

Projektové řízení

1. PROJEKTOVÁ ČINNOST

1.1 ÚVOD, ZÁKLADNÍ FILOSOFIE PROJEKTOVÉ ČINNOSTI

Postupem času se mění společnost, měníme se i my a řada věcí kolem nás zejména technické vybavení. Nastal čas změn. Změny působí na nás, ale i my musíme umět spoustu věcí kolem sebe vědomě měnit. **Změny dnes probíhají stále rychleji a je jich stále více!** Bez nadsázky můžeme říci, že pojem **ZMĚNA** se stal fenoménem současnosti.

To má pochopitelně vliv na řízení a chod současných **organizací**, které musí **vyvíjet nové konkurenceschopné výrobky a služby** se špičkovými parametry, rychle je zavádět do výroby a dodávat na trh. Zároveň je nutno neustále **přizpůsobovat výrobky a služby** podle měnících se požadavků zákazníků a vývoje trhu, využívat nové technologie, aplikovat nové materiály, reagovat na nové objevy a vynálezy.

To vše vyžaduje, aby organizace měly k dispozici disciplínu – **nástroj řízení**, který umožňuje **efektivní řízení procesu změn**, o něž cíleně usilují. Takovým nástrojem je **projektové řízení**. Projektové řízení je dnes velmi aktuální disciplínou, kterou si musí organizace dobře osvojit, jestliže si chtějí zachovat svoji konkurenční schopnost. Druhým důvodem pro zavedení projektového řízení je nutnost **řídít současně celou řadu projektů při současných změnách politických, sociálních a hospodářských**, které se odehrávají jako důsledek současné celosvětové globalizace.

Současná doba po vstupu ČR do EU přináší organizacím možnosti zapojit se do systému vypisovaných grantů jednotlivých operačních programů Evropských strukturálních fondů.

Ten kdo dokáže těchto možností využít, získává náskok před konkurenty, neboť systém mu umožní dynamicky rozvíjet vlastní organizaci za finanční pomoci státu i EU.

Aby tato disciplína byla uvedena v praxi a plně využívána, je nutno s jejími základy a postupy seznámit učitele, žáky, úředníky a podnikatele – zejména ty, kteří tvoří nebo v budoucnu budou tvořit projektové týmy.

1.2 HISTORIE PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ

Nejstarší historie řízení projektů bývá spojována se stavbou **egyptských pyramid a stavbou Velké čínské zdi**. Tyto obrovské stavby vznikaly koordinací enormního pracovního nasazení bez dochované dosavadní znalosti technik řízení.

Novější historie řízení projektů je spojena se zavedením tzv. **Ganttových diagramů** datovaných kolem roku **1900**, jakožto vizuálního prostředku **pro plánování a řízení stavby lodí** (Henry Gantt, 1861-1919). Tyto diagramy jsou přitom velmi často využívány i v současnosti, jako přehledný a snadno uchopitelný prostředek sdělování plánovaných informací.

Řada nových metod, nástrojů je spojena s vývojem technik pro vojenské a kosmické projekty v padesátých a šedesátých letech dvacátého století a většina z nich se používá do dnešních dnů. **Metoda PERT** (Programme Evaluation a Review Technique), či **CPM** (Critical Path Method). Další velký rozvoj metod projektového řízení lze sledovat ve spojení s vývojem počítačové techniky, softwarů především v osmdesátých a devadesátých letech dvacátého století.

V devadesátých letech dále v souvislosti se zaváděním flexibilnějších užších organizačních struktur v podnicích a firmách došlo k rozmachu užívání přístupů k řízení pomocí projektů. Menší projektové týmy vykonávaly práci ve formě projektů a mohly tak rychleji a pružněji reagovat na změny uvnitř firmy nebo jejím okolí. **Metoda TQM** (Total Quality Management) je považována za komplexní projektovou techniku zahrnující důležitost zákazníka, koncepci stálého zlepšování, týmovou spolupráci a řízení pomocí životního cyklu projektu.

V novodobém pojetí projektový management představuje moderní přístup k řešení a je běžným nástrojem v mnoha odvětvích. Využití postupu, který vychází ze

zaměření se na oblast, která je mnohdy odlišná od běžné činnosti zpracovatelského subjektu, v sobě ovšem skrývá mnohá úskalí. Často je projektové řízení založeno na **metodách operační analýzy a síťového plánování**. Tyto metody jsou především určeny k řízení realizace složitých a rozsáhlých akcí náročných na koordinaci mnoha procesů a při realizaci integrovaného systému řízení, kdy na začátku prací by měly být stanoveny základní parametry řešení pomocí **metody logického rámce**. Typickými oblastmi použití projektového managementu jsou obory jako stavební nebo automobilový průmysl. Po vstupu ČR do EU se tento systém úspěšně uplatňuje při čerpání dotačních titulů z fondů Evropské unie.

1. 3 PROJEKT – VÝZNAM, STRUKTURA

Předmětem projektového řízení je projekt. Velká část jednorázových prací se v organizacích provádí formou projektů. **Cílem může být rychlé uvedení na trh produktu** – výrobku nebo služby, vývoj nového software, reorganizace prostorového rozmístění pracovníků organizace, dodávka stavby pro jinou organizaci či jiných časově omezených prací, vytvoření vlastního hodnocení organizace, vytvoření školních vzdělávacích plánů, pořádání turnaje v kopané, výstavba čističky vody, atd.

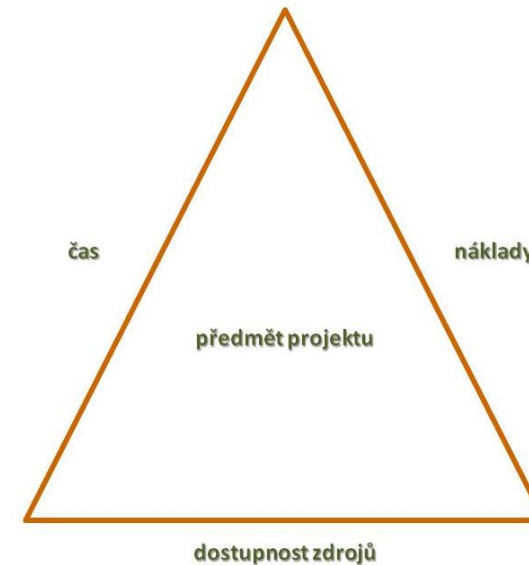
Stručně a zjednodušeně řečeno – **projekt je organizované úsilí k dosažení cíle**. Jiná definice říká, že **projekt je cílená činnost skupiny lidí, která má začátek a konec**.

Dle definice profesora Kerznera je projektem jakýkoliv sled aktivit a událostí, který má dán specifický cíl. Jsou u něho definována časová omezení působnosti a má stanoveny limity pro čerpání zdrojů na realizaci. Tato definice obsahuje tři hlavní charakteristiky: tři základní prvky projektového řízení, které definují prostor, v němž se na základě předem vytyčených cílů vytváří nová hodnota – produkt projektu, výstup.

Jsou to:

- **čas**, který je pevně stanoven pro plánování realizace jednotlivých dílčích aktivit projektu
- **dostupnost zdrojů**, které jsou na realizaci projektu alokovány a které budou průběžně užívány a čerpány
- **náklady**, které jsou finančním projevem užití zdrojů v časovém rozložení

Pro úspěšnou realizaci jakéhokoliv projektu musí být tento dynamický systém v daném prostoru v rovnováze. K tomu, **abychom daného cíle dosáhli, slouží plán projektu**, podle něhož je realizace jednotlivých akcí a jejich sled koordinován se současným působením systému, které monitorují, nakolik je daný systém udržován uvnitř stanovených limitů.



Projektový trojúhelník

Díky metodě projektového řízení nastává „soumrak“ čistě útvarových /funkčních/ organizací. **Na projektech se schází tým lidí složený z různých profesí**, který se snaží dosáhnout **společného cíle**, při využití znalostí a dovedností jednotlivých členů projektového týmu a současně využití schématu projektového řízení. Struktura projektu se může případ od případu lišit, avšak **nejdůležitější vždy je, aby výsledkem byl úspěšný projekt** = splnění plánovaných výstupů a stanovených podmínek / kritérií / projektu.

Průvodce studiem: Každý frekventant kurzu navrhne jeden konkrétní projekt, tak aby jasně deklaroval porozumění pojmu projekt – projektové řízení.

Pojmy v kapitole: projektové řízení, projekt, projektový trojúhelník, úspěšný projekt

1.4 SOUHRN UČIVA:

Předmětem projektového řízení je projekt. Projektem lze nazvat jakýkoliv sled aktivit a událostí, který má dán specifický cíl. Jsou u něho definována časová omezení působnosti a má stanoveny limity pro čerpání zdrojů na realizaci. Projekt je organizované úsilí k dosažení cíle. Jiná definice říká, že projekt je cílená činnost skupiny lidí, která má začátek a konec. Výstupem projektového řízení by měl být úspěšný projekt.

Otázky:

- 1) Co je to projekt?
- 2) Jaký je vztah mezi projektem a projektovým řízením?

2. PROJEKTOVÁ ČINNOST – CHARAKTERISTICKÉ RYSY A SPECIFIKA PROJEKTU

2. 1 POJEM, MOŽNOSTI A ZÁKLADNÍ FILOSOFIE PROJEKTU, PROCES ŘÍZENÍ PROJEKTU, VÝZNAM TVORBY A POSTUPŮ PROJEKTOVÉ ČINNOSTI

Projektové řízení (angl. Termín **Project Management**) slouží k rozplánování a realizaci složitých, časově omezených jednorázových akcí. Stručně můžeme projektové řízení také charakterizovat jako účinné a efektivní řízení procesu, který má navodit cílenou změnu. K tomu používá projektové řízení řadu obecných i specifických metod.

Veber a kol. (2000) uvádí, že projektový management je „přístupem řízení při prosazování závažných změn, které představují s ohledem na svou složitost, délku trvání a nutnost koordinace složitý realizační úkol“. Podle Minzberga (1989) je projektový management „souhrn aktivit spočívající v plánování, organizování, řízení a kontrole zdrojů společnosti s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven pro realizaci specifických cílů a záměrů“. Obdobnou podstatu má názor Kerznera (1998), který popisuje projektový management jako „aplikaci znalostí, schopností, nástrojů a technologií na aktivity projektu tak, aby splnily požadavky projektu“.

Podle Vebera může mít projektový management charakter jednorázové či dlouhodobé přetržité činnosti, kdy realizace projektu představuje „doplňek“ dosavadních postupů a existujícího organizačního uspořádání, nebo se projektové řízení a s ním spojené pružné organizační struktury mohou stát trvalou formou řízení podniku. Veber uvádí, že jde o případy, kdy náplň podnikání tvoří různorodé, jedinečné, složité, náročné činnosti. Projekt je chápán jako souhrn aktivit směřujících k dosažení konečného cíle za následujících podmínek:

- Jde o dočasné, složité, náročné, pracné činnosti, které vyžadují interdisciplinární přístup,
- Požadovaný výsledek nebo užité postupy k jeho dosažení jsou jedinečné,
- Výsledný cíl i realizace dílčích kroků k jeho dosažení jsou limitovány kvalitou, náklady, časem.

Nejedná se tedy pouze o „projektovou dokumentaci“, jak si někteří myslí, ale jedná se o komplexní proces.

Vedení projektu v sobě zahrnuje víc než používání software k řízení projektů.

Cílem projektového řízení je zajistit, aby požadované změny byly realizovány správně a přinesly předpokládaný efekt. Cílem je, jinak řečeno, **úspěšný projekt**.

Změna je způsobena realizací výstupů projektu. K tomu je **nutné znát současný stav věcí**. Obvykle nemůžeme změnu realizovat přímo, ale předpokládáme, že uskutečnění projektu způsobí realizaci změny.

Koncepce projektového řízení vychází z poznání, že jakmile rozsah, neobvyklost, složitost, obtížnost a rizikovitost projektu přesáhnou určitou míru, je nutno použít adekvátních metod pro řízení celé akce.

Dalším principem, o který se opírá projektové řízení je princip týmové práce, kdy společnou práci různých specialistů lze vyřešit i velmi složité problémy.

Projektové řízení staví na systémovém přístupu k řešení problémů. Věci a jevy se zvažují ve vzájemných souvislostech. Přitom se postupuje od globálních cílů k detailním činnostem (**postup „shora dolů“**), systematicky a strukturovaně (**velký problém se rozdělí na řadu menších problémů, které se snadněji řeší**). Projekt má být vždy kompletní a zachycovat všechny podstatné rysy realizace změny.

Charakteristické rysy projektu:

- **mají trojrozměrný cíl – trojimperativ – splnění požadavků na věcné provedení, časový plán, rozpočtové náklady a jejich objektivní měřitelnost**
- **jsou jedinečné – provádí se pouze jednou, projektový tým je dočasný**
- **zahrnují zdroje – lidské a materiální**
- **realizují se v rámci jedné organizace**

Řídit projekty znamená řídit lidi, což je často tou nejsložitější stránkou řízení projektu. Manažer projektu musí mnoho času strávit s lidmi, čemuž musí odpovídat organizační struktury organizace a jejich vliv na řízení a dostupnost zdrojů.

Další specifika projektu:

- **původ** - projekty jsou jedinečné úkoly, které vznikají, když je potřeba udělat něco konkrétního a nového něco, co se před tím nedělalo
- **charakter výstupu** – produkty existují hmotné /hardware/ a nehmotné projekty /software/
- **trh** - způsob provedení je ovlivněn tím, komu je projekt určen

Typy projektů

- osobní nebo rodinný/např. zařídit si dílnu, vysadit záhon růží atd./
- zadaný vlastní organizací /instalovat nový počítač, vybudovat novou učebnu/
- zadaný zákazníkem /postavit nákupní středisko/
- zadaný státem /vydat novou kovovou minci/

Základní pojmy projektového řízení

Předmětem projektového řízení je projekt. Pod pojmem "projekt" obvykle rozumíme neobvyklé záměry, pro něž jsou charakteristické následující vlastnosti:

1) Jedinečnost (acykličnost) průběhu realizace projektu. **Každý projekt** je svým způsobem **výjimečný**. Kontinuita, proveditelnost, opakující se činnosti mají svůj odraz v ostatních formách řízení - automatické, ekonomické a jiné.

2) Vymezenost v čase (je stanovený termín zahájení a ukončení realizace projektu), **v objemu financí** (přidělený rozpočet) a **v disponibilních zdrojích** (pracovníci, auta, počítače, apod.). Projekt je proces změn probíhajících na konkrétním objektu. Tento proces má svůj začátek a konec, na rozdíl od výrobních procesů, které mají kontinuální charakter a nemají omezen časový horizont. Navíc se musí při realizaci projektu respektovat přidělené zdroje finanční, materiálové, personální a další.

3) Dočasnost projektového týmu sestaveného z pracovníků různých skupin organizace nebo externích pracovníků, který po skončení projektu ukončí svoji činnost.

4) Vysoká neurčitost spojená s definováním cílů a zejména se způsobem realizace cílů. Přitom tyto cíle jsou stanoveny v prostředí, které samo podléhá změnám a může proto tyto cíle nebo podmínky pro jejich realizaci v průběhu projektu měnit. Riziko na projektu hodnotíme obvykle jako nadprůměrné a musíme učinit řadu opatření, abychom udrželi riziko v přijatelné míře.

Průvodce studiem: Každý frekventant kurzu dle nových získaných znalostí upřesní resp. změní svůj konkrétní projekt, tak aby jasně ukázal porozumění pojmu projekt – projektové řízení.

Pojmy v kapitole: Týmová práce, cíl projektu, jedinečnost projektu, zdroje projektu, disponibilní zdroje, úspěšný projekt.

Souhrn učiva:

Charakteristickými rysy projektu jsou:

- trojrozměrný cíl – trojimperativ – splnění požadavků na věcné provedení, časový plán, rozpočtové náklady a jejich objektivní měřitelnost
- jedinečnost – provádí se pouze jednou, projektový tým je dočasný
- zahrnují zdroje – lidské a materiální
- realizují se v rámci jedné organizace

Mezi základní pojmy projektového řízení patří:

- Jedinečnost (acykličnost) průběhu, realizace projektu.
- Vymezenost v čase (je stanovený termín zahájení a ukončení realizace projektu), v objemu financí (přidělený rozpočet) a v disponibilních zdrojích (pracovníci, auta, počítače, apod.).
- Dočasnost projektového týmu.
- Vysoká neurčitost spojená s definováním cílů a zejména se způsobem realizace cílů.

Otázky:

- 1) Co je to cíl projektu a jak ho definujeme?
- 2) Jaké jsou základní pojmy a charakteristika projektového řízení?

Doporučená literatura: Studijní opory zpracované poskytovatelem kurzu.

3. PROJEKTOVÉ CÍLE

3.1 PROJEKTOVÉ CÍLE

Výukové cíle kapitoly: Naučit frekventanty zpracovávat návrh projektu

Projekt je definován projektovým cílem - trojimperativem:

- **specifikace provedení včetně měřitelnosti výstupů – čeho chci dosáhnout**
 - **časový plán**
 - **náklady** /vyjádřené v Kč, nebo odpracovanými hodinami /
- příčemž** úspěšné řízení projektu znamená dosáhnout plánované parametry provedení v daném termínu /lépe dříve/ a v rámci rozpočtových nákladů /resp. s úsporou/. **Klíčové je, že je potřeba dosáhnout současně tří nezávislých veličin.** /Vedoucí manažer projektu musí dokázat v průběhu realizace optimálně navrhovat a realizovat změny trojimperativu v zájmu optimálního řešení/.

Projektové cíle – projekty – je nutno objektivně zhodnotit smysluplnost a perspektivnost projektu – máme šanci projekt získat, vyhrát výběrové řízení, jsme schopni ho opravdu realizovat.

Vyhnete se projektům:

- které neodpovídají vaší dlouhodobé koncepci, záměru organizace, atd.
- které nejste schopni krýt zdroji /materiálními a lidskými/
- které jsou pro vás bezvýznamné, okrajové
- kde nemáte šanci zvítězit ve výběrovém řízení
- když je vaše skupina již nyní pracovně přetížena

Podmínky:

- jasná kritéria projektu /existuje požadavek – společenská objednávka skutečně /?/, máme na projekt k dispozici finanční prostředky resp. existuje reálná možnost je získat, máme disponibilní zdroje /lidské a materiální zdroje/

Získání jednoho projektu vyžaduje mnoho práce v přípravné fázi:

- způsobilost organizace k přípravě vítězného návrhu projektu
- schopnost realizovat navrhovaný projekt

- specifikace zákazníka /my, přítel, obchodní organizace, státní organizace atd./
- analýza konkurence

3.2 PROCES PŘÍPRAVY NÁVRHU PROJEKTU

I když váš návrh nezvítězí, musíte být schopni splnit všechny závazky a podmínky, k nimž jste se v návrhu zavázali – **není to hra na náhodu.**

Návrh:

- ✓ vychází z analýzy současného stavu – dozvědět se o problémech a potřebách zákazníka /resp. vlastní organizace /co nejvíce, zhodnocení výchozího stavu, zhodnocení možností zákazníka /resp. naší organizace/
- ✓ **vlastní návrh** – variantní návrh /resp. jeden návrh/ cesty dosažení konečného cíle projektu /pozor na dodržení trojimperativu /čeho chci dosáhnout, do kdy, za kolik?/
- ✓ následné práce po předložení projektu – projednání podmínek pro vlastní realizaci se zákazníkem, popř. stanovení podmínek práce ve vlastní organizaci

Celý proces se skládá z následujících částí:

- 1) Pověření k zpracování návrhu
- 2) Výběr konečného cíle
- 3) Příprava definice dílčích cílů a rozsahu
- 4) Zpracování plánu respektujícího podmínky trojimperativu
- 5) Úpravy k odstranění nerovností a nedostatků
- 6) Schválení
- 7) Předložení
- 8) Následné práce, včetně prezentace, jednání o smlouvě

1) Pověření k zpracování návrhu

Začíná v okamžiku vypsání grandu, výběrového řízení resp. zadáním úkolu např. poradou vedení organizace. Do přípravy návrhu musí organizace investovat určité množství finančních prostředků a práce. Realizovat by se mělo v okamžiku, kdy organizace usoudí, že nabízená příležitost skýtá dostatečnou záruku návratnosti vložených prostředků a je v souladu se záměry organizace – strategický plán organizace na dané období.

Důležité v této fázi je určení osoby, která bude celý tento proces řídit. **Manažer návrhu by měl být i manažerem projektu** /pokud je to v rámci struktury organizace možné/.

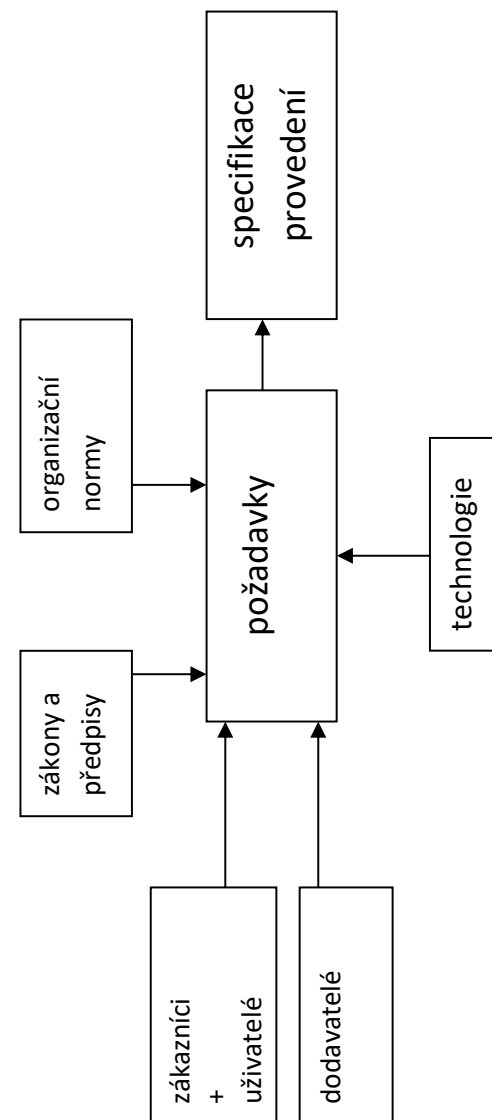
2) Výběr konečného cíle

Je důležité strávit určitý čas se zákazníkem /resp. cíleně ve vlastní organizaci/ pro provedení analýzy současného stavu, zjištění které dimenzi trojimperativu se přednostně věnovat a priorizovat ji. Zároveň musí být jasno, kdo má za organizaci **rozhodující pravomoci** /neboť co člověk to názor/ a jeho požadavky je nutno se řídit. Při jednání se zákazníkem /vedením vlastní organizace/ se jednoznačně vyprofiluje požadavek organizace se zohledněním předsudků a preferencí. Je nutno pochopit vybraný konečný cíl, který se bude prolínat celým písemným návrhem. Při jednání musí návrhový manager sehrát důležitou roli v dialogu se zákazníkem – roli konstruktivního průvodce návrhem. **Výsledkem musí být schválený jednoznačně definovaný měřitelný konečný cíl zahrnující podmínky trojimperativu.**

3) Příprava definice dílčích cílů a rozsahu

Projektový tým popisuje, co má být uděláno – cesta k naplnění konečného cíle při respektování výchozího stavu. Musí obsahovat specifikace, které budou použity. Konkrétně jde o definování klíčových aktivit a dílčích činností nutných pro postupné naplnění konečného cíle /musí obsahovat měřitelná, dosažitelná a ověřitelná akceptační/přejímací/ kritéria, aby nedošlo k pochybnostem o splnění dílčího cíle. Důležité je i stanovení priorit trojimperativu /co je nejdůležitější – např. dodržení časového plánu/.

Specifikace provedení



Specifikace provedení by měla odpovídat požadavkům – různým faktorům a možnostem organizace

4) Zpracování plánu respektujícího podmínky trojimperativu

Plán je vodítkem celého návrhu a následně i realizace projektu. Písemně zpracovaný návrh plánu nutí organizaci simulovat /přežít/ celý projekt, což umožňuje následně předvídat možné problémy v rámci průběhu projektu.

To nám dává upřesnění rozpočtových nákladů projektu, dodržení – upřesnění časového plánu projektu i stanovení splnitelného konečného cíle projektu.

Součástí plánu je i vlastní zpětnovazební kontrolní systém, který pomáhá zjistit, zda jsme na něco nezapomněli, resp. nevynechali. K tomu slouží **kontrolní seznam otázek**. Ten si vytváříme sami – máme-li dostatečné zkušenosti, resp. přebíráme poznatky od jiných.

Pro zajímavost je následně zvolen konkrétní kontrolní seznam, který si samozřejmě organizace upraví dle vlastního cíle projektu.

Kontrolní seznam návrhu projektu:

- 1) Projekt má pouze jeden účel.
- 2) Účel/záměr/ není pouhým rozdílným vyjádřením výstupu.
- 3) Účel/záměr/ je jednoznačně stanoven.
- 4) Výstupy jsou jednoznačně stanoveny.
- 5) Dosažení všech výstupů je nutné pro naplnění účelu.
- 6) Z formulace výstupů je zřejmé, jakých výsledků má být dosaženo.
- 7) Činnosti určují postup pro dosažení výstupů.
- 8) Cíl je jednoznačně určen.
- 9) Vztah příčiny a důsledku mezi účelem /záměrem/ a cílem je logický a nejsou vynechány důležité kroky.
- 10) Předpoklady na úrovni činností nezahrnují žádné z těch, které musejí předcházet zahájení těchto činností. (Takové podmínky jsou uvedeny samostatně, vlastně jakoby o jednu úroveň níže.)
- 11) Výstupy spolu s předpoklady na své úrovni vyjadřují nutné a postačující podmínky pro splnění účelu.
- 12) Účel spolu s předpoklady na své úrovni vyjadřuje kritické podmínky pro dosažení cíle.
- 13) Vztah mezi výstupy a účelem je reálný.
- 14) Vztah mezi činnostmi a výstupy / zdroji je reálný.
- 15) Vertikální logika mezi činnostmi, výstupy, účelem a cílem je reálná jako celek.
- 16) Ukazatele na úrovni účelu jsou nezávislé na výstupech. Nejsou souhrnem výstupů, ale ověřují naplnění účelu.

17) Ukazatele účelu vypovídají o tom, co je důležité.

18) Ukazatele účelu jsou cílené, tj. je stanoveno množství, jakost, čas.

19) Ukazatele výstupů jsou objektivně ověřitelné z hlediska množství, jakosti a času.

20) Ukazatele na úrovni cílů jsou objektivně ověřitelné z hlediska množství, jakosti a času.

21) Vstupy popsané na úrovni činností stanoví zdroje a náklady požadované k naplnění účelu.

22) V sloupci prostředků ověření je uvedeno, kde nalezneme potřebné informace pro ověření každého ukazatele.

23) Mezi činnostmi nalezneme všechny ty, které se vztahují k získání prostředků ověření.

24) Ze způsobu stanovení výstupů je zřejmé rozdělení odpovědností.

25) Z navrženého logického rámce je zřejmé, podle čeho bude projekt hodnocen.

26) Ukazatele účelu vypovídají o dopadu projektu, který musí být předem odsouhlasen.

27) Součástí výstupů je i popis způsobu řízení projektu.

5) Úpravy k odstranění nerovností a nedostatků

Úpravy jsou požadovány již v průběhu zpracování návrhu, vycházejí z nově zjištěných skutečností ovlivňující realizaci konečného nebo i dílčího cíle. Úpravy by se měly realizovat po schválení celým projektovým týmem */víc hlav víc rozumu, ale konečné slovo má vedoucí projektového týmu/*.

6) Schválení

Jak zahájení přípravy návrhu tak i ukončení vyžaduje schválení vedením organizace. Využívá se k tomu kontrolní schvalovací formulář. **Plánujte schvalování návrhu v předstihu.** Je nezbytné ve vhodnou chvíli v průběhu přípravy projektu vedení organizace informovat i v souvislosti s podpisem formuláře „Pověření ke zpracování návrhu projektu“ o rozsahu návrhu a charakteru zdrojů. */stanovení termínů informativních schůzek s vedením organizace- např. na poradách vedení organizace/*

7) Předložení

Je nutno ve většině případů dodržet závazný termín pro předložení konečného návrhu projektu. Zároveň je nutno dodržet i formální část návrhu dle požadavků zákazníka. Většinou se návrh skládá ze tří částí a bývá jednoznačně specifikován v zadání projektu.

8) Následné práce, včetně prezentace, jednání o smlouvě

Na této úrovni se jedná o prezentaci projektu – je vhodné zpracovat v počítačovém programu *např. MS Power Point*. Při získání projektu a zpracování případných změn požadovaných zákazníkem následuje sepsání smlouvy.

Typické problémy při zpracování návrhu:

- prvním praktickým problémem je snaha zpracovatele udělat všechno již v návrhu tj. snaha o detailní zpracování projektu. Návrh zpracovat vyváženě tj. zpracovat tak, aby návrh měl vypovídací kvalifikovanou schopnost, ale detaily řešit až v průběhu získání projektu.
- druhým problémem je přimět celý projektový tým ke spolupráci již v době zpracování návrhu projektu

3.3 PLÁNOVÁNÍ PROJEKTU

Předprojektové fáze – projektový záměr

Na základě strategického plánu máme stanoveny priority, projektové záměry a cíle, které by měly být v určeném časovém horizontu platnosti strategie realizovány. Máme tedy schválený strategický plán organizace a musíme přistoupit k samotnému posouzení projektového – projektových záměrů z hlediska realizovatelnosti a přístupu k přípravné části zpracování resp. zadání projektu. K tomu nám slouží jednotlivé studie.

A) Studie příležitosti

Rozbor příležitostí k realizaci projektu, rámcové vymezení projektu a jeho cílů spolu s určením předpokladů úspěšné realizace a hlavních rizik. Dále analýza současného stavu, vyhodnocení SWOT analýzy, návrh rámcového obsahu projektu, stanovení prvního odhadu nákladů a přínosů. Shromáždění a přezkoumání platných relevantních dokumentů.

B) Studie proveditelnosti

Rozbor možných cest k dosažení cíle ze současné situace, ohodnocení cest z hlediska potřebných celkových nákladů a celkového potřebného času s přihlédnutím k disponibilním zdrojům. Doporučení nejvýhodnější varianty cesty a upřesnění cílů.

Odpovídáme na otázky:

- ✓ čeho chceme dosáhnout
- ✓ jaké konečné výsledky předpokládáme
- ✓ jak výsledků dosáhneme
- ✓ z jakých předpokladů vycházíme
- ✓ jaká jsou alternativní řešení
- ✓ kolik činní náklady
- ✓ kdo to zaplatí

K tomu většinou zpracováváme **logický rámeček projektu - Logframe**

C) Investiční studie (možno spojit s B)

Návrh způsobů financování (finančních zdrojů). Rozbor hlavních nákladů a předpokládaných přínosů. Výpočet finančních a ekonomických ukazatelů.

Poznámka:

Pokud je nutno tyto fáze z časových důvodů vypustit, nahrazují se při iniciaci projektu tzv., ***Předprojektovými úvahami.***

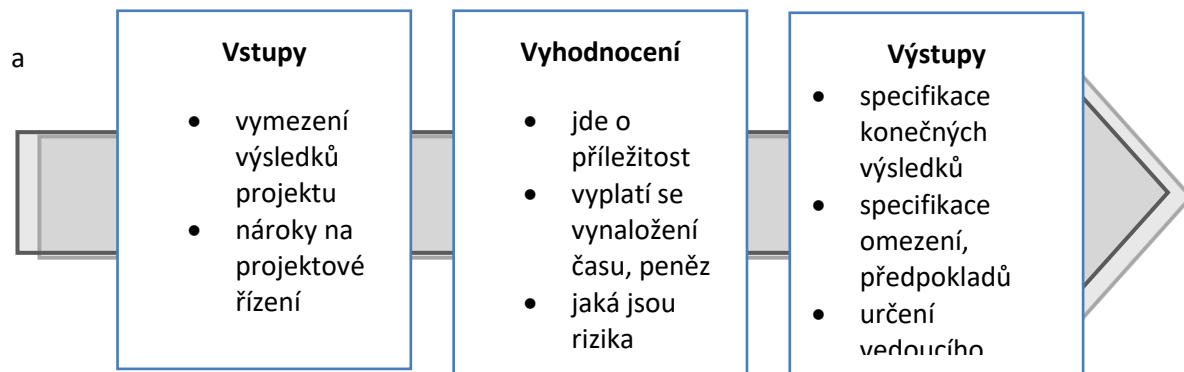
3.4 PROJEKTOVÁNÍ

Činnosti, které jsou nutné k splnění projektových cílů /záměrů/ jsou obvykle jedinečné, nicméně je můžeme uvést ve čtyřech etapách:

- 1) Vymezení a definování zadání projektu
- 2) Plánování projektu
- 3) Realizace projektu
- 4) Předání a vyhodnocení projektu

1) Vymezení a definování zadání projektu

Projekty vyrůstají z problémů nebo příležitostí (ang. problems and opportunities). Iničiátoři projektů téměř nikdy nemají zcela jasno o důležitých aspektech daného projektu. Má-li mít projekt šanci na úspěch, měly by být vždy uskutečněny skupiny činností, které jsou uvedeny v obrázku.



Obrázek č. 1 Vymezení a definování projektu [zdroj: Veber, J., 2000]¹

Důvody pro vznik projektu:

- ✓ externí (např. poptávka na trhu, požadavek zákazníka, legislativní a jiné požadavky)
- ✓ interní (řešení vývojového úkolu, implementace opatření zaměřeného na zlepšení řízení, vedení)

Dva hlavní okruhy problémů, vyjasnění základních otázek, provedení odhadů

- ✓ **podoba výstupů projektu**
 - k čemu má daný projekt sloužit
 - co se od realizace projektu očekává
 - kdo bude uživatelem výsledků daného projektu
 - jaké problémy budou vyřešeny v konečném důsledku atd.
- ✓ **řízení projektu**
 - nároky na zdroje projektu, finanční rámce projektu
 - rizika projektu
 - efekty, které by pro organizaci z realizace projektu vplynuly

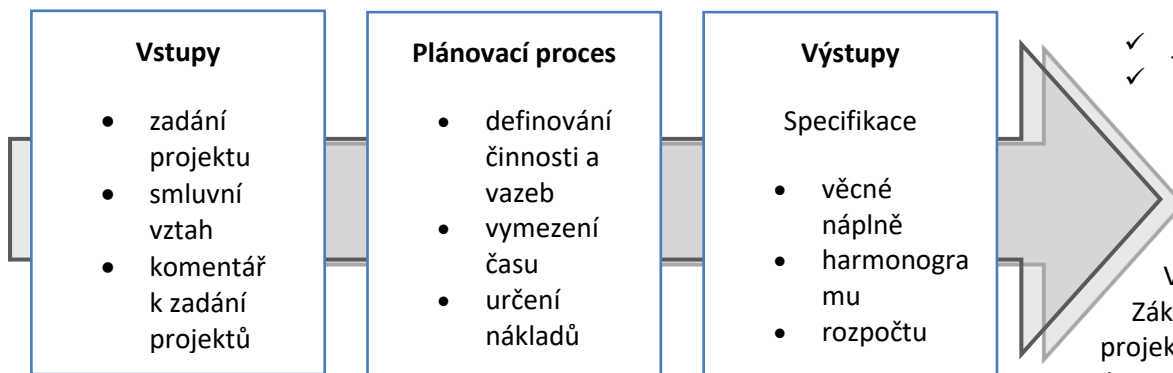
Projektové studie

¹ Zdroj: tabulka ze s. č.

- předběžná studie proveditelnosti
- předběžná studie financování
- studie proveditelnosti
- plán financování včetně studie finančních toků
- analýza hlavních rizik projektu

2) Plánování projektu

Etapa plánování představuje důležitý moment myšlenkové přípravy projektu. Na jejím pečlivém zabezpečení závisí reálnost a plynulost realizace celého projektu. Výstupem procesů plánování je celkový plán projektu.



Obrázek č. 2 Plánování projektu (J. Veber a kol.)

Dimenze plánu projektu:

- ✓ **věcná** (vymezit všechny činnosti nutné k naplnění projektu, stanovit pořadí činností, určit specifikace pro rozhodující činnosti)
- ✓ **časová** (vycházíme ze známých normativních podkladů, které se vážou k dané činnosti, z analogických a empirických podkladů, ale i z kvalifikovaných odhadů)
- ✓ **rozpočtová** (vymezení zdrojů nutných k realizaci jednotlivých činností, odhad nároků na náklady, stanovení potřebných rozpočtů nákladů)
- ✓ **organizační** (důsledná realizace souběžných činností všude tam, kde je to logicky možné, tzn. u činností na sobě vzájemně nezávislých, vytipování činností z hlediska časového, která jsou kritická pro průběh projektu a jejich zkrácení zpravidla nasazením vyšších kapacit, či zdrojů, dokonalé přípravy projektu opírající se o databáze obdobných aktivit směřující k minimalizaci nejasností v projektu, a tím i k minimalizaci improvizací při realizaci projektu)

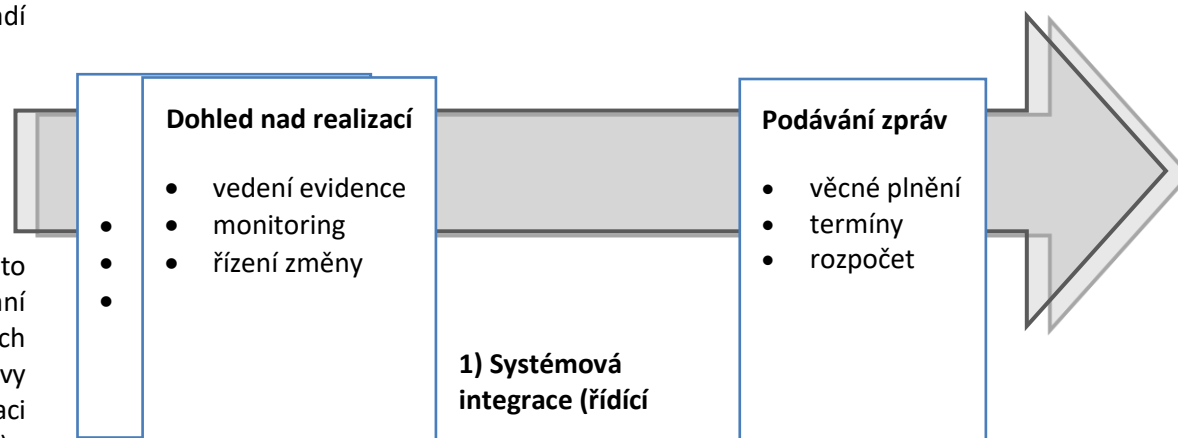
Výstupy etapy plánování musí dát odpověď na následující otázky:

- ✓ kdy začne a kdy skončí realizovaný projekt
- ✓ jaké budou významné mezníky a jednotlivé výstupy realizace projektu (užitečné pro určení kontrolních dnů implementace projektu)
- ✓ jaká je celková hodnota daného projektu
- ✓ jaký je celkový rozpočet projektu, jaký je podíl subdodávek, jaký je podíl vlastních výkonů a další otázky
- ✓ které činnosti jsou z hlediska časového, nákladového, z hlediska splnění kvalitativních a kvantitativních požadavků rizikové
- ✓ jaké budeme plánovat rezervy
- ✓ které útvary a kteří pracovníci zodpovídají za projekt atd.

3) Realizace projektu

V realizační etapě se obvykle rozhoduje o splnění záměru projektu. Základním vodítkem pro řízení realizace projektu je dobře zpracovaný plán projektu. Řízení realizace je úkolem vedoucího projektu, který uskutečňuje (sám nebo s realizačním týmem) tři okruhy hlavních činností.

Obrázek č. 3 Realizace projektu (J. Veber a kol.)



aktivita při realizaci projektu)

Vedoucí projektu na základě schváleného plánu projektu zabezpečuje koordinaci všech aktivit, které jsou nutné k naplnění projektu, reguluje příslušné realizační složky, sleduje věcný a časový průběh realizace, vývoj nákladů, operativně řeší případné rozpory atd. Vedoucí projektu musí v souvislosti se systémovou integrací perfektně zvládat komunikaci v rámci projektu. Leader projektu by si měl ujasnit, kdo a jaké informace potřebuje, kdy je potřebuje a jakou formou mu budou sdělovány. Také by měl mít jasno v tom, které operativní operace a jakou formou mu mají být zpětně předávány (zprávy o postupu realizace, zprávy o vzniklých problémech, zprávy o hrozících problémech)

2) Dohled nad realizací

Prioritním nástrojem této činnosti je plán projektu ve všech svých úrovních, tzv. dimenzích – věcné, časové i rozpočtové. Dále je třeba mít k dispozici důležité podklady odrážející postup realizace projektu.

Faktický stav reality může být monitorován různorodými prostředky:

- vlastním průběžným pozorováním
- pracovními výkazy, protokoly,
- koordinačními poradami,
- evidenčními záznamy
- podáváním operativních hlášení, zpráv, zápisy atd.

Kontrolní činnosti mají dát odpověď, zda realizace projektu probíhá správně z hlediska dodržování kvality, plnění termínů a rozpočtů, dále může být předmětem zájmu skutečné využití zdrojů, dodržování zásad ekologického chování apod. Kontrola může mít jak charakter výstupní kontroly ve stanovených mezích projektu, tzn. dosažení plánovaných hodnot za určitou fázi projektu, tak charakter průběžné kontroly dílčích procesů realizace projektu.

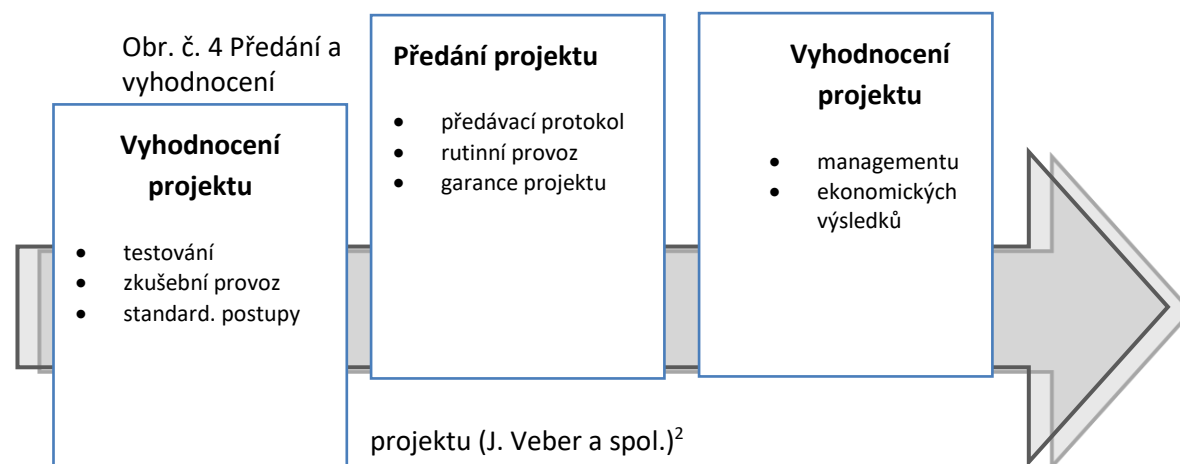
Aktivity	Kvalita		Náklady		Termíny			Nápravná opatření
	Odchylka	Plán	Stav	Odchylka	Plán	Stav	Odchylka	
<small>2 VEBER, J. a kol., <i>Management, Základy, prosperita, globalizace</i>, Management Press 2000, upravený text str. 601-616, ISBN 80-7261-029-5.</small>								

Tabulka č. 1 Vyhodnocení skutečnosti ve srovnání s požadavky plánu a přijímání nápravných opatření (J. Veber a kol.)

Podávání zpráv

Formu, obsah, frekvenci zpráv obvykle určuje zadavatel daného projektu.

4) Předání a vyhodnocení projektu



3.5 TABULKOVÝ POPIS PROJEKTU (LOGICKÝ RÁMEC PROJEKTU)

Pro přehlednost, zpodrobnění a lehčí orientaci v projektu je možno realizovat tabulkový popis projektu:

Tabulkový popis projektu (logický rámec projektu)

Logický rámec (LogFrame) je nástroj pro zpodrobnění návrhu projektu, který vám usnadní prezentaci a komunikaci náročných a nákladných projektů. Celý projekt je

jasně a srozumitelně popsán na jediném listu papíru. Lze jej použít jako nástroj k navržení celkové strategie projektu. Logický rámec může být také nasazen jako nástroj ke zlepšení plánu zavedení projektu a k posílení procesu sledování a vyhodnocování.

Logický rámec popisuje model příčiny a důsledku, tj. způsob, jakým náš zásah podnítl vznik očekávaného dopadu v cílové oblasti.

Spolupráce

Vznik logického rámce je proces týmové spolupráce. Sami můžete zvolit úroveň zohlednění možných úhlů pohledu klíčových skupin zapojených v projektu.

Zákaznický orientovaný, zaměřený na výsledky

Protože logický rámec popisuje výsledky, dopad a přínos, vyplývají z něj i možné konflikty a politické dopady. Politické proto, že nastavení cílů definuje, jak vzácné zdroje budou použity a kdo z nich bude mít prospěch. Logický rámec v zásadě definuje celou škálu vazeb mezi těmi, kteří dodávají výsledky, a těmi, kteří je spotřebovávají.

Logický rámec také poskytuje strukturovaný a zaměřený přístup, na kterém může být založen vyjednávací proces. Rámec shrnuje soubor dohod nad návrhem projektu v určitém místě a čase. Tyto dohody mohou být se změnou situace snadno otevřeny k novému projednání.

Flexibilní a založený na procesu

Většina projektů je uváděna do prostředí s vysokou mírou nejistoty, nebo tam, kde je požadován významný prvek učení a inovace. Tradiční přístup ustoupil flexibilnějšímu přístupu založenému na procesu, který chápe projekt jako učící se systém, nebo aplikovaný experiment v oblasti výzkumu a vývoje.

Matice logického rámce

Logický rámec je založen na matici 16 (v některých případech 18) polí, ve kterých je rozložen návrh programu/projektu. Každé pole obsahuje specifickou informaci o projektu. Pole jsou dynamicky provázána. Změna v jednom z polí způsobí změnu v dalších. Pole se týkají osob a zájmů, takže tyto změny mohou znamenat proces vyjednávání nutný k dosažení souhlasu.

Popis projektu	Ověřitelné ukazatele	Prostředky ověření	Vnější předpoklady
Cíle projektu 1	5	9	Cíle vůči vyšším cílům 13
Účel 2	6	10	Účel vůči cílům 14
Výstupy 3	7	11	Výstupy vůči účelu 15
Činnosti 4	8	12	Činnosti vůči výstupům 16

Logický rámec použijte k:

- 1) Vyjasnění cílů projektu (1-4)
- 2) Definování ověřitelných ukazatelů (5-7)
- 3) Rozlišení dopadů a příčin (2 versus 3)
- 4) Definování kritických předpokladů a rizik, na kterých je projekt závislý (13-16)
- 5) Definování systému pro sledování a vyhodnocování (9-12)
- 6) Určení základních skupin činností pro plánování realizační strategie (4)
- 7) Definici zdrojů potřebných pro zavedení (8)

4 sloupce:

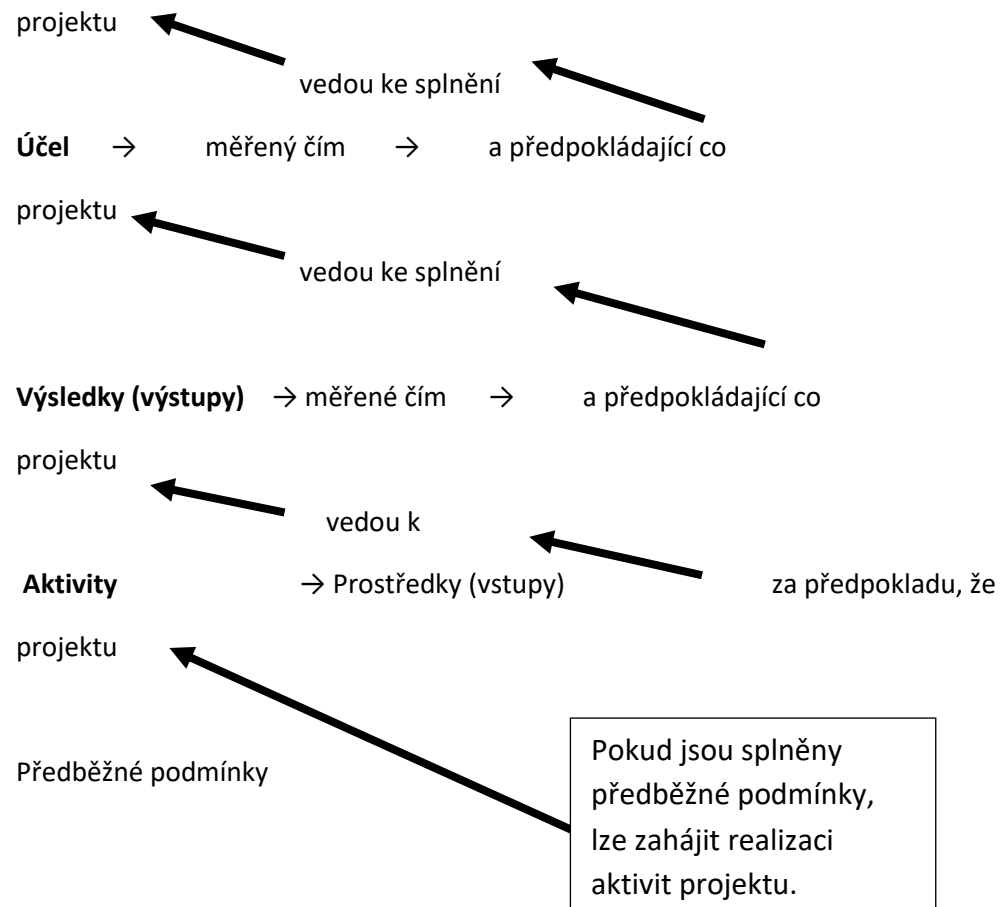
- ✓ **První sloupec** popisuje příčinnou logiku cíl projektu a klade důležitou hranici mezi strategií programu (cíle), dopadem projektu (účel), tím co je dodáno projektovým týmem (výstupy) a klíčovými aktivitami. Jakmile definujete činnosti, můžete na nich založit operační plány: strukturu členění prací projektu (WBS), úsečkové harmonogramy, schémata odpovědností, plány zdrojů, rozpočty a systém sledování a vyhodnocování.
- ✓ Ve **druhém sloupci** jsou definovány ověřitelné ukazatele pro každou z těchto úrovní.
- ✓ Ve **třetím sloupci** je nastíněn systém získávání poznatků definováním procesů, událostí, osob a informací, které budou zapojeny do procesu získávání informací sloužících ke zlepšení výsledků v průběhu zavádění projektu. Tyto prvky slouží také jako prostředky ověření pro ověřitelné ukazatele.
- ✓ **Čtvrtý sloupec** obsahuje popis dalších podmínek, které musí být splněny, aby mohl být projekt úspěšně završen. Tyto předpoklady jsou rozděleny do různých rovin a obsahují odlišné úrovně rizika.

Společně tyto základní pojmy poskytují organizační rámec pro shrnutí základních údajů potřebných pro řízení životního cyklu projektu. Logický rámec nemůže nahradit tradiční analytické nástroje a metody. Místo toho poskytuje vodítko pro jejich produktivní a synergické nasazení.

Logický rámec projektu by měl být sestavován a čten následujícím způsobem

(vzestupně ve směru šipek):

Celkové cíle → měřené čí



Průvodce studiem: Frekventanti zpracují konkrétní projekt dle předlohy poskytovatele vzdělávacího programu

Pojmy v kapitole: Logický rámec projektu, Matice logického rámce, Studie proveditelnosti, Studie příležitosti, Investiční studie,

3.6 SOUHRN UČIVA

Proces přípravy projektu se skládá z následujících částí:

- 1) Pověření k zpracování návrhu
- 2) Výběr konečného cíle
- 3) Příprava definice dílčích cílů a rozsahu
- 4) Zpracování plánu respektujícího podmínky trojimperativu
- 5) Úpravy k odstranění nerovností a nedostatků
- 6) Schválení
- 7) Předložení
- 8) Následné práce, včetně prezentace, jednání o smlouvě

Projektování se skládá dle Vebera:

- Vymezení a definování zadání projektu
- Plánování projektu
- Realizace projektu
- Předání a vyhodnocení projektu

Logický rámec (LogFrame) je nástroj pro zpodrobnění návrhu projektu, který vám usnadní prezentaci a komunikaci náročných a nákladných projektů. Celý projekt je jasně a srozumitelně popsán na jediném listu papíru. Lze jej použít jako nástroj k navržení celkové strategie projektu. Logický rámec může být také nasazen jako nástroj ke zlepšení plánu zavedení projektu a k posílení procesu sledování a vyhodnocování.

Otázky:

- 1) Co musí být splněno pro úspěšný projekt?
- 2) Co je to Kontrolní seznam návrhu projektu?
- 3) Co je to logický rámec projektu?

Doporučená literatura:

- VEBER, J. a kol., *Management, Základy, prosperita, globalizace*, Management Press 2000, upravený text str. 601-616, ISBN 80-7261-029-5.

- ROSENAU, M. D., *Řízení projektů*, Computer Press, Brno, 2003, výtah, ISBN 80-7226-218-1.

4. ŽIVOTNÍ CYKLUS /FÁZE/ PROJEKTU

Řízení projektu začíná **stanovením účelu, výběrem cílů a jmenováním řídicího pracovníka** projektu případně i **jmenováním celého týmu**. Obojí je úkolem vrcholového vedení příslušné úrovně.

Forma a hloubka rozpracování plánu projektu i použité techniky mohou být odlišné a závisí na specifické problematice každého projektu. Základní postup však zůstává stejný. Probíhá v následujících fázích:

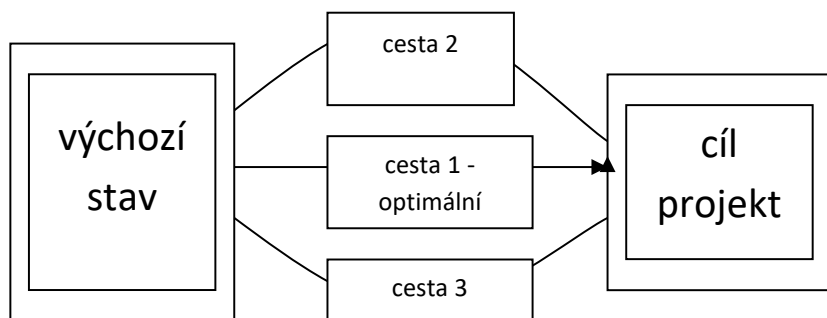
Jednoduché členění fází projektu:

1. Předprojektová fáze

2. Projektová fáze

3. Poprojektové vyhodnocení

4. 1 PŘEDPROJEKTOVÁ FÁZE



Jsou různé cesty řešení k dosažení cíle projektu

Dle rozsahu, důležitosti, našich znalostí a požadavků poskytovatele finančních prostředků můžeme zvolit:

- ✓ **Předprojektovou studii** – v takovém rozsahu, aby měla pro další práci vypovídací schopnost
- ✓ **Případovou studii** - Často je používána jako úvodní informace a definování projektu. Obsahuje: představení společnosti, motivy a cíle projektu, partnery projektu, předchozí zkušenosti, přípravu projektu, faktory úspěchu, vlastní realizace, výstupy
- ✓ **Podnikatelský záměr** / Strategický plán rozvoje obce /– viz. Příloha

Podnikatelský záměr a případovou studii se doporučuje zpracovávat / pokud je potřeba tyto materiály resp. jeden z nich k realizaci projektu zpracovat/, až po dokončení projektových fází od iniciace až ke konkretizaci a projednání úkolů.

4.2 PROJEKTOVÉ FÁZE

a) iniciace

b) analýza

c) syntéza

d) optimalizace

e) konkretizace a projednávání úkolů

f) implementace a kontrola projektu

g) ukončení projektu

h) vyhodnocení projektu

a) Iniclace projektu

Iniclace projektových záměrů musí vycházet z objektivních potřeb organizace, pro kterou je projekt plánován. Tyto projekty musí navazovat a naplňovat **rozvojové dokumenty organizací** /program rozvoje, rozvojová koncepce, strategie organizace, strategický plán atd./. Rozvojové dokumenty jsou středně až dlouhodobé. Proces, na jehož základě se takovéto dokumenty zpracovávají, se nazývá **strategické plánování**.

Stanovení cílů projektu je především úkolem vrcholového vedení příslušné úrovně. Vrcholové vedení nemůže řídicího pracovníka projektu /vedoucího projektového týmu/ pověřit jeho řízením, **aniž by stanovilo cíle**, kterých má být při řízení projektu **dosaženo**. Často jsou cíle stanoveny v implicitní podobě a jejich formulace není zcela přesná.

Je nutné jmenovat vedoucího projektové skupiny a následně i celý projektový tým.

Úkolem řídicího pracovníka projektu je:

- zcela jednoznačně a explicitně formulovat cíle způsobem srozumitelným pro všechny, kteří se na projektu podílejí;
- neoperabilní cíle převést na operabilní, tj. takové, jejichž dosažení je možno kontrolovat a měřit.

Při definování cílů musí řídicí pracovník projektu vycházet z konečného účelu akce, jejímž řízením byl pověřen. Je důležité, aby hned na začátku byly cíle formulovány písemně a aby je vrcholové vedení příslušné úrovně schválilo- nejlépe opět písemně.

Cíle projektu obsahují zpravidla tři – resp. čtyři základní veličiny:

- Co ? - věcné naplnění, kterých se má dosáhnout s jasnou měřitelností výstupu
- Kdy ? - časový plán
- Za kolik? – rozpočtové náklady
- Čím ? - disponibilní zdroje.

Ohraničení projektu:

Projekt je ohraničen, jak už bylo řečeno:

- **časem, náklady- rozpočtem a zdroji.**

Navíc může být ohraničen:

- **prostorem** (vymezení lokality a působnosti projektu, např. region Praha)
- **institucionálně** (které instituce, organizace, se projekt týká, např. organizace Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy)

- **organizačně** (které části oblasti a oddělení se projekt týká, např. mimoškolní výchovy).
- **cílovou skupinou** –_kdo je příjemcem dotace

Při formulování cíle projektu nesmí být projekt posuzován izolovaně, ale jako součást vývoje celé jednotky (celostátní ekonomiky, odvětví, organizace). Ve formulaci cílů projektu je třeba zakotvit všechny zvláště závažné, popřípadě nezměnitelné záměry této jednotky, které mohou představovat jak cíl projektu, tak i podmínku, kterou je nutno dodržet.

I když mohou být cíle, které jsou pro projekt stanoveny v této fázi, změněny v dalším průběhu sestavování projektu (ve fázi analýzy, syntézy, optimalizace a stanovení a projednání úkolů, kdy se může přijít na lepší cíle, nebo naopak na určité nezměnitelné omezující podmínky), je účelné etapu stanovení cílů projektu formálně uzavřít schválením cílů projektu vrcholovým vedením hospodářské jednotky.

Žádný projekt není izolovaný, proto je nutno chápat a sledovat ve vazbě na:

- Dlouhodobý plán organizace
- Programy organizace
- Následující projekty, souběžné probíhající projekty, předcházející projekty

Na druhé straně je potřeba právě v těchto souvislostech dbát na ohraničení projektu, tj. co do projektu bude zahrnuto a co ne!

Pokud se vyžaduje **identifikační listina projektu** v určitém předepsané formě (požadavek investorské banky, požadavek pro přijetí do financování z některého mezinárodního fondu nebo grantové agentury, požadavek interní organizační směrnice, apod.), je nutno takovému požadavku vyhovět.

Jak projektový tým, tak i příslušný management musí považovat projektový cíl za dosažitelný.

Shrnutí:

- ✓ **iniciace projektu vychází ze strategického plánování organizace**
- ✓ **iniciace projektu je úzce spojena s předprojektovou studií /slohové cvičení na téma: cíl projektu a jeho naplnění/s tím, že musí být konkrétnější zejména s ohledem na ohraničení projektu a vazbě na činnost organizace**

- ✓ **důležité je stanovení projektového týmu s konkrétními komplexními rolami členů týmu a vymezení v rámci organizace**

b) Analýza projektu

Analýza projektu probíhá ve třech věcně navazujících následujících krocích:

1) **rozdělení projektu** - konečného cíle projektu na nižší cíle – definování klíčových aktivit /souvisejících skupin činností na projektu/

2) **zpracování logického postupu činností**, které je nutno provést, aby se dosáhlo stanovených nižších cílů, resp. klíčových aktivit a v souhrnu konečného cíle projektu

3) **určení podmínek k definování jednotlivých činností** – každou činnost definovat ve čtyřech parametrech:

- stanovení jejich nositelů - zodpovědnost /Z:/
- určení potřeb času /T:/,
- rozpočtových nákladů /RN:/
- disponibilních zdrojů /DZ:/ na jednotlivé činnosti

Způsob rozčlenění projektu na klíčové aktivity a jejich případné další rozdělení není zcela jednoznačně určeno a vychází zejména z požadavků poskytovatele dotace. Projekt je možno rozčlenit na klíčové aktivity různým způsobem. Úkol rozčlenit projekt je analogický systémové analýze objektu. I zde existuje řada možných stupňů členění (rozlišovacích úrovní) a seskupení úkolů na nejnižším zvoleném stupni podle různých hledisek do úkolů vyššího stupně.

Hloubka strukturalizace projektu je dána potřebou řídicích aktivit - Co všechno chci řídit?

Při členění projektu na dílčí úkoly je třeba věnovat pozornost také nákladovému (cenovému) hledisku. Jestliže se mají určité části projektu samostatně fakturovat a náklady na ně sledovat, musí tyto části tvořit dílčí úkoly na určité úrovni členění.

Na závěr analytické fáze je potřeba provést test výstupního seznamu činností, který spočívá v prověření:

- úplnosti seznamu činností
- správnosti stanovených hodnot času, nákladů a zdrojů.

Shrnutí:

- ✓ **posláním analýzy je zjistit souhrn činností, které jsou potřeba k naplnění konečného cíle projektu**
- ✓ **pro každou činnost stanovit dílčí čas jejího trvání, dílčí náklady, dílčí zdroje, parametry k jejímu převzetí a zodpovědnost za provedení tzn. Cíl (vrcholový, konečný cíl) rozdělit na klíčové aktivity a ty na jednotlivé nutné činnosti pro jejich naplnění s definováním T(termín), RN (rozpočtové náklady), Z(zodpovědnost) a DZ(disponibilní zdroje – lidské a materiální)**

c) Syntéza projektu

Tato fáze má spojit a sladit všechny jednotlivé dílčí činnosti za projekt jako celek.

Jde přitom o syntézu:

- posloupnosti - návaznosti jednotlivých činností a zodpovědností
- potřebného času,
- průběhu nákladů,
- potřeby disponibilních zdrojů.

Syntéza celkového potřebného času na projekt vychází z časů potřebných na splnění jednotlivých dílčích činností (ve dnech nebo týdnech). Všechny dílčí činnosti neovlivňují potřebný čas na projekt stejnou měrou. Jen některé ovlivňují termín ukončení projektu do té míry, že jejich skluz způsobuje skluz konečného termínu projektu. **Takové dílčí činnosti tvoří tak zvanou kritickou cestu projektu.** Ostatní mají určitou časovou rezervu, o níž mohou předpokládaný termín svého ukončení překročit, aniž by ohrozily průběh projektu. Čas pro kritickou cestu je možno vypočítat ručně, jsou však již k dispozici programy pro takovéto výpočty.

Syntéza celkových potřebných nákladů na projekt vychází nejen ze součtu nákladů potřebných na jednotlivé dílčí úkoly, ale také z křivky průběhu nákladů na projekt. Projekt zpravidla začíná jen několika dílčími činnostmi, později však souběžně probíhá stále větší počet dílčích činností a náklady na projekt velmi rychle vzrůstají. Ke konci projektu se ukončují pouze některé činnosti a křivka růstu nákladů se zplošťuje.

Průběh křivky nákladů lze ovlivnit tím, že dílčí činnosti, které mají rezervní čas (činnosti, které nejsou na kritické cestě), se naplánují na nejbližší možný nebo na nejpozdější ještě přípustný termín či proporcionálně.

Syntéza potřeby specifických zdrojů v jednotlivých fázích průběhu projektu se týká těch zdrojů, u nichž je to účelné. Přitom se může pořídit buď jednoduchý sumář těchto disponibilních zdrojů (pracovníků celkem, specialistů, strojů a zařízení apod.), nebo rozpracovaný termínový plán jejich potřeby. Přitom je často zapotřebí sladit potřebu těchto specifických zdrojů s možnostmi. Rovnoměrnějšího vytížení, popřípadě časového sladění potřeby a možností lze dosáhnout posuny v činnostech, které neleží na kritické cestě.

Konkrétní zaznamenání posloupnosti jednotlivých činností se provádí **tzv. Ganttovými diagramy** jako vizuálního prostředku pro plánování a řízení projektových činností /závislost jednotlivých činností v čase/. Další z možností je **metoda PERT** (Programme Evaluation and Review Technique) .

Shrnutí:

- ✓ *proces, kterým se zase všechny činnosti složí dohromady – jak co půjde po sobě, co může proběhnout současně, co dříve, co potom / tzv. kauzální řetězec/ např. formou Ganttových diagramů, metodou PERT*
- ✓ *naplánování posloupnosti prováděných činností, určit vzájemné vztahy mezi jednotlivými činnostmi*

d) Optimalizace projektu

Cílem této fáze je naplánovat časové a rozsahové nasazení zdrojů tak, aby požadavky projektu byly splněny pokud možno při nejnižších nákladech. Jestliže účelem fáze syntézy projektu je zabezpečit, aby se dodržely cílové hodnoty projektu, pokud se týká termínu, nákladů a kvality a aby použitelné zdroje odpovídaly potřebám, pak optimalizace projektu má za daných podmínek zabezpečit minimalizaci nákladů na projekt. V této fázi je nejprve nutno odstranit případné odchylky mezi veličinami naplánovanými a veličinami, jež jsou k dispozici, ať se jedná o potřebný čas na projekt, náklady, cíle nebo o disponibilní zdroje v jednotlivých časových úsecích průběhu projektu. I zde je však hlavním cílem minimalizovat náklady nebo maximalizovat efekty. Jestliže například menší překročení termínu projektu přinese významnou úsporu nákladů, je výhodnější plánovaný termín realizace projektu prodloužit. Proto lze projekt optimalizovat buď v rámci naplánovaných hodnot, nebo přezkoušením a revizí naplánovaných hodnot.

Optimalizace projektu v rámci naplánovaných hodnot může být uskutečněna třemi způsoby:

- použitím alternativních kombinací vztahu: *náklady - plánovaný čas na projekt*
- disponováním s rezervními časy u činnostech, které nejsou na kritické cestě
- odstraněním konfliktních situací při čerpání zdrojů

Kvalita optimalizace závisí na kvalitě použité metody optimalizace a na správném stanovení kritérií pro optimalizaci.

Zkracování činností:

- zvýšený přísun zdrojů (lidé, peníze, stroje)
- zvýšením intenzity práce (motivace, stimulace)
- zlepšenou produktivitou práce
- efektivnější organizací práce
- progresivnější postupy práce
- využitím lepšího vybavení
- změnou použité technologie (obvykle při zvýšení nákladů).

Relativní zkracování činností:

- nahrazení sériového propojení činností paralelním souběhem
- dělením činností a překrýváním

Shrnutí

- ✓ *nejprve vypočítáme celkové náklady na projekt a celkovou délku projektu a potřebné zdroje*
- ✓ *porovnáme vypočtené hodnoty s hodnotami v identifikační listině projektu resp. v předprojektové studii*
- ✓ *řešíme případné rozpory – oprava identifikační listiny – nazveme AKTUALIZACE, opakujeme proces analýzy a syntézy – možnosti úspor, jiných zdrojů*
- ✓ *úprava cíle projektu /v některých případech není možná/*
- ✓ *krajní řešení – zastavení projektu*

Po dokončení výše uvedených fází projektu je nutno se v projektovém týmu zabývat otázkou fundraisingu.

e) Konkretizace a projednání úkolů

Konkretizace a projednání úkolů projektu představuje ***závěrečnou fázi plánování projektu*** a přechod k jeho realizaci. Časy a termíny, které byly stanoveny pro jednotlivé činnosti, jsou přiřazeny ke kalendářním datům. Kalendářní termíny jsou pevně přiřazeny k jednotlivým dílčím úkolům, stejně jako určené náklady.

Za splnění každého dílčího úkolu ručí odpovědný pracovník, který dostane parametry výsledků dílčího úkolu: termín jeho ukončení a náklady. Úkoly je třeba zadat odpovědným pracovníkům takovým způsobem, aby je přijali za své a považovali je za cíle minimální. Proto je zapotřebí, aby se tito pracovníci podíleli na jejich předcházejícím rozpracování a projednávání.

V této fázi je potřeba provést jednání s dodavateli a subdodavateli, aby přísun materiálu, různých jednotlivých zařízení a dílčích prací byl v souladu s plánem projektu smluvně zajištěn podepsáním příslušných kontraktů. Přitom výběr subdodavatelů je potřeba provést velmi zodpovědně, aby nejakostní subdodávky později nenarušovaly průběh projektu a neohrozili jeho úspěch.

Shrnutí:

- ✓ ***termínově a nákladově svázané dílčí činnosti projektu s konkrétní odpovědností***
- ✓ ***dojednání dodavatelsko-odběratelských vztahů***
- ✓ ***provedení komplexní analýzy rizik***

f) Implementace /realizace/ a kontrola projektu

Sestavený plán projektu není možno vždy dodržet. Realizace projektu nemůže být proto mechanickým plněním plánu projektu bez ohledu na podmínky. Neočekávané vnější vlivy, změny v objektivních podmínkách, věcné konflikty a neočekávané požadavky na koordinaci jednotlivých dílčích úkolů vyžadují operativní rozhodnutí, která musí respektovat celkový cíl projektu. Proto je z velké části nelze ponechat na nižších úrovních /vždy řeší projektový tým resp. manager projektu/.

Pro realizaci projektu je zapotřebí motivace k realizaci cílů projektu. V organizacích bývá motivace vázána většinou na organizační strukturu a na přímou linii podřízenosti: rozhodování o odměnách a trestech přísluší nadřízenému. Při realizaci projektu je však zapotřebí, aby byl vybudován systém motivace, který je vázán na strukturu řízení projektu.

Řídící pracovníci projektu musí mít možnost odměňovat a trestat pracovníky za pozitivní nebo negativní výsledky v plnění dílčích úkolů projektu, nebo mít vliv na odměny a tresty v rámci dané struktury podřízenosti.

Kontrola průběhu projektu se především zaměřuje na shromažďování údajů o skutečném průběhu a na analýzu příčin odchylek skutečnosti od plánu. Jejím úkolem je však rovněž zjištění a využití možností, jak příznivě ovlivnit plnění zbývajících fází projektu. Pozornost při kontrole a řízení projektu se neustále soustřeďuje na budoucnost a v ní pak zejména na ty dílčí úkoly, které se již v plánu ukázaly jako kritické. **Čím dříve se zjistí odchylky od plánu a nežádoucí vývoj při realizaci projektu, tím snáze lze učinit potřebná opatření.**

Poskytovatel podpory kontroluje průběh projektu pomocí monitorovacích zpráv **většinou v pravidelných intervalech** převážně souvisejících i s dalšími poskytovanými finančními prostředky.

Shrnutí:

- ✓ ***realizace jednotlivých činností podle plánu***
- ✓ ***kontrola plnění jednotlivých úkolů***
- ✓ ***průběžné zjišťování skutečného stavu projektu v reálném čase***
- ✓ ***identifikace odchylek s ohledem na stanovený plán projektu***
- ✓ ***řešením vzniklých problémů***
- ✓ ***odhad dalšího vývoje projektu***

g) Ukončení projektu

Do této fáze patří především činnosti, které zajišťují předání výstupů projektu do užívání a vyhodnocení, zda tyto výstupy splňují stanovené parametry a zda bylo dosaženo plánovaných cílů.

Současně je potřeba ***účetně uzavřít a vypořádat financování projektu*** spolu se zhodnocením zbývajících zásob nepoužitého materiálu, dočasně používaných prostor pro řídicí pracovníky a práci týmu a oficiálně vyhlásit ukončení projektu.

Je potřeba poděkovat členům projektového týmu a spolehlivým subdodavatelům za jejich spolupráci.

Shrnutí:

- ✓ ***reálně zhodnotit výsledky projektu***

- ✓ **vypořádat všechny závazky**
- ✓ **poděkovat účastníkům**
- ✓ **protokolárně ukončit projekt**

h) Vyhodnocení projektu

Realizace projektu přináší řadu nových poznatků, zkušeností, které lze použít v dalších projektech. Je potřeba **analyzovat celý průběh projektu**, vytipovat dobré i špatné zkušenosti, aby se tytéž chyby neopakovaly v dalších projektech.

Životní cyklus projektu (Project Life Cycle) rozděluje celý projekt do trochu odlišných fází. V podstatě se však jedná vždy o rozdělení celého projektu do přípravných fází a realizačních fází. např. definování, plánování, vedení, sledování, ukončení projektu. V konkrétním případě je potřeba specifikovat, jaké rozdělení do fází bude projektový tým pro svoji práci používat.

Průvodce studiem: Frekventant kurzu na základě získaných teoretických znalostí o projektovém řízení a zpracování a realizaci projektu si sám zvolí svůj projekt, který po schválení a individuálních konzultacích začne postupně zpracovávat. To povede k upevnění znalostí a k praktickému využití na konkrétním projektu.

Pojmy v kapitole: Předprojektová studie, případová studie, podnikatelský záměr, iniciace, analýza, syntéza, optimalizace, konkretizace a projednávání úkolů, implementace a kontrola projektu, ukončení projektu, vyhodnocení projektu.

3.3 SOUHRN UČIVA:

Iniciace:

- ✓ iniciace projektu vychází ze strategického plánování organizace
- ✓ iniciace projektu je úzce spojena s předprojektovou studií /slohové cvičení na téma: cíl projektu a jeho naplnění/ s tím, že musí být konkrétnější zejména s ohledem na ohraničení projektu a vazbě na činnost organizace
- ✓ důležité je stanovení projektového týmu s konkrétními komplexními rolami členů týmu a vymezení v rámci organizace

Analýza:

- ✓ posláním analýzy je zjistit souhrn činností, které jsou potřeba k naplnění konečného cíle projektu
- ✓ pro každou činnost stanovit dílčí čas jejího trvání, dílčí náklady, dílčí zdroje, parametry k jejímu převzetí a zodpovědnost za provedení tzn. Cíl (vrcholový, konečný cíl) rozdělit na klíčové aktivity a ty na jednotlivé nutné činnosti pro jejich naplnění s definováním T (termín), RN (rozpočtové náklady), Z (zodpovědnost) a DZ (disponibilní zdroje – lidské a materiální)

Syntéza:

- ✓ proces, kterým se zase všechny činnosti složí dohromady – jak co půjde po sobě, co může proběhnout současně, co dříve, co potom /tzv. kauzální řetězec/ např. formou Ganntových diagramů, metodou PERT
- ✓ naplánování posloupností prováděných činností, určit vzájemné vztahy mezi jednotlivými činnostmi

Optimalizace projektu:

- ✓ nejprve vypočítáme celkové náklady na projekt a celkovou délku projektu a potřebné zdroje
- ✓ porovnáme vypočtené hodnoty s hodnotami v identifikační listině projektu, resp. v předprojektové studii
- ✓ řešíme případné rozpory – oprava identifikační listiny – nazveme AKTUALIZACE, opakujeme proces analýzy a syntézy – možnosti úspor, jiných zdrojů
- ✓ úprava cíle projektu /v některých případech není možná/
- ✓ krajní řešení – zastavení projektu

Konkretizace a projednání úkolů:

- ✓ termínově a nákladově svázané dílčí činnosti projektu s konkrétní odpovědností
- ✓ dojednání dodavatelsko-odběratelských vztahů
- ✓ provedení komplexní analýzy rizik

Implementace a kontrola projektu:

- ✓ realizace jednotlivých činností podle plánu

- ✓ kontrola plnění jednotlivých úkolů
- ✓ průběžné zjišťování skutečného stavu projektu v reálném čase
- ✓ identifikace odchylek s ohledem na stanovený plán projektu
- ✓ řešení vzniklých problémů
- ✓ odhad dalšího vývoje projektu

Ukončení projektu:

- ✓ reálně zhodnotit výsledky projektu
- ✓ vypořádat všechny závazky
- ✓ poděkovat účastníkům
- ✓ protokolárně ukončit projekt

Vyhodnocení projektu:

- ✓ vyhodnocení projektu ve vazbě na poskytovatele dotace

Celkový souhrn:

- ✓ Projektové řízení je účinné a efektivní řízení procesu, který má navodit změnu, realizovanou správně a s předpokládaným efektem. Projektové řízení se opírá o princip týmové práce. Pro projekt je charakteristická jedinečnost (acykličnost) průběhu, vymezenost v čase, v objemu financí a v disponibilních zdrojích, dočasnost projektového týmu, vysoká neurčitost spojená s definováním cílů a nejistá zpětná vazba mezi výsledky rozhodovacího procesu. Životní fáze projektu jsou: iniciace, analýza, syntéza, optimalizace, konkretizace a projednávání úkolů, implementace a kontrola projektu, ukončení projektu a vyhodnocení projektu.

Otázky:

- 1) Definuj jednotlivé životní fáze projektu.
- 2) Co je to Ganntův diagram?
- 3) Co je obsahem předprojektové studie?

Úkol na příští hodinu:

Pracovní list č. 1 – zpracovat záměr projektu (vaření), budou probíhat hodnocené prezentace

Doporučená literatura:

- HABR, J., VEPŘEK, J., Systémová analýza a syntéza, SNTL Praha 1982.
- KERZNER, H. Project management - a system approach to planning, scheduling and controlling. Hoboken: John Eley & Sons, 2002. ISBN 0-471-22577-0.
- KOTTER, J. P., Why Transformation Efforts Fail, Harvard Business Review, March 1995.
- POLÁKOVÁ, I., RATHOUSKÝ, M., *Jak připravit projekty financované z evropských fondů v období 2007-2013*, NÚOV, Praha 2008, ISBN 978-80-87063-16-3.
- ROSENAU, M. D., *Řízení projektů*, Computer Press, Brno, 2003, výtah, ISBN 80-7226-218-1.
- SVOZILOVÁ, A., *Projektový management*, Grada Publishing, Praha, 2006, str. 38, ISBN 80-247-1501-5.

Pracovní list - projektové řízení - 1

Projektové fáze projektu:

a) iniciace

- b) analýza
- c) syntéza
- d) optimalizace
- e) konkretizace a projednávání úkolů
- f) implementace a kontrola projektu
- g) ukončení projektu
- h) vyhodnocení projektu

Iniciace zahrnuje základní informace o projektu, které mohou být presentovány.

Předprojektovou studii – obsahuje: představení projektového týmu, definuje cíl projektu ve třech rozměrech, charakterizuje výchozí stav před projektem /vstup/, popisuje cestu, jak se k cíli dopravujeme, ukazuje rizika pro realizaci projektu, definuje výstupy projektu /kvantifikace/

Případovou studii - obsahuje: představení společnosti – projektového týmu, motivy a cíle projektu, partnery projektu, předchozí zkušenosti, přípravu projektu, faktory úspěchu, vlastní realizace, výstupy, rizika projektu /vnitřní – vnější/

Podnikatelský záměr /Strategický plán rozvoje obce/ - je dán metodikou poskytovatele dotace/

Doplněním a zkompletováním iniciace je ohraničení projektu:

Projekt je ohraničen:

- časem, náklady- rozpočtem a zdroji /materiálními a lidskými/.

Navíc může být ohraničen:

- prostorem (vymezení lokality a působnosti projektu, např. region Praha)
- institucionálně (které instituce, organizace, se projekt týká, např. organizace Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy)
- organizačně (které části oblasti a oddělení se projekt týká, např. mimoškolní výchovy).

- cílovou skupinou – kdo je příjemcem dotace

Úkol: Na základě rozhodnutí vedení organizace, zpracuj projektový záměr

Záměr projektu:

Název projektu, Cíl projektu, Cílová skupina, Nositel projektu, Spolupracující subjekty, Stručná anotace navrhovaného projektu, Délka projektu – časový harmonogram, Rozpočet projektu, Výstup projektu

5. MS POWERPOINT

Microsoft PowerPoint 2003,2007 je kancelářský program sloužící k vytváření prezentací. K propagování čehokoliv je potřeba kvalitní prezentace. Existuje kompletní uživatelská příručka. Příručka je psaná jako návod na řešení běžných kancelářských postupů.

<http://vyuka.lide.cz/kurz-ms-powerpoint-zdarma.aspx>

<http://powerpoint-navod.sweb.cz/>

<http://www.edu-learning.cz/>

<http://jnp.zive.cz/tabulka-v-powerpointu-a-jeji-upravu>

<http://office.microsoft.com/en-us/powerpoint/microsoft-powerpoint-2010-FX101825655.aspx>

Základní obsah vlastního programu je:

[Základní ovládání PowerPointu](#)

[Formátování textu](#)

[Vytvoření prezentace](#)

[Grafika v PowerPointu](#)

[Multimédia v prezentaci](#)

[Předvádění prezentace](#)

Průvodce studiem: Frekventanti samostatně nastudují dle uvedených přístupů jednotlivé kroky programu MS PowerPoint, tak aby byli schopni samostatně zpracovat prezentaci svého projektu.

Pojmy v kapitole:

[Formátování textu](#)

[Vytvoření prezentace](#)

[Grafika v PowerPointu](#)

[Multimédia v prezentaci](#)

Otázky:

1) Dokážete samostatně zpracovat kvalitní prezentaci v powerpointu?

Úkol na příští hodinu:

Pracovní list č. 2 – zpracovat předprojektovou studii projektu (vaření), budou probíhat hodnocené prezentace

Pracovní list - projektové řízení - 2 /Iniciace projektu/

Projektové fáze projektu:

- a) **iniciace**
- b) analýza
- c) syntéza
- d) optimalizace
- e) konkretizace a projednávání úkolů
- f) implementace a kontrola projektu
- g) ukončení projektu
- h) vyhodnocení projektu

Iniciace zahrnuje základní informace o projektu, které mohou být presentovány.

Předprojektovou studii – obsahuje: představení projektového týmu, definuje cíl projektu ve třech rozměrech, charakterizuje výchozí stav před projektem /vstup/, popisuje cestu, jak se k cíli dopravujeme, ukazuje rizika pro realizaci projektu, definuje výstupy projektu /kvantifikace/

Případovou studii - obsahuje: představení společnosti – projektového týmu, motivy a cíle projektu, partnery projektu, předchozí zkušenosti, přípravu projektu, faktory úspěchu, vlastní realizace, výstupy, rizika projektu /vnitřní – vnější/

Podnikatelský záměr /Strategický plán rozvoje obce/ - je dán metodikou poskytovatele dotace/

Doplněním a zkompletováním iniciace je ohraničení projektu:

Projekt je ohraničen:

- časem, náklady- rozpočtem a zdroji /materiálními a lidskými/.

Navíc může být ohraničen:

- prostorem (vymezení lokality a působnosti projektu, např. region Praha)
- institucionálně (které instituce, organizace, se projekt týká, např. organizace Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy)

- organizačně (které části oblasti a oddělení se projekt týká, např. mimoškolní výchovy).
- cílovou skupinou – kdo je příjemcem dotace

Úkol: Na základě rozhodnutí vedení organizace, po jmenování projektového týmu, stanovení cíle projektu, **zpracuj předprojektovou studii** v tištěné a elektronické podobě.

Pracovní list - projektové řízení - 3 /Iniciace projektu/

- vynechat u projektu „vaření“, pouze ozřejmit pojem **případová studie, ukázat na příkladu**

Úkol na příští hodinu:

Pracovní list č. 4 – Zpracuj analýzu projektu dle návodu – budou probíhat hodnocené prezentace

- a) stanov klíčové aktivity – vždy alespoň 3
- b) jednotlivé klíčové aktivity rozlož na jednotlivé činnosti a definuj čtyřmi parametry

PRACOVNÍ LIST Č. 3 – PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ – ANALÝZA PROJEKTU, říjen

Pracovní list - projektové řízení - 4 / analýza projektu/

Projektové fáze projektu:

- a) iniciace
- b) **analýza**
- c) syntéza
- d) optimalizace
- e) konkretizace a projednávání úkolů
- f) implementace a kontrola projektu
- g) ukončení projektu
- h) vyhodnocení projektu

Analýza projektu probíhá ve věcně navazujících následujících krocích:

- rozdělení projektu - konečného cíle projektu na nižší cíle
 - definování klíčových aktivit /souvisejících skupin činností na projektu/
- zpracování logického postupu činností, které je nutno provést, aby se dosáhlo stanovených nižších cílů, resp. klíčových aktivit a v souhrnu konečného cíle projektu
- určení podmínek k definování jednotlivých činností – každou činnost definovat ve čtyřech parametrech:
 - stanovení jejich nositelů
 - 1) zodpovědnost /Z:/
 - 2) určení potřeby času /T:/,
 - 3) rozpočtových nákladů /RN:/
 - 4) disponibilních zdrojů /DZ:/ na jednotlivé činnosti

Př.: Činnost č. 1 - sestavení projektového týmu
Z: vedoucí projektového týmu
T: 21.9.09, 8 – 9,00 hod.
RN: 25 Kč /pronájem kanceláře/
DZ : lidské – 0, materiální – kancelář, PC, telefon

Úkol: Zpracuj analýzu projektu dle návodu –

- a) stanov klíčové aktivity – vždy alespoň 3
- b) jednotlivé klíčové aktivity rozlož na jednotlivé činnosti a definuj čtyřmi parametry

Rozsah dle potřeby projektu.

Úkol na příští hodinu:

Pracovní list č. 5 – Zpracuj syntézu projektu návaznosti jednotlivých činností a zodpovědností v čase:

- formou Ganttova diagramu
- formou metody PERT

– budou probíhat hodnocené prezentace

Pracovní list - projektové řízení - 5 /syntéza projektu/

Projektové fáze projektu :

- a) iniciace
- b) analýza
- c) **syntéza**
- d) optimalizace
- e) konkretizace a projednávání úkolů
- f) implementace a kontrola projektu
- g) ukončení projektu
- h) vyhodnocení projektu

Tato fáze má spojit a sladit všechny jednotlivé dílčí činnosti za projekt jako celek.
Jde přitom o syntézu:

- návaznosti jednotlivých činností a zodpovědností v čase
- návaznosti průběhu nákladů v čase
- potřeby disponibilních zdrojů v čase

Konkrétní zaznamenání posloupnosti jednotlivých činností se provádí tzv. Ganttovými diagramy jako vizuálního prostředku pro plánování a řízení projektových činností /závislost jednotlivých činností v čase/. Další z možností je metoda PERT (Programme Evaluation a Review Technique).

Úkol: Zpracuj syntézu projektu návaznosti jednotlivých činností a zodpovědností v čase:

- formou Ganttova diagramu
- formou metody PERT

Rozsah dle potřeby projektu.

Ochutnávka vaření, pečení ;o)

6.1 TÝMOVÁ PRÁCE

Týmová práce je jedním ze základních pilířů projektového řízení. Tvorbě a ustavení projektového týmu musíme věnovat patřičnou pozornost zejména z pohledu personálního obsazení jednotlivých pozic. Zdůrazněme skutečnost, že projekty a s nimi spojené problémy a úkoly se nerealizují samy, ale že je realizují lidé (Human Resource). **Proto význam a působení lidí patří mezi kritické faktory úspěchu každého projektu.** Tvorba projektového týmu vychází z průřezu aktivit a projektové struktury. Musíme si uvědomit, že každý z nás má pouze omezené možnosti dané vlastnostmi a znalostmi, podmíněné zkušenostmi v dané problematice.

Platí, že každý z nás:

- ✓ Je odkázán sám na sebe
- ✓ Pokud se mu něco zlého přihodí, nemůže práci dokončit
- ✓ Může podlehnout snadno sebeuspokojení a nekritičnosti

Naproti tomu stojí výhody skupiny lidí:

- ✓ Více hlav více ví
- ✓ Jeden druhému může pomoci
- ✓ Mohou se navzájem povzbuzovat a kontrolovat
- ✓ Mohou společně udělat více práce a rychleji

Týmová práce je proto logicky jedním ze základních atributů projektu. Proto pro každý projekt musí být ustaven **projektový tým.**

Projektový tým je svázán s projektem. Konkrétnímu projektu musí být přiřazen konkrétní projektový tým, jehož práce začíná a skončí při ukončení projektu. Každý projektový tým má svého **vedoucího projektového týmu**, který je zároveň vedoucím projektu.

6.2 VEDOUCÍ PROJEKTOVÉHO TÝMU

Vůdcovství představuje pro úspěch projektu velmi důležitý faktor. Vůdcovství (Leadership) znamená inspirovat členy projektového týmu a ostatní pracovníky v projektu k mimořádným výkonům a umožnit jim, aby se plně angažovali při plnění společných úkolů. Vedoucí projektu vede nejen členy projektového týmu, ale může působit dobrým nebo špatným vedením na všechny ty, kteří se podílejí na uskutečňování projektu, který mu byl svěřen. Úloha vedoucího projektu je dominantní vedoucí rolí při řízení projektu. Přesto princip vedení projektu (Leadership in Project) má v projektovém řízení širší koncept.

Projektový tým představuje další významnou složku vedení projektu pro všechny zúčastněné strany projektu. To je velmi důležité, protože projekty „se neorganizují samy“ – projekty uskutečňují lidé, kteří se na jejich návrhu a realizaci podílejí. Významnou úlohu mají i všichni vedoucí pracovníci firmy/firem, kde se projekt realizuje, protože svými postoji jako vedoucí pracovníci pomáhají vytvářet prostředí, ve kterém se může projekt realizovat efektivně (v opačném případě jejich nezájmu – realizovat značně neefektivně).

6.3 ÚKOLY VEDOUCÍHO PROJEKTU

- 1) Řídí projekt (podepisuje dokumenty týmu, přijímá konečná rozhodnutí, zodpovídá za úspěšné splnění projektu, zajišťuje vyhodnocení stavu projektu)
- 2) Vede projektový tým (hodnotí členy týmu, koordinuje práci členů týmu, řídí porady týmu)
- 3) Vytváří komunikační článek mezi vedením a projektovým týmem (analýzy a zprávy, zajišťuje komunikaci mezi vedením firmy a projektovým týmem)
- 4) Garantuje oficiální styk s externími dodavateli
- 5) Stimuluje rozvoj členů týmu a sebe
- 6) Reprezentuje projektový tým před veřejností
- 7) Zodpovídá za zpracování návrhu plánu projektu

6.4 ZNALOSTI A SCHOPNOSTI VEDOUCÍHO PROJEKTU

Vedoucí projektu musí mít všechny obecné znalosti, které se vyžadují od ostatních vedoucích. Kromě toho však musí mít znalosti a dovednosti, které vyžaduje jeho postavení při řízení projektu. Zejména to jsou znalosti metod projektového řízení a praktické zkušenosti z oblasti vedení projektů. Vůdcovskou úlohu však může sehrát jen v případě, má-li k tomu příslušné schopnosti:

- **Musí být visionář**, tj. určovat směr, komunikovat o smyslu úsilí a inspirovat k úspěchu.
- **Musí být charismatický**, tj. celým svým jednáním a způsobem komunikace vytvářet, angažovat a podporovat talenty přinášející inovace.
- **Musí být realista**, tj. vybírat si správné spolupracovníky, podporovat jejich růst, vytvářet jim nezbytné podmínky pro jejich nápady. Dále si musí umět zavést dobrý systém kontroly své práce a práce projektového týmu včetně vhodného měření úspěchu práce na projektu.

6.5 METODY VEDENÍ

Týmová práce při řízení projektu preferuje demokratický styl řízení. To by měl respektovat vedoucí projektu. Tím není řečeno, že v kritických situacích může vedoucí projektu dát přednost autokratickému stylu řízení, pokud by byl účinnější. Následující tabulka ukazuje rozdíly obou stylů:

Tabulka: Typy vedoucích (autokrat a demokrat)

Autokratický vedoucí	Demokratický vedoucí
Kontroluje	Radí
Nařizuje	Umožňuje
Organizuje	Pomáhá
Kritizuje	Vysvětluje
Soudí	Vede
Mluví	Poslouchá
Kárá	Chválí
Používá přímých metod řízení	Používá nepřímých metod řízení

Často se hovoří o vedoucích, kteří dovedou vyvíjet tlak na podřízené pracovníky, a tak je přinutit k velkým výkonům – PUSH BOSS („Tlakový“ vedoucí). Projektoví

manažeři by měli patřit k druhé kategorii vedoucích, kteří dovedou vést podřízené pracovníky k vysokým výkonům – PULL BOSS („Tahový“ vedoucí).

Tlakový vedoucí	Tahový vedoucí
Nutí podřízené k velkým výkonům	Inspiruje podřízené k velkým výkonům
Opírá se o svou autoritu	Využívá odhodlání pracovníků
Navozuje strach	Zajišťuje dobrou pohodu k práci
Zdůrazňuje svoji vedoucí roli (Já...)	Zdůrazňuje úlohu celého týmu (My...)
Hledá a označuje viníky	Vysvětluje chyby
Ví a nařizuje, co se má udělat	Ví co a jak je potřeba zařídit
Vyžaduje úctu k sobě	Má obdiv svých podřízených

Tabulka: Typy vedoucích (tlakový a tahový)

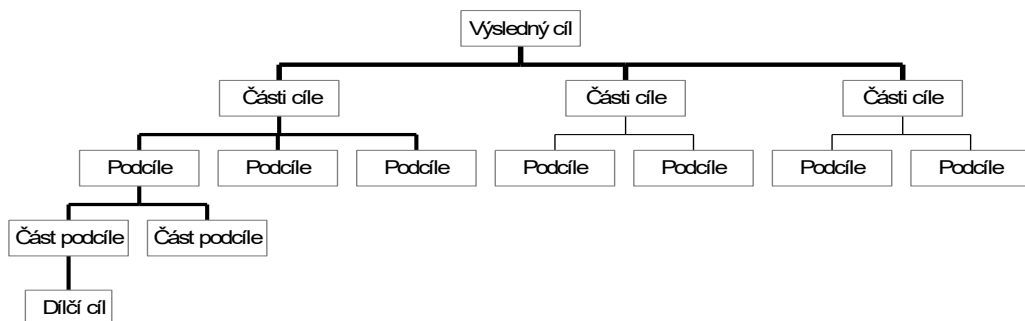
Vedoucí projektu musí umět stanovit priority v dosahování cílů (Goal Management resp. Management by Objectives). Řízení podle cílů umožňuje manažerovi projektu i celému projektovému týmu pracovat efektivněji a s jistotou dosahovat cíle projektu prostřednictvím dílčích postupných cílů, pro které manažer hledá vhodné prostředky a způsoby jejich dosažení. V souvislosti s určováním cílů se často uvádí tzv. SMART podmínka. Správně stanovený cíl by měl mít tyto vlastnosti:

- **Specific** - Specificky konkrétní pro danou situaci
- **Measurable** - Měřitelný objektivními postupy
- **Agreed** - Přijatelný pro toho, kdo ho zajišťuje
- **Realistic** - Realistický s ohledem na dané možnosti
- **Trackable** - Termínově sledovatelný

V poslední době se přidává také písmeno **I**, které označuje integrovanost – propojení (**I**ntegrated) jednotlivých cílů vzájemně mezi sebou. V souvislosti s cíli se mnohdy hovoří o hierarchii cílů. Dosažení vyššího-ambiciózního cíle je obvykle podmíněno realizací menších, dílčích cílů. Takový strom cílů lze sestavit pomocí

běžně známého hierarchického schématu, ve kterém zachytíme rozložení výsledného cíle na jednotlivé jeho části, podcíle a dílčí cíle.

Obrázek - Hierarchie cílů



6.6 IMAGE PROJEKTOVÉHO MANAŽERA

Umět se správně vyjádřit při každodenní činnosti, komunikovat s lidmi, získat si jejich důvěru, to jsou důležité vlastnosti a dovednosti každého manažera. Každý zkušený "prezentér" potvrdí, že správná neverbální komunikace je pro řečníka obrovským, ne-li nenahraditelným pomocníkem.³¹

www.lepsi-firma.cz/neverbalni-komunikace-prezentace

Projektový tým většinou zastává roli řídicího týmu, který koordinuje práci celé řady dalších pracovníků, kteří se podílejí na projektu. V některých případech však může představovat i kompletní realizační tým projektu (např. projektový tým má přidělen projekt, jehož obsahem je naplánování a zpracování návrhu firemní strategie,

příčemž návrh a zpracování mají provést výhradně členové projektového týmu na základě dodaných firemních dokumentů).

6.7 SOUHRN UČIVA

Průvodce studiem: frekventanti si na základě zvoleného projektu rozmyslí, jak sestaví projektový tým.

Pojmy v kapitole: řízení projektu, vedoucí projektu, vedoucího projektového týmu, týmová práce, SMART podmínka

Týmová práce je jedním ze základních pilířů projektového řízení. Význam a působení lidí patří mezi kritické faktory úspěchu každého projektu. Tvorba projektového týmu vychází z průřezu aktivit a projektové struktury. Pro každý projekt musí být ustaven projektový tým. Úloha vedoucího projektu je dominantní vedoucí rolí při řízení projektu – především řídí projekt, vede projektový tým, vytváří komunikační článek mezi vedením a projektovým týmem, garantuje oficiální styk s externími dodavateli, odpovídá za monitorování projektu, atd.

Otázky:

- 1) Co je základním pilířem projektového řízení?
- 2) Jaké jsou úlohy vedoucího projektového týmu?
- 3) Definuj SMART podmínky hodnocení projektu.

Doporučená literatura:

- ROSENAU, M. D., *Řízení projektů*, Computer Press, Brno, 2003, výtah, ISBN 80-7226-218-1
- www.lepsi-firma.cz/neverbalni-komunikace-prezentace



"Boss"



"Dominátor"



"Dominátor 2"



"Ultra Boss"



"Strašpytel"



„V klidu“



"Profík"



"Negouš"



"Ultra negouš"



"Pohodář"



"Teď pozor!"



"Vševěd"



"Vševěd2"



"Profík 2"



"Statista"



"Statista2"



"Frajer"



"Upřímné gesto"



"Diktátor"



"Tak mluv"

7. TÝM JAKO DRUH PRACOVNÍ SKUPINY, listopad

Výukové cíle kapitoly: Získání základních kompetencí v oblasti sestavování projektového týmu a nastavení systému práce

7. 1 TÝM JAKO DRUH PRACOVNÍ SKUPINY

V lidské společnosti představuje termín *skupina* soubor jedinců, kteří na sebe vzájemně působí, jsou si vědomi jeden druhého a považují sami sebe za skupinu (E.H.Schein).

Pracovní skupina vykazuje některé další specifické vlastnosti, které ji odlišují od takových skupin jako jsou např. kolektivy, rodiny apod.:

- Definované členství - identifikované společným pracovním úkolem
- Skupinové povědomí
- Společný úkol a cíle resp. zájmy
- Vzájemná závislost, kdy členové si potřebují vzájemně pomáhat, aby splnili zadaný úkol
- Vzájemná součinnost, daná vzájemnou komunikací, vzájemným ovlivňováním, respektováním a spoluprací
- Schopnost vyvíjet činnost jednotně.

Tým je pracovní skupina, v níž jednotlivci mají společný cíl, v níž pracovní činnosti a dovednosti každého člena na sebe účelně a plynule navazují, pracuje především na bázi motivace a řídí se demokratickými principy (B. B. Smith). U týmu je patrná výrazná složka efektivnosti práce týmu, daná motivací a efektivním, kreativním způsobem práce. Účelová a cílová orientace týmu předpokládá však skutečnou potřebu týmové práce.

Pokud neexistuje důvod a nejsou vytvořeny potřebné předpoklady je neefektivní vytvářet tým!!

Složitost projektů však vyžaduje, aby vždy pro každý projekt byl ustaven projektový tým, kde složení týmu odpovídá charakteru a obsahu projektu.

7.2 VYTVÁŘENÍ PROJEKTOVÝCH TÝMŮ

Optimální velikost projektového týmu je doporučována v rozmezí: **5 nebo 7 (+/-) 2**. Minimální velikost projektového týmu **jsou tři pracovníci**. Pokud z určitých důvodů překročí počet členů projektového týmu hodnotu 10, je nutno připravit zvláštní opatření, aby práce týmu byla efektivní. Projektový tým by neměl přesáhnout počet 13 členů.

Každý tým má svého vedoucího. Buďto má tým *oficiálního vedoucího*, kterého si členové vybrali, nebo byl jmenován vedením organizace nebo má tým *neoficiálního vedoucího*, který vede tým svojí přirozenou autoritou.

U projektového týmu je potřeba, aby oficiální i neoficiální vedoucí byla tatáž osoba!

Vždy je potřeba, zajistit aby:

- ✓ všichni členové souhlasili s prací v týmu
- ✓ vedoucí týmu byl přijat a respektován ve své funkci všemi členy týmu
- ✓ vedoucí týmu byl přijat a respektován vedením instituce
- ✓ vedení instituce zajistilo možnost efektivní práce jak týmu, tak jednomu každému členu týmu včetně potřebných pravomocí

Pokud tým má řídit nějakou systémovou změnu (např. návrh nového systému řízení jakosti, který by mohl získat certifikát podle norem ISO 9000), pak je potřeba při týmu zvažovat i hledisko aktérů změny:

- **Iniciátor změny** – vidí potřebu změny a má představu o jejím významu a zaměření
- **Konstruktér změny** – dovede popsat, co se má udělat a jak, aby změna nastala
- **Realizátor změny** – umí změnu realizovat
- **Uživatel změny** – bude využívat přínosů, které změna přinese
- **Investor změny** – je schopen zajistit potřebnou finanční částku pro návrh a realizaci změny
- **Specialista** – je začleněn do týmu, aby ostatním pomohl v řešení určitých specifických problémů
- **Stakehodler** – člověk dotčený změnou.

V tabulce níže uvádíme jednotlivé role, jež jsou obvyklé v projektovém týmu, jak je definoval **profesor Belbin** :

Role v projektovém týmu:	Specifikace role:
Koordinátor	Objasňuje cíle a prosazuje participativní rozhodování, ale mohl by se více soustředit na skutečnou práci.
Formovač	Odvážný, vždy bude popohánět změnu, ale zároveň bude ode všech očekávat, že své chování změní okamžitě.
Realizátor	Bude své nápady okamžitě realizovat (nebo je přemění do plánů, ale nemusí se mu zamlouvat výsledky, které vytvoří někdo jiný.
Dotahovač	Bude usilovat o dokončení projektu v daných termínech, ale bude se snažit všechno udělat sám a bude si dělat přehnané starosti o výsledky projektu.
Inovátor	Bude mít tvořivý a nekonvenční přístup, ale může se uchýlovat k nedodržení původního plánu.
Průzkumník možností a zdrojů	Bude zjišťovat informace, jak s projektem pokračují ostatní týmy, ale po počátečním období plánování bude ztrácet nasazení.
Stmelovač	Bude diplomaticky povzbuzovat a podporovat ostatní, ale může se na úkor projektu vyhýbat plodným konfliktům.
Analytik, hodnotitel	Bude sledovat všechny možnosti a hlídat dosahování postupných cílů, pravděpodobně však nebude schopný inspirovat ostatní.

Úlohou aktérů změny je zajistit promítnutí různých aspektů při návrhu a realizaci plánované změny, kterou má projekt zajistit. Proto je potřeba, aby byla respektována i

zásada rozličných profesních a odborných hledisek. V projektovém týmu by měli být zastoupeny představitelé různých profesí a odborností.

Z hlediska dobré práce týmu je potřeba, aby se znalosti a dovednosti členů týmu vzájemně doplňovaly zejména v jednotlivých týmových rolích:

- **Organizátor** – Koordinační a organizační znalosti
- **Tahoun** -Schopnost detailní vytrvalé práce
- **Kontrolor** - Umění pozorného hodnocení předkládaných návrhů
- **Vizionář** – Dovednost kreativního myšlení a předvídavosti
- **Komunikátor** – Schopnost vysvětlovat a přenášet informace mezi týmem a jeho okolím

Kdykoliv chybí nějaká tato role v týmu, nefunguje tým dostatečně dobře. Je možno ve výjimečných případech – malé organizace – úlohy spojovat.

Při práci v týmu se jeho členové projevují jako pozitivní nebo negativní typy.

Positivní typy:

- nositel nápadů
- koordinátor a harmonizátor
- konstruktivní kritik
- informátor
- procedurální technik
- metodický pořadatel
- dodavatel energie a povzbuzovatel
- tlumitel konfliktů, nálad a hledatel kompromisů
- pracovitý detailista
- udržovatel orientace
- předkladatel otázek
- trpělivý vysvětlovatel
- opatrný varovatel aj.

Negativní typy:

- agresor
- sebezpovědník, mluvka
- playboy
- showman
- vyhledávač svárů a konfliktů
- povýšenec
- diktátor
- svéhlavička
- zatrpklý melancholik
- člen "do počtu" (mrtvý brouk)
- autoritář aj.

Do týmu je potřeba jmenovat takové pracovníky, kteří zásadně přinášejí pozitivní myšlenky a nemají sklon k negativním typům.

Často se zvažuje i tzv. **vyváženost projektového týmu**. Praxe ukazuje, že pokud je do projektového týmu začleněn jak generální ředitel, tak řadový pracovník firmy, má taková skutečnost negativní dopad na komunikaci a práci v týmu.

Sestavit efektivní projektový tým není jednoduché. Projektový manažer by se měl umět poradit ve specifických případech s odborníky z oblasti psychologie a sociologie. V řadě případů je totiž nutno vzít v potaz řadu dalších faktorů: osobní vztahy, vztahy mezi muži a ženami v týmu, respektování typických národních zvyklostí a povah, apod.

7.3 SOUHRN UČIVA

Průvodce studiem: Frekventanti si na základě zvoleného projektu rozmyslí, jak rozdělí jednotlivé role v projektovém týmu.

Pojmy v kapitole: pracovní skupina, tým, velikost projektového týmu, týmové role, pozitivní nebo negativní typy

Otázky:

- 1) Co je to pracovní skupina a jak je definována?
- 2) Jak definujeme tým?
- 3) Jaké jsou charakteristické role v týmu?

Doporučená literatura:

ROSENAU, M. D., *Řízení projektů*, Computer Press, Brno, 2003, výtah, ISBN 80-7226-218-1

8. EFEKTIVNÍ PRÁCE TÝMU, listopad

Výukové cíle kapitoly: Získání základních kompetencí v oblasti stanovování pravidel pro jednání projektového týmu a definování standardů jednání.

8.1 EFEKTIVNÍ PRÁCE TÝMU /DYNAMIKA TÝMU/

Tým, jako každá pracovní skupina prochází vývojovými stadii:

✓ **Formování**

Činnosti: Fixace týmu
Ustavení vedoucího
Vyjasnění očekávaných přínosů od jednotlivých členů
Objasnění úkolu

✓ **Krystalizace**

Činnosti: Polarizace názorů
Upevňování týmu
Hledání standardů

✓ **Normování**

Činnosti: Stanovení norem
Vytvoření obřadů (zvyklostí)
Sdělování stanovisek
Počátky řešení úkolů

✓ **Realizace**

Činnosti: Prohlubování funkčních vztahů
Kreativní řešení úkolů
Potlačení případných krizí

✓ **Rozchod týmu**

Činnosti: Zhodnocení práce členů týmu
Poděkování a ohodnocení členů týmu

8.2 STANDARDY PROJEKTOVÉHO TÝMU

Každá pracovní skupina si za určitou dobu vytvoří určitý soubor standardů, které uplatňuje při své práci.

Standardy zahrnují:

- **Metody práce**
- **Pracovní metody, intenzitu a úroveň kvality práce, apod.**
- **Postoje**

Členové týmu sdílejí společné postoje, názory a hodnoty. Skupina akceptuje obvykle i určité interpretace událostí v minulosti. Vytvíjí se často i kolektivní mýty.

Jazyk a vnější znaky

Každý tým si vytvoří vlastní "dorozumívací jazyk", vztahující se k řešené problematice, odvozený z technických termínů, subkulturního slovníku, přezdivek pro lidi, místa firmy apod. Např. často členové preferují určitý druh diářů, přenosných počítačů, mobilních telefonů, apod.

Vzájemné chování

Existují normy o čem a jak hovořit, koho a kdy přerušovat při hovoru apod. Normy často zamezují konfliktům, takže přispívají k pořádku a spokojenosti. Obvykle zahrnují i problematiku poskytování vzájemné pomoci a odměn.

Morální standardy

Zahrnují etické normy chování vzájemně uvnitř týmu a chování týmu k okolí až po vzájemné chování mužů a žen při smíšených týmech.

8.3 SOUDRŽNOST TÝMU

Soudržnost týmu určuje sílu, která svazuje jednotlivé členy. Tato vlastnost souvisí s jinými tradičními pojmy, jako jsou morálka a duch týmu (***Team Spirit***).

Faktory, které podporují soudržnost týmu:

- Vzájemná komunikace
- Fyzická blízkost
- Stejnorodost členů
- Vhodná kombinace osobností v týmu
- Dobrá informovanost v průběhu práce

- Vhodná velikost týmu
- Dobrý vedoucí týmu
- Příznivá pracovní atmosféra

Faktory rozkládající týmy:

- Nepřátelství
- Nedůvěra
- Špatné vedení týmu
- Blokování informací
- Nevyrovnanost týmu

Udržování týmu:

Tento úkol musí sledovat hlavně vedoucí, ale i všichni členové týmu. Spočívá v následujících zásadách:

- Soustředění se na splnění hlavního úkolu
- (Tah na branku zakončený gólem)
- Udržení a zlepšování standardů
(Ani to nejlepší není dost dobré)
- Vyrovnávání se s konflikty a krizemi
- (Všichni táhnou za jeden provaz stejným směrem)
- Nalezení všeobecného konsensu
- (V jednotě je síla)
- Efektivní komunikace
- (Komunikace odstraňuje bariéry i nedorozumění)

8.4 METODY PRÁCE TÝMU

Metoda BRAINSTORMING

Tuto metodu používá tým, když potřebuje najít varianty řešení nějakého problému. Jakmile tým zformuluje problém, který se má řešit, aplikuje tuto metodu, která má dvě fáze:

Generativní fáze

Každý člen navrhne svůj návrh na řešení problému. Návrhy se zaznamenávají. Tato fáze by neměla trvat více jak 20 až 30 minut (může být i kratší, pokud už žádný člen nemá další návrh).

Aplikují se čtyři základní pravidla (Osborn):

- 1) Odložený úsudek - bezprostřední kritika se vylučuje
- 2) Volný rozlet - popustit uzdu fantazii
- 3) Usilovat o množství - čím větší počet nápadů, tím větší pravděpodobnost nalezení řešení
- 4) Kombinace a vylepšování přednesených nápadů

Vyhodnocující fáze

Zaznamenané návrhy se podrobí kritické analýze a tým se snaží vybrat a vytvořit nejlepší návrh na řešení problému

Metoda STRUKTUROVANÝCH PORAD

Porada je nejtýpickejší forma práce týmu.

Problematika správného vedení a průběhu porad je velmi aktuálním problémem. Proto americká firma IBM podpořila vývoj metody vedení porad, která dostala pojmenování **WALKTHROUGH**.

V českém odborném tisku se tyto porady označují jako strukturované porady. Chce se tím zdůraznit rozdíl od těch porad, které vedou k nesystematickému probírání ad hoc problémů.

Zásady strukturovaných porad lze shrnout do několika následujících pravidel:

- Maximální počet účastníků je 6
- Max. doporučená délka porady je 1-2 hodiny
- Pozvaní účastníci musí mít relevantní informace o řešené problematice a musí představovat přínos pro řešení problému
- **Pro poradu se stanoví:**
- Moderátor (vede a usměrňuje diskusi)
- Referující předřečník (rozebere základní problémy řešení)

- Zapisovatel
- Porady by se neměli účastnit statutární vedoucí.
- Je potřeba předem stanovit cíl a účel porady.

8.5 SKUPINOVÉ ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ

Má-li projektový tým vyřešit společně určitý problém, musí se všichni členové týmu snažit účinně komunikovat o postupu a při postupu celého procesu řešení problému. Jestliže budou problém řešit každý izolovaně, ztrácí se možný synergický efekt práce v týmu. Proto se členové musí seznámit s využitím audiovizuálních pomůcek při presentaci svých návrhů, naučit se jasně a srozumitelně sdělovat své myšlenky a umění naslouchat a pochopit, co se mu snaží sdělit ostatní členové týmu. Jen tak je možno vytvořit dobrý předpoklad pro efektivní skupinové řešení problémů.

Souvislost mezi řízením změn a řízením projektu

Projekt představuje ve své podstatě proces, kterým se navozují významné změny. Jak již bylo vysvětleno, jedná se o takové změny, které jsou svým způsobem jedinečné a významné, přičemž dosáhnout jich není možno přímo, ale prostřednictvím zajištění plánovaných cílů. Proto musí projektový manager být dobře seznámen s problematikou řízení změn všeobecně.

Často totiž představuje projekt tak významnou změnu, že by měl být obeznámen se vzájemnými vztahy mezi procesy v systému, měl by mít schopnost komunikovat s jednotlivci, skupinami a organizacemi v různých rolích a situacích, měl by rozumět podstatě problému změny, ale i chápat celý proces dalších, souvisejících změn. Musí vědět, jak budou účastníci procesu reagovat na změny a celý změnový proces. Musí být schopen užít různé metody a nástroje pro diagnostiku a zásady v případě jednotlivců, týmu i pro celou organizaci. V neposlední řadě musí být schopen překonat odpor proti změně. Jinak je nebezpečí, že nebude schopen zvládnout celý projekt, který má dosažení změny zajistit a tím realizovat úspěšný projekt.

Problematika organizace změn jako proces konfigurace výstupu projektu a případných změn projektu je ovlivněn zejména:

- Obecným pohledem na změny jako fenomén na přelomu druhého a třetího tisíciletí

- Vlivem změn okolí na projekt
- Dopadem projektu jako změny na jeho okolí

Již počátek devadesátých let minulého století byl charakterizován přívlastkem „turbulentní prostředí“ z hlediska výskytu změn. Přívlastkem „turbulentní“ se zdůrazňuje několik důležitých skutečností, které jsou charakteristické pro současnou situaci - dění ve světě:

- Změn je velmi mnoho
- Změny přicházejí s vysokou frekvencí
- Řada změn představuje velmi zásadní změny
- Velké množství změn působí navzájem protichůdně

Všechny tyto skutečnosti mohou ovlivnit a ztížit realizaci projektů. Na druhé straně je nutno zvažovat ve všech fázích projektu, zejména v okamžiku vymezování cílů a účelu projektu.

Důležitými aspekty, na které se musí projektový manažer zaměřit, proto jsou:

- ✓ uvědomit si důležitost změn (změny vzorů, hodnot, technologie, informací)
- ✓ schopnost organizací přijmout společnou kulturu a politiku chování
- ✓ eliminovat nebo omezit odpor proti změnám, řešit konflikty zájmu
- ✓ iniciovat, doprovázet, řídit a úspěšně provádět (v dlouhodobém časovém horizontu) participativní změnové procesy s vhodnými zásahy v oblastech osobního týmového a organizačního vývoje.

Úlohou řízení změn je identifikovat nezbytnost možných **důležitých změn** a jejich úspěšné zvládnutí s použitím adekvátní strategie a postupu.

Vymezení pojmu změna v projektovém řízení

Změnou v projektovém řízení rozumíme kvalitativní anebo kvalitativní přeměnu určitých charakteristických parametrů, které popisují určitý stávající stav.

Současný stav /vstup/ ➡ ZMĚNA ➡ konečný cíl / výstup /

Základním předpokladem pro určení změny je tedy stanovení hodnot takových parametrů, které charakterizují stavy před a po změně (např. výrobní kapacita staré a nové výrobní linky v počtech vyrobených výrobků za hodinu, náklady na

spotřebovanou elektrickou energii u staré a nové linky při hodinovém provozu, cena staré a nové výrobní linky, apod.). Pro změnový proces je současný stav / objektivní analýza současného stavu vč. SWOT analýzy /vstupem do procesu, konečný cíl výstupem z procesu a vlastní změna představuje změnový proces, který mění vstup na výstup podle určitých pravidel a skládá se z množiny jednotlivých činností. Tento proces definujeme životními fázemi projektu.

Příčina změny je důvod, proč změna probíhá (např. přechod do stávky může být způsoben nespokojeností pracovníků s nedodržením podmínek kolektivní smlouvy). Proto, když máme změnu navodit, musíme zajistit vhodné podmínky, aby potřebná změna mohla nastat. (např. pokud chceme získat certifikát, musíme splnit celou řadu podmínek, které jsou vyžadovány certifikačním předpisem).

Průvodce studiem: Frekventanti si na základě zvoleného projektu zvolí dynamiku tvorby týmu, zpracují pravidla projednání projektového týmu a definují standardy jednání.

Pojmy v kapitole: Standardy, Efektivní práce týmu, Soudržnost týmu, Metody práce týmu, změny

Otázky:

- 1) Definuj efektivní práci týmu
- 2) Jaké aspekty je nutno dodržet pro soudržnost týmu?
- 3) Jaké znáš metody práce týmu?

Doporučená literatura:

SVOZILOVÁ, A., *Projektový management*, Grada Publishing, Praha, 2006, str. 38, ISBN 80-247-1501-5.

TÝMOVÁ PRÁCE – PRAKTICKÝ PŘÍKLAD TÝMOVÉ PRÁCE,
listopad

Výukové cíle hodiny: procvičení získaných kompetencí z oblasti týmové práce, prezentace výsledků týmové práce, nácvik argumentace a prodejních dovedností.

Úkol:

1. Stanovte si jednotlivé role v týmu.
2. V týmu sestrojte z papírové čtvrtky za pomoci nůžek a lepidla model židle.
3. Vyberte jednoho z týmu a sestrojený model židle zkritizujte.
4. Tento model židle nyní nabídněte k prodeji.

Úkol na příští hodinu:

Pracovní list č. 1 – promyslet a zpracovat záměr projektu, budou probíhat hodnocené prezentace

Pracovní list - projektové řízení - 1

Projektové fáze projektu:

- a) iniciace
- b) analýza
- c) syntéza
- d) optimalizace
- e) konkretizace a projednávání úkolů
- f) implementace a kontrola projektu
- g) ukončení projektu
- h) vyhodnocení projektu

Iniciace zahrnuje základní informace o projektu, které mohou být presentovány.

Předprojektovou studii – obsahuje: představení projektového týmu, definuje cíl projektu ve třech rozměrech, charakterizuje výchozí stav před projektem /vstup/, popisuje cestu, jak se k cíli dopravujeme, ukazuje rizika pro realizaci projektu, definuje výstupy projektu /kvantifikace/

Případovou studii - obsahuje: představení společnosti – projektového týmu, motivy a cíle projektu, partnery projektu, předchozí zkušenosti, přípravu projektu, faktory úspěchu, vlastní realizace, výstupy, rizika projektu /vnitřní – vnější/

Podnikatelský záměr /Strategický plán rozvoje obce/ - je dán metodikou poskytovatele dotace/

Doplněním a zkompletováním iniciace je ohraničení projektu:

Projekt je ohraničen:

- časem, náklady- rozpočtem a zdroji /materiálními a lidskými/.

Navíc může být ohraničen:

- prostorem (vymezení lokality a působnosti projektu, např. region Praha)
- institucionálně (které instituce, organizace, se projekt týká, např. organizace Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy)
- organizačně (které části oblasti a oddělení se projekt týká, např. mimoškolní výchovy).

- cílovou skupinou – kdo je příjemcem dotace

Úkol: Na základě rozhodnutí vedení organizace, zpracuj projektový záměr

Záměr projektu:

Název projektu, Cíl projektu, Cílová skupina, Nositel projektu, Spolupracující subjekty, Stručná anotace navrhovaného projektu, Délka projektu – časový harmonogram, Rozpočet projektu, Výstup projektu

Úkol na příští hodinu:

Pracovní list č. 2 – zpracovat předprojektovou studii projektu, budou probíhat hodnocené prezentace

Úkol na příští hodinu:

Pracovní list č. 3 – zpracovat případovou studii projektu, budou probíhat hodnocené prezentace

Pracovní list - projektové řízení - 2 /Iniciace projektu/

Projektové fáze projektu:

- a) **iniciace**
- b) analýza
- c) syntéza
- d) optimalizace
- e) konkretizace a projednávání úkolů
- f) implementace a kontrola projektu
- g) ukončení projektu
- h) vyhodnocení projektu

Iniciace zahrnuje základní informace o projektu, které mohou být presentovány.

Předprojektovou studii – obsahuje: představení projektového týmu, definuje cíl projektu ve třech rozměrech, charakterizuje výchozí stav před projektem /vstup/, popisuje cestu, jak se k cíli dopravujeme, ukazuje rizika pro realizaci projektu, definuje výstupy projektu /kvantifikace/

Případovou studii - obsahuje: představení společnosti – projektového týmu, motivy a cíle projektu, partnery projektu, předchozí zkušenosti, přípravu projektu, faktory úspěchu, vlastní realizace, výstupy, rizika projektu /vnitřní – vnější/

Podnikatelský záměr /Strategický plán rozvoje obce/ - je dán metodikou poskytovatele dotace/

Doplněním a zkompletováním iniciace je ohraničení projektu:

Projekt je ohraničen:

- časem, náklady- rozpočtem a zdroji /materiálními a lidskými/.

Navíc může být ohraničen:

- prostorem (vymezení lokality a působnosti projektu, např. region Praha)
- institucionálně (které instituce, organizace, se projekt týká, např. organizace Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy)

- organizačně (které části oblasti a oddělení se projekt týká, např. mimoškolní výchovy).
- cílovou skupinou – kdo je příjemcem dotace

Úkol: Na základě rozhodnutí vedení organizace, po jmenování projektového týmu, stanovení cíle projektu, **zpracuj předprojektovou studii** v tištěné a elektronické podobě.

Pracovní list - projektové řízení - 3 / Iniciace projektu/

Projektové fáze projektu:

- a) **iniciace**
- b) analýza
- c) syntéza
- d) optimalizace
- e) konkretizace a projednávání úkolů
- f) implementace a kontrola projektu
- g) ukončení projektu
- h) vyhodnocení projektu

Iniciace zahrnuje základní informace o projektu, které mohou být presentovány

Předprojektovou studii – obsahuje: představení projektového týmu, definuje cíl projektu ve třech rozměrech, charakterizuje výchozí stav před projektem /vstup/, popisuje cestu, jak se k cíli dopravujeme, ukazuje rizika pro realizaci projektu, definuje výstupy projektu /kvantifikace/

Případovou studii - obsahuje: představení společnosti – projektového týmu, motivy a cíle projektu, partnery projektu, předchozí zkušenosti, přípravu projektu, faktory úspěchu, vlastní realizace, výstupy, rizika projektu /vnitřní – vnější/

Podnikatelský záměr /Strategický plán rozvoje obce/ - je dán metodikou poskytovatele dotace /

Doplněním a zkompletováním iniciace je ohraničení projektu:

Projekt je ohraničen:

- časem, náklady- rozpočtem a zdroji /materiálními a lidskými/.

Navíc může být ohraničen:

- prostorem (vymezení lokality a působnosti projektu, např. region Praha)
- institucionálně (které instituce, organizace, se projekt týká, např. organizace Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy)
- organizačně (které části oblasti a oddělení se projekt týká, např. mimoškolní výchovy).
- cílovou skupinou – kdo je příjemcem dotace

Úkol: Na základě rozhodnutí vedení organizace, po jmenování projektového týmu, stanovení cíle projektu, **zpracuj** a následně s využitím již zpracovaného materiálu **případovou studii** projektu v rozsahu max. 2xA4 v tištěné a elektronické podobě.

Úkol na příští hodinu:

Pracovní list č. 4 – Zpracuj analýzu projektu dle návodu – budou probíhat hodnocené prezentace

- a) stanov klíčové aktivity – vždy alespoň 3
- b) jednotlivé klíčové aktivity rozlož na jednotlivé činnosti a definuj čtyřmi parametry

Úkol na příští hodinu:

Pracovní list č. 5 – Zpracuj syntézu projektu návaznosti jednotlivých činností a zodpovědností v čase:

- formou Ganttova diagramu
- formou metody PERT

– budou probíhat hodnocené prezentace

Pracovní list - projektové řízení - 4 / analýza projektu/

Projektové fáze projektu:

- a) iniciace
- b) **analýza**
- c) syntéza
- d) optimalizace
- e) konkretizace a projednávání úkolů
- f) implementace a kontrola projektu
- g) ukončení projektu
- h) vyhodnocení projektu

Analýza projektu probíhá ve věcně navazujících následujících krocích:

- rozdělení projektu - konečného cíle projektu na nižší cíle
 - definování klíčových aktivit /souvisejících skupin činností na projektu/
- zpracování logického postupu činností, které je nutno provést, aby se dosáhlo stanovených nižších cílů, resp. klíčových aktivit a v souhrnu konečného cíle projektu
- určení podmínek k definování jednotlivých činností – každou činnost definovat ve čtyřech parametrech:
 - stanovení jejich nositelů
 - 5) zodpovědnost /Z:/
 - 6) určení potřeby času /T:/,
 - 7) rozpočtových nákladů /RN:/
 - 8) disponibilních zdrojů /DZ:/ na jednotlivé činnosti

Př.: Činnost č. 1 - sestavení projektového týmu

Z: vedoucí projektového týmu

T: 21.9.09, 8 – 9,00 hod.

RN: 25 Kč /pronájem kanceláře/

DZ : lidské – 0, materiální – kancelář, PC, telefon

Úkol: Zpracuj analýzu projektu dle návodu –

- c) stanov klíčové aktivity – vždy alespoň 3

- d) jednotlivé klíčové aktivity rozlož na jednotlivé činnosti a definuj čtyřmi parametry

Rozsah dle potřeby projektu.

Pracovní list - projektové řízení - 5 /syntéza projektu/

Projektové fáze projektu :

- a) iniciace
- b) analýza
- c) **syntéza**
- d) optimalizace
- e) konkretizace a projednávání úkolů
- f) implementace a kontrola projektu
- g) ukončení projektu
- h) vyhodnocení projektu

Tato fáze má spojit a sladit všechny jednotlivé dílčí činnosti za projekt jako celek.

Jde přitom o syntézu:

- návaznosti jednotlivých činností a zodpovědností v čase
- návaznosti průběhu nákladů v čase
- potřeby disponibilních zdrojů v čase

Konkrétní zaznamenání posloupnosti jednotlivých činností se provádí tzv. Ganttovými diagramy jako vizuálního prostředku pro plánování a řízení projektových činností /závislost jednotlivých činností v čase/. Další z možností je metoda PERT (Programme Evaluation a Review Technique).

Úkol: Zpracuj syntézu projektu návaznosti jednotlivých činností a zodpovědností v čase:

- formou Ganttova diagramu
- formou metody PERT

Rozsah dle potřeby projektu.

Úkol na příští hodinu:

Pracovní list č. 6 – zpracuj SWOT analýzu projektového záměru do tabulky

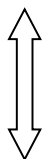
**PRACOVNÍ LIST Č. 8 – PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ – SWOT ANALÝZA
PROJEKTU, prosinec**

Pracovní list - projektové řízení - 6 / SWOT analýza projektu /

SWOT analýza je metoda, pomocí které je možno identifikovat silné (ang: Strengths) a slabé (ang: Weaknesses) stránky, příležitosti (ang: Opportunities) a hrozby (ang: Threats), spojené s určitým projektem, typem podnikání, opatřením, politikou apod.

Jedná se o metodu analýzy užívanou především v marketingu a projektovém řízení. S její pomocí je možné komplexně vyhodnotit fungování firmy, popsat průběh projektu, nalézt problémy nebo nové možnosti růstu. Je součástí strategického (dlouhodobého) plánování společnosti.

SWOT analýza	
Silné stránky	Slabé stránky
Příležitosti	Ohrožení



Šipka rozděljuje SWOT analýzu na vnitřní / nahoře/ a vnější / dole/

Úkol: zpracuj SWOT analýzu projektového záměru do tabulky dle návodu

Rozsah dle potřeby projektu.

9.1 FUNDRAISING – ÚVOD, VYSVĚTLENÍ

Fundraising – je systematická činnost, jejímž výsledkem je získání finančních prostředků, věcných darů, služeb na činnost organizace nebo jednotlivce /získání podpory pro realizaci našeho zamýšleného projektu/.

Fundraisingová činnost navazuje na námi připravovaný projekt – organizace potřebuje pro realizaci projektu především finanční a disponibilní zdroje / organizace musí platit své zaměstnance, nájem kanceláře, provozní náklady atd./ Požadavky na finanční a disponibilní zdroje jsme definovali v analýze a syntéze projektu. Nyní je důležité umět najít tyto již definované požadavky pro realizaci projektu a získat zdroje od dárců /donorů/. K tomu slouží fundraising.

Fundraising je klíčová kompetence projektu /soubor znalostí a dovedností potřebných pro vykonávání fundraisingu a schopnost je aktivně a správně v čase a prostoru používat/ a člověk, který ji realizuje, se nazývá **fundraiser**. /v rámci našeho projektu může být i externím pracovníkem/

Dárce a zdroje nezískáme, pokud nepožádáme /využitím nabytých klíčových kompetencí/.

Pro získání vlastní sebejistoty při žádosti je nutno odbourat přesvědčení, že nám nikdo nic nedá / protože nemáme podporu, protože jsme mediálně neatraktivní, náš produkt je obecně nezajímavý atd. /. Opak je pravdou – musíme opustit pozici“ žebráka“ a nebát se žádat.

Marketing x Fundraising

Každá organizace se vědomě nebo nevědomě lépe či hůře zabývá marketingem. Má svůj produkt / produkt /, svoji správnou cenu / price /, na správném místě / place / - tj. marketingový mix. Fundraisingem se všechny organizace aktivně nezabývají – některé mají jasně definované zdroje / finanční a lidské /.

Současné období dává větší možností zejména prostřednictvím vypisovaných grantů získat zejména finanční zdroje. Proto se stále více organizací věnuje aktivně fundraisingu, který je nedílnou součástí projektů.

V oblasti vzdělávání na všech úrovních / ZŠ, SŠ, VŠ, VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH atd./ je pro vymýšlení a realizaci vzdělávacích a výchovných projektů široké pole možností. Podmínkou však je znalost projektového řízení a samozřejmě i fundraisingu, neboť bez potřebných zdrojů jsou projekty většinou nerealizovatelné.

Zdroje pro možné získání finanční dotace:

- institucionální dárci
- státní organizace
- ministerstva
- krajské úřady
- obce
- fondy EU
- nadace
- firmy
- individuální dárci

Pro každou skupinu platí trochu jiná pravidla pro získání požadovaných zdrojů.

U institucionálních dárců se jedná většinou o podporu formou grantu-grantové řízení – grantová výzva.

U firem je častější osobní kontakt – **osobní žádost**.

Grantová výzva dává fundraiserovi návod jak si požádat o finanční prostředky - jsou jednoznačně stanovena pevná pravidla a kritéria žádosti včetně požadovaných příloh. Jednotlivé grantové výzvy se mohou lišit, proto je nesmírně důležité si výzvu a dodatky výzvy velice pečlivě přečíst. Po té, když je nám vše jasné / v případě jakékoliv nejasnosti se spojit s kontaktní osobou zadavatele – poskytovatele dotace/ je možné začít žádost zpracovávat.

Obecné formální požadavky grantové žádosti:

- oblast, téma podpory
- podporované cíle projektu
- časové náležitosti grantu – zahájení, ukončení výzvy, max.doba trvání projektu
- kdo může žádat o podporu
- max., min. výše dotace
- cílové skupiny
- spolufinancování, partnerství / finanční- nefinanční /

- regionální omezení
- kritéria hodnocení
- adresa a způsob doručení, formální náležitosti žádosti / *tištěná forma, elektronicky/*
- kontaktní a odpovědná osoba
- forma předložení – *elektronická žádost, požadované přílohy atd.*

9.2 FORMY PODPORY

Finanční podpora

- **dárcovství** – darovací smlouva, dar může být i věcný
- **sponzoring** – poskytnutí peněz – firma většinou očekává propagaci své značky nebo výrobku, smlouvu o reklamě, forma partnerství oboustranně výhodná

Poskytnutí služby

např. poskytnutí bezplatné prostoru, bezplatného pronájmu, reklamní plochy, poskytnutí bezplatné odborníků firmy

Zapůjčení výrobku nebo hmotného majetku

zapůjčení auta, techniky, finančních prostředků

Dobrovolná práce zaměstnanců

společensky prospěšné, angažovanost zaměstnanců ve specifické komunitě např. ve škole – spolupráce na projektech atd.

Dlouhodobé partnerství

patronát nad projektem, finanční překlenování období, vyhledávání nových zaměstnanců atd.

Sdílený marketing

propojení komerčních zájmů firmy s podporou organizace – část příjmu z prodeje určitého výrobku věnuje firma organizaci /např. 1 Kč z prodeje výrobku/

Sponzoring - osobní žádost

Je náročná z hlediska přípravy i z hlediska následné komunikace.

a/ navázání kontaktu

Nejlépe přes společné známé, na recepcích, oslavách, akcích školy/obce – cílená předem připravená a rozmyšlená setkání s předpokládanými dárci. Je možné volit cestu napsání dopisu, tel. domluvení schůzky a následné jednání. Následné jednání je komunikace partnerů To vyžaduje zkušeného fundraisera, který nemá zábrany jednat o finančních záležitostech. Musíme si uvědomit, že podobné pocity má i dárci. Žádost musí být podpořena reálným a zajímavým cílem, pro který finanční nebo věcné prostředky žádáte.

Důležitou součástí je průzkum potenciálních dárců – zda již dar dali, komu a kolik; zda v dané organizaci někoho neznáte, kdo Vám umožní první krok, zda existuje výroční zpráva o hospodaření za uplynulé období atd.

b/ pravidla pro komunikaci s dárcem

Informujte zbytek vašeho týmu, na schůzku chodte maximálně ve dvou, připravte si strategii oslovení, zformulujte si, co budete říkat s možnými variantami požadavků, vezměte si připravenou prezentaci Vaší organizace, uskutečňte nabídku rozhodující osobě jako VIP např. na Vašich akcích.

c/ argumentace při jednání

uplatňování zásad úspěšného přesvědčování:

- aktivní naslouchání, projevení zájmu, využití připravených znalostí o dárci
- nonverbální komunikace
- připravené časové schéma jednání – přechody na vhodná témata
- budování a zdůrazňování pozitivního image Vaší organizace
- využití kladných referencí

Pozor na signály Vašeho těla – oční kontakt, držení těla a hlavy, mimika obličeje, gestikulace, ochrana osobního prostoru /bublina/, tón hlasu, podání ruky, osobní image, vůně, atd.

d/ průběh jednání

neformální zahájení pokud existuje nějaké společné téma - sport, kultura, děti, manželky atd.

představení Vaší žádosti – stručné, jasné, přesvědčivé, nechte prostor na vyjádření partnera

- na závěr shrňte konkrétně Vaše potřeby
- požádejte o podporu
- reagujte na vyjádření dárci /ano, možná ano, teď ne, ne/

- rozloučení a **poděkování**
- budování vztahu s dárce

Individuální dárce

Možností, jak získat finanční zdroje od individuálních dárců je mnoho.

Způsoby:

- 1) benefiční akce – ples, sportovní akce, výstavy, soutěže atd.
- 2) veřejné sbírky- využívání především žáci škol
- 3) mailing – zasílání dopisů, e-mailů, telefonování atd.
- 4) opakované dárcovství
- 5) inzerce

Pozor na právní a daňové aspekty fundraisingu pro „ziskové“ a neziskové organizace.

Jedná se z právního hlediska především o:

- smlouvu darovací
- smlouvu sponzorskou
- smlouvu o výpůjčce
- veřejná sbírka
- dědictví

Jedná se z ekonomického hlediska zejména o :

- daň z příjmu – obdarovaný
- daň z příjmu – dárce
- dar – sponzorský dar
- osvobození od daně z nemovitostí, dědická, darovací

Zdroje informací o možných fundraisingových zdrojích

Zdroje informací nejruznějších grantů můžete získat na www stránkách poskytovatelů dotací.

Pro zajímavost uvádíme některé:

www.neziskovky.cz

<http://granty.ecn.cz>

<http://www.donotsforum.cz>

<http://www.kr-ustecky.cz>

<http://www.esfcr.cz>

<http://www.msmt.cz>

<http://www.mpsv.cz>

<http://www.mmr.cz>

<http://www.socrates.cz>

<http://www.kormidlo.cz>

<http://www.cez.cz>

<http://www.teentown.cz>

Pojmy v kapitole: Fundraising, fundraiser, marketing, institucionální dárce, fondy EU, nadace, individuální dárce, osobní žádost, dárcovství, sponzoring, sdílený marketing

Souhrn učiva: Fundraising je činnost k získávání zdrojů – finančních, materiálních a lidských pro realizaci projektu. Fundraiser oslovuje za účelem zdrojů následující možné zdroje finanční dotace:

- institucionální dárce
- státní organizace
- ministerstva
- krajské úřady
- obce
- fondy EU
- nadace
- firmy
- individuální dárce

Důležité je si uvědomit, že při jednání s potenciálními donátory – dárce můžeme získat i jiné zdroje pro realizaci projektu např. Zapůjčení výrobku nebo hmotného majetku, poskytnutí služby, dobrovolná práce zaměstnanců, dlouhodobé partnerství, sdílený marketing.

Otázky :

- 1) Co je to fundraising?
- 2) Jaké jsou možné zdroje fundraisingu?
- 3) Jaké znáš formy podpory v rámci fundraisingu?

Doporučená literatura:

- Jupa I.: Fundraising In Kolektiv autorů: Komunikace s veřejností a ještě něco navíc. Praha Spiralís 2003
- Kol. autorů : Cesty k účinnému fundraisingu Praha Spiralís 2004

- Poláčková Z. : Fundraisingové aktivity Praha portál 2005
- www.ecn.cz
- www.fundraising.cz
- www.icn.cz
- www.sof.cz

10.1 JAKÉ JSOU PROBLÉMY PŘI REALIZACI FUNDRAISINGU

Fundraising je jedním z nejefektivnějších způsobů jak si zajistit vícezdrojové financování vaší školy nad rámec dotace ze státního rozpočtu.

Fundraising není snadný. Zvláště v zemích, kde byla dárcovská tradice přerušena, se nyní musíme potýkat s řadou problémů, překonávat překážky a přijímat řadu výzev. Zásadními problémy fundraisingu jsou:

- **rozvoj** - fundraising se, stejně jako každá jiná oblast, dynamicky rozvíjí. U nás není fundraising příliš tradiční, a proto se hledají nové metody a formy, které mohou fungovat v místních podmínkách;
- **rostoucí potřeby** - úkolem neziskových organizací je vytvářet nová řešení, nápaditá a účinná prostředky na řešení aktuálních problémů – ne jen „strnule“ poskytovat služby. To se ovšem neobejde bez rostoucích nároků na finanční prostředky, které prostě nejsou k dispozici;
- **konkurence** - v naší společnosti ještě stále přibývá neziskových organizací. S jejich rostoucím počtem roste i počet žádostí na velké firmy a známé lidi. Trh není neomezený a každý je přesvědčen, že jeho organizace je nejlepší. Na vás je, abyste prokázali, že právě ta vaše organizace je prospěšná, efektivní – že je to zkrátka ona, kdo je tím nejlepším příjemcem peněz;
- **potíž s vyděláním peněz** - nikde není snadné otevřít a udržet výdělečný podnik. U nás přetrvává často obava, zda je pro neziskovou organizaci vhodné, aby uvažovala o vyděláním peněz.

Budeme se zabývat možnými finančními zdroji ze státních institucí – např. KÚ, z nadací např. nadace ČEZ, z operačních programů např. OP VK.

Další možností je využití vašich školních [www.stránek](#) a e-mailová korespondence s možnými dárci. Tento systém vzhledem k jednoduchosti a operativnosti v současné době získává stále větší oblibu i ve školských zařízeních. Proto uvádíme úskalí, kterými je nutno proplout, abychom v prvopočátku našeho snažení nezpůsobili sobě a škole zbytečné problémy.

Při on-line fundraisingu je třeba zohlednit některé další aspekty, které se při ostatních formách fundraisingu nevyskytují. Americká nadace ePhilanthropy

Foundation, která se věnuje využití internetu pro charitativní účely, proto vytvořila kodex a zásady etického on-line fundraisingu. Cílem tohoto kodexu je zaručit vysoký etický standard on-line fundraisingu mezi uživateli internetu a vytvořit důvěryhodné prostředí pro dárci, kteří využívají pro realizaci svých darů on-line platby.

Uvádíme etický kodex, který jsme převzali od ePhilanthropy Foundation.

ETICKÝ KODEX ON-LINE FUNDRAISINGU

Organizace a jedinci využívající metody on-line fundraisingu by měli:

- ✓ Jasně a konkrétně představit a popsat svoji činnost a zveřejnit na webových stránkách příslušné údaje o své struktuře a svém hospodaření.
- ✓ Při vytváření svých webových stránek dbát na pravdivost obsahu, důvěryhodný design a na vhodné zabezpečení údajů.
- ✓ Usilovat o maximální možnou míru zabezpečení všech on-line transakcí tak, aby byly chráněny osobní údaje dárci.
- ✓ Usilovat o důvěryhodnost všech on-line transakcí.
- ✓ Umožnit dárci anonymní dar.
- ✓ Pokud si to dárci přeje, jeho jméno a e-mailová adresa nebudou uvedeny v žádných adresářích, které jsou předmětem výměny, prodeje či sdílení s jinými organizacemi.
- ✓ Při e-mailové komunikaci a uvedení adresy dárci v mailing listech umožnit kdykoli odhlášení osoby z mailing listu.
- ✓ Při provádění on-line plateb zveřejněte údaje o organizaci, která realizuje on-line platbu.
- ✓ Obratem reagujte na všechny legitimní připomínky a stížnosti dárců.
- ✓ Zajistěte (a ujistěte o tom vaše dárci), aby všechny dary a příspěvky věnované vaší organizaci byly využity k těm účelům, na jaké byly věnovány.
- ✓ Zabezpečte, aby společnost zajišťující finanční převody pro vaši organizaci poskytovala úplné a jasné informace o všech platbách, včetně přesných a včasných údajích o finančních transakcích.
- ✓ Stále se informujte o nových a nevhodnějších způsobech, jak zajistit maximální bezpečnost a ochranu osobních údajů dárců.
- ✓ Dodržujte myšlenky i psané předpisy všech odpovídajících zákonů a právních předpisů.

- ✓ Zajistěte, aby všechny příslibené služby, informace a další sliby uvedené na vašich webových stránkách v souvislosti s darem či finanční transakcí byly dodrženy.
- ✓ Pokud pro vás on-line fundraising zajišťuje na zakázku jiná organizace, vysvětlíte jasně vztah mezi touto organizací a organizací, která je cílovým příjemcem daru.

DESET ZÁKLADNÍCH PRAVIDEL ON-LINE FUNDRAISINGU, KTERÁ BY MĚLA ZNÁT KAŽDÁ ORGANIZACE

- ✓ Pravidlo první: **Vybudujte si dobré jméno**
Pokud se vám povede vytvořit si dobré jméno, máte vyhráno. Dobré jméno vaší organizace je základem pro on-line fundraising, stejně tak jako pro fundraising tradiční.
- ✓ Pravidlo druhé: **Potřebujete vizi a „know how“**
Pamatujte si, že váš web slouží pro vaši propagaci a pro váš fundraising. Obsah webu tedy musí stanovovat ten, kdo zodpovídá za propagaci a za fundraising, nikoliv web designer.
- ✓ Pravidlo třetí: **Vše pro dáorce!**
Dárce musí být na prvním místě. Poznejte se co nejvíce s vašimi dárci a umožněte jim, aby oni poznali vás!
- ✓ Pravidlo čtvrté: **Informujte dáorce**
Udržujte váš web aktuální a zajímavý. Dejte vašim dárcům možnost výběru (např. na jaké aktivity chtějí přispět). Ukažte vašim dárcům, na co a jakým způsobem jste využili jejich peníze.
- ✓ Pravidlo páté: **Zahrňte do vaší propagace vše, co s vašimi aktivitami souvisí**
Samotný website neznamena pro vaši propagaci nic. Využijte všechny aktivity a všechny možnosti, které souvisí s tím, co děláte a upozorněte na své web stránky!
- ✓ Pravidlo šesté: **Neprodávejte vaše poslání**
Mnoho webů neziskových organizací vypadá spíše jako internetový obchod než stránka charitativní organizace! Vaše poslání a vaše cíle musí zůstat na prvním místě!
- ✓ Pravidlo sedmé: **Etika, zajištění ochrany osobních údajů a zabezpečení nesmí být jen fráze**
Mnoho dárců se možná právě teď rozhoduje o svém prvním on-line příspěvku. Právem od vás očekává zajištění ochrany osobních údajů a zabezpečení všech transakcí.

- ✓ Pravidlo osmé: **Internet je výborný prostředek pro vybudování sítě podporovatelů a přispěvatelů**
Pro mnoho organizací, především těch menších, je z finančních důvodů obtížné zajistit si dobrou propagaci a efektivní komunikaci se svými přispěvateli. Internet je výborný nástroj, jak toho levně a účinně dosáhnout.
- ✓ Pravidlo deváté: **Na váš web je třeba upozornit**
Musíte neustále upozorňovat a informovat své podporovatele a přispěvatele na informace a novinky na vašem webu. Nezapomeňte však, že k této e-mailové komunikaci potřebujete jejich souhlas!
- ✓ Pravidlo desáté: **Dárcovství on-line nejsou jen peníze!**
Získávání příspěvků darů on-line je nástroj pro vaši fundraisingovou strategii a nelze na něj pohlížet jen jako na snadné a rychlé peníze pro vaši organizaci! Základem je vždy vytvoření silné a stabilní skupiny podporovatelů.

ETICKÁ PRAVIDLA PRO POUŽÍVÁNÍ E-MAILU PŘI KOMUNIKACI S VAŠIMI PŘÍSPĚVATELI

Jak efektivně využívat e-mail pro komunikaci s vašimi podporovateli a přispěvateli:

Snažte se získat e-mailové adresy vašich příznivců všude, kde je to možné. Získejte e-mailové adresy prostřednictvím vašich webových stránek (nabídněte např. zaslání informací, pozvánek na akce apod.), na vašich akcích, v médiích či osobně.

- ✓ **Umožněte vždy odhlášení z mailing listu.**
Nezapomeňte, že etika e-mailové komunikace vyžaduje, abyste umožnili vašim přispěvatelům, kdykoli se odhlásit z vašeho mailing listu.
- ✓ **Neposílejte nevyžádané e-maily nebo „spamy!“**
Zatímco výměna či prodej adresářů pro direct mailing je možná, poskytnutí, výměna či prodej databází elektronických adres je nezákonná, pokud s ní osoby uvedené na tomto seznamu nevyslovily souhlas. Nesdílejte tedy své seznamy elektronických adres s nikým, pokud nemáte explicitní souhlas dané osoby.
- ✓ **Nezahrňte své přispěvatele e-mailovou korespondencí!**
Neposílejte svým příznivcům příliš mnoho zpráv nebo zpráv, které pro ně nejsou zajímavé. Největší výhodou elektronické pošty je možnost

komunikovat s vašimi příznivci snadno a levně. Nezneužívejte proto tuto příležitost.

✓ **Nebojte se požádat o dar.**

Zatímco většina vašich zpráv by měla informovat, vychovávat či zvat na akce, je samozřejmě také zcela legitimní občas požádat o pomoc, o dar. Nezapomeňte také zdůraznit, jak důležitý byl pro vás jejich předešlý dar a jak byl využit. Můžete také dárce vyzvat, aby vám zaslali připomínky k vaší práci.

✓ **Budte připraveni odpovídat na vaši e-mailovou poštu!**

Váš web a e-mail umožňuje vašim přispěvatelům snadno vás kontaktovat se svými otázkami, podněty a připomínkami. Odpovídat na tyto e-maily vyžaduje určitý systém a osobu, která má tento úkol na starosti. Navíc u elektronické komunikace se očekává prakticky okamžitá odezva! Nezapomeňte také zveřejňovat vaše telefonní čísla pro ty, kdo vás potřebují kontaktovat osobně.

Zpracováno podle materiálu ePhilathropy Foundation

Otázky:

- 1) Co je to etický kodex on-line fundraisingu?

Úkol na příští hodinu:

Pracovní list č. 7 - Zpracuj tabulku fundraisingu

Pracovní list - projektové řízení - 7 /Fundraising projektu/

Fundraising – je systematická činnost, jejímž výsledkem je získání finančních prostředků, věcných darů, služeb na činnost organizace nebo jednotlivce / získání podpory pro realizaci našeho zamýšleného projektu/.

Fundraising je klíčová kompetence projektu / soubor znalostí a dovedností potřebných pro vykonávání fundraisingu a schopnost je aktivně a správně v čase a prostoru používat /a člověk, který ji realizuje se nazývá fundraiser. /v rámci našeho projektu může být i externím pracovníkem/

Zdroje pro možné získání podpory - finanční dotace:

- institucionální dárci
- státní organizace
- ministerstva
- krajské úřady
- obce
- fondy EU
- nadace
- firmy
- individuální dárci

Formy podpory

Finanční podpora

- **dárcovství** – darovací smlouva, dar může být i věcný
- **spozoring** – poskytnutí peněz – firma většinou očekává propagaci své značky nebo výrobku, smlouvu o reklamě, forma partnerství oboustranně výhodná

Poskytnutí služby

např. poskytnutí bezplatné prostoru, bezplatného pronájmu, reklamní plochy, poskytnutí bezplatné odborníků firmy

Zapůjčení výrobku nebo hmotného majetku

zapůjčení auta, techniky, finančních prostředků

Dobrovolná práce zaměstnanců

společensky prospěšné, angažovanost zaměstnanců ve specifické komunitě např. ve škole – spolupráce na projektech atd.

Dlouhodobé partnerství

patronát nad projektem, finanční překlenování období, vyhledávání nových zaměstnanců atd.

Sdílený marketing

propojení komerčních zájmů firmy s podporou organizace – část příjmu z prodeje určitého výrobku věnuje firma organizaci /např. 1 Kč z prodeje výrobku/

Tabulka Fundraising

Zdroje pro možné získání podpory	Kvantifikace podpory	Forma podpory	Poznámka

Úkol: Zpracuj tabulku fundraisingu

Úkol na příští hodinu:

Pracovní list č. 9 - Na základě rozhodnutí vedení organizace, po jmenování vedoucího projektového týmu, definuj pracovníky do jednotlivých rolí projektového týmu a následně pro kontrolu definuj pracovníky v pozicích aktérů změny / mohou být i stejní pracovníci s již definovanými pracovníky projektového týmu / dle tabulky.

Pracovní list - projektové řízení - 9 /týmová práce/

Tým je pracovní skupina, v níž jednotlivci mají společný cíl, v níž pracovní činnosti a dovednosti každého člena na sebe účelně a plynule navazují, pracuje především na bázi motivace a řídí se demokratickými principy (B.B. Smith).

- Složitost projektů vyžaduje, aby vždy pro každý projekt byl ustaven projektový tým, kde složení týmu odpovídá charakteru a obsahu projektu.

Optimální velikost projektového týmu je doporučována v rozmezí: 5 nebo 7 (+/-) 2
Minimální velikost projektového týmu jsou tři pracovníci.

Pokud tým má řídit nějakou systémovou změnu (např. návrh nového systému řízení jakosti, který by mohl získat certifikát podle norem ISO 9000), pak je potřeba při týmu zvažovat i hledisko *aktérů změny*:

- Iniciátor změny – vidí potřebu změny a má představu o jejím významu a zaměření
- Konstruktor změny – dovede popsat, co se má udělat a jak, aby změna nastala
- Realizátor změny – umí změnu realizovat
- Uživatel změny – bude využívat přínosů, které změna přinese
- Investor změny – je schopen zajistit potřebnou finanční částku pro návrh a realizaci změny
- Specialista – je začleněn do týmu, aby ostatním pomohl v řešení určitých specifických problémů
- Stakeholder – člověk dotčený změnou.

Z reálného pohledu je pro tvorbu a realizaci projektu zvolit projektový tým, který se skládá: vedoucí projektového týmu, manažer projektu, ekonom projektu, administrátor projektu, asistent - specialista projektu.

Aktéři změny - organizace

Aktéři změny	Definování
Iniciátor změny	
Konstruktor změny	
Realizátor změny	
Uživatel změny	
Investor změny	
Specialista	
Stakeholder	

Projektový tým

Role v projektovém týmu	Definování pracovníků
Vedoucí projektového týmu	
Manažer projektu	
Ekonom projektu	
Administrátor projektu	
Asistent – specialista projektu	

Úkol: Na základě rozhodnutí vedení organizace, po jmenování vedoucího projektového týmu, definuj pracovníky do jednotlivých rolí projektového týmu a následně pro kontrolu definuj pracovníky v pozicích aktérů změny / mohou být i stejní pracovníci s již definovanými pracovníky projektového týmu / dle tabulky.

11.1 KOMUNIKACE – ÚVOD, VYSVĚTLENÍ

Komunikace – společenský proces, proto se používá také pojem sociální komunikace, často chápána jen jako tok informací, ale jde především o společné sdílení informací, tedy vysílání a přijímání verbálních i neverbálních sdělení.

Dobrá komunikace je předpokladem dobrých vztahů mezi lidmi, jejím základem je dobrá vůle a schopnost rozumět druhým. Komunikujeme celý život, základní komunikační návyky zčásti dědíme nebo si je osvojujeme v dětství. Postupem času a vlivem technického pokroku se mění způsob komunikace – často převládá forma nad obsahem, a prostředky komunikace – využití nových technologií (SMS, faxy, elektronická komunikace).

Komunikace se uskutečňuje různými způsoby (osobní, prostřednictvím počítače), je ovlivněna celou řadou faktorů (např. kulturní prostředí, v němž vyrůstáme, tradice, vzory chování, ale také momentální emoční stav, pohlaví aj.), existuje vždy v **kontextu** s prostředím (fyzický, kulturní, sociálně-psychologický, časový kontext).

11.2 FORMY KOMUNIKACE

Intrapersonální komunikace – komunikace, kterou vedete sami se sebou. Hovoříte tak se sebou, dozvídáte se o sobě něco a soudíte sami sebe. Přesvědčujete se, uvažujete o svých rozhodnutích atd.

Interpersonální komunikace – komunikace s osobou, s níž jste v nějakém vztahu. Může probíhat formou osobního kontaktu, prostřednictvím elektronických médií aj. Umožňuje vytvořit, udržovat, ale i zničit nebo napravit osobní vztahy.

Rozhovor (pohovor) – komunikace formou otázek a odpovědí. Dozvídáte se něco o druhých a o tom, co vědí, radíte jim nebo si necháváte poradit.

Komunikace v malé skupině – skupina pěti až deseti lidí. Slouží vztahovým potřebám (společenský styk, náklonnost, podpora) a úkolovým potřebám (rodinný rozpočet, reklamní kampaň). Komunikujete, vzájemně na sebe působíte, řešíte problémy, rozvíjíte nové nápady, sdílíte znalosti a zkušenosti.

Velkou část života prožíváme ve skupinách – školní kolektiv, pracovní kolektiv, porady, neformální konverzační skupiny (přátelé, známí, internetové známosti).

Veřejná komunikace – komunikace mezi mluvčím (řečníkem) a posluchači, kterých může být jen několik nebo také stovky či tisíce. Probíhá osobně nebo prostřednictvím médií.

Masová komunikace – vychází z jednoho zdroje a je určena velkému počtu příjemců, mohou být po celém světě.

Komunikace probíhá s určitým záměrem, k němuž nás vede určitá motivace, snaha dosáhnout určitého cíle.

Pro většinu forem komunikace je společných pět hlavních cílů:

- učit se (získávat znalosti o sobě, o ostatních, o světě)
- spojovat (vytvářet vztahy s dalšími lidmi a vzájemně na sebe reagovat)
- pomáhat (naslouchat ostatním a nabízet jim řešení)
- ovlivňovat (posilovat nebo měnit postoje či chování ostatních)
- hrát si (těšit se z okamžitého zážitku)

Při komunikaci využíváme **komunikační kanály**, tj. prostředky nebo média, jejichž prostřednictvím se přenášejí sdělení. Většinou probíhá komunikace prostřednictvím více kanálů (hlasový, zrakový, ale i čichový, hmatový). Jinak lze tyto kanály členit také podle použitých komunikačních prostředků – osobní kontakt, telefon, e-mail, televize aj.

Komunikace probíhá na dvou úrovních: obsahové (sdělení týkající se vnějšího prostředí mluvčího i posluchače) a vztahové (vzájemný vztah mluvčího a posluchače např. nadřizený – podřízený, partneři, přátelé, kolegové aj.). Většina sdělení v sobě zahrnuje oba aspekty, někdy lze tutéž výpověď interpretovat rozdílně, jednou z obsahové stránky a jednou ze stránky vztahové.

1.3 DRUHY KOMUNIKACE

- verbální
- neverbální
- metakomunikace

VERBÁLNÍ KOMUNIKACE

- ✓ písemná a ústní - zahrnuje jazykové i mimojazykové projevy (vlastnosti hlasu). Slovní vyjadřování doprovází obecné projevy, které přispívají k efektivnosti komunikace. Jsou to především: rychlost slovní produkce a rychlost odpovědi na otázku, poměr délky slovního projevu a délky pomlky, poměr délek hovoru dvou lidí, hlasitost, tón a zbarvení hlasu, pazyuky, chyby ve výslovnosti či slovní „vata“.

Pro **efektivní mluvený projev** jsou důležité tři body: překonávání nervozity, pečlivá příprava a dobrý přednes, který závisí na technice a na stylu.

Hlas a jeho tón

vyjadřuje ve verbální komunikaci kultivovanost a vnitřní pocity. Měli bychom ovládat a kontrolovat svůj hlas z hlediska síly, správného frázování, tónu a přízvuku. Různým tónem hlasu lze vyjádřit stejnou skutečnost tak, aby byla pokaždé jinak interpretována (neutrální oznámení, ironie, uklidnění, vztek). Pozor! Naše vnitřní pocity se mohou odrazit v našem projevu, a to i v rozhovoru uskutečněném po telefonu. Úsměv je v telefonu „slyšet“.

Jednou z forem verbální komunikace je rozhovor (nebo pohovor). Každý rozhovor má určitou strukturu:

- 1) úvodní vstup a představení se
- 2) navázání rozhovoru – fáze označovaná také jako „lámání ledů“, obvykle zahájená nějakou neutrální otázkou. Zde je vhodné znát při jednání se zahraničním partnerem zvyklosti dané země.
- 3) vlastní rozhovor
- 4) závěr (shrnutí, poděkování, rozloučení)

V rámci rozhovoru se mohou vyskytnout i určité zlovyky, představující určité berličky pro zakrytí nedostatků, neznalosti nebo rozpaků, např. parazitní slova, šroubovanost řeči, afektovanost, ale i dlouhý monolog či skákání do řeči (při jednání se zahraničními partnery může dojít k nedorozumění z neznalosti zvyklostí).

Dvěma základními dovednostmi při komunikaci je naslouchání a kladení otázek.

Umění naslouchat

je stejně důležité jako vyjadřovací schopnost. Je to soubor dovedností, který můžeme rozdělit na čtyři fáze, kterými jsou pozornost a soustředění (příjem

signálů), dešifrování (porozumění), paměťové zvládnutí (zapamatování), kritické myšlení (hodnocení) a zpětnou vazbu (reakci).

80% pracovního života nasloucháme. Při aktivním naslouchání je důležité dávat pozor nejen na obsah sdělení, ale i na pocity a emoce s tímto sdělením spojené.

Pravidla efektivního naslouchání:

- Koncentrace, soustředění pozornosti na to, co je sdělováno.
- Naslouchat nejen slovům, ale i myšlenkám a vytvořit si celkový obraz.
- Dělat si poznámky – pomohou zapamatovat si klíčové body
- Klást otázky, pokud nerozumíme
- Omezit svůj mluvený projev
- Nepřerušovat nebo přerušování projevu omezit.
- Snažit se myslet jako mluvčí.
- Naslouchat tónu.
- Reagovat na myšlenky, ne na osobu.

Kladení otázek

je velmi důležité, protože pomáhá získat informace. Základními typy otázek jsou otázky otevřené, uváděné slovy kdo, co, kde, proč, kdy, jak, které jsou používané pro získání faktů a názorů, a otázky uzavřené, vyžadující konkrétní odpověď ano – ne a používají se k potvrzení dohody nebo názoru. Druhů otázek je však celá řada, např. otázky zjišťující informace, sugestivní otázky, řečnické otázky aj.

Vyhnut bychom se měli tzv. mnohostranným otázkám, které jsou prezentovány v tzv. „balíku“, protože dotazovaný má tendenci odpovědět jen na jednu otázku, zpravidla tu poslední nebo takovou, která mu připadá nejbezpečnější. Dalším nevhodným typem otázek jsou návodové otázky obsahující odpověď, kterou tazatel očekává – dotazovaný se může cítit manipulovaný.

Mlčení

má také své místo v komunikaci. Mlčením přimějeme druhou stranu k řeči a získáváme informace, aniž bychom je požadovali. Mluvčímu poskytuje čas na přemýšlení, na formulaci a uspořádání obsahu verbálního sdělení. Někteří lidé používají mlčení jako zbraň, kterou chtějí druhého zranit (tichá domácnost).

Mlčením lze zabránit komunikaci určitých sdělení, je to způsob, jak se vyhnout určitým tématům, lze zabránit emotivní reakci či vyřčení něčeho, čeho bychom později mohli litovat. Někdy mlčením sdělujeme rozhodnutí nespolupracovat či vzdorovat. Často jím dáváme najevo rozmrzelost nebo zlost.

Ve slovníku diplomata či manažera by se neměla objevovat slova ANO – NE, protože neumožňují manévrovací prostor, a ani slova NIKDY a VŽDY, protože mohou zahnat jejich uživatele do kouta.

Zpětná vazba

Zpětná vazba nám umožňuje sledovat reakci okolí, závisí však na schopnosti a ochotě vnímat signály, které nám ji poskytují. Rozlišujeme dvojí zpětnou vazbu: vlastní zpětná vazba – sami sebe slyšíme, vnímáme, posuzujeme, a zpětná vazba od druhých posluchačů – nemusí být vždy jen slovní, mohou to být gesta, úsměv, souhlasné pokývnutí nebo třeba výraz nesouhlasu – otočení se, případně odchod z místnosti. Zpětná vazba je velmi důležitá pro další postup při jednání, měli bychom tedy zachytit a vyhodnotit signály a umět na ně reagovat.

Zásady komunikace v dialogu

- vzájemně se vnímat a naslouchat si
- neskákat si do řeči
- udělat druhému prostor
- vyjasnění si problému
- věcnost, smysluplnost, upřímnost, taktnost

NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE

Neverbální komunikace většinou doprovází komunikaci verbální, ale můžeme komunikovat neverbálně i nezávisle na komunikaci verbální. Vždy se nějak tváříme, máme nějaký výraz, nějak se pohybujeme.

Neverbální komunikaci označujeme také jako „**řeč těla**“, patří sem tedy držení těla, vzhled, chůze, poloha hlavy, charakter pohledu, úsměv, gestikulace, způsob sezení, mimika. To vše ovlivňuje naši komunikaci a je součástí prvního dojmu.

Nejdůležitějším zdrojem neverbálních signálů je pravděpodobně lidský obličej. V průběhu interakcí s ostatními komunikuje mnoho věcí a sděluje zejména emoce.

Mimikou můžeme vyjádřit souhlas či sympatie, nesouhlas či odpor, smutek, zklamání, radost atd.

Zraková komunikace

Se liší podle daného sociokulturního prostředí a zvyklostí. Každá kultura má striktní, i když nepsaná pravidla vhodné délky zrakového kontaktu. Signály předávané očima se liší v závislosti na délce, směru a charakteru pohledu. Při komunikaci s jedním partnerem bychom měli udržet zrakový kontakt asi v 50 – 60 % doby rozhovoru. Řečníkům na veřejnosti se doporučuje, aby se dívali rovnoměrně po celém obecenstvu.

Prostorová a teritoriální komunikace

Je důležitou součástí neverbální komunikace, přestože o tom málokdy přemýšlíme. Podle vztahu mezi lidmi rozlišujeme čtyři vzdálenosti:

- **intimní** – odstup 45 cm a méně, většina lidí považuje tuto vzdálenost za nevhodnou na veřejnosti, někdy se jí nelze vyhnout (výťah, dopravní prostředky), pak alespoň uhýbáme pohledem, abychom poskytli určité soukromí
- **osobní** – rozmezí od 45 cm do 1,2 m. Vymezuje osobní prostor, určitou ochrannou „bublinu“, kterou se snažíme udržet nenarušenou vniknutím někoho druhého. Je to prostor pro podání ruky, do tohoto prostoru dovolujeme vstoupit jen určitým lidem.
- **společenská** – od 1,2 m do 3,7 m. Zde se ztrácí pohled na detaily, řeší se neosobní záležitosti a tento prostor je určen pro společenskou komunikaci. Čím formálnější komunikace, tím větší vzdálenost. Tento typ vzdálenosti se často projevuje také v uspořádání stolů při jednáních.
- **veřejná** – vzdálenost větší než 3,7 m. Je to vzdálenost, která nás chrání, umožňuje obrannou reakci.

Teritorialita je dalším aspektem komunikace, který souvisí s prostorem. Existují tři typy teritorií:

- **primární teritoria** – zóny, které můžeme označit za vlastní (pokoj, stůl, kancelář)
- **sekundární teritoria** – zóny, které nám nepatří, ale jsme s nimi spojeni (např. obvyklý stůl v kavárně, místo ve školní třídě, místo venku, kam si chodíme odpočinout)
- **veřejná teritoria** – zóny otevřené všem, může je vlastnit nějaká osoba nebo organizace, ale užívají je všichni (kina, restaurace, nákupní centra)

Gestikulace

Gesta mohou mít v různých kulturách různé významy, proto bychom je měli používat s mírou, abychom se nedostali do nepříjemné situace, např.

- mávat rukou je urážlivé v Nigérii a Řecku
- ukazování prstem je považováno za nezdvořilé v mnoha zemích Středního východu
- uklánět se méně než hostitel se v Japonsku považuje za výraz nadřazenosti
- dát si nohu na stůl nebo na židli se v některých kulturách Středního východu pokládá za urážlivé

Metakomunikace

komunikace o komunikaci, vztahuje se k jinému sdělení, např. „Víte, co tím chci říci?“ nebo „Toto tvrzení není správné.“

Konverzace

Dnes už nejde jen o konverzaci osobní, ale také o konverzaci elektronickou. Obě dvě možnosti mají své výhody i svá úskalí. Při osobní konverzaci máme rychlou zpětnou vazbu, vnímáme verbální i neverbální signály, máme kontrolu nad časovým kontextem, jde o dočasné sdělení, je poměrně těžké klamat protistranu. U elektronické komunikace jde o sdělení, které je zaznamenáno, můžeme se k němu vrátit, používá se množství zkratk, neverbální signály jsou omezené, některé jsou zcela vyloučené, dojmy závisejí na textových sděleních.

Konverzace zahrnuje pět fází:

úvod, předběžnou informaci, vlastní záležitost, zpětnou vazbu a závěr.

- 1) **Úvod** – obvykle nějaký pozdrav, zdvořilostní fráze, neverbální signály (mávání, pozdrav aj.)
- 2) **Předběžná informace** může plnit řadu funkcí jako např. otevření komunikačních kanálů nějakým sdělením, které samo nenesé žádnou významnou informaci (konverzace o počasí, cestě, zájmech).
- 3) **Vlastní záležitost** neboli jádro konverzace, směřujeme obvykle k dosažení určitého cíle komunikace (nebo několika cílů), jak už bylo popsáno výše.
- 4) **Zpětná vazba** je opakem druhé fáze. Zde reagujeme na konverzaci vysláním signálů zpět k mluvčímu. V osobní konverzaci se zaujímá stanovisko bezprostředně, v elektronické konverzaci odpovědí na přijatý e-mail. Zpětná vazba je podnětem k další komunikaci.
- 5) **Závěr**- opak první fáze, rozloučení, může být opět verbální i neverbální, popř. kombinovaný.

Zásady konverzace

- **zásada reciprocity** – mluvčí a posluchač si vyměňují signály naznačující předání a převzetí slova, může to být i formou metakomunikace
- **zásada dialogu** – obousměrná interakce, oba účastníci jsou jak mluvčími, tak posluchači
- **zásada bezprostřednosti** – znamená projevení zájmu, pozornosti a sympatií, lidé na bezprostřední komunikaci reagují příznivěji.

1.4 SOUHRN UČIVA

Pojmy v kapitole:

Komunikace, kanály komunikace, verbální, neverbální komunikace, metakomunikace, teritorialita, osobní prostor, konverzace

Otázky:

- 1) Co je komunikace, jaké formy a druhy můžete uvést?
- 2) Které prvky jsou důležité pro mluvený projev? Jakým způsobem ho ovlivňují?
- 3) Jaké jsou formy neverbální komunikace?
- 4) Jak se liší komunikace od konverzace?
- 5) Které ustálené názory se váží ke komunikaci? Zamyslete se nad způsoby komunikace v českém prostředí. Porovnejte se základními prvky komunikace v zahraničí, v čem jsou shodné a v čem se liší (způsob pozdravu, podání ruky, úvod rozhovoru, předávání dárků aj.)

Doporučená literatura:

- Studijní opory zpracované poskytovatelem kurzu
- Ladislav Rýznar: Společenská diplomacie ve veřejné správě, MV ČR 2008
- Joseph A. DeVito: Základy mezilidské komunikace, Grada 2008
- Jiří Plamínek: Komunikace a prezentace, Grada 2008
- Ladislav Špaček: Velká kniha etikety

12. KONFLIKTY A JEJICH ŘEŠENÍ, únor

12.1 KONFLIKT – ÚVOD, VYSVĚTLENÍ

Interpersonální konflikt je definován jako nesoulad mezi jednotlivci, kteří jsou v určitém vzájemném vztahu – spolupracovníky, přáteli, partnery, členy rodiny. Konflikty jsou součástí každého vztahu a jsou do určité míry nevyhnutelné (odlišnost názorů, upřednostňování různých způsobů práce, snaha prosadit se aj.) Stejně jako má komunikace stránku obsahovou a vztahovou, rozlišujeme **konflikt obsahový**, který se soustřeďuje na předměty, události a osoby, a **vztahový**, který vzniká na základě vztahů mezi jednotlivci. Obsahové konflikty řešíme denně (na co se dívat v televizi, co koupit, jak sdělit určitou informaci) stejně tak jako vztahové konflikty (mezi sourozenci, partnery – kdo rozhoduje). V mnohých konfliktech se objevují jak prvky obsahové, tak prvky vztahové.

Konflikt může být **negativní i pozitivní**, je ovlivněn mnoha faktory, z nichž nejdůležitější jsou kultura, pohlaví a momentální emoční stav. Každý konflikt má svůj **význam a následky**.

Negativní aspekty konfliktu

V konfliktech se často používají způsoby, kterými zraňujeme druhé, což vyvolává negativní pocity a odpovídající reakci. Konflikt může vést i k uzavření se před druhým, čímž bráníme komunikaci. Nedostatek komunikace ve vztahu dvou lidí často vyústí v další konfliktní jednání (hledání pochopení u jiné osoby, s níž sdílíme své názory, žárlivost, nevěra aj.). Dochází znovu ke zhoršení vztahu a při opětovném vyhýbavém postoji ke konfliktu i k jeho ukončení.

Pozitivní aspekty konfliktu

Konflikt nutí k zamyšlení, snaže posoudit problém z různých hledisek a hledat možná řešení. Konflikt může tak vztah mezi jednotlivci posílit, může vést k získání větší sebedůvěry a schopnosti hájit svá práva a své zájmy.

Pohled lidí na konflikt a jeho řešení **ovlivňuje kultura** ve smyslu odlišných vzorů chování, tradic, výchovy v rodině atd. Liší se i typy pracovních konfliktů a jejich řešení v závislosti na kulturních normách dané organizace.

Odlišný přístup ke konfliktům a jejich řešení mohou mít také muži a ženy. U mužů převládá logický přístup k řešení problému, ženy přistupují ke konfliktu emocionálněji. Ženy mají snahu řešit vzniklou situaci hned, muži často ustupují z konfliktu.

Způsob, jakým ke konfliktu přistupujeme, má důsledky pro jeho řešení i pro další vztah mezi jeho účastníky. Rozlišujeme pět základních přístupů či způsobů možného řešení konfliktu:

1. Soutěžení neboli výhra – prohra

Tento způsob řešení nedává prostor oběma stranám, konflikt je úspěšně vyřešen (pro mě), ale znamená pouze ukončení sporu, nikoli jeho vyřešení. Často se vyskytuje verbální agresivita.

2. Vyhýbání neboli prohra – prohra

Tento styl rozhodně není řešením konfliktu, je pouze útekem od momentálního řešení, s největší pravděpodobností se stejný problém znovu projeví později, často i ve větší míře. Typickým znakem je neochota komunikovat o problému, změna tématu a ústup (odchod do jiné místnosti).

3. Přizpůsobení neboli prohra – výhra

Obětování svých osobních potřeb potřebám druhého, cílem je udržet harmonii ve vztahu. Tento styl může udělat radost partnerovi či skupině, ale není trvalým řešením konfliktu. Může později narušit vztah a může vést frustraci.

4. Spolupráce neboli výhra – výhra

V tomto případě se zaměřujeme jak na své potřeby, tak na potřeby protistrany. Tento styl je považován za ideální, vyznačuje se ochotou komunikovat a naslouchat potřebám druhých. Umožňuje řešit problém k oboustranné spokojenosti.

5. Kompromis neboli výhra i prohra na obou stranách

Tento styl zaujímá určitý střed v možnostech řešení, vyznačuje se částečným zájmem o vlastní potřeby i o potřeby druhých. Uspokojí obě strany, ale nemusí být trvalým řešením konfliktu, mohou přetrvávat zbytky nespokojenosti s prohami, které mohou vést k pozdějšímu konfliktu.

Způsob řešení konfliktu a jeho výsledek je ovlivněn řadou faktorů, např. cílem, kterého chceme dosáhnout, emocionálním stavem, kognitivním posouzením situace, vlastní osobností a komunikačními schopnostmi, ale také rodinným zázemím a naučenými modely chování.

Vyhýbání se konfliktu může znamenat skutečný útek – do jiné místnosti, do své kanceláře nebo přehlušení konverzace (hudbou, elektrickým nářadím, domácími spotřebiči). Zvláštním typem vyhýbání se konfliktu je nevyjednávání – odmítání diskutovat nebo naslouchat argumentům ve snaze vynutit si vlastní způsob řešení. V rámci aktivního řešení konfliktu se musí do komunikace zapojit obě strany, a to jak v roli řečníka, tak v roli posluchače. Důležité je vyjádření vlastních myšlenek a pocitů. Řešit bychom měli vždy přítomnost, nikoli to, co se odehrálo v minulosti. Konflikt zaměřujeme na člověka, s nímž bojujeme, ne na jeho okolí (rodiče, děti, přátelé).

Při řešení konfliktu bychom se měli vyhnout tomu, abychom soudili druhého za jeho činy, reagoval by podrážděně a pravděpodobně by soudil nás. Abychom se vyhnuli vyvolání obranné reakce, jen situaci popíšeme. Obranný postoj vyvolá také snaha ovládat druhého či ho obejít pomocí manipulace nebo neutralita ve smyslu lhovosti nebo nezájmu o druhého.

Přestože je to v konfliktních situacích obtížné, měli bychom ukázat, že pocitům druhého rozumíme a akceptujeme je. Pravidlem by také měla být snaha řešit konflikt už v počátku nebo mu předcházet, tj. nevyvolávat zbytečně konfliktní situace.

Pojmy v kapitole:

Obsahový a vztahový konflikt, pozitivní a negativní aspekty konfliktu, vyhýbání, soutěžení, spolupráce, přizpůsobení, kompromis

Otázky:

- 1) Definujte konflikt.
- 2) Jak můžeme konflikty rozdělit?
- 3) Jaké jsou způsoby řešení konfliktu?
- 4) Uveďte několik častých konfliktů, navrhněte způsoby jejich řešení.
- 5) Frekventanti se zamyslí nad přístupem ke konfliktu a způsoby jeho řešení v evropských souvislostech, popíší odlišnosti, které mohou vyplývat

z různých kulturních tradic a zvyklostí, porovnájí modely chování a přístupů ke konfliktu.

Doporučená literatura:

- Studijní opory zpracované poskytovatelem kurzu
- Joseph A. DeVito: Základy mezilidské komunikace, Grada 2008

12.2 TEST

1. metakomunikace	Typ řešení konfliktu, kdy obě strany dosáhnou určitého úspěchu.
2. zpětná vazba	Neshoda, nesoulad mezi jednotlivci nebo skupinami.
3. teritorialita	Sdělení, která se vztahují k jiným sdělením.
4. kompromis	Oblast, která vám nepatří, ale se kterou jste nějak spojeni (obsadili jste ji).
5. komunikační kanál	Reakce druhých na vaši komunikaci, sdělení, která přijímáte zpět jako odezvu na svá sdělení.
6. konflikt	Aspekt komunikace související s prostorem.
7. druhotné teritorium	Prostředky nebo média, jejichž prostřednictvím se přenáší sdělení.

2.3 OTÁZKY DO DISKUSE

- 1) Co je první dojem? Čeho si všímáte?
- 2) Jaké neverbální signály prozradí, že si při jednání vedete dobře?
- 3) Jak zahájíte konverzaci v následující situaci?
 - Nastupujete na nové místo do velké kanceláře, kde jste jedním z několika počítačových operátorů, zdá se, že většina ostatních se zná.
- 4) Jak efektivně ukončíte konverzaci?
 - Hovoříte telefonicky s přítelem již hodinu a není už nic, co byste si mohli říci, máte nějakou práci a chcete rozhovor ukončit.
- 5) Petra a Karel si chtějí pořídit domácí zvíře, Karel chce psa, Petra kočku. Vytvořte možná řešení konfliktu.

13.1 PREZENTACE – ÚVOD, VYSVĚTLENÍ

Prezentaci můžeme charakterizovat jako představení se, představení něčeho, předložení určitého návrhu.

Druhy prezentace – osobní, prezentace výrobků, služeb, firmy, prezentace při školení a výuce, prezentací v širším slova smyslu rozumíme veškeré mluvené projevy určené více posluchačům

Způsoby prezentace

Běžný mluvený projev, vystupování, první dojem, image na jedné straně a vytváření prezentací s využitím techniky (PPT, Smart Board), kde hraje podstatnou roli také přehlednost, grafika, logické uspořádání apod. na straně druhé

Ať už se chystáme prezentovat cokoli, je nezbytné se na prezentaci připravit.

13.2 PŘÍPRAVA PREZENTACE

Příprava prezentace

- ✓ Většina přednášejících se ve svém projevu soustřeďuje hlavně na jeho obsahovou stránku. Důležité je však také vzít v úvahu **požadavky posluchačů**, tj. co od nás očekávají, měli bychom také vědět, ke komu budeme mluvit – počet posluchačů, z jakého prostředí pocházejí, jejich zájem apod.; a promyslet si **cíl či smysl prezentace**, tj. čeho chceme u posluchačů dosáhnout. Podle cíle pak rozlišujeme také zaměření prezentace – informativní, instruktážní, prodejní, motivační.
- ✓ Obsah prezentace, tedy to, co chceme v určeném čase sdělit, by měl mít určitou **strukturu**, doporučuje se vytvořit si přehlednou osnovu s časovým rozvržením prezentace. Každá prezentace by měla obsahovat tři základní části: **úvod**, v němž zmíníme hlavní body z hlediska jejího cíle, **hlavní část** – vlastní obsah prezentace a **závěr** – shrnutí, odkazy na další zdroje, kontaktní údaje, rozloučení

✓ Čas pro přípravu a pro vlastní prezentaci

Stejně tak jako vlastní prezentaci bychom měli věnovat dostatek času i její přípravě. Pro přípravu (podklady, technické vybavení, organizační zajištění atd.) bychom si měli vyhradit čas 10krát delší než je vlastní délka prezentace. Hotovou prezentaci bychom si měli alespoň jednou hlasitě přečíst, abychom získali přehled o její časové náročnosti. Bezpodmínečně bychom měli dodržet plánovanou délku prezentace. Pro dobrou časovou orientaci by měly být v místnosti hodiny umístěné v zorném poli mluvčího (např. na protilehlé stěně), aby se nemusel dívat na hodinky a nevyvolával tak v posluchačích negativní dojmy.

Při volbě prostředí je třeba zvážit klady a zápory každé z možností:

- **Na „domácí půdě“** – výhodou pro nás je možnost přípravy v závislosti na cíli prezentace, možnost konzultovat problémy s ostatními odborníky z vlastní společnosti. Musíme však počítat s určitou časovou rezervou pro adaptaci posluchačů na cizí prostředí.
- **Na „domácí půdě“ posluchačů**
- Výhodou je bezprostřednější a uvolněnější reakce posluchačů, z našeho hlediska je náročnější na organizaci, přípravu a cestování.
- **Na „neutrální půdě“**
- Nabízí stejné podmínky pro všechny, doporučuje se při obchodních jednáních, seminářích aj.

Na místě prezentace je třeba být o půl hodiny dříve, abychom mohli zkontrolovat funkčnost technického vybavení a připravit všechny potřebné materiály.

Pravidla pro mluvené projevy:

Základem každého mluveného projevu je jeho příprava, která by měla být natolik důkladná, abychom připravený text nemuseli číst. Podle pravidel etikety jsou oprávněni číst svůj projev pouze nejvyšší představitelé státu ve veřejných projevech. Mluvený projev tedy přednášíme, můžeme mít k dispozici psanou osnovu s klíčovými body, o kterých se chceme zmínit. Doporučuje se zapsat si zejména časové údaje, data či jména osob, které oslovíme či o kterých budeme mluvit.

Součástí přípravy je také vytknout si pasáže, které chceme zdůraznit a u kterých budeme pracovat s hlasem – tón, intonace, síla hlasu aj.

Pravidla pro prezentaci v PPT:

- ✓ na snímek max. 5 objektů či řádků, čitelnost – písmo větší než 20, nepoužívat pro zvýraznění kurzívu – při projekci je hůře čitelná, raději tučné písmo nebo jinou barvu, kontrast mezi pozadím a písmem, směr čtení textu podle evropských zvyklostí, nerušící animace – pro zdůraznění naopak výraznou, odlišnou animaci

Další možností, jak vytvořit prezentaci, je použití softwaru **SMART Notebook** pro interaktivní tabule. Výhodou je možnost využití široké nabídky zdrojových galerií a snadné ovládání.

13.3 TRÉMA

Nejdříve je potřeba říci, že tréma není nic neobvyklého. Jedná se o fyziologickou reakci lidského organismu při zvládnání stresové situace. I lidé, kteří jsou zvyklí hovořit na veřejnosti, např. herci, politici, trpí trémou, ale naučí se ji zvládat.

Tipy pro zvládnání trémy

- Čím větší je tréma, tím pečlivější musí být příprava projevu.
- Natrénujte si především úvod prezentace a promyslete si závěr.
- Využívejte technické pomůcky (ukazovátka, ovladače aj.)
- Snažte se do prezentace vtáhnout také posluchače.
- Trénujte projevy na veřejnosti co nejčastěji, míra trémy se bude snižovat.

Při prezentaci mohou nastat i **další obtíže**, s nimiž byste měli počítat a připravit se na ně. Jedná se o obtížné dotazy posluchačů, námítky, problémy s technikou, které nelze odstranit, obtížné typy posluchačů a další.

Další tipy a doporučení pro úspěšnou prezentaci

- prezentace by měla být čitelná, přehledná a názorná
- obrázek, který jen doplňuje text, by neměl upoutávat největší pozornost
- držte se pravidla, že méně je více – platí u použití barev, animací apod.
- prezentace jsou součástí firemní image, týká se použití barev, loga aj.
- součástí prezentace je vystupování – řeč těla, hlasový projev aj.
- pro případ poruchy na technickém vybavení mějte připravený tzv. krizový scénář

- pokud píšete, kreslíte, měníte snímky – nemluvte, dejte posluchačům několik vteřin na vstřebání informací, komentujte svou činnost později
- stůjte tak, abyste nebránili posluchačům sledovat prezentaci
- poznámky si napište na kartičky, které můžete barevně odlišit
- v závěru nespěchejte, shrňte nejdůležitější myšlenky, poděkujte za pozornost, rozlučte se a případně zanechte na sebe kontakt (první a poslední dojem je nejsilnější)

Nejčastější chyby řečníků

- malý nebo žádný kontakt s posluchači
- projev čtený z papíru bez vlastních poznámek
- ruce v kapsách
- nepřipravený projev a tzv. parazitní slova

Pojmy v kapitole:

Prezentace, prezentace informativní, instruktážní, prodejní, motivační, firemní image, cíl prezentace, struktura prezentace

Souhrn učiva:

Tato kapitola se zabývá prezentací jako takovou, jejími druhy a formami.

Při přípravě prezentace se musíme soustředit na:

- ✓ Cíl prezentace
- ✓ Požadavky posluchačů
- ✓ Obsah – členění na úvod, hlavní část, závěr
- ✓ Čas a místo prezentace – důležité je časové rozvržení a jeho dodržení, plánování místa pro prezentaci z hlediska posouzení výhod a nevýhod

Vlastní prezentace má určitá pravidla:

- ✓ Pravidla pro mluvené projevy
- ✓ Pravidla pro prezentaci v PPT

Tipy na úspěšnou prezentaci:

- ✓ prezentace by měla být čitelná, přehledná a názorná
- ✓ obrázek, který jen doplňuje text, by neměl upoutávat největší pozornost
- ✓ držte se pravidla, že méně je více – platí u použití barev, animací apod.
- ✓ prezentace jsou součástí firemní image, týká se použití barev, loga aj.

- ✓ součástí prezentace je vystupování – řeč těla, hlasový projev aj.
- ✓ pro případ poruchy na technickém vybavení mějte připravený tzv. krizový scénář
- ✓ pokud píšete, kreslíte, měníte snímky – nemluvte, dejte posluchačům několik vteřin na vstřebání informací, komentujte svou činnost později
- ✓ stůjte tak, abyste nebránili posluchačům sledovat prezentaci
- ✓ poznámky si napište na kartičky, které můžete barevně odlišit
- ✓ v závěru nespěchejte, shrňte nejdůležitější myšlenky, poděkujte za pozornost, rozlučte se a případně zanechte na sebe kontakt (první a poslední dojem je nejsilnější)

Otázky:

- 1) Jaké druhy prezentací rozlišujeme?
- 2) Co všechno ovlivňuje úspěšnost prezentace?
- 3) Jakých chyb se nejčastěji řečníci dopouštějí?
- 4) Co doporučíte pro zvládnutí trémy?
- 5) Jaká je úloha prezentace v současném pracovním a vzdělávacím procesu?
- 6) Zamyslete se nad způsoby prezentace – osobní či elektronické. Jaké je schéma pozornosti během prezentace?

Doporučená literatura:

- Studijní opory zpracované poskytovatelem kurzu
- Jiří Plamínek – Komunikace a prezentace, Grada 2008
- www.uspesnaprezentace.cz

Úkol na příští hodinu:

Pracovní list č. 10 - zpracuj prezentaci projektu v např. v Power Pointu a na základě znalostí projektu podej vyčerpávající zprávu o přípravě a vlastní realizaci projektu / byť by probíhala pouze „v papírové formě„.

Pracovní list - projektové řízení - 10 /prezentace projektu /

Projektové fáze projektu:

- a) iniciace
- b) analýza
- c) syntéza
- d) optimalizace
- e) konkretizace a projednávání úkolů
- f) implementace a kontrola projektu
- g) ukončení projektu**
- h) vyhodnocení projektu**

Projektový tým úspěšně dokončil projekt – splnil cíl projektu - ve stanoveném čase, při nepřekročení rozpočtu a naplněním plánovaných výstupů projektu.

Projektový tým vyrovnal všechny závazky k dodavatelům, zaměstnancům projektu i cílové skupině.

Vedoucí projektového týmu prezentuje vlastní projekt vedení organizace, v rámci které projekt probíhal /byla příjemcem dotace /.

Úkol:

Zpracuj prezentaci projektu v např. v Power Pointu a na základě znalostí projektu podej vyčerpávající zprávu o přípravě a vlastní realizaci projektu / byť by probíhala pouze „v papírové formě„.