

NÁLEŽITOSTI PROJEKTOVÉHO PŘÍSTUPU

Projektová práce je vlastně týmovou prací, protože se zpravidla jedná o plnění speciálního, komplexního a multifunkčního úkolu. Na přípravě, implementaci a dokončení projektu se nezřídka podílí i odborníci z jiných pracovišť nebo firem. Projekty jsou také zpravidla časově ohraničené a jsou typické charakterem události/procesu ad hoc.

Projektový přístup předpokládá:

- Jasně a precizně specifikovaný úkol, zadání. I to může být výsledkem malé projektové práce týmu k tomu účelu vzniklému.
- Projektová práce musí mít deklarovanou a reálnou podporu vedení firmy.
- Projektovému stylu práce musí být podřízena organizace práce a struktura výkonu moci v rámci organizace – podpora vedoucímu projektového týmu!
- Projekt je dobré vnímat jako učící se sociálně-technický systém a vedení firmy by mělo umět zvládat případný strach ze snížené kontroly nad procesy a z nejistoty plynoucí ze zvyku pracovat v rámci tradičních hierarchií
- Hlavními úkoly vedení projektového týmu je zvládat „magický projektový trojúhelník“ – při plnění plánu dodržovat rovnováhu kvalitních výsledků, nepřekročení nákladů a dodržení termínů a omezeného času, dále zajišťovat dobré pracovní vztahy mezi projektovým týmem a jeho organizačním okolím, také musí zajistit potřebnou motivovanost členů týmu, koordinaci jednotlivých realizačních úkonů a kvalitní provádění prací
- Počítat s překážkami projektového způsobu práce jako jsou: nevyužívání týmového charakteru práce, ale tradičního direktivního s hierarchickou organizační strukturou (byť jen v určité míře, v tendenci), jednání s členy projektového týmu jako s jednotlivými pracovníky firmy bez respektu k jeho týmovému začlenění, nejasná představa o skutečné autoritě týmu ve vztahu k jeho organizačnímu okolí, naopak přeceňování samoorganizační schopnosti projektového týmu bez závazně stanoveného úkolu, zdrojů a prostředků, časových limitů apod. Nejzávažnější překážkou je nezvládnutí specifik projektového stylu řízení a týmového charakteru práce. Toto je nezbytné neustále se učit studiem i z vlastní zkušenosti a zdokonalovat v reálné praxi.

Vlastní projektová práce

- Dobré zpracování a nastartování projektu je primární záruka jeho úspěchu. Nezbytné je při tom zvládnout:
 - o Vytváření vhodného prostředí, vztahů, atmosféry a identity týmu. To znamená, že si musí ujasnit své místo, pozici v organizaci firmy, vůči jejímu vedení, ostatním pracovníkům firmy a hlavně členové týmu mezi sebou.

- Postupné, ne příliš rychlé, nastartování činnosti projektového týmu – pečlivost a preciznost následně ušetří mnoho času a energie. Je potřeba projít i určitými nutnými konflikty, řešením mnohých dodatečných otázek a problémů atd.
- Precizní a důkladný rozbor a všestranné projednání projektového úkolu, plánu atd.
- Konkrétní otázky, které je třeba **při startu** projektu řešit a odpovědět jsou: co konkrétně je naším úkolem, jaké máme hlavní a dílčí cíle, jak budeme měřit či posuzovat jejich splnění? Jaká konkrétní organizační opatření je třeba udělat? Kdo vůči komu jakou ponese zodpovědnost a konkrétně za co? Jakou roli má přesně vedoucí projektového týmu navenek a uvnitř týmu? Jakou a jak zajištěnou máme kontrolu a zpětnou vazbu o výsledcích plnění cílů? Jak bude vypadat spolupráce a s kým, jaké toky informací je třeba zajistit? Jaká budou pravidla porad týmu? Jaké vztahy jsou s konečným odběratelem výsledného produktu projektu a co je v této souvislosti třeba udělat? Jaká je síť potřebných kontaktů? Jaké máme přesně k dispozici zdroje – peníze, další věcné prostředky a podmínky, peníze, čas, znalosti, dovednosti, zkušenosti apod.? Jaké budou jednotlivé plánované fáze projektové činnosti? Jaké máme spojení a případné odpůrce projektu? Jaké jsou vnitřní mezilidské vztahy v týmu a co je třeba udělat pro jejich optimalizaci? Jaký užitek lze očekávat ze splnění cílů projektu pro každého člena týmu, pro tým jako celek a pro firmu (případně pro obor, region, stát)?
- U každého projektu **musí být přesně jasné**:
 - Zadavatel projektu, odběratel jeho produktu
 - Cíle, očekávaný výsledek, priority, rizika, omezení, kriteria plnění
 - Zúčastněné osoby, složení projektového týmu, kooperační subjekty
 - Vybavení, hmotné zdroje a zajištění
 - Metody a postupy, techniky, pomůcky
 - Dokumentace, plány, informační zázemí, komunikační plán (model, systém)
 - Rozpočty – konkrétně rozpracované do jednotlivých fází, druhů činnosti, termínovaných úkolů a ta jakých podmínek lze finanční prostředky čerpat
 - Termíny – zahájení a ukončení jednotlivých fází i celého projektu, dílčí termíny/milníky ve vývoji realizace projektu
- Při projektové práci je velkou výhodou umět o problematice řešené projektovým způsobem dobře komunikovat, vysvětlovat, předvídat, orientovat se v souvislostech, přesvědčovat na všechny strany, aby bylo možno využít všechny přednosti a silné stránky projektové práce. Pro vedení projektových týmů je vhodné využívat koučování jako styl vedení lidí v organizaci. Speciální otázkou je vhodná volba vedoucího a výběr členů projektového týmu – to je samostatná kapitola.

Řízení projektů - Dotační management

Etapa realizace, řízení a monitoringu projektu je mnohdy obtížnější než získání dotace. Při nedodržení daných pravidel se může stát, že dotace bude příjemci krácena nebo odebrána. Tomu se přirozeně snažíme zabránit, proto našim klientům nabízíme celkové vedení projektu (tzv. dotační management) včetně zajištění všech administrativních procedur nebo jednotlivé služby samostatně.

Nabízíme vám:

- hlídání závazných termínů odevzdání reportů,
- pomoc příjemcům s administrativními povinnostmi,
- zpracování průběžných, etapových a závěrečných monitorovacích zpráv včetně konzultací a kontroly příloh a dokladů k jednotlivým zprávám,
- přípravu žádostí o platbu včetně všech náležitostí nutných k ověření správnosti či oprávnění čerpání dotace,
- monitoring a reporting plnění závazných ukazatelů, zpracování monitorovacích zpráv,
- sledování a kontrola plnění harmonogramu,
- pomoc při řešení změn v průběhu realizace, zpracování změnových listů,
- kontrolu plnění povinností daných podmínkami dotace.

Mám zájem o zapojení do mezinárodních programů - mimo rámec strukturálních fondů EU

Projekty, které usilují o získání dotace z těchto programů, se vyznačují svou složitostí (často potřeba zapojení partnerů z jiných zemí nebo nutnost zpracování projektu v anglickém jazyce), důrazem na preciznost zpracování (konkurence projektů z jiných zemí EU) či výrazně delší dobou hodnocení. Česká republika nemá s těmito programy mnoho zkušeností, a proto se na nás neváhejte obrátit na níže uvedeném kontaktu.

Program švýcarsko-české spolupráce

Smyslem programu, který se Švýcarsko rozhodlo na základě mezivládní dohody s ČR realizovat, je přispět ke snížení hospodářských a sociálních rozdílů v rámci rozšířené Evropské unie.

V rámci Programu jsou podporovány aktivity vycházející z následujících tematických zaměření: Iniciativy regionálního rozvoje v okrajových nebo znevýhodněných regionech, prevence a řízení katastrof, modernizace soudnictví, posílení institucí a kapacit v boji proti korupci a organizovanému zločinu, obnova a modernizace základní infrastruktury a zlepšení životního prostředí, zlepšení životního prostředí, zlepšení přístupu k financování pro malé a střední podniky, zlepšení regulace ve finančním sektoru, výzkum a vývoj, zdraví. Pro ČR je

určeno celkem 110 mil. CHF, minimální výše dotace činí 1 mil. CHF (výše finanční podpory 60 - 100 %).

Finanční mechanismus EHP/Norska

Od roku 2011 se předpokládá vyhlášení výzev v rámci Finančního mechanismu EHP/Norska na období 2009-2014, jehož cílem je redukovat sociální a ekonomické rozdíly a posílení spolupráce v rámci Evropy.

Během období 2009-2014 budou podporovány aktivity vycházející z následujících tematických zaměření: Management a ochrana životního prostředí, změna klimatu a obnovitelné zdroje energie, zachycování a ukládání CO₂, Inovace v oblasti tzv. zeleného průmyslu, výzkum a stipendia, ochrana kulturního dědictví, občanská společnost, podpora důstojných pracovních podmínek a tripartitního dialogu, spravedlnost a vnitřní záležitosti, lidský a sociální rozvoj.

Nadnárodní spolupráce - Central Europe

Operační program Nadnárodní spolupráce je rozdělen do několika zón. Česká republika patří do zóny Střední Evropa a OP Nadnárodní spolupráce sdílíme s Rakouskem, Polskem, částí Německa, Maďarskem, Slovinskem, Slovenskem, částí Itálie a z nečlenských zemí s částí Ukrajiny.

Podporovány jsou aktivity vycházející z těchto prioritních oblastí: Umožňování inovací ve Střední Evropě (zlepšování rámcových podmínek pro inovaci, budování schopností pro šíření a aplikaci inovací, podpora rozvoje znalostí); Zlepšování dostupnosti Střední Evropy a v rámci ní (zlepšování vzájemné propojenosti Střední Evropy, rozvíjení multimodální logistické spolupráce, podpora udržitelné a bezpečné mobility, podpora ICT a alternativní řešení pro zlepšování přístupu); Odpovědné užívání životního prostředí (ochrana vysoce kvalitního životního prostředí na základě řízení přírodních zdrojů a přírodního bohatství, snižování rizik a dopadů přírodních a člověkem způsobených katastrof, podpora využívání energie z obnovitelných zdrojů energií a zvyšování energetické účinnosti, podpora technologií a činností, které jsou šetrné k životnímu prostředí); Zvyšování konkurenceschopnosti a atraktivit měst a regionů (budování polycentrických sídelních struktur a územní spolupráce, řešení územních dopadů demografických a sociálních změn, využívání kulturních zdrojů ke zvyšování atraktivit měst a regionů). Program má pro období 2007-2013 k dispozici 246 mil. EUR, obvyklá výše dotace činí 1 - 5 mil. EUR (výše finanční podpory 85 %).

Komunitární programy

- **7. rámcový program ES pro vědu a výzkum**

Hlavním cílem 7. RP je prostřednictvím podpory výzkumu, vývoje, inovací, mobility výzkumníků a specifických typů projektů podporujících spolupráci firem a výzkumu posílit konkurenceschopnost Evropy. Hlavními specifickými programy 7. RP jsou: Spolupráce, Myšlenky, Lidé a Kapacity. Program má pro období 2007-2013 k dispozici 54 mld. EUR, minimální výše je dána konkrétní výzvou (výše finanční podpory 50 - 100 %).

- **LIFE+**

LIFE+ je nástrojem EU, s jehož pomocí se poskytují finanční prostředky na projekty související s ochranou přírody, s technologiemi na ochranu životního prostředí a s komunikací v oblasti problematiky životního prostředí. LIFE+ má tři složky: Příroda a biologická rozmanitost,

Politika a správa v oblasti životního prostředí a Informace a komunikace. Pro ČR je k dispozici cca 5 mil. EUR ročně, minimálně výše dotace není stanovena (výše finanční podpory 50 %).

- **HEALTH**

Program HEALTH má vést ke zlepšení ochrany zdraví občanů, podpoře zdravého životního stylu a šíření informací o zdraví a zdravém životním stylu. Mezi jeho priority patří: zlepšovat ochranu zdraví občanů; podporovat zdraví, včetně snižování zdravotních nerovností; vypracovávat a šířit informace a znalosti v oblasti zdraví. Program má pro období 2008-2013 k dispozici 322 mil. EUR, minimální výše dotace není stanovena (výše finanční podpory 60 %).

- **Culture**

Program Culture přispívá ke zhodnocení společného kulturního prostoru pro Evropany, který zakládá na společném kulturním dědictví, a to formou rozvoje kulturní spolupráce mezi tvůrci, kulturními aktéry a kulturními institucemi zemí zapojených do programu. Akčními liniemi programu jsou: podpora kulturních projektů; podpora subjektů aktivních v oblasti kultury na evropské úrovni; podpora studií, analýz, sběru a šíření informací v oblasti kulturní spolupráce. Program má pro období 2007-2013 k dispozici 400 mil. EUR, minimální výše dotace je dána konkrétní oblastí podpory (výše finanční podpory 50 %).

- **Media**

Program MEDIA je zaměřen na zvyšování konkurenceschopnosti a oběhu evropských děl na mezinárodním audiovizuálním trhu. Program se zaměřuje na podporu činností ve fázi přípravy audiovizuální výroby (vzdělávání, vývoj) a následující po ní (distribuce, propagace). Finanční podpora programu pokrývá tyto oblasti audiovize: podpora producentů, distribuce evropských filmů v kinech, vzdělávání, festivaly, propagace, nové technologie, MEDIA International a kina. Program má pro období 2007-2013 k dispozici 755 mil. EUR, minimální výše dotace je dána konkrétní oblastí podpory (výše finanční podpory 50 %).

Podnikám ve zpracovatelském průmyslu (výroba)

- **Podpora na zakládání podniků a jejich rozvoj** (pouze v obcích do 2000 obyvatel): rozvoj pneuservisů, opravy strojů, lakýrnictví, maloobchodu, kadeřnictví, keramiky, kovářství, atd.
- **Podpora nových výrobních technologií, informačních systémů a služeb** (pro podniky do 250 zaměstnanců): Nákup CNC stroje, vrtaček, soustruhů ad, nákup nového informačního hardware a software, výstavba centra strategických služeb pro zákazníky, vývoj nového software.
- **Úspory energie a obnovitelné zdroje:** Zateplení podnikatelských objektů včetně střechy, výměny oken a dveří, výměna starého kotle za energeticky méně náročný včetně rozvodů, výstavba nebo rekonstrukce malé vodní elektrárny.
- **Zvyšování inovační výkonnosti podniků, průmyslový vývoj:** Vybavení do laboratoří a výzkumných středisek určených pro vývoj nebo inovaci produktů či technologií. Nákup technologií a strojů pro zavedení unikátního výrobního procesu produktů (prototypů), které nemají v České republice konkurenci.

- **Platformy spolupráce (klastry):**
Dlouhodobý projekt vzniku klastru seskupení podniků v daném odvětví, který bude výhodně žádat jako jeden subjekt o dotace do nejrůznějších programů, čímž dojde k úsporám nákladů a energií, administrativy atd.
- **Školící střediska:**
Výstavba (investice do budov, zařízení, výukového HW a SW) s jasně stanoveným školícím plánem. Vybavení existujícího školícího střediska školícími pomůckami, stroji a ostatním zařízením. Rekonstrukce budovy na školící středisko včetně jeho vybavení potřebnými pomůckami, zařízením apod.
- **Rekonstrukce nemovitostí:**
Rekonstrukce výrobní haly a přístavba haly ke stávající Regenerace a příprava průmyslové zóny (bourací práce, sanace a vystavění nových inženýrských sítí a komunikací).
- **Podpora marketingových služeb:**
Výstavba stánku a expozice pro společnost na vybraných veletrzích v zahraničí. Tisk propagačních materiálů v jakémkoliv cizím jazyce.
- **Cestovní ruch:**
Výstavba nebo rekonstrukce hotelů, či penzionů a stravovacích kapacit, kongresových či lázeňských center, sportovně rekreačních zařízení včetně doplňkové infrastruktury pro volný čas. Úpravy turistických tras, tj. cyklotras, pěších tras či hipostezek (značení, úschovny kol, odpočívadla, úvaziště, jízdárny apod.).
- **Regenerace zanedbaných území s využitím pro podnikání:**
Rekonstrukce zchátralých objektů a nevyužívaných ploch pro rozšiřování občanské vybavenosti, rozšiřování ploch zeleně a pro podnikání, parkovací plochy, komunikace inženýrské sítě.
- **Vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů:**
Realizace vzdělávání pro zaměstnance společnosti (jazykové kurzy, obchodní, prezentační nebo manažerské dovednosti, kurzy obrábění, sváření apod.).
- **Dotace na nové zaměstnance:**
Vytvoření a zachování pracovních míst pro osoby ze znevýhodněných skupin. Vzdělávání zaměstnanců sociálního podniku.
- **Snížení objemu odpadů:**
Třídíčky PET lahví, drtiče stavebního odpadu, zařízení na likvidaci autovlaků, zařízení na zpracování bioodpadů.

Podnik založený nebo zřizovaný veřejnou správou

- **Doprava:**
Výstavba, nebo zlepšení technický parametrů silnic II. a III. třídy napojujících region na páteřní silniční síť vyššího řádu. Výstavba mostů, protihlukových zdí, bariér, obchvatů, informační a odbavovací systémy pro cestující HD, výstavba a modernizace přestupních terminálů. Rekonstrukce MHD zastávek, jejich vybavení bezbariérovým přístupem. Nákup ekologických dopravních prostředků. Výstavba a rekonstrukce komunikací pro cyklistickou dopravu.
- **Životní prostředí:**
Sběrné dvory, kompostárny, zateplení budov, revitalizace rybníků a sídelní zeleně.

- **Vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů:**
Realizace vzdělávání pro zaměstnance společnosti (jazykové kurzy, obchodní, prezentační nebo manažerské dovednosti, kurzy obrábění, sváření apod.)

Ostatní podnikání

- **Cestovní ruch:**
Výstavba, nebo rekonstrukce hotelů, či penzionů a stravovacích kapacit, kongresových či lázeňských center, sportovně rekreačních zařízení včetně doplňkové infrastruktury pro volný čas. Úpravy turistických tras, tj. cyklotras, pěších tras či hiposteze (značení, úschovny kol, odpočívadla, úvaziště, jízdárny apod.).
- **Regenerace zanedbaných území využitím pro podnikání:**
Rekonstrukce zchátralých objektů a nevyužívaných ploch pro rozšiřování občanské vybavenosti, rozšiřování ploch zeleně a pro podnikání, parkovací plochy, komunikace inženýrské sítě.
- **Vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů:**
Realizace vzdělávání pro zaměstnance společnosti (jazykové kurzy, obchodní, prezentační nebo manažerské dovednosti, kurzy obrábění, sváření apod.)
- **Dotace na nové zaměstnance:**
Vytvoření a zachování pracovních míst pro osoby ze znevýhodněných skupin. Vzdělávání zaměstnanců sociálního podniku.
- **Snížení objemu odpadů:**
Třídíčky PET lahví, drtiče stavebního odpadu, zařízení na likvidaci autovlaků, zařízení na zpracování bioodpadů.
- **Doprava:**
Nákup informačních a odbavovacích systémů pro cestující HD, výstavba a modernizace přestupních terminálů. Rekonstrukce MHD zastávek, jejich vybavení bezbariérovým přístupem.

Příklad struktury otevřeného semináře zavedené vzdělávací agentury (autor a lektor je můj dlouholetý kolega J.T.)

Řízení projektů

- Proč je dobré se zúčastnit: Řízení projektů je ve středu pozornosti stále většího počtu organizací. Souvisí to i s problematikou získávání dotací z Evropských fondů. V souvislosti s tím jsou před nás postaveny nové pojmy, jako je projekt, projektový přístup k řízení, typy projektů. Velké nároky na nás klade příprava projektu, ale důležité je i jeho ověřování. Je třeba znát základy organizace projektu, jak definovat projektové cíle. Dovednosti plánování projektu a jeho řízení je především problematika řízení lidí. Dobrý projektový manažer se organizací vyplatí. Chcete si s námi zopakovat základní principy projektového řízení?
- Co se dozvíte: Definice projektu, projektový přístup k řízení
Typy projektů
Příprava a ověřování projektu
Základy organizace projektu
Definice projektových cílů
Plánování projektu
Řízení projektu je především řízení lidí
Organizace a řízení projektu
Závěrečné vyhodnocení projektu
- Osnova: Úvod
Základní organizační otázky
Představení lektora a účastníků
Teorie o projektu
Praktická činnost spojená s projektem
Diskuze a odpověď na případné dotazy
Zpětná vazba
- Další varianta:
- Proč je dobré se zúčastnit: Projekt je slovem dneška. Ve svém původním významu však odkazuje na proces, který s vysokou pravděpodobností zaručuje úspěšné dosažení cíle. Není divu, že díky těmto kvalitám se stal hlavním nástrojem komunikace a transferu veřejných zdrojů k dalším subjektům. Projekt je však i specifickým nástrojem používaným při řízení změny. Projektově řídit tudíž musí umět nejen většina manažerů, ale také lidé působící na pozici fundraiserů.
- Co se dozvíte: Cílem kurzu se představit účastníkům fáze a nástroje projektového řízení.
- fáze projektového cyklu
 - programovací fáze a její výstupy
 - lineární a maticové druhy projektových žádostí
 - specifické požadavky donorů
 - specifika vztahu mezi dárce a příjemcem

- identifikace problému, tvorba problémového strom
- logický rámec a jeho části
- druhy cílů, kritéria SMART
- operacionalizace projektu, Ganttovo schéma
- rizika a jejich analýza
- tvorba rozpočtu
- management projektu
- časté chyby při projektovém plánování