojho života**

### **2. Cieľ**

Vyskúšať si úlohu hovorcu a všetky aspekty s ňou spojené. Účastníci získajú spätnú väzbu od trénera a ostatných účastníkov týkajúcu sa ich prezentácie.

### **3. Očakávaný výsledok**

Účastníci môžu zažiť stres, trému, nutnosť zvládať verbálne i neverbálne aspekty prezentácie. Účastníci sú schopní popísať silné a slabé stránky svojich verejných prezentácií.

### **4. Materiál/technické vybavenie**

Papier a perá – na prípravu prezentácie, TEXT 2.

### **5. Čas: 35 minút**

### **6. Detaily cvičenia**

Každý účastník dostane TEXT č. 2, ktorý neskôr prediskutuje na fóre skupiny. Každý účastník pripraví prezentáciu s názvom: „Cesta môjho života“ (5 minút na prípravu). Prezentácia by nemala trvať dlhšie ako 1 minútu. *Účastníci nesmú používať poznámky.* Návrhy pre účastníkov: Je dôležité venovať pozornosť privítaniu publika, úvodu, rozvoju príbehu, uzavretiu prezentácie, ako aj všeobecnej neverbálnej komunikácii. Účastníci prezentujú pred celou skupinou a každá prezentácia je hneď prediskutovaná: na začiatku účastník popíše svoje dojmy a postrehy, a potom získa krátku spätnú väzbu od skupiny a trénera.

## .7. Analýza/diskusia

Čo ste sa naučili o svojich zručnostiach vo verejných prezentáciách?

Čo bolo jednoduché a čo bolo ťažké pri prezentáciách?

Ako môžete použiť získané vedomosti v praxi?

Ako môžete rozvíjať svoje zručnosti?

Čo vás prekvapilo pri cvičení?



### **Rozšírená verzia Cvičenia č. 3**

#### **Doplnený materiál/technické vybavenie:**

Video kamera, projektor alebo veľký televízor

**Čas:** 45 minút

**Detaily cvičenia:** Každý účastník dostane TEXT č. 2, ktorý sa neskôr prediskutuje na fóre skupiny. Potom každý účastník pripraví prezentáciu s názvom: „Cesta môjho života“. Prezentácia by nemala trvať dlhšie ako 1 minútu a 30 sekúnd. Účastníci nesmú používať poznámky. Je dôležité venovať pozornosť: víťanie publikum, úvod, vývoj, uzavretie prezentácie, rovnako ako všeobecná neverbálna komunikácia. Účastníci prezentujú pred celou skupinou a sú zaznamenaní na fotoaparát. Po všetkých prezentáciách sa prehrávajú nahrané prezentácie na obrazovke a potom sa prediskutujú. Najprv účastníci popíšu svoje dojmy a postrehy, a potom získajú krátku spätnú väzbu od skupiny a trénera.

# Popis aktivity 2

## Interpersonálna komunikácia na trhu práce

### **Cieľ aktivity**

#### *Hlavný cieľ*

Hlavný cieľ aktivity je získanie nových vedomostí a zručností v oblasti interpersonálnej komunikácie

#### *Špecifické ciele*

1. Získanie základných vedomostí a zručností v odovzdávaní konkrétnych a presných správ.
2. Získanie základných vedomostí a zručností o aktívnom počúvaní správ.

### **Popis realizácie aktivity**

Základná verzia aktivity by nemala trvať dlhšie ako 90 minút (v prípade 15 - 20 účastníkov).

## **CVIČENIE1**

### **1. Názov: Kreslenie podľa návodu**

### **2. Cieľ**

Zdokonaľovanie schopnosti používať presnú slovnú zásobu a tvoriť zrozumiteľné a jasné správy. Nácvik presnosti a logiky – minimalizovanie nejasností.

### **3. Očakávaný výsledok**

Účastníci sú si vedomí, že odovzdaná správa sa nie vždy doručí v kompletnej podobe. Účastníci sa pokúsia odovzdávať správy, ktoré sú maximálne jednoduché a zrozumiteľné.

### **4. Materiál/technické vybavenie:** papier, fixky alebo perá, TEXT 3.

### **5. Čas:** 45 minút (bez diskusie)

### **6. Detaily cvičenia**

Školiteľ vyberie jednu osobu zo skupiny alebo dobrovoľníka, ktorý sa posadí pred skupinu na stoličku a dostane stránku s obrázkom (TEXT 3).

**ČASŤ 1.** Vybraný účastník musí opísať (postupne) obrázok čo najzrozumiteľnejším a jasným spôsobom. Úlohou ostatných účastníkov je nakresliť na svoje hárky papiera rovnaké usporiadanie predmetov ako na obrázku, ktorý opisuje účastník vpredu. V tejto časti cvičenia skupina nesmie klásť žiadne otázky – účastníci musia iba počúvať a kresliť. Popisujúca osoba nesmie naznačovať tvary gestami.

**ČASŤ 2.** Analogicky musí účastník znova opísať rovnaký obrázok čo najzrozumiteľnejším a jasným spôsobom. Popisujúca osoba nesmie naznačovať tvary gestami, ale teraz môže skupina klásť otázky. Po skončení cvičenia účastníci porovnajú oba obrázky s originálom a prediskutujú výsledky.



## 7. Analýza/diskusia

Vzorové otázky pre osobu popisujúcu výkres:

Čo ste sa naučili z tohto cvičenia o odovzdávaní správ? Čo bolo jednoduché a čo bolo ťažké pri opise obrázka?

Našli ste bez akýchkoľvek problémov vhodné slová na popis objektov a ich umiestnenia?

Aké boli rozdiely v prvom a druhom stupni cvičenia?

Ako môžete použiť získané vedomosti v praxi?

*Vzorové otázky pre osoby kresliace obrázky:*

Čo ste sa naučili od tohto cvičenia o pochopení správy? Čo bolo jednoduché a čo bolo ťažké pri obnovovaní obrázka v každej fáze cvičenia? Boli opisy presné, jednoznačné a jasné? Ako môžete použiť získané vedomosti v praxi?

## Bibliografia

- Aronson, E., Wilson, T. D., Akert, R. M., & Sommers S. R. (2015). Social psychology (9th ed.). New York: Prentice Hall.
- Aronson, E., & Pratkanis, A. R. (1993). Social psychology: The most outstanding research (Vol. 1, 2, & 3). London: Elgar Ltd.
- B. Jamrożek, J. Sobczak, „Komunikacja Interpersonalna”, Poznań 1996, Wydawnictwo eMPI
- J. Heidtman, „Komunikacja między ludźmi w: Człowiek i psychologia”, Bielsko- Biała 2004, Wydawnictwo Park
- Z. Uniszewski, „Jak rozmawiać szukając pracy”, Warszawa 2000, Wydawnictwo Prószyński i S-ka
- Z. Necki, Komunikacja międzyludzka. Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996



- Aktivita (vrátane času na cvičenia a diskusiu) je určená pre 10 15 osôb. Aktivita sa dá realizovať aj so skupinou 15 30 osôb alebo viac, v takom prípade je však možné, že nie všetci účastníci budú mať možnosť vyjadriť sa v diskusii (ak sa nepredĺži čas na cvičenia).
- Odporúčame, aby aktivitu viedol tréner/školiteľ, ktorý má skúsenosti so skupinovými workshopmi a má aspoň základné informácie o téme.
- Pri diskusii o výsledkoch po každom cvičení odporúčame zamerať sa prepojenie nových vedomostí a zručností s trhom práce.
- Snažte sa použiť zaujímavé príklady verejných príhovorov/prezentácií, ktoré sú dostupné online. Prehrajte ich účastníkom na začiatku alebo počas školenia.
- Na začiatku školenia prediskutujte s účastníkmi ich potreby a očakávania.
  - Cvičenia prispôbte skupine.
  - Nebojte sa cvičenia upraviť.

Tips for  
trainers



02

*Riešenie  
problémov a  
kreativita*

[Obsah materiálu otvorte TU](#)



# Teoretický úvod

V tomto úvode sa snažíme vysvetliť hlavné prvky vzdelávacieho materiálu, ktorý skúma pojmy problém, proces rozhodovania a kreativita. Umožňuje nám to nazerať na túto tému zo správneho uhla, na prepojenie medzi dvomi kompetenciami – kreativitou a riešením problémov.

Druhým dôležitým bodom, na ktorý chceme upriamiť pozornosť, sú rôzne formy stresu na pracovisku ako hlavný problém zamestnancov; k čomu nám pomôže videopríbeh, ktorý je súčasťou tohto materiálu. Tieto špecifikácie sú opornými bodmi pre začínajúcich trénerov, učiteľov a pracovníkov s mládežou pri problematike riešenia problémov a stresu na pracovisku.

## **1.1. Riešenie problémov a kreativita. Čo znamenajú a aký je medzi nimi vzťah?**

### **Riešenie problémov, manažment stresu, formulácia problémov.**

**Problém** je praktická alebo teoretická situácia, ktorá si žiada riešenie. V psychológii rozlišujú kognitivistí, ktorí sa zameriavajú na riešenie problémov, tie, ktoré sú dobre definované a majú jasne formulovaný cieľ a tie, ktoré nie sú dobre definované a vyžadujú reformuláciu. Fázy rozhodnutia sú: 1. protokoly, 2. behaviorálny modelový diagram (stav povedomia: informácie, ktoré má subjekt o probléme; operácie – čo subjekt robí, hľadanie riešení), 3. rozhodnutie.



**Rozhodnutie** je formulácia úsudku, či realizovať akciu alebo nie. Rozhodnutie nie je spontánne, ale vyžaduje rozmýšľanie a zvažovanie možných následkov výberu. Výber je, naopak, orientovaný na alternatívu, že podľa predpokladov prinesie viac pôžitku, odmenu alebo výhody.

Čas na rozhodnutie nie je podľa fyziologickej psychológie reakčný čas na podnet (ako sa nesprávne predpokladalo v minulosti), ale čas, počas ktorého mozog rozozná existenciu podnetu, vyberie adekvátnu odpoveď a príkaz pre svaly, na základe ktorého vykonajú pohyb. Čím zložitejšie je rozhodnutie, tým dlhší bude čas na rozhodnutie. (Galimberti, 2012).

**Riešenie problémov** sa dá definovať ako vzdelávací prístup podporujúci psychologické, behaviorálne a operatívne schopnosti. Napriek tomu, že sa spája najmä s rozvojom logických matematických schopností, nie je to jediná vzdelávacia oblasť, v ktorej prispieva k rozvoju zručností: riešenie problémov v interdisciplinárnej perspektíve môže znamenať správne používanie klasifikácie problémových situácií. Okrem toho, spôsob, ako riešiť problémy (riešenie problému je jeden aspekt), skúmanie a riešenie ťažkých situácií vo všeobecnosti, môžu rozvíjať heuristický potenciál študenta a jeho zručnosti hodnotenia a objektívneho úsudku. Didaktická metóda umožňuje študentom učiť sa, ako riešiť postupne čoraz zložitejšie problémy, čo im umožní získať vysoké kognitívne zručnosti. Problém môže byť otázkou, ktorá vyžaduje presnú a komplexnú reakciu, alebo otázka, ktorá vyžaduje identifikáciu alebo konštrukciu pravidiel a postupov, ktoré spĺňajú vopred definované podmienky a umožňujú riešiť rovnakú otázku.

**Kreativita:** Medzi mnohými definíciami kreativity je potrebné zdôrazniť, najmä pre jej jednoduchosť a presnosť, definíciu, ktorú zaviedol matematik Henri Poincaré: „Kreativita znamená kombinovať existujúce prvky s novými a užitočnými pripojeniami.“

Kategórie „nové“ a „užitočné“ vyplývajú z tvorivej činnosti v spoločnosti a histórii. „Nová“ odkazuje na historické obdobie, v ktorom je koncipovaná; „užitočná“ je spojená so spoločenským chápaním a uznaním. Nové a užitočné dostatočne ilustrujú podstatu tvorivého aktu: na prekonanie existujúcich pravidiel (nové) je potrebné ustanoviť ďalšie spoločné pravidlá (pretože sa ukázali užitočné). To odráža dva rozmery tvorivého procesu, ktorý kombinuje poriadok a neporiadok, paradox a metódy.

Kategórie nové a užitočné rozširujú škálu tvorivých činností v každej ľudskej činnosti, ktorým sa priznáva ekonomický (estetický alebo etický) prínos a ktorý sa vyvíja ako jeden z troch možných stupňov inovácie: nové použitie už existujúceho „pravidla“, rozšírenie existujúceho pravidla do novej oblasti, vytvorenie úplne nového pravidla. Pretože tvorivosť je založená na hlbokej znalosti pravidiel, ktoré sa majú prekonať, nemôže sa rozvíjať bez predchádzajúcich kompetencií.

V kontexte problému, ktorý sa má vyriešiť, je potrebné uvedomovať si obmedzenia (osobné a kontextové), a zároveň schopnosti na ich prekonanie, čo prináša riešenia hľadajú úniku zo slepej uličky.

**Medzi riešením problémov a kreativitou je veľmi úzky vzťah, pretože na identifikovanie problému a rozhodnutie sa pre spôsob jeho riešenia je potrebné vyhodnotiť nové prepojenia, ktoré môžu byť užitočné na dosiahnutie cieľa, ktorý sme sa rozhodli riešiť a prekonať problém, ktorý pred nami stojí.**

## 1.2. Charakteristika stresu a pracovného stresu

Stres je stav spojený s utrpením alebo fyzickou, psychickou, psychologickou alebo sociálnou dysfunkciou, vyplývajúcou z neschopnosti jednotlivca spĺňať požiadavky alebo žiť podľa očakávania. Jednotlivec sa dokáže dobre prispôbiť voči krátkodobému stresu, ktorý môže byť niekedy považovaný za pozitívny, ale môže mať ťažkosti dlhodobo čeliť intenzívnemu tlaku. Okrem toho, jednotlivci môžu reagovať rôzne v rovnakej situácii alebo môžu rôzne reagovať na podobné situácie v rôznych obdobiach svojho života. Stres nie je choroba, ale jeho dlhodobé pôsobenie môže znižovať efektivitu práce a spôsobovať ochorenia. Stres mimo pracovného prostredia môže viesť k zmenám v správaní a zníženiu výkonnosti v práci. Všetky prejavy stresu nemožno považovať iba za stres vyplývajúci z práce. Pracovný stres môže byť spôsobený rôznymi faktormi, napríklad obsahom práce a jej organizácie, prostredím, nedostatočnou komunikáciou, a tak ďalej.

Identifikácia problémov pracovného stresu: Vzhľadom na zložitosť tohto javu nemáme v úmysle poskytnúť zoznam možných indikátorov stresu. Vysoká miera absencie a fluktuácia, časté medziľudské konflikty či sťažnosti pracovníkov sú niektoré z príznakov, ktoré môžu naznačovať problém pracovného stresu. Identifikácia existencie problému pracovného stresu si vyžaduje analýzu faktorov, ako je organizácia práce a jej procesov (pracovný čas, stupeň autonómie, súlad medzi zručnosťami ľudí a pracovnými požiadavkami, pracovná záťaž, atď.), pracovné podmienky a prostredie (vystavenie neprimeranému správaniu, hluku, teplu, nebezpečným látkam, atď.), komunikácia (neistota ohľadom pracovných miest, pracovné vyhliadky, budúce zmeny, atď.) a subjektívne faktory (emocionálne a sociálne tlaky, pocit nedostatočnosti, nedostatok podpory).

Ak sa identifikuje problém pracovného stresu, musíme urobiť opatrenia na jeho prevenciu, zníženie alebo odstránenie. Zodpovednosť na stanovenie takýchto opatrení spočíva na organizácii. Tieto opatrenia sa musia vykonať s účasťou a spoluprácou zamestnanocv a/alebo ich zástupcov. V Taliansku majú všetci zamestnávateľia podľa smernice 89/391 zákonnú povinnosť chrániť zdravie pracovníkov a ich bezpečnosť. Táto povinnosť sa vzťahuje aj na problémy pracovného stresu, ak predstavujú riziko pre zdravie a bezpečnosť. Všetci pracovníci majú všeobecnú povinnosť dodržiavať ochranné opatrenia stanovené organizáciou.

Je užitočné mať na pamäti, že problémy na pracovisku sú často zdrojom alebo výsledkom stresu.

### **1.3 Dva špecifické druhy pracovného stresu: mobing a vyhorenie**

**Mobing** predstavuje psychologické násilie na pracovisku, ktoré sa prejavuje opakovaným agresívnym a despotickým správaním zo strany spolupracovníkov či nadriadených. Obeť takéhoto prenasledovania sa vidia na okraji spoločnosti, cítia sa ohováraní a kritizovaní: často sa stretávajú s ponižujúcimi úlohami alebo sa musia sťahovať z jednej kancelárie do druhej, alebo sú systematicky zosmiešňovaní pred zákazníkmi či nadriadenými.

**Syndróm vyhorenia** je výsledkom patologického stresového procesu; postihuje ľudí, ktorí vykonávajú podporné profesie v prípadoch, ak nedokážu adekvátne reagovať na nadmerné dávky stresu, ktorý im prináša prácu. Maslach a Leiter (2000) definovali tri dimenzie syndrómu: zhoršenie vzťahu k práci, zhoršenie emócií pôvodne spojených s prácou, problém adaptácie medzi osobou a prácou, vzhľadom na príliš vysoké požiadavky.

## **Teórie na správne používanie vzdelávacej metódy**

Didaktika na riešenie problémov musí byť úmyselná a funkčná čo sa týka vedomostí, zručností a schopností. Filozof a epistemológ Karl Popper tvrdí, že „[...] vedecký výskum spočíva v riešení problémov, [...] život tvoria problémy, ktoré treba vyriešiť," a „učiť sa riešiť problémy znamená učiť sa žiť [..] ". (Wikipedia).

## **Prečo video ako nástroj na riešenie problémov?**

Piaget a Inhelder publikovali v roku 1971 rozdiel medzi reprodukčnými obrazmi (pripomínajúce predmety, situácie alebo známych udalostí) a anticipačnými predstavami. Tvrdia, že vizuálne obrazy slúžia ako východiskový bod v procese realizácie myšlienky vyvolanej verbálnymi symbolmi a matematickými symbolmi; práve vizuálne obrazy sú základným stavebným kameňom tejto realizácie. Niekoľko štúdií o prechode od vnútorného obrazu k slovu a rôzne experimenty preukázali, že iba po zoznámení sa s problémom riešiteľ prechádza z vizuálnej fázy (vnútorné a vonkajšie prezentácie) k lingvistickej. Bruner v roku 1964 napísal: „Aby bolo možné ťažiť z kontaktu s udalosťami, ktoré sa pravidelne vyskytujú v prostredí, musíme ich nejakým spôsobom prezentovať." Köhler predpokladá, že rozmýšľanie a riešenie problému nie je jednoduchý súčet podnetov a reakcií, ale že problém musí byť vnímaný ako funkčný celok. Problém sa stáva zrozumiteľný a riešiteľný, pretože vzťahy medzi prvkami sa náhle začnú javiť celkom jasne. Predstavitelia celostnej psychológie uvádzajú, že tento jav má zásadný význam pre vývoj procesu myslenia, pretože zdôraňuje „nahliadnutie do vnútra problému". Podľa Wertheimera je dôležité voľne pozorovať situáciu, získať celkový pohľad, snažiť sa plne pochopiť, uvedomiť si, upozorniť na vnútorný vzťah, ktorý existuje medzi formou a zadanou úlohou, preskúmať korene problému a objasniť základnú podstatu štruktúry.



# Popis aktivity

## VZDELÁVACIE CIELE

### *Všeobecný cieľ:*

- Pochopiť štruktúru problému, vyrovnať sa so stresujúcimi situáciami, vyhodnotiť možné riešenia a vybrať najlepšie riešenie.

### *Špecifické ciele*

- Porozumenie, analýza a vyhodnotenie problémov;
- Analýza osobných a odborných zdrojov;
- Pochopenie osobných emócií (empatia);
- Rozvíjať kreatívny prístup k riešeniu.

## CVICENIE

### 1. Ciele:

- podporovať porozumenie, analýzu a vyhodnotenie problémových schopností;
- rozvinúť tvorivý prístup pri hľadaní riešení;
- rozvíjať empatiu;
- schopnosti rozpoznať osobné emócie v budúcej situácii.

### 2. Očakávaný výsledok

Kritický osobný a tvorivý názor na to ako sa vysporiadať problematickou situáciou v práci.

3. **Materiál/technické vybavenie:** projektor, počítač; perá, papier, flipchart a fixky, pripojenie na internet, <https://youtu.be/CGUAEB0S8eo>



# VIDEO: čo treba vedieť

**Skutočný príbeh Chiary** (tím Giosef Enna vykonal prieskum medzi skutočnými príbehmi mobingu v spolupráci s mestom).

Chiara Gentile je mladá žena zamestnaná vo veľkej národnej a medzinárodnej spoločnosti zaoberajúcej sa exportom a importom. Pred tým, než sa odohral príbeh vo videu, pracovala na inom oddelení. Dostala ponuku na miesto sekretárky generálneho riaditeľa spoločnosti v budove bližšie k jej domovu (takže s niektorými výhodami pre jej súkromný život) s ďalšími dôležitými zodpovednosťami, ktoré boli perspektívne pre jej kariéru v spoločnosti. Denne musela spolupracovať s inou sekretárkou.

Vzhľadom k nedorozumeniam so staršou sekretárkou generálneho riaditeľa hneď na začiatku jej pôsobenia, musela čeliť ťažkostiam, ktoré boli stále náročnejšie. Video umožňuje vybrať si z dvoch riešení v momentoch vysokého stresu pre Chiaru.

Možnosti nás vedú k niektorým riešeniam, ale tiež k ďalším problémom. Nakoniec musíme pre Chiaru nájsť novú možnosť: „tretiu voľbu“. Ďalšie dve možnosti ju, v skutočnosti privádzajú do iných ťažkostí a účastníci pochopia, že niečo nie je v poriadku v Chiarinom postoji a v pracovnom prostredí, čo je potrebné zmeniť. Neexistuje „najlepšie riešenie“, ale niekoľko riešení, ktoré by mali účastníci navrhnúť. *Video sa skladá z 3 krokov: prvé dva sú na tréning zručností na hľadanie a riešenie problémov, posledné na nácvik kreativity v procese riešenia problémov.*

Predpokladá sa, že niekedy sú riešenia bližšie, než si myslíme a že existujú prekážky (stres alebo zlé emócie), ktoré nám bránia v jeho nájdení. V skutočnom Chiaru nakoniec prepustili a jej príbeh bol identifikovaný ako mobing.

**4. Čas:** 90 minút pre 10 osôb.

## **5. Detaily cvičenia**

Aktivita začne jej prezentáciou a hrou s menami.

**Hra s menami:** povedzte svoje meno a vyberte si prezývku, ktorá vyjadruje vašu pozitívnu charakteristiku. Účastníci sedia v kruhu a hádžu si balón spolu s vetou: „od ... (vaša prezývka) k... (druhá prezývka)". Predstavuje to odovzdanie myšlienky a výmenu pozitívnych charakteristík.

Potom tréner pokračuje **predstavením témy – problémov**. Najprv sa zameria na problémy v škole/univerzite. Začne **brainstorming** k tejto téme pomocou flipchartu v strede kruhu. Lektor požiada účastníkom, aby povedali čokoľvek im v tejto súvislosti napadne. Hlavnou myšlienkou je preskúmať možné problémy v rámci školy/univerzity (najbližší kontext pre žiakov/študentov, ktorí sa zúčastňujú kurzu). Aktivita by mala trvať maximálne 15 minút.

Potom tréner **predstaví video**. Prehrajte video a pomôžte skupine otázkami, keď video ponúka dve rôzne možnosti. Pokračujte až do chvíle druhej voľby a potom zaznamenajte pripomienky skupiny na flipchart (poznámky o tom, čo by mala robiť, aká je situácia, v čom bol problém v jej správaní alebo v správaní iných, atď.). Nakoniec moderujte úvahy o tretej možnosti: Aké by malo byť riešenie? (Ide o tvorivý okamih: mali by ste mali nájsť novú možnosť pre dobrý vývoj príbehu).

## **6. Analýza/diskusia**

Vráťte sa k záznamu na flipcharte a požiadajte účastníkov, aby zhrnuli dôležité momenty, ktoré sa naučili z Chiarinho príbehu. Zapíšte ich na flipchart inou farbou než sú pôvodné poznámky. Skúste formulovať závery.

## BIBLIOGRAFIA

- R. Chiappi, "Problem solving nelle organizzazioni: idee, metodi e strumenti da Mosè a Mintzberg", Springer edizioni;
- ^ G. Kanizsa, "Il problem solving nella psicologia della Gestalt", in: Mosconi G., D'Urso V. (a cura di), "La soluzione dei problemi", Giunti-Barbera, Firenze, 1973, p. 35
- ^ M. Laeng, "Enciclopedia Pedagogica", Editrice la Scuola, p. 9397
- ^ B. D'Amore, "Problemi", Franco Angeli, Milano, 1996, p.298
- ^ "Processes of Cognitive Growth: Infancy", 1968. Trad. it. "Prime fasi dello sviluppo cognitivo", Roma, Armando, 1971
- ^ G. Mosconi, V. D'Urso, "La soluzione dei problemi", Giunti-Barbera, Firenze, 1973
- ^ I. Fantin, "Applicare il Problem Solving"
- ^ Ivan Fantin, "Applicare il Problem Solving"
- ^ Harry & Schroeder, pag.129, 2006
- ^ "La metodologia Sei Sigma nei servizi, Un'applicazione ai modelli di gestione finanziaria", C. Ciappei, P. Citti, N. Bacci, G. Campatelli, Firenze University Press, 2006
- ^ L. Furlanetto, M. Garetti, M. Macchi, "Ingegneria della manutenzione, Strategie e metodi", Franco Angeli
- ^ G.E. Alberti, A. Gandolfi, "La pratica del Problem Solving" ed. 2008
- ^ R. Chiappi, "Problem solving nelle organizzazioni: idee, metodi e strumenti da Mosè a Mintzberg", Ed. Springer
- ^ Thomas I. Schoenfeldt, "A Practical Application of Supply Chain Management Principles", pag. 167
- ^ D.C. Montgomery, "Controllo statistico della qualità", McGraw-Hill, ed. 2000
- ^ A. Galgano, "I sette strumenti della qualità totale-Manuale operativo", Il Sole24Ore
- ^ C. Amplatz, "La comunicazione in aula. Introduzione alla problematica", Tecomproject Ed. Multimediale, Ferrara, 1998, pp. 74-77
- ^ G. Kanizsa, op. Cit. p. 31 G. Kanizsa, "Il problem solving nella psicologia della Gestalt", in: G. Mosconi, V. D'Urso (a cura di), "La soluzione dei problemi", Giunti-Barbera, Firenze, 1973, p. 35
- ^ K. DUNKER, "On problem-solving" « Psychology Monographs » 58, 1945 trad. It. "La psicologia del pensiero produttivo", Giunti-Barbera, Firenze, 1969



# Tipy pre trénerov

- 1. Pozrite si video pred školením a vyskúšajte rôzne cesty k navrhovaným riešeniam.**
- 2. Moderujte proces úvah o videu a zastavte ho v momente nájdania riešenia a výberu jednej z dvoch možností.**
- 3. Nechajte účastníkom priestor na spoločnú diskusiu.**



03

# *Podnikanie*

obsah materiálu tvorte tu



# Teoretický úvod

## 1.1 Úvod

**Téma podnikania** je veľmi rozsiahla a zaoberá sa procesom začatia a udržania nového biznisu. Prieskum vykonaný v rámci tohto projektu ukázal, že pre podnikanie sú potrebné určité mäkké zručnosti, ktoré je treba rozvíjať. Je to najmä:

- ◆ nezávislé myslenie
- ◆ vytrvalosť
- ◆ vodcovstvo
- ◆ schopnosť určiť si a obhájiť priority

*Tieto štyri zručnosti tvoria obsah nasledujúcich aktivít, ktorými je možné ich rozvíjať.*

## 1.2 Nezávislé myslenie

V oblasti podnikania znamená nezávislé myslenie schopnosť rozmýšľať kreatívne, po novom, ale berúc pri tom do úvahy názory iných. Predstavuje rozhodovanie kreatívnym spôsobom.

## 1.3 Vytrvalosť

Vytrvalosť znamená byť neústupný vo vyhláseniach, požiadavkách, otázkach, atď. Je to asi najdôležitejšia zručnosť, ktorú človek potrebuje k úspechu.

## 1.4 Vodcovstvo

Je veľa teórií, ktoré sa zaoberajú vodcovstvom, ale žiadna globálna definícia o tom, čo tvorí lídra. V roku 1939, Kurt Lewin definoval tri typy lídrov: autokratický líder, demokratický líder, liberálny líder (Cherry, 2006).

Iná definícia (Northouse, 2013) hovorí, že „vodcovstvo je proces, v ktorom jednotlivec ovplyvňuje skupinu jednotlivcov, aby dosiahli spoločný cieľ.“

Teória LMX vysvetľuje, ako si lídri udržiavajú svoju pozíciu v skupine prostredníctvom dvojstranného vzťahu medzi nimi a ich nasledovníkmi. Lídri udržiavajú svojich najvernejších nasledovníkov na vysokých pozíciách a ponúkajú im vplyv v rozhodovaní, zodpovednosť a prístup k zdrojom. Ostatní dostávajú menej dôležité úlohy (Mark O'Donnell, Yukl, & Taber, 2012; Northouse, 2013).

Kontingenčná teória uvádza, že efektivita lídrov priamo závisí od situácie a efektívne vodcovstvo znamená prispôsobovanie štýlu vedenia situácii. Situáciu charakterizujú najmä tri faktory: vzťahy medzi lídrom a členmi, štruktúra úlohy a sila pozície.

### **1.5 Schopnosť stanoviť a obhájiť priority**

Časový manažment a stanovenie priorít je jedným z najdôležitejších nástrojov v každom druhu práce, či už je to beýné zamestnanie, projektový manažment a dokonca aj podnikanie. V PMBOK sa uvádza, že time manažment zahŕňa plánovanie, definovanie aktivít, ich rozdelenie, odhad ich trvania, prípravu a riadenie plánu (Project Management Institute, 2013). Príklady plánovania sú: zoznamy aktivít, stĺpcové grafy, napríklad Ganttov diagram a sieťový graf.

# Popis aktivity

## **Ciele aktivity/vzdelávacie ciele**

### **Hlavný cieľ**

Hlavným cieľom aktivity je získavanie nových vedomostí a zručností týkajúcich sa podnikania

### **Špecifické ciele**

1. získanie základných znalostí o podnikaní;
2. získanie základných zručností v nezávislom myslení a rozhodovaní;
3. podpora vytrvalosti v dosahovaní cieľov;
4. získanie schopnosti rozpoznať a správnym spôsobom používať empatiu v podnikateľskej oblasti.

## **Popis realizácie aktivity**

### **CVIČENIE 1**

#### **Názov: Úvod do podnikania**

#### **Cieľ:**

Osvojenie si základných vedomostí o podnikaní

#### **Očakávaný výsledok:**

Viac vedomostí o tom, čo je podnikanie

#### **1. Materiál/technické vybavenie:**

Flipchart, fixky, farby

**Čas:** 15 minút

## **Detaily cvičenia:**

Úvod k tomu, čo študenti dosiahnu po 90 minútach aktivít.

V úvode môže tréner pomôcť účastníkom prediskutovať ich predstavu o pojme podnikanie, nastaviť tempo lekcie v závislosti na tom, čo účastníci už vedia o podnikaní. Aktivita môže mať formu spoločnej alebo skupinovej práce. Napíšte na flipchart pre každú skupinu slovo „podnikanie“, študenti dopíšu slová, ktoré sa im viažu v mysli na tento pojem, nie definície. Porovnajte prácu skupín a podčiarknite spoločné farebne.

## **CVIČENIE 2**

### **Názov: Príbeh vytrvalosti**

#### **Cieľ**

Cieľom cvičenia je naučiť sa, čo je vytrvalosť.

#### **Očakávaný výsledok**

Byť schopný presadiť svoje myšlienky

#### **Materiál/technické vybavenie**

Kópie príbehu (TEXT 4), perá, papier

**Čas:** 20 minút

## **Detaily cvičenia**

Rozdeľte účastníkov do skupín po 4 - 5 osôb. Dajte im prečítať príbeh a diskutovať o ňom: Bolo to fér? Aké sú najsilnejšie a najslabšie body tohto príbehu?

## **Analýza/diskusia**

V pléne nechajte zástupcu každej skupiny prezentovať názory a otvorte malú diskusiu. Potom ich požiadaajte, aby napísali na papier svoje osobné definície vytrvalosti a prezentujte ostatným.



## CVIČENIE 3

### Názov: Stolička

#### Cieľ

Cieľom cvičenia je rozdiel medzi asertívnosťou a inými postojmi.

#### Očakávaný výsledok

1. vedieť rozlišovať medzi rôznymi postojmi
2. získať asertívne zručnosti

**Materiál/technické vybavenie:** <http://blog.trainerswarehouse.com/assertiveness-games-and-activities/> a stolička

**Čas:** 15 minút

#### Detaily cvičenia

- Rozdeľte účastníkov do skupín po 5 osôb alebo nechajte 5 študentov pozorovať ostatných (v prípade veľkých skupín).
- Jeden účastník, ktorý by sa mal dokázať správať asertívne, si sadne na stoličku uprostred skupiny: aby ste ho vybrali, spýtajte sa účastníkov, kto z nich si myslí, že koná efektívne vo vzťahoch s ľuďmi.
- Ďalším štyrom osobám priradte určitý typ správania - **asertívny, agresívny, pasívny a pasívne agresívny**. Nedávajte príliš veľa inštrukcií, nechajte im slobodu na vyjadrenie.
- Musia presvedčiť osobu sediacu na stoličke, aby sa stoličky vzdala, pričom táto musí byť schopná povedať nie efektívnym spôsobom. Sledujte, kto dokáže presvedčiť túto osobu.

**Analýza / Diskusia:** v pléne sa spýtajte, ako sa cítili, čo bolo ťažké a čo nie. Spýtajte sa na názor ostatných členov skupiny, ktorá pozoruje. Zdôraznite, že v hre nejde o vynášanie súdov!

## EXERCISE 4

**Názov:** Ste empatický?

**Cieľ**

Naučiť sa empatii

**Očakávaný výsledok**

Porozumieť empatii, praktizovať spôsoby, ako ukázať viac pochopenia, premýšľať o účinkoch empatie

**Materiál:**

**Čas:** 45 minút

**Detaily cvičenia**

Spomeňte si na nejakú situáciu, napríklad na hádku s priateľom, alebo na to, ako niekto, kto sa vám páčil, zranil vaše city. Ako ste sa cítili, keď ste si priali, aby vás niekto pochopil? Keď sa snažíme pochopiť, čím prechádza iná osoba, sme empatickí.

**Urobte postupne nasledujúce aktivity, dajte účastníkom čas na reflexiu a diskusiu.**

Myslíte si, že ste empatický človek? Odpovedzte na každú otázku „Ste empatický?“ (TEXT 5) „áno“, keď opisuje niečo, čo robievate, alebo „nie“, ak nerobíte, čo je popísané vyššie.

Po tejto aktivite nechajte to isté urobiť v malých skupinách a v pléne diskutujte o výsledkoch. Cieľom je **prediskutovať, ako môžete navrhovaným správaním ukázať empatiu voči ostatným.**

Nezabudnite, že ak ste odpovedali väčšinou „áno“, pravdepodobne viete dobre ukázať empatiu voči iným ľuďom. Tie výroky, na ktoré ste odpovedali „nie“ ukazujú oblasti, v ktorých sa môžete zlepšovať.

## EXERCISE 4

- Aké ďalšie správanie môže ukázať, že ste empatický poslucháč? **V malých skupinách vytvorte zoznam a potom ho porovnajte.**
  - Teraz si vyskúšate, čo ste sa naučili o tom, ako byť empatický. **Vytvorte pár so spolužiakom. Povedzte svojmu partnerovi niečo z nasledujúceho:** opíšte trápnu chvíľku, strach z niečoho alebo dôvod, prečo ste smutný. Ak sa necítite dobre pri zdieľaní vlastných zážitkov a pocitov, môžete predstierať, že ste fiktívna postava a povedať jej príbeh. Váš partner by mal preukázať empatiu pri počúvaní príbehu. Potom si vymeňte úlohy: povedzte partnerovi príbeh, ktorý ste si vypočuli predtým.
  - **Potom vytvorte malé skupiny a nechajte ich diskutovať o svojich skúsenostiach v hre. Ako váš partner ukázal empatiu smerom k vám,** ako ste sa cítili a čo by ste chceli, aby urobil inak. Použite vety ako: „Dá sa povedať, že si ma naozaj počúval, pretože si so mnou udržiaval očný kontakt počas celého rozhovoru, a to mi dávalo pocit, že ti na mne záleží.“
- V pléne prediskutujte aktivitu: Čo môžete urobiť, aby ste sa viac vžili do pocitov druhých? Napríklad, keď budete hovoriť so svojimi priateľmi, koľkokrát použijete „ja“ v porovnaní s počtom „ty“?

### **Analýza/Diskusia:**

- Všetci v triede by mal teraz stáť. Chodte okolo miestnosti a povedzte ostatným, čo ste sa dozvedeli o cvičeníí empatie, potom si sadnite. To isté urobia všetci v skupine. Pokračujte, kým všetci nebudú sedieť.

## EXERCISE 4

Cherry, K. A. (2006). Leadership styles. Retrieved from  
<http://psychology.about.com/od/leadership/a/leadstyles.htm>

Mark O'Donnell, Yukl, G., & Taber, T. (2012). Leader behavior and LMX: A constructive replication. *Journal of Managerial Psychology*, 27(2), 143-154. doi:10.1108/02683941211199545

Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and practice* (6th ed. ed.). Los Angeles: Sage publications.

Project Management Institute. (2013). *Guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)* (5th ed. ed.). Pennsylvania: Project Management Institute.

### **Použité webstránky**

<http://www.forbes.com/sites/mikemyatt/2012/03/28/6-tips-for-making-better-decisions/>

<http://goodlifezen.com/9-ways-to-make-the-right-decision/>

<http://lifehacker.com/four-tricks-to-help-you-make-any-difficult-decision-987762341>

<http://www.forbes.com/sites/mikemyatt/2012/03/28/6-tips-for-making-better-decisions/>

<http://careerrocketeer.com/2011/01/persistence-is-the-key-to-career-success.html>

<http://goodlifezen.com/9-ways-to-make-the-right-decision/>

<http://lifehacker.com/four-tricks-to-help-you-make-any-difficult-decision-987762341>

<http://www.usatoday.com/story/money/columnist/kay/2013/05/18/at-work-job-hunting-polite-pests/2192905/>

<http://www.moodjuice.scot.nhs.uk/Assertiveness.asp>

<http://www.forbes.com/sites/dailymuse/2012/11/07/taking-constructive-criticism-like-a-champ/>

<http://www.tolerance.org/supplement/developing-empathy-high-school>

<http://www.inc.com/lauren-perkins/how-to-prioritize-when-everything-is-a-priority.html>



# Projektový Manažment

04

for an overview of the scenario 1  
for university students  
[click here for teachers](#)  
[click here for students](#)

for an overview of the  
scenario 2 for pupils  
[click here for teachers](#)  
[click here for pupils](#)





A wooden desk with a laptop on the left, a notebook with a pen on the right, and a smartphone in the foreground. The text is overlaid on the notebook.

**Scenario 1  
Projektový  
manažment pre  
vysokoškolských  
študentov**

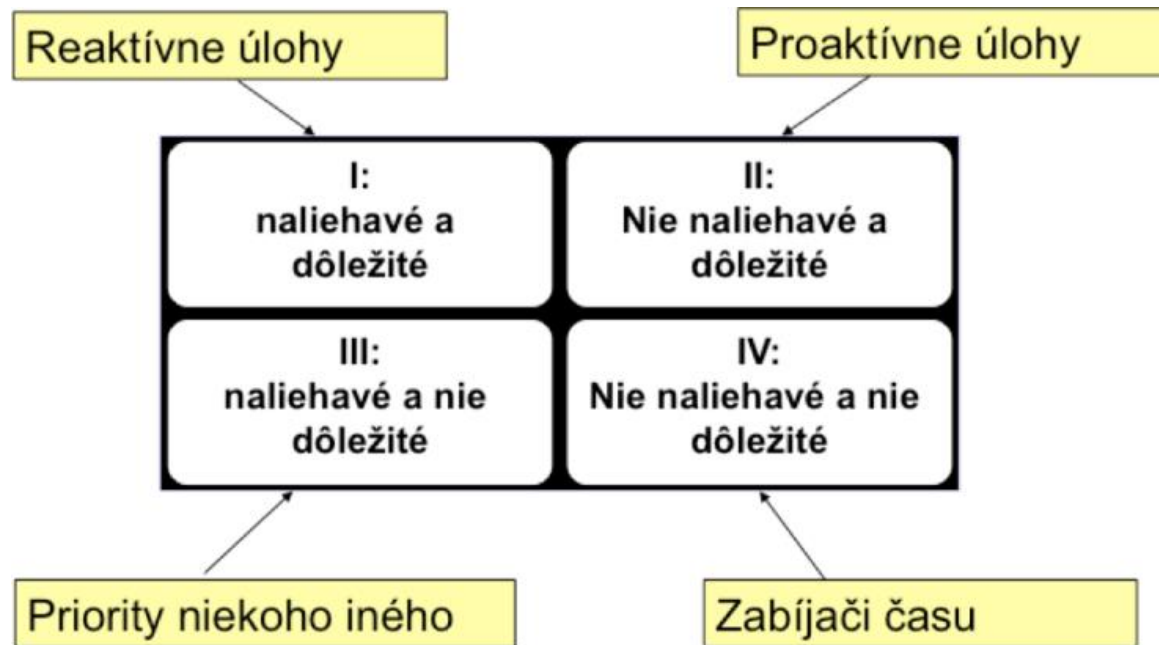
**Scenario 2  
Projektový  
manažment  
pre  
stredoškolákov**

# TEORETICKÝ ÚVOD – AKTIVITA 1

## A Stanovovanie cieľov a osobných plánov. Eisenhowerov prístup

Mladí ľudia sú v súčasnosti zavalení mnohými aktivitami. Keď sa ich nahromadí viac, často podliehajú stresu. Boja sa, že ak niečo nespĺnia, budú pôsobiť zlým dojmom. Majú problém rozhodnúť, ktoré ciele a aktivity sú pre nich prioritné. Pri stanovovaní dôležitosti úloh si môžeme pomôcť Eisenhowerovým princípom. Ku každej úlohe si položíme otázku, či je jej splnenie pre nás **1. naozaj dôležité** a **2. časovo naliehavé**.

Podľa tohto filtra si úlohy môžeme rozdeliť na 4 skupiny:



- I. neodkladné záležitosti,
- II. osobný rast, plánovanie,
- III. dôležité pre druhých ľudí,
- IV. zábavné a voľnočasové aktivity, ktoré nerozvíjajú osobnosť. [1]

## **Projektový manažment**

Projektový manažment samotný nie je mäkkou zručnosťou. Je to zručnosť, ktorá spája všetky mäkké zručnosti z našich nástrojov. Na základe zistení prieskumu vieme, že zručnosti projektového riadenia sú žiadané zamestnávateľmi. Je to dôležitý spôsob myslenia a práce mladých ľudí. Projekt je najdôležitejším prvkom projektového manažmentu.

Projekt je jedinečný proces pozostávajúci z rady koordinovaných a riadených činností s dátumami začatia a ukončenia, vykonávaný na dosiahnutie cieľa, ktorý vyhovuje špecifickým požiadavkám, vrátane obmedzení daných časom, nákladmi a zdrojmi [2].

Pojem „projekt“ sa používa v dvoch rôznych významoch, ako projekt v spoločnosti, napr. projekt prípravy novej výroby v továrni, a projekt týkajúci sa predložených projektov na získanie finančných prostriedkov prostredníctvom rôznych grantových schém. To isté sa vzťahuje na riadenie projektov.

# POPIS AKTIVITY 1

## 4. Popis realizácie aktivity

Čas tejto vyučovacej jednotky je 90 minút, cvičenia trvajú 75 minút, čítanie 5 minút, na prípadnú úvodnú motiváciu, diskusiu súvisiacu s témou scenára a zadanie domácej úlohy je vyhradených 10 minút. Predpokladom úspešného priebehu je aktívny a iniciatívny učiteľ, ktorý bude študentov dynamicky viesť cez jednotlivé cvičenia. Rozsah a náročnosť témy zodpovedá vysokoškolskému štúdiu. Aktivita môže byť použitá ako súčasť vyučovacieho procesu (napr. vyučovacieho predmetu), ale aj ako voľnočasová aktivita mimo akademický program. Aktivita je určená pre skupinu desiatich účastníkov – študentov a jedného lektora. Predpokladá tímovú spoluprácu účastníkov vzdelávania.

*Pri práci s účastníkmi použite text č. 6!*

## Cvičenie 1

### Naliehavosť a dôležitosť úloh

*Zarad'te aktivity do jednej zo štyroch skupín:*

1. pravidelné lekcie anglického jazyka
2. pravidelné kontrolovanie e-mailov niekoľkokrát denne
3. odpovedanie na e-maily
4. úlohy, ktoré od nás nikto nevyžaduje (napr. triedenie súborov v počítači)
5. venčenie domáceho miláčika
6. budovanie kontaktov s inými ľuďmi
7. práca na projekte jeden deň pred termínom odovzdania
8. odovzdať daňové priznanie



## **1. Cieľ**

Uvedomiť si, že rôzne ciele môžu mať rôznu prioritu z hľadiska času a z hľadiska dôležitosti.

## **2. Očakávaný výsledok**

Študenti si uvedomia, že rôzne aktivity, ktoré im uberajú čas a ktoré ich môžu stresovať, nemajú rovnakú prioritu. Poznanie Eisenhowerovho princípu využijú aj pri manažmente projektu.

## **3. Materiál/technické vybavenie**

powerpointová prezentácia, texty pre študentov

## **4. Čas: 5 minút**

## **5. Detaily cvičenia**

Cvičenie sa realizuje frontálne, teda diskutuje celá skupina. Učiteľ predčítava jednotlivé položky a študenti vyjadrujú svoj názor. Cvičenie je otváracie, realizuje sa ako prvé.

## **6. Analýza/diskusie**

Študenti svoj názor zdôvodňujú a dospejú k poznaniu, že priority u rôznych ľudí sa líšia. Preto cvičenie nemá jediné správne odpovede. Využívanie Eisenhowerovho princípu v praxi zvyšuje kompetenciu time manažmentu a tiež kompetenciu stanovovania cieľov a priorít.



## Cvičenie 2

### Výhody a hrozby projektového manažmentu [5]

*Pracujte vo dvojiciach. Z nasledujúceho zoznamu rozhodnite, ktoré z výrokov sú výhody a ktoré hrozby projektového manažmentu. Svoj výber prediskutujte a zdôvodnite.*

1. Ku všetkým aktivitám projektu sú priradené roly a zodpovednosti bez ohľadu na prípadné zmeny realizačného personálu.
2. Komplexný rozsah projektov a zaradenie projektu do hierarchie projektov, ktoré sú súčasťou komplexného programu.
3. Nákladový a časový rámec projektu je jasne identifikovaný.
4. Zákazník projektu formuluje špecifické požiadavky až v priebehu realizácie projektu.
5. V spoločnosti, ktorá realizuje projekt, nastanú v priebehu projektu organizačné zmeny.
6. Zdroje sú pridelené na dobu trvania projektu a potom sú uvoľnené na iné projekty, alebo spotrebované, čo umožňuje vyššiu flexibilitu.
7. Počas trvania projektu sa udejú zmeny v technológii.
8. Sú vytvorené podmienky pre sledovanie reálneho priebehu oproti plánovanému.
9. Systém rozdelenia zodpovednosti za riadenie projektu nevyžaduje nadmerný dohľad zo strany zákazníka/sponzora projektu.
10. Plánovanie a oceňovanie aktivít sa deje pred vlastnou realizáciou projektu.
11. Do projektu môžu zasiahnuť ťažko predvídateľné vonkajšie vplyvy.
12. Systémový prístup k riadeniu projektu generuje celý rad informácií použiteľných aj v ďalších projektoch.

#### 1. Cieľ

Odlíšiť výhody a ohrozenia v procese projektového manažmentu.

## **2. Očakávaný výsledok**

Študenti si uvedomia, aké výhody prináša projektový manažment a aké ohrozenia sa počas jeho procesu môžu vyskytnúť.

Správna odpoveď: medzi výhody patria: 1, 3, 6, 8, 9, 12

medzi hrozby patria: 2, 4, 5, 7, 10, 11

## **3. Materiál/technické vybavenie**

prezentácia v PowerPointe, texty pre študentov

4. **Čas:** 5 minút

## **5. Detaily cvičenia**

Cvičenie sa realizuje po prečítaní informácii o projektovom manažmente. Cvičenie sa realizuje vo dvojiciach. O každej položke v cvičení teda diskutuje každá dvojica. Po troch minútach sa frontálne prezentujú správne odpovede.

## **6. Analýza/diskusia**

Študenti bez memorovania a na základe diskusie spoznajú výhody a riziká projektového manažmentu. V prípade otázok študentov alebo nesprávnej odpovede vysvetlí vyučujúci správnu odpoveď na príklade z procesu projektového manažmentu. Študenti sa oboznámia s problematikou projektového manažmentu.

## Cvičenie 3

### Tvoríme projekt v tíme

*Študenti sa rozdelia do skupín: vytvoria dva štvorčlenné projektové tímy. Úlohou projektových tímov je napísať projekt reagujúci na grantovú výzvu ENML. Ostávajúci dvaja členovia skupiny budú konzultanti ENML, na ktorých sa budú projektové tímy obracať so žiadosťami o konzultácie. Žiadosti o projekt ku grantovej výzve im odovzdajú.*

#### 1. Cieľ

Zažiť skúsenosť s tvorbou projektu.

#### 2. Očakávaný výsledok

Študenti si precvičia analytické myslenie a tímovú prácu. Naučia sa dodržiavať stanovené rubriky projektovej výzvy.

#### 3. Materiál/technické vybavenie

Prezentácia v PowerPointe, texty pre študentov s formulárom projektovej žiadosti (text strana 7), grantová výzva ENML

#### 4. Čas: 45 minút

#### 5. Detaily cvičenia:

Cvičenie sa realizuje v dvoch skupinách – dvoch projektových tímoch po štyroch študentoch. Študenti reagujú na projektovú výzvu v nasledujúcom znení:

*Európska nadácia mladých ľudí (ENML) vyhlasuje grantový program „Young&Active@University“. Cieľom programu je podpora projektov, ktoré rozvíjajú sociálne kompetencie a networking mladých ľudí na univerzite počas vyučovania aj mimo neho. Maximálna výška grantu je: 3 000 EUR. Grantovú žiadosť môžu podať študentské organizácie, kluby a združenia študentov. Grant nemožno žiadať na projekty jednotlivcov. Aktivity projektu je potrebné zrealizovať do 6 mesiacov od podania žiadosti.*

Dvaja študenti hrajú rolu konzultantov ENML, projektové tímy sa nich môžu obracať s otázkami. Učiteľ taktiež dozerá na proces tvorby projektu, študenti mu môžu klásť otázky. Študenti riešia cvičenie písomne do tlačív s predtlačenými kolónkami.

*Rubriky projektu:*

1. Charakteristika žiadateľa a rozdelenie úloh v tíme
2. Hlavný cieľ a čiastkové ciele projektu
3. Cieľová skupina projektu
4. Harmonogram projektu
5. Rozpočet projektu
6. Výstupy a prínos projektu

#### **6. Analýza/diskusia**

Študenti položky v jednotlivých rubrikách konzultujú spoločne v tímoch aj s externými konzultantmi – spolužiakmi a vyučujúcim. Úlohou učiteľa je dozrieť počas tvorby projektu, či navrhované aktivity, rozpočet a harmonogram sú reálne. Študenti absolvovaním cvičenia si posilnia kompetenciu projektového manažmentu a ekonomické kompetencie.

### **Cvičenie 4**

#### **Prezentujeme projekt**

*Prezentujte vytvorené grantové žiadosti pred celou skupinou. Projektové zámery prezentuje celý projektový tím, nielen jeden z členov.*

1. **Cieľ:** Precvičiť schopnosť prezentovať a obhájiť projektový zámer.
2. **Očakávaný výsledok:** Študenti si aplikačne precvičia prezentačné a argumentačné schopnosti v rámci projektového manažmentu. Pri hodnotení projektu budú preverené aj ich ekonomické kompetencie.

**3. Materiál/technické vybavenie:** texty pre študentov s tlačivom žiadosti ku grantovej výzve, grantová výzva ENML, pracovný hárok pre hodnotiteľov projektu

**4. Čas:** 15 minút

### **6. Detaily cvičenia:**

Cvičenie sa realizuje frontálne. Každý projektový tím má na prezentáciu pred celou skupinou vyhradené 3 minúty. **Študenti hrajúci rolu konzultantov ENML** budú počas prezentovania hodnotiteľmi projektu. Pracovať budú vo dvojici, hodnotiť budú nasledujúce kritériá:

|                                                             |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|-------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1. Originálnosť a inovatívnosť projektu                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 2. Ciele a aktivity projektu, previazanosť aktivít s cieľmi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 3. Reálnosť rozpočtu a časového harmonogramu                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 4. Ústna prezentácia projektu                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

Za každé kritérium je možné udeliť 0-10 bodov. Spolu teda jeden projektový tím môže získať 40 bodov. Konzultanti zároveň projektovým tímom formulujú silné a slabé stránky projektu. Na poskytnutie spätnej väzby obom skupinám majú 5 minút. Aj učiteľ poskytne projektovým tímom spätnú väzbu, má na to 4 minúty.

### **5. Analýza/diskusia**

Učiteľ dozrie na to, aby hodnotenie bolo motivujúce a aby strhnutie bodov bolo vždy zdôvodnené. Aj učiteľ poskytne spätnú väzbu podľa hodnotených kritérií, učiteľ však neudeľuje bodové hodnotenie. Študenti si v tomto cvičení precvičia kompetencie v oblasti projektového manažmentu, stanovovania cieľov, ekonomické kompetencie a časový manažment.



## Cvičenie 5

### Vylepšujeme projekt

Po získaní spätnej väzby zmeňte Váš projekt tak, aby získal o 10% bodov viac. Rozmýšľajte, ako je možné projekt ešte vylepšiť.

1. **Cieľ:** Precvičiť schopnosť reflektovať spätnú väzbu a akceptovať ju.
2. **Očakávaný výsledok:** Študenti zážitkovo absolvujú cvičenie patriace do projektového manažmentu a manažmentu zmeny.

### 3. Materiál/technické vybavenie

4. Texty pre študentov s tlačivom žiadosti ku grantovej výzve, grantová výzva ENML

5. **Čas:** 20 minút (domáca príprava)

### 6. Detaily cvičenia:

Toto cvičenie je voliteľné, slúži ako zadanie domácej úlohy. Úlohu vyučujúci zadá frontálne, úloha sa zároveň nachádza v textoch pre účastníkov.

7. **Analýza/diskusia:** V prípade, že prezentovaný projektový zámer získal plný počet bodov, toto cvičenie nežadávame, lebo nie je možné získať vyšší počet bodov. Študenti sú absolvovaním cvičenia uvedení do manažmentu zmeny.

## Bibliografia

- [1] MARKOVIČOVÁ, Katarína a kol. Poradenské centrum Katolíckej univerzity v Ružomberku. Brno : Tribun EU, 2014.
- [2] ISO 10006:2004. Systémy manažérstva kvality. Návod na manažérstvo kvality v projektoch
- [3] KERZNER, Harold. Project Management, A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling. New York : Willey, 1998.
- [4] A Guide to the Project Management Body of Knowledge. Newton Square : PMI, 2008.
- [5] SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management. Praha : Grada Publishing, 2011.
- [6] GREGUŠOVÁ, Gabriela (ed.) Manažment európskych projektov. Bratislava : Eureka, 2006.

# TIPY PRE TRÉNEROV

cvičenie 1 je úvodné, motivačné cvičenie. Kľúčové pre rozvoj kompetencie projektového manažmentu sú cvičenia 3 a 4. Cvičenie 5 môže byť použité ako domáca úloha. Keďže vzdelávací materiál obsahuje množstvo aktivít, pre jeho realizáciu je potrebný učiteľ ovládajúci zásady projektového manažmentu. Aktivity sú určené pre desať študentov a neodporúča sa zvyšovať počet účastníkov. Minimálny počet účastníkov je 8 (dva trojčlenné projektové tímy a dvaja hodnotitelia). Výhodou pre aktivity je vyučujúci, ktorý má predošlé znalosti a skúsenosti s projektovým manažmentom.



# TEORETICKÝ ÚVOD – AKTIVITA 2

**Manažment sa dá jednoducho definovať ako zručnosť v kontrolovaní, riadení alebo plánovaní; „akt riadenia s určitým cieľom“.** Inými slovami, je to snaha o plánovanie, organizovanie a mobilizáciu ľudí a prostriedkov na dosiahnutie cieľa.

V širšom kontexte je možné **projekt** chápať „ako riešenie problému“. **Projekty** majú jasne definované ciele a smerujú k jasne definovaným výsledkom. Je to spôsob, akým sa nápady a ciele prenesú do reality.

Projekt sa nerobí kvôli organizácií, sponzorom či vedúcemu projektu. Rovnako tak jeho cieľom nie je získať peniaze. Projekt je organizovaná snaha o spoločenskú zmenu, vždy prináša niečo nové.

Projektový manažment je spôsob, akým sa nápady a ciele prenesú do reality. **Projekty prebiehajú v niekoľkých fázach: príprava, plánovanie, realizácia, vyhodnotenie.**

Každý projekt musí mať rozpočet. Rozpočet je vypočítaný odhad hodnoty alebo ceny projektu a vždy sa skladá z výdavkov - nákladov projektu a príjmov – zdrojov, ktoré sú potrebné na pokrytie výdavkov. Rozpočet projektu musí byť v rovnováhe. Výdavky nemôžu byť vyššie ako príjmy (ak by nám peniaze, chýbali čo potom?). V prípade neziskových projektov sa neočakáva aby príjmy boli vyššie ako výdavky. Rozpočet je dôležitý, pretože poskytuje predstavu o realizácii a veľkosti projektu. Bez rozpočtu, nie je nemožné kontrolovať projekt a ani zistiť či je uskutočniteľný. Musíme poznať čo koľko stojí, pretože ak to nevieme, nebudeme vedieť ani koľko peňazí budeme potrebovať.

Všetky projekty si vyžadujú náklady. Kalkulácia projektu je preto kľúčovým faktorom pri rozhodovaní o projekte. Existujú štyri typy nákladov v typickom projekte: **priame, nepriame, variabilné, fixné.**

- Variabilné náklady, ako názov napovedá, sú náklady, ktoré sa menia v priebehu životného cyklu projektu.
- Fixné náklady sú tie, ktoré sa nemenia v priebehu celého životného cyklu projektu.
- Priame náklady sú náklady, ktoré prichádzajú z rozpočtu projektu priamo. Sú to náklady priamo spojené s vykonávaním projektových činností. Tieto náklady môžu byť ľahko vyčíslené a sú v rámci projektu účtované na každú položku jednotlivo. Napríklad honorár učiteľovi za vyučovacie hodiny, cestovné náklady účastníkom vzdelávania a pod.
- Nepriame náklady sú tie, ktoré súvisia s organizáciou ako celkom. Tieto náklady sú položky, ktoré prispievajú na viacero projektov a len časť celkových nákladov sa účtuje k jednému projektu. Napríklad prenájom kancelárie. Majte na pamäti, že nie všetky granty ponúkajú možnosti krytia nepriamych nákladov. V súlade s tým, mali by sme zvážiť ďalšie spôsoby, ako získať peniaze na krytie týchto výdavkov.

Existujú dva hlavné prístupy, ktoré môžete využiť pri vytváraní rozpočtu:

1. **Prístup zhora nadol:** Vychádzame z výslednej sumy nákladov, ktoré rozdeľujeme na jednotlivé aktivity
2. **Prístup zdola nahor:** Vychádzame z nákladov jednotlivých činností a z následne zistíme celkové náklady.

## Štruktúra rozpočtu

Keď si vytvoríte komplexný pohľad na všetky náklady, ktoré vo vašom projekte musíte zaplatiť, potom budete musieť vypracovať spôsob, ako to na papieri (alebo s elektronicky) vyjadriť tak, aby ho bolo možné presne sledovať. Všeobecne sa rozpočet vytvára v tabuľkovej forme, ktorá má štyri stĺpce: popis, cena za jednotku, predpokladané množstvo a celková suma.

V závislosti na pokynoch financovateľa projektu môže byť rozpočet jednoduchý jednostránkový prehľad o predpokladaných nákladoch, alebo ho môže tvoriť viacero tabuliek vrátane predpokladaných zdrojov a príjmov a podrobného vysvetlenia položiek výdavkov a príjmov.

# POPIS AKTIVITY 2

## 1. Ciele

Hlavné ciele: Tréning bude zameraný na prípravu a riadenie projektov, výmenu a zdieľanie skúseností, rád a tipov, ako dosiahnuť schválenie projektu. Naším cieľom je ukázať študentom, že to nie je tak ťažké, a povzbudiť ich, aby sa pokúsili rozvinúť svoje nápady.

Sekundárne ciele: Získať základnú orientáciu v otázkach súvisiacich s nákladmi a rozpočtom. Naučiť študentov argumentovať z ekonomického hľadiska.

*Na konci týchto lekcií bude študent schopný:*

1. Popísať, prečo sú náklady dôležité pre riadenie projektu.
2. Napláňovať finančné prostriedky na projekt a vytvoriť rozpočet projektu.

## Profesionálny rozvoj zručností

Na riadenie projektov sú potrebné základné životné zručností, profesionálne zručnosti a odborné schopnosti. Metódy používané pri riadení projektu, ktoré rozvíjajú súbor zručností potrebných pre život, sa môžu naučiť študenti vo veľmi mladom veku a pokračovať v ich rozvíjaní po celý život. Rozvojom profesionálnych zručností sa študenti začínajú učiť po odbornej stránke projektového riadenia na strednej škole a pokračujú v ich učení počas celej svojej kariéry dospelosti v rámci celoživotného vzdelávania.



Tab.1. Zručnosti projektového riadenia

| <b>Učenie a inovácia</b>  | <b>Digitálna gramotnosť</b> | <b>Kariéra a život</b>               |
|---------------------------|-----------------------------|--------------------------------------|
| Kritické myslenie         | Informačná gramotnosť       | Flexibilita a prispôsobivosť         |
| Riešenie problémov        | Mediálna gramotnosť         | Iniciatíva a osobný manažment        |
| Kreativita a inovatívnosť | Počítačová gramotnosť       | Sociálna a interkultúrna komunikácia |
| Komunikácia               |                             | Leadership a zodpovednosť            |
| Spolupráca                |                             | Produktivita a zodpovednosť          |

#### 4. Popis aktivity

Aktivita je časťou tréningového programu Riadenie projektov (kapitola 5 Zdroje a rozpočet)

Štruktúra programu:

1. Ciele a ciele projektu (Prečo?)
2. Plánovanie činnosť - (Čo) Hierarchická štruktúra prác
3. Ľudia v projekte - (Kto?) Organizačná štruktúra
4. Čas v projekte (Kedy?)
5. zdrojov a rozpočet (Koľko? Za koľko?)
6. Riziká v projekte (Čo keby?)

## 5. Cvičenia

### 1. Plánovanie zdrojov (3 úlohy)

- a) Aké zdroje budeme potrebovať?
- b) Aktivity a ich zdroje.
- c) Čo sú to náklady (výdavky)?

### 2. Tvorba rozpočtu (3 úlohy)

- a) Priradovanie nákladov k činnostiam.
- b) Zoskupovanie činností a tvorba tabuľky rozpočtu.
- c) Kto nám poskytne zdroje na náš projekt?

## Cvičenie č. 1 Plánovanie zdrojov

### 1. Ciele cvičenia

Ciele: Na konci tejto lekcie, bude študent schopný:

- identifikovať a určovať typ zdroja pre projektové aktivity
- charakterizovať nákladov, určiť priame, nepriame, variabilné a fixné náklady

### 2. Očakávaný výsledok

Tabuľka zdrojov, správne zostavená tabuľka rozpočtu pre každú činnosť, správne zostavená tabuľka rozpočtu projektu

### 3. Materiál / technické vybavenie

Návrh projektu, hierarchická štruktúra činnosti (WBS) organizačná štruktúra projektového tímu (OBS), časový rozvrh (Gant graf), pero, ceruzka, papier, kalkulačka alebo notebook, flipchart a dataprojektor a PC pre učiteľov

### 4. Požiadavky na čas: 45 min na cvičenie

Časový harmonogram cvičení

|                      |        |
|----------------------|--------|
| Úvod do problematiky | 5 min  |
| Motivácia            | 5 min  |
| Úloha č.1            | 10 min |
| Úloha č.2            | 10 min |
| Úloha č.3            | 10 min |
| Diskusia             | 5 min  |

Počet zúčastnených študentov: 2 tímy so 4-6 študentmi. Celkom 10 študentov.

Podmienkou účasti na školení:

Účasť v predchádzajúcej časti kurzu, kde si pripravili WBS a OBS malého projektu.

Návrhy a odporúčania pre učiteľov:

Tréner (učiteľ), musí mať znalosť projektového manažmentu a ekonomiky

### 5. Detailný popis výkonu (témy, opis činnosti, počet účastníkov atď.)

Učiteľ začne tým, že žiada študentov, najlepšie dobrovoľníkov aby vyjadrili a vysvetlili definíciu manažmentu a nákladov. Učiteľ píše kľúčové slová a frázy na tabuľu, alebo to môžu písať študenti dobrovoľníci. Učiteľ vysvetlí definíciu a zapíše kľúčové body (Napríklad náklady: peňažnú hodnotu alebo cena projektovej činnosti, ktorá je potrebná na vykonanie a dokončenie aktivity). Študenti používajú pracovný list 1.

Učiteľ vysvetľuje pojem zdroj financovania: *Poznanie, čo hodláme robiť, kedy a kde nám pomôže určiť, čo k tomu potrebujeme (a overiť si, či na to máme), nám pomáha aby sa začať pripravovať a uvedenie do praxe naše nápady vo forme projektu. Tieto prostriedky môžu byť finančné (peniaze na kampaň, alebo vzdelávanie) alebo materiálne a technické (miestnosť, počítač), ľudské (zamestnanci alebo dobrovoľníci, alebo čas (čas potrebný na realizáciu aktivity projektu).*

**Otázka a úlohy pre študentov. (Môže sa použiť list 2)**

### Úloha č. 1 Ktoré zdroje sú potrebné k realizácii projektu

Prirad'te náklady do skupín

Finančné zdroje

Ludské zdroje

Materiálne zdroje

Informačné zdroje

Ostatné zdroje

Diskusia:

Ktoré zdroje sú najdôležitejšie vo Vašom projekte? Prečo? Ktoré zdroje nie sú dôležité a prečo? Čo by sa stalo keby ste jednotlivé zdroje nemali?

### Úloha 2 Aktivity a ich zdroje

Do prvého stĺpca tabuľky vložte jednotlivé aktivity a prirad'te zdrojov k aktivite. (Môžu sa použiť pracovný list 3)

| Aktivity                       | Zdroje                                                           |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| XX1.Príručka pre dobrovoľníkov | Autor, redaktor, grafik, papier, PC, kopírka, internet, 2 týždne |
| ...                            |                                                                  |
|                                |                                                                  |

### Úloha 3 Aké náklady poznáte?

Učiteľ rozdá študentom pracovný list č.3 a vyzve aby označili jednotlivé náklady či sú priame, nepriame, fixné a variabilné.

| Náklady                                | Priame náklady | Nepriame náklady | Variabilné náklady | Fixné náklady |
|----------------------------------------|----------------|------------------|--------------------|---------------|
| Cestovné účastníkom                    | ☺              |                  | ☺                  |               |
| Nájomné kancelárie                     |                |                  |                    |               |
| Honorár lektorom                       |                |                  |                    |               |
| Energie na kanceláriu                  |                |                  |                    |               |
| Poznámkové bloky a perá pre účastníkov |                |                  |                    |               |
|                                        |                |                  |                    |               |
| ...                                    |                |                  |                    |               |

## 6. Analýza a diskusia

### Záverečná diskusia:

Učiteľ: *Kde by ste hľadali zdroje? Kto by mohol financovať Váš projekt? Kto bude zodpovedný za financie projektu? Potrebujete zriadiť osobitný bankový účet?*

## Cvičenie 2 TVORBA ROZPOČTU

### 1. Ciele cvičenia

Ciele: Na konci tejto lekcie, bude študent schopný:

- posúdiť relevantnosť zdrojov,
- priradiť jednotlivé zdroje pre činnosti,
- zostaviť rozpočet projektu,
- popísať, prečo nákladov a riadenie nákladov sú dôležité pre riadenie projektu.

### 2. Očakávané výsledky

Správne zostavená tabuľka pre jednotlivé aktivity a tabuľka rozpočtu projektu.

### 3. Materiálovo technické zabezpečenie

**Vyplnená tabuľka zdrojov** – výstup z 1 cvičenia, projekt, WBS, OBS, tabuľka času (napr. Gantov graf), pero, ceruzka, kalkulačka, alebo notebook, flipchart and dataprojektor a PC pre učiteľa.

### 4. Požiadavky na čas

45 min. na cvičenie

Časový rozvrh cvičení



|           |        |
|-----------|--------|
| Motivácia | 5 min  |
| Úloha 1   | 10 min |
| Úloha 2   | 15 min |
| Úloha 3   | 10 min |
| Diskusia  | 5 min  |

študenti: 2 tímy po 5 študentoch. Celkový počet 10 študentov

Podmienkou účasti na cvičení:

Účasť v predchádzajúcej časti a pripravená WBS a OBS malého projektu a tabuľky z cvičenia Plánovanie zdrojov.

Návrhy a odporúčania pre učiteľov:

Učiteľ musí mať znalosti z oblasti projektového riadenia a ekonomiky

### 5. Detailný popis cvičenia (témy, opis činnosti, počet účastníkov atď.)

Učiteľ vysvetľuje pojmy: nákladová jednotka, počet jednotiek, náklady na jednotku a celkové náklady.

### Úloha 1. Tvorba rozpočtu zdrojov na jednotlivé aktivity(Študenti môžu použiť pracovný list č.4)

Projekt: (názov študentského projektu)

Doba realizácie projektu:

Meno projektového manažéra:

Aktivity:

|      | Druh nákladov       | jednotka | Počet jednotiek | Cena za jednotku | Celková suma |
|------|---------------------|----------|-----------------|------------------|--------------|
| 1.1. | Obed pre účastníkov | Obed kus | 10              | 4 Euro           | 40 Euro      |
|      | ...                 |          |                 |                  |              |
|      |                     |          |                 |                  |              |

## Úloha 2 Náklady na aktivity zaradíte do skupín podľa druhov a zostavíte tabuľku podľa vzoru

Príklady druhov: *Zariadenie, cestovné, mzdy a honoráre, administratívne náklady, reklama, komunikačné náklady.*

|     | Druh nákladov                   | jednotka | Počet jednotiek | Cena za jednotku | Celková suma |
|-----|---------------------------------|----------|-----------------|------------------|--------------|
| 1.1 | Cestovné náklady pre účastníkov |          |                 |                  |              |
| 1.2 | Cestovné náklady pre trénerov   |          |                 |                  |              |
|     | <b>Cestovné spolu</b>           | -----    | -----           | -----            |              |
| 2.  | <b>Zariadenie</b>               |          |                 |                  |              |
|     |                                 |          |                 |                  |              |
|     |                                 |          |                 |                  |              |

## Úloha 3 Kto bude poskytovať finančné prostriedky a koľko?

V tejto časti učiteľ požiada študentov, aby povedali o akomkoľvek peňažnom príjme pre projektové aktivity. (Študenti môžu využiť pracovný list číslo 5)

Učiteľ vysvetľuje druhy príjmov:

**Príjem z vlastnej činnosti:** Akýkoľvek príjem, ktorý získate predajom výrobkov a služieb (napríklad predaj výrobkov ručných prác, predaj kníh, prenájom miestností). Ak ich plánujete, mali by byť reálne.

**Financovanie z verejných prostriedkov:**

Mestá a obce poskytujú finančné prostriedky pre realizáciu projektov

**Ostatné verejné financovanie:** Finančné prostriedky z iných verejných organizácií.

**Súkromné zdroje:** Finančné prostriedky iných organizácie alebo ich členov.

Tabuľka príjmy z iných zdrojov

| Príjmy a zdroje    | Názov organizácie | Euro |
|--------------------|-------------------|------|
| Súkromné zdroje    | Nadácia Socia     | 500  |
| Verejné zdroje     |                   |      |
| Vlastné zdroje     |                   |      |
| Iné verejné zdroje |                   |      |
| ...                |                   |      |
| Celkové príjmy     |                   |      |

## 6. Analýzy a diskusia

Záverečná diskusia

*Budete musieť získavať prostriedky na projekt od iných osôb(organizácií)? Bude možné získať sponzora? Môže vaša organizácia / klub prispieť finančnými prostriedkami? Kto bude zodpovedný za financie?*

## **BIBLIOGRAFIA**

- 1 BENDOVA , K. (2012) Základy projektového řízení, Univerzita Palackého v Olomouci, ISBN 978-80-244-3124-6, s.80
- 2 DUPAL', A., MAJTÁN, M. (2004). Manažment projektov. Bratislava: EKONÓM, ISBN 80-225-1776-3
- 3 Fiala, P. (2001) Projektové řízení, modely, metody, analýzy, Professional publishing, Praha 2004, ISBN 80-86419-24-X, s.274
- 4 SVOZILOVÁ, Alena (2011) – Projektový manažment, Praha, Grada, ISBN 978-80-247-3611-2
- 5 SWALBE, Kathy – Řízení projektů v IT, Brno, Computer Press, 2007, ISBN 978-80-251-1526-8
- 6 VŠETEČKA,P, BELAN L'. (2006) Projektový manažment I, Akadémia ozbrojených síl gen. M.R. Štefánika, Liptovský Mikuláš, ISBN 978-80-8040-298-3
- 7 T-Kit 4: Project Management. Available:  
[https://www.saltoyouth.net/downloads/toolbox\\_tool\\_download-file-116/t%20kit%20Project%20Management.pdf](https://www.saltoyouth.net/downloads/toolbox_tool_download-file-116/t%20kit%20Project%20Management.pdf)
- 8 ADRIENNE WATT. Project management. Available: <http://solr.bccampus.ca:8001/bcc/file/8678fbae-6724-454c-a796-3c6667d826be/2/Project-Management-1429305267.html>
- 9 <https://www.fundsforngos.org/free-resources-for-ngos/financial-implementation-youth-development-projects/>
- 10 [http://foundationcenter.org/getstarted/tutorials/prop\\_budgt/pbb\\_descrip.html](http://foundationcenter.org/getstarted/tutorials/prop_budgt/pbb_descrip.html)
- 11 <https://www.projectsmart.co.uk/creating-a-project-budget-what-you-need-to-know.php>
- 12 <http://www.youthvillage.co.za/wp-content/uploads/2013/09/Global-Changemaker-Project-Managment-Toolkit.pdf>
- 13 <http://pm4id.org/9/1/>

# TIPY PRE TRÉNEROV

Ativita je určená pre desiatich študentov (2 skupiny po 5 študentov).

Odporúčame, aby učiteľ mal predchádzajúce znalosti a skúsenosti v oblasti projektového manažmentu a ekonomiky. Úloha Kto bude poskytovať finančné prostriedky a koľko? môže byť použitá ako domáca úloha.

Odporúčame nasledovné hry, ktoré študenti môžu hrať doma:

Game: Youth project management

<http://youth-egames.org/index.php?>

[option=com\\_content&task=view&id=42&Itemid=87](http://youth-egames.org/index.php?option=com_content&task=view&id=42&Itemid=87)

Odporúčame nasledovné videá pre učiteľa a študentov:

Video: The Basics of Good Project Management

<https://www.youtube.com/watch?v=5d16JwWwjKo>

Projektový manažment za 8 minút.

<https://www.youtube.com/watch?v=qkuUBcmmBpk>

Základy projektového manažmentu

<https://www.youtube.com/watch?v=iYedJewuTVE>

Webinar Projektový manažment v Erasmus + Youth Part 2

<https://www.youtube.com/watch?v=BVfELBB72cA>





# 05

## *Tímová práca*

obsah materiálu tvorte tu





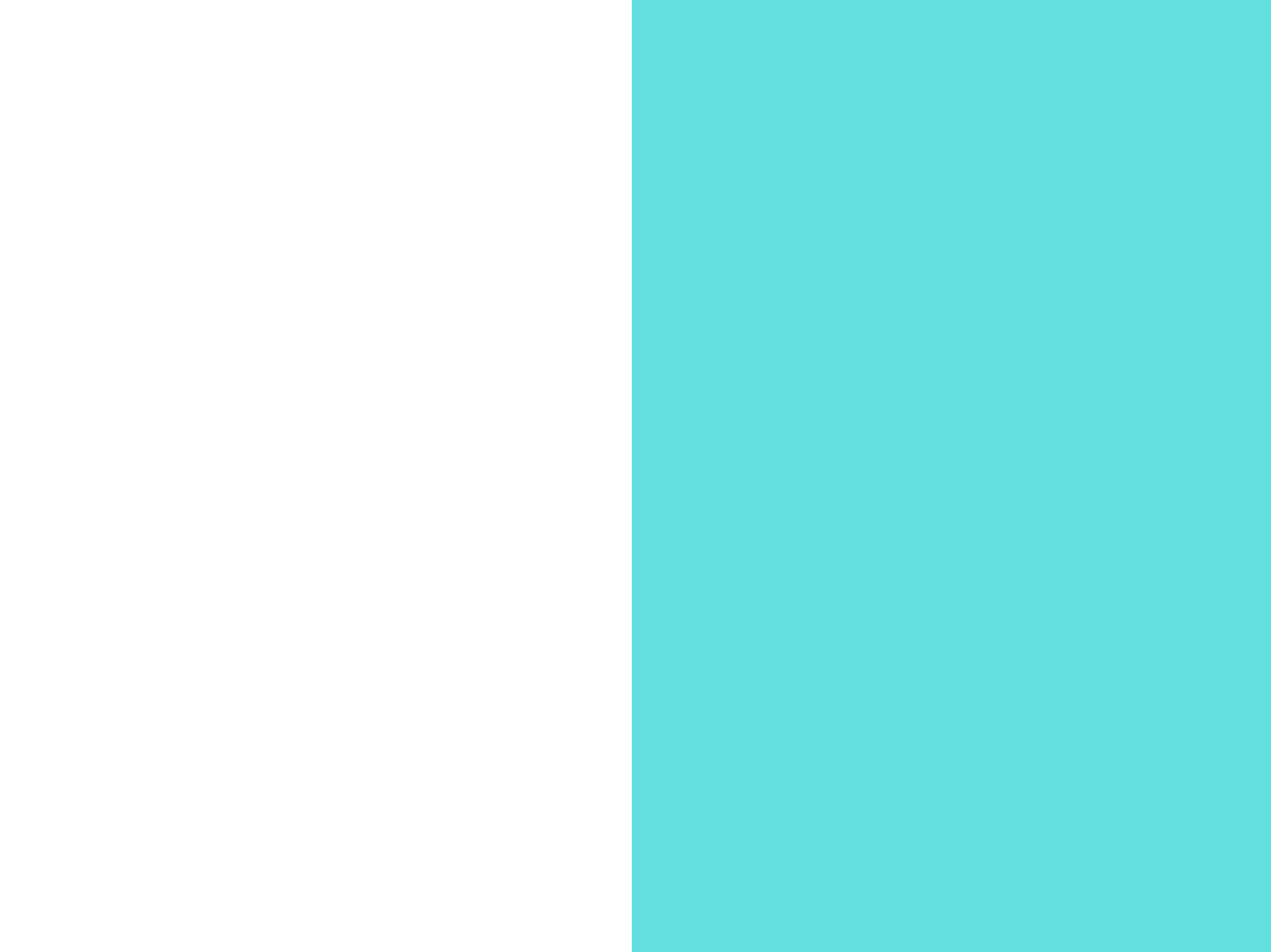
SCENARIO 1: TÍMOVÁ  
PRÁCA A SPOUPRÁCA PRE  
BUDÚCICH  
ZAMESTNANCOV



# TEAMWORK PACKAGES



SCENARIO 2: TÍMOVÁ  
PRÁCA A SPOUPRÁCA  
PODPORUJÚCA SOCIÁLNU  
AKCIU



# Teoretický úvod

Dobrá tímová práca je nevyhnutná pre dosahovanie vysokých výkonov v akomkoľvek type organizácie. Cieľom spoločnej práce je zvyčajne priniesť nejakú zmenu, poskytnúť podporu alebo preskúmať problém. Tímová práca je založená na vzťahoch medzi skupinou ľudí, ktorých spája spoločný záujem alebo cieľ. Práca v tímoch umožňuje jednotlivcom z rôznych oblastí a s rôznymi rolami spolupracovať na spoločných problémoch. Efektívne fungovanie tímov prináša mnoho výhod - umožňujú lepšiu výkonnosť využívaním rôznorodých zručností a spolupráce, ktoré spájajú ľudí pri práci s rovnakým účelom a spoločným cieľom. Dobrá tímová práca vytvára synergiu, kde kombinovaný účinok tímu je väčší ako súčet individuálnych snáh. Skupiny predstavujú pozitívne, podporujúce prostredie, ktoré umožňuje rozvoj a nadobúdanie nových interpersonálnych zručností.

**Tímová práca zároveň vyžaduje určité zručnosti, ktoré stále viac oceňujú zamestnávatelia.**

Tímové zručnosti, schopnosť zdieľať nápady a úlohy v rámci skupiny, rešpektovať sa navzájom a aktívne sa zúčastňovať v skupine sa stávajú čoraz dôležitejšie. Zamestnávatelia chcú pracovníkov, ktorí sú schopní spolupracovať, riešiť problémy a pracovať v tímoch.

Dobrá tímová práca je prospešná aj pre jednotlivcov. Umožňuje vzájomnú podporu a učenie. Tímová práca môže generovať pocit spolupatričnosti a odhodlanie.

Výskum identifikoval rôzne kategórie tímových zručností ktoré možno rozdeliť do nasledujúcich všeobecných skupín:

- **Organizačné zručnosti** - plánovanie a koordinácia úloh, schopnosť plánovať a koordinovať činnosti, informácie a vzájomné súvislosti medzi členmi tímu,
- **Riešenie problémov** - zručnosti efektívne identifikovať situácie, ktoré vyžadujú participatívne riešenie problémov a použiť správnu mieru a spôsob zapojenia,
- **Komunikačné zručnosti** (Stevens & Campion, 1994).

**Tímy sú základnou súčasťou pracovného života.** Kdekoľvek ľudia pracujú, je takmer isté, že budú súčasťou tímu. Pracovné tímy sa podieľajú na prevažnej väčšine vykonanej práce v organizáciách, preto je dôležité vytvoriť fungujúci tím. Schopnosť pracovať ako efektívny člen tímu je niečo, čo **u svojich zamestnancov hľadajú všetci zamestnávateľia.**

**Rozhodujúcou úlohou rozvíjajúcej sa organizácie** je zaviesť tímovú prácu ako princíp a distribuovať pracovnú záťaž. Bez ohľadu na to, akú veľkosť organizácia má, je dôležité, aby vo všetkých fázach každý pracoval ako súčasť tímu a dosahoval úspechy.

Tímová práca v organizácii predstavuje:

- **synergiu** – efektívne tímy dokážu dosiahnuť viac spoločne, než každý člen samostatne, pretože obsahujú kombináciu zručností, ktorá siaha nad rámec jednotlivca;
- **spoločnú zodpovednosť** - tímy samotné nesú zodpovednosť a často povzbudzujú ľudí, aby prevzali zodpovednosť a boli aktívnejší, a môžu dosiahnuť oveľa viac v kratšom čase;
- **flexibilitu and lean manažment** - tímy zvyčajne riešia problémy a rozhodujú spoločne, môžu sa do značnej miery riadiť samostatne;
- **vyššiu kreativnosť a produktivitu;**
- **pocit spolupatričnosti a angažovanosti;**
- **vzájomnú podporu a učenie sa.**

**Tímová práca je založená na vzťahoch medzi skupinami ľudí,** ktorí majú spoločný záujem alebo cieľ. Práca v tíme umožňuje osobám z rozličných oblastí a s rozličnými rolami spolupracovať na veciach spoločného záujmu. Efektívne fungovanie tímov prináša mnohé výhody – podporuje lepšiu výkonnosť využívaním rozličných zručností a spolupráce, zapája ľudí do práce so spoločným cieľom. Skupiny vytvárajú pozitívne, podporujúce prostredie, ktoré rozvíja učenie k novým interpersonálnym zručnostiam.

Tímová práca zároveň vyžaduje zručnosti, ktoré stále častejšie vyhľadávajú zamestnávateľia. Schopnosť spolupracovať, vymieňať si názory, deliť si úlohy, rešpektovať jeden druhého a aktívne sa podieľať na práci skupiny je stále dôležitejšia.

***Aby bolo možné získať z tímovej práce čo najviac, je veľmi dôležité poznať silné a slabé stránky jeho členov a prideliť im najvhodnejšie úlohy.*** Pre efektívne pôsobenie tímu je nevyhnutné stanoviť jasné ciele danej úlohy. Členovia tímu musia prebrať zodpovednosť a cítiť sa dôležitou súčasťou projektu. Musia mať možnosť využiť svoje poznatky a zručnosti a učiť sa od iných členov tímu pri zapojení do spoločných aktivít.

*Tieto aktivity pomôžu spoznať dôležitosť spolupráce pri dosahovaní cieľa (Aktivita 1 a 2), rôzne roly, ktoré majú ľudia v tíme (Aktivita 1 a 2) a význam komunikácie pre efektívne plnenie úloh (Aktivita 2).*

# Aktivita 1:

## Tímová práca a spolupráca pre budúcich zamestnancov

### Ciele aktivity/vzdelávacie ciele

Aby sa naučili rozoznávať rôzne úlohy v tíme a význam tímovej práce pri dosahovaní spoločnej vízie k zmene komunity/spoločnosti, účastníci

- spoznajú svoje tímové zručnosti,
- budú vedieť identifikovať roly, zručnosti a prostriedky v skupine, ktoré sú užitočné, dôležité alebo potrebné pre spoločné aktivity,
- budú rozvíjať schopnosti spolupráce, rešpektu a tolerancie k ostatným členom tímu,
- zistia, ako môžu sami prispieť k spoločenským zmenám (nielen byť pasívnymi členmi).

### Popis realizácie aktivity

Aktivity sú určené pre maximálne 15 účastníkov.

- Úvod - 5 minút
- Cvičenie č. 1 – 15 minút
- Cvičenie č. 2 – 65 minút
- Závery – 5 minút
- Celkový čas – 90 minút



## EXERCISE 2

### 1. Name of the exercise

#### CVIČENIE 1

##### 1. Názov

Dom z papiera

##### 2. Cieľ

Cieľom cvičenia zapojiť účastníkov do **tímovej práce so spoločným cieľom**.

##### 3. Očakávaný výsledok

Účastníci chápu dôležitosť spolupráce, plánovania a vytvorenia spoločnej stratégie pre dosiahnutie spoločného cieľa

##### 4. Materiál/technické vybavenie

Hárky papiera A4, slamky na pitie

##### 5. Čas

15 minút

##### 6. Detaily cvičenia

Rozdeľte účastníkov do menších skupín po 4 - 5 osôb. Každá skupina dostane 3 listy papiera a 3 slamky. Požiadajte skupiny, aby postavili z papiera a slamiek čo najvyššiu stojacu konštrukciu bez použitia akéhokoľvek ďalšieho materiálu. Zastavte aktivitu po 8 minútach. Požiadajte skupiny, aby predložili svoje konštrukcie a zablahoželajte víťaznému tímu.

##### 7. Analýza/diskusia

Požiadajte skupiny, aby popísali svoj postup pri riešení tohto problému, spôsob, akým plánovali aktivitu, ako si rozdelili úlohy, problémy, ktoré museli riešiť, atď.

Požiadajte účastníkov, aby opísali rôzne roly ľudí v tíme v priebehu aktivity (bol v tíme vodca, poradcovia, atď.?).

## EXERCISE 2

### 1. Name of the exercise

#### CVIČENIE 2

### 1. Názov

**Tímy formujúce komunity**

### 2. Cieľ

Cieľom cvičenia je preskúmať **silu tímovej práce smerujúcu k spoločnému cieľu (sociálne zmeny a vytváranie lepších komunít)** a určiť roly, zručnosti a prostriedky v skupine, ktoré sú užitočné, dôležité alebo nevyhnutné pre spoločné aktivity.

### 3. Očakávaný výsledok:

- účastníci chápu výhody práce v tíme,
- účastníci rozoznávajú rôzne roly, ktoré majú členovia v tíme a ako prispievajú k tímovej dynamike; dokážu ich spojiť so svojimi skutočnými rolami a zručnosťami,
- účastníci uznávajú, schopnosť tímovej práce s cieľom prispieť k sociálnej zmene.

### 4. Materiál/technické vybavenie

Papier na flipchart, markers, vytlačená tabuľka s opisom Belbinovho modelu profilov (**TEXT 1**)

### 5. Čas: 55 minút

## 6. Detaily cvičenia

### Krok 1: Tímy

Rozdeľte skupinu do troch menších skupín po 4 – 5 osôb. Požiadajte každú skupinu, aby si predstavili, že sa môžu uchádzať o grant, ktorým dokážu priniesť pozitívnu zmenu do svojej komunity. Aby ho získali, musia pripraviť a prezentovať projektový zámer, ktorý musí spĺňať tieto podmienky: projekt musí obsahovať sociálny rozmer a reflektovať aspekt komunity, ktorý potrebuje zmenu; musí zapojiť do akcie všetkých členov skupiny; každý člen musí mať špecifickú úlohu v závislosti od jeho/jej zručností a schopností.

Požiadajte každú skupinu, aby nominovala lídra, ktorý povedie diskusiu. Tímlíder bude riadiť prácu podskupiny (rozhodne, kto bude viesť diskusiu, ako bude skupina fungovať, kto bude robiť poznámky, kto prezentovať výsledky, atď.). Potom skupina prediskutuje svoj projektový zámer a svoje nápady zaznamená na flipchart, aby si uľahčila prezentáciu.

**Čas:** 20 minút

## **Krok 2: Prezentácia**

Každá skupina predstaví svoj projektový zámer ostatným. Každá prezentácia musí obsahovať jasný zámer projektu a vysvetlenie jeho sociálneho rozmeru.

- **Čas:** 10 minút

## **Krok 3: Spoločná diskusia**

Dovoľte, aby sa skupiny podelili o svoje postrehy, či zaznamenali rozličné správanie sa jednotlivých členov, napríklad:

- Prinášal niektorý z členov nové myšlienky?
- Ponúkali niektorí členovia tímu špecifické zručnosti?
- Vyniká niekto z tímu v plánovaní práce?
- Je v tíme niekto, kto posúva diskusiu dopredu?

## **Krok 4: Späť v tíme a záverečná diskusia**

V spoločnej diskusii vysvetlite Belbinov model tímových rolí - vysvetlite, že dobrá znalosť zloženia tímu a rôznych profilov v tíme je dôležitým faktorom pri dosahovaní efektívnych výsledkov práce (napr. výkonnosti firiem) a úlohou pre personalistov a psychológov.

Jeden z najznámejších modelov tímových rolí vypracoval britský vedec Meredith Belbin, ktorý popísal deväť rolí, ktoré tvoria základ pre efektívnu prácu v tíme a pomenoval ich nasledovne (napíšte názvy tímových rolí na flipchart):

- |                                      |                 |
|--------------------------------------|-----------------|
| 1. Inovátor                          | 6. Vyhodnocovač |
| 2. Formovač                          | 7. Realizátor   |
| 3. Tímový pracovník                  | 8. Doťahovač    |
| 4. Koordinátor                       | 9. Špecialista  |
| 5. Vyhľadávač zdrojov a príležitostí |                 |

Keďže názvy rolí veľa napovedajú, nechajte skupinu, aby skúsila charakterizovať jednotlivé roly v tíme. Zaznamenajte návrhy na flipchart (brainstorming). **Potom rozdajte text a nechajte účastníkov, aby si ho prečítali.** Porovnajte navrhnuté charakteristiky s popisom Belbinovho modelu.

**Späť v jednotlivých skupinách** nechajte každý tím popísať proces spolupráce, rozdelenie úloh, roly medzi členmi skupiny, s dôrazom na otázky:

**Ako postupoval tím, aby dosiahol spoločný cieľ? Aké roly jednotliví členovia tímu zastávali?**

## 7. Analýza/diskusia:

- Skúste identifikovať profily členov v tíme. Na základe akého správania, momentov alebo situácií tak môžete urobiť?
- Ako tieto rozličné roly prispeli k výkonnosti tímu?
- Ktoré z tímových rolí považujete za najdôležitejšie pre efektivitu tímu?

**Čas:** 25 minút

# Aktivita 2:

## Tímová práca a spolupráca podporujúca sociálnu akciu

### 1. Ciele aktivity/vzdelávacie ciele

Hlavným cieľom tejto aktivity je preskúmať význam efektívnej tímovej práce, spolupráce a tímovej dynamiky pre úspešnú realizáciu zložitej úlohy.

Vzdelávacie ciele:

- účastníci spoznajú svoje zručnosti a kompetencie, ktoré môžu ponúknuť v tíme pri plánovaní a organizovaní sociálnych aktivít;
- účastníci majú možnosť preukázať svoje miesto v tíme pri plánovaní a navrhovaní akcie pre spoločnosť;
- účastníci si rozvíjajú schopnosti spolupráce, rešpektu a tolerancie k iným členom tímu;
- účastníci dokážu identifikovať zručnosti a zdroje v skupine, ktoré sú užitočné, dôležité alebo nevyhnutné pre spoločné aktivity.

### 2. Materiál/technické vybavenie

- papiere na flipchart,
- perá, fixky
- poznámkové lístky (post-it)
- karty s otázkami pre každý tím (TEXT 8)

## **1. Popis realizácie aktivity**

Aktivita je určená pre 15 – 20 účastníkov, ktorí budú pracovať v troch tímoch. Čas potrebný na realizáciu aktivity je 90 minút:

- Detaily úlohy – 5 minút
- Rozhodovanie – 15 minút
- Plánovanie aktivít – 45 minút
- Prezentácie tímov – 10 minút
- Záverečná diskusia – 15 minút

### **Detaily úlohy – 5 minút**

Vysvetlite celej skupine ich úlohu a všetky detaily – cieľom je zorganizovať podujatie v ich komunite, ktorá im pomôže spropagovať myšlienku, ktorú chcú prezentovať. Podujatie môže mať formu motivačného seminára, výstavy, koncertu, divadelného predstavenia a pod., o čom rozhodne skupina v úvode práce. Je dôležité zdôrazniť, že podujatie bude súčasťou kampane na zvýšenie povedomia o probléme, na ktorý chcú spoločne upozorniť. Na aktivitu dostanú úvodný grant 15.000 eur, ale keďže tento rozpočet nepokryje všetky náklady, skupina bude musieť hľadať dodatočné zdroje. Podmienkou na získanie grantu je zapojiť do podujatia 300 účastníkov.

### **Rozhodovanie – 15 minút**

Prvým krokom je rozhodnutie o téme podujatia. Najprv rozdeľte skupinu na 2 menšie skupiny. Každá má 10 minút na výber vhodnej témy a zostavenie zoznamu argumentov na obhájenie tejto témy.

Musia pri tom brať do úvahy: *relevantnosť témy pre miestnu komunitu; schopnosti tímu; možnosti financovania podujatia; výber možných hostí; výber miesta; formát podujatia.*



Požiadajte každú skupinu, aby napísala svoje argumenty na flipchart. *Po 10-tich minútach diskusie nominovaný člen skupiny musí obhájiť výber témy, ale skupiny musia nájsť kompromis a spoločne sa zhodnúť na jednej téme.* Musia sa dohodnúť na jasnej predstave a forme podujatia. Diskusia slúži ako prvotný zdroj nápadov pre plánovanie a diskusie v neskorších fázach. Členovia tímu si vyskúšajú svoje argumentačné a negociačné zručnosti.

### **Plánovanie aktivít – 45 minút**

Počas prvých 10 minút, vytvorte zo skupiny tri tímy (každý 5 - 6 členov) a vysvetlite im úlohu:

**1. Programový tím** – výber a pozvanie hostí, moderátora, miesta, štruktúra programu, príprava zmlúv, atď.,

**2. Tím pre PR a publicitu** - spolupráca so zainteresovanými stranami, definovanie cieľového publika, spôsoby ako zaujať dostatok ľudí, ako využiť podujatie na pritiahnutie pozornosti, ako ho najlepšie propagovať a kde,

**3. Organizačný a finančný tím** - koordinácia a logistika – technika, personál, dobrovoľníci, bezpečnosť, rozdelenie úloh, plánovanie rozpočtu a výdavkov, fundraising.

Dovoľte účastníkom, aby sa sami rozhodli pre niektorú skupinu na základe svojich skúseností alebo zručností, ktoré majú. Tímy si potom zvolia lídra tímu, ktorý bude koordinovať prácu skupiny. Ak sú tímy veľmi nevyvážené, požiadajte dobrovoľníkov, aby prešli do inej skupiny.

**Keď sú tímy vytvorené, dajte účastníkom 40 minút na naplánovanie podujatia. Musia pri tom komunikovať v rámci svojej skupiny, ale tímy musia pri plánovaní komunikovať aj navzájom. Jednotliví členovia môžu dostať špecifické úlohy. Tímy dostanú tipy s otázkami, ktoré môžu použiť v procese plánovania. Ubezpečte sa, že všetci úlohe aj svojim rolám rozumejú.**

Zdôraznite, že ich úlohou je:

- pracovať ako tím, aby dosiahli jeden cieľ,
- aktívne zapojiť všetkých členov tímu,
- spolupracovať v rámci svojho tímu, ale aj s ostatnými dvoma tímami.

Keď skupiny začnú pracovať, facilitátor sa môže presúvať medzi tímami, radiť im alebo pomáhať, ak je to potrebné. Užitočné môže byť pripomínať čas do skončenia úlohy (napr. každých 15 minút). Po vypršaní stanoveného času zastavte prácu skupín a spojte ich na spoločné zhrnutie.

### **Tímové prezentácie - 10 minút**

Každý tím predstaví svoju časť plánu tak, aby spolu vytvorili jasnú predstavu o plánovanom podujatí. Požiadajte účastníkov, aby opísali aj ich spoluprácu s ďalšími dvoma skupinami a tiež v rámci svojho tímu.

### **Záverečná diskusia – 15 minút**

Prediskutujte spoločne nasledujúce otázky. Diskusia by sa mala zamerať na jednotlivé aspekty tímovej práce, silné a slabé stránky spolupráce, zručnosti, ktoré účastníci museli použiť a čo sa naučili:

- Považujete prácu vášho tímu za efektívnu? Mohli ste niečo urobiť lepšie alebo inak?
- Prebiehala spolupráca členov tímu hladko? Ak sa vyskytli problémy, prečo a kedy sa tak stalo?
- Ktoré zručnosti ste v tíme objavili? Chýbali vám nejaké zručnosti pre danú aktivitu?
- Viete identifikovať niektoré roly v tíme? Ako ste rozdelili úlohy a prečo?
- Čo ste sa naučili pri príprave podujatia?

## BIBLIOGRAFIA

- M. J. Stevens, M. A. Campion: The Knowledge, Skills and Ability Requirements for Teamwork, Journal of Management 1994, Vol. 20, navštívené 10. novembra 2015
- Belbin Associates. Belbin Team Roles; <http://www.belbin.com/belbin-team-roles.htm>, navštívené 15. novembra 2015
- <http://www.knowhownonprofit.org>, navštívené 15. novembra 2015
- <http://www.mindtools.com>, navštívené 15. novembra 2015
- <http://www.tools4dev.org>, navštívené 15. novembra 2015

---

# TIPY PRE TRÉNEROV

---



Čas na aktivity je  
orientačný, môže sa líšiť  
v závislosti od  
účastníkov!



Nezabudnite robiť  
prestávky medzi  
cvičeniami!



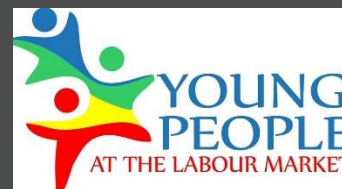
Dajte účastníkom  
čas na vyjadrenie  
názorov a pocitov.



Použite aktivity podľa  
potreby: môžete ich,  
napríklad, rozložiť na viac  
dní!

# TEXTY

---



TU NÁJDETE VŠETKY TEXTY K AKTIVITÁM!



Erasmus+

**TEXT 1 (cvičenie 2) - KOMUNIKAČNÝ BALÍK – AKTIVITA 1**

|   | Odhadnite, aký druh zamestnania má osoba | Podľa vášho názoru, aké vlastnosti má? (napr. uvoľnená, tvrdo pracujúca, hašterivá, optimistická, lenivá) | Čo pritiahlo vašu pozornosť pri vytváraní názoru na túto osobu? Čo ste si všímali? (napr. oblečenie, mimika, úsmev, gestá) |
|---|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 |                                          |                                                                                                           |                                                                                                                            |
| 2 |                                          |                                                                                                           |                                                                                                                            |
| 3 |                                          |                                                                                                           |                                                                                                                            |
| 4 |                                          |                                                                                                           |                                                                                                                            |
| 5 |                                          |                                                                                                           |                                                                                                                            |



## TEXT 2 (cvičenie 3)- KOMUNIKAČNÝ BALÍK - AKTIVITA 1

### VERBÁLNA KOMUNIKÁCIA

**Verbálna komunikácia** je forma komunikácie, v ktorom ľudia odovzdávajú správy prostredníctvom slov. Tento typ komunikácie je charakteristický len pre človeka. Komunikácia pomocou jazyka má abstraktný a symbolický charakter.

Verbálnu komunikáciu je možné rozdeliť na:

- **Ústnu**, ktorá je viac osobná. Pri odovzdávaní správy ústnou formou máme lepšiu kontrolu nad takými faktormi, ako kedy a ako bude správa vyslaná. Môžeme sa priamo opýtať ďalšie otázky týkajúce sa akejkoľvek informácie, ktorá nie je zrozumiteľná. Je tiež možné opakovať správy. Nevýhodou tohto typu komunikácie jej singulárna podstata – ak požiadame niekoho, aby odovzdal správu inej osobe, tieto informácie sa môžu deformovať.
- **Písomnú**, ktorá má formálnejší charakter. Náš vplyv na obsah správ je obmedzený. Neexistuje žiadna možnosť pozorovať neverbálne reakcie a správanie, preto nemôže prijímať ďalšiu spätnú väzbu na základe týchto prejavov. Myšlienky a nápady sa nedajú meniť. Informácie sa neopakujú v písomnej forme. Táto forma komunikácie je účinnejšia, keď chceme, aby niekto odovzdal správu inej osobe – nevznikajú žiadne deformácie pri prenose informácií týmto spôsobom.

### NEVERBÁLNA KOMUNIKÁCIA

Neverbálna komunikácia je veľmi významným prvkom medziľudskej komunikácie. Je možné rozlíšiť nasledujúce typy ne-verbálnej komunikácie:

**Gestikulácia** – pozostáva z veľmi jasných a zrozumiteľných signálov, napríklad pohybov paží, rúk, prstov, hlavy a trupu. Tieto pohyby sú silne previazané s rečou a tvoria integrálnu súčasť komunikačného procesu. Gestikulácia má nasledujúce funkcie:

- založil štruktúru komunikácie cez zdôrazňovanie niektorých prvkov,
- poukázať na objekty a ľudí,
- zdôrazniť niektoré fragmenty správy,
- dodatočne ilustrovať veľkosti a tvary - najmä keď je ťažké ich popísať slovami.

Gestikulácia tiež odráža naše emocionálne stavy. Prikývnutím vyjadrujeme našu podporu alebo dohodu pokračovať v správe. Tlieskaním vyjadrujeme naše nadšenie a spokojnosť. Zaťaté päsťe signalizujú agresivitu a keď si utierame čelo, tlmočíme svoju únavu. Keď si poškrabeme hlavu, môže to signalizovať náš zmätok.

**Mimika a výraz tváre** – on one hand, they may be an expression of our emotions: friendliness, anger, contempt, amazement, embarrassment, bliss, etc. On the other hand, they act as a supportive element for verbal content. When smiling, we express our happiness. By frowning we suggest our disgust. Downward pointing eyebrows, tight lips and clenched jaw – those may suggest our dissatisfaction. - na jednej strane, môžu byť prejavom našich emócií: priateľskosť, hnev, pohrdanie, prekvapenie, rozpaky, blaženosti, atď. Na druhej strane, slôžia ako podporný prvok pre verbálny obsah. Keď sa usmievame, vyjadrujeme naše šťastie. Zamračením ukazujeme náš odpor. Zovreté pery a zaťatá čeľusť môžu naznačovať nespokojnosť.

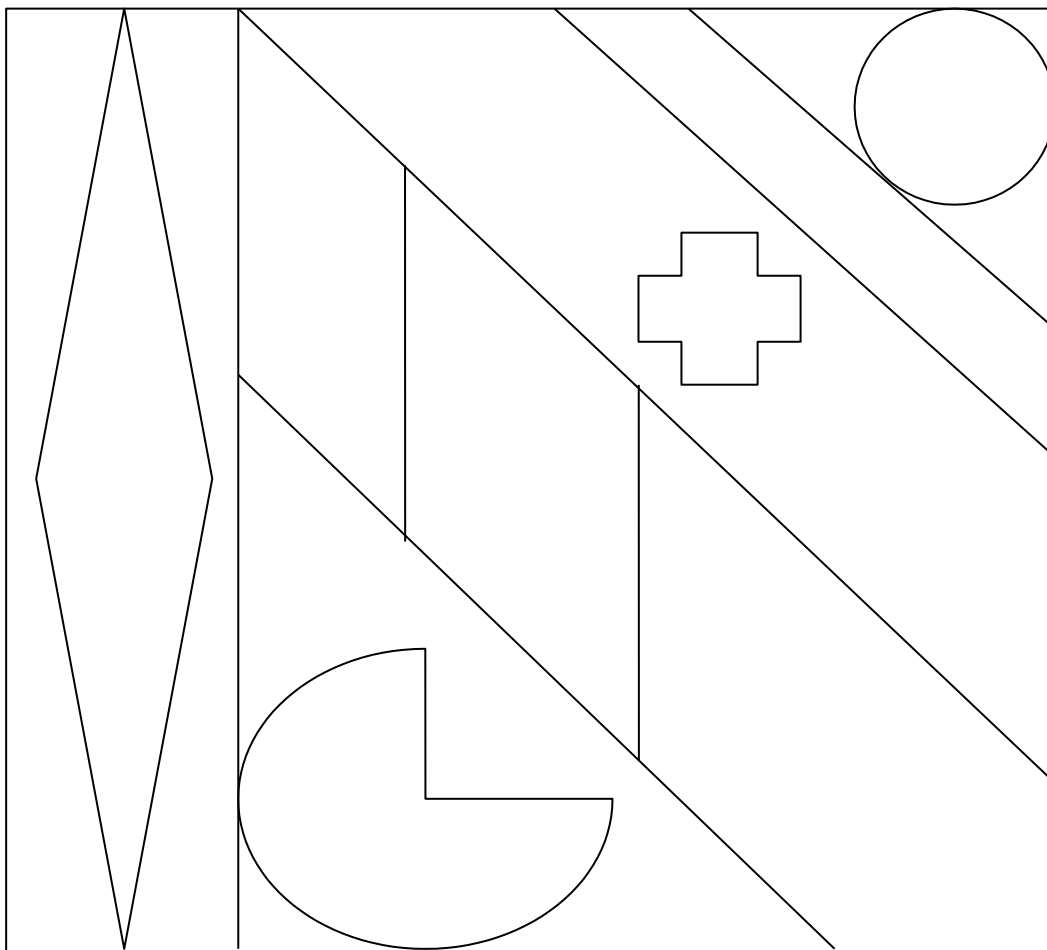
**Očný kontakt a výmena pohľadov** - to sú ďalšie signály o vzájomných vzťahoch medzi účastníkmi komunikácie. Najdôležitejším zdrojom informácií sú naše oči: smer nášho pohľadu, jeho dĺžka, frekvencia pohľadov. Pohľad z boku, sklopený zrak, vyhýbanie sa priamemu očnému kontaktu môžu naznačovať, že osoba je v rozpakoch alebo klame. Bezduchý pohľad na steny je často príznakom nedostatku rešpektu alebo záujmu. Nepretržitý pohľad na inú osobu môže byť vnímaný ako signál nepriateľstva alebo nechuti k ďalšej konverzácii.

**Držanie tela** - spôsob, akým daná osoba stojí alebo sedí môže vyjadriť vnútorné napätie alebo uvoľnenie. Najdôležitejšie ukazovatele sú: naklonenie dopredu alebo dozadu, prekřížené ruky alebo nohy. Napríklad, naklonené držanie tela so založenými rukami je charakteristické pre ľudí, ktorí sa necítia bezpečne v spoločnosti cudzích ľudí.

**Priestorová vzdialenosť** - neviditeľný priestor, ktorý obklopuje každého jednotlivca. Väčšina kontaktov s inými ľuďmi sa odohráva v tomto priestore, a to môže odrážať charakter vzťahov medzi jednotlivcami. V prípade konverzácie má vzdialenosť medzi účastníkmi význam, účastníci sú v určitej vzdialenosti. Táto vzdialenosť nie je náhodná a závisí od charakteru rozhovoru a vzťahov medzi nimi. Vzdialenosť odráža psychologickú blízkosť, ich intimitu a kvalitu vzájomných vzťahov. Najmenšiu vzdialenosť možno pozorovať v prípade kontaktu s ľuďmi, s ktorými máme intímny alebo blízky vzťah, o niečo väčšiu vzdialenosť dodržiavame v prípade stretnutia s priateľmi, ešte väčšia vzdialenosť vyjadruje vzťahy medzi podriadenými a nadriadenými, najväčšia vzdialenosť je v kontakte s publikom.

**Neverbálne aspekty reči** – intonácia hlasu, dôraz, rytmus reči, atď. Tieto signály vyzdvihujú naše zámery a sú úspešným nástrojom vplyvu. Pri signalizácii svojho rozhorčenia hovoríme nahlas a vysoko posadeným hlasom. Keď zdôrazňujem naše pozitívne pocity, hovoríme pomaly a teplým tónom. Monotónna reč môže vyvolať nudu na strane poslucháča. Počas hovoru sa vyskytujú tiež paralingvistické zvuky - vzdychy, mumlanie, smiech, pískanie, a pod. Zvyčajne rušia konverzáciu a sťažujú pochopenie komunikácie.

**TEXT 3 (cvičenie 1) – KOMUNIKAČNÝ BALÍK – AKTIVITA 2**



#### TEXT 4: Podnikanie: Cvičenie 2

Keď som skončil vysokú školu, všetci opísali ten rok ako najhorší rok nezamestnanosti za posledné desaťročia.

Povedali mi: „Nikto neponúka prácu. Nikdy sa nezamestnáš.“

Nemal som lepšiu kvalifikáciu ako ktorýkoľvek z mojich spolužiakov, ktorý vstupoval na trh práce. Môj písomný prejav bol nevyrovnaný. Moje chápanie toho, ako funguje reálny svet, bolo pochybné.

Ale keď to prišlo k hľadaniu môjho prvého zamestnania, mal som jednu veľkú výhodu: nevzdával som sa.

Počul som, že Bob Wilson by mohol mať voľné miesto, tak som mu v pondelok zavolať a zanechal správu u sekretárky. Nezavolať späť.

Volal som Bobovi Wilsonovi znova vo štvrtok a nechal druhú správu u sekretárky. Nezavolať späť.

Nasledujúci pondelok som mu napísal list – po ňom nasledoval e-mail, hlasová správa a fax. Pokračoval som aj s telefonovaním a v stredu nechal ďalší odkaz.

To trvalo niekoľko týždňov.

Bob Wilson mi zavolať 28. júna a pozval ma na pohovor.

Keď ma najal o dva týždne neskôr, povedal mi, že to nie je kvôli mojim skúsenostiam. Okrem stáže, písania vysokoškolských prác a ročenky a ďalších mimoškolských aktivít, som totiž nemal žiadne.

Povedal, že ma najal, pretože som sa nevzdal.

Že nebojácnosť, ktorý som ukázal a vytrvalosť a odhodlanie bolo presne to, čo si práca vyžadovala. On ma naučí zvyšok.  
Aj to urobil.

Poviete, že veci sú dnes iné. Áno sú. Dnes existuje ešte viac spôsobov, ktoré môžete použiť: e-mail, LinkedIn, Twitter. A nezabudnite na telefón a poštu.

- Pripomínajte zamestnávateľovi svoju existenciu a ukážte mu, že medzi jeho termínmi stojíte za jeho pozornosť.
- Stojte za svojím cieľom a prejavte svoje nadšenie pre oblasť, v ktorej chcete pracovať.

Samotné udržiavanie kontaktov ukazuje, že aj medzi nováčikmi na trhu práce možno nájsť nové skúsenosti a procesy učenia a doladovania zručností.

Hoci vám niektorí zamestnávateľia neodpovedia, iní môžu oceniť vašu vytrvalosť.

A nakoniec sa úsilie môže vyplatiť.

Pozrite sa na zamestnávateľa, ktorý dostáva pravidelné ponuky od záujemcov o prácu, pretože vydal takýto inzerát o voľnom mieste:

„Ľudia, ktorí nepošlú žiadnu reakciu nie sú tí, ktorých chcem zamestnať.“

Zamestnávateľ, ktorý poďakuje žiadateľom tým vyjadruje, že bude držať informácie o nich v evidencii

Odpovie všetkým uchádzačom o zamestnanie, vysvetlí im, že niekoho najal pre túto konkrétnu prácu. Poďakuje im a povie, že si nechá informácie o nich pre budúcnosť.

Ale človek sa vzdá, neodpíše: „Ďakujem, tiež by som chcel zostať v kontakte,“ alebo „Prosím, zvážte moje CV pri ponuke iných pracovných miest.“ Nič.

„Zo všetkých ľudí, ktorým som odpovedal, zostal v kontakte iba jeden. Iba jeden.“

hovorí zamestnávateľ. O čom to vypovedá?

"Ľudia, ktorí nereagujú nie sú tí, ktorých by som chcel najať," hovorí. "Po prvé, nechápu, že je dôležité budovať vzťah a hodnotu, čo je pre moje podnikanie dôležité. Po druhé, nie sú efektívni v komunikácii. Po tretie, premýšľajú len o svojom vlastnom záujme, hľadajú okamžité uspokojenie, ktorým je hneď získať prácu. Po štvrté, nemajú to, čo si práca vyžaduje – vytrvalosť."

Kariérna poradkyňa Andrea Kay je autorkou knihy Ako dostať svoju ďalšiu prácu: vnútorný pohľad na to, čo zamestnávateľia naozaj chcú.

<http://www.usatoday.com/story/money/columnist/kay/2013/05/18/at-work-job-hunting-polite-pests/2192905/> Viac: andrea@andreakay.com. Twitter: @AndreaKayCareer.

**TEXT 5: Podnikanie: Cvičenie 4**

Read each item below. Circle “yes” if the statement describes you or “no” if it does not.  
Prečítajte si každú položku nižšie. Zakrúžkujte “Áno”, ak súhlasíte alebo “Nie” nesúhlasíte.

1. Často premýšľam o pocitoch iných ľudí                      ÁNO      NIE
2. Nerobím si žarty z ostatných ľudí, pretože si viem predstaviť, aký je to pocit byť na ich mieste.      ÁNO NIE
3. Počúvam ostatných, čo prežívajú                      ÁNO      NIE
4. Snažím sa pochopiť uhol pohľadu iných ľudí.              ÁNO      NIE
5. Som si vedomý toho, že nie každý reaguje na situácie, rovnako ako ja.      ÁNO      NIE



## Aktivita 1: PROJEKTOVÝ MANAŽMENT

TEXT č. 6 Handout pre študentov

### Úvod

#### A Stanovovanie cieľov a osobných plánov. Eisenhowerov prístup

Mladí ľudia sú v súčasnosti zavalení mnohými aktivitami. Keď sa ich nahromadí viac, často podliehajú stresu. Boja sa, že ak niečo nesplnia, budú pôsobiť zlým dojmom. Majú problém rozhodnúť, ktoré ciele a aktivity sú pre nich prioritné. Pri stanovovaní dôležitosti úloh si môžeme pomôcť Eisenhowerovým princípom. Ku každej úlohe si položíme otázku, či je jej splnenie pre nás 1. naozaj dôležité a 2. časovo naliehavé.

Podľa tohto filtra si úlohy môžeme rozdeliť na 4 skupiny:



- I. neodkladné záležitosti,
- II. osobný rast, plánovanie,
- III. dôležité pre druhých ľudí,
- IV. zábavné a voľnočasové aktivity, ktoré nerozvíjajú osobnosť.

**Cvičenie 1****Naliehavosť a dôležitosť úloh**

*Zarad'te aktivity do jednej zo štyroch skupín:*

- |                                                                              |     |
|------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1. pravidelné lekcie anglického jazyka                                       | --- |
| 2. pravidelné kontrolovanie e-mailov niekoľkokrát denne                      | --- |
| 3. odpovedanie na e-maily                                                    | --- |
| 4. úlohy, ktoré od nás nikto nevyžaduje (napr. triedenie súborov v počítači) | --- |
| 5. venčenie domáceho miláčika                                                | --- |
| 6. budovanie kontaktov s inými ľuďmi                                         | --- |
| 7. práca na projekte jeden deň pred deadlineom                               | --- |
| 8. odovzdať daňové priznanie                                                 | --- |

## B Projektový manažment

### Čítanie

*Prečítajte si základnú charakteristiku projektového manažmentu.*

Projekt je najdôležitejším prvkom projektového manažmentu. Projekt je jedinečný proces pozostávajúci z rady koordinovaných a riadených činností s dátumami začatia a ukončenia, vykonávaný na dosiahnutie cieľa, ktorý vyhovuje špecifickým požiadavkám, vrátane obmedzení daných časom, nákladmi a zdrojmi.

Projektový manažment je súhrn aktivít spočívajúci v plánovaní, organizovaní, riadení a kontrole zdrojov spoločnosti s relatívne krátkodobým cieľom, ktorý bol stanovený pre realizáciu špecifických cieľov a zámerov. Projektový manažment je aplikácia znalostí, schopností, nástrojov a technológií na aktivity projektu tak, aby boli splnené požiadavky projektu. Úspešný projektový manažment môžeme definovať ako dosiahnutie plánovaného cieľa projektu, a to pri dodržaní časového limitu, predpokladaných nákladov alebo iných čerpaných zdrojov, pričom projekt je akceptovaný u zákazníka, objednávateľa.

Projektový manažment sa odlišuje od bežných foriem riadenia najmä svojim trvaním (je dočasný) a deľbou práce a úloh (vedúci riešiteľ projektu nemusí byť zároveň vedúcim pracovníkom v organizačnej štruktúre projektu). Práca na projektoch je na trhu práce čoraz častejšia. Mladí ľudia niekedy pracujú naraz aj na niekoľkých projektoch, niekedy ako spoluriešitelia, zahraniční partneri alebo aj hlavní riešitelia. Aj k Vaším tvorivým nápadom a iniciatívam môžete pristupovať ako k projektom.

Napísať dobrý projekt, ktorým získate grant pre seba alebo subjekt žiadateľa, si vyžaduje kreativitu, realizovateľný nápad, trpezlivosť a pracovitosť. Nevyhnutná je aj dobrá štylistika.

**Cvičenie 2****Výhody a hrozby projektového manažmentu**

*Pracujte v dvojiciach. Z nasledujúceho zoznamu rozhodnite, ktoré z výrokov sú výhody a ktoré hrozby projektového manažmentu. Svoj výber prediskutujte a zdôvodnite.*

1. Ku všetkým aktivitám projektu sú priradené roly a zodpovednosti bez ohľadu na prípadné zmeny realizačného personálu.
2. Komplexný rozsah projektov a zaradenie projektu do hierarchie projektov, ktoré sú súčasťou komplexného programu.
3. Nákladový a časový rámec projektu je jasne identifikovaný.
4. Zákazník projektu formuluje špecifické požiadavky až v priebehu realizácie projektu.
5. V spoločnosti, ktorá realizuje projekt, nastanú v priebehu projektu organizačné zmeny.
6. Zdroje sú pridelené na dobu trvania projektu a potom sú uvoľnené na iné projekty, alebo spotrebované, čo umožňuje vyššiu flexibilitu.
7. Počas trvania projektu sa udejú zmeny v technológii.
8. Sú vytvorené podmienky pre sledovanie reálneho priebehu oproti plánovanému.
9. Systém rozdelenia zodpovednosti za riadenie projektu nevyžaduje nadmerný dohľad zo strany zákazníka/sponzora projektu.
10. Plánovanie a oceňovanie aktivít sa deje pred vlastnou realizáciou projektu.
11. Do projektu môžu zasiahnuť ťažko predvídateľné vonkajšie vplyvy.
12. Systémový prístup k riadeniu projektu generuje celý rad informácií použiteľných aj v ďalších projektoch.

### Projektová výzva

Európska nadácia mladých ľudí (ENML) vyhlasuje grantový program „Young&Active@University“. Cieľom programu je podpora projektov, ktoré rozvíjajú sociálne kompetencie a networking mladých ľudí na univerzite počas vyučovania aj mimo neho. Maximálna výška grantu je: 3 000 EUR. Grantovú žiadosť môžu podať študentské organizácie, kluby a združenia študentov. Grant nemožno žiadať na projekty jednotlivcov. Aktivity projektu je potrebné zrealizovať do 6 mesiacov od podania žiadosti.

### Cvičenie 3

#### Tvoríme projekt v tíme

Študenti sa rozdelia do skupín. Vytvorí sa dva štvorčlenné projektové tímy. Úlohou projektových tímov je napísať projekt reagujúci na grantovú výzvu ENML. Ostávajúci dvaja členovia skupiny budú konzultanti ENML, na ktorých sa budú projektové tímy obracať so žiadosťami o konzultácie. Žiadosti o projekt ku grantovej výzve im odovzdajú.

Rubriky projektu:

|                                                       |
|-------------------------------------------------------|
| 1. Charakteristika žiadateľa a rozdelenie úloh v tíme |
| 2. Hlavný cieľ a čiastkové ciele projektu             |
| 3. Cieľová skupina projektu                           |
| 4. Harmonogram projektu                               |
| 5. Rozpočet projektu                                  |
| 6. Výstupy a prínos projektu                          |

Formulár žiadosti je na strane 7.

**Cvičenie 4****Prezentujeme projekt**

Prezentujte vytvorené grantové žiadosti pred celou skupinou. Projektové zámery prezentuje celý projektový tím, nielen jeden z členov. Konzultanti ENML budú počas prezentovania hodnotiteľmi projektu. Pracovať budú vo dvojici, hodnotiť budú nasledujúce kritériá:

|                                                             |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|-------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Originálnosť a inovatívnosť projektu                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 10                                                          |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 2. Ciele a aktivity projektu, previazanosť aktivít s cieľmi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 10                                                          |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 3. Reálnosť rozpočtu a harmonogramu                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 10                                                          |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 3. Ústna prezentácia projektu                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 10                                                          |   |   |   |   |   |   |   |   |   |

Za každé kritérium je možné udeliť 0-10 bodov. Spolu teda jeden projektový tím môže získať 40 bodov. Konzultanti zároveň projektovým tímom formulujú silné a slabé stránky projektu.

**Cvičenie 5****Vylepšujeme projekt**

Po získaní spätnej väzby zmeňte Váš projekt tak, aby získal o 10% bodov viac. Rozmýšľajte, ako je možné projekt ešte vylepšiť.



|                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Európska nadácia mladých ľudí</b><br/>Young&amp;Active@University<br/>Žiadosť o grant</p> |
| <p>1. Charakteristika žiadateľa a rozdelenie úloh v tíme</p>                                    |
| <p>2. Hlavný cieľ a čiastkové ciele projektu</p>                                                |
| <p>3. Cieľová skupina projektu</p>                                                              |



|                              |
|------------------------------|
| 4. Harmonogram projektu      |
| 5. Rozpočet projektu         |
| 6. Výstupy a prínos projektu |

**TEXT 7 - Tímová práca: CVIČENIE 2**
**BELBINOV MODEL TÍMOVÝCH ROLÍ**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>INOVÁTOR</b><br><br>Inovatívni členovia tímu. Prichádzajú s novými prístupmi a myšlienkami, ktoré pomáhajú tímu riešiť problémy alebo prekonávať prekážky.<br><br>Inovátori sú introverti povahou a majú horšie komunikačné zručnosti, Uprednostňujú samostatnú prácu.                      | <b>VYHLÁDÁVAČ ZDROJOV A PRÍLEŽITOSTÍ</b><br><br>Vyhľadávači zdrojov majú skvelé vyjednávacie zručnosti a výborne nadväzujú kontakty. Sú extroverti, čo uľahčuje ostatným kontakt s nimi. Svojimi schopnosťami rozširujú vonkajšie kontakty a rokujú o zdrojoch pre tím. Sú to nadšenci, rýchli myslitelia a ľahko získavajú informácie od ostatných ľudí.             | <b>TÍMOVÝ PRACOVNÍK</b><br><br>Tímoví pracovníci sú dobrí poslucháči a diplomati, ktorí sú schopní urovnať konflikty a prekonať konfrontáciu. Vedia riešiť konflikty a problémy, ktoré ovplyvňujú dynamiku tímu. Podporujú ostatných členov tímu, preto sú v tíme obľúbení.                                                                                        |
| <b>KOORDINÁTOR</b><br><br>Koordinátori sú povahou zrelí a sebaistí a majú veľkú zručnosť v počúvaní. Vedú činnosť tímu k tomu, čo pokladajú za jeho cieľ. Koordinátori sú dobrí v delegovaní úloh, ale môžu byť manipulatívni, pokiaľ ide o nasmerovanie tímu k tomu, čo chápu ako jeho ciele. | <b>FORMOVAČ</b><br><br>Dynamickí ľudia, ktorí zbožňujú výzvy. Formovači udržiavajú pozitívny prístup a snažia sa nájsť najlepšie spôsoby, ako prekonať výzvy, ktorým tím čelí. Majú výborné interpersonálne a komunikačné schopnosti a silu motivovať ostatných členov tímu.                                                                                          | <b>HODNOTITEĽ</b><br><br>Hodnotitelia sú kritickí myslitelia. Rozmýšľajú uvažene a opatrne, dávajú prednosť kritickej analýze informácií predtým, než urobia akékoľvek závery. Hodnotitelia postrádajú energiu motivovať ostatných členov tímu a sú považovaní za pomalých pri rozhodovaní.                                                                        |
| <b>REALIZÁTOR</b><br><br>Praktickí, efektívni a dobre organizovaní ľudia, ktorí skutočne robia veci. Menia nápady na skutočné plány. Sú zvyčajne konzervatívni a pomaly prijímajú zmeny.                                                                                                       | <b>DOŤAHOVAČ</b><br><br>Doťahovači majú zmysel pre detail. V tíme sú považované za perfekcionistov, pretože odhalia chyby alebo opomenutia a snažia sa zabezpečiť, aby tím dodržiaval termíny. Sú uhladení a sebavedomí a robia si starosti pri najmenšom náznaku problému. Majú tiež problém delegovať; radšej sú preťažení ako by zdieľali svoju prácu s ostatnými. | <b>ŠPECIALISTA</b><br><br>Špecialisti majú odborné znalosti v určitej oblasti. Ich prínos pre tím je obmedzený iba na oblasť ich odbornosti. Ich prioritou je zachovanie odborných noriem. Hoci sú pyšní na oblasť svojej odbornosti, ukazujú iba malý alebo žiadny záujem o odborné znalosti druhých. Vzhľadom na ich odbornosť sú nepostrádateľní členovia tímu. |

**TEXT 8: Aktivita 2, cvičenie 1****Pomôcky pre programový tím**

1. Je tento tím schopný riešiť takúto úlohu?
2. Aké zručnosti máme / Čo nám chýba?
3. Kto bude robiť čo?
4. Aké je posolstvo chceme komunikovať?
5. Akí účinkujúci najviac pritiahnu pozornosť ľudí? (Nezabudnite, že budete potrebovať aspoň 300 účastníkov na získanie grantu).
6. Ako dlho by mala trvať udalosť?
7. Koľko z rozpočtu môžeme minúť za účinkujúcich? Môžeme dostať niečo zadarmo?
8. Ako pozvať účinkujúcich?
9. Ako zabezpečíme všetky podrobnosti o programe / všetky požiadavky účinkujúcich?
10. Môžeme do tímu zapojiť dobrovoľníkov?

## Pomôcky pre tím pre PR a publicitu

1. What are the risks relating to the event?
2. 1. Je tento tím schopný riešiť takúto úlohu?
3. Aké zručnosti máme / Čo nám chýba?
4. Kto bude robiť čo?
5. Aké je hlavné poslanstvo, ktoré chceme komunikovať?
6. Aké sú naše cieľové skupiny?
7. Ako propagovať akciu? Kanály, materiály, predmety, ...
8. Aký rozpočet potrebujeme na publicitu?
9. Čo môžeme získať zadarmo?
10. Kto môže podporiť akciu a priniesť pridanú hodnotu? Ktoré zainteresované subjekty môžeme zapojiť?
11. Aké riziká hrozia pri tejto akcii?

### **Pomôcky pre finančný a organizačný tím**

1. Je tento tím schopný riešiť takúto úlohu?
2. Aké zručnosti máme / Čo nám chýba?
3. Kto bude robiť čo?
4. Aká bude štruktúra rozpočtu (položky rozpočtu)?
5. Ako rozdeliť peniaze, ktoré máme k dispozícii?
6. Kto a ako bude spravovať rozpočet?
7. Ako a kde získať ďalšie finančné prostriedky?
8. Aké budú náklady na účinkujúcich?
9. Aké technické vybavenie potrebujeme a za akú cenu?
10. Aké budú náklady na miesto konania?
11. Čo je možné získať zadarmo (služby, umelci, miesto, ....)
12. Ak najať dobrovoľníkov a ako ich riadiť?

## Pracovná verzia: Mladí ľudia na trhu práce

Príručka na získanie kompetencií na vyrovnanie rozdielov medzi požiadaviek trhu práce a kompetenčným vybavením mladých ľudí

### Scenár 2

*Pracovné listy*

## Projektový manažment

Učebný text

*Základné charakteristiky projektového manažmentu, nákladov a rozpočtu*

**Manažment** vo všeobecnosti zahŕňa päť hlavných činností: plánovanie, organizovanie, rozhodovanie, vedenie ľudí a kontrolovanie.

V širšom kontexte je možné **projekt** chápať „ako riešenie problému“. **Projekty** majú jasne definované ciele a smerujú k jasne definovaným výsledkom, majú ohraničené časové trvanie a obmedzený rozpočet.

**Projektový manažment** je spôsob, akým sa nápady a ciele prenesú do reality. Projekty prebiehajú v niekoľkých fázach: príprava, plánovanie, realizácia, vyhodnotenie.

Každý projekt musí mať rozpočet. Rozpočet je vypočítaný odhad hodnoty alebo ceny projektu a vždy sa skladá z výdavkov - nákladov projektu a príjmov – zdrojov, ktoré sú potrebné na pokrytie výdavkov. V prípade neziskových projektoch sa neočakáva aby príjmy boli vyššie ako výdavky.

Všetky projekty si vyžadujú náklady. Kalkulácia projektu je preto kľúčovým faktorom pri rozhodovaní o projekte. Existujú štyri typy nákladov v typickom projekte: priame, nepriame, variabilné, fixné

- **Variabilné náklady**, ako názov napovedá, sú náklady, ktoré sa menia v priebehu životného cyklu projektu.
- **Fixné náklady** sú tie, ktoré sa nemenia v priebehu celého životného cyklu projektu.
- **Priame náklady** sú náklady, ktoré prichádzajú z rozpočtu projektu priamo. Sú to náklady priamo spojené s vykonávaním projektových činností.
- **Nepriame náklady** sú tie, ktoré súvisia s organizáciou ako celku. Tieto náklady sú položky, ktoré prospievajú viacero projektov a len časť celkových nákladov sa účtuje k projektu.

### Štruktúra rozpočtu

Rozpočet je vyjadrený v tabuľkovej forme, ktorá má štyri stĺpce: popis, cenu za jednotku a predpokladané množstvo a celková suma.

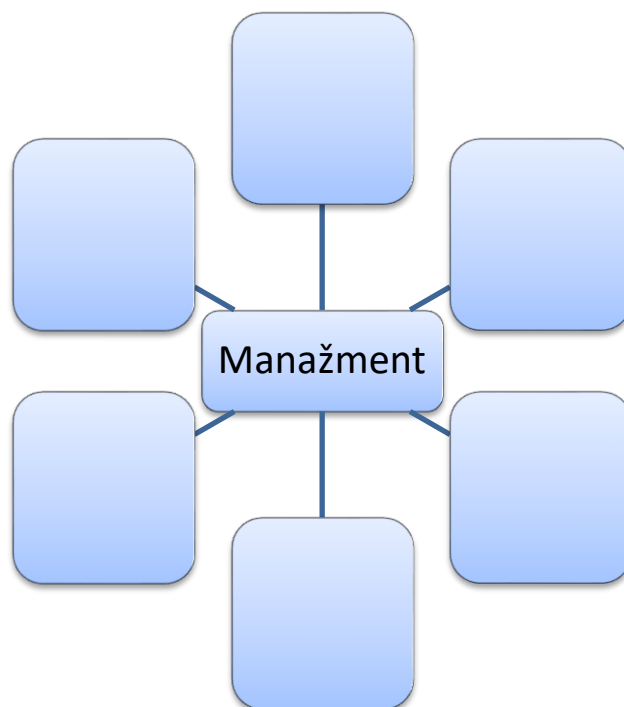
**Finančné riadenie** spočíva v tvorbe rozpočtu na navrhovaného projektu, sledovanie čerpania rozpočtu, jeho záverečné vyhodnotenie a proces podávania správ a informácií o čerpaní rozpočtu projektu.



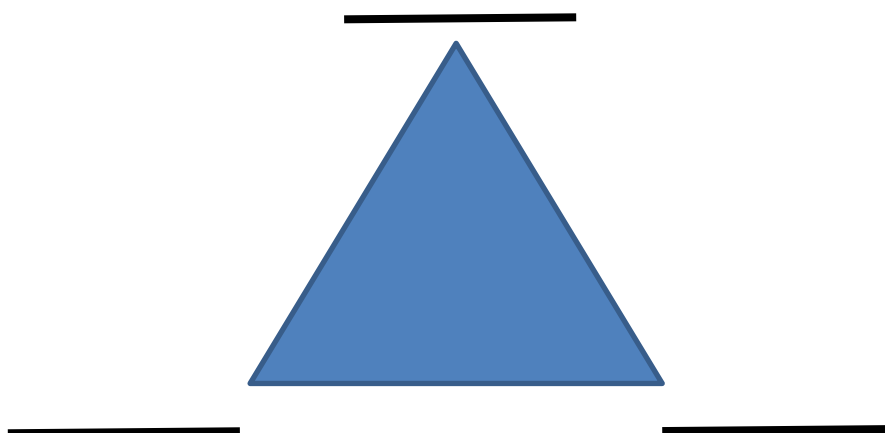
## Pracovní list č. 1

Meno: \_\_\_\_\_ Datum: \_\_\_\_\_

1. Doplň klíčové slova a vysvetli:



2. Magický trojuholník. Správne doplň a vysvetli:



### 3. Projektové fázy. Dopln a vysvetli:

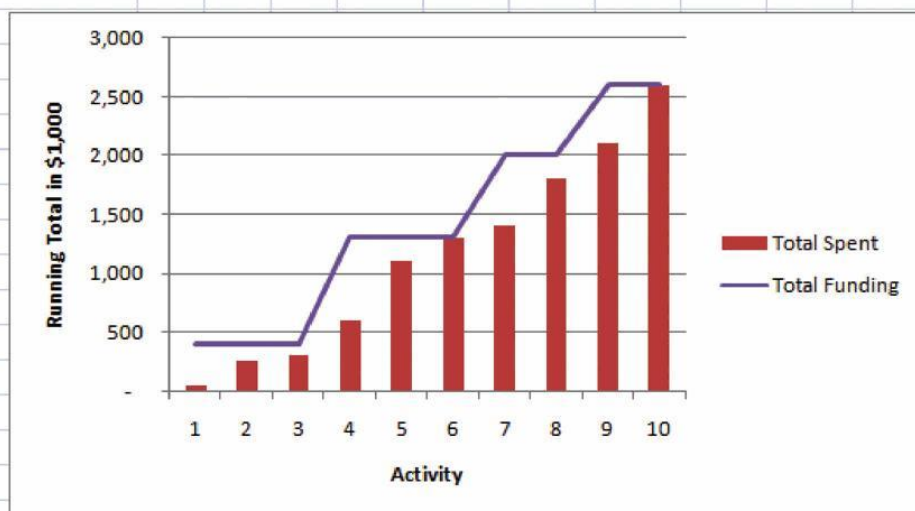


Poznámky:

### 4.

Ste projektový manažér. Váš projekt končí. Vysvetlite a prezentujte vývoj nákladov na stretnutí projektového tímu.

| Activity        | 1   | 2   | 3   | 4     | 5     | 6     | 7     | 8     | 9     | 10    |
|-----------------|-----|-----|-----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Cost            | 50  | 200 | 50  | 300   | 500   | 200   | 100   | 400   | 300   | 500   |
| Total Spent     | 50  | 250 | 300 | 600   | 1,100 | 1,300 | 1,400 | 1,800 | 2,100 | 2,600 |
| Transfers       | 400 |     |     | 900   |       |       | 700   |       | 600   |       |
| Total Funding   | 400 | 400 | 400 | 1,300 | 1,300 | 1,300 | 2,000 | 2,000 | 2,600 | 2,600 |
| Cash in Account | 350 | 150 | 100 | 700   | 200   | -     | 600   | 200   | 500   | -     |



Zdroj: <http://pm4id.org/9/1/>

Poznámky:

## Pracovný list č.2

Meno: \_\_\_\_\_ Dátum: \_\_\_\_\_

1. Ktoré zdroje sú potrebné k realizácii projektu? Zdroje rozdeľte do skupín:

Finančné zdroje:

Ludské zdroje (zamestnanci a dobrovoľníci):

Materiálne zdroje:

Informačné zdroje:

Iné zdroje:

### Diskusia:

*Ktoré zdroje sú pre Vás dôležité? Prečo? Ktoré nie sú dôležité? Prečo? Čo sa stane ak nebudete mať určitý zdroj?*

## Pracovní list č. 3

Meno: \_\_\_\_\_ Datum: \_\_\_\_\_

1 K jednotlivým projektovým aktivitám přiřaďte zdroje a vložte ich do tabulky:

| Aktivita | Zdroje |
|----------|--------|
|          |        |
|          |        |
|          |        |
|          |        |
|          |        |
|          |        |
|          |        |
|          |        |
|          |        |
|          |        |
|          |        |
|          |        |
|          |        |
|          |        |
|          |        |
|          |        |
|          |        |
|          |        |
|          |        |

2. Označte náklady, či sa jedná o priame, nepriame, variabilné a fixné.

| Druh nákladov                      | Priame | Nepriame | Variabilné | Fixné |
|------------------------------------|--------|----------|------------|-------|
| Cestovné účastníkov                |        |          |            |       |
| Nájomné za kanceláriu              |        |          |            |       |
| Honorár lektorovi                  |        |          |            |       |
| Elektrická energia kancelárie      |        |          |            |       |
| Zošity a perá pre účastníkov       |        |          |            |       |
| Telefónne poplatky pre sekretariát |        |          |            |       |
| Knihy pre účastníkov               |        |          |            |       |
| Občerstvenie pre účastníkov        |        |          |            |       |
| Mzda pre účtovníka                 |        |          |            |       |
| Nájomné zaplatené za techniku      |        |          |            |       |
| Poistenie auta                     |        |          |            |       |
| Obed pre účastníkov                |        |          |            |       |

Diskusia:

*Kde by ste hľadali zdroje? Kto by mohol financovať Váš projekt? Kto bude zodpovedný za financie projektu? Potrebujete zriadiť osobitný bankový účet?*

## Pracovný list 4

Meno: \_\_\_\_\_ Dátum: \_\_\_\_\_

Názov projektu:

Časové trvanie projektu

Meno projektového manažéra:

Aktivita:

|  | Druh nákladu<br>(výdavku) | jednotka | Počet<br>jednotiek | Náklady<br>za<br>jednotku | Celkové<br>náklady |
|--|---------------------------|----------|--------------------|---------------------------|--------------------|
|  |                           |          |                    |                           |                    |
|  |                           |          |                    |                           |                    |
|  |                           |          |                    |                           |                    |
|  |                           |          |                    |                           |                    |
|  |                           |          |                    |                           |                    |
|  |                           |          |                    |                           |                    |
|  |                           |          |                    |                           |                    |
|  |                           |          |                    |                           |                    |
|  |                           |          |                    |                           |                    |
|  |                           |          |                    |                           |                    |
|  |                           |          |                    |                           |                    |

2. Náklady na aktivity zaradíte do skupín podľa druhov a zostavíte tabuľku podľa vzoru:

[illegible]

Poznámky:



## Pracovný list 5

Meno: \_\_\_\_\_ Dátum: \_\_\_\_\_

**Kto bude poskytovať finančné prostriedky a koľko?**



| Príjmy a zdroje    | Popis | Euro |
|--------------------|-------|------|
| Súkromné zdroje    |       |      |
| Verejné zdroje     |       |      |
| Vlastné zdroje     |       |      |
| Iné verejné zdroje |       |      |
| ...                |       |      |
| Celkové zdroje     |       |      |