

VZDELÁVACIE PODUJATIE PRE KONTROLÓROV ŠPORTOVÝCH ORGANIZÁCIÍ

11/2020

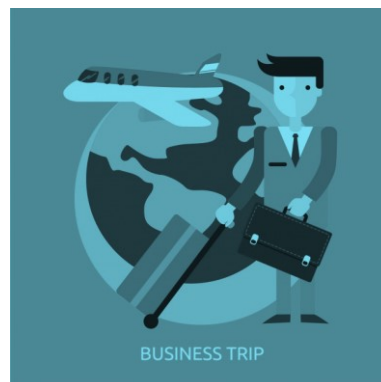
ON-LINE

Modul
CESTOVNÉ PRÍKAZY –
NÁLEŽITOSTI
tuzemské/zahraničné
cesty

CESTOVNÉ PRÍKAZY

NÁLEŽITOSTI TUZEMSKÉJ / ZAHRANIČNEJ CESTY, AKTUÁLNE ZMENY V ZÁKONE O CESTOVNÝCH NÁHRADÁCH, PRÍKLADY Z PRAXE

doc. Ing. Milan FIĽA, PhD.



PRÁVNY ZÁKLAD PRE CESTOVNÉ PRÍKAZY A ICH PREPLÁCANIE

- **Najdôležitejšie právne predpisy, ktoré problematiku pracovnej cesty a cestovného príkazu upravujú sú:**
 - Zákon č. 311/2001 Z.z., Zákonník práce, v platnom znení
 - Zákon č. 283/2002 Z.z., o cestovných náhradách, v platnom znení
- **Ďalšie právne predpisy, ktoré problematiku pracovnej cesty a cestovného príkazu upravujú sú:**
 - Zákon č. 431/2002 Z. z. o účtovníctve (v aktuálnom znení od 01.10.2018)
 - Opatrenie č. 176/2019 Z. z. Ministerstva práce, sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky o sumách stravného (účinné od 1.7.2019)
 - Ďalšia súvisiaca legislatíva (Obchodný zákonník, Živnostenský zákon, Zákon o športe)

ČO JE CESTOVNÝ PRÍKAZ?

- **Cestovný príkaz je písomný doklad o pracovnej ceste, ktorý zamestnávateľ vystaví zamestnancovi / oprávnenej zazmluvnenej osobe idúcej na pracovnú cestu.**

ČO JE PRACOVNÁ CESTA?

- je čas trvajúci od nástupu zamestnanca na cestu
 - výkon práce v mieste (inom ako je pravidelné pracovisko),
 - do skončenia tejto cesty (návrat / ukončenie).
-
- Čas trvania pracovnej cesty sa teda počíta už od momentu jej začatia, čiže nástupu na pracovnú cestu (napr. časom odchodu z pravidelného pracoviska, prípadne od nástupu do dopr. prostriedku z miesta bydliska a pod.) až do momentu jej ukončenia, príp. prerušenia.

ČO JE PRACOVNÁ CESTA?

- je čas trvajúci od nástupu zamestnanca na cestu
 - výkon práce v mieste (inom ako je pravidelné pracovisko),
 - do skončenia tejto cesty (návrat / ukončenie).
- Čas trvania pracovnej cesty sa teda počíta už od momentu jej začatia, čiže nástupu na pracovnú cestu (napr. časom odchodu z pravidelného pracoviska, prípadne od nástupu do dopr. prostriedku z miesta bydliska a pod.) až do momentu jej ukončenia, príp. prerušenia.

ČO UPRAVUJE CESTOVNÉ NÁHRADY ZA PRACOVNÉ CESTY? PRÁVNÁ ÚPRAVA – ZÁKON O CESTOVNÝCH NÁHRADÁCH

- Zákon o cestovných náhradách upravuje ich poskytovanie :
- podľa § 1
 - zamestnancom v PP
 - členom družstiev, ak podľa stanov podmienkou členstva je aj pracovný vzťah,
 - Dohodárom (FO činné na základe DoVP /DoPČ)
- podľa § 2
 - Osobám, o ktorých to ustanovuje osobitný predpis (št. služba).
 - Osobám, ktoré sú vymenované alebo zvolené do orgánov právnickej osoby a nie sú k právnickej osobe v pracovnoprávnom vzťahu (napr. konateľ, člen predstavenstva, výkonný riaditeľ združenia a pod.)
 - Osobám, ktoré plnia pre PO alebo FO úlohy a nie sú k PO alebo FO v pracovnoprávnom vzťahu ani v inom právnom vzťahu,

KOMU PRINÁLEŽIA CESTOVNÉ NÁHRADY ZA PRACOVNÉ CESTY?

- Náhrady v rozsahu a v zmysle zákona o cestovných náhradách sú povinné pre zamestnancov, resp. osoby uvedené v § 1 a § 2 predmetného zákona
- Zákon o cestovných náhradách priamo neupravuje poskytovanie náhrad osobám mimo uvedeného rozsahu.
- Je potrebné rozlišovať záväznosť (napr. zamestnanci) a dobrovoľnosť (napr. tzv. dohodár) poskytovania cestovných náhrad.

KOMU PRINÁLEŽIA CESTOVNÉ NÁHRADY ZA PRACOVNÉ CESTY?

POVINNOSŤ	DOBROVOĽNOSŤ	NEOPRÁVNENOSŤ
ZAMESTNANEC	DOHODÁR (DoVP, DoPČ)	AMATÉRSKY ŠPORTOVEC (§ 47 ZoŠ)
PROFESIONÁLNY ŠPORTOVEC		ŠPORTOVÝ ODBORNÍK a) - d) (v prípade SZČO)
ŠPORTOVÝ ODBORNÍK e) - g)		PROFESIONÁLNY ŠPORTOVEC (§ 35 ZoŠ - SZČO pri ind. športe)
ŠPORTOVÝ ODBORNÍK a) - d) (v prípade zmluvy - § 49)		VYKONÁVATEĽ - Obchodná zmluva

Zamestnancovi nepatrí náhrada podľa tohto zákona, ak mu je preukázane poskytnutá inou právnickou osobou alebo fyzickou osobou v rozsahu a vo výške podľa tohto zákona.

CESTOVNÉ NÁHRADY PRE ŠPORTOVCOV

- Športovcovi, ktorí na základe pokynu ich športovej organizácie vykonávajú šport mimo pravidelného miesta vykonávania športu (obce/mesta), patria počas tohto vykonávania športu náhrady podľa zákona o cestovných náhradách ako pri pracovnej ceste.
- Pravidelné miesto vykonávania športu na účely poskytovania náhrad výdavkov súvisiacich s pracovnou cestou alebo zahraničnou pracovnou cestou je miesto uvedené v zmluve o profesionálnom vykonávaní športu.
- Tieto cestovné náhrady v súlade s § 5 ods. 5 písm. a) zákona o dani z príjmov nie sú predmetom dane športovca.

CESTOVNÉ NÁHRADY PRE ŠPORTOVCOV

- V zmysle zmluvy o poskytnutí príspevku uznanému športu, Príloha č.1, Čl. 1:
- Výdavky na správu a prevádzku sú úhrady nákladov spojených so všeobecnou prevádzkou, ktorými sú náklady na
 - s) cestovné náhrady osôb vyslaných na pracovnú cestu Prijímateľom do výšky určenej zákonom č. 283/2002 Z. z. o cestovných náhradách v znení neskorších predpisov,

CESTOVNÉ NÁHRADY PRE ŠPORTOVCOV

- V zmysle predmetnej zmluvy a pri zohľadnení povinnosti vs. dobrovoľnosti je možné uznať výdavky na cestovné náhrady:
 - len do výšky zákona o cestovných náhradách,
 - len tie, ktoré sú v prípade dobrovoľnosti taxatívne upravené platnými internými smernicami,
 - Len tie, ktoré sú preukázateľne viazané na príslušný Účel a zároveň nevyhnutne potrebné na jeho uskutočnenie (Čl. 5 Zmluvy o poskytnutí príspevku uznanému športu).

Nie je možné využívať napr. paušálne náhrady za ubytovanie či parkovné bez dokladovania.

CESTOVNÉ NÁHRADY – ROZSAH OPRÁVNENÝCH NÁHRAD

Zamestnancovi vyslanému na pracovnú cestu patrí náhrada za:

- Cestovné (preukázané výdavky)
- Ubytovanie (preukázané výdavky)
- Stravné (podľa príslušnej vyhlášky a pravidiel výpočtu),
- Vedľajšie výdavky (preukázané výdavky)
- Cestovné výdavky za cesty na návštevu jeho rodiny do miesta pobytu (preukázané výdavky)

CESTOVNÉ NÁHRADY – CESTOVNÉ

Patria sem štandardné preukazné náklady vynaložené na:

- cestovné lístky pri využití verejnej dopravy (autobusová / vlaková / lodná),
- letenku + palubné vstupenky + doklad o úhrade v prípade leteckej dopravy,
- doklad pri použití napr. taxislužby, resp. alternatívneho prepravcu.

Zákon priamo nestanovuje limit na cestovné, je však potrebné určiť interným predpisom (smernica) napr:

- Úroveň triedy pri použití verejnej dopravy (napr. I. trieda pre prezidenta zväzu či olympijského reprezentanta a pod.)
- Podmienky pre použitie taxislužby, resp. alternatívneho prepravcu (napr. len z hotela na letisko / v čase nedostupnosti MHD)
- Min. vzdialenosť pre použitie leteckej prepravy (napr. min. 500 km)
- Alternatívny pre použitie cestnej/železničnej prepravy aj v prípade prekročenia max. hranice / min. hranice pre leteckú dopravu (napr. nedostupnosť leteckej dopravy)

CESTOVNÉ NÁHRADY – CESTOVNÉ

Pri náhradách za použitie cestného motorového vozidla je potrebné rozlišovať:

- *Vozidlo služobné*
- *Vozidlo súkromné*
- *Vozidlo inej organizácie*

Vozidlo	PHL	Náhrada za použitie
<i>Služobné</i>	<i>podľa TP</i>	-
<i>Súkromné</i>	<i>podľa TP</i>	<i>sadzba podľa dohody a druhu vozidla</i>
<i>Iná organizácia</i>	<i>podľa TP*</i>	-
<i>* ak nie je hrazené inou organizáciou</i>		

CESTOVNÉ NÁHRADY – CESTOVNÉ

Pri náhradách za použitie súkromného cestného motorového vozidla je potrebné:

- **Mať uzatvorenú dohodu o použití súkromného cestného MV** so zamestnancom, resp. FO, ktorá môže mať uhradené náklady za pracovné cesty.
- **Mať v dohode písomný rozsah preplácanej náhrady**, t.j. či FO preplácame plné náhrady za vozidlo (PHL podľa TP + náhrada za opotrebenie podľa dohody a vozidla), alebo len v sume zodpovedajúcej cene cestovného lístka pravidelnej verejnej dopravy (v súlade s § 7 ods. 10)
- **Mať kópiu TP vozidla, PZP a hav. poistenia, kópiu vodičského preukazu FO**

CESTOVNÉ NÁHRADY – CESTOVNÉ

Náhrady za použitie súkromného cestného motorového vozidla od 1.6.2019
(Opatrenie MPSVaR SR č. 143/2019 Z. z.):

Náhrada za vozidlo / km	suma
Jednostopé	0,053 €
Osobné cestné MV	0,193 €
Iné vozidlo (napr. autobus)	osobitné dojednanie

(SPOTREBA V LITROCH/100 KM / 100) X POČET KM X CENA PHL V EUR/LITER

Cena PHL sa stanoví:

- Podľa dokladu o kúpe PHL v súvislosti s pracovnou cestou
- Aritmetickým priemerom cien, v prípade viacerých dokladov o kúpe PHL v súvislosti s pracovnou cestou
- Podľa ŠÚ SR cenou, ktorá platila v čase nástupu na pracovnú cestu

CESTOVNÉ NÁHRADY – UBYTOVANIE

Preplatenie preukazných výdavkov za ubytovanie:

- Hotelový účet / Faktúra za ubytovanie
- Doklad za ubytovanie z fiškálnej registračnej pokladne alebo VBÚ
- Je nutná priama väzba a nevyhnutnosť na výkon a realizáciu pracovnej cesty

Neexistuje zákonom stanovený limit pre ubytovanie, no je potrebné si nastaviť pravidlá prostredníctvom internej smernice a limity v súvislosti s efektívnym a hospodárnym vynakladaním prostriedkov, a to najmä:

- min./max. úroveň kvality ubytovania (napr. max. 3* hotel, max. 2 osoby na izbe a pod.)
- Min. požiadavky pri nároku na samostatné ubytovanie/izbu (napr. len vedenie zväzu, hl. tréner a pod.)
- kedy vzniká samotný nárok na ubytovanie (napr. min. 100 km od miesta výkonu športu a pod.)

CESTOVNÉ NÁHRADY – STRAVNÉ

Preplatenie výdavkov na základe platného opatrenia MPSVaR SR o sumách stravného

Aktuálne platné Opatrenie č. 176/2019 Z. z.

Zákon č. 127/2020 Z. z. (nepriama novela zákona o cest. N.)

Prechodné ustanovenie v súvislosti s vyhlásením mimoriadnej situácie, núdzového stavu alebo výnimočného stavu v súvislosti s ochorením COVID-19
Ustanovenie § 8 sa do 31. decembra 2021 neuplatňuje.

Do 31.12.2021 ostáva v platnosti aktuálne Opatrenie č.176/2019 Z.z.

Časové pásmo	Suma stravného
do 5 hodín	- €
5 až 12 hodín	5,10 €
12 až 18 hodín	7,60 €
nad 18 hodín	11,60 €

CESTOVNÉ NÁHRADY – STRAVNÉ

Ak bola osobe poskytnutá strava, suma stravného sa kráti nasledovne:

Poskytnutá strava	Krátenie
<i>raňajky</i>	25%
<i>obed</i>	40%
<i>večera</i>	35%

- Preukaznosť poskytnutia stravy je možné nahradiť vyhlásením zamestnanca.
- Zamestnávateľ stravné nekráti, ak zamestnanec nemohol využiť zabezpečené alebo poskytnuté jedlo z dôvodov, ktoré nezavinil (*napr. ranný tréning sa plne prekrýva s časom podávania raňajok v hotely - nutná preukaznosť*)
- Po dobu prerušenia pracovnej cesty

CESTOVNÉ NÁHRADY – NUTNÉ VEDĽAJŠIE VÝDAVKY

Ide o výdavky, ktoré boli nevyhnutne vynaložené pre realizáciu pracovnej cesty.

Môže ísť napr. o :

- Poplatok za parkovanie (*napr. parkovací lístok za parkovanie použitého vozidla*),
- Poplatok za úschovu batožiny či jej osobitnú prepravu (*napr. preprava športovej výstroje*)
- Poplatok za osobitné balenie prepravovaných nástrojov (*napr. osobitné balenie športovej výstroje – pozor na primeranosť / duplicitu výdavkov!*)

Zákon jasne hovorí len o NEVYHNUTNÝCH VÝDAVKOCH v priamej súvislosti s pracovnou cestou.

V žiadnom prípade sem nepatria výdavky napr. na nákup bežných kancelárskych či športových potrieb, oblečenia a pod., ani ak boli realizované počas pracovnej cesty.

CESTOVNÉ NÁHRADY – ZAHRANIČNÁ PRACOVNÁ CESTA

Oprávnené náhrady nad rámec pracovnej cesty (tuzemskej v SR):

- poistenie nevyhnutných liečebných nákladov v zahraničí (preukazné výdavky)
- Očkovanie – povinné očkovanie a/alebo očkovanie odporúčané WHO a ÚVZ SR (preukazné výdavky)

Tieto náhrady zamestnancovi nepatria, ak ich zabezpečil zamestnávateľ.

- Ak zamestnanca nasledujú do miesta výkonu práce v zahraničí aj osoby, ktoré sa považujú za rodinu zamestnanca (§ 2 ods. 5), možno zamestnancovi poskytnúť za dni cesty do tohto miesta a späť náhradu preukázaných cestovných výdavkov, preukázaných ubytovacích výdavkov a preukázaných potrebných vedľajších výdavkov, ktoré vznikli týmto osobám. Nasledovaním sa rozumie aj cestovanie súčasne so zamestnancom do miesta výkonu práce v zahraničí a späť.
- Zamestnávateľ zabezpečí a uhradí v prípade smrti zamestnanca prepravu jeho osobných vecí na územie Slovenskej republiky.

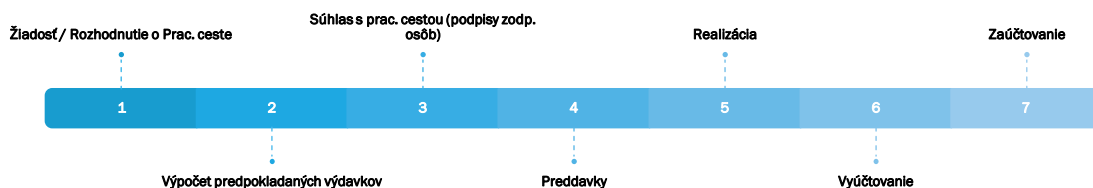
CESTOVNÉ NÁHRADY – ZAHRANIČNÁ PRACOVNÁ CESTA

STRAVNÉ POSKYTOVANÉ PRI ZAHRANIČNEJ PRACOVNEJ CESTE.

OPATRENIE č. 401/2012 Z.z. Ministerstva financií Slovenskej republiky, ktorým sa ustanovujú základné sadzby stravného v eurách alebo v cudzej mene pri zahraničných pracovných cestách

Časové pásmo	% základnej sadzby stravného
<i>do 6 hodín</i>	25%
<i>6 až 12 hodín</i>	50%
<i>12 až 24 hodín</i>	100%

ZJEDNODUŠENÝ PROCES PRE CESTOVNÉ PRÍKAZY A ICH PREPLÁCANIE



ZJEDNODUŠENÝ PROCES PRE CESTOVNÉ PRÍKAZY A ICH PREPLÁCANIE – ŽIADOSŤ / ROZHODNUTIE O PRACOVEJ CESTE

- Žiadosť o schválenie pracovnej cesty predkladá zamestnanec alebo poverená osoba.
- Pred začatím pracovnej cesty je nevyhnutné, aby došlo k rozhodnutiu o samotnej pracovnej ceste, kedy je potrebné zväžiť:
 - Potrebnosť / Nevyhnutnosť
 - Účel
 - Rozsah

Rozhodnutie o schválení / neschválení pracovnej cesty môže urobiť len osoba, ktorá je v zmysle internej smernice alebo pracovnej náplne oprávnená o tom rozhodnúť a len vo vzťahu k osobám, ku ktorým sa toto právo viaže (napr. podriadený zamestnanec).

ZJEDNODUŠENÝ PROCES PRE CESTOVNÉ PRÍKAZY A ICH PREPLÁCANIE – SÚHLAS S PRACOVNOU CESTOU

- Súhlas s pracovnou cestou vyjadruje zamestnanec a zodpovedné osoby písomnou formou prostredníctvom cestovného príkazu.
- Zamestnávateľ nepotrebuje súhlas zamestnanca, ak prac. cesta vyplýva priamo z povahy dohodnutého druhu práce alebo miesta výkonu práce, alebo ak sa zamestnanec dohodol v pracovnej zmluve, že bude vykonávať pracovné cesty.
- Cestovný príkaz musí obsahovať minimálne nasledujúce informácie:
 - Miesto nástupu (začiatok) pracovnej cesty
 - Miesto výkonu práce
 - Účel pracovnej cesty
 - Čas trvania pracovnej cesty
 - Spôsob dopravy na pracovnej cesty
 - Miesto ukončenia pracovnej cesty
 - Súhlas / súhlasy s pracovnou cestou (napr. zamestnanec, finančný manažér, generálny sekretár a pod.)
- Rozsah súhlasov, a teda osôb zainteresovaných do procesu je potrebné stanoviť interným predpisom.

ZJEDNODUŠENÝ PROCES PRE CESTOVNÉ PRÍKAZY A ICH PREPLÁCANIE – SÚHLAS S PRACOVNOU CESTOU

HROMADNÝ CESTOVNÝ PRÍKAZ

- Aby sa odbúrali byrokratické záležitosti s vypisovaním cestovných príkazov, umožňuje zákon v prípade potreby určiť podmienky pracovnej cesty jedným rozhodnutím:
 - a) pre viacero zamestnancov (hromadný cestovný príkaz),
 - b) na viacero pracovných ciest zamestnanca (pri častej zmene výkonu práce zamestnanca).
- Zamestnávateľ môže vystaviť jeden hromadný cestovný príkaz pre všetkých zamestnancov s rovnakými podmienkami pracovnej cesty.

ZJEDNODUŠENÝ PROCES PRE CESTOVNÉ PRÍKAZY A ICH PREPLÁCANIE – PREDDAVKY

- Zamestnávateľ je povinný poskytnúť zamestnancovi preddavok do sumy predpokladaných náhrad pri vyslaní na zahraničnú pracovnú cestu a pri vyslaní do štátu Európskej únie.
- V iných prípadoch len na základ žiadosti zamestnanca.
- Preddavok na náhrady v EUR pri krajinách Eurozóny.
- Preddavok na náhrady v príslušnej cudzej mene pri krajinách mimoeurozóny alebo v EUR v prípade, že daná mena nie je dostupná, alebo po dohode so zamestnancom.
- Preddavok na stravné v mene a sume podľa Opatrenia MF SR.
- Preddavok môže zamestnávateľ poskytnúť jedným rozhodnutím pre viacero zamestnancov alebo na viacero pracovných ciest zamestnanca (hromadný cestovný príkaz).

ZJEDNODUŠENÝ PROCES PRE CESTOVNÉ PRÍKAZY A ICH PREPLÁCANIE – PREDDAVKY

- Preddavok je možný aj vo forme:
 - *Cestovného šeku,*
 - *Zapožičania platobnej karty zamestnávateľa,*
 - *Prevodom na účet zamestnanca.*
- Vyúčtovanie preddavku do 10 pracovných dní po ukončení pracovnej cesty.
- Ak bol preddavok poskytnutý v EUR, tak jeho vyúčtovanie a prípadný rozdiel je vyplácaný v EUR, ak nie je dohodnuté inak.
- Ak bol preddavok poskytnutý v cudzej mene, tak jeho vyúčtovanie a prípadný rozdiel je vyplácaný v cudzej mene, ak nie je dohodnuté inak.

ZJEDNODUŠENÝ PROCES PRE CESTOVNÉ PRÍKAZY A ICH PREPLÁCANIE – REALIZÁCIA PRACOVNEJ CESTY

- Zamestnanec je počas pracovnej cesty povinný v súvislosti so zabezpečením preukaznosti výdavkov na pracovnú cestu:
 - *Vyžadovať a uschovať potrebné doklady za cestovné, ubytovanie, nutné vedľajšie výdavky,*
 - *Zvážiť povahu, účel a nevyhnutnosť výdavku v súvislosti s pracovnou cestou,*
 - *Zabezpečiť a uschovať potrebnú podpornú dokumentáciu preukazujúcu účel pracovnej cesty (pozvánka, potvrdenie o účasti a pod.).*

ZJEDNODUŠENÝ PROCES PRE CESTOVNÉ PRÍKAZY A ICH PREPLÁCANIE – VYÚČTOVANIE PRACOVNEJ CESTY

- Zamestnanec je povinný do 10 pracovných dní odo dňa skočenia pracovnej cesty predložiť zamestnávateľovi písomné doklady potrebné na vyúčtovanie náhrad vrátane správy a podpornej dokumentácie a vrátiť nevyúčtovaný preddavok.
- Zamestnávateľ je povinný do 10 pracovných dní odo dňa dní predloženia písomných dokladov vykonať vyúčtovanie pracovnej cesty.
- **Vyúčtovanie pracovnej cesty** je doklad vystavený po ukončení pracovnej cesty, ktorý **preukazuje nároky zamestnanca na náhrady, ktoré mu za vykonanie pracovnej cesty prináležia**
- Uvedené lehoty je možné upraviť interným predpisom. Najdlhšie však do konca kalendárneho mesiaca nasledujúceho po kalendárnom mesiaci, kedy bola pracovná cesta ukončená.

ZJEDNODUŠENÝ PROCES PRE CESTOVNÉ PRÍKAZY A ICH PREPLÁCANIE – VYÚČTOVANIE PRACOVNEJ CESTY

- **Pri vyúčtovaní pracovnej cesty zamestnávateľ v prípade potreby zaokrúhľuje:**
 - celkový nárok zamestnanca v EUR bez poskytnutého preddavku na najbližší eurocent nahor,
 - celkový nárok zamestnanca v cudzej mene bez poskytnutého preddavku na najbližšiu celú menovú jednotku bežne prijímanú alebo vydávanú bankami / zmenárňou nahor,
 - preplatok v eurách alebo jeho časť v eurách na najbližší eurocent nadol
 - preplatok v cudzej mene alebo jeho časť v cudzej mene na najbližšiu celú menovú jednotku bežne prijímanú alebo vydávanú bankami / zmenárňou nadol,
 - nedoplatok v eurách alebo jeho časť v eurách na najbližší eurocent nahor,
 - nedoplatok v cudzej mene alebo jeho časť v cudzej mene na najbližšiu celú menovú jednotku bežne prijímanú alebo vydávanú bankami / zmenárňou nahor.

ZJEDNODUŠENÝ PROCES PRE CESTOVNÉ PRÍKAZY A ICH PREPLÁCANIE – ZAÚČTOVANIE PRACOVNEJ CESTY

- Zúčtovanie pracovných ciest podlieha okrem zákona o cestovných náhradách tiež pravidlám zákona č. 431/2002 Z.z. o účtovníctve, a teda musí spĺňať povinné náležitosti účtovného dokladu.
- Taktiež je potrebné v prípade použitia verejných zdrojov v zmysle zákona o finančnej kontrole zabezpečiť preukázanie efektívnosti, hospodárnosti a účelnosti realizovanej pracovnej cesty.
- **Samotné zúčtovanie pracovnej cesty by malo obsahovať:**
 - Príkaz na vyslanie na pracovnú cestu / zahraničnú pracovnú cestu
 - Vyúčtovanie pracovnej cesty/ zahraničnej pracovnej cesty – jednotný formulár + príslušné doklady za cestovné, ubytovanie a nutné vedľajšie výdavky
 - Správu z pracovnej cesty / zahraničnej pracovnej cesty
 - Podpornú dokumentáciu k správe (v prípade potreby): napr. pozvánka, potvrdenie účasti, fotodokumentácia.

ZJEDNODUŠENÝ PROCES PRE CESTOVNÉ PRÍKAZY A ICH PREPLÁCANIE – ZAÚČTOVANIE PRACOVNEJ CESTY

■ Náležitosti Vyúčtovania pracovnej cesty:

- Vyúčtovanie cestovného
- Vyúčtovanie stravného
- Vyúčtovanie ubytovania
- Vyúčtovanie nevyhnutných vedľajších výdavkov
- Miesto výkonu práce
- Účel pracovnej cesty
- Meno a podpis osoby predkladajúcej vyúčtovanie
- Dátum vypracovania / predloženia
- Mená, vyjadrenia a podpisy príslušných zamestnancov / zodpovedných osôb v zmysle dodržania zákona o finančnej kontrole
- Meno a podpis osoby schvaľujúcej predložené vyúčtovanie
- Meno a podpis osoby, ktorá vykonala zaúčtovanie a finančné vyrovnanie (pokladník, účtovník, finančný manažér)
- Podporná dokumentácia (v prípade potreby)

ZJEDNODUŠENÝ PROCES PRE CESTOVNÉ PRÍKAZY A ICH PREPLÁCANIE – ZAÚČTOVANIE PRACOVNEJ CESTY

■ Náležitosti Správy z pracovnej cesty:

- Termín realizácie
- Miesto výkonu práce
- Účel pracovnej cesty
- Popis priebehu pracovnej cesty a vykonaných úloh
- Závery (splnenie účelu)
- Meno a podpis osoby predkladajúcej správu
- Dátum vypracovania / predloženia
- Meno a podpis osoby schvaľujúcej predloženú správu
- Podporná dokumentácia (v prípade potreby)

ZJEDNODUŠENÝ PROCES PRE CESTOVNÉ PRÍKAZY A ICH PREPLÁCANIE – ZAÚČTOVANIE PRACOVNEJ CESTY

Zaokrúhľovanie, prepočítavanie a použité hodnoty:

- Pre určenie ceny PHL podľa ŠÚ SR je rozhodujúci deň nástupu na prac. cestu a cena PHL stanovená v tento deň.
- Spotreba PHL vychádza prioritne z TP pričom sa zvyšuje o 15% pri použití príviesného vozidla.
- Zaokrúhlenie náhrady za PHL a použitie súkromného MV je na celý eurocent nahor
- Zaokrúhlenie stravného je na celý eurocent nahor (v prípade krátenia pri poskytnutí stravy)

ZJEDNODUŠENÝ PROCES PRE CESTOVNÉ PRÍKAZY A ICH PREPLÁCANIE – ZAÚČTOVANIE ZAHRANIČNEJ PRACOVNEJ CESTY

Na prepočet cudzej meny na inú menu sa použije referenčný výmenný kurz určený a vyhlásený Európskou centrálnou bankou alebo Národnou bankou Slovenska, ktorý je platný k prvému dňu v mesiaci, v ktorom boli výdavky uhradené

Účtovanie kurzových rozdielov

1. najskôr prepočítať vyúčtovanie v zmysle zákona o cestovných náhradách
2. iba ak vznikne záväzok v cudzej mene na základe vyúčtovania, potom v účtovníctve použijete účtovanie o kurze v deň predchádzajúci vyúčtovaniu, t.j. dňu uskutočnenia účtovného prípadu.

ČASTÉ CHYBY V SÚVISLOSTI S CESTOVNÝMI NÁHRADAMI V ŠPORTOVÝCH ORGANIZÁCIÁCH

- Súčasťou vyúčtovaných a preplatených cestovných náhrad sú aj výdavky, ktoré neboli nevyhnutné v súvislosti s realizáciou služobnej cesty (napr. zakúpenie športového oblečenia či drogérie v zahraničí)
- Cestovné náhrady pre trénera (tréner je SZČO, príp. osoba inej PO) s ktorým je uzatvorená obchodná zmluva.
- V prípade iného ako PP alebo zmluvného vzťahu chýba osobitné dojednanie preplácania cestovných náhrad a ich rozsahu
- V prípade DoVP/DoPČ s FO chýba osobitné dojednanie preplácania cestovných náhrad
- Športová organizácia nemá žiaden vnútorný predpis upravujúci podmienky a rozsah preplácania cestovných náhrad jednotlivým kategóriám spolupracujúcim FO s organizáciou.

PRIESTOR PRE VAŠE OTÁZKY

CESTOVNÉ PŘÍKAZY

**NÁLEŽITOSTI TUZEMSKÉJ / ZAHRANIČNEJ CESTY, AKTUÁLNE ZMENY V ZÁKONE
O CESTOVNÝCH NÁHRADÁCH, PŘÍKLADY Z PRAXE**

doc. Ing. Milan FILÁ, PhD.

ĎAKUJEM ZA POZORNOSŤ !

E-mail: milan.fila@gmail.com

www.flashconsulting.eu

PRÍKAZ NA VYSLANIE PRACOVNÍKA NA PRACOVNÚ CESTU

Číslo CP: CP20-11-001

1/1

Organizácia: Športový klub Banská Bystrica, Tajovského 999, 974 01 Banská Bystrica
Pracovník: Peter Majstrovský

Miesto výkonu práce: Košice
Začiatok pracovnej cesty: Banská Bystrica, 19.11.2020 12:30
Koniec pracovnej cesty: Banská Bystrica, 20.11.2020 19:30

Účel pracovnej cesty: Účasť na Majstrovstvách Slovenska 2020
Spolucestujúci: -
Spôsob dopravy: Autobus
Dátum vyslania na prac. cestu: 19.11.2020

Predpokladané krátenie stravného: za bezplatne poskytnuté raňajky: 20.11.2020
Preddavok: NIE

Stanovisko zamestnanec: súhlasím - nesúhlasím Dátum: 18.11.2020 Podpis:

Finančná operácia alebo jej časť je / nie je v súlade s rozpočtom, vnútornými predpismi organizácie, zmluvami....., inými podmienkami poskytnutia verejných financií.

Vyjadrenie zodpovedného zamestnanca:

- a) finančnú operáciu alebo jej časť možno vykonať alebo nemožno vykonať,
- b) vo finančnej operácii alebo jej časti možno pokračovať alebo nemožno pokračovať alebo
- c) poskytnuté plnenie treba vymáhať alebo poskytnuté plnenie nie je potrebné vymáhať, ak sa finančná operácia alebo jej časť už vykonala.

Meno a priezvisko zodpovedného zamestnanca: Dátum: Podpis:

Stanovisko schvaľovateľa: súhlasím - nesúhlasím Dátum: 18.11.2020 Podpis:

CESTOVNÝ PRÍKAZ – VYÚČTOVANIE

Číslo CP: CP20-11-001

Strana: 1/1

Organizácia: Športový klub Banská Bystrica, Tajovského 999, 974 01 Banská Bystrica
Pracovník: Peter Majstrovský

Miesto výkonu práce: Košice
Začiatok pracovnej cesty: Banská Bystrica, 19.11.2020 12:30
Koniec pracovnej cesty: Banská Bystrica, 20.11.2020 19:30

Účel pracovnej cesty: Účasť na Majstrovstvách Slovenska 2020

Spolucestujúci:
Spôsob dopravy: Autobus
Dátum vyslania na prac. cestu: 19.11.2020
Podpis oprávnenej osoby:

Krátenie stravného: za bezplatne poskytnuté raňajky: 20.11.2020

Vyúčtovanie pracovnej cesty (tab. 1)

Dátum	Trasa	Čas	Počet hodín	Mena	Cestovné	Stravné	Vreckové (0 %)	Ubytovanie	Nutné vedľajšie výdavky	Iné náhrady	Spolu
19.11.20	Z Banská Bystrica Do Košice	12:30 18:30	11,50	EUR	15,90	5,10					21,00
20.11.20	Z Košice Do Banská Bystrica	16:30 19:30	19,50	EUR	15,90	8,70		49,50			74,10
Spolu:			31,00	EUR	31,80	13,80		49,50			95,10

Náhrady za použitie motorového vozidla (tab. 2)

Číslo PC	Úsek	Prejdené km				Základná náhrada za km			Náhrada za PHL		
		Mesto	Mimo	Komb.	Spolu	Príves	Sadzba	Náhrada	Cena/MJ	Mena	Náhrada

Spotreba PHL bola vypočítaná z týchto údajov:

Vyúčtovanie a cestovné náhrady sumárne

Mena	Výdavky (tab. 1)	Spolu	Preddavok	Doplatok pracovníkovi
EUR	95,10	95,108	0,00	95,10
Spolu:	95,10	95,10		95,10

Správa o výsledku prac. cesty podaná dňa: 27.11.2020

27.11.2020

Dátum a podpis účtovateľa - predkladateľa

Finančná operácia alebo jej časť je / nie je v súlade s rozpočtom, vnútornými predpismi organizácie, zmluvami....., inými podmienkami poskytnutia verejných financií.

Vyjadrenie zodpovedného zamestnanca:

- finančnú operáciu alebo jej časť možno vykonať alebo nemožno vykonať,
- vo finančnej operácii alebo jej časti možno pokračovať alebo nemožno pokračovať alebo
- poskytnuté plnenie treba vymáhať alebo poskytnuté plnenie nie je potrebné vymáhať, ak sa finančná operácia alebo jej časť už vykonala.

Meno a priezvisko zodpovedného zamestnanca: Dátum: Podpis:

Finančná operácia alebo jej časť je / nie je v súlade s rozpočtom, vnútornými predpismi organizácie, zmluvami....., inými podmienkami poskytnutia verejných financií.

Vyjadrenie vedúceho zamestnanca:

- finančnú operáciu alebo jej časť možno vykonať alebo nemožno vykonať,
- vo finančnej operácii alebo jej časti možno pokračovať alebo nemožno pokračovať alebo
- poskytnuté plnenie treba vymáhať alebo poskytnuté plnenie nie je potrebné vymáhať, ak sa finančná operácia alebo jej časť už vykonala.

Meno a priezvisko vedúceho zamestnanca: Dátum: Podpis:

30.11.2020

.....
Dátum a podpis pracovníka,
ktorý upravil vyúčtovanie

PRÍKAZ NA VYSLANIE PRACOVNÍKA NA PRACOVNÚ CESTU

Číslo CP: CP20-11-002

1/1

Organizácia: Športový klub Banská Bystrica, Tajovského 999, 974 01 Banská Bystrica
Pracovník: Peter Súťaživý

Štát výkonu práce: Česká republika
Miesto výkonu práce: Praha, Česká republika
Začiatok pracovnej cesty: Banská Bystrica, 20.11.2020 08:00
Koniec pracovnej cesty: Banská Bystrica, 21.11.2020 23:30

Účel pracovnej cesty: Reprezentácia klubu na turnaji Czech Cup 2020
Spolucestujúci:
Spôsob dopravy: vlastné vozidlo (Škoda Octavia Combi, BB 011 ZZ)
Dátum vyslania na prac. cestu: 20.11.2020

Krátenie stravného: za bezplatne poskytnuté raňajky: 21.11.2020

Pred nástupom cesty som bol poučený o náhradách výdavkov pri zahraničných cestách a beriem na vedomie, že som povinný po návrate z cesty:

- do desiatich dní predložiť vyúčtovanie cesty
- predložiť podrobnú cestovnú správu s návrhmi na využitie výsledkov cesty

Dátum: 19.11.2020 Podpis:

Stanovisko: súhlasím - nesúhlasím Dátum: 19.11.2020 Podpis:

súhlasím - nesúhlasím Dátum: 19.11.2020 Podpis:

Rozhodnutie: schvaľujem - neschvaľujem zahraničnú pracovnú cestu s priradením devízových prostriedkov v zmysle platných predpisov

Dátum: 19.11.2020 Podpis:

Vyplatený preddavok na pracovnú cestu:

Typ preddavku	Mena	Suma	Počet dní	Spolu	Dátum vyplatenia	Doklad č.
Preddavok	CZK	600,00	2	1 200,00	20.11.2020	2020-11/001
Spolu				1 200,00		

Finančná operácia alebo jej časť je / nie je v súlade s rozpočtom, vnútornými predpismi organizácie, zmluvami....., inými podmienkami poskytnutia verejných financií.

Vyjadrenie zodpovedného zamestnanca:

- a) finančnú operáciu alebo jej časť možno vykonať alebo nemožno vykonať,
- b) vo finančnej operácii alebo jej časti možno pokračovať alebo nemožno pokračovať alebo
- c) poskytnuté plnenie treba vymáhať alebo poskytnuté plnenie nie je potrebné vymáhať, ak sa finančná operácia alebo jej časť už vykonala.

Meno a priezvisko zodpovedného pracovníka z hľadiska peňažného krytia:

Dátum: Podpis:

CESTOVNÝ PRÍKAZ

Číslo CP:CP20-11-002

Strana: 1/1

Organizácia: Športový klub Banská Bystrica, Tajovského 999, 974 01 Banská Bystrica
Pracovník: Peter Majstrovský

Štát výkonu práce: Česká republika
Miesto výkonu práce: Praha
Začiatok pracovnej cesty: Banská Bystrica, 19.11.2020 08:00
Koniec pracovnej cesty: Banská Bystrica, 20.11.2020 23:30

Účel pracovnej cesty: Reprezentácia klubu na turnaji Czech Cup 2020
Spolucestujúci:
Spôsob dopravy: vlastné vozidlo (Škoda Octavia Combi, BB 011 ZZ)
Dátum vyslania na prac. cestu: 19.11.2020
Podpis oprávnenej osoby:

Krátenie stravného: za bezplatne poskytnuté raňajky: 25.11.2018

Vyúčtovanie pracovnej cesty (tab. 1)

Dátum	Trasa	Čas	Počet hodín	Mena	Cestovné	Stravné	Vreckové (0 %)	Ubytovanie	Nutné vedľajšie výdavky	Iné náhrady	Spolu
19.11.20	Z Banská Bystrica Do Brodské	08:00 11:00	3,00								
19.11.20	Z Brodské Do Praha	11:00 14:00	32,50	CZK		600,00					600,00
20.11.20	Z Praha Do Brodské	17:30 20:30	1,00	CZK		450,00		500,00			950,00
20.11.20	Z Brodské Do Banská Bystrica	20:30 23:30	3,00								
Spolu:			63,50	CZK		1 050,00		500,00			1 550,00
				EUR		0,00					0,00

Náhrady za použitie motorového vozidla (tab. 2)

Číslo PC	Úsek	Prejdené km				Základná náhrada za km			Náhrada za PHL			
		Mesto	Mimo	Komb.	Spolu	Príves	Sadzba	Náhrada	Cena/MJ	Mena	Náhrada	
1	1			278,00	278,00		0,193	53,654	1,20	EUR	20,016	
1	2			275,00	75,00		0,193	53,075	1,20	EUR	19,80	
1	3			275,00	70,00		0,193	53,075	1,20	EUR	19,80	
1	4			278,00	278,00		0,193	53,654	1,20	EUR	20,016	
Spolu:				1106,00	1106,00		EUR:	213,46	EUR:	79,63	CZK:	0,00

Spotreba PHL bola vypočítaná z týchto údajov:
STN/EN kombinovane = 6,00 l / 100 km

Vyúčtovanie a cestovné náhrady sumárne

Mena	Výdavky (tab. 1)	Zákl. náhrada (tab. 2)	Náhrada za PHL (tab. 2)	Spolu	Preddavok	Doplatok pracovníkovi
CZK	1 550,00			1 550,00	1 550,00	0,00
EUR	0,00	213,46	79,63	293,02	0,00	293,02

Správa o výsledku prac. cesty podaná dňa: 27.11.2020

27.11.2020

.....
Dátum a podpis účtovateľa - predkladateľa

Finančná operácia alebo jej časť je / nie je v súlade s rozpočtom, vnútornými predpismi organizácie, zmluvami....., inými podmienkami poskytnutia verejných financií.

Vyjadrenie zodpovedného zamestnanca:

- finančnú operáciu alebo jej časť možno vykonať alebo nemožno vykonať,
- vo finančnej operácii alebo jej časti možno pokračovať alebo nemožno pokračovať alebo
- poskytnuté plnenie treba vymáhať alebo poskytnuté plnenie nie je potrebné vymáhať, ak sa finančná operácia alebo jej časť už vykonala.

Meno a priezvisko zodpovedného zamestnanca: Dátum: Podpis:

Finančná operácia alebo jej časť je / nie je v súlade s rozpočtom, vnútornými predpismi organizácie, zmluvami....., inými podmienkami poskytnutia verejných financií.

Vyjadrenie vedúceho zamestnanca:

- a) finančnú operáciu alebo jej časť možno vykonať alebo nemožno vykonať,
- b) vo finančnej operácii alebo jej časti možno pokračovať alebo nemožno pokračovať alebo
- c) poskytnuté plnenie treba vymáhať alebo poskytnuté plnenie nie je potrebné vymáhať, ak sa finančná operácia alebo jej časť už vykonala.

Meno a priezvisko vedúceho zamestnanca: **Dátum:** **Podpis:**

.....
Dátum a podpis pracovníka,
ktorý upravil vyúčtovanie

Modul

RIEŠENIE KONFLIKTNÝCH SITUÁCIÍ



Ing. Zuzana Lauková

Napíšte čo najviac slov, ktoré Vám napadnú pri slove KONFLIKT.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

KONFLIKT:

Konflikt nastáva vtedy, keď si jedna alebo viaceré strany uvedomia nárok na tú istú vec, alebo si uvedomia, že majú iný názor na situáciu, o ktorej diskutujú alebo sú do nej vtiahnutí.



AKO ROZMÝŠĽAME O KONFLIKTOCH

Naše nastavenie voči konfliktom veľmi ovplyvňuje, ako sa v konflikte správame a ako ho prežívame. S konfliktmi máme spojené aj predsudky alebo mylné predstavy, ktoré nám boli vstúpené v rodine, a tie si so sebou nosíme celý život a často nám bránia pozrieť sa na konflikt „pozitívnejšími očami“.

Niekoľko takých predsudkov a mýtov voči konfliktom:

- **„Slušný chlapec“, „slušné dievča“ neodvráva.** Čo inak povedané znamená: Nepresadzuj svoj názor ani záujmy. Svoje záujmy potláčaj a na svoj úkor rešpektuj druhých.
- **„Dobří priatelia nemajú konflikty.“** Znamená to, že:

ak máme priateľské, alebo nebudaj rodinné vzťahy, prejavom ich pozitívnej kvality je to, že konflikty medzi nami a našimi priateľmi nie sú? Znamená to aj to, že ak s nimi konflikt máme, už nie sme dobrí priatelia?

- **„Konflikty sú zlé, nebezpečné a ubližujúce.“** Tento mýtus nám hovorí:
Ak s niekým ideš do konfliktu, si zlý, agresívny a ubližuješ. A z opačného pohľadu: Ak niekto bude chcieť s tebou riešiť konflikt, radšej sa rýchlo stiahni, lebo ti ublíži.
- **„Konflikty majú len tí emocionálni a iracionálni, čo sa nevedia kontrolovať.“**
Tento mýtus nám hovorí:
„Ak nebudeš prejavovať emócie a budeš sa riadiť rozumom a logikou, nehrozí ti, že by si sa zaplietol do niečoho takého emocionálneho, ako je hádka.“
- **„Ak by si chcel, nemal by si konflikty s inými.“**
Mýtus vychádzajúci z toho, že konflikty by nemuseli byť, ak by sa ľudia vedeli slušne správať a kontrolovať sa.

Podobné mýty a predsudky spôsobujú **negatívne nastavenie voči konfliktným situáciám**, a tým sťažujú ich majiteľovi trpezlivý pohľad na možné spôsoby riešenia a efektívne správanie v takejto situácii.

Existujú však aj iné tvrdenia, ktoré sú kľúčové pre **zmenu postoja ku konfliktom a k porozumeniu toho, čo na konflikt vplýva**.

ZÁKLADNÉ PRINCÍPY porozumenia KONFLIKTOM:

1. Konflikt medzi ľuďmi **je nevyhnutný a prirodzený**.
2. Konflikt môže mať pre zúčastnené strany **konštruktívny (pozitívny) alebo deštruktívny (negatívny) priebeh**.
3. Konflikt plní vo vzťahu **veľa pozitívnych funkcií**.
4. Konflikt **nie je súťaž kto z koho**.
5. Konflikt má **realistické, objektívne prvky** – obsah, a má aj **subjektívne prvky – emócie**, ktoré zúčastnené strany prežívajú.
6. Čím sú **vzťahy** medzi konfliktnými stranami **užšie**, tým sa môže stať konflikt **intenzívnejším**. Blízky vzťah posiluje emocionálnu zložku konfliktu, a tým sťažuje jeho racionálne riešenie.
7. Konflikty riešené z **pozície sily podstatu konfliktu nevyriešia**.
8. V záujme vyriešenia konfliktu „s maximálnym spoločným ziskom“ obe strany musia veriť, že druhá strana **sleduje záujem oboch** alebo aspoň to, že **nechce brániť uspokojeniu jej záujmov**.

9. Smer vývoja konfliktu – pozitívny alebo negatívny – **neovplyvňujú len vonkajšie okolnosti, ale samotní účastníci.**

Faktory ovplyvňujúce priebeh konfliktu sú:

1. Povahové vlastnosti zúčastnených strán a ich hodnotové systémy, ich predchádzajúci vzťah (intímny, neosobný, dlhodobý, krátkodobý).

2. Typ problému, o ktorý ide.

3. Sociálne prostredie, v ktorom konflikt prebieha (v krčme, na úrade, v hoteli...).

4. Prítomnosť zainteresovaných divákov – či aktérov konfliktu niekto vidí, ako sa správajú a hodnotia ich.

5. Osobná stratégia oboch strán – či sú skôr ústupčiví alebo agresívni.

6. Dôsledky riešenia – lákavá odmena alebo obávaný trest.

7. Strach z rizika – otázky dôvery voči druhému, strach zo zlyhania a prehry.

8. Komunikácia medzi oboma stranami – či existuje a aká je jej forma.

KOMUNIKÁCIA, AKO ZÁKLADNÁ ZRUČNOSŤ PRI PREDCHÁDZANÍ A RIEŠENÍ KONFLIKOV

Mnohé ťažkosti (konflikty) v živote vznikajú kvôli komunikačným chybám. Akékoľvek riešenie konfliktov si nikto z nás nevie predstaviť bez komunikácie.

Na druhej strane nešikovná, útočná alebo nejasná komunikácia je aj najčastejším dôvodom, prečo sa vzniknuté konflikty zhoršujú. Keď vznikne konflikt, snažíme sa ho dialógom riešiť, ale často miesto toho, aby sme si ho „vyrozprávali“ a vyriešili ho, bez znalostí a používania niektorých komunikačných zručností ho ešte viac zhoršíme.

Jednou z hlavných bariér efektívnej komunikácie je schopnosť ľudí načúvať druhým. Sme príliš sústredení na svoje problémy, na prezentáciu vlastných názorov, nedokážeme pozorne sledovať reč druhého.

S kým komunikujem?

Čo sa odo mňa očakáva?

--	--



Čo od seba očakávam JA?

--	--

Vysielač - príjímač a základné pravidlá v komunikácii



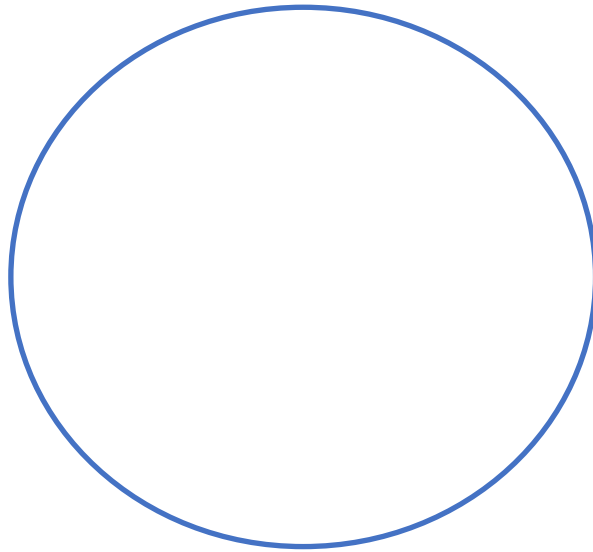
Na strane vysielača:

- **Konkrétnosť** – komunikujúci by mal dať správe konkrétny obsah, ktorému by partner v komunikácii porozumel, nemal by predpokladať, že prijímajúca strana pochopí aj nevy-povedané a naznačené.
- **Zrozumiteľné podanie** – vysielaná správa by mala byť zreteľne vyslovená, povedaná dostatočne nahlas, v primeranom tempe, je potrebné odstrániť všetky rušivé momenty v okolí, ktoré by mohli narušiť zrozumiteľnosť.
- **Zrozumiteľný jazyk** – vysielač by mal používať jazyk, ktorému prijímač rozumie.
- **Dávkovanie** – príliš veľa informácií blokuje kvalitu príjmu (zahlcuje), príliš málo informácií zneisťuje.
- **Jednoznačnosť** – informácie by mali byť jasné, nemali by si navzájom protirečiť.
- **Otvorenosť** – vysielač by mal otvorene komunikovať relevantné informácie, svoje potreby a pocity.
- **Forma** – komunikované obsahy by mali mať primeranú formu (najmä keď kritizujeme, žiadame a prikazujeme).
- **Verifikácia** – vysielač by si mal počas rozhovoru overovať, či mu prijímač rozumie.

Na strane prijímača:

- **Aktívne počúvanie** – manažér v roli prijímača by sa mal naladiť na príjem, vzdať sa zasahovania do rozhovoru, neprerušovane počúvať partnera (minimalizácia počúvania “jedným uchom dnu druhým von”, minimalizácia selektívneho počúvania “počujem, len čo chcem počuť”).
- **Záujem** – prijímač signalizuje svojmu partnerovi v komunikácii svoj záujem o vysielané obsahy prostredníctvom verbálnych aj neverbálnych komunikačných prvkov: „Hm...”, “áno, „rozumiem”, opakovaním časti výpovede, primeraným očným kontaktom, prikývnutím hlavou, celkovým postojom k partnerovi v komunikácii.
- **Akceptácia** – prijatie a rešpektovanie partnera v komunikácii, vytvorenie priestoru pre vzájomnú komunikáciu bez nevyhnutnosti stotožniť sa s názorom partnera.
- **Empatia** – vcítenie sa do prežívania partnera, snaha pochopiť, čo sa v ňom deje, čo sa skrýva za jeho slovami.
- **Verifikácia** – aktívne overovanie si správnosti a presnosti počutého, optimálne je zopakovať podstatu vysielanej informácie.

Podstatnú časť riešenia konfliktov tvorí **neútočný a konštruktívny spôsob komunikácie**. Na takýto spôsob komunikácie sú nevyhnutné niektoré znalosti a zručnosti. Je dôležité uvedomenie si, čo sú základná zložky komunikácie.



Komunikácia sa skladá z: (*dať do prezentácie - vzhľad, hlas, obsah +%*)

- 1.
- 2.
- 3.

Prejavy neverblánej komunikácie podporujúce konflikt

➤ Zrakový kontakt

Chvíľkové upretie pohľadu pri rozhovore môže znamenať získavanie podpory pre to, čo som práve povedal („Hovorím to dobre? Súhlasíte so mnou?“) alebo sebavedomé potvrdenie toho, čo som povedal („To, čo som povedal, bolo dôležité! Je to tak!“). Pri vznikajúcich konfliktoch (nesúhlase, zvyšujúcom sa hneve) si je dobré všímať, či je pohľad upretý priamo nám do očí. **Upretý pohľad** bez uhnutia je signálom hrozby - **VARUJE** nás pred blížiacim sa útokom. **Pohľad zospodu** – pohľad úkosom – môže byť znamením podozrievavosti voči nám.

➤ Mimika

Je veľmi spojená so zrakovým kontaktom. Pohyby svalov okolo očí (zdvihnutie obočia, zvráštenie čela, privretie očí) a okolo úst (líca, brada, horná pera) sú najvýraznejšími signifikátormi toho, čo sa deje v človeku – aký má postoj voči tomu, čo hovoríme, čo si myslí o nás, o tom, čo hovoríme, aké má pocity.

Základnými možnými mimickými **prejavmi vznikajúceho konfliktu** môžu byť: **stisnuté čeluste**, **vystúpené spánkové žily** (hnev, napätie), **dopredu vystrčená brada** (agresia), **zúženie očí aj zreničiek** (prežívanie nepríjemných pocitov – hnev, odpor...), **zamračené čelo** (hnev, nesúhlas), **stisnuté** (nesúhlas) alebo **vypúlené pery** (odpor, opovrhnutie, pochybnosti).

Aký prejav je na obrázkoch: smútok, strach, radosť, hnev, prekvapenie, zhnusenie



A

B

C



D

E

F

➤ Gestikulácia

Najmä pohyby rúk podporujú a zvýrazňujú to, čo práve chceme povedať slovami (ak niekoho napomíname, tak automaticky zdvíhame varovne prst a kývame ním), mnohé gestá majú aj samostatný symbolický charakter (dva zdvihnuté prsty do V – víťazstvo, figa borová, atď.). Robiť gestá môžeme aj hlavou (ukázať áno alebo nie) a ramenami (neviem).

V konfliktoch sa gestá zvyknú prejavovať všeobecne ich **zosilňovaním**, zväčšuje sa ich záber v priestore (agresia zaberaním teritória) **alebo práve naopak ich prudkým znížením až zastavením** (človek je práve v strehu, nahnevaný, v odpore). Pri odmietaní názoru alebo človeka sa dvíhajú ruky do pozície odtlačania, pri príprave na útok sa zatínajú ruky v päšť a takto pri tele alebo pred telom sa pripravujú na útok. **V strese sa zvykne zvyšovať počet autokontaktov (napríklad pri tréme si zvykneme utierať ruky, uhládzať vlasy a šaty).**

➤ Kinetika

Popisuje celkové pohyby tela, ich dynamiku, svižnosť alebo pomalosť pohybov. Kinetika sa týka pohybov rúk a nôh, ostatných častí tela, spôsobu chôdze, uvoľnenosťou alebo napätím v tele. V konflikte sa prejavuje buď **zvýšením pohybu (napr. pri rozčúlení)** alebo jeho **úplným zastavením (napr. zo strachu)**. Môže sa prejavovať trasením rúk, nôh, poklepkávaním prstov, zaťatím pästí alebo stisnutím sánky.

➤ Haptika

Sú dotyky – potľapkávanie, objatie, pohladkanie, podanie ruky. Dotyky všetkými možnými nebolestivými spôsobmi sú všeobecne vnímané ako priateľské. Výnimkou sú situácie, ak dotykom, pohladkaním prekračujeme hranicu druhého. Všetky ostatné bolestivé dotyky sú vnímané ako agresia a spôsobujú konfliktnú situáciu. V konfliktnnej situácii sa dotyky najčastejšie prejavujú až v agresívnej fáze a vtedy je väčšinou neskoro.

➤ Proxemika

Hovorí o miere fyzickej vzdialenosti človeka od človeka. Často práve fyzická vzdialenosť presne kopíruje aj pomyselnú psychickú vzdialenosť od druhej osoby. Napr. súhlas sa prejavuje väčšinou približovaním sa a nesúhlas vzdáľovaním sa od osoby, ktorej vedome či nevedome vyjadrujeme tento postoj.

Samozrejme aj približovaním sa môžeme vyjadrovať nesúhlas, a to vtedy, ak má formu zastrašovania a vyhrážania sa. Takáto situácia v konflikte je už zrejme predvýbuchová a v krátkom okamihu hrozí priama fyzická agresia. Slabšie signály sú odklonenie sa od partnera, s ktorým nesúhlasím – môže to byť mierne odklonenie hlavy, celého tela alebo odstúpenie o krok. Priklonenie sa so zachmúrenou tvárou môže byť prejavom ostrého nesúhlasu, ale priklonenie sa s úsmevom znamená porozumenie a súhlas.

➤ Teritorialita

Priamo súvisí s proxemikou, s priestorom a jeho obsadením.

Sociálne vzdialenosti majú svoje zóny, ktoré určujú adekvátnosť vzťahov, ktoré máme k iným ľuďom:

- **intímna zóna – 0-30 cm** je vzdialenosť, do ktorej si púšťame len svojich blízkych. V tejto vzdialenosti strácame zrkovú kontrolu nad celým telom druhého človeka, nevidíme celú jeho mimiku, a preto sem púšťame len ľudí, ktorým plne dôverujeme.

Je to zóna, v ktorej cítime dych druhého, pozeráme sa mu priamo do očí a nedokážeme už vidieť ostro. Pri vstupe do tejto zóny, ak nie sme blízkym priateľom druhej osoby, riskujeme vznik napätia. **Pri konfliktnnej situácii je úmyselný vstup do tejto zóny spojený so zastrašovaním.**

- **osobná zóna – 30-120 cm** je zóna, v ktorej komunikujeme s ľuďmi, ktorých poznáme, ale nie sú nám až takí blízki. V tejto vzdialenosti už máme plnú zrkovú kontrolu nad správaním druhého, je nám stále na dosah, takže **je to situácia, kde na základe istej dôvery umožňujeme, aby nás mohol kedykoľvek ohroziť** (čo však nepredpokladáme, a preto ho do tejto zóny pustíme).

- **sociálna zóna – 1,2-3 metre** – je to bezpečná zóna, v ktorej komunikujeme väčšinou

s neznámymi, v pracovnom kontakte, na úradoch atď. Človek v tejto vzdialenosti sa s nami môže ešte normálne, bez zvýšenia hlasu rozprávať, môžeme sa jeden druhému pozrieť do očí, máme ho plne pod zrakovou kontrolou (často sú medzi nami ešte prekážky ako stôl, priehradka s okienkom, aby zabezpečili sociálny odstup). **Táto vzdialenosť nám zabezpečuje pri vzniku potenciálneho konfliktu možnosť ľahšieho úniku z nebezpečnej situácie.**

• **verejná zóna – 3 metre a viac** – v takejto vzdialenosti sa stráca osobný kontakt človeka s človekom a je potrebné znížiť vzdialenosť, ak nechceme na druhého zvýšiť hlas. Takéto situácie sú bežné pri prednáškach, keď je v miestnosti veľa ľudí, a prednášajúci si nemá možnosť vytvoriť osobný kontakt s jednotlivými ľuďmi.

➤ **Posturoológia**

Polohy tela, držanie rúk, poloha nôh – aj podľa polôh tela (ako sedí, ako stojí pri rozhovore) vieme rozumieť, čo nám druhý človek o sebe komunikuje, ako je naladený, aký má postoj k tomu, čo sa okolo neho deje. Podľa toho, ako má pri rozhovore druhá osoba ruky – ak sú uvoľnené pri tele (je asi uvoľnený aj celý človek), ak ich má prekrížené na hrudi (môže to vyjadrovať nesúhlas alebo chladný postoj k nám). Pri sede, ak druhá osoba má prekrížené ruky aj nohy (uzavretá poloha), to môže hovoriť o tom, že je k nám nepriateľsky alebo chladne nastavená. Naopak, ak má ruky voľne položené na stehnách a nohy mierne od seba, môže to znamenať, že druhá osoba s nami súhlasí (otvorená poloha). Pri vznikajúcom nesúhlase alebo nezáujme môžeme pozorovať zmenu v polohe tela, ktorá smeruje od otvorenej polohy k uzavretejšej prekrižovaním rúk a nôh, uzatváraním sa pred tým, čo hovoríme. Samozrejme aj v tomto prípade platia výnimky – ľudia radi relaxujú prekrížením nôh a rúk a cítia sa tak pohodlne – samozrejme aj toto vysvetlenie má výnimku – sedia tak uvoľnene, až im je jedno, čo hovoríme, a oni si relaxujú. Takisto úplne otvorená a uvoľnená poloha v sede nemusí znamenať len otvorenosť tomu, čo hovoríme, ale aj arrogantný nezáujem o nás.

➤ **Produkcia**

Účes, upravenosť, oblečenie, šperky, zariadenie miestnosti, parfém (vôňa, pach) – nám hovoria o druhom človeku do akej sociálnej skupiny patrí (inak sa obliekajú ľudia starší z vidieka, inak mladí z mesta) a ako reprezentuje seba, svoju skupinu, svoju organizáciu, svoje hodnoty a ideály. Cez produkciu komunikujeme svoje celkové naladenie. Príslušnosťou k istej skupine komunikujeme aj svoje hodnoty. Takisto cez produkciu môžeme komunikovať svoje nastavenie ku konfliktom – obliekať sa zámerne tak, aby som pôsobil vojensky – čiže agresívne (nakrátko ostrihaný, vo vojenskom oblečení, vo vojenských farbách, s bojovým psom, s bojovými značkami a odznakmi) komunikuje okoliu varovanie o svojom nepriateľskom naladení a pripravenosti k agresii.

Prejavy neverblánej /hlasovej/ komunikácie podporujúce konflikt

➤ Paralingvistika

Opisuje, akým spôsobom k nám niekto hovorí. Teda zafarbenie jeho hlasu, rýchlosť a plynulosť reči, sila hlasu, tón hlasu, pomlky, hmkanie, hltanie konca slov, zmeny intonácie. **Pri konfliktných situáciách môžeme ako varovné signály vnímať dva opačné prejavy. Zníženie pestrosti** – človek začne menej hovoriť, jeho hlas zmonotónnie, stvrdne, je úsečnejší, rýchlejšie povie to, čo chce, robí dlhšie medzery medzi svojimi výpoveďami. Na druhej strane **zvýšenie pestrosti** – človek začne viac hovoriť, jeho hlas viac kolíše, dáva väčší dôraz na jednotlivé slová, jeho intonácia je dynamická, zvýši hlasitosť, hovorí rýchlejšie, jeho výpovede sú jeden dlhý nekonečný prúd slov. **Oba tieto paralingvistické signály môžu hovoriť o tom, že v druhom človeku to vrie** – jeden to drží viac v sebe a prejavuje sa znížením pestrosti a druhý to dáva okato najavo, že s niečím nesúhlasí – presvedča nás aj zvýšením pestrosti paralingvistických prejavov.

Všetky časti neverbálnej komunikácie podporujú to, čo práve hovoríme a čo prežívame. Ak si počas rozhovoru s druhým človekom neverbalitu všímame, môžeme mu lepšie porozumieť a prípadne mu pomôcť vypovedať to, čo by naozaj povedať chcel.

Rozumieť neverbálnej komunikácii, signálom vysielajúcim začiatok konfliktu alebo stupňovanie agresie, napätia, nesúhlasu u druhej osoby pokladáme za veľmi dôležité pri riešení konfliktov. Ak vieme zachytiť nesúhlas druhej strany, môžeme sa snažiť preventívne reagovať a predísť tomu, že druhá strana nečakane vybuchne, lebo sme niečo prehľadali. Ak hľadáme s druhou stranou dohodu pri riešení spoločného konfliktu (alebo z pozície tretej strany) môžeme v neverbálite druhej strany zachytiť signály nesúhlasu a tak hľadať také riešenia, ktoré by ju mohli uspokojiť.

Verbálne reakcie podporujúce konflikt

Ako zvykneme bežne reagovať, keď nastane konfliktná situácia a niekto ohrozuje svojim správaním naše záujmy?

Situácia: Stojíme v rade na lístky do kina a niekto sa pred nás predbieha.

Priamy útok, rozkaz: „Čo si to dovoľuješ, okamžite sa zarad' na koniec!“ (tykáme mu, prípadne ho schmatneme za golier a predbehneme sa pred neho).

- **Výčitka:** „Ako sa môžete predbiehať, keď my tu už 20 minút čakáme a stojíme?“ – „To ťa učili tvoji rodičia?“
- **Obviňovanie, pripisovanie zlých úmyslov** – „Vy ste nás chceli predbehnúť, aby sa nám neušli lístky!“

- **Zosmiešnenie:** „Pozrite sa na toho tučniaka, ako sa hrabe dopredu!”
- **Irónia:** „Niekto asi pre oči nevidí, že ostatní tu stoja v rade.”
- **Označkovanie:** „Ty ignorant! Nevidíš, že my tu tiež čakáme?”
- **Vyhrážanie sa:** „Okamžite sa zaradíte, lebo zavolám políciu!”
- **Ostré odmietnutie** – „Daj pokoj!” – „Zmizni!” – „Odpáľ!”
- **Ignorácia** – postavíme sa pred neho a ani sa ne neho nepozrieme. Ak chce na nás prehovoriť, nereagujeme alebo sa dôrazne odvrátíme.

Takýmito prístupmi veľmi pravdepodobne sa zvýši napätie v danej situácii a vzniknutý konflikt asi ťažko vyriešime uspokojujúcim spôsobom. Môže sa stať, že človek, čo sa predbehol, sa po niektorom z predchádzajúcich výrokov rýchlo postaví na koniec radu, ale urobí to preto, lebo sme ho asi poriadne vystrašili. To sa stane len v prípade, že sme pre neho zjavne silnejší súper. Inak bude ignorovať on nás.

AK nie je naším cieľom zastrašiť protivníka, ale dosiahnuť to, aby rešpektoval naše záujmy a odišiel na koniec radu na základe toho, tak v konfliktných situáciách pomáha:

- **prejavenie záujmu o druhého** („Stalo sa niečo, že potrebujete ísť mimo poradia?”)
- **prejavenie porozumenia druhému** („Chápem, že sa asi ponáhľate.”)
- **jasné vyjadrenie vlastných záujmov, pocitov a potrieb JA výrokom** („Viete, ja sa takisto ponáhľam a je mi nepríjemné, ak sa predo mňa predbiehate.”)
- **návrhy riešení** („Ak sa tak veľmi ponáhľate, môžem vám kúpiť tie dva lístky. – alebo – Kebyže ma poprosíte a spýtate sa, pustil by som vás predo mňa.”)

Aktívne počúvanie

Aktívne počúvanie znamená rozumieť obsahovej časti aj vzťahovej úrovni komunikácie.

Ak prezentujem pri aktívnom počúvaní svoje pocity, názory a pod., môže to spôsobiť blokádu komunikácie. Aktívne počúvanie možno rozvíjať tým, že venujeme pozornosť štyrom zručnostiam: podnietenie rozprávania, parafrázovanie, zdržanie sa posudzovania, fyzická pozornosť.

Podnietenie rozprávania:

Aby sme mohli aktívne počúvať, potrebujeme hovoriaceho povzbudiť, aby komunikoval. Ľudia nehovoria vždy to, čo si myslia a niekedy nie je jasné, čo vlastne chceli povedať. Dôvody môžu byť rôzne a často neznáme. Jeden spôsob, ako „prinútiť“ hovoriaceho rozprávať, je používanie otázok.

Rozdiel medzi bežným a aktívnym počúvaním

Bežné počúvanie

- Je to normálny rozhovor – nemusíme sa nijako zvlášť sústrediť, môžeme si popri tom aj niečo robiť.
- Viac sa sústredíme na seba a na to, čo nám beží hlavou – prikyvujeme síce, ale myslíme si svoje.
- Hodnotíme to, čo povie druhá strana zo svojho pohľadu – „To si ako mohla spraviť?“
- Ak nám napadajú veci, čo sme zažili my a sú podobné tomu, čo hovorí druhá strana, povieme jej to – „To úplne chápem, to keď som ja bola...“
- Bagatelizujeme alebo vyhovárame pocity druhej strane – „No čo, s tým sa netráp, to do zajtra prejde.“ – „Ako sa môžeš kvôli maličkosti tak hnevať?“
- Dávame druhej strane rady – „Mal by si s tým určite niečo urobiť, nenechaj to tak.“

Aktívne počúvanie

- Je to výnimočný rozhovor – chceme sa sústrediť, aby sme všetko, čo povie zachytili – pozeráme sa na hovoriaceho.
- Sústredíme sa na to, čo nám hovorí a dávame mu to najavo – pozeráme sa na neho, prikyvujeme hlavou, hovoríme „Áno.“ alebo „Hmm.“ A tým potvrdzujeme svoje počúvanie.
- Nehodnotíme to, čo povie druhá strana – prijímame jej pohľad na vec ako keby bol náš – „A potom si odtiaľ nahnevaná odišla.“
- Neprerušujeme druhú stranu svojimi príhodami a zážitkami.
- Berieme pocity druhej strany tak vážne, ako ona sama – „Vidím, že sa tým naozaj trápiš.“ – „Si poriadne nahnevaná.“
- Neradíme, nepoučujeme, nemoralizujeme.

Riešenie konfliktných situácií

Sú dva základné modely správania človeka v ohrození, ktoré v nás zotrvali od praveku

ÚTEK

- Predstierame, že všetko je v poriadku, že sa nič nedeje, odídeme
- Záležitosť zamlčíme
- Plačeme, mlčíme, máme pocity viny
- Presvedčíme sami seba, že to, čo sme chceli, nie je až také dôležité (hráme sa na „múdrejší ustúpi“)
- Hnev smerujeme do seba
- Sťažujeme sa na druhého, ohovárame ho
- Smejeme sa, akoby sa nič nestalo
- Žartujeme, obrátíme celý konflikt na vtip
- Ustúpime a tvrdíme, že je to v poriadku (aj keď nie je)

ÚTOK

- Udrieme druhého, ublížime mu tam, kde má slabé miesta
- Verejne ho ponížime
- Vyhrážame sa mu, vydierame ho
- Zavoláme si posilu, aby sme podporili dôležitosť toho, o čo bojujeme
- Hnev smerujeme bez zábran na druhého
- Nahlas mu vynadáme, aby všetci počuli, kto je v práve
- Kričíme, akoby sa išiel svet zrútiť
- Berieme všetko smrteľne vážne
- Neustúpime za žiadnych okolností, pritvrdzujeme, ešte aj keď druhá strana ustupuje

až do dnes a to sú **útek a útok**.

Ako v konfliktnnej situácii zareagujeme, nie je ovplyvnené len tým, aká je samotná situácia, ale aj našim nastavením voči konfliktom a stresu, ktorý napätá situácia v konflikte vyvoláva.

4 faktory podstatne ovplyvňujú postoj každého z nás ku konfliktom, a tým aj spôsob reagovania v konfliktnnej situácii.

1. pri ohrození reagujeme zjednodušeným „**Inštinktívnym**“ **spôsobom** a naša reakcia môže byť panický útek, „hodenie sa o zem“, alebo nečakaný zúrivy útok alebo jeho jemnejšie prejavy. Podstatou týchto prejavov je, že konáme impulzívne, nekontrolovane a často nevedome.
2. **Modelové učenie** – keď vidíme u svojich rodičov, príbuzných, učiteľov, mediálnych modelov (hercov, politikov...), skrátka dôležitých druhých, akým spôsobom riešia konflikty. Tým, že sú pre nás významní ako ľudia, preberáme nekriticky ich modely správania nezávisle od toho, či sú konštruktívne alebo nie.

3. **Učenie sa zo sociálnej skúsenosti** – veľká časť postojov voči konfliktom sa vytvorí vlastnými zážitkami v konfliktoch. Vzniká skúsenosťou na vlastnej koži (cyklus konfliktu).

4. **Zručnosti pri riešení konfliktov** – sú ďalší faktor, ktorý nám dodáva sebavedomie, ako sa zachovať, keď sa do konfliktnej situácie dostaneme, ako vieme so záťažovými situáciami „narábať“, ako ich vieme ovplyvniť, aby sme boli spokojní. Ak tieto zručnosti nemáme, tak sa bojíme, čo urobíme. Ak sa bojíme, náš postoj ku konfliktom iste nebude pozitívny.

Spôsob riešenia konfliktu sa líši v závislosti od povahy problému, rozoznávame konštruktívne a deštruktívne konflikty.

Konštruktívny konflikt:

- partneri sa snažia obojstranne odstrániť nedorozumenie,
- komunikácia prebieha otvorene,
- partneri nepoužívajú nátlakové taktiky,
- partneri sa vzájomne rešpektujú,
- po vyriešení problému nastáva obojstranná spokojnosť,
- vyjednávanie prebieha štýlom výhra – výhra.

Deštruktívny konflikt:

- jedinci vidia druhých ako konkurentov,
- viac sa sústreďia na presadenie seba samých než na práva druhých
- prejavuje sa snaha zvíťaziť za každú cenu,
- negatívne tvrdenia sú brané osobne,
- ľudia si nedôverujú,
- výroky sú podané formou osobného útoku.

Spôsoby riešenia konfliktov rozdeľujeme na:

Autoritatívne spôsoby riešenia konfliktov zaraďujeme – rozhodnutie autoritou, pozičné vyjednávanie, súdne rozhodnutie a rozhodcovské konanie (arbitráž).

Alternatívne spôsoby riešenia konfliktov zaraďujeme – vyjednávanie postavené na záujmoch, facilitáciu, zmierovanie a mediáciu.

Metóda ADO

V prípade predchádzania, ale taktiež aj v prípade riešenia konfliktov je možné využívať tzv. metódu ADO.

A - AKCIA - jednoznačne a čo najpresnejšie pomenujem zistenie (akciu, aktivitu, pochybenie..)

D - Dôsledok - verbalizujem aký dôsledok má dané zistenie (môžem využiť aj ukážku, konkrétny príklad - zrozumiteľný pre druhú stranu)

O - Odporúčanie - jasne zadefinujem kroky, ktoré sú nevyhnutné k náprave.

JA VÝROK

Jednou z obvyklých základných vecí je naučiť sa komunikovať v konflikte takzvaným **Ja výrokom**.

Ja výrok je **spôsob nekonfrontačného oslovenia druhej strany**, ktorá nám svojím správaním spôsobuje nepríjemnosti.

Ako taký **JA výrok** vyzerá:

1. **Pomenovanie pocitu** – Cítim sa..., Vadí mi..., Je mi nepríjemné..., Hnevá ma, že...
2. **Popis konkrétneho správania druhej osoby** – keď si urobil ..., keď mi...
3. **Popísanie dôsledkov jeho správania na mňa a moju situáciu** – pretože mi to spôsobuje..., pretože kvôli tomu...
4. **Návrh riešenia situácie** – ...a chcel/chcela by som, aby si. ..., a navrhujem, aby sme..., a potrebujem od teba, aby si..., a prosím ťa, keby si..., a bol by som rád, ak by si...

Príklad: „Hnevá ma, keď sa predomňa staviaš bez opýtania do radu, pretože kvôli tomu budem čakať dlhšie, a bol by som rád, ak by si sa postavil na koniec tak, ako ostatní.“

CÍTIM SA... ..KEĎ... ..PRETOŽE... ..A PROSÍM ŤA, ABY SI...

Možné výsledky sporu dvoch strán

Ak sa dve strany dostanú do konfliktu, jeho proces riešenia alebo neriešenia sa môže skončiť niekoľkými základnými situáciami.

1. Vyhybanie sa – vyhnúť vzniknutému konfliktu, neriešia ho, tvária sa, že sa nič nestalo. Strany sa dostávajú do patovej situácie – vyhýbajú sa konfliktu. Je to situácia **prehra – prehra**.

2. Prispôsobenie sa jednej strane – či už dobrovoľne – má strach ísť do konfliktu, bojí sa svojho súpera, je naučená zriekať sa svojich potrieb v prospech druhých a nebojuje za seba. Ustúpenie môže byť aj pod tlakom druhej strany, ktorá je silnejšia. Výsledkom je to situácia **prehra – výhra** v prípade, ak sa presadí opačná strana nastáva situácia **výhra - prehra**

3. Kompromis – pravé riešenie konfliktu. To znamená, že strany spoločne hľadajú možné riešenia a rozprávajú sa o nich. Kompromis je - vzájomné vyrovnanie strednou cestou, dohoda na základe vzájomných ústupkov. Ak strany X a Y bojom alebo spoluprácou dospejú do situácie, že ich záujmy sú sčasti splnené a sčasti ostávajú neuspokojené alebo nedosiahnuté, hovoríme o kompromise.

4. Konsenzus – konsens znamená zhodná mienka, súhlas, privolenie, súhlasná vôľa zmluvných strán vo všetkých záležitostiach uzatvárajanej zmluvy. Inak povedané, že strany X aj Y súhlasia s dohodou, lebo napĺňa ich požiadavky, ciele a potreby. Nemuseli sa ničoho dôležitého vzdať a dosiahli uspokojenie svojich záujmov.

Rozdiel medzi kompromisom a konsenzom

Do každého konfliktu vstupujeme s viacerými požiadavkami, potrebami, záujmami, cieľmi – niektoré sú dôležité viac, niektoré menej. Je dobré vedieť, čo je pre nás **podstatné** na to, aby sme boli uspokojení a **čo nemusí byť naplnené**, aj keď by to bolo fajn.

V kompromisnom riešení sa nám podarí uspokojiť potreby (aj tie najdôležitejšie) len čiastočne. Znamená to, že sme síce trochu uspokojení, ale nie spokojní. Stále sú veci, s ktorými sme nespokojní a máme tendenciu hľadať ďalšie možnosti ich uspokojenia. To znamená, že strany napriek „dohode“ sa snažia v pozitívnom prípade pracovať na jej zlepšení a v negatívnom prípade na jej spochybňovaní a neplnení, lebo predsa len **„tá dohoda nie je celkom uspokojivá“**.

V konsenzuálnom riešení konfliktu sa nám podarí tie najdôležitejšie potreby uspokojiť plne a tie menej dôležité možno takisto, ale možno aj nie. Podstatné je, že v konsenzuálnom riešení **to dôležité je naplnené**, uspokojené k našej spokojnosti. Tým pádom naše potreby nie sú ohrozované a môžeme pokojnejšie hľadať cestu k naplneniu tých, čo ostali neuspokojené, ale nie sú už také nevyhnutné na to, aby sme sa cítili dobre.

Ja a moja práca

Pamätaj:

V prípade vzniku konfliktu je nevyhnutné **ho riešiť**, pretože čím dlhšie sa jeho riešenie odkladá, tým negatívnejší vplyv môže mať na medziľudské vzťahy. Ku konfliktu sa treba správať ako ku chorobe: **bud' mu predchádzame alebo ho liečime.**

„Obklopujte sa ľuďmi, ktorí vás posunú ďalej“

Oprah Winfrey

Modul
PROJEKTOVÉ
RIADENIE

PROJEKTOVÉ RIADENIE



doc. Ing. Milan FÍLA, PhD.

NAMIESTO ÚVODU....

- **Podieľali ste sa niekedy na príprave alebo realizácii nejakého projektu?**
- **Osobitne projektu/projektov v oblasti športu,**

HISTÓRIA PROJEKTOVÉHO RIADENIA

- **Projekty realizovali už staroveku Egyptania, Gréci či Rimania**
- **Starovekí stavitelia a architekti boli prvými projektovými manažérmi. A ako to môžeme tvrdiť?**
- Na základe zachovalých dokumentov popisujúcich plánovanie, organizáciu prác, ich rozdelenie do etáp - fázovanie a kontrolu pri výstavbe gigantických stavieb, z ktorých mnohé stoja dodnes.

HISTÓRIA PROJEKTOVÉHO RIADENIA

- **Moderný projektový manažment a jeho rozvoj priniesli až veľké stavebné, vesmírne a vojenské projekty v USA i Európe v 20. storočí.**
- **Tie si vyžadovali vývin štandardizovaných postupov a dokumentácie .**
- **Nové, praxou overené metódy, techniky a nástroje sa následne postupne prenášali aj do komerčného prostredia, kde sa využívajú a rozvíjajú dodnes**

PROJEKTOVÉ RIADENIE OKOLO NÁS

➤ Dnes je projektové riadenie prítomné v mnohých odvetviach hospodárstva. Aktívne ho využívajú:

- vlády,
- výskumné inštitúcie,
- školy,
- súkromné firmy
- neziskové organizácie.

➤ Je prítomné aj v našom súkromnom živote:

- Svadba
- Kúpa domu či auta

ČO NÁS ČAKÁ

Postupne si dnes vysvetlíme

- Čo je to projekt, aká je jeho štruktúra
- Ako identifikovať problémy alebo potreby, ktoré môžeme projektom vyriešiť,
- Ako pripraviť jednotlivé časti projektu – projektovej dokumentácie
- Ako projekt realizovať / implementovať.
- Aké riziká nás môžu stretnúť počas projektu.
- Ako vyhodnotiť prínosy projektu.
- Aké sú možnosti a špecifiká získavania verejných zdrojov pre projekty

POJEM PROJEKT

Definícia projektu podľa normy ISO 9001:2015

Projekt je jednorazový proces, ktorý pozostáva zo sady zosúladených a riadených činností so stanovenými začiatočnými a konečnými termínmi, a ktorý sa realizuje, aby sa – so zohľadnením obmedzení v oblasti času, nákladov a zdrojov – dosiahol cieľ, ktorý spĺňa špecifické požiadavky.

Definícia projektu

Projekt je "dočasná organizácia vytvorená za účelom realizácie jedného alebo viacerých cieľov, ktoré sú definované v Business Case (O) Projekt je charakteristický tým, že má začiatok, koniec a jasne definované parametre: harmonogram, rozpočet, kvalitu a výstup.

Komplikovane?!

Projekt je základom riešenia konkrétneho problému a nástrojom zmeny!

POJEM PROJEKT

Keďže projekt je náročná úloha, aby sme sa nestratili medzi všetkými jej aktivitami, zvyčajne si vyberáme pragmatický prístup v tvorbe a realizácii

Napríklad obyčajná kúpa auta:

- Aké auto chcem?
- Aké auto potrebujem ja alebo moja rodina?
- Z čoho budem financovať kúpu?
- Koľko si potrebujem požičať?
- Budem si peniaze požičiavať od rodiny, alebo využijem úver?
- Budem si vyberať sám alebo si zoberiem na pomoc odborníka?

A je to. Mám projekt „kúpa auta“!

POJEM PROJEKT

Projekt - Je jednorazová náročná úloha, ktorá je:

- Jedinečná
- Komplexná
- Dočasná (časovo ohraničená so začiatkom a koncom)
- Fázovaná
- Má konkrétny cieľ a účel
- Má pridelené zdroje (finančné, ľudské, technické)
- Obvykle končí dosiahnutím cieľa

Každý projekt sa zaoberá riešením konkrétneho problému!

FAKTORY ÚSPECHU PROJEKTU

Od čoho závisí úspech projektu?

Kľúčovými faktormi sú :

- ✓ **Správne definovaný cieľ**
- ✓ **„Sponzor“ projektu (autorita, sila, ...),**
- ✓ **Rozpočet**
- ✓ **Snaha o dosiahnutie cieľa (chciet' uspieť)**
- ✓ **Podpora vrcholového manažmentu**

- ☒ *Žiadne technické zručnosti*
- ☒ *Drahé technické vybavenie*
- ☒ *Osobitné detailne odborné znalosti*



Sú dôležité pre dodanie výstupu projektu, ale nie kľúčovými faktormi



Dajú sa naučiť alebo nakúpiť počas projektu

PROJEKTOVÝ MANAŽMENT

Project Management Institute (2013) definuje projektový manažment ako aplikáciu znalostí, schopností, nástrojov a technológií na aktivity projektu tak, aby táto splnila požiadavky projektu.

Podľa **Rousse, M. (2016)** je projektový manažment disciplína využívajúca zavedené zásady, postupy a politiky riadenia projektu od jeho začiatku až po ukončenie. Pričom projektový manažment dohliada na plánovanie, organizovanie a realizáciu projektu.

Jednoducho povedané
 PM nám poskytuje prístupy a nástroje na zabezpečenie projektu.
 PM zabezpečuje prípravu a implementáciu projektu.

ZÁKLADNÉ OTÁZKY A ODPOVEDE PROJEKTOVÉHO MANAŽMENTU

Prečo? – prečo sa projekt realizuje a ktoré sú jeho hlavné cieľové ukazovatele?

Čo? – čo konkrétne sa musí urobiť a aké sú špecifické projektové ciele?

Ako? – ako sa má pri projekte postupovať a ktoré prostriedky a metódy v ňom budú použité?

Kde? – kde sa bude projekt uskutočňovať (miesto realizácie)?

Kto? – ktoré podniky, inštitúcie či prípadne osoby sa podieľajú na tvorbe a financovaní projektu?

Kedy? – kedy sa s projektom začne a kedy má byť ukončený? (časový harmonogram)

Koľko? – koľko bude projekt stáť? (rozpočet projektu)

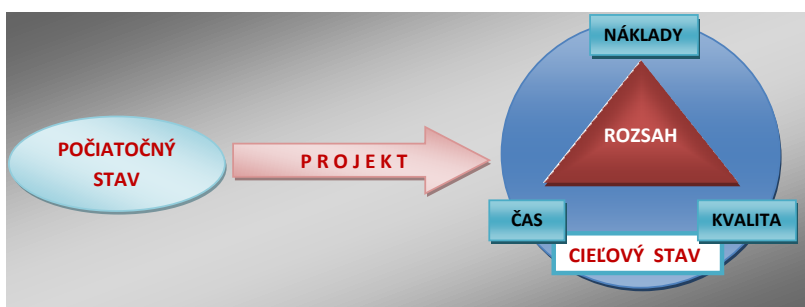
Ako dobre? – aké kvalitatívne ciele by sa mali dosiahnuť? (merateľné ukazovatele kvality)

PROJEKTOVÝ MANAŽMENT

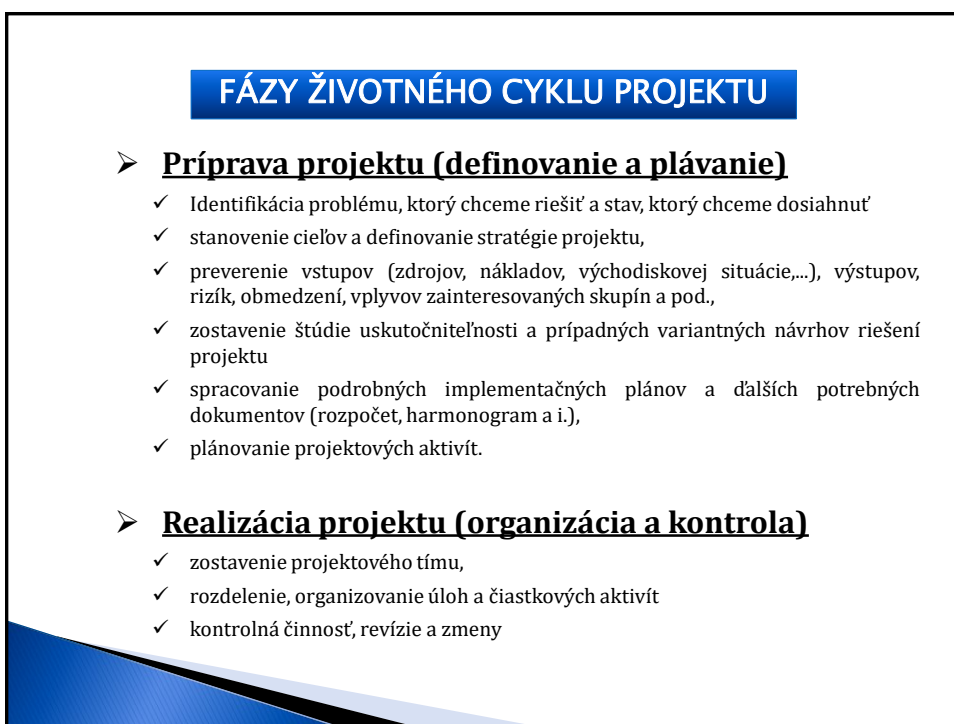
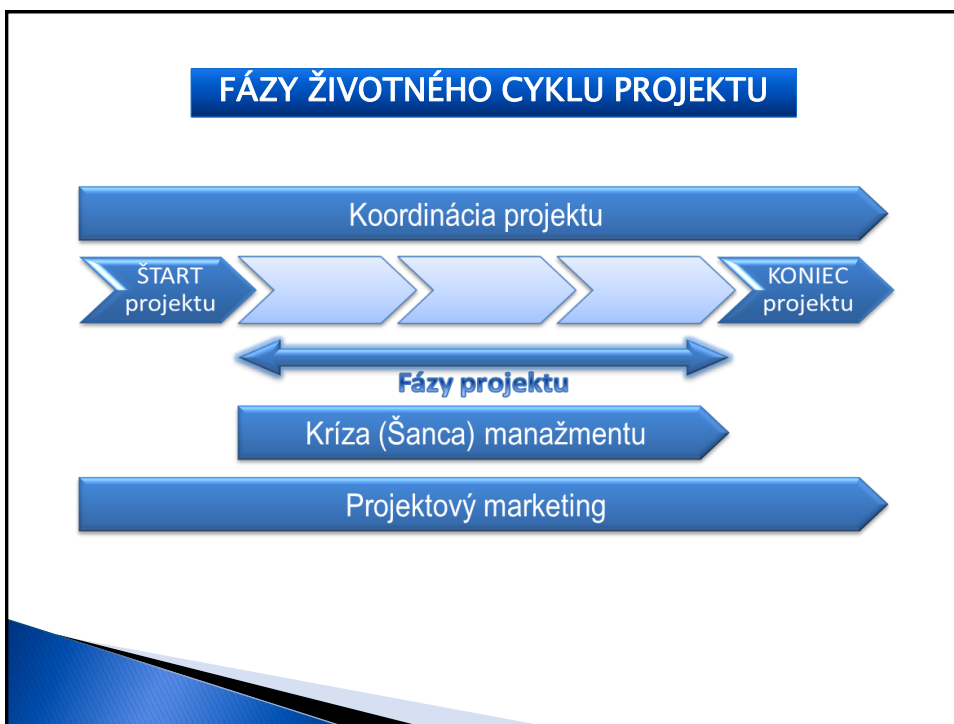
Magický trojuholník projektového manažmentu



PROJEKT AKO NÁSTROJ ZMENY



Využitie projektového prístupu / projektového riadenia k dosiahnutiu zmeny / cieľového stavu v organizácii.



FÁZY ŽIVOTNÉHO CYKLU PROJEKTU

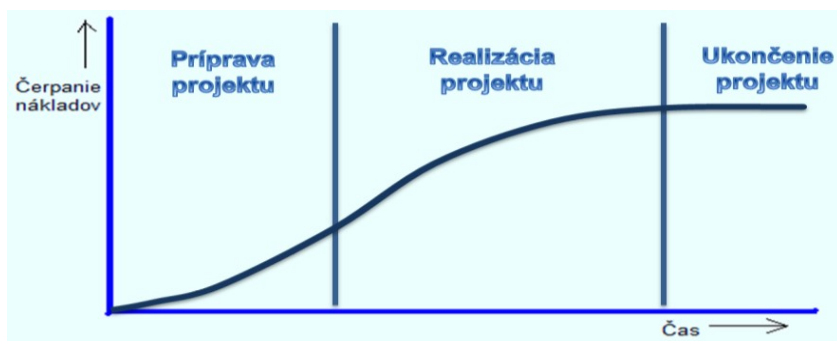
➤ Ukončenie projektu

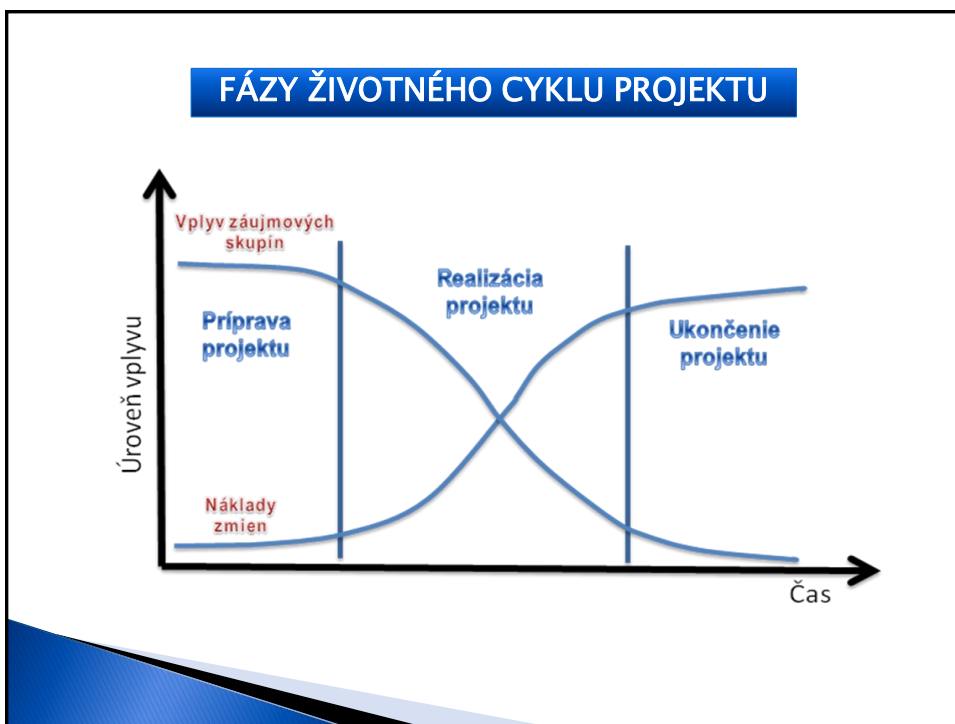
- ✓ Odovzdanie výstupov
- ✓ Akceptácia výstupov
- ✓ Vypracovanie záverečnej správy
- ✓ Finalizácia a odovzdanie dokumentácie
- ✓ Záverečný audit

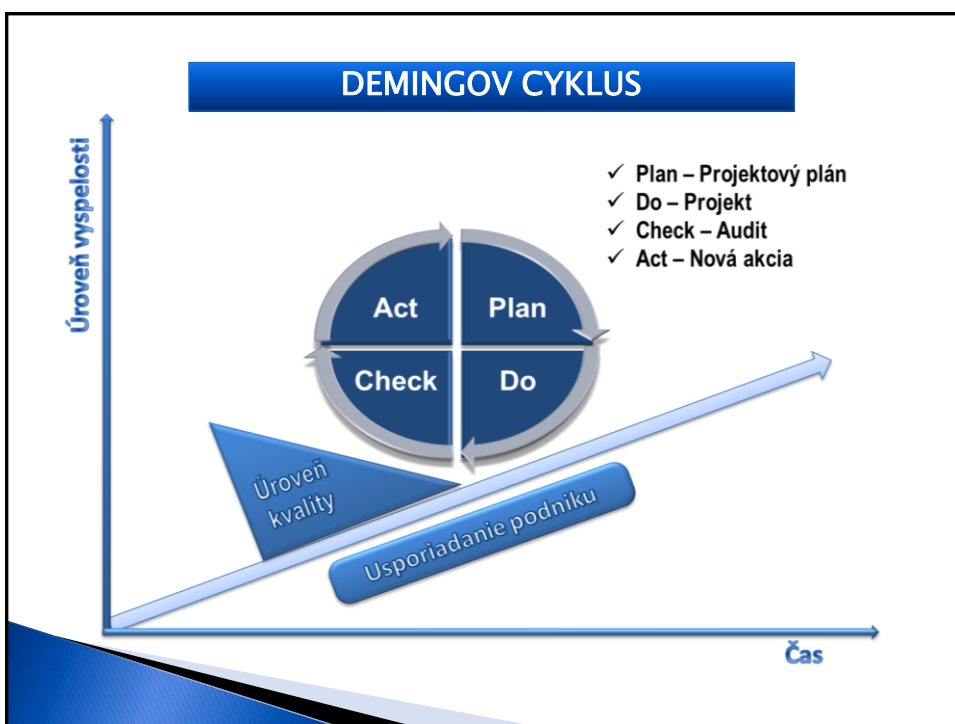
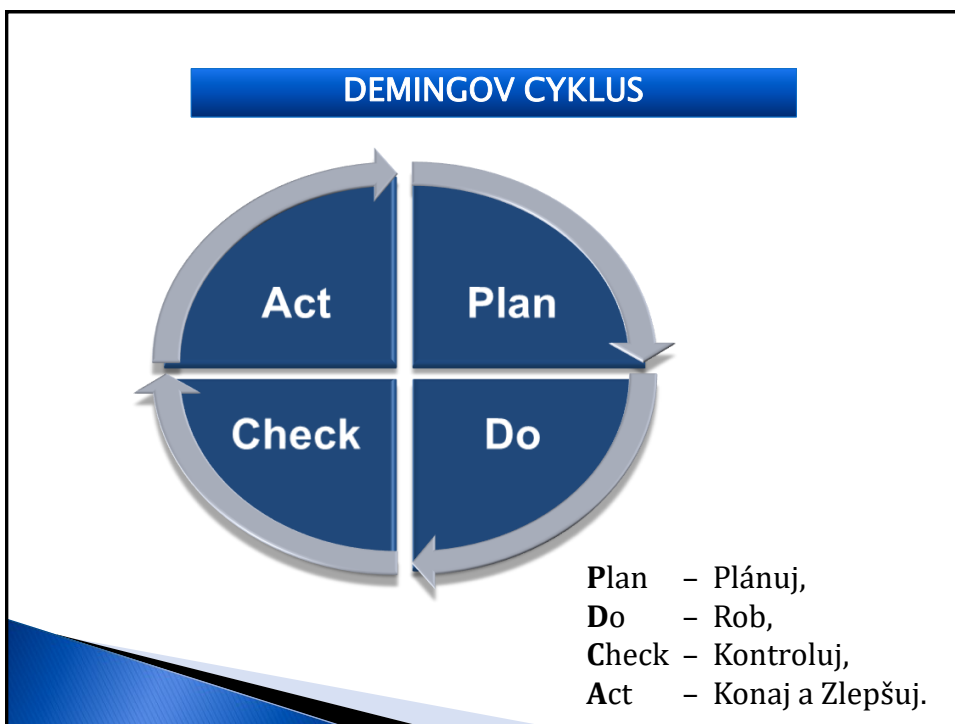
➤ Hodnotenie projektu (ex post)

- ✓ Vykonalenie post implementačnej kontroly
- ✓ Procesy udržateľnosti výsledkov a výstupov projektu
- ✓ Opatrenia pre

FÁZY ŽIVOTNÉHO CYKLU PROJEKTU







FÁZY PROJEKTOVÉHO CYKLU



PRÍPRAVA PROJEKTU

- Projekt je reakciou na existujúci problém, ktorý chceme vyriešiť, alebo potrebu, ktorú treba uspokojiť.
- To ako zdefinujeme problém priamo ovplyvní spôsob, ako ho budeme riešiť.
- Napríklad: Mám produkt, ktorý sa nepredáva. Konkurencia nie je veľká, tak označím za problém obchodného manažéra. A vymení ho! Čo však, ak je problém v samotnom produkte? Aký bude výsledok?

Problém sa nevyrieši, stále bude slabý predaj, pretože som nezaoberal identifikáciou príčin a nesprávne som definoval problém.

PROBLÉM, MISIA, VÍZIA A CIELE PROJEKTU

Chaos v pojmoch

Predstavme si FERA, fitness trénera ktorý Vám povie, "našiel som si nových klientov v Bratislave, a plánujem sa tam presťahovať". Povie tiež :

„Mám problém, musím si nájsť nové športové priestory.“

Opýtame sa, čo je tvoja **Misia** (poslanie)? **„Nájsť si nové športové priestory“**

Aká je tvoja **Vízia**? **„Mať nové športové priestory“** odpovie zmätene

Všetky tri vyhlásenia znejú dost' podobne, preto je dôležité pochopiť rozdiel medzi nimi hneď v začiatkoch, ak chceme úspešne vyriešiť problém.

PROBLÉM, MISIA, VÍZIA A CIELE PROJEKTU

PROBLÉM: Nemám športové priestory v Bratislave

VÍZIA	Musí mať	Chcem mať	Bolo by skvelé mať
	<ul style="list-style-type: none"> • 200 m2 • 5 parkovacích miest • 2 šatne s WC a sprchami • WiFi a Tel. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sklad • Samostatnú miestnosť na skupinové tréningy • Dostupnosť MHD 	<ul style="list-style-type: none"> • Kaviareň – Relax bar • Blízkosť obchodného centra • Miestnosť pre administratívu

MISIA: Nájsť priestory, ktoré splnia všetky položky „MUSÍ MAŤ“ a čo najviac ostatných položiek

PROBLÉM, MISIA, VÍZIA A CIELE PROJEKTU

- Ak by sme si teda chceli jednoducho zdefinovať všetky pojmy, mohli by sme povedať, že:
 - **Problém** je medzera medzi súčasným a budúcim, želaným stavom.
 - **Vízia** je to, čo chceme dosiahnuť. Jasne vystihuje ideálny cieľový stav, ktorý je možné dosiahnuť (je reálny) a stojí za to sa oň usilovať.
 - **Misia** (Poslanie) projektu (ale napr. aj inštitúcie) je potom naplnenie vízie projektu (inštitúcie).
 - **Cieľ** projektu je omnoho viac špecifický ako misia. Definuje výsledky projektu.

MISIA, VÍZIA A CIELE PROJEKTU

Ciele projektu

Základom každého projektu je cieľ resp. ciele, ktoré sa jeho realizáciou majú dosiahnuť. Ciele sú omnoho konkrétnejšie ako misia projektu. Definujú výsledky projektu.



MISIA, VÍZIA A CIELE PROJEKTU

Správne stanovený cieľ každého projektu musí spĺňať tzv. charakteristiku **SMARTer**, čo znamená:

- **S** - (Specific) špecifický,
- **M** - (Measurable) merateľný,
- **A** - (Agreed upon) odsúhlasený, príp. sa môžeme stretnúť
aj s označením akceptovateľný (Acceptable),
- **R** - (Realistic) realistický, t.j. dosiahnuteľný,
- **T** - (Time cost limited) časovo, príp. nákladovo obmedzený.
 - **e** - (evaluate, exciting) hodnotiteľný, energický
 - **r** - (recordable, re-do)
zaznamenateľný a opätovne nasadený



MISIA, VÍZIA A CIELE PROJEKTU

ÚLOHA

ZOSTAVTE V PORADÍ

PROBLÉM - VÍZIA - MISIA - CIELE

ZÁKLADNÚ KOSTRU PRE PROJEKT

ZAPAMÄTAJTE SI!

Projekt je základom riešenia konkrétneho problému a nástrojom zmeny!

Každý projekt musí mať definované:

➤ **Misiu, Víziu a Ciele**

Prípravná fáza projektu je veľmi dôležitá, pre jeho úspešné zvládnutie

➤ **Náklady zmien s pribúdajúcim časom rastu!**

ANALÝZA A PLÁNOVANIE PROJEKTU

FÁZA ANALÝZ

Analýza ovplyvňovateľov - identifikácia a charakteristika hlavných ovplyvňovateľov; odhadnutie ich možností

Analýza problémov - identifikácia hlavných problémov, obmedzení a prekážok; určenie príčin a následných súvislostí

Analýza cieľov - dosiahnutie zlepšeného výsledného stavu, pomenovanie zmien a ich vzájomných vzťahov

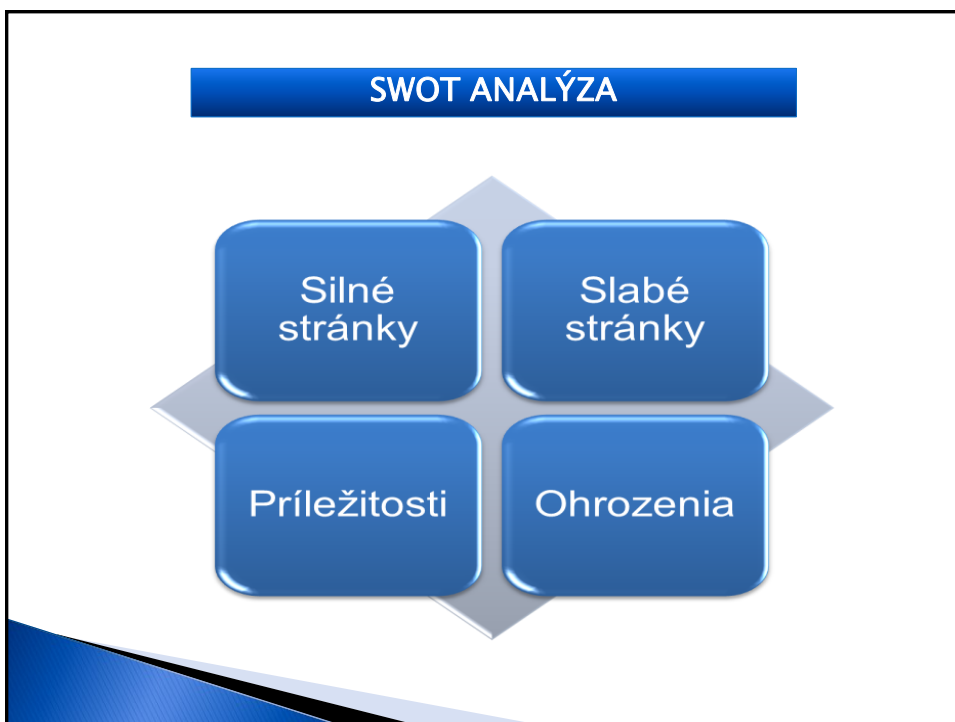
Analýza stratégií - identifikácia rôznych stratégií na dosiahnutie zmien;

FÁZA PLÁNOVANIA

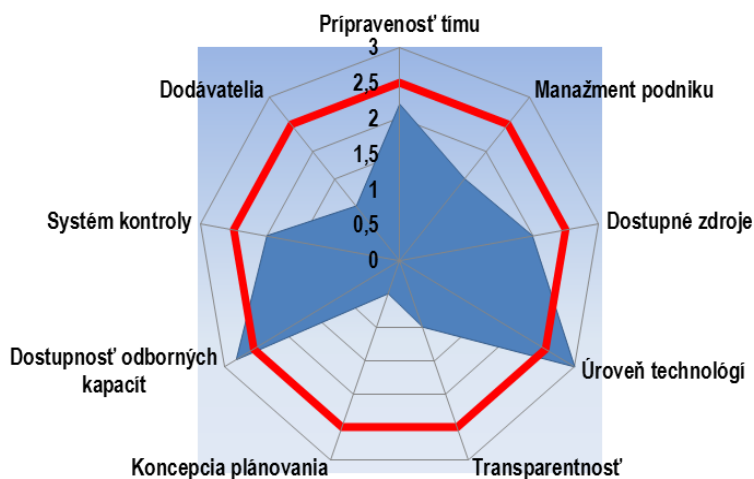
Tvorba Logickej plánovacej matice - určenie štruktúry projektu, overenie jej vnútornej logiky a rizík, formulácia merateľných indikátorov úspešnosti

Plán aktivít - určenie postupnosti a následnosti aktivít; odhad ich trvania, určenie zodpovedností

Plán zdrojov - pre harmonogram aktivít, identifikovať potrebné zdroje (vstupy) a rozpočet



SPIDEROV DIAGRAM



ANALÝZA PROBLÉMOV

Identifikuje negatívne aspekty existujúcej situácie a kreje vzájomnú kauzálnu súvislosť medzi jednotlivými identifikovanými problémami.

Identifikuje existujúce problémy a vzájomné väzby medzi nimi.

Pozostáva z nasledovných krokov:

1. Definovanie predmetu a rozsahu analýzy.
2. Definovanie hlavných (kľúčových) problémov.
3. Vizualizácia problémov vo forme tzv. „*Stromu problémov*“ pre pochopenie kauzálnej súvislosti identifikovaných problémov.

STROM PROBLÉMOV

Zostavte strom problémov na základe nasledovných krokov:

1. Definujte si kľúčovú oblasť, ktorú chcete riešiť
2. Pomenujte problémy.
3. Vyberte Váš prioritný problém.
4. Identifikujte vzájomné väzby problémov (príčiny a dôsledky)
5. Vizualizujte vo forme tzv. „Stromu problémov“ pre pochopenie súvislosti medzi nimi.
6. Doladzte na základe Brainstormingu Váš „Strom problémov“

STROM PROBLÉMOV



STROM CIEĽOV

Zvýšenie vedomostí
a zručností
zamestnancov

Zvýšenie jazykových
zručností

- Jazykové kurzy – nemčina
- Jazykové kurzy - angličtina

Zvýšenie manažerských
zručností

- Kurz komunikácie
- Kurz vyjednávania
- Kurz projektového manažmentu

ZAPAMÄTAJTE SI!

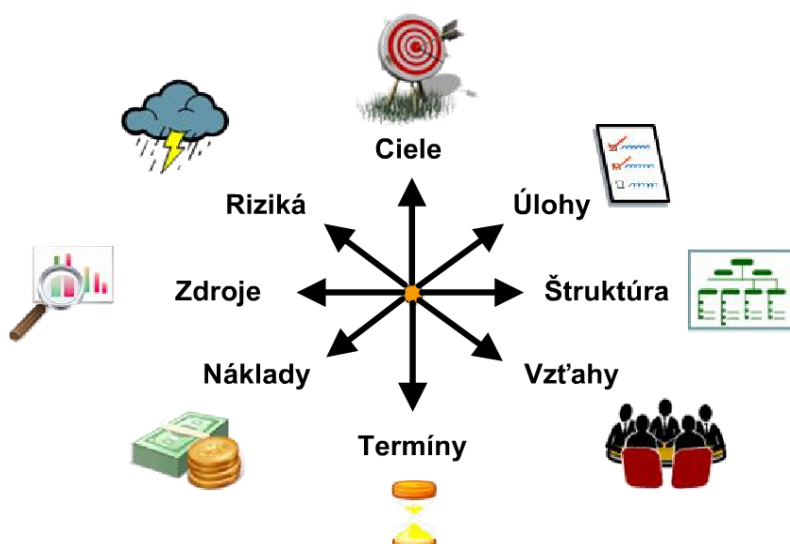
Správna identifikácia problémov a ich vzájomných súvislostí je základom pre stavenie si správnych cieľov projektu a zohľadnenie možných rizík a vplyvov.

Brainstorming (vzájomné radenie sa a výmena názorov a informácií) a následná vizualizácia sú výraznou pomôckou a základným nástrojom projektového manažmentu

PLÁNOVANIE PROJEKTU



PLÁNOVANIE PROJEKTU - HLAVNÉ OBLASTI



PLÁNOVANIE PROJEKTU – PROJEKTOVÝ PLÁN

1. Je komplexným dokumentom
2. Podlieha hodnoteniu a schvaľovaniu
3. Nie je „nemenný“
4. Je možné ho aktualizovať a dopĺňať cez zmenové konanie
5. Služi ako komunikačný nástroj pri riadení projektu

PLÁNOVANIE PROJEKTU – DEKOMPOZÍCIA PRÁČ

Work Breakdown Structure – WBS (najpoužívanější nástroj)

- Myšlienkou je rozdeľovanie komplikovanejších celkov na jednotlivé časti, úlohy, až do úrovne, ktorú nemožno deliť (atomizácia)
- Zjednodušuje odhad času, nákladov, potrebných zdrojov či rizík
- Postup:
 1. Rozdelenie hlavného cieľa na parciálne
 2. Rozdelenie každého parciálneho cieľa na aktivity, ktorými bude dosiahnutý
 3. Rozdelenie aktivít na podaktivity
 4. Ďalšia dekompozícia podaktivít v prípade potreby

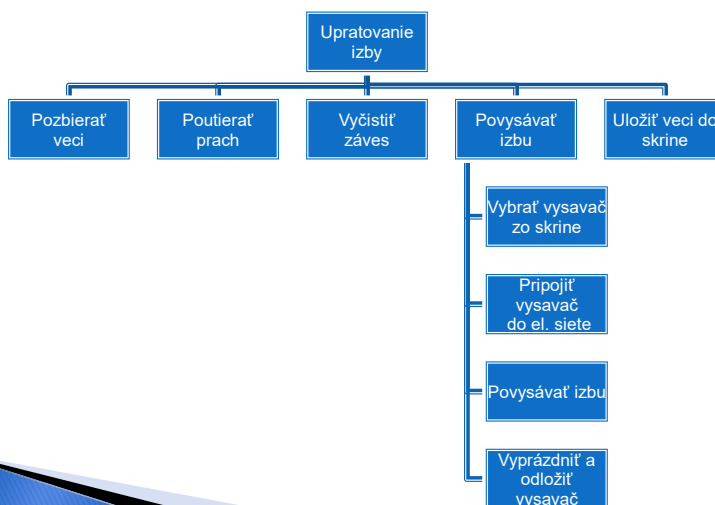
PLÁNOVANIE PROJEKTU – DEKOMPOZÍCIA PRÁČ

Upratovali ste niekedy izbu?



A mali ste pritom nejaký systém?

PLÁNOVANIE PROJEKTU – DEKOMPOZÍCIA PRÁČ

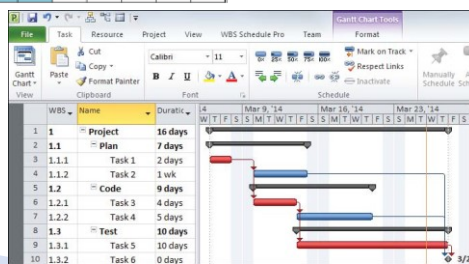


PLÁNOVANIE PROJEKTU – ČASOVÉ PLÁNOVANIE

- Spočíva vo výbere najvhodnejších metód pre určenie časovej náročnosti projektu a jeho jednotlivých aktivít
- Cieľom je tvorba časového plánu
- Prehľadná a zrozumiteľná forma projektového plánu
- Vzhľadom na náročnosť a komplexnosť projektov je tu dôležité:
 - Identifikovať všetky logické väzby medzi aktivitami
 - Určiť časovú náročnosť každej aktivity
 - Nájsť kritickú cestu pri postupe prác
 - Stanoviť celkový časový rozsah projektu
 - Určiť potrebné vstupy a náklady na ne - rozpočet

PLÁNOVANIE PROJEKTU – VIZUALIZÁCIA GANTTOV DIAGRAM

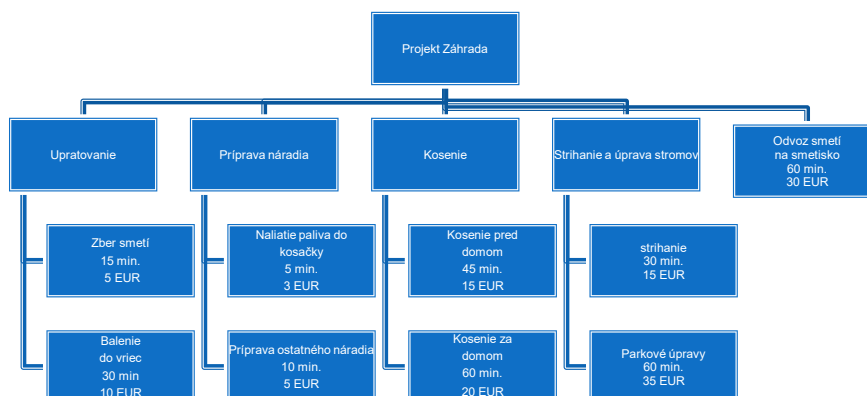
Rok / Aktivita	2017			2018											
	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
Stavebná dokumentácia															
Pripravné stavebné práce															
Výstavba reštaurácie															
Objednávka a výroba nábytku a vybavenia kuchyne															
Inštalácia nábytku a vybavenia kuchyne															
Kolaudácia															
Výber, Prijatie a zaškolenie zamestnancov															
Spustenie prevádzky reštaurácie															



PLÁNOVANIE PROJEKTU – VIZUALIZÁCIA

- Má významné postavenie v projektovom riadení
- Pomáha zlepšiť prehľadnosť a podchytenie veľkého množstva informácií o cieľoch, aktivitách, nákladoch, časových potrebách a pod.
- Prehľadná a zrozumiteľná forma projektového plánu

PLÁNOVANIE PROJEKTU – ČASOVÁ NÁROČNOSŤ A NÁKLADY VIZUALIZÁCIA



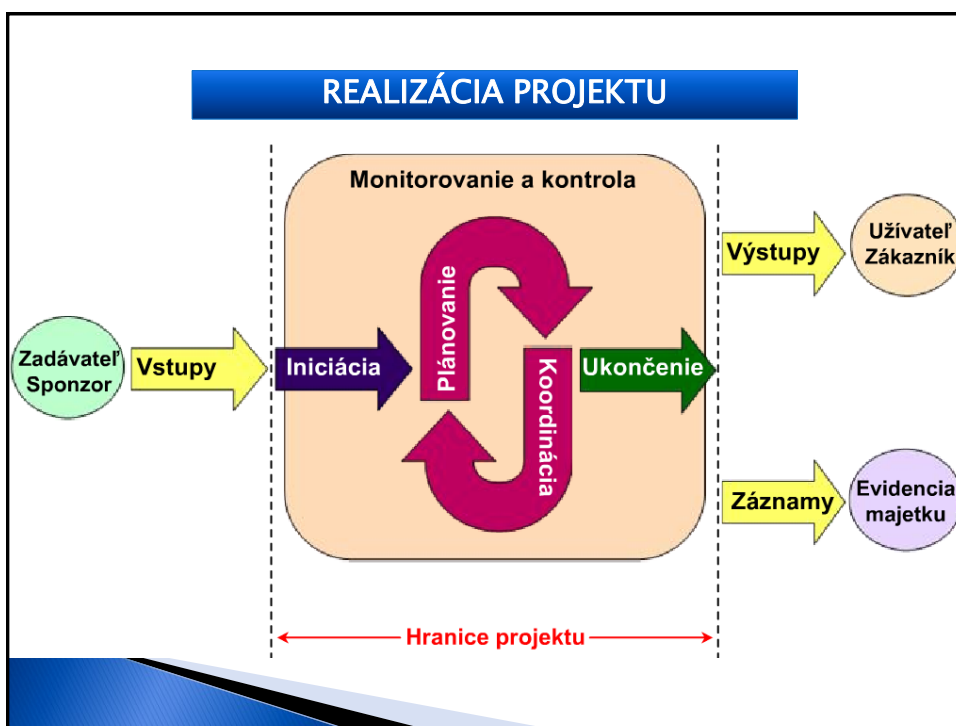


REALIZÁCIA A UKONČENIE PROJEKTU



REALIZÁCIA PROJEKTU

- **Predstavuje riadenie implementácie projektového plánu v reálnom čase, reálnych podmienkach a aktuálne dostupnými zdrojmi.**
- **Cieľom riadenia realizácie projektu je organizácia, koordinácia a kontrola projektových prác tak, aby bol dodržaný projektový plán a zároveň dosiahnutý výsledok projektu – plánované výstupy.**
- **Súčasťou riadenia projektu je tiež manažment rizík a riadenie zmien.**



REALIZÁCIA PROJEKTU - MONITORING A KONTROLA

- ▶ Súhrn aktivít zameraných na zisťovanie súladu realizovaných činností a zdrojov s projektovým plánom, a to z pohľadu **času, nákladov, kvality a rizík** projektu.
- ▶ Predstavuje overovanie skutočného postupu projektu s ohľadom na projektované aktivity (plán) formou:
 - **Merateľných ukazovateľov**
a ich porovnávania s predpokladaným stavom
- ▶ Prebieha hneď od začiatku realizácie prvých aktivít projektu.

REALIZÁCIA PROJEKTU - MONITORING A KONTROLA

- ▶ Ide o trojstupňový proces pozostávajúci z:
 - **Merania** – ukazovatele projektu
 - **Hodnotenia** – porovnávanie kvantitatívne a kvalitatívne v porovnaní s plánom
 - **Korekcií** – činnosti zamerané na korigovanie nežiadúcich vplyvov

REALIZÁCIA PROJEKTU - MONITORING A KONTROLA

- ▶ Ide o trojstupňový proces pozostávajúci z:
 - **Merania** – ukazovatele projektu
 - **Hodnotenia** – porovnávanie kvantitatívne a kvalitatívne v porovnaní s plánom
 - **Korekcií** – činnosti zamerané na korigovanie nežiadúcich vplyvov

REALIZÁCIA PROJEKTU – MONITORING A KONTROLA

- ▶ Plán monitorovania a kontroly projektu predstavuje:
 1. Definovanie potrebných vstupných informácií
 2. Stanovenie systému zberu a vyhodnocovania údajov
 3. Stanovenie časovej frekvencie zberu a vyhodnocovania údajov
 - *Čo budeme kontrolovať?*
 - *Kedy a ako často?*
 - *Akým spôsobom?*
 - *Kto bude za kontrolu zodpovedný?*
 - *Aký bude výstup z monitorovania a kontroly?*
 - *Kto bude realizovať prípadné korekcie – nápravy odchýlok?*

REALIZÁCIA PROJEKTU

V projektoch počas realizácie vyhodnocujeme najmä:

- Plnenie / Dosahovanie požadovaných výstupov / cieľov / merateľných ukazovateľov
- Dodržiavanie stanoveného časového harmonogramu
- Dodržiavanie plánovaného rozpočtu / výdavkov

MANAŽMENT RIZÍK AKO SÚČASŤ PROJEKTOVÉHO RIADENIA

- ✓ Kúpili by ste si nový automobil bez airbagov a bezpečnostných pásov ?
- ✓ Chceli by ste platobnú kartu alebo internet banking úplne bez hesiel či PIN-kódu?

MANAŽMENT RIZÍK AKO SÚČASŤ PROJEKTOVÉHO RIADENIA

- ▶ **Projekt je nástrojom zmeny a každá zmena so sebou zároveň prináša aj riziko**
- ▶ Riziko je teda prirodzenou súčasťou projektu
- ▶ **Úspešnosť projektu závisí od včasnej identifikácie a maximálnej miere eliminácie rizika** na minimálnu alebo únosnú mieru, pričom pre zostávajúce riziko sa zvyčajne vytvára časová a finančná rezerva

MANAŽMENT RIZÍK AKO SÚČASŤ PROJEKTOVÉHO RIADENIA

- ▶ **Prečo by sme sa mali zaoberať rizikami projektu?**
- ▶ Manažment rizík nám pomáha identifikovať, minimalizovať alebo okonca úplne odstrániť riziká, kt. by, bez správnej a včasnej identifikácie, mohli ohroziť a zastaviť projekt alebo priniest veľké časové a finančné straty pri jeho realizácii.

MANAŽMENT RIZÍK AKO SÚČASŤ PROJEKTOVÉHO RIADENIA

- ▶ Riziko musíme identifikovať už vo fáze plánovania projektu a pri písaní projektového zámeru a zahrnúť ho do projektovej dokumentácie.

Dilema manažmentu rizík:

- ▶ Ak neidentifikujeme riziko, nevieme naplánovať rezervy a úspech projektu môže byť ohrozený,
- ▶ Ak volíme pesimistický scenár k riziku a počítame v projekte s neúmerne veľkými rezervami, môže sa stať, že projekt nezíska podporu.

MANAŽMENT RIZÍK AKO SÚČASŤ PROJEKTOVÉHO RIADENIA

Včasná a správna identifikácia rizík prináša najmä tieto výhody a možnosti:

- ▶ Predpovedať vážne ohrozenia projektu predtým, než nastanú
- ▶ Okamžite podniknúť kroky na zníženie rizika
- ▶ Pripraviť alternatívne plány a prípadné kroky
- ▶ Zlepšiť rozhodovacie procesy v projektovom riadení
- ▶ Jasne identifikovať pôvod rizika alebo ohrozenia, a tým aj možnosť ich monitorovania

MANAŽMENT RIZÍK AKO SÚČASŤ PROJEKTOVÉHO RIADENIA

- ▶ Potreba MR je rôzna v závislosti od typov projektov, ich veľkosti a komplexnosti ako aj od inovácií / zmien, ktoré projekt prináša.
- ▶ Čím väčší, komplexnejší a zložitejší projekt, tým väčšia potreba manažmentu rizík.

UKONČENIE PROJEKTU

PROCESY:

- Odovzdanie požadovaných výstupov
- Validácia zo strany zákazníka / sponzora – pripomienkovanie
- Zapracovanie relevantných pripomienok – zmeny
- Akceptácia výstupov a výsledkov projektu (Preberací protokol)
- Uvedenie výsledkov a výstupov projektu do praxe / používania / prevádzky

VÝSLEDOK: SPOKOJNOSŤ ZÁKAZNÍKA

UKONČENIE PROJEKTU

Hlavnými aktivitami ukončovacieho procesu sú:

- Overenie ukončenia všetkých plánovaných a realizovaných aktivít projektu
- Hodnotenie realizácie aktivít projektu
- Rozdelenie / vrátenie zostávajúceho nevyužitého rozpočtu a iných zdrojov
- Kompletizácia projektovej dokumentácie a záverečnej správy
- Ukončenie väzieb medzi projektom a zainteresovanými stranami (vysporiadania – vecné, finančné)
- Vyhodnotenie práce projektového tímu

ZÁVEREČNÁ SPRÁVA

- Správa pre zákazníka / sponzora (poskytovateľa finančných prostriedkov)
 - Záverečná správa / Záverečná monitorovacia správa

- Správa pre manažment realizátora
 - Súhrný prehľad
 - Best Practices
 - Poučenie sa z projektu (Lessons Learned)



Ako začať pri tvorbe projektu z verejných zdrojov >>

KDE HĽADAŤ ZDROJE / VÝZVY ?

- Nájsť vhodný zdroj financovania (Operačný program, dotačná schéma, štátny program a pod.)
- Výzvy zvereňujú príslušné orgány, ktoré sú nositeľom alebo vykonávateľom takejto grantovej schémy.
- Príklady:
 - COVID pomoc
https://www.pomahameludom.sk/prva_pomoc_plus
 - OP VaI (II) www.opvai.sk
 - Nórsky finančný mechanizmus / EEA
- www.grantexpert.sk

ČO SI PREŠTUDOVAŤ ?

- **Výzva a jej dokumenty:**
 - Som možný (oprávnený) prijímateľ pomoci ?
 - Pokrýva môj projekt cieľovú skupinu ?
 - Rieši môj projekt priority a prispieva k napĺňaniu očakávaných cieľov ?
- **Schéma / Operačný program / Národný projekt, atď.:**
 - Je určený pre mňa (moju organizáciu) ?
 - Pôsobím v sektorech, ktoré sú podporované ?
 - Napĺňa môj projekt priority, ciele a horizontálne priority programu, resp. ciele priorít EÚ (komunitárne programy) ?
- **Legislatíva:**
 - Podmienky poskytnutia pomoci
 - Zákon o verejnom obstarávaní
 - Limity pomoci (schéma SP, deMinimis, mimo schému ŠP)
 - Metodické usmernenia



AKO VYTVORIŤ ŽIADOSŤ O GRANT ?

- **Otázka: Podáva sa projekt elektornicky alebo fyzicky ?**
- **Fyzicky**
 - ✓ stiahnem si formuláre a postupujem podľa príručky
 - ✓ Odosielam poštou / fyzické doručenie
- **Elektronicky**
 - **Žiadosť - vzor je dostupný**
 - ✓ potrebné vytvoriť si registráciu
 - ✓ založiť novú žiadosť o grant
 - ✓ Vyplniť žiadosť + vložiť prílohy
 - ✓ Skontrolovať - vygenerovať DRAFT, skontrolovať
 - ✓ Odoslať žiadosť elektronicky prostredníctvom portálu a podpísať ku KEP / ZEP

ŠTRUKTÚRA NÁVRHU PROJEKTU (ALEBO AJ ŽIADOSTI O GRANT)

- ▶ Môže byť určená poskytovateľom grantu.
- ▶ Takmer každý poskytovateľ grantu má vlastný formulár žiadosti o grant, a tým vlastne určuje štruktúru NP
- ▶ NP by mali obsahovať nasledujúce časti:
 - Východiská a ciele projektu
 - Produkty a výsledky projektu
 - Plán práce - dekompozícia úloh + časový plán
 - Náklady / rozpočet
 - Systém hodnotenia - evaluáciu
 - Disemináciu a účinky/dopad projektu
 - Udržateľnosť / schopnosť prežiť

ŽIADOSŤ O GRANT – BEŽNÉ PRÍLOHY

➤ Hlavné prílohy

- ✓ Podrobný opis projektu
- ✓ Detailný rozpočet
- ✓ Finančná analýza (pri investičných projektoch)
- ✓ Súhrny ukazovateľ firmy / Index Bonity (pri investičných projektoch)

➤ Ďalšie prílohy

- ✓ Prieskum trhu
- ✓ Vyhlásenie o MSP (pri schéme ŠP alebo deMinimis)
- ✓ Potvrdenia zo stavebného úradu a OÚ ŽP (investičné projekty)
- ✓ Čestné vyhlásenia
- ✓ Životopisy
- ✓ a iné.

PRÍKLADY VÝZIEV

„COVID Výzvy“ aj pre šport

- ✓ <https://www.minedu.sk/prva-pomoc-pri-znizovani-dopadov-koronavirusu/>
- ✓ https://www.pomahameludom.sk/prva_pomoc_plus

PRIESTOR PRE OTÁZKY.....

- Čo Vás zaujíma z oblasti projektového riadenia?

ĎAKUJEM ZA POZORNOSŤ!



doc. Ing. Milan FÍLA, PhD.

E-mail: milan.fila@gmail.com

www.flashconsulting.eu

