



# SOP3

šance  
pro 3. tisíciletí



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



## Co je to projekt?

- Z latinského pro-jicio, pro-iectum, znamená návrh nebo rozvrh
- Poprvé použito architektem Fillipem Brunelleschi při stavbě katedrály ve Florencii v 15. století
- Vytvořil kresby (progetto) a oddělil plán a realizaci

- **Současné definice**

Definice dle PMBOK:

**„Projekt je dočasné úsilí s cílem vytvořit unikátní produkt nebo službu.“**



Definice dle ISO 10006:

**„Projekt je jedinečný proces sestávající z řady koordinovaných a řízených činností s daty zahájení a ukončení, prováděný pro dosažení cíle, který vyhovuje specifickým požadavkům, včetně omezení daných časem, náklady a zdroji.“**

evropský  
sociální  
fond v ČR

EVROPSKÁ UNIE

MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVYOP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

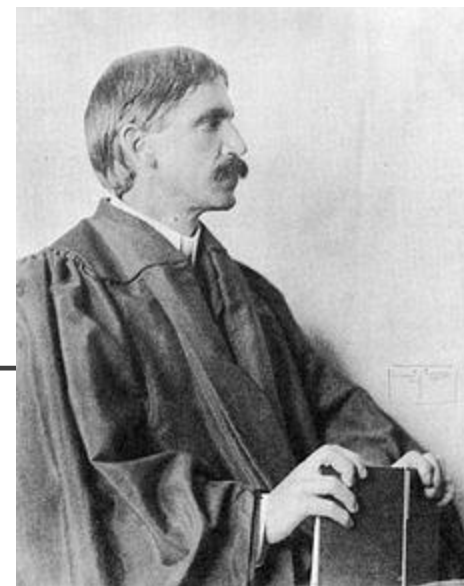
INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

# Project management = řízení projektu

- Zahrnuje řadu činností vedoucích k dosažení cíle konkrétního projektu
- Využívá celý soubor dovedností, vědomostí, nástrojů a technik
- Projektový manažer a projektový tým je zodpovědný za řízení projektu
- Projektové řízení – metoda vedení

# Charakteristické znaky projektu

**John Dewey** – (1859 – 1952) americký filozof a reformátor vzdělávání, zavedl pracovní – projektové vyučování



Projekt má podle něj tyto základní podmínky:

- Je odrazem procesů v komunitě, která ovlivňuje jeho vznik a vývoj
- Vychází z konkrétních podmínek
- Propojuje zkušenosti z minulosti s pozorováním přítomnosti

# Projekt

- **má účel**
- **je realistický**
- **je komplexní**
- **je výsledkem práce týmu**
- **je omezený časem a prostorem**



- **je jedinečný**
- **je dobrodružstvím**
- **se skládá z jednotlivých částí**
- **je možné zhodnotit**

## Projekt není:

- Činnost, která se dá zorganizovat kdykoli a kdekoli
- Rutinní běžný provoz
- Aktivita bez konkrétního cíle
- Spontánní aktivita bez předchozího plánu



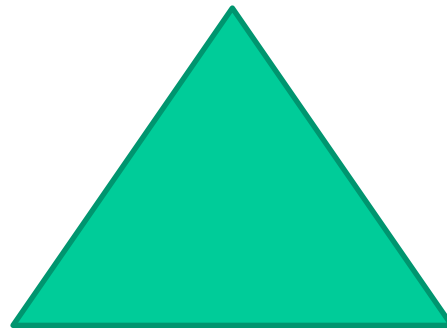
# Trojimperativ projektu

Co znamená, že byl projekt úspěšný?

- Dosáhl definovaného **cíle**
- Nepřekročil vymezený **čas**
- Vystačil s určenými **zdroji**

**CO?**

Kvalita, cíle, produkt – věčná stránka



**KDY?**

Časový plán

**ZA KOLIK?**

náklady na provedení  
(nejprve práce a poté v penězích)



# Fáze projektu

- 1. Plánování projektu, definování**
  - Analýza potřeb, analýza kapacity, definování cílů a etap, identifikace aktivit/úkonů, kalendář, hledání zdrojů financování, kontaktování partnerů, sestavení projektového týmu, sestavení plánu hodnocení, podání projektové žádosti

## 2. Implementace, Realizace

- Realizace aktivit, řízení zdrojů – lidských, finančních, materiálových, průběžné vyhodnocování, řízení změny, komunikace uvnitř i navenek

## 3. Vyhodnocení

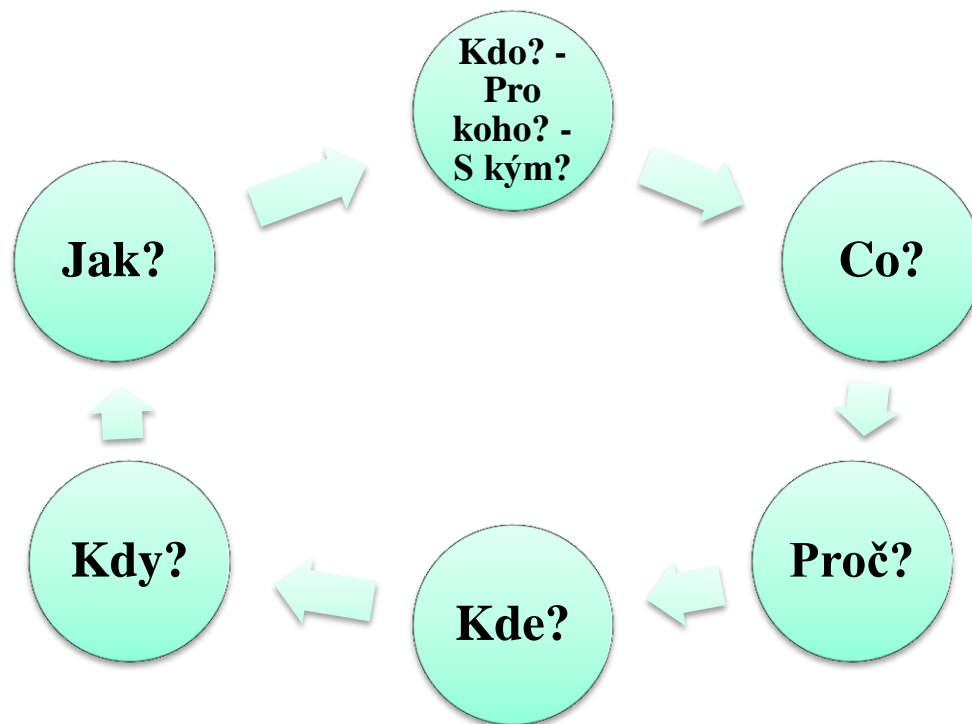
- Zhodnocení výsledků, zhodnocení dopadu a využití, možnosti rozvoje, tvorba zpráv

# Plánování projektu

## Jak dojít k vyrovnanému trojimperativu projektu?

## Stačí nám rovnou si odpovědět na CO? Jak? A ZA KOLIK?

## Strukturování otázek podle Laswellovy metody „W?“





# N – A – O – M – I – E

Kdo a proč – Analýza potřeb

**Needs**

Pro co – Záměr, strategie

**Aims**

Co – Cíle

**Objectives**

Jak – metodologie, aktivity

**Methods**

Kdy – časový harmonogram

**Implementation**

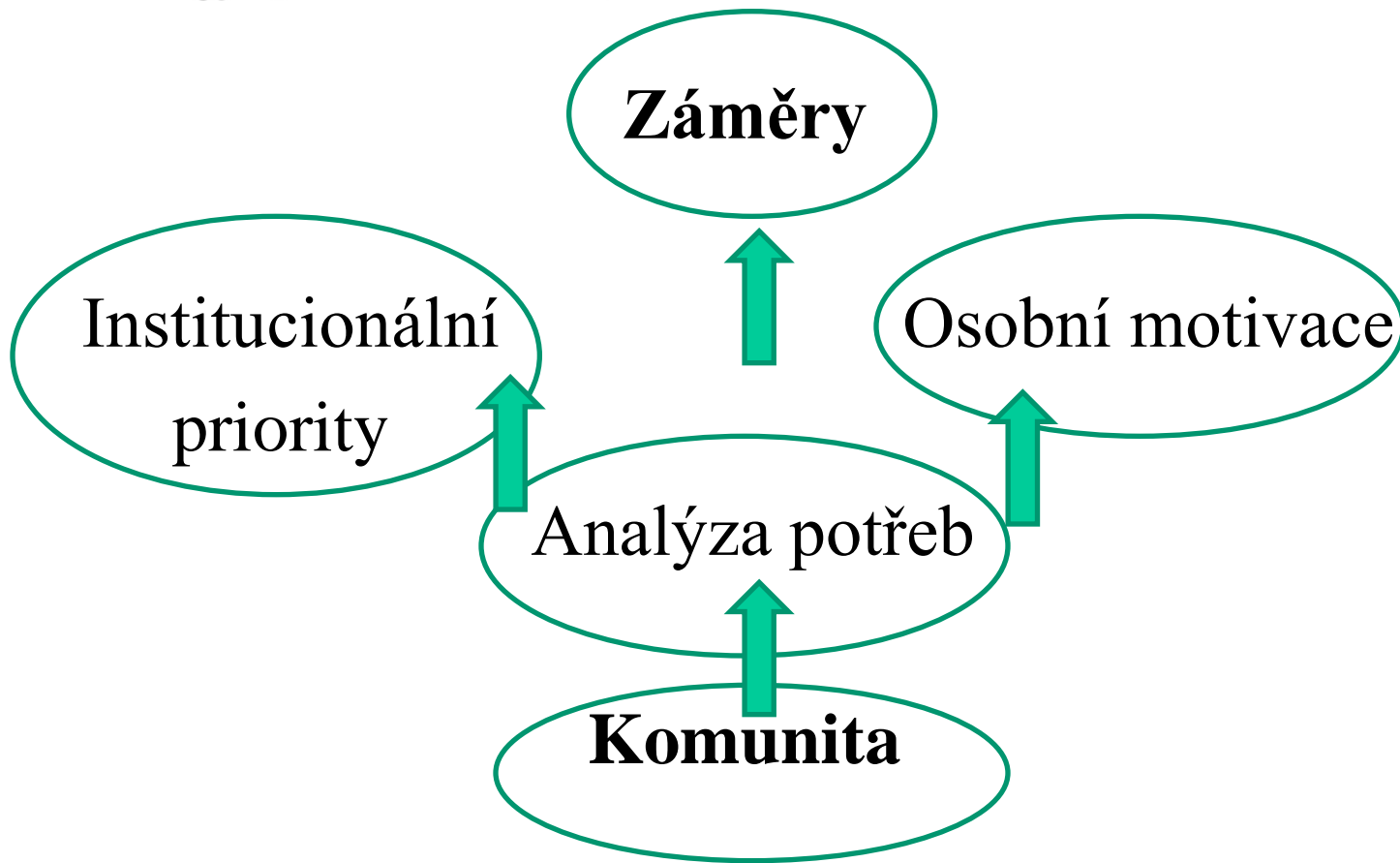
Evaluce

**Evaluation**



## Analýza potřeb

- Zahrnuje společenské, ekonomické a politické podmínky
- Společenské podmínky určují společenské cíle a úkoly projektu
- Analýza komunity, ukotvení projektu v kontextu organizace, osobní motivace



## Definování záměru

- Globální, celkový cíl
- Odráží hlavní priority projektu
- Přináší přehled o řešeném problému, cílové skupině, metodologii, umístění a cílové změně

**„Záměry představují prioritu v moři potřeb.“**

## Definování cílů

**„Jednou z nevýhod neurčitých cílů projektu je vyhnutí se potížím při odhadování souvisejících nákladů“**

- Cíle převádějí záměry projektu do praxe
- Jejich definování je klíčové pro vytvoření realistického a dosažitelného projektu

# Definujte cíle tak, aby byly SMART



**Specific** – specifické, konkrétní

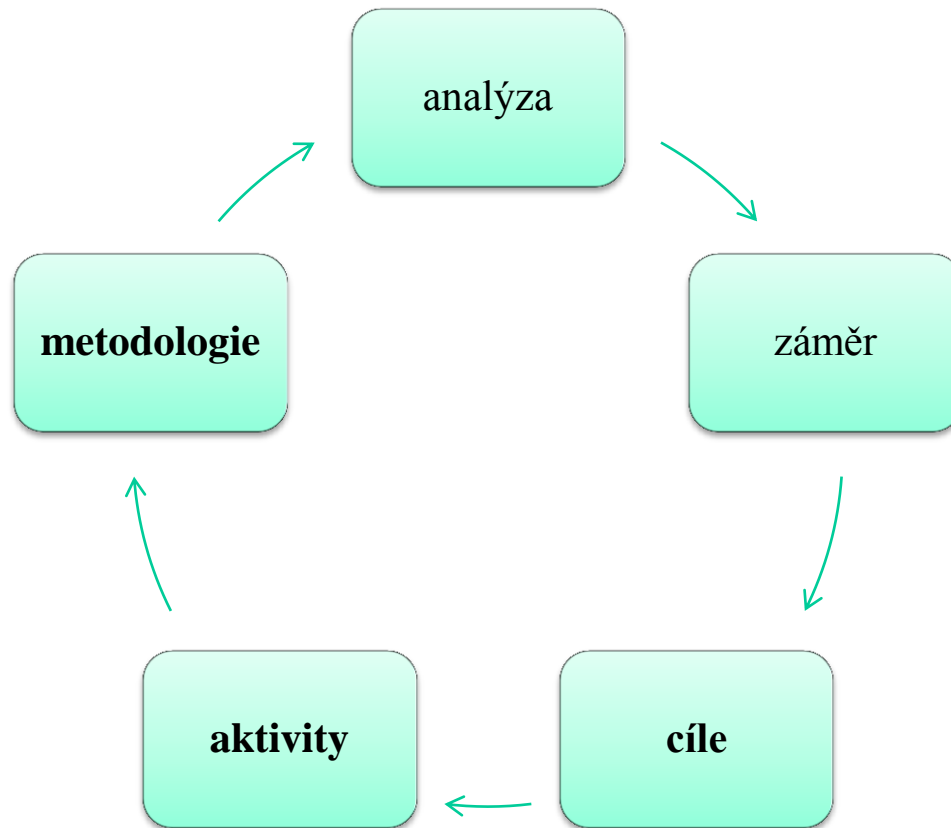
**Measurable** – zhodnotitelné, měřitelné

**Aligned** – odpovídající potřebám

**Realistic** - realistické

**Timed** – časově ohraničené

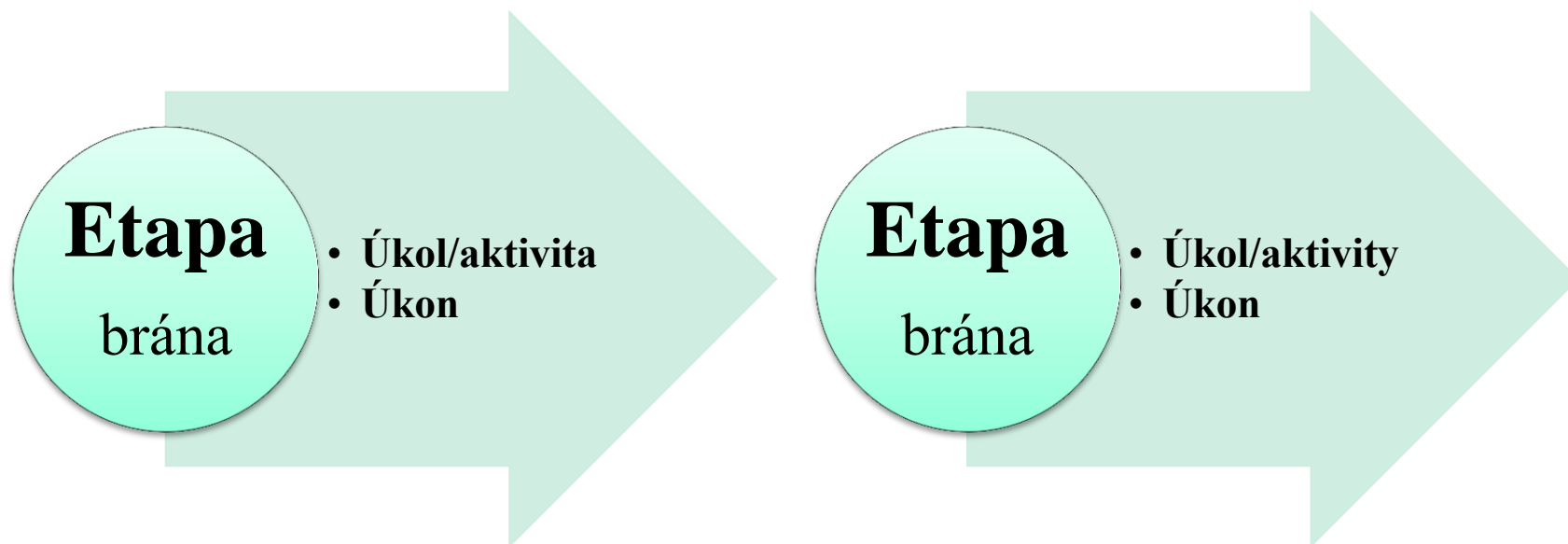
- Rozmanité
- Flexibilní
- Ekologické
- Rozpoznatelné v aktivitách





## Plánování aktivit

- Aktivitou vedou k naplňování cílů
- Jejich výsledkem je konkrétní měřitelná hodnota – měřitelné ukazatele
- Jejich typizace je dána metodologií
- Jsou v interakci mezi sebou



# Řízení projektu

„Žádný velký projekt nebyl dokončen včas, v rámci rozpočtu a s těmi samými lidmi, s nimiž začal. Ani váš nebude první, kterému by se to podařilo...“

## Co vše v rámci projektu řídíme?

- **Finance, Materiální zdroje**
- **Práci a čas**
- **Lidi, kteří tu práci dělají**
- **Informace a komunikaci**
- **Vnější vztahy**
- **Riziko a změnu**

# Řízení financí

- Finanční plánování
- Monitoring – držení stanoveného rozpočtu
- Podmínky donora
- Vyhledávání dalších zdrojů
- Kontrola výdajů

# Řízení materiálních zdrojů

- Prostory, vybavení, materiál, zásoby

## Řízení práce

- Nastavení jasných realistických cílů
- Monitoring kvality a kvantity práce
- Zajištění adekvátních zdrojů
- Řízení času

# Řízení lidí

- Výběr a přijímání
- Podpora týmové práce
- Odpovídající zapojení do rozhodování
- Motivace – uznání, chvála
- Zajištění rozvoje a vzdělávání
- Odpovídající informace a konzultace

# Řízení informací a komunikace

- Hodnocení nápadů a informací vně organizace/týmu
- Hodnocení nápadů a informací zevnitř
- Ukládání informací
- Třídění informací a selekce vhodnosti pro další uživatele



# Řízení vnějších vztahů

- Publicita
- Reprezentace organizace/týmu
- Kontakt s donory
- Práce s veřejností, cílovou skupinou
- Kontakt s partnery, ostatními organizacemi

## Řízení projektu z hlediska lidských zdrojů

- formální řízení
  - liberální řízení
  - direktivní řízení
  - týmové řízení
- 
- **Direktivní řízení – důvěra → pořádek**
  - **Otevřené řízení – aktivita**
  - **Synergické řízení – synergie**

# Řízení rizika a změny

- Změna je přirozenou součástí procesu
- Dobrý plán počítá s riziky a má vytvořený prostor pro změny
- Ideální čas pro zhodnocení míry rizik je přechod mezi jednotlivými etapami projektu – tzv. BRÁNA
- Včas zastavený projekt ušetří náklady

**Pro různé procesy, výsledky – různé přístupy, ale!!!**  
**Vhodné pro různé typy stavu organizací:**  
**Dle pozice organizace v pyramidě vitality:**



**Pyramida řízení – cílem managera je dovést  
organizaci (tým, projekt, podnik)  
na její vrchol, ale jinak,  
než postupně zdola nahoru to nejde:**

**synergie**

**aktivita**

**pořádek**

**důvěra**

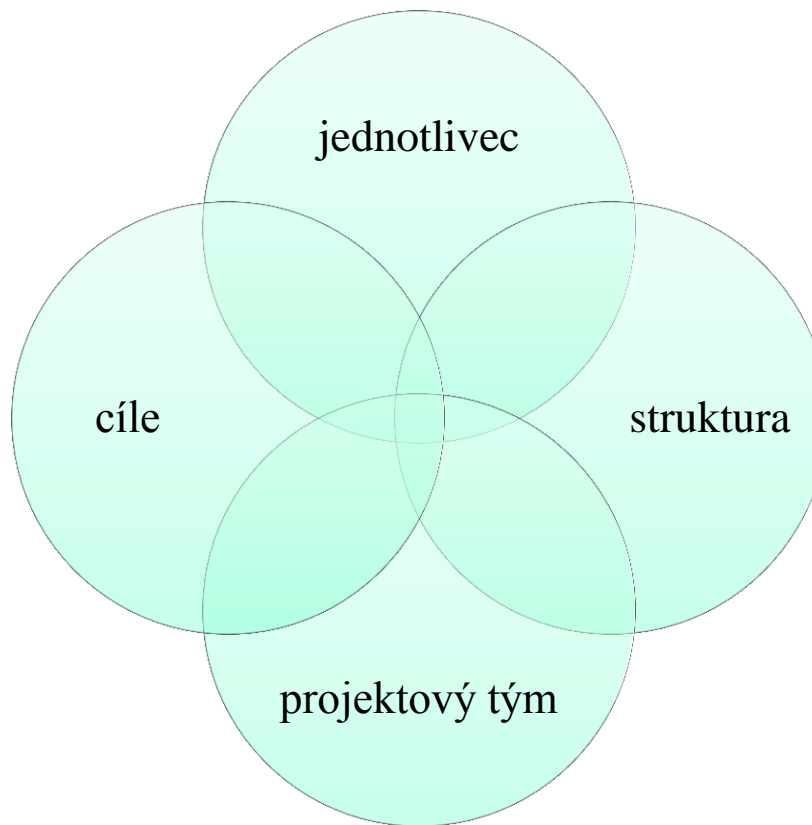
**chaos**

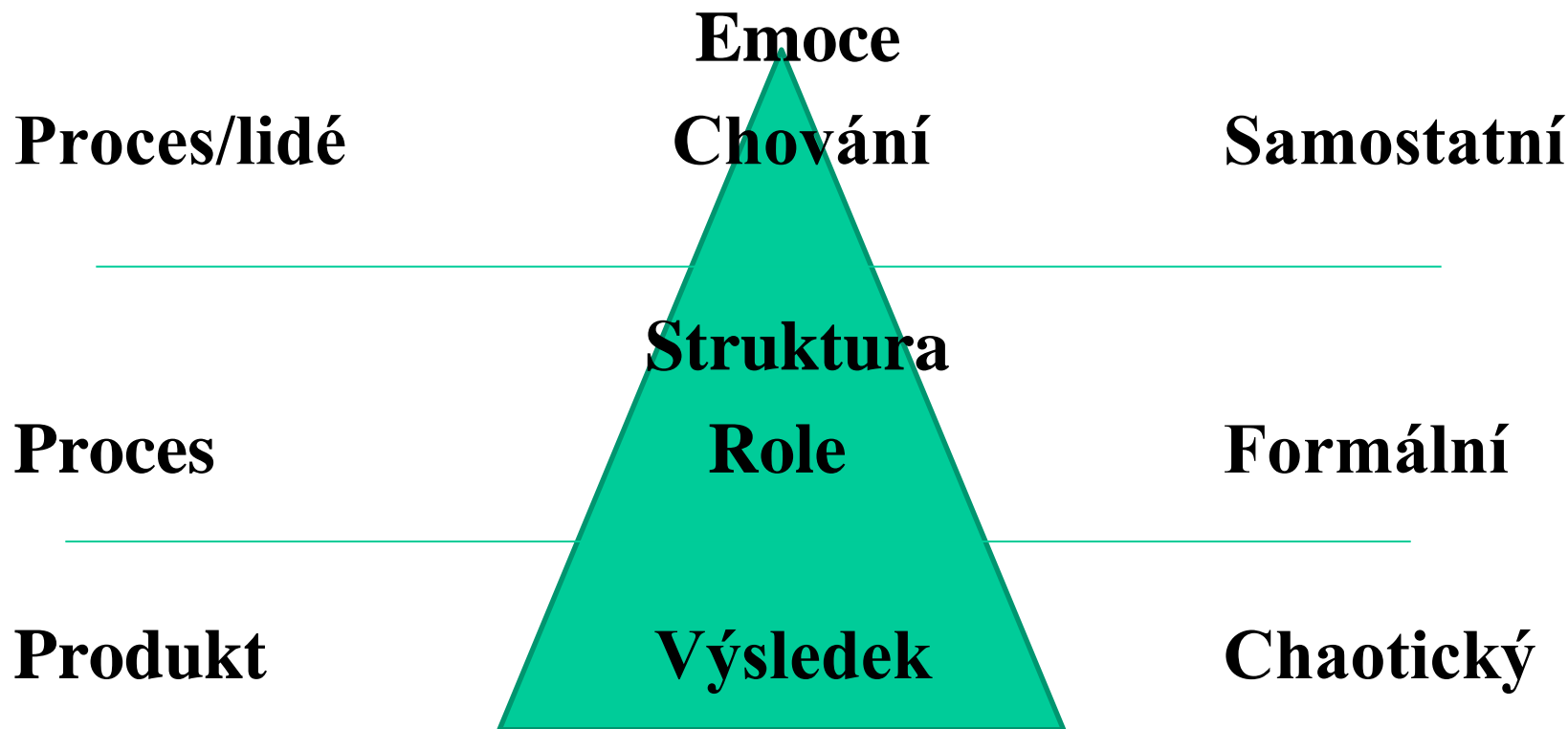
# Projektový tým

Klíčovým prvkem týmové práce je účinná spolupráce.

Ve spolupráci týmu se mísí dvě roviny vztahů:

- osobní/mezilidské
- pracovní







# Řízení projektu z hlediska lidských zdrojů

- **přípravný tým**
- **realizační tým**
- **zaměstnanci a dobrovolníci**
- **cílové skupiny**
- **partneři**
- **donátoři**

a vztahy uvnitř skupin, mezi skupinami a mezi lidskými zdroji a dalšími prvky a aspekty projektu

## Kvalita lidských zdrojů a péče o ně

- Výběr dle potřeb a cílů projektu
- Motivace
- Odpovídající odměna
- Vzdělávání
- Participace na managementu a dalších činnostech – dle schopností a dovedností
- Zohlednění sociálně zdravotních specifík – v náplni, ohodnocení, komunikaci, vyhodnocování výsledků
- Rozvoj organizace dle „stavu a kvality“ lidských zdrojů

## Zapojení všech osob v projektu do jednotlivých úrovní a fází projektu, práce sociálního podniku

- Role v týmu
- Role v organizaci
- Role v projektu (projektech)
- Zaměstnanci x dobrovolníci
- Různé typy smluv a právních i osobních vztahů

# Rámcem pro rozhodování DECIDE

Definujte – decide

Zkoumejte – explore

Objasňujte - clarify

Nápady- ideas

Rozhodnutí - decision

Vyhodnoťte - evaluate

# Hodnocení a monitoring

Umožňuje řídit projekt mezi změnami.

## Monitoring

- Zaznamenávání, sledování, kontrola
- Provádí se v průběhu projektu
- Pomáhá reagovat na překážky, řídí změnu

## Hodnocení

- Určení nebo upravení hodnoty, stavu
- V projektu provádíme průběžné/pravidelné hodnocení
- Kontrola kvality
- Vhodný čas pro hodnocení jsou konce jednotlivých fází projektu – brány
- Součást motivace týmu

# Hodnocení je součástí plánu/přípravy projektu

- Nastavit kritéria hodnocení – co chci hodnotit a proč
- Časový plán a plán zdrojů hodnocení
- Koho a kdy do hodnocení zapojíme
- Nástroje hodnocení

## Vyhodnocení projektu z hl. lidských zdrojů

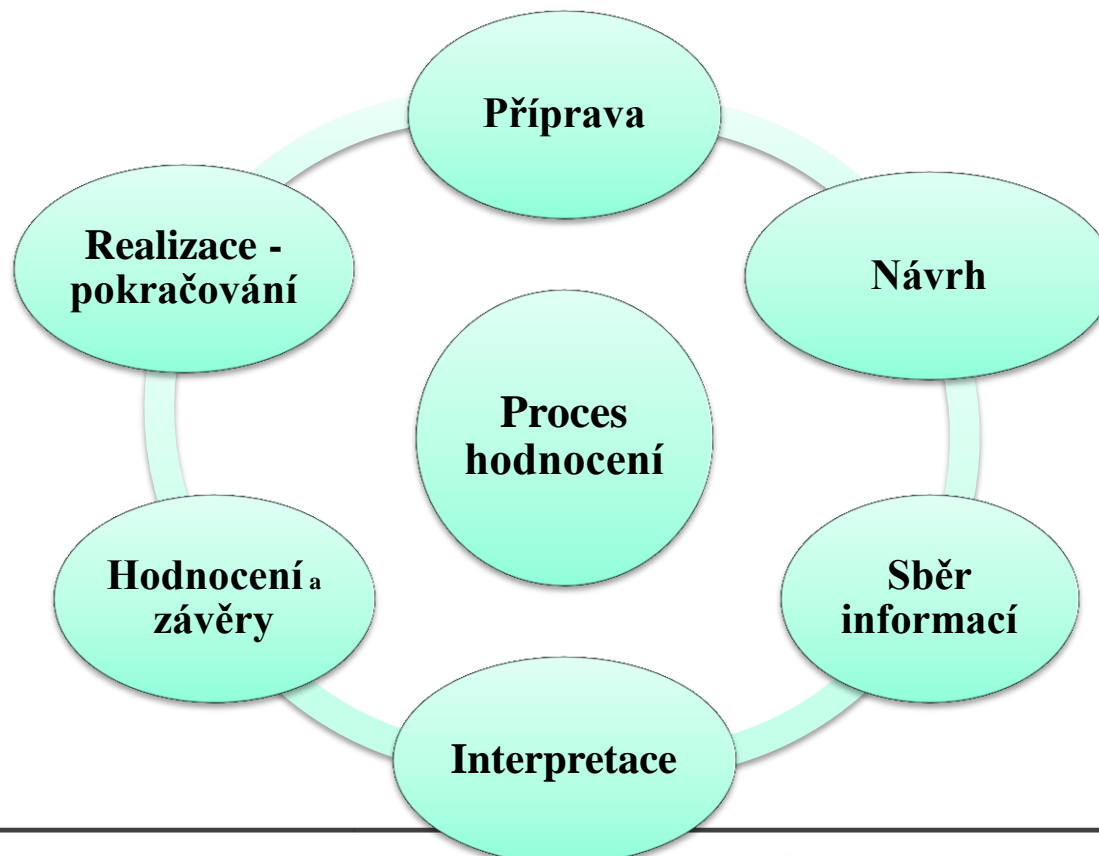
- Po všech skupinách a všech klíčových aktivitách, výstupech – často hodnocení pomocí škály spokojenosti, úspěšnosti apod.
- Zapojení všech skupin do hodnocení
- Volba vhodných forem zpětné vazby a evaluace
- Vyhodnocení a záznam zkušeností – pozitivních i negativních



# Závěrečné hodnocení projektu

Hodnotíme:

- Dosažené výsledky
- Dosažené cíle
- Vedení financí
- Proces
- Dopad na organizaci



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE

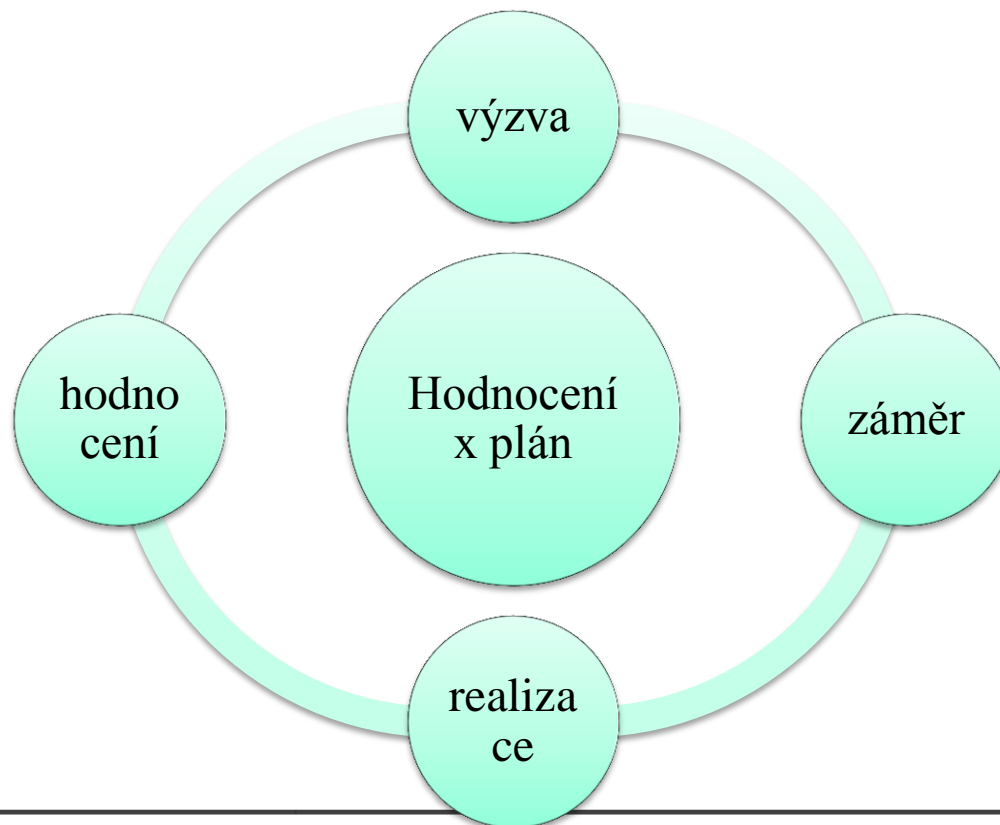


MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



**Žádný systém není dokonalý.**

**Tak jako jste jedineční Vy, budou jedinečné  
i Vaše projekty.**

**Hodně úspěchů**

## Použitá literatura

- V. Beck (2010) : Studijní opora k modulu sociální podnikání v praxi (MS depon in: VŠ podnikání , Ostrava)
- N. Johanisová (2008): Kde peníze jsou služebníkem, nikoli pánem. Výpravy za ekonomikou přátelskou přírodě a člověku. – Stehlík, Volary.
- J. Plamínek (2008)|: Vedení lidí, týmů a firem. – Grada. Praha.
- M. Šedivý, O. Medlíková (2009): Úspěšná nezisková organizace. – Grada, Praha.

## Použitá literatura

- Kolektiv autorů, T-Kit Řízení projektů, NIDM MŠMT, 2007
- RNDR. Zdenko Staníček, IT SYSTÉM 2002/2003
- Školící materiály týmu školitelů ČNA Mládež v akci
- [www.strukturalni-fondy.cz](http://www.strukturalni-fondy.cz)
- [www.belbin.cz](http://www.belbin.cz)
- [www.wikipedia.cz](http://www.wikipedia.cz)