



Vyšší odborná škola *sociálně právní*
v Praze



Projektový management

Zdeněk Vokál, Radim Štork

Tento studijní text je určen pro potřeby účastníků projektu OPPA
„Inovace oboru vzdělávání Sociální práce na Vyšší odborné škole sociálně právní v Praze“

Registrační číslo projektu: CZ.2.17/3.1.00/33319



Evropský sociální fond
Praha & EU: Investujeme do vaší budoucnosti

Autor textu: Ing. Zdeněk Vokál, Radim Štork

Recenzent: Martin Kavan

Jazyková korektura: Olga Marková

Redakční úprava: Ing. Zdeněk Vokál

©Vyšší odborná škola sociálně právní, Praha, 2013

ISBN 978-80-87779-08-8

Zadavatel projektu: Hlavní město Praha

Mariánské nám. 2, 110 01 Praha 1

IČ: 00064581

Registrační číslo projektu: CZ.2.17/3.1.00/33319.

Úvodní slovo

Tento studijní materiál přináší základní informace k tématice projektů a projektového managementu. Autoři publikace vycházejí při zpracování textu zvláště ze svých praktických zkušeností dané problematiky, které získali jako manažeři konkrétních projektů, případně jako manažeři projektových týmů v rámci středních a velkých programů, které byly realizovány institucemi v komerční sféře (banky a pojišťovny, mobilní operátoři, firmy zajišťující komplexní řešení ICT služeb).

OBSAH

PROJEKT	6
POJEM PROJEKT	6
PROČ ZMĚNY ŘÍDIT PROJEKTOVĚ	7
TYPY PROJEKTŮ	9
ŽIVOTNÍ CYKLUS PROJEKTU	10
<i>Životní fáze projektu</i>	11
PROJEKTOVÝ MANAGEMENT	12
PŘÍNOSY ZAVEDENÍ PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU:	12
<i>Projektový management- oblasti znalostí (dle PMBOK)</i>	12
Co je PMBOK – devět oblastí znalostí projektového řízení	12
DEFINICE PROJEKTU - VYPRACOVÁNÍ ZADÁNÍ	14
KROK 1. INICIALIZACE	14
KROK 2. RÁMCOVÝ POPIS NÁVRHU ŘEŠENÍ	16
KROK 3. ROZHODNUTÍ O REALIZACI NÁVRHU ŘEŠENÍ	16
KROK 4. POSOUZENÍ VHODNOSTI REALIZACE ŘEŠENÍ:	17
KROK 5. VÝBĚR A NOMINACE PROJEKTOVÉHO MANAŽERA	18
<i>Zadavatel projektu (sponzor)</i>	18
<i>Projektový manažer</i>	19
KROK 6. VYPRACOVÁNÍ A PODPIS ZADÁNÍ PROJEKTU	20
<i>Shrnutí kapitoly</i>	20
ZADÁVACÍ DOKUMENTACE	21
<i>Zadání projektu – minimální obsahová struktura</i>	21
PLÁNOVÁNÍ PROJEKTU	22
DEFINICE PROJEKTOVÝCH CÍLŮ – ROZSAHU PROJEKTU	22
<i>Metoda „SMART“</i>	24
<i>Metoda logického rámce (LogFrame)</i>	25
<i>Shrnutí – Zásady definování cílů projektu</i>	27
<i>Příklad z praxe - popis projektu</i>	28
<i>Stručný obsah projektu</i>	28
<i>Cíle projektu</i>	28
<i>Zdůvodnění potřeby</i>	29
<i>Popis cílové skupiny</i>	30
<i>Zapojení a motivace cílové skupiny</i>	30
<i>Přínos pro cílovou skupinu</i>	31
<i>Popis realizace plánovaných aktivit po ukončení financování z ESF</i>	32
<i>Popis přidané hodnoty projektu, v čem je inovativní</i>	32
<i>Vazby na jiné projekty</i>	32
<i>Vnitřní postupy řízení a organizace a vnitřní kontrolní systém</i>	32
<i>Podporované aktivity</i>	33
<i>Území dopadu a realizace</i>	34
<i>Klíčové aktivity</i>	35
PLÁNOVÁNÍ ETAP, MILNÍKŮ PROJEKTU	41

<i>Příklad z praxe - plán</i>	43
Časový plán	44
PLÁNOVÁNÍ ZDROJŮ A NÁKLADŮ	46
<i>Plán lidských zdrojů</i>	46
<i>Organizační struktura projektu</i>	47
<i>Role v projektu</i>	47
<i>Popis rolí v projektu</i>	48
Zadavatel projektu	48
Řídící výbor	49
Mentor tým projektu	49
Manažer projektu	49
Člen projektového týmu	50
<i>Příklad z praxe – Plán lidských zdrojů</i>	51
Manažerské a administrativní pozice:	51
Odborné pozice:	53
PLÁNOVÁNÍ NÁKLADŮ PROJEKTU	63
<i>Příklad z praxe - náklady projektu</i>	64
Komentář k rozpočtu	67
Předpokládané zdroje financování v Kč	68
Rozpočet projektu podle aktivit	69
Výběrová řízení	69
ANALÝZA RIZIK	70
<i>Typy rizik (příklad)</i>	70
Identifikace rizika	70
Kvantifikace rizika	71
Minimalizace rizika	71
<i>Příklad z praxe – Identifikace rizik</i>	72
Rizika projektu:	72
Popis opatření na eliminaci (odstranění rizik):	72
PROJEKTOVÁ KOMUNIKACE - KOMUNIKAČNÍ PLÁN	73
DOKUMENTACE V PROJEKTU	77
UKONČENÍ PLÁNOVACÍ FÁZE	78
REALIZACE PROJEKTU	79
UKONČENÍ PROJEKTU	80
SEZNAM PŘÍLOH	81
DOPORUČENÁ LITERATURA	97

PROJEKT

Projekty jsou specifickou formou aktivit k realizaci změn ve všech odvětvích našeho života. Ať už se bavíme o produktech, výrobcích, službách, technologiích, organizačních změnách ale i procesech. Projekty jsou také efektivním nástrojem k řízení realizovaných změn.

V současnosti je pojem projekt mnohdy nevhodně používán. Mnoho činností, které jsou takto označovány, však nemají s tímto pojmem, a hlavně s výkonem činností, které jsou skryty pod tímto pojmem, mnoho společného. Pojem projekt je zkrátka součástí naší moderní doby, naší mluvy a v mnoha případech je v praxi používán zkrátka pouze proto, že je ve společnosti, ale i v pracovním prostředí tento pojem „in“ používat.

Proto si pojdme projekt a jeho základní charakteristiky blíže vysvětlit k správnému používání tohoto pojmu v praxi.

POJEM PROJEKT

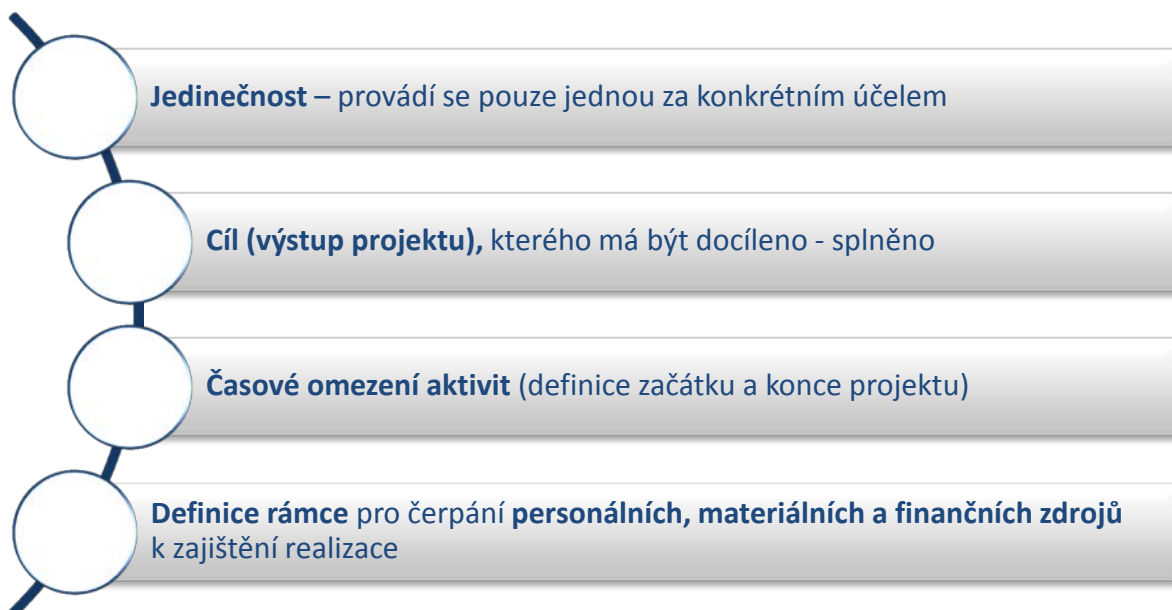
Projektem rozumíme jedinečný sled činností, aktivit a úkolů, které mají definovaný jasný, specifický cíl nebo účel, časově definovanou působnost a které musí být dokončeny ve stanoveném čase, v rámci stanoveného rozpočtu a zadání.

Zjednodušeně řečeno, projekt je aktivita či souhrn posloupných aktivit, kde je jasně stanoven cíl, zahájení a ukončení aktivit, objem potřebných zdrojů pro realizaci (lidé, materiál, finance, aj.).

Všechny projekty mají dvě podstatné charakteristiky:

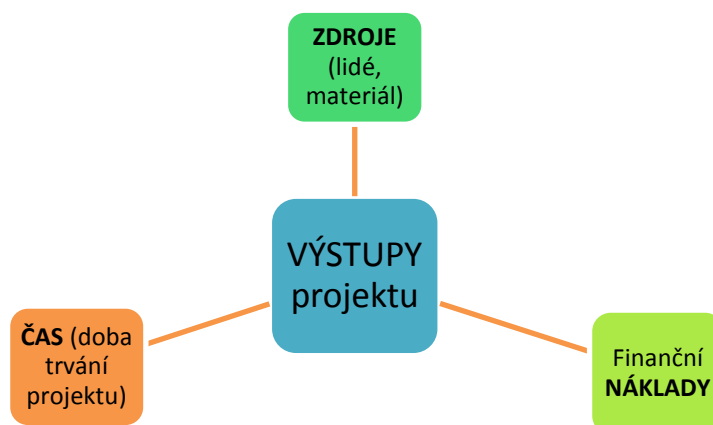
- Každý projekt má stanoven přesný začátek a konec svého působení – projekty jsou dočasné;
- Každý projekt je jedinečný, vytváří unikátní výstup (produkt, službu, proces...).

Projektem můžeme tedy nazývat jakýkoli souhrn aktivit a úkolů, které obsahují a splňují následující kritéria:



Úspěšnost projektu je určována splněním požadavků zadavatele projektu ve třech směrech:

- Naplnění stanoveného cíle projektu co do rozsahu, tak i kvality – výstup projektu je **KVALITNÍ**, tzn., splnil odsouhlasené požadavky zadavatele;
- Dodržení stanoveného časového plánu – projekt byl dokončen **VČAS**, výstup projektu byl dodán dle schváleného časového plánu projektu;
- Dodržení / nepřekročení čerpání plánovaných zdrojů – projekt byl realizován **v SOULADU** s odsouhlaseným plánem nákladů
 - Finanční náklady;
 - Lidské zdroje;
 - Materiál.



Mezi časem, náklady, zdroji a rozsahem (výstupy) projektu je vzájemná závislost. Pokud se jeden z aspektů změní, ovlivní většinou zásadně všechny zbývající.

Jako příklad můžeme uvést přímou závislost lidských zdrojů projektu na dobu realizace projektu. Za situace, kdy pro realizaci definovaného rozsahu projektu v požadovaném čase nemáme k dispozici dostatečný počet odborných lidských zdrojů, jsme nuceni buď:

- Změnit rozsah / výstup projektu, nebo
- Prodloužit dobu realizace projektu, nebo
- Zvýšit původně plánované finanční zdroje projektu za účelem nákupu externích lidských zdrojů.

PROČ ZMĚNY ŘÍDIT PROJEKTOVĚ

Každá organizace, instituce či firma je nucena s ohledem na tlak, který je neustále vyvíjen lokálním či globálním prostředím (obchodním, konkurenčním, společenským, kulturním, novými trendy, změnami legislativy aj.), inovovat (racionalizovat) například svou organizační strukturu, pracovní postupy, technologie, produkty, služby či vnitřní výrobní procesy aj. Bez realizovaných měn a inovací se stává postupně každý subjekt nekonkurenční, neziskový, ztrátový, případně provozně nepřiměřeně nákladný.

Typickými hnacími silami pro realizaci změn jsou u jednotlivých subjektů například:



Pro rozhodnutí realizovat potřebné změny prostřednictvím projektů nás vedou následující objektivní skutečnosti:

- Většina firem a organizací využívá pro své řízení tzv. liniovou strukturu, jejímž typickým znakem je hierarchický způsob řízení s jasnými definicemi podřízenosti a nadřízenosti jednotlivých liniových složek.
- Liniová struktura je orientována na plnění dlouhodobých cílů a úkolů organizace např. na řešení rutinních provozních úkolů. Tyto úkoly obvykle nepřekračují rámce odpovědnosti dílčích liniových útvarů.
- Míra a velikost vynucených změn v organizacích překračuje ve většině případů rámce odpovědností jednotlivých oddělení / útvarů liniové struktury. Pro změny, u kterých předpokládáme, že nejsou realizovatelné odděleně v rámci liniových struktur a u kterých je vyžadována součinnost více liniových útvarů, není pro realizaci těchto změn liniová struktura příliš vhodná. Důvody jsou jednoduché:
 - Střet kompetencí manažerů jednotlivých zainteresovaných liniových útvarů - při více odpovědných liniových pracovnících není možné zajistit jednoznačné přiřazení odpovědnosti za výsledek změny.
 - V liniových strukturách se standardně využívají zažitá, ověřená pracovní postupy a stereotypy, převažuje přirozený odpor zaměstnanců ke změnám, je zde obava riskovat a zároveň je u zaměstnanců více oceňována „poslušnost“ před kreativitou.

TYPY PROJEKTŮ

Typy jednotlivých projektů můžeme rozlišovat nebo rozdělovat podle několika kritérií.
Například:

Podle úrovně zapojení zadavatele projektu / zákazníka

1. Interní projekty	2. Externí projekty	3. Smíšené projekty
<ul style="list-style-type: none">• Projekty realizované v rámci organizace.	<ul style="list-style-type: none">• Projekt je realizován jiným právním subjektem než je zadávající organizace.	<ul style="list-style-type: none">• Zapojení interních i externích pracovníků na projektu. Řízení projektu zajišťuje jeden ze spolupracujících subjektů.

Podle úrovně zapojení organizačních jednotek

1. Projekty v rámci jednoho liniového útvaru

2. Projekty v rámci více liniových útvarů

3. Celopodnikové projekty – postihující celou organizaci

4. Projekty s dopadem na více organizací / subjektů

5. Program - propojení více projektů s definovaným společným cílem

Podle zaměření předmětu projektu

1. Vývojové projekty <ul style="list-style-type: none">• Vývoj / rozvoj nové služby, produktu	2. Organizační projekty <ul style="list-style-type: none">• Změny v organizační struktuře organizací	3. Procesní projekty <ul style="list-style-type: none">• Změny / inovace pracovních postupů
4. Akviziční projekty <ul style="list-style-type: none">• Cílem je dosáhnout rozšíření trhu, cílových skupin / počtu zákazníků apod.	5. ICT projekty <ul style="list-style-type: none">• Zavádění nových informačních a komunikačních technologií a SW řešení.	

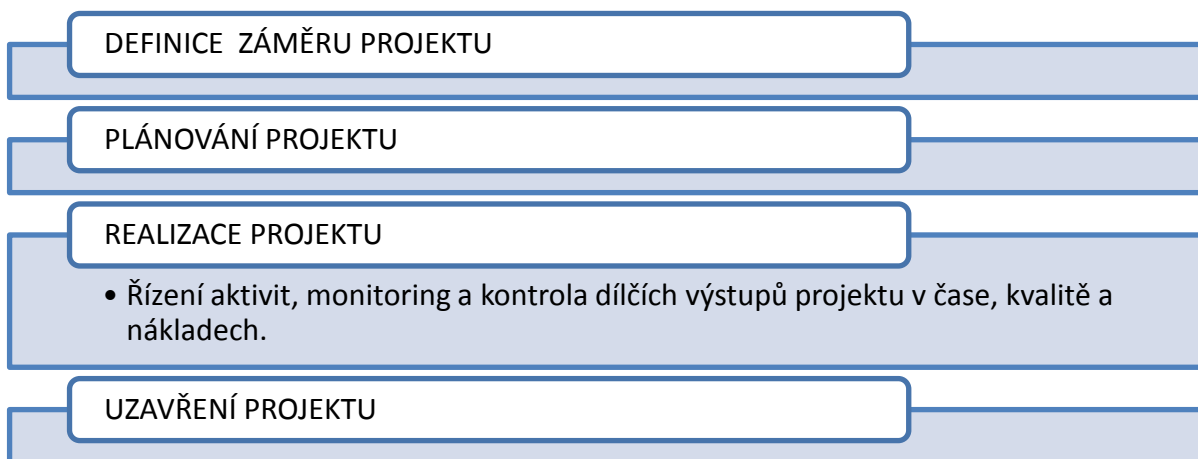
Dále například podle délky trvání projektu:

- **Krátkodobý** - Doba realizace max. do 6 měsíců
- **Střednědobý** - Doba realizace max. do 12 měsíců
- **Dlouhodobý** - Doba realizace delší než 12 měsíců

Pro další rozlišení typů projektů bychom určitě našli i další kritéria. Na závěr si například uvedme dělení podle nákladovosti projektu.

- Nízko nákladné – např. jednoduché, dílčí změny procesů v organizaci;
- Středně nákladné – běžné projekty zaměřené na organizační změny, vývoj či inovaci dílčích komponent, produktů, služeb;
- Vysoce nákladné – projekty přesahující dopad na jeden útvar organizace či celou organizaci (ICT nebo akviziční projekty).

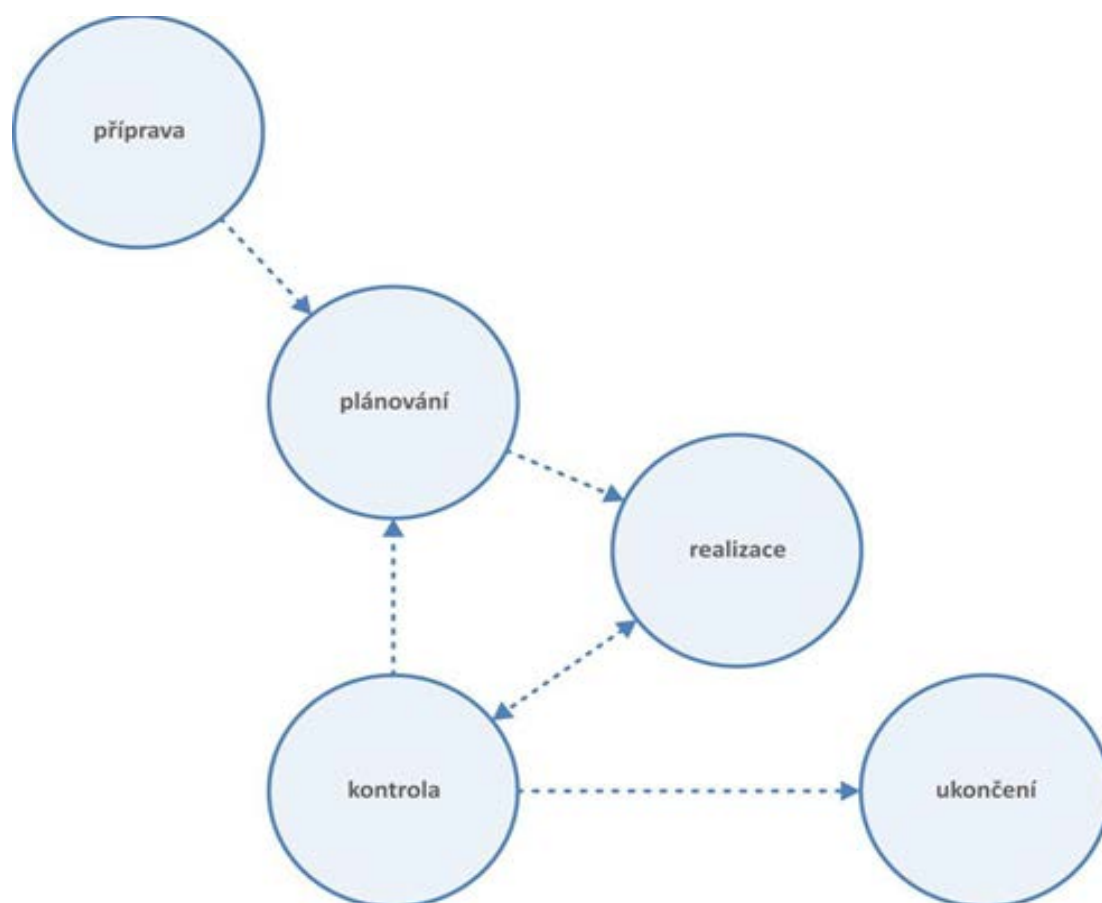
ŽIVOTNÍ CYKLUS PROJEKTU



Životní cyklus projektu představuje lineární průběh projektu od jeho definice, zadání, přes tvorbu projektového plánu, realizaci všech plánovaných aktivit projektu až po uzavření projektu.

V rámci projektového managementu můžeme tyto fáze životního cyklu projektu považovat za základní rozhodovací body.

Životní fáze projektu



PROJEKTOVÝ MANAGEMENT

Jak je definován projektový management dle PMI¹ a PMBOK²?

Jedná se o aplikaci znalostí, dovedností, nástrojů a technik v projektových činnostech tak, aby byly naplněny či překročeny očekávání a potřeby zainteresovaných stran projektu.

- Zahrnuje plánování, organizování, sledování a řízení všech hledisek projektu v nepřetržitém procesu, aby byly dosaženy cíle projektu (ISO 10006);
- Realizuje se prostřednictvím procesů jako zahájení, plánování, provádění, kontrola a ukončení.

PŘÍNOSY ZAVEDENÍ PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU:

- Rozsah změny - výstupy, náklady na realizaci změny a doba realizace jsou předem plánovány a jsou známy – důležité pro finanční a organizační plánování organizace.
- Projekt je definován jako dočasný organizační útvar organizace se specifickou, organizační strukturou, odpovědnostmi a kompetencemi, což umožňuje přímě soustředění na realizaci změn. Mimo organizační strukturu organizace je ustanoven projektový manažer, který je vybaven příslušnými kompetencemi a pravomocemi, disponuje týmem spolupracovníků a je plně odpovědný za komplexní řízení projektu – dosažení stanoveného a odsouhlaseného cíle v požadovaném čase a kvalitě při dodržení plánovaných nákladů.
- Vyčlenění projektového týmu ze standardní liniové struktury umožňuje odstranění liniových bariér. Úkoly přesahující jednotlivá oddělení jsou řešeny nebyrokraticky a rychle.
- Projektový tým je orientován pouze na realizaci změny (naplnění cíle projektu), není zatížen každodenními rutinními povinnostmi liniových útvarů a jeho aktivity tak přináší velmi rychle a efektivně požadované výsledky.
- Propojení vybraných lidských zdrojů jednotlivých liniových útvarů organizace přináší během ale hlavně i po ukončení projektu zkvalitnění týmové spolupráce jednotlivých liniových útvarů a obecně komunikaci v organizaci.
- Zapojení zaměstnanců do projektu přináší možnosti kariérního růstu v rámci organizace – tito zaměstnanci se v organizaci stávají držiteli projektového know-how a přenašeči tohoto know-how do standardních liniových struktur.

Projektový management- oblasti znalostí (dle PMBOK)

Project Management Body of Knowledge (dále PMBOK) popisuje soubor potřebných znalostí v rámci projektového řízení. Tento soubor znalostí je založen na praktických i teoretických zkušenostech.

Co je PMBOK – devět oblastí znalostí projektového řízení

Jedná se o základní referenční příručku pro každého, kdo se zajímá o projektové řízení. Primárním účelem kompletního zpracování PMBOK je identifikovat a popsat soubor znalostí, který je v rámci projektového řízení obecně přijímán.

¹ PMI – Project Management Institut

² PMBOK – Project Management Body Of Knowledge

Oblasti znalostí pro projekt popisují znalosti a praktiky týkající se projektového řízení z hlediska dílčích procesů. Tyto procesy jsou zařazeny do následujících devíti oblastí.

1. Řízení integrace projektu

- Oblast projektového řízení, která zahrnuje procesy požadované k zajištění a koordinaci různých částí projektu.
-

2. Řízení rozsahu projektu

- Oblast projektového řízení, která zahrnuje procesy požadované k zajištění toho, aby projekt zahrnoval veškerou (a pouze) požadovanou práci, a že tato bude úspěšně zvládnuta.

3. Řízení času v projektu

- Oblast projektového řízení, která zahrnuje procesy požadované k zajištění toho, že projekt bude dokončen včas.

4. Řízení nákladů v projektu

- Oblast projektového řízení, která zahrnuje procesy požadované k zajištění toho, že projekt bude ukončen v rámci schváleného rozpočtu.

5. Řízení jakosti / kvality v projektu

- Oblast projektového řízení, která zahrnuje procesy požadované k zajištění toho, že projekt uspokojí potřeby, pro které byl realizován.

6. Řízení lidských zdrojů v projektu

- Oblast projektového řízení, která zahrnuje procesy požadované k co nejefektivnějšímu využití lidských zdrojů zapojených do projektu.

7. Řízení komunikace v projektu

- Oblast projektového řízení, která zahrnuje procesy požadované k zajištění včasného a vhodného generování, sběru, rozšiřování, skladování a konečného zpřístupnění informací k projektu.

8. Řízení rizik v projektu

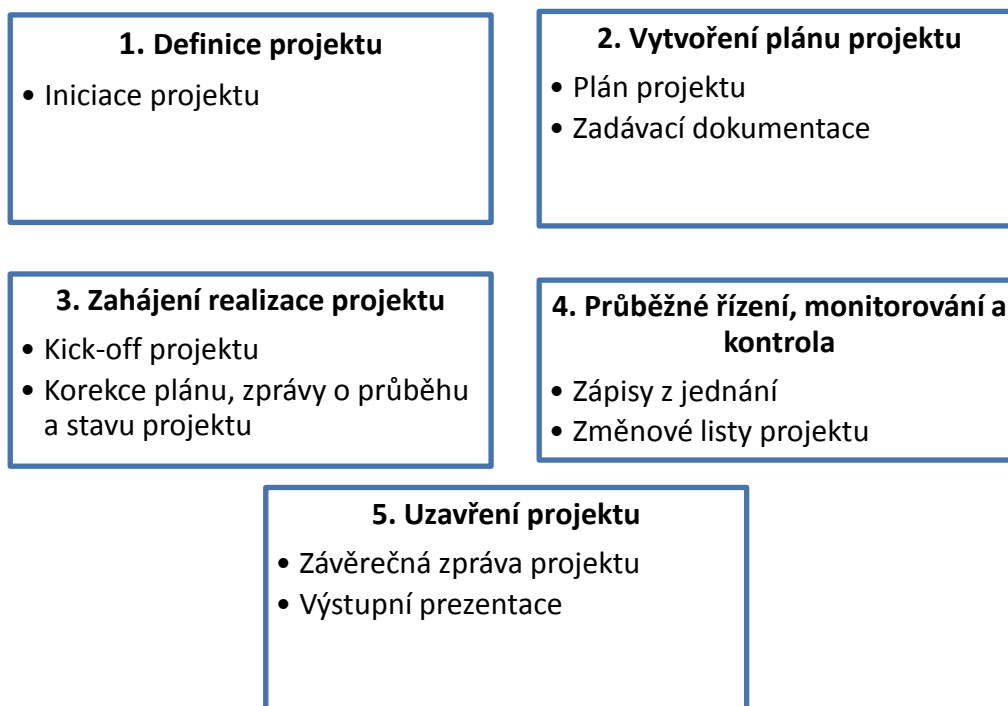
- Oblast projektového řízení, která zahrnuje procesy zaměřené na identifikaci, analýzu a reagování na rizika týkající se projektu.

9. Řízení obstaravatelské činnosti

- Oblast projektového řízení, která zahrnuje procesy požadované k zajištění zdrojů, služeb, zboží z vnějšího prostředí organizace provádějící projekt.

Popis základních elementů z každé uvedené oblasti je uveden v samostatných přílohách těchto skript: **Příloha č. 1. – č. 9.**

Životní cyklus projektu v podstatě také definuje jednotlivé fáze řízení projektu. Pro shrnutí si je ale zopakujeme s uvedením základních výstupů těchto fází:



V následujících částech se zaměříme detailně na přípravné fáze projektu 1. a 2. až po zahájení realizace projektu prostřednictvím tzv. kick-off mítinku.

DEFINICE PROJEKTU - VYPRACOVÁNÍ ZADÁNÍ

Výstupem fáze definování projektu by měla být vytvořená písemná dokumentace obsahující popis projektu, odhad zdrojů a nákladů na realizaci, včetně personálních a předpokládaný časový rozsah realizace projektu. Zadávací dokumentace projektu by měla být odsouhlasena zadavatelem projektu před zahájením detailní plánovací fáze a měla by sloužit jako smlouva o dávkách projektu mezi zadavatelem projektu a projektovým manažerem / projektovým týmem.

KROK 1. INICIALIZACE

Aby mohl nějaký projekt vůbec vzniknout, musí tomuto vzniku předbíhat nějaký vnitřní či vnější podnět, který v organizaci nastartuje inicializaci projektu. Takovým podnětem mohou být v organizaci například následující skutečnosti:

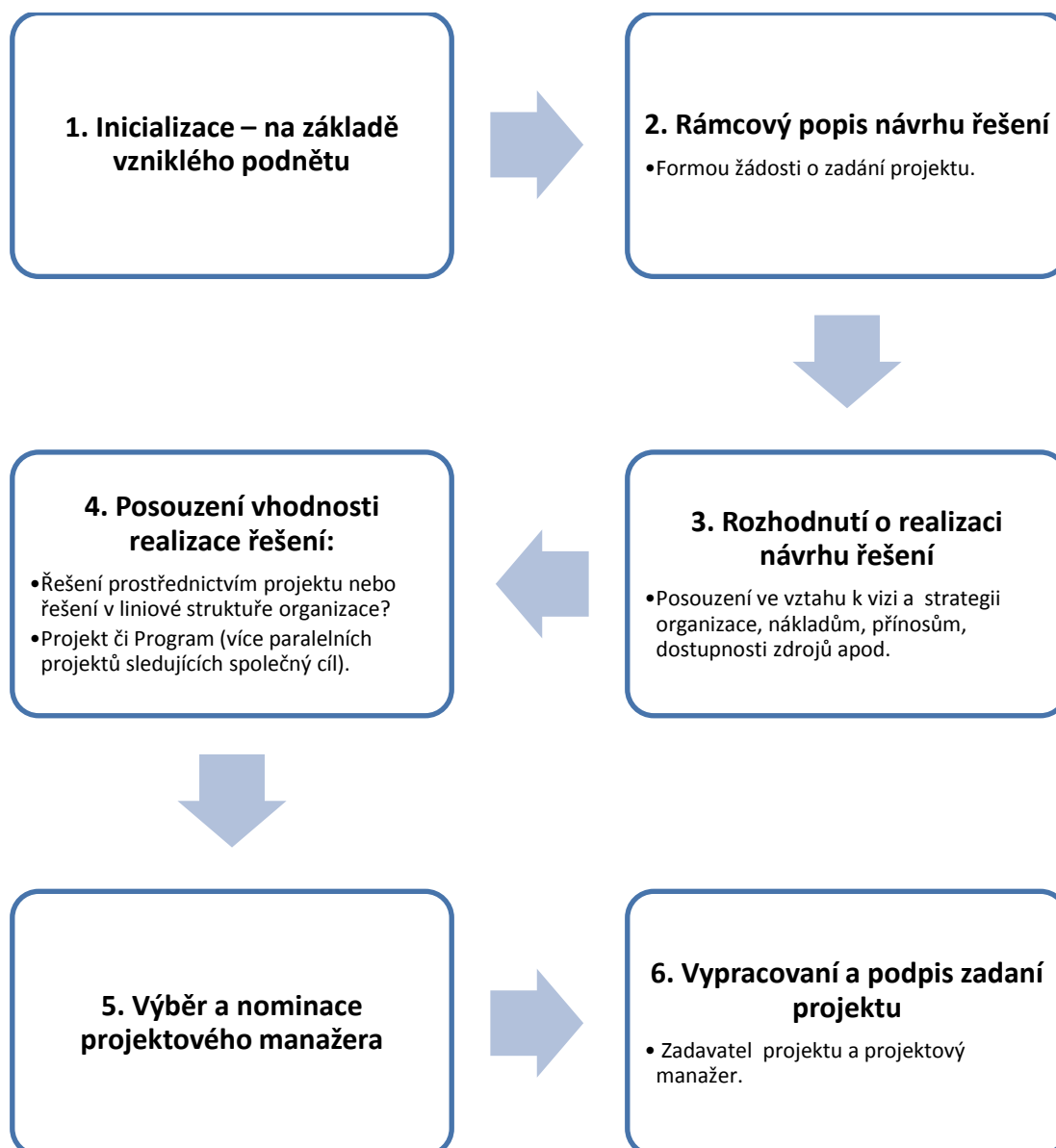
- Manažerská rozhodnutí,
- Legislativní požadavky,
- Požadavky zákazníků na nové služby (např. i rozvoj vzdělávacích programů),
- Racionalizační opatření (restrukturalizace organizace),
- Zvýšení efektivity práce,
- Snižování nákladů,

- Modernizace provozu,
- Modernizace infrastruktury (ICT služeb),
- Fúze útvarů, organizací.

Za situace, kdy takový podnět vznikne, je naplněna první fáze pro zadání projektu. Proces zadání projektu vytváří základní předpoklad pro úspěšné plánování projektu a jeho nastartování.

Klíčovým výstupem tohoto procesu je vypracované a schválené (podepsané) zadání projektu zadavatelem.

Proces zadání projektu v organizaci obsahuje tyto základní kroky:



První krok procesu zadání projektu – „Inicializaci“ jsme již popsali. Nyní se podívejme, co je obsahem a výstupem následných kroků v procesu zadání projektu.

KROK 2. RÁMCOVÝ POPIS NÁVRHU ŘEŠENÍ

Na základě prvního kroku - inicializace musí dojít od navrhovatele (ten kdo podnět navrhl, nebo ten, kdo je liniově odpovědný za oblast navrhovaných změn) ke konkretizaci záměru a to zpravidla ve formě žádosti o projekt.

V praxi je běžné, že v této fázi rozpracování záměru je k dispozici velmi málo dostupných informací. Obecně ale platí, že čím detailněji je projektový záměr rozpracován, tím jsou vytvořena kvalitativně lepší východiska pro přijetí rozhodnutí o schválení projektu.

Při zpracování žádosti o projekt je vhodné již v této fázi využít pro zpracování co nejkvalifikovanějšího obsahu zadání projektu například metodu tzv. Logického rámce. Tato metoda nutí předkladatele žádosti o projekt k logickému zamyšlení nad přístupem k řešení problematiky ve všech nezbytných oblastech a jejich vzájemných vazbách.

Výstupy zpracování obsahového záměru projektu jsou předkládány k dalšímu posouzení ve formě Žádosti o projekt. Žádost o projekt je zpracována navrhovatelem ve stanovené formě, která je určena definovanými standardy konkrétní organizace.

KROK 3. ROZHODNUTÍ O REALIZACI NÁVRHU ŘEŠENÍ

Po fázi vypracování žádosti o projekt je nezbytné učinit v organizaci rozhodnutí o schválení realizace, či neschválení realizace předloženého záměru.

Toto rozhodnutí je standardně děláno v úrovni vedení organizace.

Vedení organizace pro přijetí rozhodnutí využívá objektivní hodnotící kritéria, která, mohou být dle charakteru dané organizace rozdílná.

V komerčním prostředí jsou standardními hodnotícími kritérii například:

PODPORA VIZE A STRATEGIE ORGANIZACE
ZISK ORGANIZACE <ul style="list-style-type: none">• Přímý zisk – finanční• Nepřímý zisk – např. zvýšení prestiže organizace
DOPAD REALIZACE ZÁMĚRU DO ORGANIZACE <ul style="list-style-type: none">• Organizační uspořádání• Lidské zdroje
VÝŠE NÁKLADŮ A DOBA JEJICH NÁVRATNOSTI
DOSTUPNOST ZDROJŮ PRO REALIZACI <ul style="list-style-type: none">• Finanční zdroje• Lidské zdroje
TECHNICKÁ REALIZOVATELNOST ZÁMĚRU

Příklad hodnotících kritérií organizace

Hodnotící Kriteria	LINIOVÉ ŘEŠENÍ	PROJEKT	PROGRAM
Dopady do organizace	Max. 2 oddělení	Min. 3 oddělení / útvary	Komplexní dopad
Náklady	Do 100 tis. Kč	> 500 tis. Kč < 2 mil. Kč	> 2 mil. Kč
Lidské zdroje	do 20 MDs	Min. 100 MDs Externí zdroje	Min. 2 projekty
Doba realizace	do 3 měsíců	> 3 měsíce <12 měsíců	> 12 měsíců
Nové technologie	NE	ANO	ANO

V případě, že vedení organizace posoudí předložený záměr jako vhodný k realizaci, je nezbytné učinit ve vedení organizace další postupný krok a tím je posouzení, jakým způsobem, přístupem a jakými metodami bude projekt v organizaci realizován.

KROK 4. POSOUZENÍ VHODNOSTI REALIZACE ŘEŠENÍ:

Vhodnost realizace řešení navrhovaného a schváleného záměru určuje ve většině případů rozsah a velikost navrhované změny.

- Dopad do organizační struktury organizace
- Objem nákladů pro realizaci

Ne každý záměr je totiž v organizaci nutné realizovat prostřednictvím projektu. Některé záměry, které například nepřesahují svými dopady do organizace úroveň jednotlivého oddělení / útvaru mohou být řešeny v rámci standardní pracovních úkolů a standardní procesů těchto liniových útvarů.

Standardní možnosti realizace řešení:

V LINIOVÝCH STRUKTURÁCH ORGANIZACE	<ul style="list-style-type: none"> • Změny nepřesahující svými dopady realizace úroveň oddělení/útvary organizace • Minimální nebo malé náklady na realizaci
PROSTŘEDNICTVÍM PROJEKTU	<ul style="list-style-type: none"> • Komplexní změna, přesahující svým dopadem úroveň jednotlivých útvarů organizace • Náročnost a doba realizace změny vyžaduje specifický přístup mimo standardní formy organizace a řízení ve společnosti - Projektový management a projektový tým • Realizace předpokládá zapojení externích dodavatelů aj.
PROSTŘEDNICTVÍM PROGRAMU	<ul style="list-style-type: none"> • Rozsáhlá změna v organizaci • Realizace vyžaduje paralelní spuštění více projektů • Koordinace a management probíhajících projektů / aktivit v organizaci, které zajišťují splnění společného cíle

KROK 5. VÝBĚR A NOMINACE PROJEKTOVÉHO MANAŽERA

Za situace, kdy se vedení organizace rozhodne přijmout realizaci záměry formou projektu, je nezbytné, aby vedení organizace definovalo jasná pravidla k organizaci projektu a rozhodla o volbě zadavatele (sponzora) projektu. Zadavatel projektu dále odpovídá za nominaci projektového manažera, který bude dále odpovědný za detailní přípravu a kompletní realizaci projektu.

Zadavatel projektu (sponzor)

Volbu zadavatele (sponzora) projektu v praxi definuje většinou rozsah navrhované změny – rozsah projektu. V případech, kdy navrhovaný projekt je malého rozsahu, může být zadavatel projektu například vedoucí pracovník vybraného organizačního útvaru (oddělení, odboru, úseku). Za situace, kdy výstupy projektu mají dopad na činnost celé organizace, je zadavatelem projektu (nebo programu) vždy vedení celé organizace.

Bez ohledu na rozsah projektu musí s ohledem na zdárný průběh přípravy, průběhu a ukončení projektu disponovat určený zadavatel projektu některými nezbytnými kompetencemi:

Zadavatel projektu (sponzor) musí být vlastníkem následujících kompetencí:



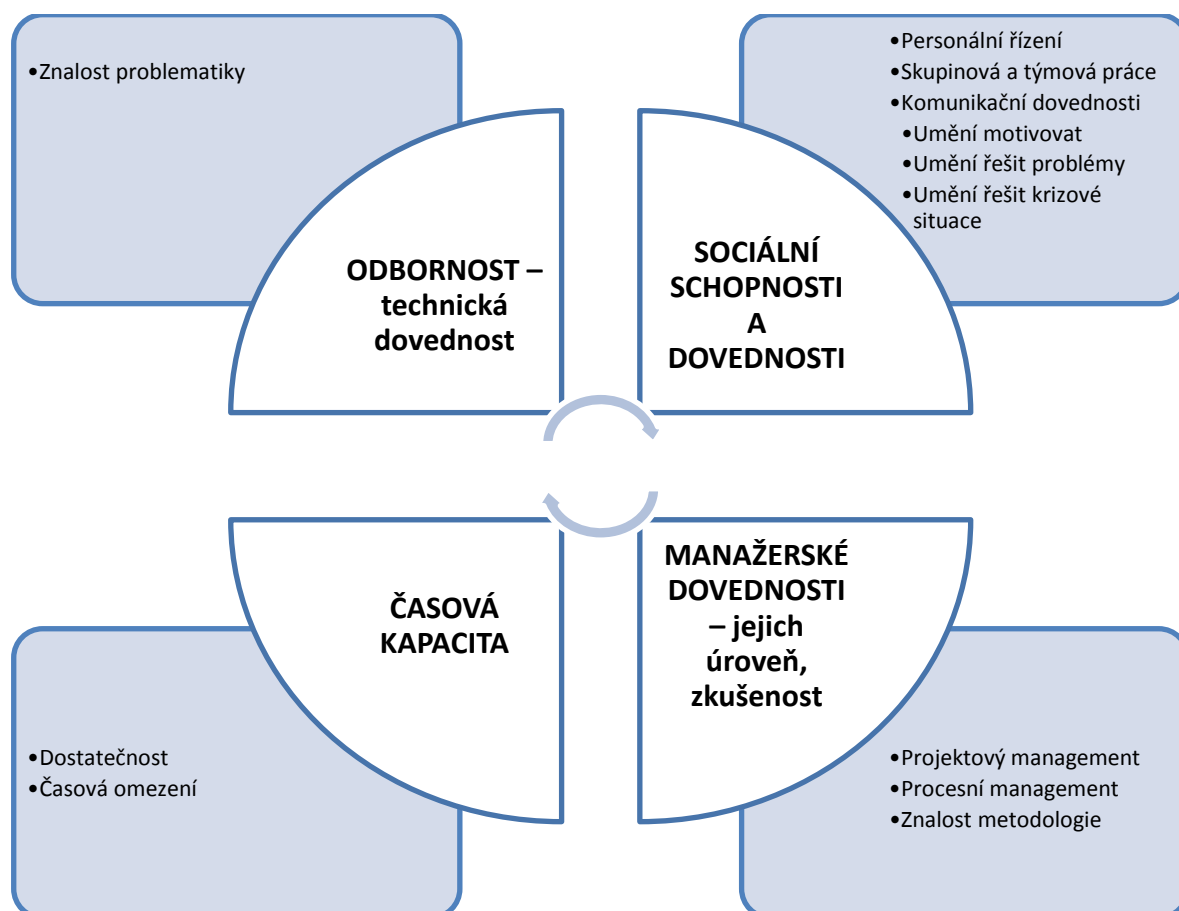
V případech, že dojde vedením organizace k podcenění výběru zadavatele projektu, může být výkon, kvalita a včasnost plnění dodávek projektu ohrožena.

Jakým způsobem ovlivňuje nesprávná, nebo žádná volba zadavatele projektu životní cyklus projektu?

- Za situace, kdy nedojde k určení zadavatele projektu, nemá projektový manažer pro přijímání potřebných rozhodnutí v projektu k dispozici kompetentního partnera v organizaci a je nucen tato rozhodnutí shánět velice pracně přímo v liniové struktuře organizace. Pro projektového manažera je tato činnost časově i organizačně velice náročná a velmi často dochází v projektu, právě s ohledem na tyto aktivity, k časovým posunům v harmonogramu projektu.
- Za situace, kdy došlo s ohledem na rozsah projektu pouze k formálnímu ustanovení zadavatele projektu, který nemá k dispozici všechny potřebné kompetence, je projektový manažer vystaven podobné situaci jako ve dříve uvedeném odstavci. Zadavatel projektu nemůže, nebo není schopen ve spolupráci s projektovým manažerem řešit rychle a kompetentně kritické situace v projektu. Opět dochází ve většině případů u takových projektů k časovým posunům dodávek v harmonogramu projektu.
- Za situace, kdy je zadavatel projektu ustanoven tak, že jeho postavení a role v organizaci mu neumožňuje se plně věnovat své roli a úkolům v projektu, opět dochází k zbytečným skluzům v dodávkách projektu – projektový manažer je nucen vyčkávat na potřebná rozhodnutí.

Projektový manažer

Při nominaci a ustanovení projektového manažera musí zadavatel projektu zvážit následující skutečnosti:



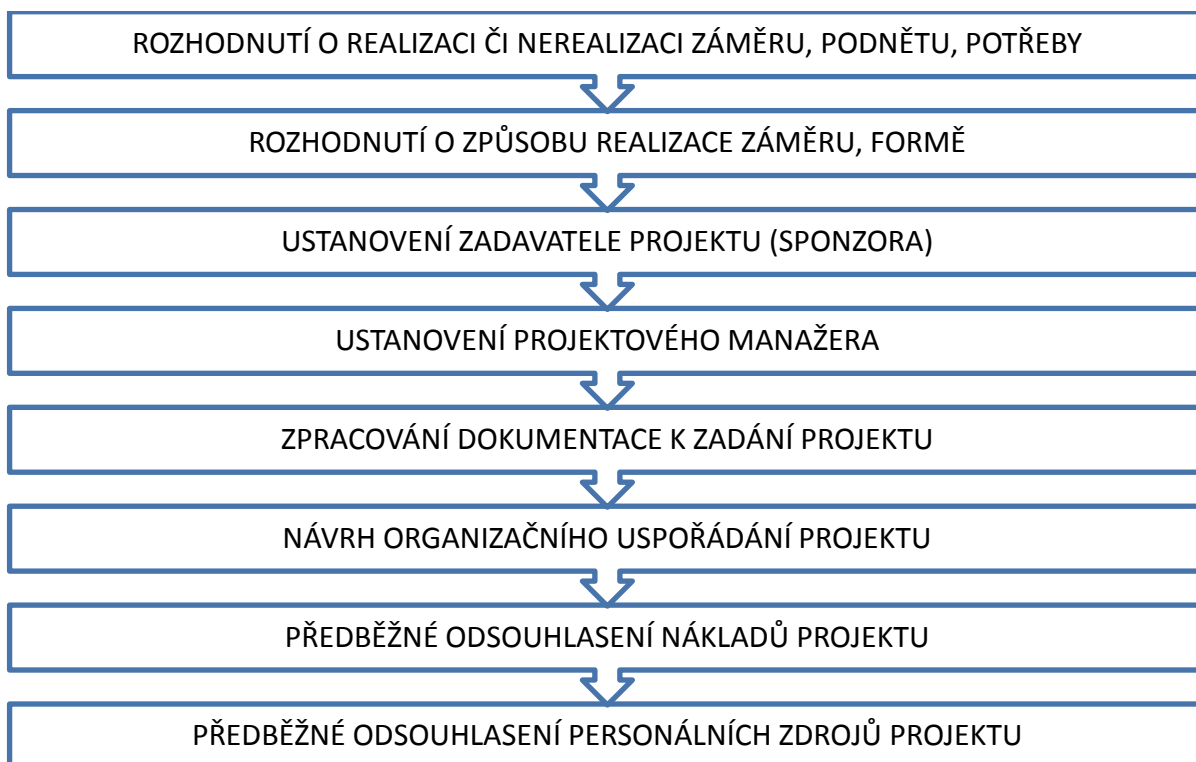
KROK 6. VYPRACOVÁNÍ A PODPIS ZADÁNÍ PROJEKTU

Pokud došlo k ustanovení zadavatele projektu a projektového manažera je dalším společným krokem těchto dvou projektových rolí vypracování zadání projektu. Cíle společného zpracování zadání projektu je odladění vzájemných pohledů na realizaci projektu a jeho dodávky a to tak, aby v rámci dalších etap životního cyklu projektu nedošlo k zbytečným nedorozuměním, či interpretačním neshodám mezi zadavatelem projektu a projektovým manažerem.

Jak již bylo řečeno na úvod kapitoly o definici projektu, je jejím výstupem písemná dokumentace. Zadávací dokumentace projektu by měla být odsouhlasena zadavatelem projektu vždy před zahájením detailní plánovací fáze projektu a měla by sloužit jako smlouva o dávkách projektu mezi zadavatelem projektu a projektovým manažerem / projektovým týmem.

Shrnutí kapitoly

Výstupy projektové fáze definice a zadání projektu:



ZADÁVACÍ DOKUMENTACE

Zadání projektu - minimální obsahová struktura



PLÁNOVÁNÍ PROJEKTU



LEKCE: nerozjížděj projekt, dokud nemáš dostupné všechny materiály.

PLÁNOVÁNÍ SE ZABÝVÁ PŘÍPRAVOU PROJEKTOVÉHO PLÁNU.

PROJEKTOVÝ PLÁN MÁ ZA HLAVNÍ CÍL POPSAT:

- CO MÁ PROJEKT DODAT / UDĚLAT (CO JE VÝSTUPEM),
- KDO TO MÁ DODAT / KDO TO UDĚLÁ,
- ZA JAKÝ ČAS,
- ZA KOLIK PENĚŽ.

DEFINICE PROJEKTOVÝCH CÍLŮ – ROZSAHU PROJEKTU

Hlavním cílem každého projektu je dosáhnout požadovaných výstupů od zadavatele projektu v kvalitním provedení, ve stanovených termínech a při dodržení odsouhlasených rozpočtových nákladů. Všechny tyto parametry by měly být splněny současně. Proto je nezbytné, aby od počátku přípravné fáze projektu byla nastavena velmi dobrá komunikace mezi zadavatelem projektu a projektovým manažerem (projektovým týmem).

Kvalitní komunikace zajistí projektovému manažerovi při plánování:

- Detailní znalost požadavků a očekávání zadavatele – základní předpoklad pro další plánování projektu (nákladů, finanční a časových zdrojů atd.).
- Platformu pro vyjasnění otevřených otázek, které by mohly negativně ovlivnit přípravu a samotnou realizaci projektu – eliminace neočekávaných situací či výstupů projektu v průběhu či na konci realizace projektu.
- Vzájemné odsouhlasení hlavních cílů / výstupů projektu. Fixace neměnných parametrů projektu. Ve většině projektů je nezbytné, aby alespoň jeden z parametrů zadání projektu (výstup, čas, náklady, kvalita) zůstal-y striktně zakotven-é. Například za situace, kdy výstupem projektu je nový výrobek, který s ohledem na konkurenci musí vstoupit na trh v konkrétní termín, je pevným parametrem zadavatele právě čas. Za jiných okolností to mohou být náklady a kvalita nebo v ideální situaci všechny parametry najednou. Praxe však ukazuje, že zafixovat všechny parametry uváděné teorií je hlavně u projektů většího rozsahu prakticky nemožné.

Cíle projektu musí být definovány tak, aby vždy splňovaly následující kritéria:

- Jednoznačnost, konkrétnost – vždy přesný popis, co má být uděláno, v jakém rozsahu a jaké kvalitě,
- Reálnost, dosažitelnost – cíle musí být uskutečnitelné,
- Měřitelné, ověřitelné – cíl má stanovená akceptační kritéria po posouzení kvality naplnění cíle i úspěšnosti naplnění cílů / výstupů celého projektu.

Definice cílů projektu by měla obsahovat následující charakteristiky:

- Popis cíle / výstupu,
- Nezbytný časový rámec k realizaci cíle,
- Kritéria pro hodnocení cíle z pohledu splnění – kdy je cíl splněn,
- Požadavky, podmínky, představy sponzora projektu k způsobu splnění cíle,
- Provázanost / návaznost cíle na splnění hlavního cíle projektu.

Cíle tvoří základ plánování všech dalších plánovaných oblastí projektu. Je nutné, aby byly zpracovány zodpovědně a velmi kvalitně. Významným kritériem dobře zvoleného cíle je jeho zhodnotitelnost.

Pro správné ohraničení obsahového rámce projektu se zvláště u rozsáhlých projektů využívá i definice cíle-ů, které vždy budou mimo zadání projektu. Toto vymezení ne-cílů projektu vytváří podmínky pro budoucí nezkrusování prvotního obsahového zadání projektu. Je to zároveň pro projektového manažera způsob, jak vědomě vyloučit vybraná témata z projektu, tzn. jasně sdělit, že vymezená témata nebudou projektem zasažena ani realizována.

Plánované cíle se mohou v průběhu samotné realizace projektu měnit. Změnu cílů může například ovlivnit:

- Upřesnění, změna požadavku zadavatele,
- Změna legislativy,
- Nové technologie apod.

Při stanovování konkrétních cílů se doporučuje využití metody „SMART“. A to bez ohledu na úroveň definovaných cílů.

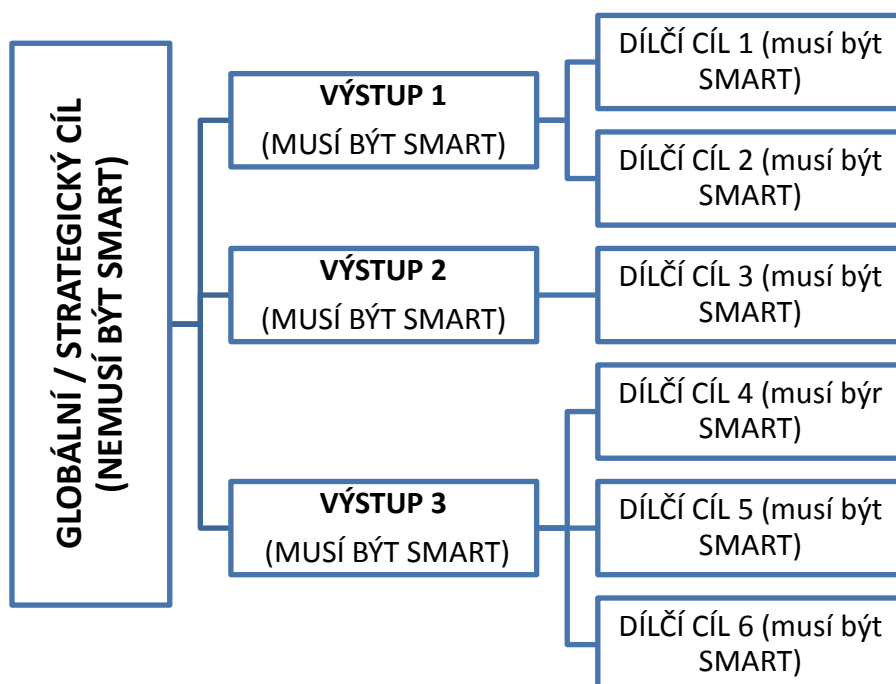
Metoda „SMART“

Při stanovení cílů je možné využít metodu SMART, která představuje souhrn pravidel, které nám pomohou definovat / formulovat projektový cíl správně. Ověření správnosti stanovení cíle podle této metody je velmi jednoduché. Stačí, když každý námi definovaný cíl splní všechna níže uvedená kritéria.

Jak má tedy vypadat cíl podle metody „SMART“?

CÍLE SMART		
ZE SLOVA		POPIS
S	S PECIFIC	Konkrétní, Specifický
M	M EASURABLE	Měřitelný – cíl má definovány hodnotící kritéria pro vyhodnocení úspěšnosti splnění
A	A SSIGNABLE	Dosažitelný, realizovatelný – jsou vytvořeny veškeré podmínky či existují předpoklady pro splnění cíle
R	R EALISTIC	Realistický – cíle musí být dosaženo při použití disponibilních zdrojů
T	T IME-BOUND (LIMITED)	Časově omezený – limitovaný – cíl je časově ohraničen (začátek – konec)

Dekompozice cílů /výstupů projektu:



Správné a korektní stanovení cílů projektu však nestačí. Všechny definované cíle je nutné vyhodnotit z pohledu logického uspořádání, návazností, závislostí a vyplývajících rizik při jejich realizaci. K tomuto vyhodnocení může velmi dobře posloužit využití metody logického rámce (LogFrame). Uplatnění této metodiky je vhodné nejen v přípravné fázi projektu, ale je i dobrým nástrojem při implementaci a následném hodnocení projektu.

Metoda logického rámce nám umožňuje popsat projekt stručně, přehledně, srozumitelně ve všech jeho základních charakteristikách.

Logický rámec by měl být vytvořen projektovým manažerem již před samotným zahájením plánovacího procesu. Vytvořením logického rámce projektu jsme schopni totiž ihned v počátcích eliminovat nesprávně definované cíle a zároveň si uvědomit všechny podstatné souvislosti v rámci naplňování hlavního cíle projektu.

Metoda logického rámce (LogFrame)

Metoda logického rámce umožňuje:

LOGICKOU PREZENTACI ANALÝZ A CÍLŮ PROJEKTU

- VÝSLEDKEM JE TABULKA SUMARIZUJÍCÍ NEJDŮLEŽITĚJŠÍ ASPEKTY BUDOUCÍHO PROJEKTU:
 - Reflektuje vztahy mezi jednotlivými cíli projektu,
 - Indikuje ukazatele dosažení cílů projektu,
 - Prezentuje předpoklady, které byly brány do úvahy při přípravě projektu.

Logický rámec projektu je matice (tabulka) logických vazeb v projektu:

- Ve vertikální linii jsou zobrazeny vztahy mezi hlavním / globálním cílem projektu, dílčími cíli projektu, výstupy projektu a aktivitami / činnostmi, které se v projektu uskutečňují,
- V horizontální linii pak definujeme objektivně měřitelné ukazatele, zdroje informací a prostředky pro ověření, dále pak možné předpoklady a rizika projektu.

Postup při vyplňování logického rámce

	ÚROVEŇ PROJEKTU (POPIS)	MĚŘITELNÉ UKAZATELE	ZDROJE A PROSTŘEDKY OVĚŘENÍ	RIZIKA / PŘEDPOKLADY
Globální cíl projektu	1	9	13	8
Účel projektu	2	10	14	7
Výstupy projektu	3	11	15	6
Aktivity / činnosti	4	12	16	5

Co a jak je nutné vyplnit (dle číselného pořadí)

1. Popis hlavního / globálního cíle projektu,
2. Popis dílčích cílů projektu / účelu projektu,
 - a. Účel projektu – popis musí jednoznačně definovat výstupy projektu k naplnění hlavního / globálního cíle. Předpoklady uvedené na této úrovni musí vést k naplnění celkového cíle.
3. Popis konkrétních výstupů projektu,
 - a. Výstupy – popis ukazatelů / dodávek, za které je realizační tým projektu zodpovědný na základě realizace aktivit projektu. Výsledky a předpoklady uvedené v tomto řádku musí vést k dosažení účelu, resp. záměru projektu.
4. Popis konkrétních (klíčových) aktivit a činností projektu,
 - a. Aktivity – popis všech klíčových činností projektu, které realizační tým projektu musí udělat. Jinak definováno, je zde nutné popsat konkrétní aktivity / činnosti, pomocí kterých bude dosaženo jednotlivých výstupů projektu, resp. tříděný popis všech aktivit, prostřednictvím kterých bude výstup projektu dodán.
5. Popis rizik / předpokladů ovlivňujících realizaci navržených aktivit a činností,
6. Popis rizik / předpokladů ovlivňujících realizaci a dosažení výstupů projektu pomocí aktivit a činností,
7. Popis rizik a předpokladů ovlivňujících dosažení dílčích cílů / účelu projektu pomocí výstupů a výsledků,
8. Popis nezbytných podmínek a předpokladů k realizaci projektu jako celku,
9. – 12. Popisy konkrétních ukazatelů / hodnotících kritérií od globálního cíle projektu až po dílčí aktivity a činnosti projektu,
13. – 16. Popis zdrojů a prostředků nezbytných k zajištění realizace projektu od globálního cíle projektu až po dílčí aktivity a činnosti projektu,
 - a. PROSTŘEDKY – věcný popis hlavních vstupů, které budou použity pro zajištění realizace projektu (např. výběrové řízení, realizační tým, atd.); není třeba uvádět jednotlivé náklady. Uvedené aktivity a současné splněné předpoklady, které podmiňují jejich realizaci, by měly zajistit dosažení výsledku projektu.

Vysvětlení pojmů pro vyplnění položek 5 - 8:

PŘEDPOKLAD

- Faktor mimo kontroly projektového řízení,
- Aktivity, které jsou nezbytné pro realizaci projektu.


RIZIKO


- Problém, který projektové řízení může eliminovat.


Jak interpretovat vyplněný logický rámec projektu


SLOVNÍ POPIS JEDNOTLIVÝCH ÚROVNÍ PROJEKTU	OBJEKTIVNĚ OVĚŘITELNÉ UKAZATELE	ZDROJE PRO OVĚŘENÍ	RIZIKA/PŘEDPOKLADY
CELKOVÝ CÍL	MĚRENÝ ČÍM	ZDROJE PRO OVĚŘENÍ	
Prispívají ke splnění			
ÚČEL/ZÁMĚR	MĚRENÝ ČÍM	ZDROJE PRO OVĚŘENÍ	A PŘEDPOKLÁDAJÍ CO
vedou ke splnění			
VÝSLEDKY	MĚRENÉ ČÍM	ZDROJE PRO OVĚŘENÍ	A PŘEDPOKLÁDAJÍCÍ CO
vedou ke splnění			
AKTIVITY	PROSTŘEDKY (VSTUPY)	ZDROJE PRO OVĚŘENÍ	ZA PŘEDPOKLADU, ŽE
PŘEDBĚŽNÉ PODMÍNKY			


Shrnutí - Zásady definování cílů projektu

- 

Cíle projektu je nutné definovat tak, aby bylo možné průběžně a jednoznačně kontrolovat průběh jejich plnění a vyhodnotit v závěru míru a kvalitu dosažení těchto cílů.
- 

Při definici projektových cílů je vždy nutné zvažovat reálnost jejich dosažení.
- 

Bez jasného definování cílů projektu není možné posuzovat, která varianta řešení je optimální.
- 

Při definování cílů projektu je nutné zvažovat pozitivní i negativní důsledky realizace projektu.
- 

Cílový stav projektu je třeba chápat jako systém naplněných dílčích cílů projektu.

Příklad z praxe - popis projektu

Uvedme si nyní příklad popisu konkrétního projektu ze žádosti o finanční podporu z operačního programu Vzdělání pro konkurenceschopnost – oblast podpory 3.1. Tento operační program vypisuje MŠMT pro subjekty realizující projekty v oblasti dalšího vzdělávání obyvatel ČR.

Žádosti musí být předloženy ve struktuře, kterou definuje MŠMT. Je dobrým zvykem, že zadavatel projektu určuje také strukturu, ve které bude vedena projektová dokumentace. Úkolem projektového manažera je seznámit se s požadavky na dokumentaci a vést agendu projektu v souladu s nimi.

Ačkoliv projekt nebyl vybrán pro realizaci, věříme, že zadávací dokumentace bude dobrým studijním materiálem projektového managementu v praxi.

Stručný obsah projektu

VOŠSP Praha připraví webovou platformu Život na zkoušku a doprovodný kurz Život na zkoušku, a bude propagovat další vzdělávání a osobní rozvoj obyvatelstva ČR. Připraví interaktivní scénáře simulace 50 -ti let života, využívající cca. 100 modelových situací, kde uživatelé budou volit řešení běžných životních situací a uvidí důsledky svých rozhodnutí v dalším životě jejich postavy. Forma vzdělávání bude založena na principu hry vedoucí k odpovědnosti za svou budoucnost, za hospodaření s rodinným rozpočtem apod. Podporu webové platformy vytvoří prezenční kurzy, proběhnou ve všech krajských městech (4 pilotní + 36 řádných běhů). Proškolíme 800 osob. Počet návštěv webové platformy lze odhadnout v řádu desítek tisíců. Zájem o možnosti osobního rozvoje, finanční gramotnost, občanskou odpovědnost a aktivní občanství podpoří propagační kampaň vedená ve sdělovacích prostředcích a formou distribuce motivačních materiálů, včetně možnosti vyzkoušení své zdatnosti v Životě na zkoušku.

Cíle projektu

Projekt si klade následující cíle:

- Zvýšit motivaci k dalšímu odbornému vzdělávání obyvatelstva ČR prostřednictvím realizace interaktivních kurzů "Život na zkoušku", zpřístupněním webové platformy "Života na zkoušku" a propagace potřeby dalšího vzdělávání a osobního rozvoje.
- Prostřednictvím prezenčního interaktivního kurzu (36 běhů a 4 pil) a webové platformy "života na zkoušku" a informační kampaně pokryjeme všechny 3 oblasti výzvy především ve finanční gramotnosti, občanské odpovědnosti a všeobecného přehledu.

Postup:

Připravíme cca. 100 modelových situací virtuálního života na zkoušku, kde uživatelé budou volit řešení běžných životních situací a uvidí důsledky svých rozhodnutí (krátkodobých i dlouhodobých) v dalších 20 - 50 letech života postavy. Forma vzdělávání bude založena na principu hry, v níž si účastníci vzdělávání vyberou vlastní postavu či jim bude nabídnuta na základě vyplněného dotazníku mapujícího životní situaci tak, aby trénink odpovídal jejich potřebám. Zábavnou formou si tak uvědomí principy odpovědnosti za svou budoucnost, principy odpovědného hospodaření s rodinným rozpočtem, pochopí důležitost objektivního vyhodnocení dostupných informací. Porovnání životních příběhů "života na zkoušku" a diskuse nad nimi v rámci prezenčního kurzu přinese sebereflexi a motivaci k realizaci

dalších kroků osobního rozvoje. Připravíme informační kampaň k dalšímu vzdělávání v médiích.

Výstupy:

- Webový portál pro vzdělávací platformu "Života na zkoušku" - bude k dispozici účastníkům vzdělávání v kurzech, tak všem uživatelům, kteří nebudou moci kurz absolvovat.
- Vzdělávací kurz, který provede účastníky scénáři "života na zkoušku".
- 800 proškolených osob v kurzu.
- Počet osob, které se účastní programu na webovém portálu lze určit kliknutím na odkaz, ale do počtu proškolených je nezapočítáváme, protože u nich nelze vyplnit monitorovací list.
- Motivační kampaň osobního rozvoje a dalšího vzdělávání obsahuje formát letáku, banneru a TV vystoupení.

Zdůvodnění potřeby

Pro ověření potřeby a koncepce projektu jsme provedli vlastní průzkum na web - stránkách soc. partnera školy:

http://www.chiliconsulting.cz/index.php?option=com_jquarks4s&view=survey&id=1&Itemid=59

Průzkum byl spuštěn 20. 9. 2011. Celkem se ho zúčastnilo 742 respondentů z různých krajů ČR vyjma Prahy.

Vyhodnocení průzkumu:

- 36% respondentů tvrdí, že dlouhodobě plánuje příjmy i výdaje.
- Pouze 23% respondentů si myslí, že lépe placené zaměstnání lze získat díky vzdělávání.
- Pouze 11% respondentů se aktivně zajímá o politiku a dění ve společnosti, naopak celých 56% pouze pasivně přijímá zkratkovité informace z médií bez schopnosti je hodnotit, zbytek se o tyto oblasti nezajímá.
- Při zpětném hodnocení života by 56% respondentů pár věcí ve svém životě změnilo, 31% by hodně věcí změnilo, 13% je spokojených se svým stavem.
- Projekt považuje za užitečný: 82%.
- Projektu na webovém portálu má zájem se účastnit: 48%.
- Kurzu má zájem se účastnit: 26%.

Zejména v kontextu zvyšujícího se věku dožití a tím i odsouvání věku odchodu do důchodu lze konstatovat, že naprostá většina respondentů v produktivním věku nebude schopna dlouhodobě operovat na trhu práce bez investice (ať už pouze časové nebo i finanční) do dalšího vzdělávání.

Musíme také uvážit nedostatečnou znalost ekonomických vztahů (finanční negramotnost - dle průzkumu ING skončila ČR na 10 místě z 12 -ti hodnocených zemí), nedostatečné plánování budoucnosti a nezájem o společenské potřeby.

To vše jsou rizikové faktory, které stále více podporují vznik situací, které zásadně ovlivňují životní standardy rodin a není možné je samostatně řešit. Takové rodiny jsou pak často závislé na finanční podpoře státu.

Proto pokládáme za vhodné posílit finanční gramotnost, odpovědnost a akt. občanství obyvatel a stimulovat osobní rozvoj a zájem o další vzdělávání obyvatelstva ČR.

Z průzkumu vyplývá, že o projekt je mezi respondenty zájem. Financování z veřejných zdrojů je v zájmu soc. politiky ČR. Projekt nevyžaduje partnera.

POZNÁMKA:

Projekty financované z veřejných prostředků vyžadují v žádosti doložení účelnosti vynaložených prostředků. U projektů realizovaných v komerční sféře je základním dokumentem pro rozhodnutí, zda projekt realizovat či nikoliv, takzvaný Business Case obsahující předpokládané náklady projektu v čase a zisk či úspory plynoucí z realizace projektu. Sledovanými hodnotami jsou pak především dopad do P&L (Profit & Loss) a návratnost investice (tedy za jak dlouho se vyrovná generovaný zisk vynaloženým nákladům).

Popis cílové skupiny

Příjemci dalšího vzdělávání jsou v tomto projektu obyvatelé ČR starší 18 let. Projekt se nezaměřuje na specifické skupiny obyvatelstva ČR. Cílovou skupinu tvoří muži i ženy - a v našich kurzech se budeme snažit zajistit, aby osoby, které budou úspěšně proškoleny, se podílely rovným dílem, tj. 50% mužů a 50% žen.

Cílové skupině přizpůsobíme metodiku vedení kurzů a předkládání informací, respektujeme specifika učení v dospělém věku.

Počítáme s proškolením 800 osob v prezenčních kurzech, tento počet uvádíme v monitorovacích indikátorech. Další počet zapojených osob prostřednictvím webové platformy lze reálně odhadovat v desítkách tisíc, v případě mediální kampaně jsou to desítky tisíc také.

Z pohledu vzdělání je smysl osobního rozvoje a dalšího vzdělávání, stejně jako myšlení v dlouhodobém horizontu, podceňován především lidmi s nižším vzděláním (v projektu však nepočítáme se selekcí cílové skupiny dle dosaženého vzdělání). Pokud se pak dostanou do situací, které podcení, vzniká riziko nárůstu původně malého problému v čase do rozměrů, které již nejsou schopni vlastními silami vyřešit.

Zapojení a motivace cílové skupiny

Pro všechny 3 plánované aktivity chceme využít k oslovení cílové skupiny a jejímu zájmu účastnit se některé aktivit především internet jako komunikační kanál směrem k obyvatelstvu, neboť podle údajů ČSÚ 47% bezdětných domácností má připojení k internetu, u rodin s dětmi je to pak 80%. Motivaci provedeme nabídkou možnosti změnit svůj život, zamyslet se nad budoucností, kontrolovat svůj život.

Propojení internetové komunikace a webové platformy Života na zkoušku považujeme za efektivní způsob zvýšení obecných kompetencí a iniciace zájmu o další vzdělávání u cílové skupiny dospělých.

Forma vzdělávání "hrou" motivuje potenciální zájemce k tomu, aby vstoupili do projektu. Informační sdělení v médiích je adekvátní dané cílové skupině. Úspěšní účastníci kurzu obdrží osvědčení.

Počítáme s oslovením cca 450.000 reálných internetových uživatelů prostřednictvím dynamických bannerů umístěných na vybraných internetových portálech.

Dále je plánováno oslovení 180.000 domácností díky umístění motivačních materiálů do schránky.

Další počty nelze přesně stanovit - půjde o uživatele reagující na PR články, prezentaci idejí osobního rozvoje a dalšího vzdělávání prostřednictvím sociálních sítí jako je Facebook a v relevantních TV pořadech (bezúplatné).

Předpokládáme také oslovení personálních oddělení větších i středních podniků a veřejných institucí s nabídkou prezenčního interaktivního kurzu Života na zkoušku pro jejich zaměstnance.

Přínos pro cílovou skupinu

Možnost prožít si Život na zkoušku - ucelený sled událostí společně s jejich symptomy a následnými jevy včetně případné ztráty zázemí a důsledky z toho plynoucími přináší zcela nový rozměr poznání, neboť zpravidla si hodnoty okolo nás uvědomíme ve chvíli, kdy o ně přijdeme.

Trénink interaktivních scénářů v bezpečném prostředí poskytuje prostor sebereflexi a dává možnost poučit se z vlastních chyb a neopakovat je v reálném životě.

V průběhu Života na zkoušku budou uživatelům nabídnuty různé možnosti řešení životních situací, mohou tak zkusit i řešení, která ze svého okolí (rodiny) neznají. Dostanou tak zpětnou vazbu a komentáře ke scénářům.

V interaktivních kurzech získají další komentáře v diskuzích s dalšími účastníky pod vedením zkušených lektorů. Mohou si vyzkoušet více strategií a více postav Života na zkoušku.

Tento přístup přes zkušenost a prožitek umožní přistupovat ke svému životu plánovitě, s větší mírou odpovědnosti.

Uživatelé se sami přesvědčí, že zvládání rodinných financí, práce na vlastním rozvoji, odpovědný přístup ke své budoucnosti a okolí, aktivní zájem o veřejné dění či zájem o vzdělávání (formální i neformální) otevírá ve hře další obzory jejich postavám, naopak nevěnování se těmto oblastem přináší stagnaci a postupné snižování životního standardu virtuálních postav.

Takový proces pomáhá postupně přehodnocovat naše zažité vzorce uvažování a životní postoje.

Účastníci interaktivního kurzu i uživatelé webové aplikace tak budou motivováni přejít z pasivního, defenzivního postoje do aktivního řízení své budoucnosti a převzetí větší míry odpovědnosti své konání, rozvoj svých znalostí a kompetencí a dosažení svých životních cílů.

Takový občan je schopen více reflektovat společenské potřeby a být v souladu s nimi, je schopen s úspěchem se pohybovat na trhu práce a není závislý na finančních intervencích či sociálních dávkách.

Popis realizace plánovaných aktivit po ukončení financování z ESF

Webová platforma se scénáři Života na zkoušku bude provozována i po skončení projektu. Náklady ponese VOŠSP, bude je hradit z příjmu komerčního kurzu.

Prezenční kurz bude nabízen dále komerčně zaměstnavatelům jako iniciace osobního rozvoje jejich zaměstnanců a prevence ztráty pracovníků v důsledku jejich selhání (exekuce, zavilosti, výkon trestu apod.) Materiály propagující myšlenky potřeby dalšího vzdělávání a motivace k němu zůstanou umístěny na webových stránkách školy a webového portálu Život na zkoušku.

POZNÁMKA:

Při financování projektů z Evropského sociálního fondu je nutné uvést, zda bude možné pokračovat v plánovaných aktivitách i po ukončení financování z ESF.

Popis přidané hodnoty projektu, v čem je inovativní

Možnost prožít si Život na zkoušku - ucelený sled událostí společně s jejich symptomy a následnými jevy včetně případné ztráty zázemí a důsledky z toho plynoucími přináší zcela nový rozměr poznání, neboť zpravidla si hodnoty okolo nás uvědomíme ve chvíli, kdy o ně přijdeme.

Trénink interaktivních scénářů v bezpečném prostředí poskytuje prostor sebereflexi a dává možnost poučit se z vlastních chyb a neopakovat je v reálném životě.

Podpora dalšího vzdělávání a rozvoje základních životních kompetencí je ztvárněna "hrou na život" na webovém portálu. Zapojení ICT a popularity "brouzdání" po internetu a hraní her (především typu Sims) využije projekt pro smysluplné aktivity vedoucí k vlastnímu sebepoznání slabých a silných stránek.

Webová aplikace umožňuje neomezený přístup účastníků- časový i místní, eliminuje nutnost někam docházet, dojíždět apod. Její provoz zůstane trvalou hodnotou.

Portál (webovou aplikaci) podpoří interaktivní kurzy, které poběží v každém krajském městě, s využitím prvků skupinové dynamiky k zesílení efektu hraní Života na zkoušku. Role lektorů bude rolí zkušených průvodců.

Vazby na jiné projekty

Nejsou.

Vnitřní postupy řízení a organizace a vnitřní kontrolní systém

Projekt je postaven na fungování realizačního týmu. Ten je navržen tak, aby jednotlivé role spolu vytvářely stavební kameny projektu. Za fungování realizačního týmu je zodpovědný manažer projektu, za finanční stránku ručí finanční manažer. K odborným stránkám projektu jsou přiřazeny role metodiků, vedoucích jednotlivých aktivit, tj. vedoucí přípravy kurzu, vedoucí přípravy webové platformy a koordinátora kampaně. Oponenturu vedoucích zajistí role odborného garanta, který odpovídá za odbornou koordinaci práce všech metodiků a spolupracuje s vedoucími přípravy a manažerem projektu.

Administrativní podporu zajišťuje asistent. Rolím je přiřazena i vzájemná zastupitelnost v případě krátkodobé pracovní nepřítomnosti.

Manažer projektu připraví podrobný harmonogram řízení projektu s návazností na průběh klíčových aktivit a s opatřeními na eliminaci rizik. Projektové schůzky realizačního týmu budou pravidelně jednou za 14 dní, členové realizačního týmu jsou povinni připravit přehled o činnostech a případných rizicích. Kromě těchto schůzek budou probíhat schůzky pracovních týmů potřebné pro realizaci výstupů projektu.

Všechny výstupy projektu prochází kontrolou vedoucích patřičné klíčové aktivity, resp. koordinátorem kampaně, mimo to jsou dozorovány odborným garantem projektu.

Hospodaření s financemi projektu bude prověřeno nezávislým auditem.

Podporované aktivity

Název podporované aktivity:

Stimulovat poptávku po individuálním vzdělávání ze strany jednotlivců a prohloubit obecnou informovanost o významu a možnostech dalšího vzdělávání.

Název podporované aktivity:

Akce na podporu propagace dalšího vzdělávání jednotlivců v oblasti odborných a obecných kompetencí.

Název podporované aktivity:

Podpořit vzdělávání v oblasti obecných a odborných kompetencí.

Území dopadu a realizace

Území dopadu:

Kód území dopadu:	Název území dopadu:	Spadá pod:
CZ020	Středočeský kraj	Střední Čechy
CZ031	Jihočeský kraj	Jihozápad
CZ032	Plzeňský kraj	Jihozápad
CZ041	Karlovarský kraj	Severozápad
CZ042	Ústecký kraj	Severozápad
CZ051	Liberecký kraj	Severovýchod
CZ052	Královéhradecký kraj	Severovýchod
CZ053	Pardubický kraj Vysočina	Severovýchod
CZ063	Jihomoravský kraj	Jihovýchod
CZ064	Olomoucký kraj	Jihovýchod
CZ071	Zlínský kraj	Střední Morava
CZ072	Moravskoslezský kraj	Střední Morava
CZ080		Moravskoslezsko

Místo realizace NUTS5:

Kód NUTS5:	Název NUTS5:	Spadá pod:
CZ0311544256	České Budějovice	České Budějovice
CZ0323545970	Plzeň 1	Plzeň-město
CZ0412554961	Karlovy Vary	Karlovy Vary
CZ0427567892	Ústí nad Labem-město	Ústí nad Labem
CZ0513556904	Liberec (nečleněné město)	Liberec
CZ0521569810	Hradec Králové	Hradec Králové
CZ0532574716	Pardubice I	Pardubice
CZ0632586846	Jihlava	Jihlava
CZ0642550973	Brno-střed	Brno-město
CZ0712500496	Olomouc	Olomouc
CZ0724585068	Zlín	Zlín
CZ0806546135	Ostrava-Jih	Ostrava-město

Realizované investice NUTS3:

Kód NUTS3:	Název NUTS3:	Procentní podíl:
CZ031	Jihočeský kraj	8
CZ032	Plzeňský kraj	9
CZ041	Karlovarský kraj	8
CZ042	Ústecký kraj	8
CZ051	Liberecký kraj	8
CZ052	Královéhradecký kraj	9

CZ053	Pardubický kraj	8
CZ063	Kraj Vysočina	8
CZ064	Jihomoravský kraj	9
CZ071	Olomoucký kraj	8
CZ072	Zlínský kraj	8

POZNÁMKA:

Projekty ESF vyžadují analýzu územního dopadu – některé dotační tituly jsou omezeny pouze na určité regiony (např. se zvýšenou nezaměstnaností apod.). V ČR je např. často z veřejné podpory vyloučeno území hlavního města Prahy.

Klíčové aktivity

Číslo aktivity: 01

Název klíčové aktivity: Příprava a realizace interaktivního kurzu

Na realizaci se podílí:

Náklady na klíčovou aktivitu:	Celkem způsobilé výdaje:	2 935 307,09
--------------------------------------	---------------------------------	--------------

ESF způsobilé výdaje:	2 935 307,09
------------------------------	--------------

ERDF způsobilé výdaje:	0,00
-------------------------------	------

Podrobný popis realizace klíčové aktivity:

Realizační tým připraví návrh obsahu kurzu s názvem Život na zkoušku a způsob práce s cílovou skupinou. Rozpracuje 100 modelových životních situací a připraví scénáře hry. Připraví pracovní listy se strukturou obsahu kurzu a zdůrazňující hlavní myšlenky. Provede pilotní kurzy a následně kurzy 3 kola kurzů ve 12 -ti krajských městech. Na každém kurzu budou přítomni 2 lektori.

Manažer projektu zajistí motivaci cílové skupiny distribucí informací o projektu a využije akt. č. 3 k podpoře informovanosti. Blíže viz. popis práce s cílovou skupinou a eliminace rizik - záložka Popis projektu.

Časový průběh:

Příprava modelových životních situací, 2.7.2012 - 17.8.2012

Příprava scénářů, 23.7.2012 - 9.11.2012

Příprava dotazníku pro přidělení scénáře, 29.10.2012 - 9.11.2012

Příprava materiálů pro realizaci kurzu, 12.11.2012 - 8.3.2013

- Materiály pro účastníky kurzu, 12.11.2012 - 11.1.2013
- Materiály pro provedení kurzu, 17.12.2012 - 25.1.2013
- Metodika provedení kurzu, 31.12.2012 - 15.2.2013
- Výroba materiálů pro provedení kurzu, 28.1.2013 - 8.3.2013

Provedení kurzů, 9.3.2013 - 22.6.2013

- Pilot, 9.3.2013 - 30.3.2013
- kolo, 6.4.2013 - 27.4.2013
- kolo, 4.5.2013 - 25.5.2013
- kolo, 1.6.2013 - 22.6.2013

Podíl na nákladech projektu:

Odborný garant projektu	60%	329 318,40 Kč
Vedoucí přípravy kurzu	100%	274 164,00 Kč
Metodik financí	90%	105 480,00 Kč
Metodik komunikačních dovedností	90%	98 640,00 Kč
Metodik psychologie vzdělávání	90%	92 160,00 Kč
Metodik spotřebitelského chování	90%	96 120,00 Kč
Editor textů	34%	33 415,20 Kč
Lektor	100%	554 400,00 Kč
Projektový manažer	50%	439 091,20 Kč
Asistent projektového manažera	34%	102 637,57 Kč
Finanční řízení projektu	20%	102 912,00 Kč
FKSP	34%	5 692,42 Kč
Výroba materiálů pro provedení kurzu	100%	100 000,00 Kč
Pronájem školících prostor	100%	200 000,00 Kč
Audit	34%	40 800,00 Kč
NEPŘÍMÉ NÁKLADY	34%	410 060,10 Kč

Výstup klíčové aktivity:

Vzdělávací program s metodikou kurzu Život na zkoušku a pracovními listy - 800 proškolených osob.

Číslo aktivity: 02

Název klíčové aktivity: Příprava a realizace webové platformy

Na realizaci se podílí:

Náklady na klíčovou aktivitu:	Celkem způsobilé výdaje:	4 836 511,71
--------------------------------------	---------------------------------	--------------

ESF způsobilé výdaje:	4 836 511,71
------------------------------	--------------

ERDF způsobilé výdaje:	0,00
-------------------------------	------

Podrobný popis realizace klíčové aktivity:

Realizační tým připraví zadání pro implementaci webové aplikace - interaktivní hry, která bude obsahovat reálné životní situace a rizikové momenty, bude uživateli nabízet možnosti jak se zachovat a bude reagovat na zvolená řešení situací dle připravených scénářů, včetně závěrečného shrnutí životního příběhu postavy a komentářů ke zvoleným řešením situací. Vycházet přitom bude ze scénářů a komentářů připravených v rámci tvorby interaktivního kurzu. Pro výběr scénáře bude připraven dotazník, který zmapuje životní situaci uživatele a nabídne mu vhodné postavy ke hře.

Metodici budou kontrolovat průběh dodávky webového portálu a grafické ztvárnění herního prostředí. Blíže práce s cílovou skupinou a eliminace rizik - viz záložka popis projektu.

Časový průběh:

Požadavky na technické řešení, 30. 7. 2012 - 7. 9. 2012

Požadavky na grafické řešení, 30. 7. 2012 - 7. 9. 2012

Revize / Modifikace životních situací a scénářů pro realizaci web aplikace,
22. 10. 2012 - 2. 11. 2012

Revize / Modifikace dotazníku pro realizaci web aplikace, 22. 10. 2012 - 2. 11. 2012

Výběrové řízení na dodavatele SW platformy, 10. 9. 2012 - 19. 10. 2012

Dodání platformy, 22. 10. 2012 - 8. 2. 2013

Zadání životních situací a scénářů do aplikace, 11. 2. 2013 - 8. 3. 2013

Zadání dotazníku do aplikace a namapování na scénáře, 11. 3. 2013 - 15. 3. 2013

Testování, 18. 3. 2013 - 12. 4. 2013

Provoz aplikace, 15. 4. 2013 - 25. 10. 2013

Podíl na nákladech projektu:

Odborný garant projektu	30%	164 659,20 Kč
Vedoucí přípravy webové aplikace	100%	289 440,00 Kč
Metodik financí	10%	11 720,00 Kč
Metodik komunikačních dovedností	10%	10 960,00 Kč
Metodik psychologie vzdělávání	10%	10 240,00 Kč
Metodik spotřebitelského chování	10%	10 680,00 Kč
Editor textů	33%	32 432,40 Kč
ICT konzultant	100%	170 400,00 Kč
Projektový manažer	30%	263 454,72 Kč
Asistent projektového manažera	33%	99 618,82 Kč
Finanční řízení projektu	40%	205 824,00 Kč
FKSP	33%	5 524,99 Kč
Dodávka SW platformy	100%	2 880 000,00 Kč
Provoz aplikace	100%	48 000,00 Kč
Audit	33%	39 600,00 Kč
NEPŘÍMÉ NÁKLADY	33%	397 999,51 Kč

Výstup klíčové aktivity:

Webová platforma Život na zkoušku na samostatných webových stránkách.

Číslo aktivity:	03	
Název klíčové aktivity:	Propagace dalšího vzdělávání	
Na realizaci se podílí:		
Náklady na klíčovou aktivitu:	Celkem způsobilé výdaje:	2 065 364,32
	ESF způsobilé výdaje:	2 065 364,32
	ERDF způsobilé výdaje:	0,00

Podrobný popis realizace klíčové aktivity:

Realizační tým připraví plán medializace idejí motivujících k dalšímu vzdělávání a jednotlivé prvky medializace - bannery, PR články, tištěné motivační materiály. Práce s cílovou skupinou - viz Popis projektu.

Časový průběh:

Vypracování standardů grafické prezentace, 22. 10. 2012 - 14. 12. 2012

Příprava tištěných materiálů sloužících k motivaci k dalšímu vzdělávání,

15. 1. 2013 - 10. 2. 2013

Příprava grafických prvků motivace k dalšímu vzdělávání - bannery,

15. 2. 2013 - 10. 3. 2013

Příprava PR článků motivace k dalšímu vzdělávání, 15. 2. 2013 - 10. 3. 2013

Výroba letáku motivace k dalšímu vzdělávání, 13. 2. 2013 - 24. 2. 2013

Výroba grafických prvků motivace k dalšímu vzdělávání - bannery,

13. 2. 2013 - 24. 3. 2013

Výroba grafiky PR článků motivace k dalšímu vzdělávání, 13. 2. 2013 - 24. 3. 2013

Distribuce letáků motivace k dalšímu vzdělávání, 11. 3. 2013 - 24. 5. 2013

Umístění grafických prvků motivace k dalšímu vzdělávání na Internetu - nákup reklamního prostoru na vybraných serverech, 27. 3. 2013 - 11. 10. 2013

Umístění PR článků motivace k dalšímu vzdělávání - nákup reklamního prostoru pro PR články, 27. 3. 2013 - 11. 10. 2013

Podíl na nákladech projektu:

Odborný garant projektu	10%	54 886,40 Kč
Editor textů	33%	32 432,40 Kč
Koordinátor mediální kampaně	100%	115 200,00 Kč
Projektový manažer	20%	175 636,48 Kč
Asistent projektového manažera	33%	99 618,82 Kč
Finanční řízení projektu	40%	205 824,00 Kč

FKSP	33%	5 524,99 Kč
Výroba letáků motivace k dalšímu vzdělávání	100%	350 000,00 Kč
Výroba grafických prvků motivace k dalšímu vzdělávání – bannery	100%	36 600,00 Kč
Příprava grafiky k PR článkům motivace k dalšímu vzdělávání	100%	26 400,00 Kč
Distribuce letáků motivace k dalšímu vzdělávání	100%	125 000,00 Kč
Umístění grafických prvků motivace k dalšímu vzdělávání na Internetu - nákup reklamního prostoru na vybraných serverech	100%	420 000,00 Kč
Umístění PR článků motivace k dalšímu vzdělávání na Internetu - nákup reklamního prostoru (PR články) na vybraných serverech	100%	125 000,00 Kč
Audit	33%	39 600,00 Kč
NEPŘÍMÉ NÁKLADY	33%	397 999,51 Kč

Výstup klíčové aktivity:

- Leták v jednotném formátu - tisk 180 tisíc motivačních letáků A4, sklad harmonika 6 stran
- Distribuce 180 tisíc motivačních letáků do schránek domácností v 12 -ti krajských městech
- Reklamní bannery (5 kreativ) - animovaný flash, 6 velikostních variant - motivace k dalšímu vzdělávání.
- Umístění reklamních bannerů s odkazem na webovou aplikaci "života na zkoušku" na internetových portálech - počet zobrazení 2.187.500 při průměrné ceně 160,- Kč za 1.000 zobrazení.
- 10 PR článků motivující k dalšímu vzdělávání a jejich zveřejnění – cca. 10 PR článků při průměrné ceně 10.000,- Kč za zveřejnění článku.
- 2 TV vystoupení v pořadech typu „Dobré ráno, Sama doma apod.“ - bez nákladů na služby.

PLÁNOVÁNÍ ETAP, MILNÍKŮ PROJEKTU

Pro plánování časového rámce projektu, ale i pro celkové efektivní řízení projektu ve všech jeho fázích, je vhodné rozčlenit realizaci projektu do tzv. etap.

Každá etapa projektu slučuje činnosti / aktivity projektu, které mají společné výstupy a probíhají ve vymezeném čase. Výstup jedné etapy je vždy vstupem do etapy následující. Rozdělení projektu do etap usnadňuje orientaci a řízení v projektu. V rámci plánování, zvláště u rozsáhlých projektů, nám rozčlenění do etap umožňuje plánovat v detailu pouze konkrétní nejbližší etapu realizace. Ostatní etapy jsou plánovány rámcově a jsou v detailu upřesňovány až v průběhu realizace etapy předešlé, na základě vyhodnocení výsledků a kvality výstupů. Na konci každé etapy dochází k jejímu hodnocení a je možné přijímat rozhodnutí o pokračování / zastavení projektu (je to vhodný okamžik pro zadavatele projektu).

Plánování pomocí etap má své nesporné výhody:

1. Je přínosné pro řízení projektu z pohledu vyšších vedoucích – sponzora.
2. Při plánování projektu nám etapy umožňují plánovat od větších celků k detailním činnostem / aktivitám.
3. Umožňuje nám efektivnější rozhodování, zda na některou etapu aplikovat například interní / externí subdodávku (podprojekt)
4. Umožňuje postupnou a řízenou kontrolu dílčích výsledků projektu

Každá etapa projektu má jasnou charakteristiku a můžeme o ní říci:

- Co je jejím cílem?
- Jakými činnostmi, aktivitami bude cíle dosaženo?
- Jaké metody práce a postupy budou využity?
- Jaké jsou nezbytné vstupy pro realizaci etapy?
- Jaké zdroje budeme potřebovat pro realizaci?
- Jaké jsou kladeny požadavky na projektový tým?
- Co jsou konkrétní výstupy etapy?

Jak přistupovat k dělení projektu do etap?

1. Využijte zkušeností z minulých projektů
2. Využijte osvědčených šablon pro identické projekty
3. Definujte etapy podle stanovených kontrolních termínů předepsaných zadavatelem projektu (sponzorem)

Konec každé etapy označujeme jako takzvaný milník projektu (milestone).

Metoda plánování projektu do etap a definování jednotlivých projektových milníků je vhodná pro počáteční stanovení časového plánu projektu. Můžeme ji ale i vhodně využít pro komunikaci výstupů projektu. A to nejen směrem k zadavateli ale i k projektovému týmu. Na základě definovaných milníků a jejich plnění je zcela jednoznačně vidět postup práce projektu.

Každý milník musí být v plánu jednoznačně a konkrétně formulovaný (např. SW řešení dodáno, školení zákazníka zahájeno / ukončeno apod.). Doba realizace milníku musí být

stanovena reálně. Počet etap a tím i milníku je odvozen podle typu a rozsahu konkrétního projektu.

Příklad plánů milníků

PLÁN PROJEKTOVÝCH MILNÍKŮ				
Kód	Milník	Plánovaný termín	Aktuálně plánovaný termín	Skutečný termín

Plán milníků je v běžné praxi, zvláště u rozsáhlých projektů, využíván na pracovních poradách projektu jako základní kontrolní nástroj činnosti projektu.

Pro plánování a zaznamenání etap, milníků, činností, aktivit a výstupů projektu se u menších projektů v praxi využívají běžně dostupné SW nástroje jako např. Word a Excel.

U rozsáhlejších projektů je vhodné pro plánování využít specializované SW nástroje jako např. MS Project. Tento nástroj nám umožňuje zaznamenat úplný plán projektu jak z pohledu dílčích činností projektu, tak i například z pohledu časových náročností jednotlivých činností a přidělených zdrojů na realizaci. Pro přehledné znázornění plánu projektu se standardně využívá tzv. Ganttův diagram (úsečkový graf).

Příklad z praxe - plán

Konkrétní podoba dokumentace projektových milníků vždy závisí na zadavateli. V našem projektu jsme identifikovali 3 základní milníky:

- Realizace interaktivních kurzů,
- Realizace webové platformy,
- Realizace propagace dalšího vzdělávání.

	2012											
	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.
Příprava a realizace interaktivního kurzu							X	X	X	X	X	X
Příprava a realizace webové platformy							X	X	X	X	X	X
Propagace dalšího vzdělávání							X	X	X	X	X	X

	2013											
	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.
Příprava a realizace interaktivního kurzu	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
Příprava a realizace webové platformy	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
Propagace dalšího vzdělávání	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		

POZNÁMKA:

V praxi se zpravidla neodehrávají všechny aktivity vedoucí k dosažení jednotlivých milníků ve stejném čase a některých milníků je dosaženo dříve než jiných. Z pohledu financování a kontroly plnění dodávky projektu jsme zvolili toto zjednodušení. V tomto případě bude tedy dodání všech výstupů projektu kontrolováno při jeho ukončení, přičemž financování bude probíhat průběžně. V případě zjištění závad, či částečného neplnění dodávek, je výsledná dotace krácena a subjekt, který dotaci obdržel je pak povinen část prostředků vrátit.

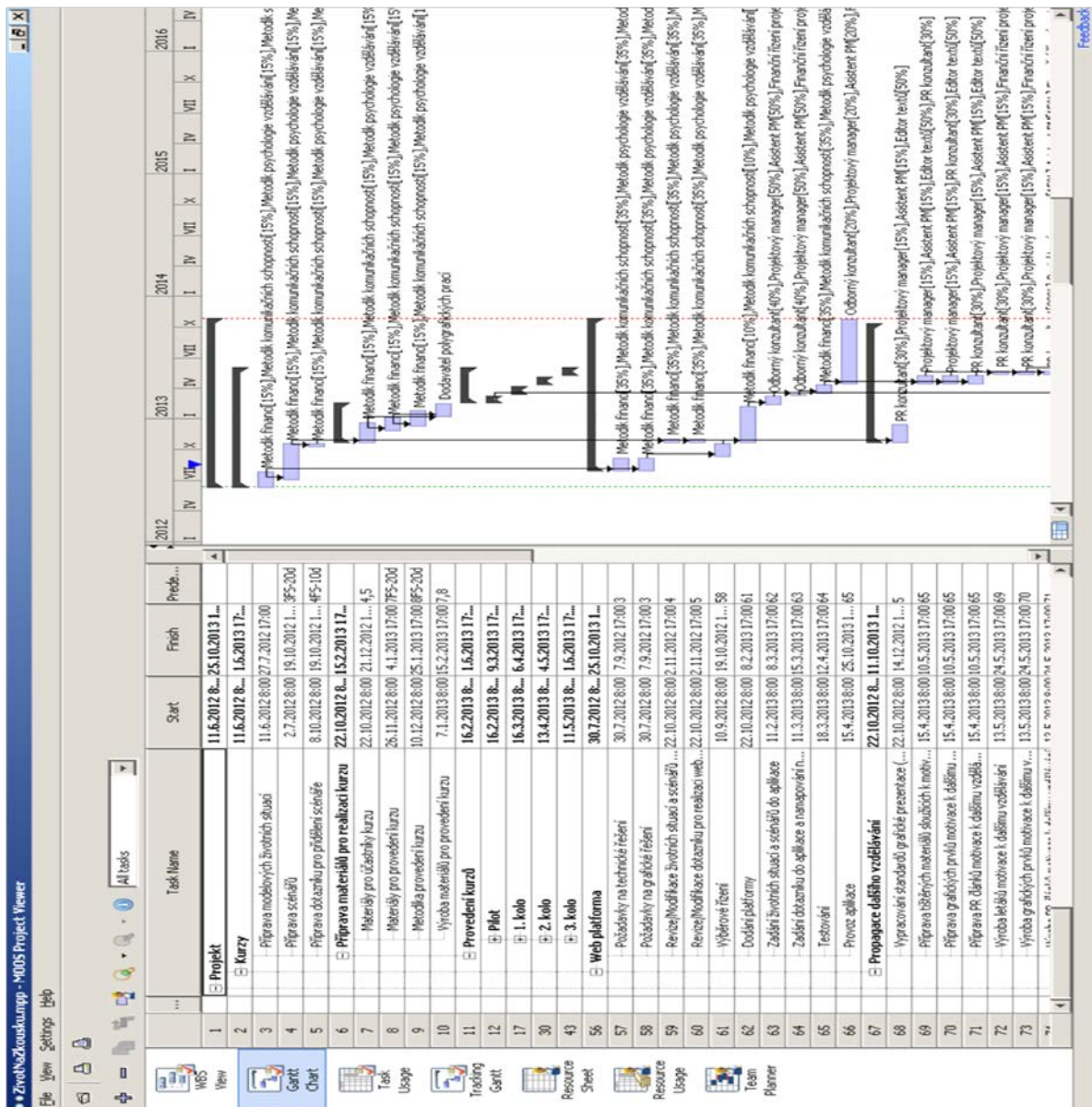
Časový plán

Časový plán je zpracováván na rozdíl od plánu milníků zpracován v detailu. Jedná se přiřazení a grafické znázornění konkrétních termínů jednotlivých fází projektu, pracovních balíků, činností a aktivit.

Příklad časového plánu na úrovni pracovních balíků (work packages) - milníků

Task Name	Start	Finish
Projekt	11.6.2012 8:00	25.10.2013 17:00
Kurz	11.6.2012 8:00	1.6.2013 17:00
Příprava modelových životních situací	11.6.2012 8:00	27.7.2012 17:00
Příprava scénářů	2.7.2012 8:00	19.10.2012 1:00
Příprava otázek pro předmět scénáře	8.10.2012 8:00	19.10.2012 1:00
Příprava materiálů pro realizaci kurzu	22.10.2012 8:00	15.2.2013 17:00
Materiály pro učební kurzu	22.10.2012 8:00	21.12.2012 1:00
Materiály pro provedení kurzu	26.11.2012 8:00	4.1.2013 17:00
Metodika provedení kurzu	30.12.2012 8:00	25.1.2013 17:00
Výroba materiálů pro provedení kurzu	7.1.2013 8:00	15.2.2013 17:00
Provedení kurzu	16.2.2013 8:00	1.6.2013 17:00
Pilot	16.2.2013 8:00	9.3.2013 17:00
1. kolo	16.3.2013 8:00	6.4.2013 17:00
2. kolo	13.4.2013 8:00	4.5.2013 17:00
3. kolo	11.5.2013 8:00	1.6.2013 17:00
Web platforma	30.7.2012 8:00	25.10.2013 17:00
Přázdavky na technické řešení	30.7.2012 8:00	7.9.2012 17:00
Přázdavky na grafické řešení	30.7.2012 8:00	7.9.2012 17:00
Revizní/modifikační životních situací s scénáři	22.10.2012 8:00	2.11.2012 17:00
Revizní/modifikační otázek pro realizaci web...	22.10.2012 8:00	2.11.2012 17:00
Výběrové řízení	10.8.2012 8:00	19.10.2012 1:00
Dodání platformy	22.10.2012 8:00	8.2.2013 17:00
Zadání životních situací s scénáři do aplikace	11.2.2013 8:00	8.3.2013 17:00
Zadání otázek do aplikace a namapování...	11.3.2013 8:00	15.3.2013 17:00
Testování	18.3.2013 8:00	2.4.2013 17:00
Provoz aplikace	15.4.2013 8:00	25.10.2013 1:00
Propagace dalšího vzdělávání	22.10.2012 8:00	11.10.2013 17:00
Výpracovní standardy grafické prezentace (...)	22.10.2012 8:00	14.12.2012 1:00
Příprava učebních materiálů, skriptů a motiv...	15.4.2013 8:00	10.5.2013 17:00
Příprava grafických příloh motivace k dalšímu vzděláv...	15.4.2013 8:00	10.5.2013 17:00
Příprava PR článků motivace k dalšímu vzděláv...	15.4.2013 8:00	10.5.2013 17:00
Výroba učebních materiálů a dalšímu vzdělávání	13.5.2013 8:00	24.5.2013 17:00
Výroba učebních příloh motivace k dalšímu vzděláv...	13.5.2013 8:00	24.5.2013 17:00

Příklad detailního časového plánu na úrovni konkrétních činností



Podrobný plán na úrovni jednotlivých činností je základem pro kontrolu projektu. V praxi se využívá pro propojení činností, které na sebe navazují tzv. zřetězení. Díky zřetězení činností jsme schopni ihned identifikovat jakékoli odchylky od původního plánu (např. v případě zpoždění subdodávky), dopady těchto odchylek na celý plán projektu a díky tomuto poznání včas přijímat i rozhodnutí k eliminaci negativních dopadů na celkový cíl – výstup projektu (např. úprava / aktualizace realizačního plánu projektu bez vlivu na termín ukončení etapy projektu / celého projektu).

V průběhu plánování časových dotací pro realizaci jednotlivých činností se doporučuje zapracovat do plánu určitou objektivní časovou rezervu. Důvodem tohoto konání je skutečnost, že ani velká znalost problematiky a zkušenosti spolupracovníků v projektovém týmu nezaručují a neumožňují plánovat dobu realizace činností v přesně stanoveném časovém rozmezí. Vždy se objeví okolnosti a vlivy, které přesně plánovaný čas realizace mírně zdeformují.

PLÁNOVÁNÍ ZDROJŮ A NÁKLADŮ

Plánování zdrojů a nákladů je velmi důležitým krokem v práci projektového manažera. K dříve definovaným aktivitám projektu je v této plánovací fázi nutné přidělit dostatečné lidské zdroje, nástroje a náklady (financování). Vytvořený plán poskytuje komplexní informaci o potřebě a dostupnosti pracovníků v projektu, nástrojích a zařízeních, které potřebuje projekt využívat a o nákladech, formě realizace a financování každé dílčí činnosti projektu / etapy projektu / celého projektu.

Plán zdrojů a nákladů je v průběhu projektu na základě jeho vývoje pravidelně kontrolován a aktualizován. V praxi je běžné provádět tuto aktualizaci v rámci měsíčních intervalů, dále pak v rámci detailního plánování další etapy projektu.

Plán lidských zdrojů

Při plánování lidských zdrojů je nezbytné ihned v počátcích správně identifikovat potřebné zdroje pro realizaci všech cílů projektu. Jak z pohledu odbornosti, tak i z pohledu časového zapojení jednotlivých pracovníků.

Po provedené analýze potřebných zdrojů, je nutné zajistit ve spolupráci se zadavatelem projektu (vedením organizace) odsouhlasení zapojení těchto zdrojů v projektu. Dále je nezbytné zajistit i předběžné odsouhlasení zapojení potřebných externích zdrojů. Externí zdroje jsou obvykle plánovány do projektu z následujících důvodů:

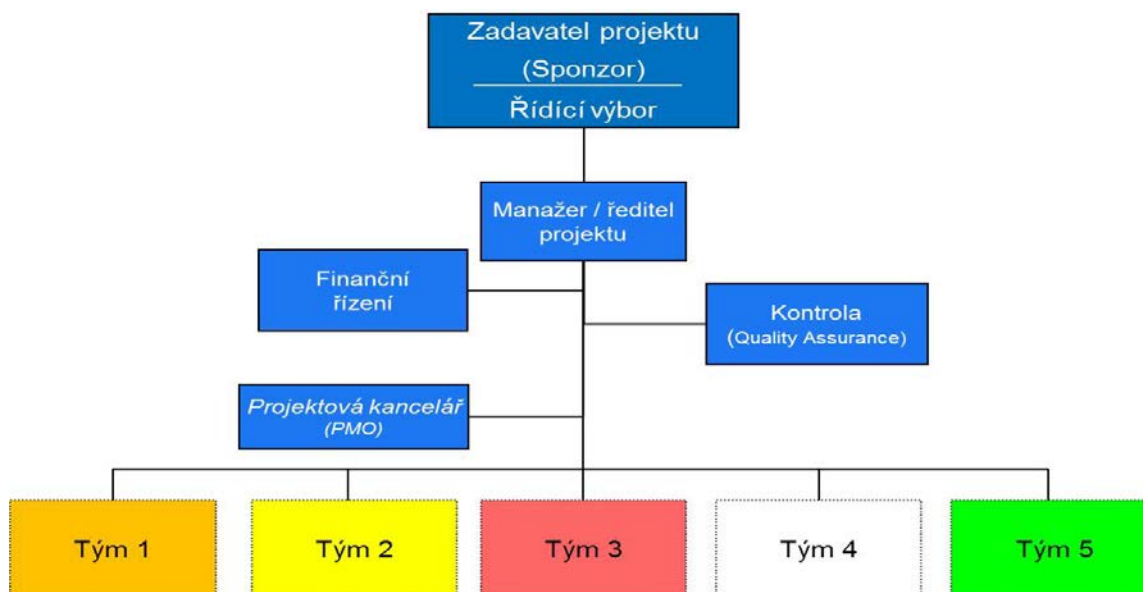
1. Organizace nedisponuje potřebným počtem volných pracovníků v dané odbornosti – zapojení zdrojů do projektu by mohlo ohrozit standardní plnění úloh v liniové struktuře organizace
2. Organizace nedisponuje pracovníky s potřebnou odbornou znalostí nebo zkušeností

V praxi je ale obvyklé zdroje a náklady plánovat společně. V závislosti na rozsahu projektu může být ale plán lidských zdrojů tvořen odděleně a následně je pak doplněn o plán nákladů na tyto lidské zdroje.

Plán lidských zdrojů vytváříme tak, že každé aktivitě projektu přiřazujeme odhadované lidské zdroje s časovou dotací pro realizaci konkrétních úkolů. Lidské zdroje dále členíme na:

- Pracovníky, kteří jsou organizačně začleněni do projektového týmu na 100% – jsou personálně podřízeni projektovému manažerovi (včetně externích pracovníků). Tito pracovníci jsou do projektového týmu nominováni na základě „Pověření pro práci v projektovém týmu“ – viz přílohy.
- Pracovníky, kteří jsou pouze částečně zapojeni do projektu, personálně podléhají svému liniovému nadřízenému, ale spolupracují na plnění konkrétních úkolů projektu ve stanovených časových dotacích.

Organizační struktura projektu



Role v projektu

Role v projektu jsou v zásadě definovány přes úkoly (odpovědnost) a přes kompetence (pravomoci) v projektu.

Standardní organizační struktura projektu obsahuje následující role:

1. Zadavatel (sponzor) projektu (Project Sponsor)
2. Řídící výbor projektu (Steering Committee) – u rozsáhlých projektů
3. Mentor-ři projektu (Mentors team) – u rozsáhlých projektů
4. Manažer projektu (Project Manager)
5. Projektová kancelář (PMO – Project Management Office) – u rozsáhlých projektů
6. Finanční manažer (Finance Manager)
7. Pracovník kontroly (Quality Assurance Manager)
8. Výkonný tým-y projektu (Project Team)

ROLE	FUNKCE
Zadavatel (sponzor) projektu (Project Sponsor)	Nejvyšší výkonná funkce
Řídící výbor projektu (Steering Committee)	Rozhodovací funkce
Mentor tým projektu (Mentor's team)	Poradní funkce, podpora projektového manažera při rozhodování

Manažer projektu (Project Manager)	Výkonná projektová role, plánovací, koordinační, organizační a kontrolní funkce
Projektová kancelář (Project Office)	Podpora vedení projektu, příprava podkladových materiálů pro plánované schůzky, tvorba zápisů
Finanční manažer projektu (Finance Manager)	Plánování, sledování, vyhodnocování, aktualizace projektového rozpočtu
Pracovník kontroly projektu (Quality Assurance Manager)	Příprava plánu jakosti, interní audit projektu
Výkonný tým-y projektu (Project Team)	Realizace stanovených úkolů dle projektového plánu

Popis rolí v projektu

Zadavatel projektu

- Zastupuje zájmy organizace v projektu,
- Je nadřízený projektovému manažerovi, společně definují strategii projektu,
- Společně s manažerem projektu je spoluzodpovědný za úspěch / neúspěch projektu.

Kompetence

- Nominace projektového manažera,
- Odsouhlasení personálního složení projektového týmu,
- Řídí výkon činností projektového manažera včetně jeho ohodnocení,
- Schvalování změn projektových cílů, termínů dodávek, nákladů a zdrojů,
- Pravomoc rozhodnout o zastavení projektu.

Činnosti

- Výběr projektového manažera a jeho podpora při tvorbě projektového týmu,
- Formulace a podpis zadání projektu (společně s projektovým manažerem),
- Vedení projektového manažera,
- Účast na poradách projektového týmu dle komunikačního plánu projektu,
- Stanovení a zajištění plánovaných zdrojů a rozpočtu projektu (ve spolupráci s projektovým manažerem),
- Spolupráce při marketingu projektu, strategický projektový controlling,
- Přijímání rozhodnutí na úrovni zadání projektu, spolupráce při zvládnání konfliktů a eskalaci v důsledku zdrojů a rozpočtu,
- Přenos informací z a do projektu z úrovně vedení organizace,
- Ukončení projektu.

Řídící výbor

Obvykle je složen z vedoucích manažerů organizace. Řeší smluvní záležitosti na projektu, schvaluje změny v plánu, zejména změny nastavených milníků. Schvaluje finanční a časové rezervy na projektu, jmenování nebo odvolání projektových manažerů.

Mentor tým projektu

Obvykle je složen z pracovníků organizace, kteří jsou odborníky v problematice, které se činnost projektu dotýká (manažeři odborných útvarů organizace). Projektovým manažerem je využíván jako poradní orgán při přípravě důležitých rozhodnutí v průběhu životního cyklu projektu.

Manažer projektu

Projektový manažer řídí projekt, zodpovídá celkově za naplnění cílů projektu.

- Je člen projektového týmu / projektové organizace,
- Je odpovědný a podřízený zadavateli projektu,
- Je nadřízený členům projektového týmu a spolupracovníkům v projektu,
- Koordinuje činnosti projektu,
- Zastupuje projekt vzhledem k vedení organizace.

Kompetence

- Řídí výkon činností projektu / projektových týmů dle zadání projektu,
- Personálně řídí členy projektového týmu / projektové organizace,
- Organizuje a řídí pracovní porady projektu dle schváleného komunikačního plánu projektu,
- Rozhoduje o dílčích změnách v plánu projektu – dle schváleného rozsahu od zadavatele projektu,
- Je zodpovědný za výstupy projektu a přenos know-how projektu do organizace.

Činnosti

- Řízení projektu,
- Definování a schválení zadání projektu (ve spolupráci se zadavatelem projektu),
- Zahájení projektu,
- Návrh a sestavení projektového týmu,
- Zpracování plánů projektu,
- Řízení rizik projektu,
- Marketing projektu,
- Zpracování projektové dokumentace,
- Řízení komunikace v projektu i vně projektu,
- Reporting projektu - vypracovávání zpráv o postupu projektu,
- Ukončení projektu.

Hlavní odpovědnosti

- Řízení realizace implementačních plánů,
- Identifikace odchylek od plánů, vyhotovení návrhů na realizaci nápravných opatření,
- Přenos informací o realizaci projektu (do projektového týmu / vedení organizace),

- Personální řízení projektového týmu / projektové organizace,
- Zpracování a předkládání požadavků ke schválení mimo jeho kompetence,
- Řízení rizik, problémů a navrhování vhodných způsobů eliminace,
- Sledování a vyhodnocování nákladů projektu vzhledem k stanovenému rozpočtu,
- Řízení kvality výstupů projektu.

Člen projektového týmu

Je členem konkrétního projektového týmu / sub- týmu v rámci definované organizační struktury projektu.

- Je podřízený vedoucímu týmu případně přímo projektovému manažerovi.

Kompetence

- Rozhoduje o použití metod a nástrojů při zpracování přidělených úkolů v týmu / projektu,
- Rozhoduje o převzetí odpovědnosti za zadaný pracovní úkol.

Činnosti

- Spolupráce při vypracování projektových plánů,
- Spolupráce při plánování a řízení rizik v projektu,
- Samostatné plnění úkolů v projektu,
- Předkládání návrhů na zefektivnění činností v projektu,
- Operativní kontrola kvality realizovaných pracovních úkolů,
- Účast na pravidelných pracovních poradách týmu / projektu.

Příklad z praxe – Plán lidských zdrojů

Počet osob v realizačním týmu: 14

Složení realizačního týmu:

číslo	Název pozice	Úvazek	Forma
001	Projektový manažer	80,00 %	Pracovní smlouva
002	Finanční manažer	50,00 %	Pracovní smlouva
003	Asistent projektového manažera	55,00 %	Pracovní smlouva
004	Metodik financí	586,00 hodin	DPP
005	Metodik komunikačních dovedností	548,00 hodin	DPP
006	Metodik psychologie vzdělávání	512,00 hodin	DPP
007	Metodik spotřebitelského chování	534,00 hodin	DPP
008	Vedoucí přípravy kurzu	682,00 hodin	DPČ
009	Vedoucí přípravy webové aplikace	720,00 hodin	DPČ
010	Odborný garant projektu	80,00 %	Pracovní smlouva
011	Editor textů	546,00 hodin	DPP
012	Lektor	924,00 hodin	DPP
013	ICT konzultant	568,00 hodin	DPP
014	Koordinátor mediální kampaně	384,00 hodin	DPP

Manažerské a administrativní pozice:

Název pozice	Projektový manažer
Název subjektu	Vyšší odborná škola sociálně právní, Praha 10, Jasmínová 3166/37a
Forma	Pracovní smlouva
Úvazek	80,00 %
Sazba	51 200,00 za měsíc

Přepočítání dle úvazku 40 960,00

Popis úvazku:

Pracovní náplň

Manažer projektu odpovídá za celkové řízení projektu:

- Komunikuje s poskytovatelem podpory,
- Řídí rizika projektu, přijímá opatření,
- Vyhodnocuje průběh projektu, soulad s harmonogramem apod.,
- Je zodpovědný za správnost a přípravu monitorovacích zpráv,
- Je zodpovědný za správnost výběrového řízení,
- Vede pracovní porady realizačního týmu,

- Sleduje naplňování monitorovacích indikátorů projektu,
- Účastní se na kontrolách projektu,
- Je zodpovědný za výběr a smlouvy pracovníků projektu/lektorů,
- Je zodpovědný za konečný obsah kurzu webového portálu a propagace dalšího vzdělávání.

Název pozice	Finanční manažer
Název subjektu	Vyšší odborná škola sociálně právní, Praha 10, Jasmínová 3166/37a
Forma	Pracovní smlouva
Úvazek	50,00 %
Sazba	44 800,00 za měsíc
Přepočet dle úvazku	22 400,00

Popis úvazku:

Pracovní náplň

Finanční manažer má v projektu odpovědnost za finanční správnost a platby, tzn. za:

- Vedení účetnictví podle podmínek operačního programu,
- Shromažďování a evidence účetních podkladů,
- Kontrola a zúčtování položek,
- Spolupráce s bankou, vedení bankovního účtu a kontrola bankovních operací,
- Kontrola podkladů pro žádosti o platbu,
- Zpracování žádosti o platbu,
- Příprava podkladů pro finanční části monitorovacích zpráv,
- Dohled nad financováním projektu a stavem rozpočtu projektu,
- Účast na kontrolách projektu,
- Účast na poradách o projektu k jeho řízení a chodu,
- Komunikuje s účetní projektu a personalistkou (obě pozice hrazeny z nepřímých nákladů),
- V případě nepřítomnosti manažera projektu ho zastupuje,
- V případě nepřítomnosti je zastupován hlavní účetní projektu / školy,
- Řídí výběrová řízení projektu.

Název pozice	Asistent projektového manažera
Název subjektu	Vyšší odborná škola sociálně právní, Praha 10, Jasmínová 3166/37a
Forma	Pracovní smlouva
Úvazek	55,00 %
Sazba	25 600,00 za měsíc
Přepoččet dle úvazku	14 080,00

Popis úvazku:

Pracovní náplň

Asistent manažera projektu:

- Zajišťuje administrativní práce pro všechny členy realizačního týmu,
- Vede provozní korespondenci, adresáře, statistiky, databáze účastníků,
- Připravuje podklady pro věcnou přípravu monitorovacích zpráv,
- Je zodpovědný za archivaci materiálů a archivaci dokumentace k projektu,
- Je zodpovědný za dodržování pravidel publicity,
- Účastní se porad a zpracovává zápisy,
- Účastní se kontrol projektu,
- Připravuje podklady k analýze a hodnocení projektu,
- Zajišťuje sběr a evidenci hodnotících dotazníků,
- Zajišťuje evidenci podpořených osob.

Odborné pozice:

Název pozice	Metodik financí
Název subjektu	Vyšší odborná škola sociálně právní, Praha 10, Jasmínová 3166/37a
Forma	DPP
Úvazek	586,00 hodin
Sazba	200,00 za hodinu
Přepoččet dle úvazku	117 200, 00
Popis úvazku	DPP průběžně, úvazek za projekt celkem

Pracovní náplň

Poskytuje znalost ekonomických principů, konstrukce finančních produktů a jejich parametrů, zásad návrhu rozpočtu a efektivního hospodaření s financemi. Aktivně se podílí se na tvorbě následujících výstupů projektu formou autorských textů a revizí

dokumentů, odpovídá za naplnění cílů tématu "Odpovědný přístup k financím".

Participace na výstupech:

- Příprava modelových životních situací,
- Příprava scénářů,
- Příprava dotazníku pro přidělení scénáře,
- Materiály pro účastníky kurzu,
- Materiály pro provedení kurzu,
- Metodika provedení kurzu,
- Revize / modifikace životních situací a scénářů pro realizaci web aplikace,
- Revize / modifikace dotazníku pro realizaci web aplikace,
- Testování web aplikace.

Název pozice	Metodik komunikačních dovedností
Název subjektu	Vyšší odborná škola sociálně právní, Praha 10, Jasmínová 3166/37a
Forma	DPP
Úvazek	548,00 hodin
Sazba	200,00 za hodinu
Přepočet dle úvazku	109 600,00

Popis úvazku:

Pracovní náplň

Poskytuje znalost komunikačních nástrojů a dovedností a jejich využití v denní praxi - rozdílná, typologie lidí, základy asertivní komunikace, schopnost naslouchat a slyšet, verbální projev, komunikační styly, komunikační kanály ve společnosti, dezinformace a informační šum.

Podílí se především na tvorbě některých životních situací a metodice provedení kurzů formou autorských textů a revizí dokumentů, odpovídá za naplnění cílů tématu "Vztah k médiím a informačním technologiím" a "Aktivní občanství".

Participace na výstupech:

- Příprava modelových životních situací a příprava scénářů
 - Příprava dotazníku pro přidělení scénáře
 - Materiály pro účastníky kurzu a provedení kurzu
 - Metodika provedení kurzu
 - Revize / modifikace životních situací a scénářů pro realizaci web aplikace
 - Revize / modifikace dotazníku pro realizaci web aplikace
 - Testování web aplikace
-

Název pozice	Metodik psychologie vzdělávání
Název subjektu	Vyšší odborná škola sociálně právní, Praha 10, Jasmínová 3166/37a
Forma	DPP
Úvazek	512,00 hodin
Sazba	200,00 za hodinu
Přepočet dle úvazku	102 400,00
Popis úvazku:	Za projekt

Pracovní náplň

Poskytuje znalosti v oblasti vzdělávacích metod a forem - naplnění vzdělávacích cílů, rozvoj žádoucích kompetencí, interakce mezi účastníky kurzu a lektory.

Podílí se především na definici základních principů interaktivních kurzů, tvorbě některých životních situací a metodice provedení kurzů formou autorských textů a revizí dokumentů, odpovídá za naplnění cílů tématu "Rozvoj všeobecného přehledu z hlediska občanských kompetencí" a "Stimulace poptávky po individuálním vzdělávání ze strany jednotlivců a prohloubení obecné informovanosti o významu a možnostech dalšího vzdělávání".

Participace na výstupech:

- Příprava modelových životních situací,
- Příprava scénářů,
- Příprava dotazníku pro přidělení scénáře,
- Materiály pro účastníky kurzu,
- Materiály pro provedení kurzu,
- Metodika provedení kurzu,
- Revize / modifikace životních situací a scénářů pro realizaci web aplikace,
- Revize / modifikace dotazníku pro realizaci web aplikace,
- Testování web aplikace.

Název pozice	Metodik spotřebitelského chování
Název subjektu	Vyšší odborná škola sociálně právní, Praha 10, Jasmínová 3166/37a
Forma	DPP
Úvazek	534,00 hodin
Sazba	200,00 za hodinu
Přepočet dle úvazku	106 800,00
Popis úvazku	Za projekt

Pracovní náplň

Poskytuje znalost spotřebitelské segmentace, spotřebitelské typologie, rozhodovacího procesu, vztahu psychiky a spotřebního chování, principech regionálních a globálních trhů. Aktivně se podílí na tvorbě následujících výstupů projektu formou autorských textů a revizí dokumentů, odpovídá za naplnění cílů tématu "Odpovědné spotřebitelské chování"

Participace na výstupech:

- Příprava modelových životních situací a příprava scénářů,
- Příprava dotazníku pro přidělení scénáře,
- Materiály pro účastníky kurzu,
- Materiály pro provedení kurzu,
- Metodika provedení kurzu,
- Revize / modifikace životních situací a scénářů pro realizaci web aplikace,
- Revize / modifikace dotazníku pro realizaci web aplikace,
- Testování web aplikace.

Název pozice	Vedoucí přípravy kurzu
Název subjektu	Vyšší odborná škola sociálně právní, Praha 10, Jasmínová 3166/37a
Forma	DPČ
Úvazek	682,00 hodin
Sazba	300,00 za hodinu
Přepočet dle úvazku	204 600, 00
Popis úvazku:	Za projekt

Pracovní náplň

Definuje požadavky na metodiky a konzultanty, reviduje jejich výstupy, předkládá návrhy na rozhodnutí projektového manažera. Je odpovědný za kvalitu interaktivního kurzu.

Odpovědnost za tyto výstupy:

- Příprava modelových životních situací,
 - Příprava scénářů,
 - Příprava dotazníku pro přidělení scénáře,
 - Materiály pro účastníky kurzu,
 - Materiály pro provedení kurzu,
 - Metodika provedení kurzu.
-

Název pozice	Vedoucí přípravy webové aplikace
Název subjektu	Vyšší odborná škola sociálně právní, Praha 10, Jasmínová 3166/37a
Forma	DPČ
Úvazek	720,00 hodin
Sazba	300,00 za hodinu
Přepočet dle úvazku	216 000,00
Popis úvazku	Za projekt

Pracovní náplň

Definuje požadavky na metodiky a konzultanty, reviduje jejich výstupy, předkládá návrhy na rozhodnutí projektového manažera. Je zodpovědný za kvalitu webové platformy.

Odpovědnost za tyto výstupy:

- Požadavky na technické řešení,
- Požadavky na grafické řešení,
- Revize / modifikace životních situací a scénářů pro realizaci web aplikace,
- Revize / modifikace dotazníku pro realizaci web aplikace,
- Dodání platformy,
- Zadání životních situací a scénářů do aplikace,
- Zadání dotazníku do aplikace a namapování na scénáře,
- Testování,
- Provoz aplikace.

Název pozice	Odborný garant projektu
Název subjektu	Vyšší odborná škola sociálně právní, Praha 10, Jasmínová 3166/37a
Forma	Pracovní smlouva
Úvazek	80,00 %
Sazba	32 000,00 za měsíc
Přepočet dle úvazku	25 600,00
Popis úvazku	Za projekt

Pracovní náplň

Navrhne strategii dosažení cílů projektu, kontroluje kvalitu výstupů projektu a naplnění cílů projektu, předkládá projektovému manažerovi návrhy na úpravy a doplnění koordinátorů aktivit.

Název pozice	Editor textů
Název subjektu	Vyšší odborná škola sociálně právní, Praha 10, Jasmínová 3166/37a
Forma	DPP
Úvazek	546,00 hodin
Sazba	180,00 za hodinu
Přepočet dle úvazku	98 280,00
Popis úvazku	Za projekt

Pracovní náplň

Reviduje veškeré texty, které jsou výstupem projektu. Je odpovědný za jazykovou správnost a srozumitelnost veškerých textových výstupů projektu.

Název pozice	Lektor
Název subjektu	Vyšší odborná škola sociálně právní, Praha 10, Jasmínová 3166/37a
Forma	DPP
Úvazek	924,00 hodin
Sazba	600,00 za hodinu
Přepočet dle úvazku	554 400,00
Popis úvazku	Za projekt

Pracovní náplň

Aktivně se podílí na tvorbě metodiky provedení kurzu. Je odpovědný za realizaci interaktivních kurzů.

Participuje na těchto výstupech:

- Metodika provedení kurzu,
- Realizace školení.

Název pozice	ICT konzultant
Název subjektu	Vyšší odborná škola sociálně právní, Praha 10, Jasmínová 3166/37a
Forma	DPP
Úvazek	568,00 hodin
Sazba	300,00 za hodinu
Přepočet dle úvazku	170 400,00
Popis úvazku	Za projekt

Pracovní náplň

Poskytuje znalost informačních technologií se zaměřením na vývoj informačních systémů. Přispívá definicí technických požadavků na webovou aplikaci, pomáhá definovat uživatelské požadavky, účastní se výběrového řízení na dodavatele webové aplikační platformy, definuje odborné požadavky, je členem výběrové komise, z odborného hlediska monitoruje průběh dodávky a převzetí díla.

Participace na výstupech:

- Požadavky na technické řešení,
- Požadavky na grafické řešení,
- Revize / modifikace životních situací a scénářů pro realizaci web aplikace,
- Revize / modifikace dotazníku pro realizaci web aplikace,
- Dodání platformy,
- Zadání životních situací a scénářů do aplikace,
- Zadání dotazníku do aplikace a namapování na scénáře,
- Testování,
- Provoz aplikace.

Název pozice	Koordinátor mediální kampaně
Název subjektu	Vyšší odborná škola sociálně právní, Praha 10, Jasmínová 3166/37a
Forma	DPP
Úvazek	384,00 hodin
Sazba	300,00 za hodinu
Přepočet dle úvazku	115 200,00
Popis úvazku	Za projekt

Pracovní náplň

Definuje požadavky na mediální kampaň, připravuje zadání grafických a polygrafických prací, vybírá vhodné prostory pro umístění kreativ, PR článků a motivačních materiálů, vytváří mediální plán.

Je odpovědný za organizaci mediální kampaně, za věcnou i grafickou kvalitu mediální kampaně a plnění cílů aktivity.

Odpovědnost za výstupy:

- Vypracování standardů grafické prezentace (grafický manuál),
- Příprava grafických prvků motivace k dalšímu vzdělávání – bannery,
- Příprava PR článků motivace k dalšímu vzdělávání,
- Výroba letáků motivace k dalšímu vzdělávání,

- Výroba grafických prvků motivace k dalšímu vzdělávání – bannery,
- Výroba PR článků motivace k dalšímu vzdělávání,
- Distribuce letáků motivace k dalšímu vzdělávání,
- Umístění grafických prvků motivace k dalšímu vzdělávání na Internetu - nákup reklamního prostoru na vybraných serverech,
- Publikace PR článků motivace k dalšímu vzdělávání na Internetu.

POZNÁMKA:

Abychom byli schopni vytvořit takto detailní přehled realizačního týmu, včetně alokace souvisejících nákladů, musíme si nejdříve vytvořit přesný plán prací a přiřadit k nim jednotlivé projektové role.

	Resource Name	Type	Std. Rate	Ovt. Rate	Base Calendar	Max. Units	Email
1	Metodik financí	Work	K2200,00/h	K2200,00/h	Standard	1	
2	Metodik komunikacních schopností	Work	K2200,00/h	K2200,00/h	Standard	1	
3	Metodik psychologie vzdělávání	Work	K2200,00/h	K2200,00/h	Standard	1	
4	Metodik sportovního chování	Work	K2200,00/h	K2200,00/h	Standard	1	
5	Odborný garant kurzu	Work	K2300,00/h	K2300,00/h	Standard	1	
6	Odborný konzultant	Work	K2200,00/h	K2200,00/h	Standard	1	
8	Editor textů	Work	K2180,00/h	K2180,00/h	Standard	1	
9	Dodavatel grafických prací	Work	K20,00/h	K20,00/h	Standard	1	
10	Dodavatel SW	Work	K20,00/h	K20,00/h	Standard	1	
11	Dodavatel polygrafických prací	Work	K20,00/h	K20,00/h	Standard	1	
12	Dodavatel reklamního prostoru	Work	K20,00/h	K20,00/h	Standard	1	
13	Dodavatel distribuce letáků	Work	K20,00/h	K20,00/h	Standard	1	
14	Projektový manager	Work	K2320,00/h	K2320,00/h	Standard	1	
15	Asistent PM	Work	K2160,00/h	K2160,00/h	Standard	1	
16	Finanční řízení projektu	Work	K2280,00/h	K2280,00/h	Standard	1	
17	Lektor 1	Work	K2300,00/h	K2300,00/h	Standard	1	
18	Lektor 2	Work	K2300,00/h	K2300,00/h	Standard	1	
19	Lektor 3	Work	K2300,00/h	K2300,00/h	Standard	1	
20	Lektor 4	Work	K2300,00/h	K2300,00/h	Standard	1	
21	Lektor 5	Work	K2300,00/h	K2300,00/h	Standard	1	
22	Lektor 6	Work	K2300,00/h	K2300,00/h	Standard	1	
7	Odborný garant aplikace	Work	K2300,00/h	K2300,00/h	Standard	1	
23	PR konzultant	Work	K2220,00/h	K2220,00/h	Standard	1	

		Work		Cost		Actual Work	Remaining ...	Standard W...	Overtime W...	Actual Cost	Remaining ...	Data type	říjen 29, 2012 - w44		
		Work	Cost	Actual Work	Remaining ...	Standard W...	Overtime W...	Actual Cost	Remaining ...	Data type	30	31	1	2	3
	...	2,80h	Kč560.0	0,00h	2,80h	0,00h	2,80h	Kč0.0	Kč560.0	Assigned					
	...Hradec Králové	2,80h	Kč560.0	0,00h	2,80h	0,00h	2,80h	Kč0.0	Kč560.0	Assigned					
	...Ostrava	792,00h	Kč232800.0	0,00h	776,00h	776,00h	16,00h	Kč0.0	Kč232800.0	Assigned	10,40h	10,40h	10,40h	10,40h	
5	Odborný garant kurzu	56,00h	Kč16800.0	0,00h	56,00h	56,00h	0,00h	Kč0.0	Kč16800.0	Assigned					
	...Příprava modelových životních ...	192,00h	Kč57600.0	0,00h	192,00h	192,00h	0,00h	Kč0.0	Kč57600.0	Assigned					
	...Příprava scénářů	24,00h	Kč7200.0	0,00h	24,00h	24,00h	0,00h	Kč0.0	Kč7200.0	Assigned					
	...Příprava dotazníku pro přidělen...	108,00h	Kč32400.0	0,00h	108,00h	108,00h	0,00h	Kč0.0	Kč32400.0	Assigned					
	...Materiály pro učašníky kurzu	72,00h	Kč21600.0	0,00h	72,00h	72,00h	0,00h	Kč0.0	Kč21600.0	Assigned					
	...Metodika provedení kurzu	84,00h	Kč25200.0	0,00h	84,00h	84,00h	0,00h	Kč0.0	Kč25200.0	Assigned					
	...Přefí	4,00h	Kč1200.0	0,00h	4,00h	0,00h	4,00h	Kč0.0	Kč1200.0	Assigned					
	...Požadavky na technické řešení	72,00h	Kč21600.0	0,00h	72,00h	72,00h	0,00h	Kč0.0	Kč21600.0	Assigned					
	...Požadavky na grafické řešení	72,00h	Kč21600.0	0,00h	72,00h	72,00h	0,00h	Kč0.0	Kč21600.0	Assigned					
	...Revize/Modifikace životních sit...	40,00h	Kč12000.0	0,00h	40,00h	40,00h	0,00h	Kč0.0	Kč12000.0	Assigned					
	...Revize/Modifikace dotazníku pr...	40,00h	Kč12000.0	0,00h	40,00h	40,00h	0,00h	Kč0.0	Kč12000.0	Assigned					
	...Brno	4,00h	Kč1200.000.000...	0,00h	4,00h	0,00h	4,00h	Kč0.0	Kč1200.000.000...	Assigned					
	...Hradec Králové	4,00h	Kč1200.000.000...	0,00h	4,00h	0,00h	4,00h	Kč0.0	Kč1200.000.000...	Assigned					
	...Ostrava	4,00h	Kč1200.000.000...	0,00h	4,00h	0,00h	4,00h	Kč0.0	Kč1200.000.000...	Assigned					
6	Odborný konzultant	1079,60h	Kč213360.0	0,00h	1066,80h	1066,80h	12,80h	Kč0.0	Kč213360.0	Assigned	10,40h	10,40h	10,40h	10,40h	
	...Příprava modelových životních ...	14,00h	Kč2800.0	0,00h	14,00h	14,00h	0,00h	Kč0.0	Kč2800.0	Assigned					
	...Příprava scénářů	64,00h	Kč12800.0	0,00h	64,00h	64,00h	0,00h	Kč0.0	Kč12800.0	Assigned					
	...Příprava dotazníku pro přidělen...	8,00h	Kč1600.0	0,00h	8,00h	8,00h	0,00h	Kč0.0	Kč1600.0	Assigned					
	...Materiály pro učašníky kurzu	36,00h	Kč7200.0	0,00h	36,00h	36,00h	0,00h	Kč0.0	Kč7200.0	Assigned					
	...Materiály pro provedení kurzu	24,00h	Kč4800.000.000...	0,00h	24,00h	24,00h	0,00h	Kč0.0	Kč4800.000.000...	Assigned					
	...Metodika provedení kurzu	28,00h	Kč5600.0	0,00h	28,00h	28,00h	0,00h	Kč0.0	Kč5600.0	Assigned					
	...Přefí	3,20h	Kč640.00000.000...	0,00h	3,20h	0,00h	3,20h	Kč0.0	Kč640.00000.000...	Assigned					
	...Požadavky na technické řešení	96,00h	Kč19200.00...	0,00h	96,00h	96,00h	0,00h	Kč0.0	Kč19200.00...	Assigned					
	...Požadavky na grafické řešení	32,00h	Kč6400.0	0,00h	32,00h	32,00h	0,00h	Kč0.0	Kč6400.0	Assigned					
	...Revize/Modifikace životních sit...	32,00h	Kč6400.0	0,00h	32,00h	32,00h	0,00h	Kč0.0	Kč6400.0	Assigned					
	...Revize/Modifikace dotazníku pr...	256,00h	Kč51200.0	0,00h	256,00h	256,00h	0,00h	Kč0.0	Kč51200.0	Assigned					
	...Dodání platformy	64,00h	Kč12800.0	0,00h	64,00h	64,00h	0,00h	Kč0.0	Kč12800.0	Assigned					
	...Zadání životních situací a scéná...	16,00h	Kč3200.0	0,00h	16,00h	16,00h	0,00h	Kč0.0	Kč3200.0	Assigned					
	...Zadání dotazníku db aplikace a ...	64,00h	Kč12800.0	0,00h	64,00h	64,00h	0,00h	Kč0.0	Kč12800.0	Assigned					
	...Testování	724,00h	1234000.000...	0,00h	724,00h	724,00h	0,00h	1234000.000...	1234000.000...	Assigned					

PLÁNOVÁNÍ NÁKLADŮ PROJEKTU

Pro plánování projektu je nezbytné odhadnout náklady na projekt. Náklady lze začít odhadovat až v okamžiku, kdy je připravena hierarchická struktura projektového týmu, rozsah úkolů a činností a odhady délky trvání jejich realizace.

Plánování nákladů slouží ke stanovení výše nákladů, které bude nutné vynaložit na realizaci zadání projektu.

Při sestavování plánu nákladu postupujeme v následujících krocích:

1. Plánování nákladů na realizaci jednotlivých činností,
2. Plánování nákladů na realizaci jednotlivých etap projektu,
3. Plánování celkových nákladů na projekt.

Jaké náklady na zdroje plánujeme v každém kroku:

PŘÍNOSY PROJEKTU

- Úspora nákladů,
- Úspora personálu,
- Úspora investic.

NÁKLADY PROJEKTU

- **Personální / mzdové náklady – interní zaměstnanci**
- **Administrativní náklady**
 - Školení,
 - Administrativní pomůcky,
 - Ostatní materiál,
 - Cestovné, ubytování, stravné,
 - Telekomunikace,
 - Poplatky,
 - Marketing,
 - Externí zaměstnanci,
 - Konzultace aj..
- **Investiční náklady**
 - HW, SW, technologie ...,
 - Výstavba objektů,
 - Pronájmy objektů / zařízení,
 - Aj..

Příklad z praxe - náklady projektu

1	OSOBNÍ NÁKLADY				0	4 198 108,0	0	42,6
01.01	Platy, odměny z dohod a pojistné				0	3 469 120,0	0	35,2
01.01.01	Výdaje za odborné zaměstnance, v tom				0	2 204 480,0	0	22,4
01.01.01.01	Platy				0	409 600,00	0	4,16
1	01.01.01.01.0	Odborný garant projektu	měsíc	16	25 600,00	0	409 600,00	4,16
	01.01.01.02	Odměny z dohod (DPČ)				0	420 600,00	4,28
1	01.01.01.02.0	Vedoucí přípravy kurzu	hodina	68		300	204 600,00	2,08
				2				
2	01.01.01.02.0	Vedoucí přípravy webové aplikace	hodina	72		300	216 000,00	2,2
				0				
	01.01.01.03	Odměny z dohod (DPP)				0	1 374 280,0	13,9
							0	7
1	01.01.01.03.0	Metodik financí	hodina	58		200	117 200,00	1,19
				6				
2	01.01.01.03.0	Metodik komunikačních dovedností	hodina	54		200	109 600,00	1,11
				8				
3	01.01.01.03.0	Metodik psychologie vzdělávání	hodina	51		200	102 400,00	1,04
				2				
4	01.01.01.03.0	Metodik spotřebitelského chování	hodina	53		200	106 800,00	1,09
				4				
5	01.01.01.03.0	Editor textů	hodina	54		180	98 280,00	1
				6				
6	01.01.01.03.0	Lektor	hodina	92		600	554 400,00	5,64
				4				
7	01.01.01.03.0	ICT konzultant	hodina	56		300	170 400,00	1,73
				8				
8	01.01.01.03.0	Koordinátor mediální kampaně	hodina	38		300	115 200,00	1,17
				4				
	01.01.01.04	Autorské honoráře				0	0	0
							0	0
	01.01.02	Výdaje na administrativní zaměstnance, v tom				0	1 264 640,0	12,8
							0	6
	01.01.02.01	Platy				0	1 264 640,0	12,8
							0	6
1	01.01.02.01.0	Projektový manažer	měsíc	16	40 960,00	0	655 360,00	6,66
2	01.01.02.01.0	Asistent projektového manažera	měsíc	16	14 080,00	0	225 280,00	2,29
3	01.01.02.01.0	Finanční řízení projektu	měsíc	16	24 000,00	0	384 000,00	3,9

01.01.02.02	Odměny z dohod (DPČ)	0	0	0	0	0
01.01.02.03	Odměny z dohod (DPP)	0	0	0	0	0
01.01.02.04	Autorské honoráře	0	0	0	0	0
01.02	Sociální pojištění	1	523 710,00	0	523 710,00	5,32
01.03	Zdravotní pojištění	1	188 535,60	0	188 535,60	1,92
01.04	FKSP	1	16 742,40	0	16 742,40	0,17
01.05	Jiné povinné výdaje (Zákonné pojištění zaměstnanců)	0	0	0	0	0
2	CESTOVNÍ NÁHRADY			0	0	0
02.01	Služební cesty zahraniční			0	0	0
02.01.01	Cestovné (vč. provozu služebního auta)	0	0	0	0	0
02.01.02	Ubytování	0	0	0	0	0
02.01.03	Stravné	0	0	0	0	0
02.01.04	Ostatní	0	0	0	0	0
02.02	Služební cesty tuzemské			0	0	0
02.02.01	Cestovné (vč. provozu služebního auta)	0	0	0	0	0
02.02.02	Ubytování	0	0	0	0	0
02.02.03	Stravné	0	0	0	0	0
02.02.04	Ostatní	0	0	0	0	0
3	ZAŘÍZENÍ			0	0	0
03.01	Nehmotný majetek do 60 tis. Kč			0	0	0
03.01.01	Software	0	0	0	0	0
03.01.02	Ostatní	0	0	0	0	0
03.02	Dlouhodobý nehmotný majetek			0	0	0
03.02.01	Software	0	0	0	0	0
03.02.02	Ostatní	0	0	0	0	0
03.03	Drobný hmotný majetek	0	0	0	0	0
03.04	Použitý drobný hmotný majetek	0	0	0	0	0
03.05	Nájem zařízení, leasing	0	0	0	0	0
03.06	Odpisy	0	0	0	0	0
03.07	Výdaje na opravy a údržbu	0	0	0	0	0
03.08	Křížové financování			0	0	0
03.08.01	Investiční část	0	0	0	0	0
03.08.02	Neinvestiční část	0	0	0	0	0
4	MÍSTNÍ KANCELÁŘ			0	0	0
04.01	Spotřební zboží a	0	0	0	0	0

provozní materiál							
04.02	Telefon, poštovné, fax		0	0	0	0	0
04.03	Spotřeba vody, paliv a energie		0	0	0	0	0
04.04	Nájemné		0	0	0	0	0
5	NÁKUP SLUŽEB					4 311 000,0	43,8
05.01	Publikace/školící materiály/manuály				0	100 000,00	1,02
05.01.01	Výroba materiálů pro provedení kurzu	dodávka	1	100 000,00	0	100 000,00	1,02
05.02	Odborné služby/Studie a výzkum					4 011 000,0	40,7
05.02.01	Dodávka SW platformy	dílo	1	2 880 000,00	0	2 880 000,00	29,28
05.02.02	Provoz aplikace	měsíc	8	6 000,00	0	48 000,00	0,49
05.02.03	Výroba letáků motivace k dalšímu vzdělávání	dodávka	1	350 000,00	0	350 000,00	3,56
05.02.04	Výroba grafických prvků motivace k dalšímu vzdělávání - bannery	dodávka	1	36 600,00	0	36 600,00	0,37
05.02.05	Příprava grafiky k PR článkům motivace k dalšímu vzdělávání	dodávka	1	26 400,00	0	26 400,00	0,27
05.02.06	Distribuce letáků motivace k dalšímu vzdělávání	dodávka	1	125 000,00	0	125 000,00	1,27
05.02.07	Umístění grafických prvků motivace k dalšímu vzdělávání na Internetu - nákup reklamního prostoru na vybraných serverech	dodávka	1	420 000,00	0	420 000,00	4,27
05.02.08	Umístění PR článků motivace k dalšímu vzdělávání na Internetu - nákup reklamního prostoru (PR články) na vybraných serverech	dodávka	1	125 000,00	0	125 000,00	1,27
05.03	Výdaje na konference/kurzy		0	0	0	0	0
05.04	Podpora účastníků (stravné, ubytování...)		0	0	0	0	0
05.05	Jiné výdaje					200 000,00	2,03
05.05.01	Pronájem školících prostor	den	40	5 000,00	0	200 000,00	2,03
6	STAVEBNÍ ÚPRAVY					0	0
06.01	Drobné stavební úpravy		0	0	0	0	0
06.02	Stavební úpravy v rámci		0	0	0	0	0

křížového financování							
06.03	Odpisy		0	0	0	0	0
7	PŘÍMÁ PODPORA				0	0	0
07.01	Mzdové příspěvky		0	0	0	0	0
07.02	Cestovné, ubytování a stravné		0	0	0	0	0
07.03	Doprovodné aktivity		0	0	0	0	0
8	NÁKLADY VYPLÝVAJÍCÍ PŘÍMO ZE SMLOUVY/ROZHODNUTÍ				0	120 000,00	1,22
08.01	Audit	audit	1	120 000,00	0	120 000,00	1,22
08.02	Publicita		0	0	0	0	0
08.03	Ostatní		0	0	0	0	0
9	PŘÍMÉ ZPŮSOBILÉ VÝDAJE CELKEM				0	8 629 108,0	87,7
09.01	Přímé výdaje bez křížového financování				0	0	2
11	CELKOVÉ ZPŮSOBILÉ VÝDAJE				0	9 837 183,1	100
11.01	Celkové způsobilé výdaje investiční				0	0	0
11.02	Celkové způsobilé výdaje neinvestiční				0	9 837 183,1	100
12	CELKOVÉ VÝDAJE PROJEKTU				0	9 837 183,1	100
12.01	Celkové investiční výdaje				0	0	0
12.02	Celkové neinvestiční výdaje				0	9 837 183,1	100
13	KŘÍŽOVÉ FINANCOVÁNÍ				0	0	0

Komentář k rozpočtu

Lektor - 100% navýšení hodinové mzdy oproti nákladům obvyklým, předpokládá se i příprava na realizaci kurzu, tak je kalkulována v jednotkové ceně, navíc školení jsou plánována na soboty.

Ostatní role dle nákladů obvyklých, úvazky viz kapitola Projektový tým.

Motivační materiály - celkem 180 000 ks, tj. 15 000ks. / krajské město

- Grafika, grafická data - 25 000,00 Kč
- Tisk - A4, sklad harmonika, 6 stran, cena za kus 1,50 Kč, Celkem 270 000,00 Kč + DPH 20%= 324 000,00 Kč
- Distribuce - cena za kus 0,56 Kč, Celkem 100 800,00 Kč + DPH 20% = 120 960,00 Kč

Grafické prvky motivace - 5 kreativ flash bannerů - 4 000,00 Kč / ks, 6 rozměrových variant kreativ – 350,00 Kč / ks

- Grafické práce - 20 000,00 Kč + 10 500,00 Kč + DPH 20% = 36 600,00 Kč
- Umístění - průměrné CPT (cost per thousand) 160,00 Kč, počet zobrazení 2 187 500, Celkem 350 000,00 Kč + DPH 20% = 420 000,00 Kč

PR články - 10 PR článků

- Grafické zpracování PR článků - 26 400,00- Kč
- Publikace PR článků - průměrná cena publikace 10 000,00 Kč / ks, Celkem 100 000,00 Kč + DPH 20% = 120 000,00 Kč

Dodávka SW platformy - webové aplikace, celkem 2 400 000,00 Kč + DPH 20% = 2 880 000,00 Kč - cena služby byla získána cenovou nabídkou 3 oslovených firem

- Návrh technického řešení a architektury systému - 150 000,00 Kč
- Popis případů užití (use cases) - Uživatelské prostředí - 440 000,00 Kč
- Popis případů užití (use cases) - Správa systému - 250 000,00 Kč
- Zpracování grafického návrhu aplikace - 60 000,00 Kč
- Zpracování grafických prvků aplikace - 45 000,00 Kč
- Zpracování grafických vizuálů životních situací (100 vizuálů) - 250 000,00 Kč
- Kódování jádra systému - Datový model - 80 000,00 Kč
- Kódování jádra systému - Controllery - 90 000,00 Kč
- Kódování jádra systému - Workflows - 70 000,00 Kč
- Kódování jádra systému - Session Controllery - 45 000,00 Kč
- Prezentací vrstva - Uživatelské prostředí - 320 000,00 Kč
- Prezentací vrstva - Správa systému - 150 000,00 Kč

Předpokládané zdroje financování v Kč

Zdroj	Náklady		Procenta nákladů
Celkové výdaje projektu	9 837	183,12	100,00
Celkové zdroje připadající na způsobilé výdaje	9 837	183,12	
Soukromé spolufinancování		0,00	0,00
Veřejné spolufinancování			
z toho ze strukturálních fondů	8 361	605,65	85,00
z toho ze státního rozpočtu	1 475	577,47	15,00

Rozpočet projektu podle aktivit

Aktivita		Náklady na aktivitu		Procenta
Příprava a realizace interaktivního kurzu	2	935	307,09	29,84
Příprava a realizace webové platformy	4	836	511,71	49,17
Propagace dalšího vzdělávání	2	065	364,32	21,00

POZNÁMKA:

Pokud bude část projektu řešena subdodavatelem, je vhodné naplánovat také patřičná výběrová řízení. Pokud se jedná o veřejnou podporu, je nutné, aby průběh odpovídal zákonu o veřejných zakázkách.

Výběrová řízení

Pořadové číslo VŘ:	001
Je VŘ evidováno v ISVZ: Název VŘ:	Ne
Vyhlašovatel:	VŘ na dodavatele SW platformy Vyšší odborná škola sociálně právní, Praha 10, Jasmínová 3166/37a
Vyplňované údaje k:	Výběrové řízení
VŘ dle výše předpokládané hodnoty:	Podlimitní
Stav VŘ:	Výběrové řízení plánováno
Druh výběrového/zadávacího řízení:	Zjednodušené podlimitní řízení (§38)
Vybráno:	Ano
Specifikace druhu zadavatele:	
Druh VŘ podle předmětu:	
Předpokládaná hodnota v Kč bez DPH:	2 500 000,00 Kč
Předpokládané/skutečné datum zahájení VŘ:	15. 09. 2012
Předpokládané/skutečné datum ukončení VŘ:	30. 11. 2012
Datum podpisu smlouvy o dílo:	

ANALÝZA RIZIK

Řízením rizik v projektu se nezabýváme pouze v průběhu plánovací fáze projektu ale v rámci celého životního cyklu projektu. Rizika se v průběhu projektu přibývají, případně mění svou původní charakteristiku (zvětšují se nebo i zmenšují).

Charakteristika rizika dle PMBOK:

- *Riziko projektu je nejistá událost nebo podmínka, která když nastane, tak má pozitivní nebo negativní vliv na cíle projektu.*

Výsledkem vytvořeného plánu rizik je:

1. Přehled všech identifikovaných rizik před zahájením projektu,
2. Kvantifikace identifikovaných rizik,
3. Přehled opatření pro eliminaci / snížení rizik.

Typy rizik (příklad)

INTERNÍ RIZIKA

- Uvnitř organizace (např. komunikace, nedostatečné kompetence, lidské zdroje apod.)

EXTERNÍ RIZIKA

- Vně organizace (politické prostředí, konkurenční prostředí, vývoj v technologiích, přírodní pohroma, kvalita a včasnost subdodávek projektu apod.)

OPERATIVNÍ RIZIKA

- Zpoždění vývoje, nákupu, testování apod.

FINANČNÍ RIZIKA

- Kurzová rizika - rozdíly, cena produktu na trhu, likvidita apod.

Identifikace rizika

Identifikace rizik vyžaduje dovednosti, zkušenosti a dokonalé znalosti technik řízení projektu. Je potřebné znát nejen teorii, ale zároveň ji umět aplikovat do praxe. Základními technikami jak identifikovat rizika jsou:

- Dotazování zainteresovaných stran projektu,
- Přenos zkušeností z minulých, podobných projektů,
- Zaměřit se primárně na rizika ovlivňující termíny dodávek a rozpočet projektu.

Kvantifikace rizika

Snaha přiřadit každému identifikovanému riziku hodnotu pravděpodobnosti vzniku a dopadů na výstupy projektu v případě, že riziko opravdu nastane. Kvantifikace je prováděna systematicky dle dohodnutých stupnic ocenění v dané organizaci.

Minimalizace rizika

Definování aktivit / činností a zodpovědností zainteresovaných stran projektu, které mají za cíl eliminovat či minimalizovat dopady na výstupy projektu v případě, že riziko nastane.

Vzor tabulky rizik

Oblast		Název rizika/Risk Name	Popis/Description	Pravděpodobnost/Probability	Dopad/Impact	Popis opatření/Action	Náklady opatření/Action Cost	Přifazeno komu/Assigned To	Poznámky/Notes
<i>Klíčová oblast, kde bylo riziko identifikováno</i>		<i>Název identifikovaného rizika</i>	<i>Popis rizika</i>	<i>Pravděpodobnost vzniku rizika: 1 - Velmi nízká 2 - Nízká 3 - Střední 4 - Vysoká 5 - Velmi vysoká</i>	<i>Kvantifikace dopadu na cíle projektu: 1 - Velmi nízké 2 - Nízké 3 - Střední 4 - Vysoké 5 - Velmi vysoké</i>	<i>Stručný popis opatření, které je třeba přijmout pro práci s identifikovaným rizikem / mitigation strategy</i>	<i>Předpokládané náklady řešení je-li možné je vyčísřit</i>	<i>Jméno osoby, které bylo riziko přiděleno</i>	<i>Jakékoliv informace, které je třeba evidovat a nejsou zařaditelné do jiné kolonky</i>
1		2	3	5	6	7	8	9	10
Informační a komunikační technologie	Bezpečnost	Bezpečnost ICT							
		Fyzická bezpečnost							
	Kontrola přístupu uživatelů ICT	Do systému							
		Do aplikace							
	Do sítě								
Personální									
Finanční									
Ostatní									

Příklad z praxe – Identifikace rizik

Rizika projektu:

1. Nezáměr cílové skupiny o účast v projektu.
2. Nezáměr cílové skupiny o dokončení účasti v projektu.
3. Neplnění dodávky webového portálu v časových termínech nutných pro úspěšné dokončení projektu.
4. Nízká kvalita lektorů.
5. Změny v realizačním týmu.

Popis opatření na eliminaci (odstranění rizik):

1. Nezáměr cílové skupiny o účast v projektu.

Dospělí preferují média typu internet a TV kanály (pořady typu „Dobré ráno“, „Sama doma“ apod.), proto je využijeme k publicitě projektu. Dále využijeme personální oddělení podniků a institucí veřejné správy.

Cílové skupině přizpůsobíme metodiku vedení kurzů a předkládání informací, respektujeme specifika učení v dospělém věku.

2. Nezáměr cílové skupiny o dokončení účasti v projektu.

Využijeme sílu skupinové dynamiky, účastníci kurzu se zapojí do práce spolu s ostatními, naváží kontakty a budou cítit společný zájem na tom, aby celodenní kurz dokončili. Dalším opatřením je výběr zkušených lektorů, kteří pracují s dospělými a dokáží pracovat s různými cílovými skupinami. VOŠSP disponuje na základě praxe s celoživotním vzděláváním širokou škálou lektorů.

Na podporu kvality jejich práce zajistíme společné proškolení ve způsobu práce a provedeme pilotáž kurzu na studentech VOŠSP (mají zkušenosti s práce s různými klienty, dokáží hrát role někoho jiného.)

3. Neplnění dodávky webového portálu v časových termínech nutných pro úspěšné dokončení projektu.

VOŠSP má zkušenosti s výběrem IT firem v oblasti informačního systému školy, komunikačního portálu školy, elektronického systému knihovny a provozu webových stránek. V časovém předstihu budeme vybírat firmy s historií plnění obdobných zakázek a ty oslovíme pro výběrové řízení, abychom eliminovali riziko, že se v daném čase zájemce o veřejnou zakázku nepřihlásí.

4. Nízká kvalita lektorů.

VOŠSP má zkušenosti s lektory v rámci CŽV a jejich výběrem. Dále spolupracuje se 150 institucemi a neziskovými organizacemi, vhodné lektory lze kontaktovat oslovením širokého množství potenciálně vhodných lektorů.

5. Změny v realizačním týmu

Viz bod 4.

PROJEKTOVÁ KOMUNIKACE - KOMUNIKAČNÍ PLÁN

Činnosti v projektu jsou zajišťovány prostřednictvím jednotlivých týmů, sub- týmů. Pro zajištění bezproblémového chodu projektu je nezbytné nastavit pravidla otevřené komunikace. Tako komunikace je základem interakcí mezi jednotlivými členy týmů, pracovníky projektu. Zároveň zajišťuje průchod informací napříč projektem / projektovou organizací.

S ohledem na důležitost komunikace v projektu je doporučeno v rámci plánovací fáze vytvořit komunikační plán projektu.

Hlavním úkolem komunikačního plánu, tedy zvolené komunikační strategie projektu, je definovat a určit, jak zajistit informovanost všech zúčastněných stran projektu, členů týmů, jak organizovat schůzky a komise a jak zajistit akceptaci jednotlivých výstupů projektu. Součástí komunikačního plánu je i popis eskalačních mechanismů pro řešení identifikovaných rizik a aktuálních problémů v projektu.

Projektové porady jsou základním řídicím nástrojem, ve kterém dochází k výměně informací, ladění výsledků, stanovení cílů a přijímání rozhodnutí.

Periodické porady je nutné již v úvodu projektu definovat, plánovat a odsouhlasit v projektovém týmu.

Tabulka možných pracovních schůzek v projektu

KOMUNIKACE V PROJEKTU					
NÁZEV	FREKVENCE	ÚČEL	INICIACE	ÚČASTNÍCI	VÝSTUP
Status Meeting	Pravidelně 1x týdně	<ul style="list-style-type: none">Status projektuKoordinace dalších úkolůKontrola výstupů	PM	PM, QA, PMO, výkonný tým	Report
Mentors Meeting	Dle potřeby a vždy před SC	<ul style="list-style-type: none">InformaceKonzultaceDoporučení	PM	PM, Mentors	Report
Steering Committee Meeting	Dle potřeby a v návaznosti na milníky projektu	<ul style="list-style-type: none">Předkládání změnových návrhůSchválení změnSchválení výstupů	PM	Project sponsor Steering Committee	Report
Meeting Minutes	Operativně, dle potřeby týmu	<ul style="list-style-type: none">Koordinace a spolupráce s jinými útvary, projekty v rámci organizace	PM	Dle potřeby s dodavateli, s partnery v rámci organizace	Report

Acceptance Committee Meeting	V návaznosti na výstupy určené ke schválení	<ul style="list-style-type: none"> Schválení výstupu projektu 	Člen týmu	Dle potřeby	Report
Projects Coordination Meeting	Pravidelně 1x měsíčně	Koordinace projektů v rámci organizace <ul style="list-style-type: none"> Status report projektů Představení nových projektů 	Vedení organizace		Souhrn reportů projektů

Význam zkratk v tabulce: PM – projektový manažer, PMO – projektová kancelář, SC – řídicí výbor projektu, QA – pracovník kontroly

Status meeting

slouží k zajištění informovanosti výkonného týmu projektu. Schůzky jsou vedeny manažerem projektu. Jsou zde poskytovány informace o výsledcích jednání mimo projektový tým (meeting minutes apod.), probíhá reporting členů výkonného týmu o stavu zadaných úkolů, stavu výstupů, o problémech a překážkách v plnění stanovených úkolů, apod.

Schůzky probíhají pravidelně 1x v týdnu.

Status meetingů se účastní pravidelně i kontrola / interní auditor projektu.

Z každé schůzky je vytvořen zápis. Zápisy jsou v kopii zasílány všem pravidelným účastníkům schůzky, případně i vybraným rolím v organizační struktuře projektu (např. mentorům).

Mentors meeting

je organizován projektovým manažerem operativně. Je svoláván v případech:

- Potřeby podpory projektového managementu,
- K ověření a korekcím připravovaných výstupů projektu,
- Při návrhu změn v projektovém plánu a nákladech,
- Před schválením výstupů projektu,
- Před Steering Committee Meeting (k projednání připravených materiálů).

Ze setkání je pořizován zápis, který obdrží všichni členové mentors týmu. Zápis je zasílán k připomínkám všem členům mentors týmu. Finální zápis je distribuován až po zapracování všech připomínek.

Steering Committee Meeting

je organizován operativně. Je svoláván manažerem projektu v případech:

- Schválení výstupu projektu – ukončení etapy, splnění milníku,
- Schválení změn v projektovém plánu, budgetu aj.

Ze Steering Committee Meeting je pořizován zápis, který je zaslán k připomínkám všem členům komise i všem ostatním pozvaným (např. pracovníku kontroly). Zápis je distribuován jako finální až po zapracování všech zaslanych připomínek.

Meeting Minutes

jsou organizovány v případě, že je třeba sladit činnost projektu s jinými aktivitami v organizaci nebo v rámci komunikace projektu mimo organizaci.

O výsledcích těchto schůzek je pořizován zápis, který se rozesílá všem účastníkům schůzky. Projektový manažer je odpovědný za přenos informací o výsledcích schůzek do projektového týmu.

Acceptance Committee Meeting

jsou organizovány dle projektového plánu. Slouží k potvrzení kvality výstupů projektu. Schůzky organizuje vždy příslušný člen výkonného týmu, který je zodpovědný za realizaci konkrétního výstupu. Na schůzku je vždy přizván i manažer projektu.

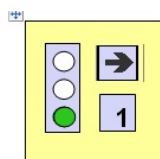
Ze schůzky je vytvářen zápis, v němž musí být vždy jednoznačně prezentována akceptace / neakceptace výstupu projektu. V případě neakceptace jsou součástí zápisu i definované kroky, zodpovědnosti a termíny k zajištění akceptace výstupu projektu v co nejkratší době.

Reporting o projektu

Status Report

Status Report zpracovává projektový manažer ve spolupráci s projektovou kanceláří ve stanoveném termínu (obvykle 1x za měsíc). Jedná se o jednoduchý, přehledný souhrn informací o aktuálním stavu projektu a jeho výstupů pro vedení organizace.

Ukázka z praxe – projekt WANIII



WANIII – Implementace

Projektový manažer: Radim ŠTORK

Připravil: Radim Štork

Datum: 13 July 2006

Start projektu: 1.7.2005

Konec projektu: 30.8.2006

1. Úkoly & Milníky & Rozhodnutí				
Název	Plán	Změna	Stav	Poznámka
Revize projektem HULK	14.6.2005		Hotovo	Business Case schválen projektem HULK
Zapojení dodavatele do projektu	1.7.2005		Hotovo	IBM v projektu
Definice rozsahu projektových prací	20.7.2005		Hotovo	Rozsah projektových prací dokončen
Dokumenty výběrového řízení připraveny	2.8.2005		Hotovo	Poptávková dokumentace schválena řídicím výborem a předána dodavatelům
Výběrové řízení na dodavatele infrastruktury	15.10.2005		Hotovo	Výběrové řízení ukončeno
Detailní technický design	9.11.2005		Hotovo	Detailní technický design dokončen, schválen
Smlouvy na pronájem dat. okruhů	30.11.2005		Hotovo	GTSNovera - Hotovo CI - Hotovo
Implementační dokumentace	7.12.2005		Hotovo	Dokumentace schválena
HW upgrade	16.11.2005		Hotovo	Seznam HW schválen, HW doručen, instalován
Implementace ukončena	22.6.2006		Hotovo	5 páteřních lokalit implementováno, nyní stabilní 25 AOP lokalit implementováno, nyní stabilní Všechny MP lokality implementovány, nyní stabilní Monitoring pro MPLS (páteř) implementován
Post-implemenční podpora	30.8.2006		Probíhá	Opravy výpadků lokalit, předání do IT provozu Zbývá: Akceptační proces, Uzavření procesu

2. Problémy			
Popis problému	Navrhovaná akce	Schvalovatel	Do kdy

3. Plánované schůzky		
Datum	Téma	Poznámky
Červenec	Pravidelné projektové schůzky	

Zápisy z jednání

Ze všech schůzek a komisí jsou pořizovány zápisy, které zpracovává projektová kancelář ve spolupráci s projektovým manažerem (příp. jiným účastníkem jednání za projekt).

Projektový manažer dostává v kopii všechny zápisy, i když není účastníkem jednání.

Zápisy ze schůzek jsou zasílány prostřednictvím projektové kanceláře všem zúčastněným, v kopii i všem ostatním pozvaným, kteří se nemohli schůzky účastnit.

Ukázka z praxe - Zápis ze Steering Committee projektu WANIII – Implementation phase.

Komu:	XYZ
Na vědomí:	XYZ
Od:	R. Štork
Datum:	2.11 2005
<i>verze #1(úvodní) – prosím zkontrolujte tento zápis. Pokud máte přání cokoli změnit, kontaktujte prosím autora do jednoho dne od rozeslání – upravený záznam bude pak znovu distribuován.</i>	

Datum schůzky a účastníci

<i>Datum schůzky:</i>	Středa, 2. 11. 2005
<i>Účel schůzky:</i>	Projekt – WANIII- Implementation phase – Steering Committee
<i>Účastníci:</i>	XYZ

Přijatá rozhodnutí

1. Steering Committee projektu “WANIII – Implementační fáze” akceptuje výstup projektu „Detailní Technický design“ s požadavkem na zpracování informace o aktualizaci analýzy bezpečnostních rizik.
2. Steering Committee bere na vědomí aktuální status projektu:
 - Harmonogram projektu je napnutý, zpoždění jakékoliv aktivity se promítne do termínu finální dodávky – dlouhodobý stav.
 - Detailní technický design a zadání pro dodavatele infrastruktury byly aktualizovány dle zadání Divize 5 – „Změna organizační struktury pobočkové sítě“ k 1. 7. 2006 a „Rušení místních poboček“ k 1. 2. 2006.
 - V tuto chvíli jsou všechny úkoly dle stanoveného harmonogramu a budgetu.
3. Steering Committee souhlasí se zahájením aktivit navazujících na projekt WANIII – Implementace, „Kapacitní plánování sítě“ a „Řešení telefonie“, za následujících podmínek:
 - Aktivity neohrozí termín dodávky WANIII – Implementace,
 - Aktivity budou schváleny a koordinovány úsekem Řízení a koordinace projektů.

Úkoly

Č.	Úkol	Priorita	Termín	Odpovědná osoba	Stav plnění

Legenda: Nové úkoly - *kurzívou*
Opožděné úkoly/s posunutými termíny – **tučně**
Úkoly mohou být přiřazeny pouze osobám přítomným na schůzce.

Zapsal: Radim Štork

DOKUMENTACE V PROJEKTU

Nedílnou součástí projektového řízení je i řízení tvorby a správy dokumentace projektu. Toto je často podceňovaná část práce projektu. Její význam je v projektu však velký. A to nejen z pohledu samotné výkonné činnosti projektového týmu, ale i z pohledu zákazníka.

Dokumentaci projektu můžeme dělit na takzvanou:

1. **Projektovou dokumentaci** – jedná se o veškeré materiály příslušné k výkonu projektového řízení jako například (plány, smluvní dokumentace, zápisy ze schůzek ad.).
2. **Vývojovou dokumentaci** – jedná se o dokumentaci, která je v praxi s dodávkami projektu a jejich technickým popisem (technická dokumentace, vývojové diagramy apod.).
3. **Zákaznickou dokumentaci** – jedná se o dokumentaci určenou zákazníkovi, která je předávána společně s dodaným dílem – výstupem projektu (uživatelská příručka k produktu, procesní dokumentace ad.).

Pro ukládání zápisů, projektové dokumentace ale i všech důležitých dat v projektu se doporučuje ihned v počátku projektu definovat místo, formu a strukturu ukládání této dokumentace. V současnosti se jedná o definici a vytvoření systému ukládání dat projektu v elektronické podobě s určením místa, formátu ukládaných souborů se stanovenou názvovou konvencí. Dále je nutné definovat oprávnění pro přístup k jednotlivým typům dat - přístupová práva pro členy projektového týmu ale i ostatní pracovníky organizace:

- Kdo může vkládat či mazat dokumenty,
- Kdo může vidět dokumenty,
- Kdo může číst dokumenty,
- Kdo může editovat dokumenty atd.

UKONČENÍ PLÁNOVACÍ FÁZE

Za situace, kdy projektový manažer zná všechny podstatné vstupy a informace k realizaci projektu,

- Hlavní cíle projektu,
- Etapy projektu (v případě, že jsou plánované),
- Milníky projektu,
- Výstupy projektu,
- Časový harmonogram činností / etap projektu,
- Personální zdroje projektu,
- Organizační strukturu projektu,
- Rozpočet projektu,
- Rizika projektu,

připraví a předloží ke schválení zadavateli projektu / vedení organizace zadávací dokumentaci se všemi relevantními přílohami. Strukturu příloh v praxi obvykle definuje rozsah plánovaného projektu. V přílohách jsou uváděny oblasti, které jsou v rámci plánovací fáze zpracovávány odděleně a poskytují potřebný informační detail o těchto oblastech.

Například formou příloh jsou v praxi standardně předkládány informace k oblastem projektu:

- Rozpočet projektu,
- Časový plán – harmonogram,
- Plán personálních zdrojů,
- Organizační struktura projektu,
- Analýza rizik projektu.

Na základě předložené zadávací dokumentace projektu a standardních schvalovacích mechanismů organizace dojde k rozhodnutí o schválení či neschválení předkládaného projektu.

Vzor zadávací dokumentace projektu je uveden v přílohách č. 12_1 až 12_3.

REALIZACE PROJEKTU

V průběhu realizační (někdy také implementační) fáze projektu se snažíme především koordinovat a řídit projektové aktivity s cílem doručení plánovaných výstupů v časovém plánu, kvalitě, kvantitě a rozpočtu projektu.

V průběhu realizace projektu často narážíme na problémy ať už technického, finančního či organizačního charakteru – některé postupy nelze realizovat tak, jak byly plánovány. Skutečná finanční náročnost výstupů mnohonásobně převyšuje původní odhady, zásadně se rozcházejí názory na potřebnost jednotlivých výstupů uvnitř projektového týmu nebo u zadavatele. To vše nutí projektového manažera neustále pracovat s projektovým plánem, upravovat rozsah dodávky projektu, schvalovat se zadavatelem změny a jejich dopad na časový plán a rozpočet projektu. V popisu práce projektového manažera v realizační fázi projektu je především:

- Koordinace a řízení všech účastníků a projektového týmu s cílem doručení výstupů projektu v dohodnutém časovém plánu, kvalitě a rozpočtu projektu.
- Pravidelná kontrola a předávání informací zadavateli o průběhu realizace projektu v kontextu odsouhlaseného časového a finančního plánu.
- Včasné upozornění zadavatele na možná časová a finanční rizika.
- Kontrola finančního čerpání.
- Projednávání dodatků a změn projektu, včetně jejich dopadu na časový plán a rozpočet projektu.
- Řízení nákladů projektu.
- Kontrola výstupů projektu z hlediska časového, kvalitativního a finančního plnění.

UKONČENÍ PROJEKTU

Při uzavírání projektu je nutné se přesvědčit o následujícím:

1. Zda byly projektem dodány všechny plánované výstupy.
2. Zda dodané výstupy splňují veškeré požadavky definované v zadávací dokumentaci projektu.

Součástí této fáze projektu je také předání výstupů zadavateli k užívání, uzavření projektového účetnictví, rozpuštění projektového týmu a vypracování závěrečné zprávy projektu.

Závěrečná zpráva hodnotí skutečnou dodávku projektu oproti původnímu plánu z pohledu času, rozpočtu, kvality a kvantity výstupů.

V komerční sféře jsou často mimořádné odměny projektových manažerů vázány na vyhodnocení finančních ukazatelů ze závěrečné zprávy, například:

- Skutečné náklady projektu nesmí převýšit původně plánované náklady o víc než 10%.
- Budoucí provozní náklady nesmí převýšit původně plánované náklady o víc než 5% apod.

Mimochodem, víte, že asi u 80% realizovaných projektů skutečné náklady značně převyšují původní plán?

Z pohledu projektu zde tedy vše končí. Pokud dospějete až sem, nezbývá, než vám pogratulovat. Úspěšně jste zvládli svůj první projekt!

Hodně úspěšně ukončených a profesionálně zvládnutých projektů, klidu a pracovní pohody při jejich realizaci

Vám přeje

Zdeněk Vokál a Radim Štork (autoři).

SEZNAM PŘÍLOH

1. Řízení integrace projektu
2. Řízení rozsahu projektu
3. Řízení času v projektu
4. Řízení nákladů v projektu
5. Řízení jakosti v projektu
6. Řízení lidských zdrojů v projektu
7. Řízení komunikace v projektu
8. Řízení rizik v projektu
9. Řízení obstaravatelské činnosti v projektu
10. Pověření pro práci v projektovém týmu
11. Matice odpovědnosti pro projekt
12. Zadávací list projektu / Project charter
13. Změnový list projektu / Project change order

1. Řízení integrace projektu

1.1 Tvorba plánu projektu	1.2 Provedení plánu projektu	1.3 Celkové řízení změny
<p>1. Vstupy</p> <ul style="list-style-type: none"> • Výstupy ostatních plánů • Historické informace • Organizační politiky • Omezení • Předpoklady <p>2. Nástroje a techniky</p> <ul style="list-style-type: none"> • Metodologie projektového plánování • Dovednosti a znalosti zainteresovaných • IS pro řízení projektů (PMIS) <p>3. Výstupy</p> <ul style="list-style-type: none"> • Projektový plán • Detaily pro podporu 	<p>1. Vstupy</p> <ul style="list-style-type: none"> • Projektový plán • Detaily pro podporu • Organizační politiky • Nápravná opatření <p>2. Nástroje a techniky</p> <ul style="list-style-type: none"> • Obecné manažerské dovednosti • Znalosti a dovednosti týkající se produktu • Systémy delegování a přidělování práce • Mítinky k přehodnocení statusu • PMIS • Organizační procedury <p>3. Výstupy</p> <ul style="list-style-type: none"> • Výsledky práce • Požadavky na změny • Podpor 	<p>1. Vstupy</p> <ul style="list-style-type: none"> • Projektový plán • Zprávy o výkonnosti • Požadavky na změny <p>2. Nástroje a techniky</p> <ul style="list-style-type: none"> • Systém řízení změny • Řízení uspořádání (konfigurace) • Měření výkonnosti • Dodatečné plánování • PMIS <p>3. Výstupy</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aktualizace projektového plánu • Nápravná opatření • Poučení (lessons learned)

2. Řízení rozsahu projektu

2.1 Iniclace	2.2 Plánování rozsahu	2.3 Definování rozsahu
<ol style="list-style-type: none"> 1. Vstupy <ul style="list-style-type: none"> • Popis produktu • Strategický plán • Kritéria výběru projektu • Historické informace 2. Nástroje a techniky <ul style="list-style-type: none"> • Metody výběru projektu • Expertní posouzení 3. Výstupy <ul style="list-style-type: none"> • Charta projektu • Výběr/ustavení manažera projektu • Omezení • Předpoklady 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vstupy <ul style="list-style-type: none"> • Popis produktu • Charta projektu • Omezení • Předpoklady 2. Nástroje a techniky <ul style="list-style-type: none"> • Analýza produktu • Analýza přínosů a nákladů • Zjištění alternativ • Expertní posouzení 3. Výstupy <ul style="list-style-type: none"> • Prohlášení o rozsahu • Detaily pro podporu • Plán řízení rozsahu 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vstupy <ul style="list-style-type: none"> • Prohlášení o rozsahu • Omezení • Předpoklady • Ostatní plánovací výstupy • Historické informace 2. Nástroje a techniky <ul style="list-style-type: none"> • Šablona pro dekompozici pracovní struktury • Dekompozice 3. Výstupy <ul style="list-style-type: none"> • Dekompozice pracovní struktury
2.4 Ověření rozsahu	2.5 Řízení změny rozsahu	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Vstupy <ul style="list-style-type: none"> • Pracovní výsledky • Dokumentace produktu 2. Nástroje a techniky <ul style="list-style-type: none"> • Dozor 3. Výstupy <ul style="list-style-type: none"> • Formální přijetí 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vstupy <ul style="list-style-type: none"> • Dekompozice pracovní struktury • Zprávy o výkonnosti • Požadavky na změnu • Plán řízení rozsahu 2. Nástroje a techniky <ul style="list-style-type: none"> • Systém řízení změny rozsahu • Měření výkonnosti • Dodatečné plánování 3. Výstupy <ul style="list-style-type: none"> • Změny rozsahu • Nápravná opatření • Poučení (lessons learned) 	

3. Řízení času v projektu

3.1 Definování činností	3.2 Seřazení činností	3.3 Odhad doby trvání činností
<p>1. Vstupy</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dekompozice pracovní struktury • Prohlášení o rozsahu • Historické informace • Omezení • Předpoklady <p>2. Nástroje a techniky</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dekompozice • Šablony <p>3. Výstupy</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seznam činností • Detaily pro podporu • Aktualizace dekompozice pracovní struktury 	<p>1. Vstupy</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seznam činností • Popis produktu • Povinné závislosti • Zdánlivé závislosti • Externí závislosti • Omezení • Předpoklady <p>2. Nástroje a techniky</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diagram priorit • Hranově orientovaný graf • Podmiňovací diagramy • Síťové šablony <p>3. Výstupy</p> <ul style="list-style-type: none"> • Síťový graf projektu • Aktualizace seznamu činností 	<p>1. Vstupy</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seznam činností • Omezení • Předpoklady • Požadavky na zdroje • Schopnosti zdrojů • Historické informace <p>2. Nástroje a techniky</p> <ul style="list-style-type: none"> • Expertní hodnocení • Odhady pomocí analogií • Simulace <p>3. Výstupy</p> <ul style="list-style-type: none"> • Odhady trvání činností • Základ pro odhady • Aktualizace seznamu činností
3.4 Tvorba rozvrhu	3.5 Kontrola rozvrhu	
<p>1. Vstupy</p> <ul style="list-style-type: none"> • Síťový graf projektu • Odhady trvání činností • Požadavky na zdroje • Popis zdrojů • Kalendáře • Omezení • Předpoklady • Zpoždění a předstížení <p>2. Nástroje a techniky</p> <ul style="list-style-type: none"> • Matematické analýzy • Vyrovnávání zdrojů • Simulace • SW pro řízení projektů <p>3. Výstupy</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rozvrh projektu • Detaily pro podporu • Rozvrh plánu řízení • Aktualizace požadavků na zdroje 	<p>1. Vstupy</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rozvrh projektu • Zprávy o výkonnosti • Požadavky na změnu • Rozvrh plánu řízení <p>2. Nástroje a techniky</p> <ul style="list-style-type: none"> • Systém řízení změny rozvrhu • Měření výkonnosti • Dodatečné plánování • SW pro řízení projektů <p>3. Výstupy</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aktualizace rozvrhu • Nápravná opatření • Poučení (lessons learned) 	

4. Řízení nákladů v projektu

4.1 Plánování zdrojů	4.2 Odhadování nákladů	4.3 Rozpočtování nákladů
<ol style="list-style-type: none"> 1. Vstupy <ul style="list-style-type: none"> • Dekompozice pracovní struktury • Prohlášení o rozsahu • Historické informace • Popis zdrojů • Organizační politiky 2. Nástroje a techniky <ul style="list-style-type: none"> • Expertní hodnocení • Určení alternativ 3. Výstupy <ul style="list-style-type: none"> • Požadavky na zdroje 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vstupy <ul style="list-style-type: none"> • Dekompozice pracovní struktury • Požadavky na zdroje • Ocenění zdrojů • Odhady trvání činností • Historické informace • Účetní tabulka 2. Nástroje a techniky <ul style="list-style-type: none"> • Odhady pomocí analogií • Parametrické modelování • Odhady zdola nahoru • Počítačové nástroje 3. Výstupy <ul style="list-style-type: none"> • Odhady nákladů • Detaily týkající se podpory • Plán řízení nákladů 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vstupy <ul style="list-style-type: none"> • Odhady nákladů • Dekompozice pracovní struktury • Rozvrh projektu 2. Nástroje a techniky <ul style="list-style-type: none"> • Nástroje a techniky odhadování nákladů 3. Výstupy <ul style="list-style-type: none"> • Základní úroveň nákladů
4.4 Kontrola nákladů		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Vstupy <ul style="list-style-type: none"> • Základní úroveň nákladů • Zprávy o výkonnosti • Požadavky na změny • Plán řízení nákladů 2. Nástroje a techniky <ul style="list-style-type: none"> • Systém kontroly nákladů • Měření výkonnosti • Dodatečné plánování • Počítačové nástroje 3. Výstupy <ul style="list-style-type: none"> • Revidované odhady nákladů • Aktualizace rozpočtu • Nápravná opatření • Odhad dokončení • Poučení (lessons learned) 		

6. Řízení lidských zdrojů v projektu

6.1 Organizační plánování	6.2 Nábor personálu	6.3 Rozvoj týmu
<ol style="list-style-type: none"> 1. Vstupy <ul style="list-style-type: none"> • Propojení projektu • Požadavky na personální zajištění • Omezení 2. Nástroje a techniky <ul style="list-style-type: none"> • Šablony • Praktiky lidských zdrojů • Organizační teorie • Analýza zainteresovaných 3. Výstupy <ul style="list-style-type: none"> • Přiřazení rolí a zodpovědností • Plán řízení personálního zajištění • Organizační diagram • Detaily pro podporu 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vstupy <ul style="list-style-type: none"> • Plán řízení personálního zajištění • Popis zajištění personálu • Praktiky náboru 2. Nástroje a techniky <ul style="list-style-type: none"> • Vyjednávání • Předběžné zajištění • Obstaravatelská činnost 3. Výstupy <ul style="list-style-type: none"> • Zajištění personálu péro projekt • Seznam členů projektového týmu 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vstupy <ul style="list-style-type: none"> • Personál pro projekt • Plán projektu • Plán řízení personálního zajištění • Zprávy o výkonnosti • Externí zpětná vazba 2. Nástroje a techniky <ul style="list-style-type: none"> • Aktivity budování týmu • Obecné dovednosti pro řízení • Systémy odměňování a oceňování • Umísťování • Trénink 3. Výstupy <ul style="list-style-type: none"> • Zlepšení výkonnosti • Vstupy do hodnocení výkonnosti

7. Řízení komunikace v projektu

7.1 Plánování komunikace	7.2 Distribuce informací	7.3 Hlášení o výkonnosti
<ol style="list-style-type: none"> 1. Vstupy <ul style="list-style-type: none"> • Požadavky na komunikaci • Komunikační technologie • Omezení • Předpoklady 2. Nástroje a techniky <ul style="list-style-type: none"> • Analýzy zainteresovaných 3. Výstupy <ul style="list-style-type: none"> • Plán řízení komunikace 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vstupy <ul style="list-style-type: none"> • Pracovní výsledky • Plán řízení komunikace • Plán projektu 2. Nástroje a techniky <ul style="list-style-type: none"> • Komunikační dovednosti • Systém vyhledávání informací • Systém předávání (distribuce) informací 3. Výstupy <ul style="list-style-type: none"> • Záznamy o projektu 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vstupy <ul style="list-style-type: none"> • Plán projektu • Pracovní výsledky • Další záznamy z projektu 2. Nástroje a techniky <ul style="list-style-type: none"> • Přezkoumání výkonnosti • Analýzy variant • Analýzy trendů • Analýzy získané hodnoty • Nástroje a techniky předávání informací 3. Výstupy <ul style="list-style-type: none"> • Zprávy o výkonnosti • Požadavky na změnu
7.4 Administrativní uzavření		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Vstupy <ul style="list-style-type: none"> • Dokumentace o měření výkonnosti • Dokumentace o produktu projektu • Další záznamy z projektu 2. Nástroje a techniky <ul style="list-style-type: none"> • Nástroje a techniky hlášení výkonnosti 3. Výstupy <ul style="list-style-type: none"> • Archiv projektu • Formální přijetí • Poučení (lessons learned) 		

8. Řízení rizik v projektu

8.1 Plánování řízení rizik	8.2 Identifikace rizika	8.3 Kvalitativní analýza rizik
<ol style="list-style-type: none"> 1. Vstupy <ul style="list-style-type: none"> • Charta projektu • Politika řízení rizik v organizaci • Definované role a zodpovědnosti • Tolerance rizika zainteresovanými • Šablony pro plán řízení rizik v organizaci • Dekompozice pracovní struktury 2. Nástroje a techniky <ul style="list-style-type: none"> • Plánovací schůzky 3. Výstupy <ul style="list-style-type: none"> • Plán řízení rizik 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vstupy <ul style="list-style-type: none"> • Plán řízení rizik • Výsledky plánování projektu • Kategorie rizik • Historické informace 2. Nástroje a techniky <ul style="list-style-type: none"> • Revize dokumentů • Techniky získávání informací • Kontrolní seznamy • Analýzy předpokladů • Techniky tvorby diagramů 3. Výstupy <ul style="list-style-type: none"> • Rizika • Spouštěče • Vstupy do ostatních procesů 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vstupy <ul style="list-style-type: none"> • Plán řízení rizik • Identifikovaná rizika • Status projektu • Typ projektu • Přesnost údajů a dat • Škála pravděpodobnosti a dopadu • Předpoklady 2. Nástroje a techniky <ul style="list-style-type: none"> • Pravděpodobnost a dopad rizika • Matice pravděpodobnosti a dopadu • Testování předpokladů • Zpřesňování dat 4. Výstupy <ul style="list-style-type: none"> • Celkové hodnocení rizik • Seznam prioritních rizik • Seznam rizik pro dodatečnou analýzu • Trendy
8.4 Kvantitativní analýza rizik	8.5 Plánování odezvy na riziko	8.6 Monitorování a kontrola rizika
<ol style="list-style-type: none"> 1. Vstupy <ul style="list-style-type: none"> • Plán řízení rizik • Identifikovaná rizika • Seznam prioritních rizik • Seznam rizik pro dodatečnou analýzu • Historické informace • Expertní posouzení • Další výstupy plánování 2. Nástroje a techniky <ul style="list-style-type: none"> • Interview • Analýza citlivosti • Rozhodovací stromy • Simulace 3. Výstupy <ul style="list-style-type: none"> • Prioritizace rizik • Analýza psti. • Pst. dosažení cílů v nákladech a čase • Trendy 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vstupy <ul style="list-style-type: none"> • Plán řízení rizik • Seznam prioritních rizik • Hodnocení rizik projektu • Seznam kvantif. rizik • Analýza psti. projektu • Pst. dosažení cílů v nákladech a čase • Seznam potenc. odezvy • Vlastníci rizika • Běžné příčiny rizika • Trendy 2. Nástroje a techniky <ul style="list-style-type: none"> • Vyhnutí se • Transfer / Migrace • Akceptování 3. Výstupy <ul style="list-style-type: none"> • Plán reakce • Vstupy do procesů 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vstupy <ul style="list-style-type: none"> • Plán řízení rizik • Plán odezvy na riziko • Komunikace v projektu • Analýza dodatečných rizik • Změny v rozsahu 2. Nástroje a techniky <ul style="list-style-type: none"> • Audity odezvy na riziko • Pravidelná revize rizik • Analýza získané hodnoty • Měření výkonnosti • Plánování dodatečné odezvy 3. Výstupy <ul style="list-style-type: none"> • Pracovní plány • Nápravná opatření • Požadavky na změny • Aktualizace plánu odezvy • Databáze rizik

9. Řízení obstaravatelské činnosti v projektu

9.1 Plánování obstarav. činnosti	9.2 Plánování náboru	9.3 Nábor
<ol style="list-style-type: none"> 1. Vstupy <ul style="list-style-type: none"> • Prohlášení o rozsahu • Popis produktu • Zdroje pro obstaravatelskou činnost • Tržní podmínky • Další plánované výstupy • Omezení • Předpoklady 2. Nástroje a techniky <ul style="list-style-type: none"> • Analýzy „dělat nebo koupit“ • Expertní hodnocení • Výběr typu kontraktu 3. Výstupy <ul style="list-style-type: none"> • Plán obstaravatelské činnosti • Pracovní prohlášení 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vstupy <ul style="list-style-type: none"> • Plán obstaravatelské činnosti • Pracovní prohlášení • Další plánované výsledky 2. Nástroje a techniky <ul style="list-style-type: none"> • Standardizované formy • Expertní hodnocení 3. Výstupy <ul style="list-style-type: none"> • Dokumenty k obstaravatelské činnosti • Kritéria hodnocení • Aktualizace pracovních prohlášení 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vstupy <ul style="list-style-type: none"> • Dokumenty k obstaravatelské činnosti • Seznamy kvalifikovaných dodavatelů 2. Nástroje a techniky <ul style="list-style-type: none"> • Dotazování • Reklama 3. Výstupy <ul style="list-style-type: none"> • Návrhy
9.4 Výběr zdrojů	9.5 Správa kontraktů	9.6 Uzavření kontraktu
<ol style="list-style-type: none"> 1. Vstupy <ul style="list-style-type: none"> • Návrhy • Hodnotící kritéria • Organizační politiky 2. Nástroje a techniky <ul style="list-style-type: none"> • Vyjednávání kontraktů • Hodnotící systém • Systém sledování • Nezávislé odhady 3. Výstupy <ul style="list-style-type: none"> • Kontrakt 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vstupy <ul style="list-style-type: none"> • Kontrakt • Pracovní výsledky • Požadavky na změnu • Faktury dodavatelů 2. Nástroje a techniky <ul style="list-style-type: none"> • Systém řízení změny kontraktů • Hlášení o výkonnosti • Platební systém 3. Výstupy <ul style="list-style-type: none"> • Korespondence • Změny kontraktů • Požadavky na platby 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vstupy <ul style="list-style-type: none"> • Dokumentace ke kontraktu 2. Nástroje a techniky <ul style="list-style-type: none"> • Dodavatelské audity 3. Výstupy <ul style="list-style-type: none"> • Založení kontraktu • Formální akceptování a uzavření

POVĚŘENÍ PRO PRÁCI V PROJEKTOVÉM TÝMU

1. Osobní údaje zaměstnance

Titul, jméno, příjmení: _____

Osobní číslo: _____

2. Současné pracovní zařazení

Úsek / útvar: _____

Funkce: _____

3. Název v rámci projektu / programu a určení místa působení členů týmu

Název projektu: _____

Místo působení projektového týmu (pracoviště týmu): _____

4. Určení role zaměstnance v projektovém týmu

-

-

5. Časové omezení působení zaměstnance v týmu

Zahájení práce v projektu: _____

Předpokládané ukončení práce v projektu: _____

% zapojení zaměstnance v týmu: _____

6. Další ujednání

-

-

7. Upozornění

Zaměstnanci pověřeni vedením projektu (programu) jsou oprávněni stanovit a ukládat podřízeným zaměstnancům týmu pracovní úkoly, organizovat, řídit a kontrolovat jejich práci a vydávat k těmto účelům závazné pokyny.

Zaměstnanec je dále povinen se řídit všemi závaznými předpisy organizace.

-

-

8. Potvrzení

Po ukončení působení zaměstnance v projektovém týmu bude tento zařazen na své původní funkční místo podle platné pracovní smlouvy.

V(e) _____ dne _____

ředitel organizace

zaměstnanec

Matice odpovědnosti pro projekt:

Příloha č. 11

		Odpovědnost - Spolupráce - Informace - Metodické vedení									
PM	Pracovník A	Pracovník B	Pracovník C	Pracovník D	Pracovník E	Pracovník F	Pracovník G	Pracovník H			
Aktivita A	I	S	S	S	S	S	S	S	I		
Aktivita B	I	I	I	I	O	I	I	I	I		
Aktivita C	I	S	S	I	I	I	I	I	O		
Aktivita D		S	I	I	I	I	I	I	S		
Aktivita E	S	S	S	O	S	S	S	S	S	S	
Aktivita F	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	
Aktivita G	S	S	S	S	S	O	S	S	S	S	
Aktivita H		S	S								
Aktivita I	I										
Aktivita J	O	S	S	S	S				S	S	S
Aktivita L	S	O	S	S	S	S	S	S	S	S	S
Aktivita M	I		S	S	S	S	S	S	S	S	O
Aktivita P	S			O	I	I	I	I	I	I	
Aktivita R	I	O	I	S	S	S	S	S	I	I	

ZADÁVACÍ LIST PROJEKTU / PROJECT CHARTER

NÁZEV PROJEKTU:	PROJECT NAME:
Plný název + zkratka projektu	
ZADAVATEL PROJEKTU:	PROJECT CHARTERED BY:
ZACÁTEK PROJEKTU / KONEC PROJEKTU:	START DATE / END DATE:
Měsíc/rok – měsíc/rok	
HLAVNÍ CÍLE PROJEKTU:	THE MAIN PROJECT OBJECTIVES:
Hlavní cíle: 1. 2. 3. 4. 5. Hlavní nové funkčnosti: 1. 2. 3. 4. 5.	Main objectives: 1. 2. 3. 4. 5. Main new functionalities: 1. 2. 3. 4. 5.
OCEKÁVANÉ PŘÍNOSY PROJEKTU:	EXPECTED PROJECT BENEFITS:
Kvalitativní přínosy: 1. 2. 3. Kvantitativní přínosy: 1. 2. 3.	Qualitative benefits: 1. 2. 3. Quantitative benefits: 1. 2. 3.

VZOR DOKUMENTACE

ROZPOCET PROJEKTU:	PROJECT BUDGET:
FINANČNÍ ZDROJE: <i>rozdělení po jednotlivých měsících / letech</i> Celkem Kč: Z toho: - nakupované výkony: - investice: <i>(podrobně viz přílohy č. 1)</i>	FINANČNÍ RESOURCES: Total CZK: Therefrom: - expenses: . - investments: <i>(See details in Attachment No. 1)</i>
PERSONÁLNÍ ZDROJE: <i>rozdělení v jednotlivých letech</i> Celkem za rok RRRR Člověkodná FTE Personální náklady celkem Kč: <i>(Detaily v příloze)</i>	PERSONAL RESOURCES: Total per year YYYY Maydays FTE Personal budget total CZK: <i>(See details in Attachments)</i>

MILNÍKY PROJEKTU:	PROJECT MILESTONES:		
•	dd.mm.rrrr	•	dd.mm.yyyy
•	dd.mm.rrrr	•	dd.mm.yyyy
•	dd.mm.rrrr	•	dd.mm.yyyy
•	dd.mm.rrrr	•	dd.mm.yyyy
<i>(Detaily v příloze)</i>		<i>(See details in Attachments)</i>	

VYSTUPY PROJEKTU:	PROJECT DELIVERABLES:
<ul style="list-style-type: none"> • Xx • Yy • Zz 	<ul style="list-style-type: none"> • Xx • Yy • Zz

HLAVNÍ RIZIKA PROJEKTU:	MAIN PROJECT RISKS:
1. 2. 3.	1. 2. 3.
<i>(Detaily v příloze)</i>	<i>(See details in Attachments)</i>

ZÁVISLOSTI PROJEKTU:	PROJECT DEPENDENCIES:
1. 2. 3.	1. 2. 3.

ORGANIZACE PROJEKTU:	PROJECT ORGANISATION:
Sponzor projektu:	Project sponsor:
Řídící výbor projektu:	Project steering committee:
Ředitel projektu:	Project manager:
<i>(Detaily příloze)</i>	<i>(See details in Attachment)</i>

PRACOVÍŠTE PROJEKTOVÉHO TÝMU:	PROJECT TEAM'S WORKPLACE:

Zadání projektu schváleno dne:

The Project Charter approved on the date of:

Podpis sponzora projektu (za zadavatele projektu) SIGNATURE OF THE PROJECT SPONSOR	Podpis ředitele projektu SIGNATURE OF THE PROJECT MANAGER
---	--

V dne:

In date:

PRÍLOHY:	ATTACHMENTS:
1. Rozpočet projektu	1. Budget – Business Case
2. Harmonogram projektu	2. Project Schedule
3. Personální zdroje projektu	3. Project resources
4. Analýza rizik projektu	4. Project risk analysis
5. Organizační struktura projektu	5. Project org. structure

ZMĚNOVÝ LIST PROJEKTU / PROJECT CHANGE ORDER

NÁZEV PROJEKTU:		PROJECT NAME:	
Název projektu + zkratka			
ČÍSLO ZMĚNOVÉHO LISTU: XXX/ROK		CHANGE CODE: NNN/YYYY	
ZAČÁTEK PROJEKTU / KONEC PROJEKTU:		START DATE / END DATE:	
Měsíc/rok – měsíc/rok			
DŮVOD ZMĚNY:		REASON OF CHANGE:	
<ul style="list-style-type: none"> • Zde uveďte stručný popis skutečností, které vedou k návrhu změny v částech původního plánu projektu 			
POPIS/DOPAD ZMĚNY:		CHANGE DESCRIPTION/IMPACT:	
Změna obsahu projektu: Změna harmonogramu projektu:		Change of project scope: Change of project schedule:	
ZMĚNA ROZPOČTU: xx,x mil. Kč celkem z toho: - nakupované výkony: mil. Kč - investice: mil. Kč CELKOVÝ ROZPOČET PO ZMĚNĚ: Celkem: xx,x mil. Kč z toho: - nakupované výkony: xx,x mil. Kč - investice: xx,x mil. Kč		CHANGE BUDGET: xx,x mio CZK total therefrom: - expenses: - investments: TOTAL BUDGET AFTER CHANGE: Total: xx,x mio CZK therefrom: - expenses: xx,x mio CZK - investments: xx,x mio CZK	
PERSONÁLNÍ ZDROJE: Celkem po změně za rok RRRR: člověkodnů: FTE:		PERSONNEL RESOURCES: New total per year YYYY: Mandays: FTE:	

podpis oprávněného schvalovatele změny
SIGNATURE OF DECISION MAKER

podpis ředitele projektu
SIGNATURE OF THE PROJECT MANAGER

V Praze, dne: DD.MM.YYYY

Prague, date: YYYY / MM / DD

PŘÍLOHY:

ATTACHMENTS:

<ol style="list-style-type: none"> 1. Rozpočet po změně 2. Plán lidských zdrojů po změně 3. Harmonogram po změně 4. Analýza rizik po změně 5. Organizační struktura po změně 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Budget after change 2. Resource plan after change 3. Project schedule after change 4. Risk analysis after change 5. Project org. structure after change
---	--

DOPORUČENÁ LITERATURA

DOLEŽAL, Jan / MÁCHA, Pavel / LACKO, Branislav a kolektiv: *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada a.s., 2012. ISBN: 978-80-247-4275-5

MANAGEMENT INSTITUT: *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*

(PMBOK® Guide) – Fifth Edition. 2012. Možné zakoupit za cenu \$65.95 z:

<http://www.pmi.org/en/PMBOK-Guide-and-Standards/Standards-Library-of-PMI-Global-Standards.aspx>.

ŠTORK, Radim / VITOUŠ, Otto: *Rational Unified Process*. Praha: Unicorn Group, spol. s. r. o., 2000. ISBN: 80-238-6358-4