

# PROJEKTOVANIE V RÁMCI INOVÁCIE VYSOKOŠKOLSKÉHO VZDELÁVANIA – ZÁKLADNÉ POZNATKY Z PRAXE<sup>123</sup>

Pavol KOCHAN

Pravoslávna bohoslovecká fakulta Prešovskej univerzity v Prešove, Prešov,  
Slovenská republika

## ÚVOD

Projektový manažment je dnes považovaný za kľúčový element pre úspešné projektovanie. „Súčasná doba nás donútila osvojiť si techniky riadenia odporúčané projektovým manažmentom. Jeho výhody využívame aj v období, kedy nerealizujeme žiadny projekt.“ [4] Projekt je taký kvalitný, aký je schopný jeho manažment. Skutočnou hnacou silou však nie je manažment ako taký, ale jeho schopnosť motivovať ďalších. V prenesení týchto poznatkov z teórie článok popisuje prepojenie základných poznatkov z vlastnej praxe a nimi potvrdenú alebo doplnenú teóriu.

## MANAŽMENT PROJEKTU A MOTIVÁCIA

Motivácia pri plánovaní a realizácii projektu je jedným zo silných faktorov, ktorý môže inšpirovať, povzbudzovať a stimulovať jednotlivcov alebo projektový tím, aby dosiahol úspech. Zároveň motivácia pomáha vytvárať environment projektu, ktorý podporuje tímovú prácu a kolektívne iniciatívy na dosiahnutie spoločných cieľov. Úroveň motivácie jednotlivca alebo skupiny môže značne ovplyvniť všetky aspekty výsledkov projektu a faktory, ktoré priamo súvisia s jeho úspechom, t. j. čas, rozpočet, kvalitu, či očakávania. [6], [2] Motivácia je oblasťou, ktorá sa väčšinou skúma medzi odborníkmi v oblasti psychológie, pretože je najdôležitejším faktorom úspechu každého tímu. Behaviorálna škola manažmentu usilovne pracuje na rozširovaní vedomostí o ľudských potrebách a motivácii. [1] Pre dosiahnutie úspechu projektu je dôležité

---

<sup>123</sup> Táto štúdia je jedným z výsledkov riešenia vedecko-výskumného projektu KEGA 006PU-4/2018 STURE SPACE – implementácia inovatívnych metód vo vysokoškolskom procese štúdia s využitím alternatívnych zdrojov.

vytvoriť a udržiavať motivujúce prostredie pre všetkých členov riešiteľskej skupiny. Ak manažment projektu znamená dosiahnutie výsledkov prostredníctvom iných, potom je zo strany manažéra nevyhnutná ich stimulácia cez vedenie skupiny aj vlastným príkladom, vytváranie pozitívneho a motivačného prostredia pochopením a spojením s kľúčovými zložkami motivácie. Motivácia sa stáva osobnou pre každého člena skupiny a je odvodená z túžby člena dosiahnuť cieľ, splniť úlohu alebo pracovať smerom k očakávaniam. Motiváciu teda možno považovať za cieľ ambícií zameraných na požadovaný úspech. [6]

Projektový manažment označuje organizovanie, riadenie a koordináciu projektu a do jeho základných úloh môžeme zaradiť plánovanie a organizovanie projektu, vytváranie tímu, organizáciu stretnutí, monitoring a evalváciu, administráciu a finančný manažment. Projektový manažment zabezpečuje realizáciu jedinečných, neopakovateľných, limitovaných, obsahovo a cieľovo vymedzených procesov, preto sa líši od štandardného spôsobu operatívneho riadenia a je viazaný na samotný projekt a dobu jeho trvania. [4] Z hľadiska motivácie samotný projektový manažér sa stáva hybným motorom, preto jeho komunikačné zručnosti a plán sú kritickým faktorom motivácie zamestnancov. Ak manažér projektu nesprávne označí ciele projektu alebo očakávania každého člena, spravidla sa člen skupiny osobne nedostane do súladu s tým, čo sa projektový manažér snaží dosiahnuť. [1] Alanzi, odvolávajúc sa na Huszcza, poukazuje na štyri základné pozície, ktoré definujú základné princípy rozvoja efektívnej práce a motivácie a výkonu člena projektového tímu:

- *Neochotný a neschopný*, ktorému chýba motivácia a schopnosti (zručnosti).
- *Neochotný a schopný*, ktorému chýba motivácia, aj keď má zručnosti, resp. odbornosť.
- *Ochotný a neschopný*, ktorý má odhodlanie cieľavedome pracovať na dosiahnutí cieľa, ale jeho schopnosti sú na počiatku vlastného intelektuálneho a duchovného rastu.
- *Ochotný a schopný*, ktorý má zručnosti aj vôľu na to, aby sa stal kľúčovým členom skupiny a vystupuje na najvyššej možnej úrovni. [1]

Pre pochopenie motivácie a schopnosť jej uplatnenia je dôležité osvojiť si základné poznatky niektorých základných teórií motivácie:

*McGregorova teória X a Y* je teóriou, v ktorej existujú dvaja ľudia: teória X pozná človeka, ktorý nechce pracovať a musí byť riadený, t. j. pod mikroriadením, a teória Y, kde človek považuje prácu za prirodzenú.

*Maslowova teória* popisuje pyramídu potrieb v niekoľkých vrstvách, pričom zlyhanie ktorejkoľvek z nich bráni ďalšiemu postupu v ľubovoľnom smere.

V takom prípade manažér musí poznať, ktorý člen tímu je na akej úrovni, aby ho dokázal správne motivovať. [2], [3]

Vroom vytvoril v polovici 20. storočia *teóriu očakávania*, podľa ktorej motivácia je výsledkom multiplikatívnej funkcie valencie (hodnota, ktorú kladieme ako odmenu), inštrumentálnosti (dostaneme odmenu, ak splníme očakávania týkajúce sa výkonnosti) a očakávania (úsilie bude mať za výsledok požadovaný cieľ). Manažér používa odmeny (vonkajšia motivácia) a uznávanie (vnútorná motivácia) s cieľom motivovať zamestnancov a členov skupiny. Avšak existuje tu riziko, že nesprávne uplatnenie odmien a uznání by mohlo viesť k zmäteniu a demotivácii ostatných zamestnancov. [1], [6] S ohľadom k nami sledovanému projektu v praxi objavuje sa u ešte jedna závažná skutočnosť spojená s motiváciou – ekológia. Súčasným trendom sú tzv. projekty zelených stavieb, ktoré predstavujú minimálne zaťaženie pre životné prostredie. Existujú štyri hlavné faktory ekologickej výstavby: finančná, imidžová, obchodná stratégia a etická. [5] Z nášho hľadiska pritažujúcim faktorom je motivácia spojená s financovaním týchto stavieb. Mnohí developeri sú častokrát demotivovaní vyššou finančnou náročnosťou navrhovaných stavieb, ktoré musia spĺňať zvyšujúce sa prísne kritériá označovania zelených stavieb. Z edukačného hľadiska vidíme v projektovaní v praxi jednu dôležitú skutočnosť. Každý zapojený člen tímu získal nové poznatky, aj na základe negatívnych skúseností, ktor mu pomohli rozvinúť svoje možnosti a osobný potenciál pre prípadné budúce projekty.

## ZÁKLADNÉ POZNATKY Z PRAXE

Vyššie uvedené poznatky z vybraných teórií a ich overenie sme si stanovili ako krátkodobú úlohu v rámci riešenia vedeckého projektu KEGA pod názvom StureSpace - implementácia inovatívnych metód vo vysokoškolskom procese štúdia s využitím alternatívnych zdrojov. [7] Realizácia projektu začala v roku 2018 schválením jeho financovania. V rámci projektu bolo stanovených niekoľko hlavných a priebežných cieľov, resp. výstupov projektu. Hlavným cieľom bolo zriadenie multifunkčnej zóny, v ktorej má byť vo vysokoškolskom prostredí vytvorený jedinečný priestor spájajúci štúdium a vedeckú činnosť s relaxom (z toho názov StureSpace – študuj a relaxuj na jednom mieste). Projekt počítal s ekonomickým aj environmentálnym dopadom, preto jeho jedinečnosť spočívala vo vlastnostiach stavby, ktorá mala byť realizovaná. Vzhľadom k obmedzenému financovaniu zo strany agentúry, ktorej rozpočet je závislý na pridelení dotácií od štátu nebolo možné realizovať stavbu z poskytnutej dotácie. Manažment

projektu vytvoril priebežne niekoľko alternatívnych realizácií a podľa toho priebežne dotváral prostredie motivácie všetkých členov. Tu musíme podotknúť, že za členov tímu boli považovaní všetci študenti aj zamestnanci fakulty, pretože projekt bol zameraný výsostne na túto cieľovú skupinu, ktorá mala sama určiť, aký chce priestor. Z pôvodnej tzv. kontajnerovej stavby, ktorá je dnes vo vyspelých štátoch bežnou a z rôznych hľadísk (ekonomika, ekológia, dizajn) pomerne atraktívnou, projektový tím hľadal iné formy dofinancovania tohto cieľa projektu a teda aj formu jeho naplnenia. V rámci financovania jednou z nich bol sponzoring, kde vidíme určité zlyhanie manažmentu v schopnostiach, nakoľko nebol schopný motivovať potenciálnych donorov (či už z oblasti štátnej správy, podnikateľskej sféry alebo neziskových organizácií a pod.) pre financovanie projektu. Z hľadiska spôsobu ďalšou alternatívou bola realizácia priestoru formou úpravy už existujúcich priestorov. Zo zrealizovaného sa táto alternatíva ukázala ako navhodnejšia, pretože bola ekonomicky najvýhodnejšou v danej situácii. Aj z hľadiska ekológie vidíme dodržanie ambícií projektu, pretože išlo o minimálny zásah do prostredia, ale účelovosť priestoru spĺňa všetky požadované výstupné kvality určené z projektu.

Z doteraz zrealizovaného vidíme ako najväčší problém vyššie spomenutú motiváciu. Keďže projekt počítal s priamou účasťou študentov v zmysle ich rozhodovania o výsledku nového priestoru, v prvom roku bola zrealizovaná študentská súťaž o vlastnom navrhnutom dizajne priestoru. Tomu predchádzala niekoľkomesačná snaha osloviť študentov podieľať sa na realizácii projektu. Vzhľadom k tomu, že projektový manažment prakticky nemal a zároveň nepovažoval za správny spôsob motivácie formou prinútenia v zmysle, že účasť na projekte bude zarátaná do záverečného hodnotenia vybraných študovaných predmetov, alternatívou sa ukázala dizajnerská súťaž, v ktorej motiváciou bolo zakomponovanie navrhnutého dizajnu do konečného vzhľadu nového priestoru, ale súčasťou odmeny bolo aj finančné ohodnotenie víťaza súťažného dizajnu. V rámci tejto súťaže bolo pomerne náročné motivovať študentov, ktorí sa prejavili ako „schopní a neochotní“, pretože zhodou okolností došlo k ich demotivácii objektívnymi príčinami (problém akreditácie, možnosti štúdia, medziludské vzťahy a pod.), ktoré projektový manažment nemohol ovplyvniť. Napriek tomu motivácia bola čiastočne úspešná, pretože uskutočnená súťaž motivovala časť študentov, ktorí sa zapojili a stali sa priamo účastníkmi na realizácii projektu. Zároveň každý z účastníkov sa stal vlastným víťazom v podobe získania nových skúseností v tejto oblasti.

## ZÁVER

Na základe základných poznatkov z praxe môžeme potvrdiť, že motivácia je snáď najsilnejším faktorom, ktorý ovplyvňuje celý projekt od jeho plánovania až po jeho realizáciu. V oblasti motivácie vo vysokoškolskom prostredí je z pohľadu nami realizovaného projektu náročnou úlohou komunikácia. Najpočetnejšou skupinou boli „schopní a neochotní“ a „neschopní a neochotní“. V praxi sa potvrdilo, že druhá skupina je pre manažéra projektu neprijateľná z dôvodu vysokej investície do motivácie a prakticky sa táto charakteristická skupina nestáva súčasťou tímu projektu. Prvá menovaná skupina nepredstavovala takéto riziko investícií a prípadného zlyhania motivácie, aj keď motivovať v rámci zapojenia sa do projektu bolo najnáročnejšou úlohou. Východiskom sa stala motivácia na základe počiatočnej a priebežnej realizácie, kedy oslovení boli motivovaní už zrealizovanými jednotlivými fázami s reálnymi výsledkami. Úlohou projektového manažéra je prehodnotiť poznatky získané z predchádzajúcich projektov, zistiť, čo by motivovalo člena tímu a vyvolalo v ňom ambíciu dosiahnutia novej úrovne cieľa.

## SUMMARY

Based on basic knowledge from practice, we can confirm that motivation is perhaps the strongest factor affecting the whole project from its planning to its implementation. In the area of motivation in the university environment, communication is a challenging task from the perspective of our project. The most numerous groups were "able and unwilling" and "unable and unwilling". In practice, it has been confirmed that the second group is unacceptable to the project manager because of the high investment in motivation and practically this characteristic group does not become part of the project team. The first group did not present such a risk of investment and potential failure of motivation, although motivating to participate in the project was the most challenging task. The starting point was motivation based on the initial and continuous implementation, when the addressed were motivated by the already realized individual phases with real results. The task of the project manager is to review the knowledge gained from previous projects, to find out what would motivate a team member and create an ambition to achieve a new goal level.

## REFERENCES

1. ALANZI, S. 2018. *Motivation : People are motivated by a desire*. [online]. [2019-10-02]. Dostupné z: [http://www.salemalanzi.com/motivation/#The\\_Motivation](http://www.salemalanzi.com/motivation/#The_Motivation)
2. KANELLOPOULOU, M. *Project team management elements for effective motivation and project managers' leadership and techniques for its telecommunication industry in Greece*. [master thesis]. Piraeus : City University of Seattle, Graduate Technological Education Institute (T.E.I.) of Piraeus, 2009. 68 s.
3. KUZYŠIN, B. 2011. Základné východiská projektovania v sociálnych a charitatívnych oblastiach. In *Sociálna a duchovná revue*. Prešov : Vydavateľstvo PU v Prešove, 2011, vol. 2, issue 1, s. 3-8. ISSN 1338-290X.
4. KUZYŠIN, B. 2011. *Základy projektovania pre charitatívnu a sociálnu službu*. Gorlice : Diecezjalny ośrodek Kultury Prawosławnej ELPIS w Gorlicach, 2011. 99 s. ISBN 878-83-63055-02-8.
5. NURUL, D. A. - ZAINUL, A. N. 2013. Motivation and Expectation of Developers on Green Construction: A Conceptual View. In *International Journal of Humanities and Social Sciences*. 2013, vol. 7, No. 4, p. 914-918.
6. PETERSON, T. M. 2007. Motivation: How to Increase Project Team Performance. In GEMÜNDEN, H. G. (ed.). 2007. *Project Management Journal*. [online]. New Jersey : Project Management Institute, 2007, vol. 38, issue 4, p. 60-69. ISSN 1938-9507. [2019-10-21]. Dostupné z: [https://www.academia.edu/34520267/Motivation\\_How\\_to\\_Increase\\_Project\\_Team\\_Performance](https://www.academia.edu/34520267/Motivation_How_to_Increase_Project_Team_Performance)
7. *Projekt StureSpace - implementácia inovatívnych metód vo vysokoškolskom procese štúdia s využitím alternatívnych zdrojov*. [online]. [2019-09-30]. Dostupné z: <https://www.unipo.sk/pravoslavna-bohoslovecka-fakulta/veda-a-vyskum/projekty/>

## **PROJECTING UNDER INNOVATION OF UNIVERSITY EDUCATION - BASIC KNOWLEDGE FROM PRACTICE**

Pavol KOCHAN, lecturer, Faculty of Orthodox Theology, University of Presov,  
Masarykova 15, 080 01 Presov, Slovakia, pavol.kochan@unipo.sk,  
00421517724729

### **Abstract**

Project management is now regarded as a key element for successful design. The present time has forced us to adopt management techniques recommended by project management. We use its advantages even in a period when we do not realize any project. The project is as good as its management. The real driving force is not management per se, but his ability to motivate others. In the transfer of this knowledge from theory, the article describes the interconnection of basic knowledge from our own practice and the theory confirmed or supplemented by the theory.

### **Keywords**

Projecting, motivation, education, innovation, praxe