



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

**MŠMT**  
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

# Projektové řízení

Podklad pro webinář

Lektor Dana Diváková

CZ.02.3.68/0.0/0.0/15\_001/0000283

**NIDV**  
NÁRODNÍ INSTITUT  
PRO DALŠÍ  
VZDĚLÁVÁNÍ

**SRP**  
Strategické řízení a plánování  
ve školách a v územích

# Obsah webináře

Základní pojmy projektového řízení

Realizační tým

Kroky projektového řízení

Webinář je zaměřen nejen na řízení MAPII, ale na všechny další projekty, které v rámci MAP budou realizovány.

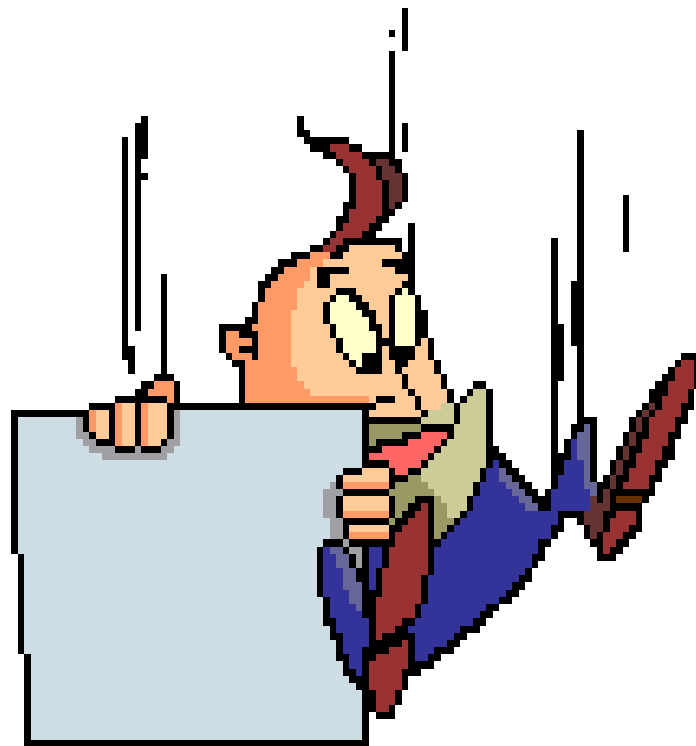
# Proč projektové řízení

Pro zjednodušení práce

Pro kvalitní realizaci projektu

Pro eliminaci rizik

„...a projekty pro všechny...!“



# Co je projektové řízení

Projektové řízení je nezbytné pro kvalitní realizaci všech projektů, financovaných z **jakýchkoli zdrojů**.

Řízení projektů je přímo úměrné výši poskytnuté finanční podpory

Jakmile začneme přemýšlet o zpracování jakéhokoli projektu, již v tuto chvíli je naprosto nezbytné uvažovat v systémech projektového řízení.

# Základní pojmy

**Řízení projektu** je řídicí proces, který zahrnuje plánování, organizování, vedení a

kontrolování úloh a dostupných zdrojů k naplnění definovaných cílů jednotlivých projektů.

**Projektové řízení** je soubor znalostí, metod a technik a nástrojů zaměřených na řízení projektu nebo skupiny projektů.

**Základní přínos projektového řízení (PŘ):**

Důsledným uplatňováním metod, technik a nástrojů PŘ lze úspěšně dosáhnout dodržení času, rozpočtu, kvality, výstupů projektu.

# Řízení realizace

**Řízení realizace projektu je proces, kterým chceme dosáhnout toho, aby se plánované události skutečně staly, k neplánovaným aby nedocházelo.**

# Výchozí podmínky pro řízení projektu

klíčové úkoly a cíle

potřebné znalosti a dovednosti pracovníků

priority (úkolů, zdrojů, atd.)

základní termíny

rozpočet



# Výchozí podmínky pro řízení projektu

informační a komunikační požadavky

struktura a termíny předkládání zpráv o realizaci

předpokládané důsledky a problémy realizace

# Klíčové úkoly a cíle

Klíčové aktivity jsou hlavní náplní projektu. **Klíčové aktivity jsou prostředkem k dosažení cíle projektu.**

**Všichni jsou s nimi seznámeni**

**Jsou stanoveny jasné priority realizace klíčových aktivit**

**Je zpracován harmonogram realizace**

**Jsou postupně vyhodnocovány a upravovány dle momentálního vývoje projektu**

# Realizační tým



# Realizační tým

Každý z pracovníků má v realizačním týmu jiné úkoly, každý z nich by ale měl splňovat základní předpoklady

Především se jedná o:

Komunikativnost a kooperativnost, která tvoří až 37,4%

Samostatnost a výkonnost s 25,1%

Schopnost řešit problémy a tvořivost pak s 15,5%

Odpovědnost činí 11,4%

Schopnost uvažovat a učit se 8,7%

Schopnost zdůvodňovat a hodnotit 4,6%.

# Realizační tým

**Komunikativnost** přitom chápeme jako připravenost a schopnost jedince vypovídat o sobě ostatním co nejjasněji a nejsrozumitelněji, naslouchat ostatním, dokázat rozlišit podstatné od nepodstatného a sledovat nonverbální projevy.

**Kooperativnost** je pak chápána jako připravenost a schopnost každého pracovníka podílet se aktivně a zodpovědně na skupinových pracovních procesech.

# Realizační tým

**Samostatnost a výkonnost** je definována jako umění a schopnost jedince vyvíjet vlastní iniciativu, pracovat soustředěně, vědomě a vytrvale na nějakém úkolu, dokázat se vypořádat s kritikou, umět zastávat vlastní názory a být schopen převzít odpovědnost.

# Realizační tým

**Schopnost řešit problémy** znamená

připravenost zpracovávat samostatně informace,

plánovat výsledky,

optimalizovat průběh prací.

být otevřený k poznání nových a originálních postupů a řešení vyskytujících se problémů

být přístupný neobvyklým, málo používaným řešením.

**Odpovědnost** představuje

připravenost a ochotu jednotlivce převzít odpovědnost,

umět odhadnout důsledky vlastního způsobu jednání

vůli člověka identifikovat se s úlohou, před kterou je postaven.

# Realizační tým

## **Schopnost uvažovat a učit se**

jednotlivec je připraven a má sílu dále rozvíjet svou připravenost k učení,

myslet v souvislostech a systémově,

může spojovat nové vědomosti s tím, co už zná a bude je také schopen smysluplně aplikovat na nové věcné obsahy

## **Zdůvodňovat a hodnotit**

připravenost a způsobilost jednotlivce zdůvodnit a hodnotit výsledky vlastní práce,

používat při tom přiměřená kritéria a měřítka hodnot.



# Realizační tým

## Týmová spolupráce

Anglický název pro tým je v podstatě složen z několika slov:

### **TEAM:**

**T**ogether - společně

**E**verybody - všichni

**A**chieves - dosahuje

**M**ore – více

Zjednodušeně řečeno tedy všichni společně dosáhneme více.

# Realizační tým

**Tým má společný účel, společný cíl**

**Tým má společné standardy**

**Tým se vyznačuje soudržností, pocitem sounáležitosti**

**Tým se vyznačuje disciplínou**

**Tým mívá svůj styl komunikace**

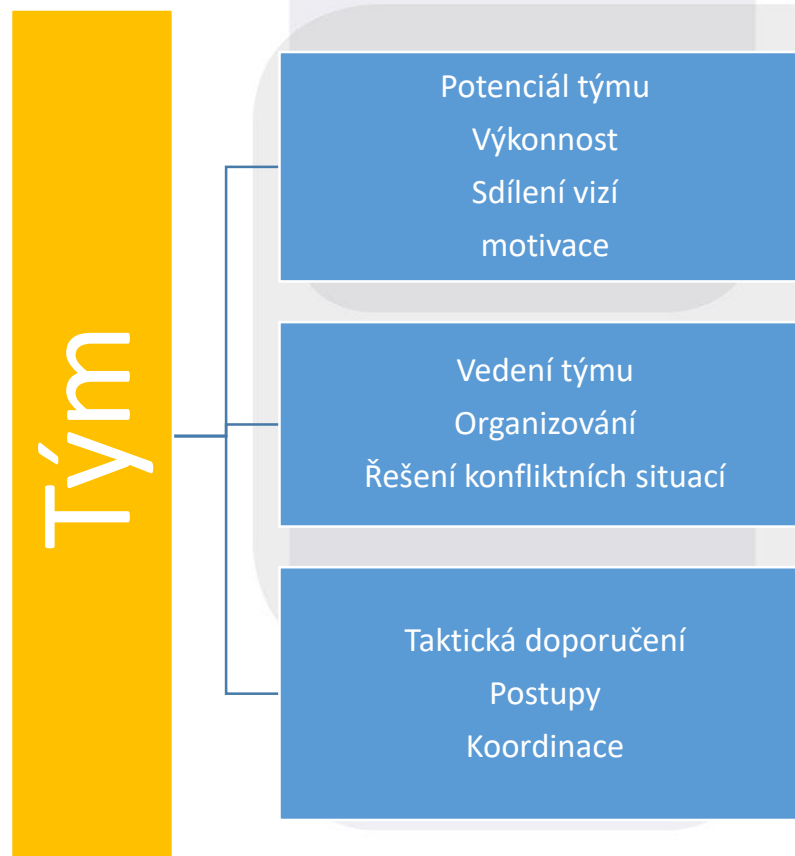
**Tým spojuje společná minulost**

# Realizační tým

Je důležité, aby členové týmu:

jednoznačně chápali a interpretovali požadované projektové cíle  
měli možnost tvůrčím způsobem řešit dílčí problémy  
cítili spoluzodpovědnost za dosahované výsledky.

# Realizační tým



# Realizační tým

**U – stanovení úkolu.** Co se bude řešit? Jasná definice problému.

**K – koordinace lidí** – rozdělení rolí v týmu. Kdo bude poradu řídit /vedoucí/, kdo provede zápis /zapisovatel/, kdo sleduje čas /časoměřič/, kdo bude sledovat dodržování pravidel /rozhodčí/, kdo pomáhá vedoucímu /asistent/, kdo je účastník.

**P – nastavení procesu.** Jakým způsobem bude porada vedena?

**R – řešení problémů.** Jak budeme řešit problém? Konkrétní informace.

# Realizační tým

Manažer projektu zodpovídá za:

řízení realizace implementačních plánů (čas, zdroje, náklady, zodpovědnosti)

identifikaci odchylek od plánů, včetně návrhu a realizaci nápravných opatření

poskytování informací o průběhu

formulování a předkládání požadavků, které jsou nad rámec jeho pravomocí

předvídání vzniku problémů a hledání vhodných způsobů jejich řešení

vyřizování pracovních nároků a pracovních problémů členů týmu

vytváření potřebných pracovních kontaktů na všech úrovních řízení

# Realizační tým

Vedoucí je diplomat, který umí pracovat:

- s vlastní projektovou skupinou
- s mnoha jinými osobami a funkcemi

Vedoucí projektu je dále zodpovědný za:

- komunikaci s poskytovatelem
- zpracovávání průběžných zpráv
- zpracovávání a navrhování změn projektu
- dozor nad realizací obsahové části projektu
- dozor nad účetnictvím
- sledování realizace projektu ze všech hledisek

Z uvedeného vyplývá, že pozice vedoucího projektu je v týmové spolupráci klíčová.

# Realizační tým

## **Klíčové vlastnosti vedoucího projektu:**

Komunikativnost

Diplomacie

Odborné znalosti v řízení projektu

Základní znalosti v oblasti účetnictví

Schopnost jasné formulace

Schopnost prezentace

Komunikační dovednosti

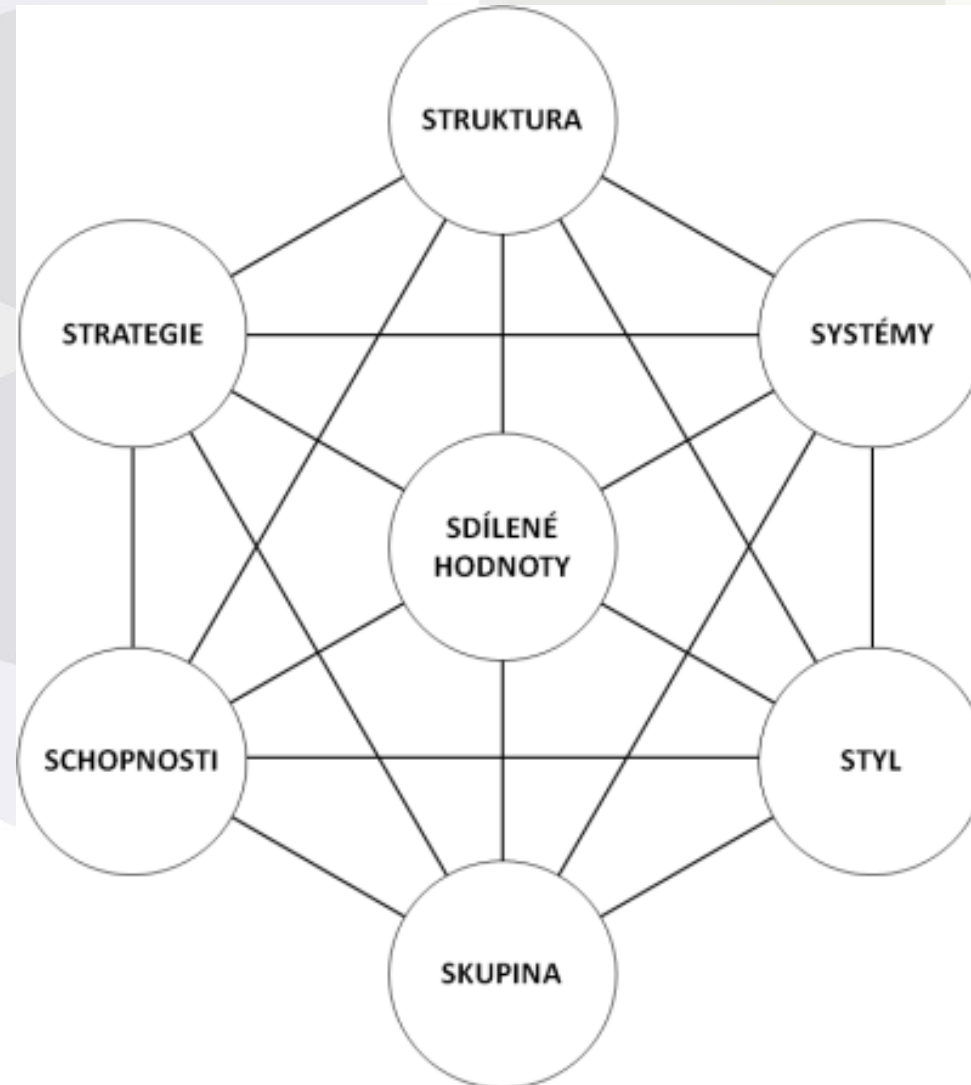
.





**LEKCE: nerozjížděj projekt, dokud nemáš dostupné všechny materiály.**

# Projektové řízení



# Projektové řízení

Proč

Co

Pro koho

Kdo

Kdy

Jak

Kde

*Za kolik*

*Kdo to zaplatí*

*Kdy to zaplatí*

cíle

výsledek

cílové skupiny

lidé a organizace

časový harmonogram

metodika

místo

*rozpočet*

*zdroj*

*platební podmínky*

# Projektové řízení

## **Proč**

Proč je třeba aktivity realizovat? Abychom naplnili to, k čemu jsme se zavázali. Abychom nevraceli získané finanční prostředky. Abychom zajistili hlavní i specifické cíle projektu.

## **Co**

Víme, jaké aktivity musíme realizovat. Co je náplní projektu. Při samotné realizaci již jen upřesňujeme rozsah a posloupnost jednotlivých aktivit.

## **Pro koho**

Kdo je naše cílová skupina a jak s ní musíme komunikovat, abychom dosáhli plánovaného výsledku.

# Projektové řízení

## **Kdo**

Kdo bude jednotlivé aktivity realizovat. Kdo bude zodpovědný za realizaci.

## **Kdy**

V jakém časovém horizontu budeme jednotlivé aktivity realizovat. K tomuto plánování nám pomáhá harmonogram, který je součástí žádosti. Tohoto harmonogramu bychom se měli držet, jakékoli odchylky od schváleného harmonogramu je zapotřebí souhlasu vyhledávatele.

## **Jak**

Jak budeme jednotlivé aktivity realizovat. Jaké metody použijeme. Jak budeme komunikovat s cílovými skupinami.

# Priority

Prioritami ve smyslu řízení projektu je stanovený časový harmonogram a klíčové aktivity projektu.

Příklad:

Komunikační plán, tedy propagaci projektu, tisk propagačních materiálů, tiskové besedy apod., musíme naplánovat a realizovat na úvod projektu.

Bez dostatečné propagace se může stát, že nebudeme schopni zajistit plánovaný počet cílové skupiny. Projekt – byť sebelepší a sebestřednější – nebude realizován v plné kvalitě a nesplní tzv. indikátory.

# Rozpočet

Rozpočet je základem pro kvalitní realizaci projektu a řízení finančních toků projektu je jednou z nejnáročnějších rolí v řízení.

Rozpočet je dán a je závazný. Změny rozpočtu se řídí Pravidly pro příjemce, ve kterých je uvedeno, jaké jsou podstatné a nepodstatné změny rozpočtu.

Kvalitní finanční manažer je doslova k nezaplacení. Projekty podporované EU mají tolik specifik kladených na účetnictví, že jen zkušený účetní zvládne všechny požadované úkoly.

# Komunikační plán

Jaké informace jsou důležité pro realizaci projektu?

Jak budeme komunikovat s cílovými skupinami?

Jak budeme komunikovat s médii?

Jak budeme komunikovat s poskytovatelem?

Všechny tyto otázky zodpovídáme v přípravě komunikačního plánu a konzultačního procesu.



# Zprávy

Strukturu a termíny předkládání ZoR nesmíme podceňovat.

Čím více chyb v ZoR – často jen díky malým zkušenostem nebo nedostatečnému prostudování Pravidel pro žadatele a příjemce - obecná nebo specifická část – uděláme, tím se prodlužuje lhůta obdržení další části finančních prostředků.

# System řízení

plánování  
sledování výsledků  
řízení změny  
řešení problémů  
sledování realizace projektu  
zprávy

# Plánování

V rámci řízení projektu je rovněž nezbytné nadále plánovat a to s ohledem na časový harmonogram projektu.

Je nezbytné plánovat s dostatečným předstihem jednotlivé činnosti v rámci aktivit.

## Příklad

V rámci realizace projektu je na měsíc červen naplánována tisková beseda. K tomu, aby se mohla uskutečnit, je zapotřebí oslovit jednotlivá média, připravit a rozeslat pozvánky, připravit tiskovou zprávu, zajistit prostory pro konání tiskové besedy, připravit podklady. Proto je nezbytné počítat s cca 14 dny příprav. Při plánování této aktivity tedy využijeme Ganttův diagram, který nám napomůže naplánovat jednotlivé aktivity včetně posloupnosti a návaznosti.

# Sledování výsledků

Pro řízení projektu je sledování výsledků jednou z nejdůležitějších aktivit. Sledování výsledků probíhá jak tzv. monitoringem, tak sledováním čerpání rozpočtu, což často bývá jeden z nejčastějších problémů při řízení projektů.

Výsledky se sledují průběžně, převážně kontrolou realizace jednotlivých aktivit. Nesmí se zapomínat na uchovávání monitoringu – veškerá dokumentace slouží k vyhodnocení úspěšnosti aktivit.

# Sledování výsledků

## Rozpočet

Sledování čerpání rozpočtu je velmi důležité. Vyhněte se tak následným problémům s nedočerpáním či přečerpáním jednotlivých položek.

## Doporučení

Pro sledování čerpání rozpočtu zpracujte excelovskou tabulku.

# Přehled čerpání projektu

## PŘEHLED ČERPÁNÍ UZNATELNÝCH VÝDAJŮ PROJEKTU

### Náklady na celý projekt

Druh výdajů rozpočtu	Jednotková cena	Počet jednotek	Platný rozpočet v Kč	leden	únor	březen	celkem	Součet prokázaného a prokazovaného v %
1. Osobní náklady			0,00	0,00				
1.1 Náklady na pracovníky								
1.1.1 Odborný personál			0,00					
1.1.1.1. vedoucí projektu								
1.1.1.2. koordinátor za vzdělávání								
1.1.1.3. lektor								
1.1.1.4. lektor								
1.1.1.5. lektor								
1.1.1.6. koordinátor								

# Rizika realizace projektu

## Kategorizace rizik

ztráta osobností projektového týmu - některé projekty závisí na klíčových osobách.

Protože je dobře známe, můžeme připravit plán zastoupení.

spoléhání na „dobré jméno“ - projekty často spoléhají na „dobré jméno“ realizátora projektu.

vnitřní „politické“ změny - přestože změny mohou v průběhu projektu nastat, je velice složité připravit předem plán jejich ošetření.

změny vnějších podmínek nebo změny na trhu - mohou podstatně změnit průběh projektu.

# Rizika realizace projektu

## **Odchod členů týmu**

Přirozený odchod členů týmu se dá předpokládat – věkové složení týmu (mladé ženy, starší osoby apod.)

Odchod členů týmu v době realizace projektu, který nebyl předpokládaný, je velkým rizikem realizace.

Je tedy naprosto nezbytné mít k dispozici náhradu za odcházející členy týmu.

## **Změny vnějších podmínek**

Změny vnějších podmínek nastávají nejčastěji se změnou daňových či účetních zákonů či politických změn. V prvním případě se mohou zásadně změnit náklady projektu – zdražování, změna DPH apod. Ve druhém případě mohou být změněny podmínky realizace projektů – nové příručky pro příjemce apod.



# Analýza rizik

Analýza rizik je proces, v němž rizika identifikujeme a kvantifikujeme v termínech důsledků a pravděpodobnosti. Je úkolem manažerského rozhodnutí určit, jaké činnosti budou vykonány v důsledku analýzy.

Identifikovaná rizika se člení podle jednotlivých oblastí realizace (např. právní, technická, legislativní apod.) a jsou vyhodnocena z pohledu pravděpodobnosti výskytu příslušného rizika a z hlediska závažnosti jeho negativního dopadu na realizaci a dosahování cílů. Byly použity bodovací stupnice:

Škála Pravděpodobnosti a Dopadu je 1 – 5, kdy 1 je nejnižší a 5 je nejvyšší pravděpodobnost / dopad.

## **Pravděpodobnost:**

- 1 – velmi nízká pravděpodobnost – nastane pouze výjimečně
- 2 – nízká pravděpodobnost
- 3 – může se vyskytnout
- 4 – pravděpodobně nastane
- 5 – nastane téměř jistě

# Analýza rizik

## Dopad:

- 1 – Neovlivní znatelně chod projektu či organizace, řeší se na operativní úrovni
- 2 – Ovlivní pouze vnitřní chod projektového týmu nebo oddělení, řeší se na úrovni projektového manažera, vedoucího oddělení nebo na nižší úrovni
- 3 – nezanedbatelný negativní vliv na dosažení cílů projektu, řeší se na úrovni řídicího týmu projektu
- 4 – Negativní dopad na stanovené cíle projektu či organizace, není zanedbatelný, vyžaduje řešení na úrovni řídicího výboru či ředitelů odborů
- 5 – významná ztráta pověsti, krize ve vedení, ztráta klíčové kompetence, zastavení projektu nebo jeho výrazné prodražení, vyžaduje řešení od vrcholového vedení organizace

# Rizika

**Význam rizika** = Pravděpodobnost \* Dopad

**Opatření** – navrhované opatření pro snížení dopadu rizika, případně jeho eliminaci

Ošetření rizik

Je potřebné připravit plán nepředvídaných událostí? Existují čtyři možné způsoby ošetření rizik.

**Vyhýbání se**

Může být možné, že úkoly, které generují riziko, lze vyloučit z projektu.

Alternativou je méně riskantní způsob řešení úkolu.

## **Kontrola**

Pokud nelze úkol vyloučit, je možné zavést důslednou kontrolu průběhu kritického kroku.

## **Převedení nebo pojištění**

Někdy je možné přenést riziko na třetí stranu formou subkontraktu na daný úkol, nebo pojištěním. Obě metody vyžadují další finanční zdroje, které je třeba započítat do nákladů projektu.

## **„Redukce“**

snižuje pravděpodobnost vzniku nebo snížení závažnosti dopadu, riziko je drženo v rámci přijatelných limitů (snížení dopadu – např. pojištěním; snížení pravděpodobnosti – např. kontrolou rizikových procesů, spoluprací s odborníky s know-how atp.)

# Časové plánování

Hierarchická struktura činností dává celkový přehled o úkolech projektu na jedné stránce, neukazuje však rozdělení zdrojů ve fázích a krocích, časový rozvrh a vzájemné souvislosti mezi úkoly v projektu.

K tomu nám slouží síťové diagramy. Ty pomáhají:  
analyzovat vztahy a závislosti mezi zdroji, úkoly a časem  
logicky uspořádat pořadí a tok práce  
identifikovat kritickou cestu  
vypočítat dny nejdříve/nejpozději možného začátku každého úkolu.

# Časové plánování

## Důležité pojmy

**Milník** je časový okamžik, ve kterém se začíná nebo končí činnost nebo skupina činností.

**Činnost** je část práce, která probíhá mezi dvěma událostmi.

Je-li více cest, pak ta z nich, která potřebuje nejvíce času, je kritická cesta (doba potřebná k dokončení činností na kritické cestě je tedy ve skutečnosti nejkratší možnou dobou k ukončení celého projektu).

# Časové plánování

Začneme-li s činnostmi, které neleží na kritické cestě, jak nejdříve můžeme, nazývá se to nejdříve možný začátek / nejdříve možný konec.

Začneme-li s činnostmi, které neleží na kritické cestě, jak nejpozději můžeme (a stále ještě dosáhneme následujícího milníku), nazývá se to nejpozději možný začátek / nejpozději možný konec.

Časová rezerva je rozdíl mezi nejdříve možným koncem a nejpozději možným koncem celé cesty (nikoliv tedy pouze pro každý jednotlivý úkol na cestě).

# Časové plánování

## Síťové diagramy

Ganttův diagram

Metoda CPM

Metoda MPM



# Časové plánování

## Ganttovy diagramy

Diagram ukazuje:

hlavní činnosti nebo fáze projektu

hierarchii činností projektu

jak činnosti následují za sebou

trvání každé činnosti

předpokládaný konec každé činnosti

trvání celého projektu

předpokládaný konec celého projektu

# Časové plánování

ID	Task Name	Duration	Start	Finish	Mon 17 May			Tue 18 May			Wed			
					6 AM	12 PM	6 PM	12 AM	6 AM	12 PM	6 PM	12 AM	6 AM	
1	Postavit výběh	1.75d	Mon 17-5-99	Tue 18-5-99										
2	udělat boudu	3h	Mon 17-5-99	Mon 17-5-99										
3	zhotovit výběh	1.25d	Mon 17-5-99	Tue 18-5-99										
4	nákup materiálu	3h	Mon 17-5-99	Mon 17-5-99										
5	stavba výběhu	6h	Tue 18-5-99	Tue 18-5-99										
6	výběr štěněte	1d	Mon 17-5-99	Tue 18-5-99										
7	uvedení do domu	0.38d	Tue 18-5-99	Wed 19-5-99										
8	příprava žrádla	1h	Tue 18-5-99	Tue 18-5-99										
9	lékařské vyšetření	2h	Tue 18-5-99	Tue 18-5-99										
10	zhodnocení akce	1h	Wed 19-5-99	Wed 19-5-99										

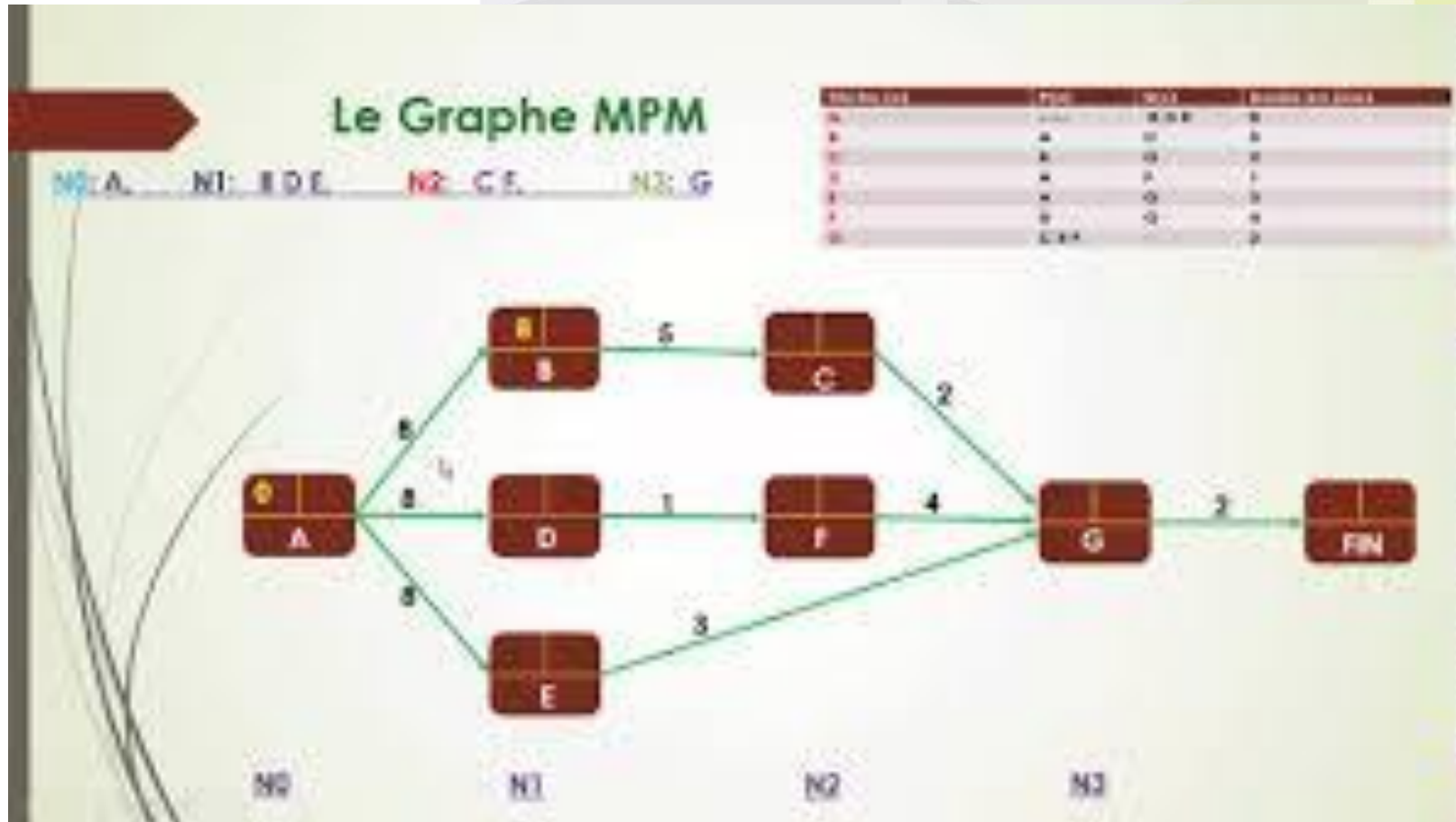
# Časové plánování

- Metoda CPM
- Metoda kritické cesty CPM patří mezi základní deterministické metody síťové analýzy. Jejím cílem je stanovení doby trvání projektu na základě délky tzv. kritické cesty. CPM umožňuje usnadnit efektivní časovou koordinaci dílčích, vzájemně na sebe navazujících činností v rámci projektu.
- Pro potřeby MAP, kdy je jasně určen termín zahájení a ukončení projektu, není relevantní.

# Časové plánování

- Metoda MPM je využívána pro znázornění po sobě jdoucích činností, přičemž její výhodou je, že činnosti mohou probíhat kontinuálně, aniž by předchozí činnost skončila.
- Využívá se právě při plánování, ale i realizaci projektů.
- Činnost 1 a 2 začínají souběžně, činnost 6 může začít dříve, než činnost 3, činnost 7 je mezi 6 a 8 apod.
- Jako pomůcku doporučujeme nejdříve vytvořit pomocnou tabulku, která rozepíše jednotlivé činnosti, které následně vkládáme do grafů.

# Časové plánování



# Organizovat

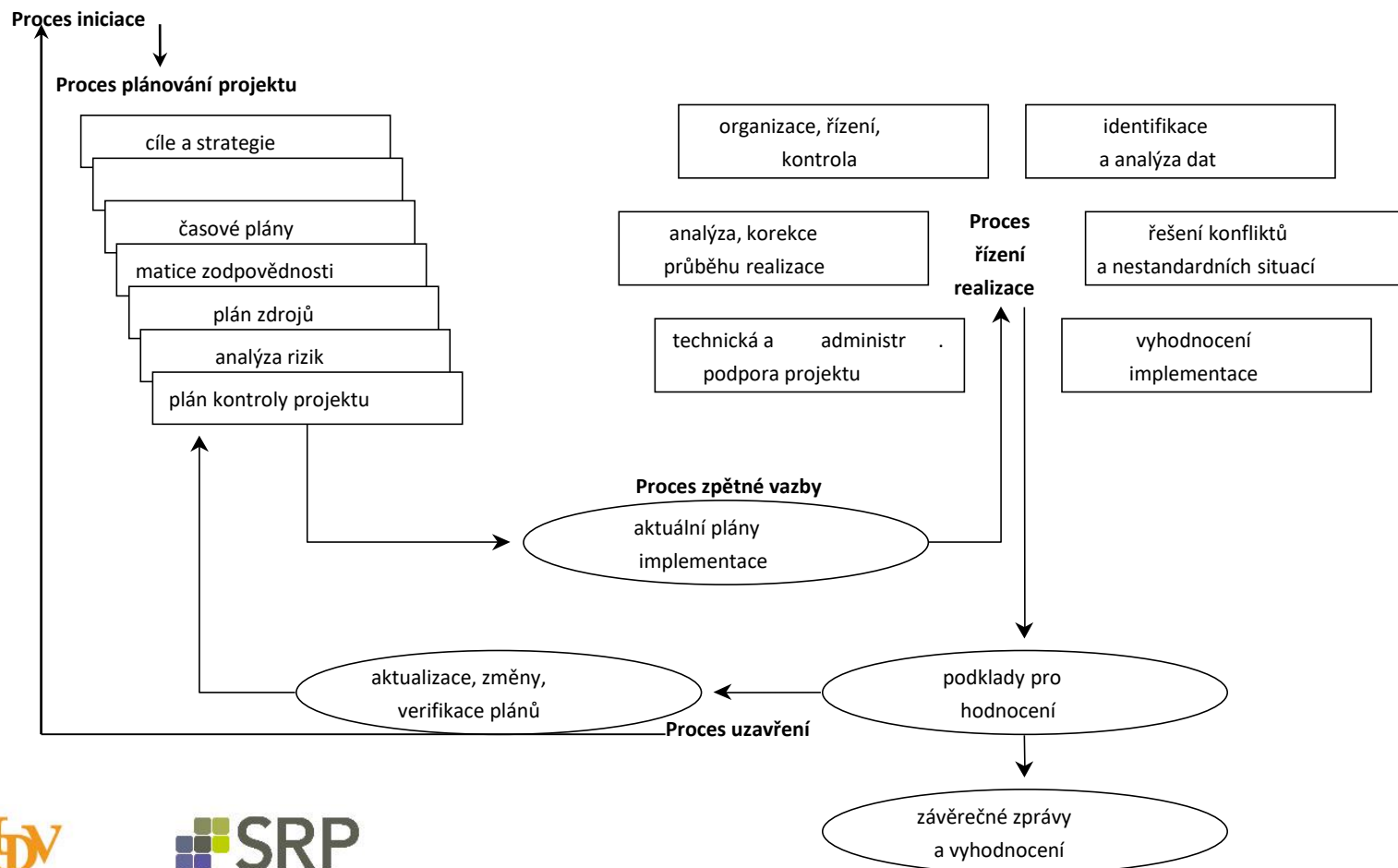
Plán realizace projektu je zapotřebí následně převést na fungující postup, který určí:

- dílčí etapy
- jednotlivé pracovní kroky
- jejich pořadí
- a tyto kroky se přidělí členům realizačního týmu

# Řídit realizaci

- vést k dosahování výsledků
  - porovnávat výsledky s plánem
  - zasahovat tam, kde jsou význačné rozdíly.
- 
- **Řízení realizace projektu je proces, kterým chceme dosáhnout toho, aby se plánované události skutečně staly, k neplánovaným aby nedocházelo.**

# Řídit realizaci





# Monitorování a vyhodnocování

Monitorování stavu realizace a vyhodnocování plnění cílů priorit je důležité pro:

- rozhodování Řídicího výboru a realizačního týmu o dalším postupu při řízení realizace MAP,
- získání informací pro veřejnost o tom, jak se MAP postupně realizuje a co je jeho přínosem.

# Monitorování a vyhodnocování

- zda a jak se daří realizovat plán aktivit - zda se naplňují monitorovací indikátory aktivit,
- **TIP: V rámci monitorování můžete sledovat například i realizaci šablon ve školách.**
- zda se plán aktivit daří realizovat podle časového harmonogramu,
- zda potřebuje někdo pomoci nebo podpořit,
- zda vznikly nějaké problémy,
- zda je nutné poskytnout dodatečnou motivaci,
- zda se realizují aktivity zaměřené na informování a zapojení veřejnosti,
- zda se realizuje MAP podle pravidel výzvy a Postupů MAP, zda probíhá financování práce MAP bez problémů.

# Monitorování a vyhodnocování

- V případě, že bude nezbytná aktualizace (např. aktivity, nerealizace aktivit z objektivních důvodů apod.), svolá realizační tým setkání pracovních skupin.
- Vzhledem k tomu, že do tvorby MAP jsou zapojeni jednotliví aktéři v rámci partnerství (tam, kde je to relevantní, také pracovní skupiny), je nezbytné zjišťovat důvody případné nerealizace aktivit i u nich.

# Monitorování a vyhodnocování

- Monitorování je rutinní sběr informací a jejich průběžná evidence, využití ukazatelů výstupů a výsledků. Realizační tým archivuje doklady z monitoringu a výstupy z realizované komunikační strategie.
- Realizační tým informuje o zjištěných skutečnostech Řídicí výbor, který na základě těchto informací rozhoduje o dalším postupu.

# Monitorování a vyhodnocování

- Procesy „sledování“ plnění bývají označovány jako **MONITORING**
- jedná se o vytváření systému sběru informací, provádění sběru, shromažďování tříděním a agregováním informací.
- Monitoring zjednodušeně představuje pravidelné sledování aktivit s využitím kvantitativních a kvalitativních indikátorů.
- Pro nastavení monitoringu je nezbytná vazba na cíle a měřitelné indikátory a vytvoření odpovídajícího systému sledování a průběžného záznamu sledovaných dat a informací.
- Monitoring na rozdíl od evaluace nenabízí žádné vyhodnocení a řešení identifikovaných problémů.

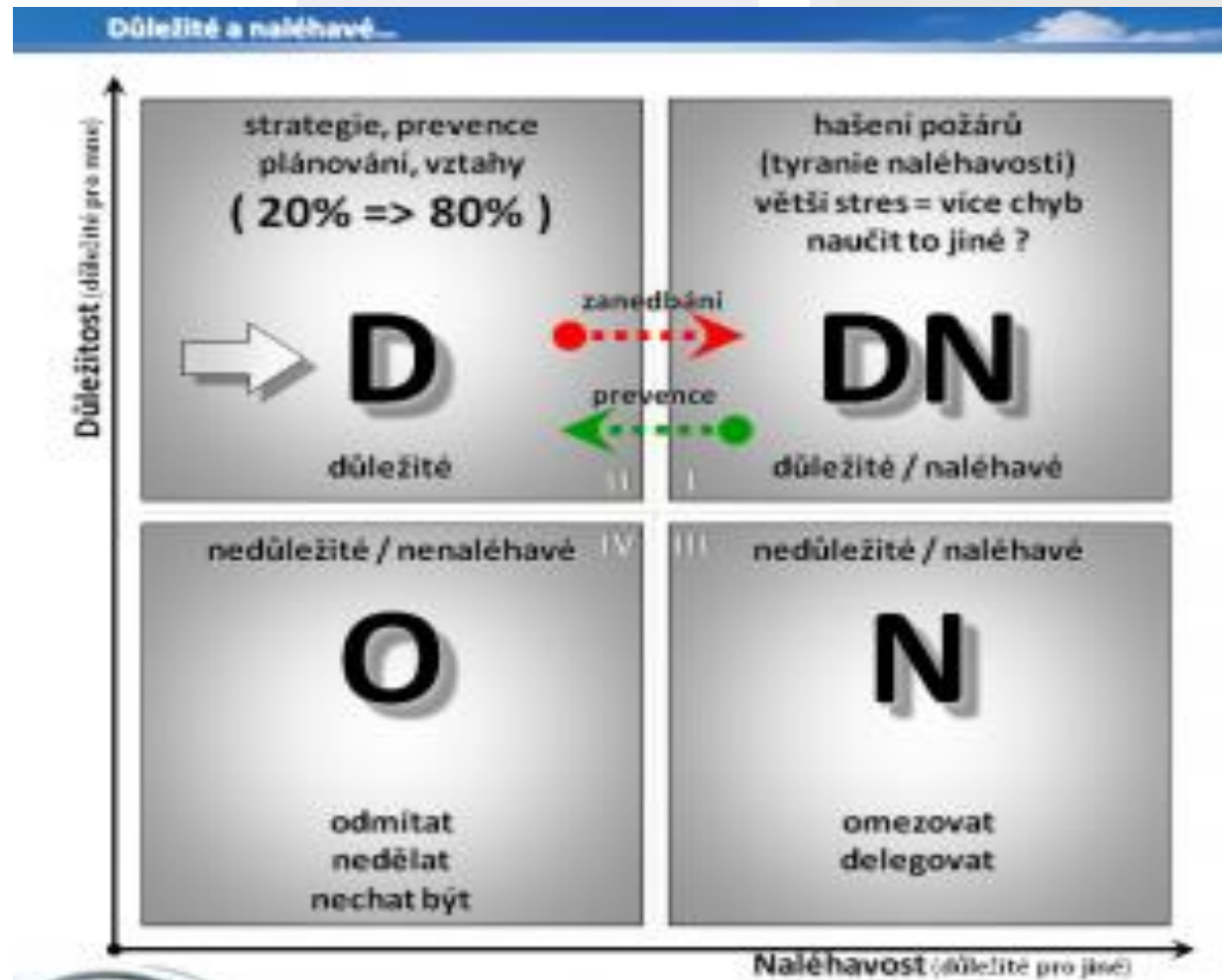
# Monitorování a vyhodnocování

- **Monitoring se zaměřuje na:**
- finanční plnění (finanční monitoring)
- plnění indikátorů (věcný monitoring)

# Evaluace

- Pro proces „**hodnocení**“ se často používá označení **EVALUACE**
- zpracování informací získaných v rámci monitoringu, které jsou následně interpretovány a formulovány k doporučení pro zlepšení efektivity procesu naplňování jednotlivých opatření strategií k rozvoji území v oblasti vzdělávání.
- Hodnocení přispívá k hospodárnosti při nakládání s veřejnými prostředky.

# Řízení projektu od A do Z





# A

- **Analýza**

- Při přípravě projektu jsme uskutečnili dostatečnou analýzu vnitřních i vnějších zdrojů, které nám pomohou projekt připravit.
- Mezi přípravou projektu a zahájením jeho realizace je dlouhá doba. Je tedy nezbytné aktualizovat provedenou analýzu (zdrojů, partnerství, médií...)

# A

- **Analýza**

- Při přípravě projektu jsme uskutečnili dostatečnou analýzu vnitřních i vnějších zdrojů, které nám pomohou projekt připravit.
- Mezi přípravou projektu a zahájením jeho realizace je dlouhá doba. Je tedy nezbytné aktualizovat provedenou analýzu (zdrojů, partnerství, médií...)
- Revize situace v regionu, revize cílové skupiny.

# B

- **Bombardování donátora**
- Stálá komunikace s poskytovatelem dotace vám velmi zjednoduší odstranění prvotního rizika při řízení projektu – že jste na něco zapomněli či něco udělali jinak.
- Některé příručky pro příjemce nedávají jednoznačný výklad. Nejste-li si jisti, kontaktujte poskytovatele. Je tam od toho, aby s vámi komunikoval.

# C a D

- **Cílové skupiny**
- Cílové skupiny se vám nezmění, z hlediska řízení projektu je zapotřebí udělat znovu A, abyste zjistili, zda bez problémů naplníte indikátory, které jste si stanovili v projektu ve vztahu k cílové skupině.
- **Dopady**
- Nezapomínejte, že svůj projekt musíte neustále kontrolovat, zda jednak dodržujete plánované aktivity, harmonogram, rozpočet a také indikátory, ke kterým jste se zavázali ve smlouvě.
- Mezi dopady patří také stálý monitoring vašich aktivit, monitoring médií, jejich ukládání do příslušného „šanonu“, aby jste kdykoli v průběhu realizace i po jejím skončení mohli bez problémů prokázat, co jste v rámci projektu uskutečnili a jaké byly výstupy.

# C a D

- **Ekonomika**
- Ekonomika v případě řízení projektů je zaměřena především na samotnou organizaci a jen revidujeme to, co jsme analyzovali při přípravě projektu.
- Tedy – má organizace dostatek vlastních zdrojů pro předfinancování projektů, případně odkud je bude čerpat, z jakých zdrojů.

# F, G, H

- **Fundraising**
- Fundraisingu jsme se věnovali v minulém období.
- **Ganttův diagram a Harmonogram**
- Ganttův diagram jsme rozebrali v předchozím oddílu. Celý harmonogram postupně rozpracováváte prostřednictvím tohoto nástroje, případně použijete jiný (je možno využít i on-line harmonogramy).

# Ch

- **Chleba**

- V případě realizace projektů platí: koho chleba jíš, toho píseň zpívej.
- Věřte, že úředník, poskytovatel dotace, také jen vykonává svou práci, pravidla určil někdo jiný.
- Dobré vztahy a vazby s poskytovatelem dotace jsou zárukou eliminace chyb, které by mohly nastat a ovlivnit tak realizaci projektu.

I

- **Iniciace, inovace**
- Je velmi důležité iniciovat členy týmu k přemýšlení nad inovacemi. Ty se mohou týkat nejen práce v pracovních skupinách (obohacení pracovního jednání), ale také přemýšlení nad novými prvky komunikačního plánu a konzultačního procesu.



# J

- **Jednání**

- Jednání úzce souvisí s komunikačními a prezentačními dovednostmi. Prezentujete-li váš projekt, ti, kdož vám naslouchají nejen, že musí rozumět tomu, co říkáte, ale také musí být přesvědčeni o tom, že svému projektu věříte.

# K

- **Kvalita**

- Kvalita vašeho projektu není jen otázkou dobře realizovaných aktivit, dobře zpracovaného projektu, ale celé atmosféry, ve které je projekt realizován.
- Bud'te vždy co nejvíce profesionální.
- Vzhled vašich materiálů vydávaných v rámci projektu, komunikace s cílovou skupinou, prezenční listiny, komunikace s donátorem – to vše tvoří celkový obraz vaší organizace a může být jedním z předpokladů pro další podporu ze stejného zdroje.

# L

- **Lidé**
- Lidé, kteří projekt realizují i ti, kdož produkty projektu přijímají, jsou jen lidé. I donátoři, poskytovatelé dotací, jsou lidé.
- Mají své dobré i špatné dny, své silné i slabé stránky.
- A všichni bez výjimky děláme chyby. Uvědomme si to alespoň ve chvíli, kdy se budeme rozčilovat na své spolupracovníky, poskytovatele či sami na sebe, mějme na paměti, že Nikdo není dokonalý. Uleví se vám.

# M, N

- **Marketing**

- Marketing vašeho projektu je nedílnou součástí jeho kvalitního řízení. Dodržujte minimálně jednotnou „štábní kulturu“, tedy stejná umístění log, stejné písmo, stejný papír, stejná podoba ppt prezentací.
- Projekt prodáváme – je to náš nehmotný produkt z hlediska marketingu.

## **Nos**

- Každý realizátor projektu by měl mít dobře vyvinutý nos. Ani ne tak na vůně, jako na další příležitosti pro financování svého projektu.
- Proto je dobré být součástí „dění“, je-li prostor, účastnit se oborových setkání, konferencí a „čichat“ potenciální partnery i projekty.
- Jen díky dobrému nosu se často daří udržet realizaci projektů po dlouhé období.

# O

- **Odpovědnost**
- Jste zodpovědní za kvalitní realizaci projektu
- Jsou-li dobře rozděleny týmové role, každý člen týmu odpovídá za svou část
- Každý člen týmu vkládá svou část do mozaiky projektu, je nezastupitelný
- Věnujte maximální pozornost všem podmínkám rozhodnutí, smlouvy

# P

- **Příručky**

- Každý poskytovatel dotace má více či méně podrobné a kvalitní příručky pro úspěšné realizátory.
- Příručka pro žadatele je alfa a omega kvalitní realizace projektu ve vztahu k poskytovateli. Seznámit by se s ní měl nejen vedoucí projektu, ale všichni členové týmu, kterých se realizace projektu týká.
- Velmi častým problémem je, že realizátoři nejen že nepracují se smlouvou, ale ani s příručkou. Pak se prodlužují neúměrně termíny vyplácení dalších částí finančních prostředků, zprávy – ať průběžné či závěrečné – jsou vráceny příjemci k opravám a zároveň se zhoršuje pohled na realizátora jako na profesionální organizaci.
- Pozor – příručky se mění, musíte sledovat jejich aktuální stav.

# R

- **Rozpočet**
- O rozpočtu jsme se zmiňovali v předchozí části
- Jak pracovat s rozpočtem je vždy podrobně uvedeno v příručkách
- **Radost**
- I když je řízení projektu někdy těžké, radujte se z toho, že díky vám se děje něco nového, zajímavého, prospěšného.

# S

## Rozhodnutí, smlouva o poskytnutí dotace

- Smlouvu dostanete vždy ke konzultaci či k podpisu. Pořádně si ji prostudujte, i když má hodně stran. Častým problémem je, že příjemce dotace smlouvu nečte, nebo ji jen proletí a následně se dostává do problému.
- Nač se při čtení smlouvy zaměřit:
- Je termín zahájení a ukončení realizace projektu tak, jak jste jej měli naplánován?
- Souhlasí částka, uvedená ve smlouvě, shodná s částkou, která vám byla přiznána?
- Jaké termíny průběžných a závěrečných zpráv jsou ve smlouvě uvedeny?
- Jaké další podmínky – samostatný účet, publicita apod. – jsou ve smlouvě uvedeny?
- Doporučení
- Smlouvu zkopírujte všem, kteří budou projekt realizovat, zvýrazněte důležité body, které se jednotlivých členů týmu týkají.



# T

## Termíny

Sledujte termíny, které máte ve smlouvě, rozhodnutí

Jestliže vás někdo požádá o prezentaci vašeho projektu, připravte ji dříve, než den předem, nebo hodinu před akcí

Dodržujte termíny naplánovaných schůzek

Neprodlužujte zbytečně dobu porad realizačního týmu

Zpracujte si tabulku, kde budete mít uvedeny předběžné termíny pro podávání žádostí o dotace

# U

- **Úsilí, úspěch, uspokojení, únava**
- Každý z nás, kdož realizují projekty, je nerealizuje jen pro danou cílovou skupinu, ale také pro své vlastní uspokojení.
- Je-li naše cílová skupina spokojená, jsme velmi rádi a máme další důvod k tomu, abychom realizovali další projekty.
- Uspokojení přichází však až v okamžiku, kdy jsme vynaložili značné úsilí k tomu, aby vše dopadlo na jedničku.

# V

- **Vyhodnocení**

- Vyhodnocení jednotlivých aktivit je velmi důležité nejen pro donátora, ale i pro vás.
- Vyhodnoťte každou akci. Řekněte si v týmu, co se podařilo a co se nepodařilo.
- Vyhodnocení uvnitř týmu slouží k tomu, abyste se vystříhali dalších případných chyb, abyste se z nich poučili a příště je neopakovali. Abyste byli schopni příště realizovat danou aktivitu lépe.

# Z

- **Závěrečná zpráva**

- Závěrečná zpráva je shrnutím všeho, co jste v rámci realizace projektu udělali. Pokud podáváte průběžné zprávy, zpracujete je do jednoho souhrnu s doplněním posledního období.
- Věnujte závěrečné zprávě dostatečnou pozornost. Dokud nebude schválena, nedostanete zbývající část dotace.
- Podmínky pro dodání závěrečné zprávy jsou v příručkách pro příjemce, postupujte striktně podle nich. Není-li vám cokoli jasné, vraťte se k B.

# Z

- **Závěr.....?**
- Dosáhli jsme – dosahujeme – cílů, které jsme si vytýčili?
- Splnilo dosažení cíle naše očekávání?
- Dopad na cílovou skupinu je takový, jaký jsme očekávali?
- Pracovali jednotliví členové týmu na úkolech, na kterých měli?
- Dávám jako vedoucí dobré a konkrétní informace a úkoly?
- Postupujeme efektivně?

# Z

- Byl finanční rozpočet a časový plán dostatečný?
- Co pro nás bylo při realizaci důležitější, peníze nebo čas?
- Udělali jsme vše, co jsme měli?
- Dodrželi jsme časový harmonogram?
- Dodrželi jsme rozpočet?
- Jak probíhaly jednotlivé aktivity?
- Jaké máme hmatatelné výstupy?
- Čím můžeme výstupy prezentovat?
- Umíme prezentovat výstupy projektu?

# Z

- **Nikdy nic jenom předpokládat, vše si dodatečně ověřit.**
- **Mít neustále na mysli účel projektu.**
- **Neustále informovat ty, jichž se projekt týká.**
- **Schvalovat jednotlivé fáze projektu.**