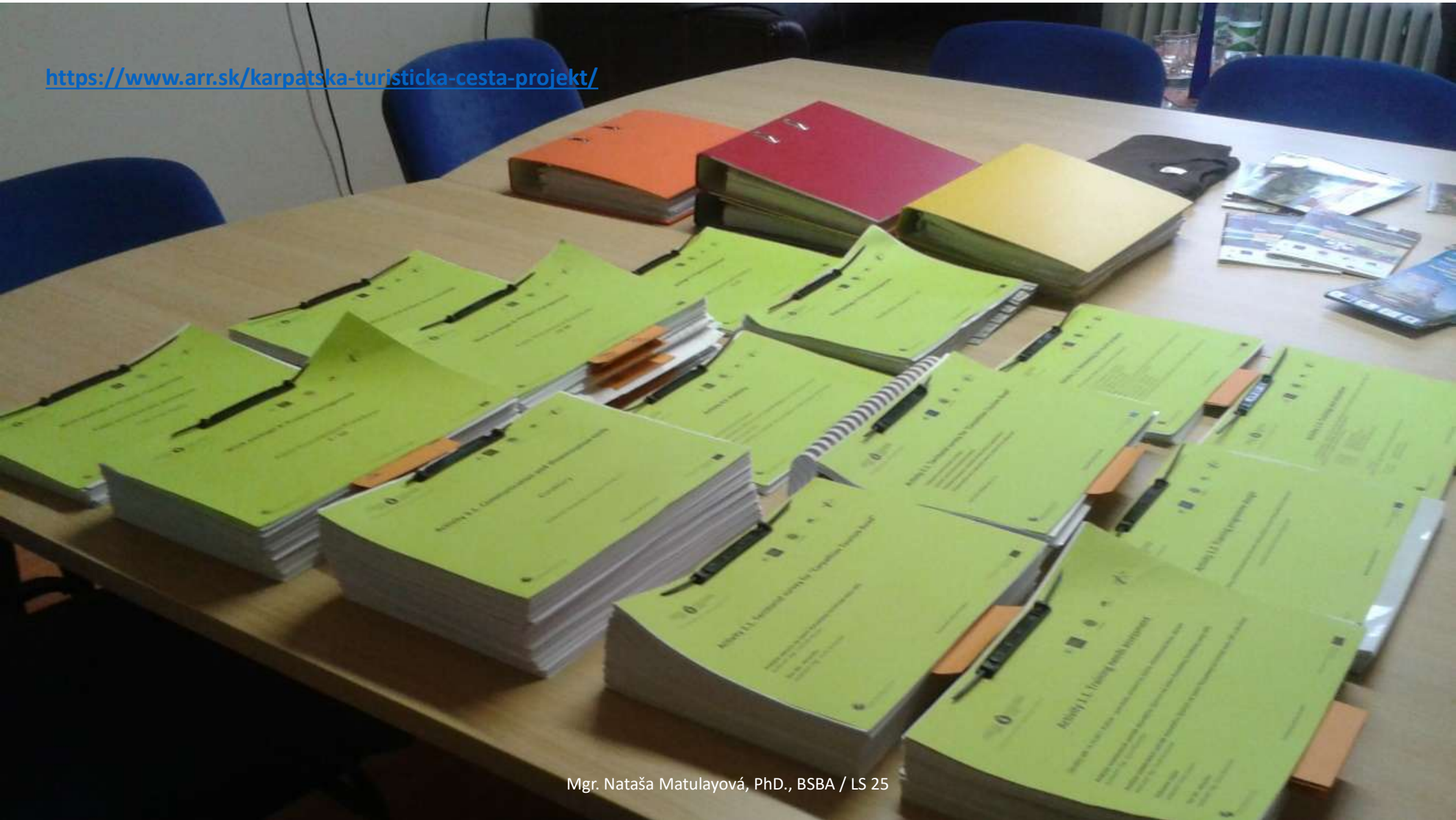


# PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ V PRAXI SOCIÁLNÍ PRÁCE

Mgr. Nataša Matulayová, PhD., BSBA / LS 25

<https://www.arr.sk/karpatska-turisticka-cesta-projekt/>



Mgr. Nataša Matulayová, PhD., BSBA / LS 25

**Projektové řízení** je systematický proces plánování, organizování, motivování a kontroly zdrojů, procedur a protokolů s cílem dosáhnout specifických cílů v rámci definovaného časového období.

Základem projektového řízení je projekt, což je dočasné úsilí s cílem vytvořit jedinečný produkt, službu nebo výsledek.

Hlavními prvky projektového řízení jsou:

**1. Definice rozsahu:** Určení toho, co je cílem projektu a jaké jsou jeho hranice.

**2. Plánování:** Vypracování plánu, který obsahuje činnosti potřebné k dosažení projektových cílů, termíny, potřebné zdroje, a rozpočet.

**3. Zajištění zdrojů:** Obstarání potřebných zdrojů včetně týmu, technologie, místa a financí.

**4. Vedení týmu:** Vytváření a udržování efektivního týmu a pracovního prostředí.

**5. Realizace:** Provádění činností podle plánu.

**6. Monitorování a kontrola:** Průběžné sledování postupu projektu s cílem identifikovat problémy a včas je řešit.

**7. Zavření:** Uzavření projektu včetně dokončení všech činností, uznání úspěchu týmu, vyhodnocení toho, co bylo dosaženo ve vztahu k cílům, a shromáždění zpětné vazby.

Projektové řízení využívá různé nástroje a techniky, aby se zajistilo, že projekt dosáhne svých cílů kvalitně, včas a v rámci rozpočtu. Projektový manažer je obvykle odpovědný za řízení tohoto procesu a dosažení cílů projektu.

Projektové řízení je klíčové ve všech oblastech, včetně sociální práce, protože pomáhá efektivně plánovat, organizovat a řídit zdroje k dosažení specifických cílů.

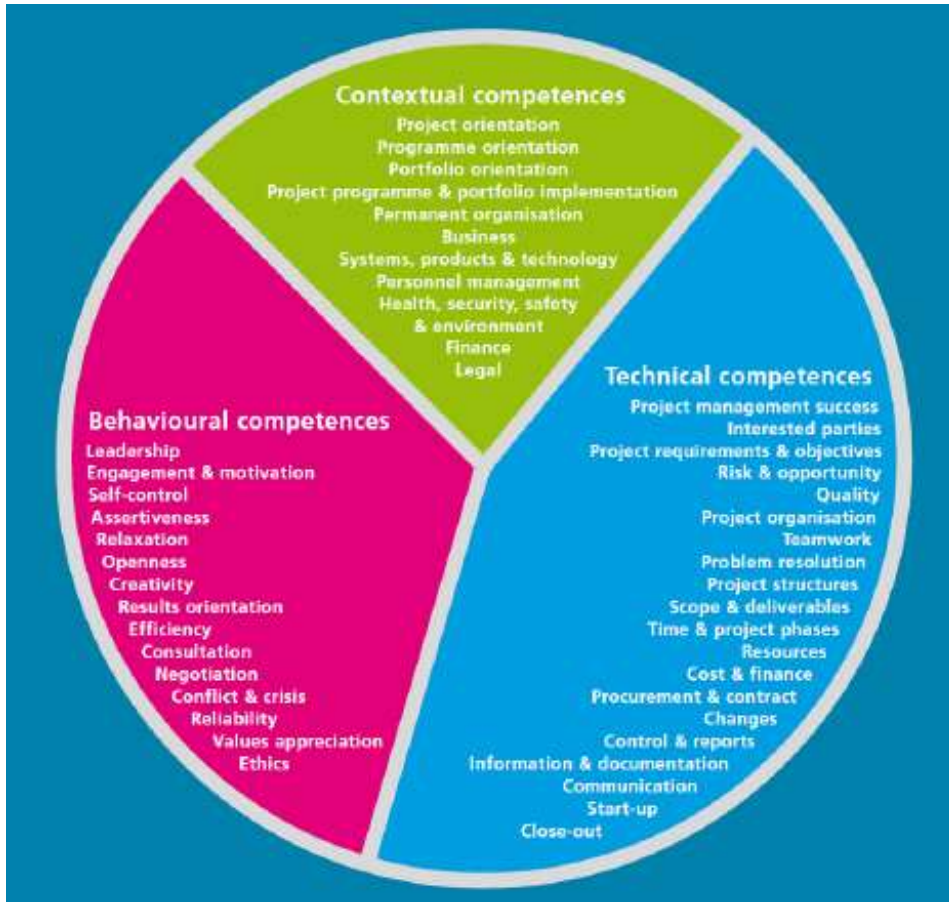
V sociální práci to znamená, že projekty jsou řízeny tak, aby byly co nejvíce prospěšné pro klienty a komunitu.

Projektové řízení umožňuje sociálním pracovníkům:

- **Definovat cíle:** Jasně stanovení cílů projektu pomáhá sociálním pracovníkům určit, co chtějí dosáhnout a jaké výsledky očekávají.
- **Optimalizovat využití zdrojů:** Efektivní využívání času, financí a lidských zdrojů zvyšuje pravděpodobnost úspěchu projektů v sociální práci.
- **Sledovat postup:** Projektové řízení umožňuje průběžné monitorování a vyhodnocování postupu, což pomáhá včas identifikovat a řešit problémy.
- **Zajistit udržitelnost:** Správně řízené projekty jsou udržitelnější a mají větší šanci na dlouhodobý dopad na životy lidí.
- **Podporovat spolupráci:** Pomáhá koordinovat práci mezi různými účastníky projektu a podporuje spolupráci mezi různými organizacemi a komunitami.
- **Dokumentovat výsledky a zkušenosti:** Poskytuje nástroje pro dokumentaci úspěchů a neúspěchů, což je důležité pro budoucí plánování a pro učení se z předchozích zkušeností.

V sociální práci, kde jsou zdroje často omezené a potřeby velké, je schopnost efektivně řídit projekty a dosáhnout požadovaných výsledků obzvláště důležitá.

## Kompetence projektového manažera



Technické kompetence	Behaviorální kompetence	Kontextové kompetence
Úspěšnost řízení projektu	Vůdčovství	Orientace na projekt
Zainteresané strany	Zainteresanost a motivace	Orientace na program
Požadavky a cíle projektu	Sebekontrola	Orientace na portfolio
Rizika a příležitosti	Asertivita	Realizace projektu, programu a portfolia
Kvalita	Uvolnění	Trvalá organizace
Organizace projektu	Otevřenost	Byznys
Týmová práce	Kreativita	Systemy, produkty, technologie
Řešení problémů	Orientace na výsledky	Personální management
Struktury v projektu	Výkonnost	Zdraví, bezpečnost, ochrana života a životního prostředí
Rozsah a dodávané výstupy projektu	Diskuze	Finance
Čas a fáze projektu	Vyjednávání	Právo
Zdroje	Konflikty a krize	
Náklady a financování	Spolehlivost	
Obstarávání a smluvní vztahy	Porozumění hodnotám	
Změny	Etika	
Kontrola, řízení a podávání zpráv		
Informace a dokumentace		
Komunikace		
Zahájení		
Ukončení		

## Národní standard kompetencí projektového řízení - Verze 3.2

- **Parametry projektu**
- **Intervenční logika projektu**
  - **Sběr dat**
- **Analýza potřebnosti / analýza problémů / SWOT ...**
  - **Východiskový stav**
    - **Inovace**
- **Mise/poslání – vize - cíl**
  - **Cíle**
  - **Cílové skupiny**
- **Logický rámec**
- **Výstupy / výsledky**
  - **Aktivity**
- **Monitorování / Hodnocení**
  - **Indikátory – ukazatele**
    - **Manažment rizik**
      - **Rozpočet**
      - **Výkaznictví**
      - **Reporting**
  - **Diseminace výsledků**
  - **Replikovatelnost projektu**

atd., atd., atd. ...



# Projekt =

- časově a zdrojově **omezený soubor činností a procesů**, jejichž cílem je **zavést, vytvořit nebo změnit** něco konkrétního
- definice ISO 10006 (norma systému řízení projektů):

*“Projekt je jedinečný proces sestávající z řady koordinovaných a řízených činností s datem zahájení a ukončení, prováděný za účelem dosažení cíle, který splňuje specifické požadavky, včetně časových, nákladových a zdrojových omezení.”*

- soubor činností, které mají být provedeny k dosažení cíle
- **nástroj pro dosažení změny**

**Jaké změny chcete realizací svého projektu dosáhnout?**

# Projekt je ...

- unikátní
- časově ohraničený
- jednoznačně přiřaditelný – víme, kdo je za něj zodpovědný – projekt musí mít “vlastníka“
- má omezené zdroje – finanční, materiální, lidské

**Který zdroj ve vašem projektu považujete za nejvíce omezený ?**



## Tři hlavní parametry projektu...

1/ **rozsah** - co je třeba udělat – cíl – činnosti

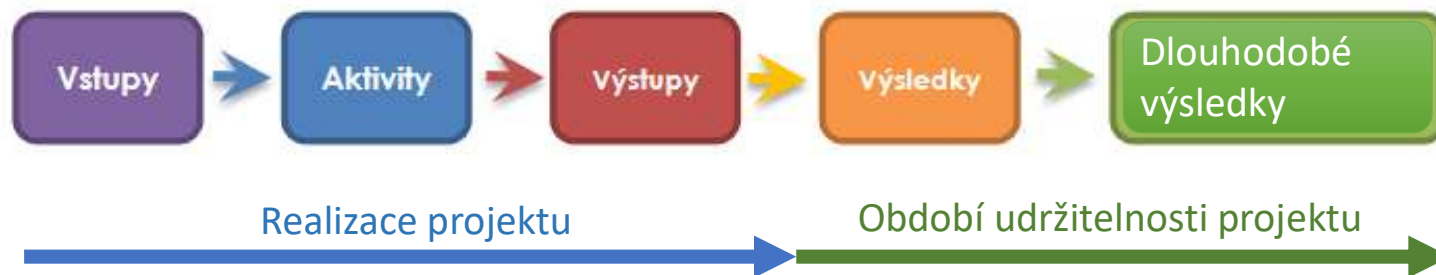
2/ **čas** - potřebný k provedení všech činností

3/ **zdroje** - lidské, finanční, materiální

**Nakolik jsou v souladu parametry vašeho projektu ?**

**Dostane donor za své peníze odpovídající hodnotu ?**

## Intervenční logika projektu



# Projekty v oblasti sociální práce

Projekty v oblasti sociální práce  
mají několik specifických rysů a charakteristik,  
které je odlišují od jiných projektů ...

## Projekty v oblasti sociální práce

- ✓ **Cíl a účel:** Projekty sociální práce mají za cíl poskytnout pomoc, podporu a zlepšit kvalitu života jednotlivců, skupin/rodin nebo komunit, kteří čelí sociálním problémům nebo zranitelnosti (zaměření na lidské vztahy a podporu), aby zlepšili své sociální a životní podmínky. Hlavním cílem je zvýšit kvalitu života a sociální blaho klientů.
- ✓ **Základní hodnoty:** Projekty v oblasti sociální práce jsou založeny na hodnotách, jako jsou respekt k lidské důstojnosti, sociální spravedlnost, rovnost a empatie. Tyto hodnoty jsou centrální pro rozhodování a implementaci projektu sociální práce.
- ✓ **Zákonné a etické povinnosti:** Pracovníci v sociální práci mají zákonem stanovené povinnosti týkající se zachování důvěrnosti informací klientů, profesionálního chování, povinnosti hlásit známky zneužívání nebo zanedbávání a další etické závazky. Důvěrnost je klíčová pro budování důvěry mezi klientem a pracovníkem sociální práce.

## Projekty v oblasti sociální práce

- ✓ **Sociální spravedlnost:** Projekty sociální práce často zahrnují snahu o dosažení sociální spravedlnosti a boj proti nerovnostem a diskriminaci. Pracovníci sociální práce mohou pracovat na změně systémů a politik, které ovlivňují životy jejich klientů. Projekty sociální práce se mohou zaměřit na děti, dospívající, starší osoby, osoby s postižením, lidi v náročných sociálních situacích atd. Pracovníci sociální práce musí být schopni pracovat s různými věkovými a sociálními skupinami (respekt k rozmanitosti).
- ✓ **Zaměření na klienta / Individuální přístup:** Projekty v sociální práci se zaměřují na potřeby a cíle klientů. Každý klient může mít unikátní potřeby a situaci, a proto projekty sociální práce často vyžadují individuální plány a přístupy. Pracovníci sociální práce se snaží porozumět konkrétním potřebám každého klienta.
- ✓ **Zohledňování kontextu a systémového pohledu:** Pracovníci sociální práce berou v úvahu širší sociální, ekonomické a politické faktory, které ovlivňují životy klientů. To zahrnuje analýzu systémů a politik a práci na jejich zlepšení.

## Projekty v oblasti sociální práce

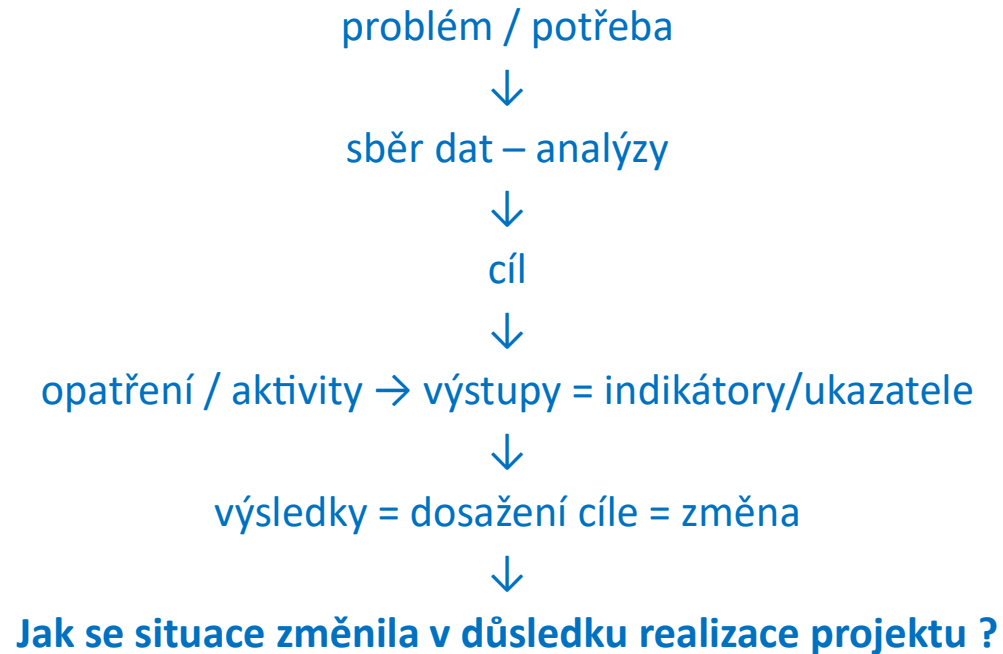
- ✓ **Interdisciplinární/Multidisciplinární/Transdisciplinární spolupráce:** V sociální práci je často nutná spolupráce s různými profesionálními obory, jako jsou psychologie, zdravotnictví, vzdělávání atd. Tato spolupráce je klíčová pro poskytování komplexní podpory a efektivní řešení situací klientů, kterým čelí v důsledku sociálních problémů.
- ✓ **Komunitní zapojení:** Projekty v oblasti sociální práce mohou zahrnovat práci s celými komunitami. Pracovníci sociální práce mohou pomáhat komunitám identifikovat a řešit sociální problémy a posilovat vzájemnou solidaritu. Projekty sociální práce mohou mít dlouhodobý vliv na klienty a komunity, kde pracují. Cílem je poskytnout udržitelné řešení sociálních problémů a podporovat rozvoj.
- ✓ **Sociální změna:** Projekty sociální práce mohou mít za cíl dosáhnout změn v systémech a politikách, aby se zlepšily podmínky pro všechny. Pracovníci sociální práce mohou pracovat na prosazování sociální spravedlnosti. To může zahrnovat změny ve vzdělávacím systému, politikách, postojích a chování lidí apod.

## Projekty v oblasti sociální práce

- ✓ **Prevence a intervence:** Projekty sociální práce často zahrnují prvky prevence, aby se předešlo problémům, a také intervence, aby se zmírnily stávající problémy. Pracovníci sociální práce pracují na zlepšení životních podmínek a pohody svých klientů.
- ✓ **Profesionální vývoj a supervize:** Pracovníci sociální práce jsou často povinni absolvovat pravidelný profesní vývoj a vzdělávání, aby byli schopni efektivně reagovat na měnící se potřeby klientů a nové výzvy v oblasti sociální práce, aby udržovali své znalosti aktuální a rozvíjeli své dovednosti.



# Napíšeme projekt ...



**Kde se nacházíme?**

**Kam se chceme dostat?**

**Jak se tam dostaneme?**

**Ve kterých částech projektového spisu  
jsou tyto informace ?**

**Kde se nacházíme? = východiskový stav**

**Kam se chceme dostat? = cíl/výsledky**

**Jak se tam dostaneme? = aktivity**

# PROJEKTOVÝ ZÁMĚR

Název projektu

Anotace projektu

Doba realizace

Cíle projektu

Cílové skupiny

Popis současného stavu /  
Východiskový stav

Aktivity projektu

Monitorovací indikátory  
*indikátor = ukazatel*

Výsledky projektu

Přínosy projektu

<div data-bbox="212 316 241 343">+</div> <div data-bbox="235 339 819 379"><b>PROJEKTOVÝ ZÁMĚR</b></div> <div data-bbox="235 411 819 470">Název projektu</div> <div data-bbox="235 502 819 561">Anotace projektu</div> <div data-bbox="235 593 819 652">Doba realizace</div> <div data-bbox="235 684 819 839">Cíle projektu</div> <div data-bbox="235 871 819 1026">Cílové skupiny</div> <div data-bbox="235 1058 819 1197">Popis současného stavu / Východiskový stav</div>	<div data-bbox="1016 339 1601 580">Aktivity projektu</div> <div data-bbox="1016 612 1601 853">Monitorovací indikátory</div> <div data-bbox="1016 885 1601 1040">Výsledky projektu</div> <div data-bbox="1016 1072 1601 1173">Přínosy projektu</div>
---	---

# Východiskový stav

**Kde se nacházíme? Jaký problém chceme řešit? Jakých změn chceme dosáhnout?**

**sběr a analýza relevantních dat** → prevence vytvoření projektu:

- o který nebude zájem,
- který nebude naplňovat potřebu, která ho vyvolala,
  - „znovu objevil Ameriku“ ...

**Analýza potřebnosti – plán**

# sběr a analýza dat

- Principy sociálněvědného výzkumu

- Výzkumná otázka/y

Které informace, potřebné pro nastavení projektu nám chybí?  
Je projekt opravdu potřebný? Bude o jeho výstupy/výsledky zájem?  
Zodpovídá projekt reálné potřebě? Koho? Jaké?  
Je projekt realizovatelný?  
Jsou jeho výsledky udržitelné?

...



# sběr a analýza dat

**KVANTITATIVNÍ anebo KVALITATIVNÍ ZJIŠŤOVÁNÍ ?**

snaha o získání nejpřesnější a nejvalidnější  
odpovědi na výzkumnou otázku

## Plán analýzy potřebnosti

- Název projektu
  - Doba realizace analýzy potřebnosti
- Identifikace klíčových informací a jejich zdroje / klíčoví respondenti
- Plán realizace analýzy potřeb – základní scénář a harmonogram
  - Indikátory splnění analýzy potřeb

# Plán analýzy potřebnosti

<b>PLÁN ANALÝZY POTŘEBNOSTI</b>
Název projektu
Doba realizace analýzy potřebnosti
Identifikace klíčových informací a jejich zdroje / klíčoví respondenti:
Plán realizace analýzy potřeb – základní scénář a harmonogram
Indikátory splnění analýzy potřeb

## Analýza potřebnosti

**TOTO ZPRACUJTE PRO KAŽDÝ Z INDIKÁTORŮ, KTERÉ JSTE SI STANOVILI (tzn. pokud jste řekli, že provedete 1) rozhovory s pracovníky, 2) uděláte anketu s klienty a 3) prostudujete výroční zprávy, pak to zpracujete 3x (pro rozhovory, pro anketu a pro obsahovou analýzu)**

### **Zdroj dat:**

*Sem vepište, co bylo zdrojem dat pro tuto konkrétní část/konkrétní ukazatel. Např. Dotazník určený pro klienty zařízení nebo obsahová analýza výročních zpráv*

### **Popis vzorku:**

*Sem vepište, např. kolik osob bylo osloveno a kolik dotazníků se vrátilo, kolik výročních zpráv bylo analyzováno atd.*

### **Technika sběru dat:**

*Pokud probíhal sběr dat formou dotazníku, vložte dotazník, pokud jako rozhovory, tak vložte otázky, pokud to byla obsahová analýza, napište, co bylo v dokumentech sledováno...*

### **Výsledky analýzy:**

*Sem vepište výsledky analýzy, tzn. například jaké bylo zastoupení odpovědí v dotazníku pro jednotlivé otázky (tabulky, grafy nebo text), jaké jsou závěry z rozhovorů atd.*

**Poté napište závěrečné shrnutí analýzy potřebnosti a co z toho vyplývá pro nastavení celého projektu.**

## jiná varianta - audit zdrojů

### **audit zdrojů má mít hodnotící charakter, ne popisný**

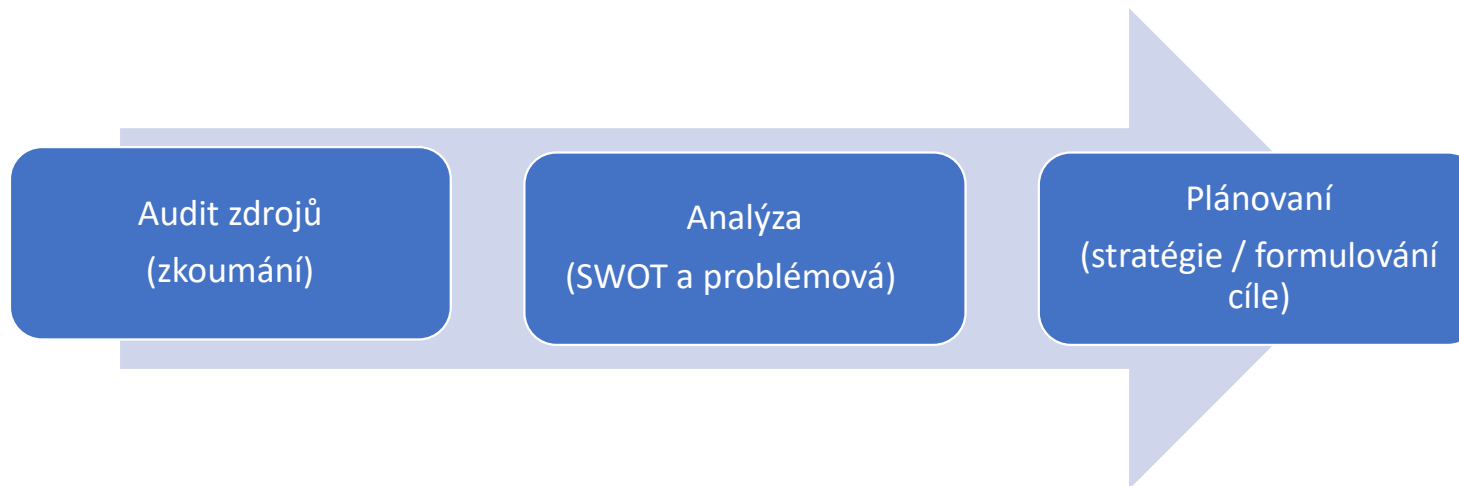
Audit zdrojů s hodnotícím charakterem se zaměřuje na posouzení kvality, účinnosti, efektivity a účelnosti využití těchto zdrojů, nikoli pouze na popis jejich stavu nebo existenci.

Jeho hlavním cílem je hodnotit a analyzovat, jak dobře jsou zdroje využívány a zda jsou výsledky dosažené pomocí těchto zdrojů optimální.

### **nedostatečné poznání zdrojů zvyšuje riziko, že realizací projektu nedosáhneme stanoveného cíle**

vyhodnocení zdrojů pomocí různých technik

## SWOT, problémová analýza, ...



## SWOT

Strenghts, **W**eaknesses, **O**pportunities, **T**hreats

### týmová technika pro plánování

podstata SWOT analýzy:

pojmenování **klíčových vnitřních a vnějších faktorů,**

kteřé působí na realizaci projektu

**s cílem omezit negativní vlivy, a naopak rozvíjet vlivy pozitivní**



# SWOT

	POMOCNÉ pro dosažení cíle	ŠKODLIVÉ pro dosažení cíle
interní prostředí (organizace) – faktory, které <b>ovlivnit můžeme</b>	<b>silné stránky</b>	<b>slabé stránky</b>
externí prostředí (okolí) – faktory, které <b>ovlivnit nemůžeme</b>	<b>příležitosti</b>	<b>hrozby</b>

# SWOT

- hledáme klíčové faktory úspěchu – např. když správně identifikujeme klíčovou slabou stránku, víme se zaměřit na její odstranění, tím pádem lépe využít příležitosti a zmírnit hrozby;
- silné stránky = **konkurenční výhoda** – naše silné stránky jsou většinou slabými stránkami konkurence
- silné stránky = **vybočení z průměru** – splnění standardu je samozřejmostí, ne skutečná silná stránka
- z identifikovaných **silných stránek můžeme odvodit příležitosti** – víme rozlišit zdroj anebo kapacitu, kterou můžeme využít k dosažení svého cíle od příznivé situace v prostředí, v kterém jdeme projekt realizovat;
- **ohrožení**, kterému nevěnujeme pozornost může vyústit do slabé stránky, atd.

# SWOT

## **silné stránky – příležitosti:**

použití silných stránek k využití příležitostí

## **silné stránky – ohrožení:**

použití silných stránek na minimalizování ohrožení

## **slabé stránky – příležitosti:**

zlepšení slabých stránek využitím příležitostí

## **slabé stránky – ohrožení:**

vyhnutí se ohrožení odstraněním slabých stránek

## problémová analýza – párové porovnávání

podstatou je určení prioritních – klíčových – hlavních problémů, přičemž pracujeme jen s problémy, které musí být řešitelné a máme kompetence a pravomoc je vyřešit.

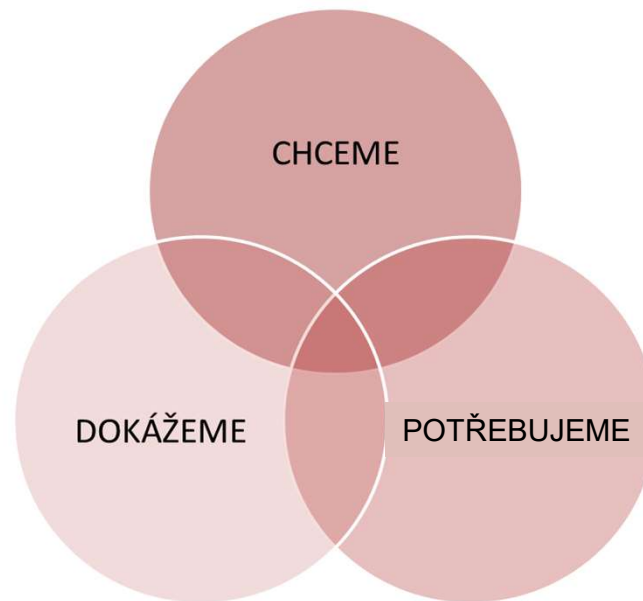
1/ „Prosít“ všechny viditelné a identifikovatelné problémy v území přes „síto“ následovných otázek:

Které problémy **chceme** řešit?

Které problémy skutečně **potřebujeme** řešit?

Které problémy **dokážeme** z hlediska kompetencí a svých zdrojů řešit?

## problémová analýza - párové porovnávání



## problémová analýza – párové porovnávání

**2/ Zjistit, které z “prosívaných” problémů jsou nejdůležitější, můžeme například s použitím matice pro párové porovnávání, která umožňuje porovnat vždy dva problémy mezi sebou, přitom jsou kladené stejné otázky:**

- Řešení kterého z těchto dvou problémů víc pomůže z pohledu účinnějšího využití finančních prostředků, tj. zlepšení se dosáhne rychleji?
- Řešení kterého z těchto dvou problémů víc pomůže z pohledu efektivnějšího využití zdrojů, t.j. za ty stejné peníze získáme lepší výsledky?
- Řešení kterého z těchto dvou problémů je udržitelnější, t.j. jeho účinek vydrží déle ?

Postupně se porovnává každý problém s každým. Když se některé problémy objeví víckrát jako nejdůležitější, budou to pravděpodobně ty, které musíme řešit jako první.

## problémová analýza – párové porovnávání

### Příklad matice pro párové porovnávání

Postup:

1/ Do tabulky uvedeme vybrané problémy.

2/ Postupně je vzájemně porovnáváme a zapisujeme, který z porovnávaných problémů je v rámci našeho regionu závažnější.

3/ Výsledkem jsou nejzávažnější problémy, na řešení je potřeba se zaměřit.

	Rozvoj cestovního ruchu	Využívání místních zdrojů	Nedostatečná kvalita služeb
Rozvoj cestovního ruchu	-----	Rozvoj cestovního ruchu	Rozvoj cestovního ruchu
Využívání místních zdrojů	Rozvoj cestovního ruchu	-----	Využívání místních zdrojů
Nedostatečná kvalita služeb	Rozvoj cestovního ruchu	Využívání místních zdrojů	-----



Kam se chceme dostat?  
mise / poslání – vize - cíl

## Kam se chceme dostat? mise / poslání – vize - cíl

poslání: současnost - smysl, účel, podstata ...

vize: obraz budoucnosti, základ pro plánování, inspirace ...

poslání bez vize se dříve či později znehodnotí,

vize bez poslání je jen výplodem fantazie

prostřednictvím cílů se poslání transformuje do budoucích výsledků, které přispívají k naplnění vize

# INOVACE

- ❑ nové problémy si žádají nové řešení
- ❑ **sociální inovace** = nové, efektivnější, udržitelnější a spravedlivější řešení společenských problémů nebo nevyužitých příležitostí oproti už zaužívaným řešením, které přispějí ke kvalitní změně jednotlivců i komunit
- ❑ inovace společenské, které obsahují prvky systémové změny, mají společenský dopad v regionu a přinášejí vysokou společenskou hodnotu
- ❑ Co je však důležité, je nutno prokázat vztah mezi inovační intervencí a dopadem, tedy vztah, že samotnou změnu opravdu způsobila naše inovativní činnost a ne jiné okolnosti. Bez prokázání takového vztahu nelze považovat naši činnost za sociální inovaci.

# INOVACE

sociální inovace se může týkat změny konceptu, procesu, nebo produktu, organizační změny a změn financování, může se týkat nových vztahů se stakeholdery a územími;

sociální inovace hledají nové odpovědi na sociální problémy prostřednictvím

(a) identifikace nových služeb, které zlepšují kvalitu života jednotlivců a komunit,

(b) identifikace a zavádění nových procesů integrace na trhu práce, nových kompetencí, nových pracovních míst a nových forem participace jako dílčích prvků, které přispívají ke zlepšení pozice jednotlivců v pracovní síle

*Kolektiv autorů: Sociální inovace pro zvědavé, odvážné a tvořivé.*

*Každý z nás může psát lepší příběh.*

*Praha: MPSV ČR. 2015. ISBN 978-80-7421-112-6.*

<https://www.esfcr.cz/file/9362/>

# Cíl - SMART

**S**pecifický - konkrétní

**M**ěřitelný – případně srovnatelný

**A**kceptovatelný (dosažitelný) – přijatelný

**R**eálný (uskutečnitelný) / relevantní

**T**ermínovaný (časově omezený)

Jaká jsou vaše poslání, vize a cíle  
ve vztahu k vašemu projektu?

## Cíl - SMART

**nesprávně formulovaný cíl: *Budu číst odbornou literaturu.***

**Přeformulujte ho.**

### **SMART**

**Specifický** - konkrétní

**Měřitelný** – případně srovnatelný

**Akceptovatelný** (dosažitelný) – přijatelný

**Reálný** (uskutečnitelný) / relevantní

**Termínovaný** (časově omezený)

## Cíl - SMART

### Možné varianty ... kombinace ...?

**Specifický (Specific):** Mým cílem je pravidelně číst odbornou literaturu týkající se mého oboru sociální práce a osobního rozvoje.

**Měřitelný (Measurable):** Budu si stanovovat konkrétní měřitelný cíl čtení, a to přečíst alespoň dvě knihy odborné literatury v oblasti sociální práce každý kvartál a zaznamenat si klíčové poznatky.

**Uskutečnitelný (Achievable):** Zajistím si přístup k odborné literatuře prostřednictvím knihoven, online zdrojů a využiji profesní síť pro doporučení relevantních textů. Také si naplánuji čas na čtení do svého denního rozvrhu.

**Relevantní (Relevant):** Toto čtení odborné literatury je klíčové pro mé profesní zdokonalení a osobní rozvoj.

**Časově omezený (Time-bound):** Můj cíl začne okamžitě a bude trvat po dobu jednoho roku, s pravidelnými kontrolami pokroku každý kvartál a revizí cílů na základě dosažených výsledků.

## Cíl - SMART

### Najděte chyby a opravte je:

*"Zlepšit životní podmínky."*

*"Poskytovat psychosociální podporu klientům."*

*"Zvýšit informovanost o prevenci nemocí na 100 %."*

*"Zlepšit zdravotní stav seniorů tím, že budeme pořádat sportovní akce pro mladé."*

*"Rozvíjet dovednosti a samostatnost mládeže."*



# CÍLOVÉ SKUPINY

Kdo jsou Vaše cílové skupiny?  
V projektě? V aktivitách?

přímí a nepřímí beneficianti – příjemci

přínosy pro každou cílovou skupinu – analýza potřebnosti

## LOGICKÝ RÁMEC

- formou diagramu poskytuje celistvý opis projektu
- matice čtyř sloupců a čtyř řádků – logická posloupnost kroků

Jak číst logický rámeček?

1/ po splnění počátečních podmínek (vstupní podmínky, rozpočet, prostředky) můžeme realizovat aktivity

2/ realizace aktivit směřuje k dosažení výstupů

3/ dosažené výstupy přispívají k splnění cílů

4/ splněním cílů dosáhneme záměr

	Logika intervence	Objektivní ověřitelné ukazovatelé úspěchu	Zdroje a prostředky pro ověření	Předpoklady a rizika
<b>Záměr projektu</b>	Jaký je hlavní záměr projektu ? Jaký bude mít projekt dopad ?	Jaké kvalitativní a kvantitativní indikátory ukáží, že záměr projektu byl dosažen?	Z jakých zdrojů bude možné ověřit, že indikátory na úrovni záměru byli dosažené?	Jaké předpoklady musí být splněné, aby naplněné cíle mohly vést k dosažení záměru projektu? Jaká jsou rizika ohrožující dosažení záměru projektu?
<b>Cíle projektu</b>	Jaké cíle mají být dosažené? Jakou pozitivní změnu projekt přinese? Jaký je očekávaný stav po skončení realizace projektu?	Jaké kvalitativní a kvantitativní indikátory jasně ukážou, že cíl projektu byl dosažený?	Z jakých zdrojů bude možné ověřit, že indikátory na úrovni cílů byly dosaženy? Jaké jsou metody nutné k získání takových informací ?	Jaké předpoklady musí být splněné, aby výstupy projektu vedli k dosažení naplánovaných cílů? Jaká jsou rizika ohrožující dosažení cílů projektu?
<b>Výstupy projektu</b>	Jaké konkrétní výstupy budou v rámci projektu dosaženy?	Jaké kvantitativní a kvalitativní indikátory, jasně ukazují, nebo do jaké míry budou/byly výstupy projektu dosaženy?	Z jakých zdrojů bude možné ověřit, že indikátory na úrovni výstupů byli dosaženy?	Jaké předpoklady musí být splněné, aby realizace aktivit vedla k dosažení plánovaných výstupů projektu? Jaké jsou rizika ohrožující dosažení výstupů projektu?
<b>Aktivity v projektu (klíčové činnosti)</b>	Jaké klíčové činnosti mají být realizované, aby byly dosaženy naplánované výstupy?	<b>Prostředky</b> – jaké prostředky/výstupy jsou nutné na realizaci těchto činností? (lidské, finanční, materiální, informační zdroje)	<b>Rozpočet</b> – jaké náklady jsou nevyhnutelné na dosažení potřebných výstupů?	<b>Vstupní podmínky:</b> Jaké předběžné podmínky musí být splněné, aby mohl být projekt zahájen? Jaké jsou hlavní rizika ohrožující realizaci projektu?

Přínosy po dokončení projektu	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření	
Cíl projektu ( <b>stav</b> )	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření	Předpoklady dosažení přínosů
Výstupy projektu	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření	Předpoklady dosažení cíle
Aktivity (klíčové činnosti) projektu	Zdroje (náklady, člověkodny, ...)	Časový rámec aktivit	Předpoklady dosažení výstupů
V projektu nebude řešeno		Předběžné podmínky	

# výstupy a výsledky

Jaký je rozdíl mezi výsledkem a výstupem ?

## výstupy a výsledky (outputs/outcomes)

**výstupy = konkrétní - „hmatatelné“ produkty/služby/aktivity projektu, které lze kvantifikovat**

jsou přímým výsledkem činností uskutečněných během realizace projektu

nevedou ke kvalitativnímu hodnocení výsledků projektu – např. vysoký počet seminářů neznamena automaticky, že je projekt úspěšný

ukazatele výstupů: počet seminářů, návštěv na místě, konferencí, účastníků, počet klientů, kteří obdrželi určitou službu, publikací, studií, zjištěných osvědčených postupů, příslušných politik, internetových stránek atd.

– ukazatele výstupů se vztahují k aktivitám a jejich přímým účastníkům (např. počet účastníků kurzu)

## výstupy a výsledky

**výsledek** = změna nebo efekt, který projekt má na klienty, komunitu nebo prostředí po dokončení projektu. Jedná se o dlouhodobé a trvalé změny nebo vlivy, které projekt má na životy lidí.

**přímé (bezprostřední) důsledky projektu a produkce výstupů – nehmatatelná přidaná hodnota dosažená prostřednictvím splnění cílů projektu**

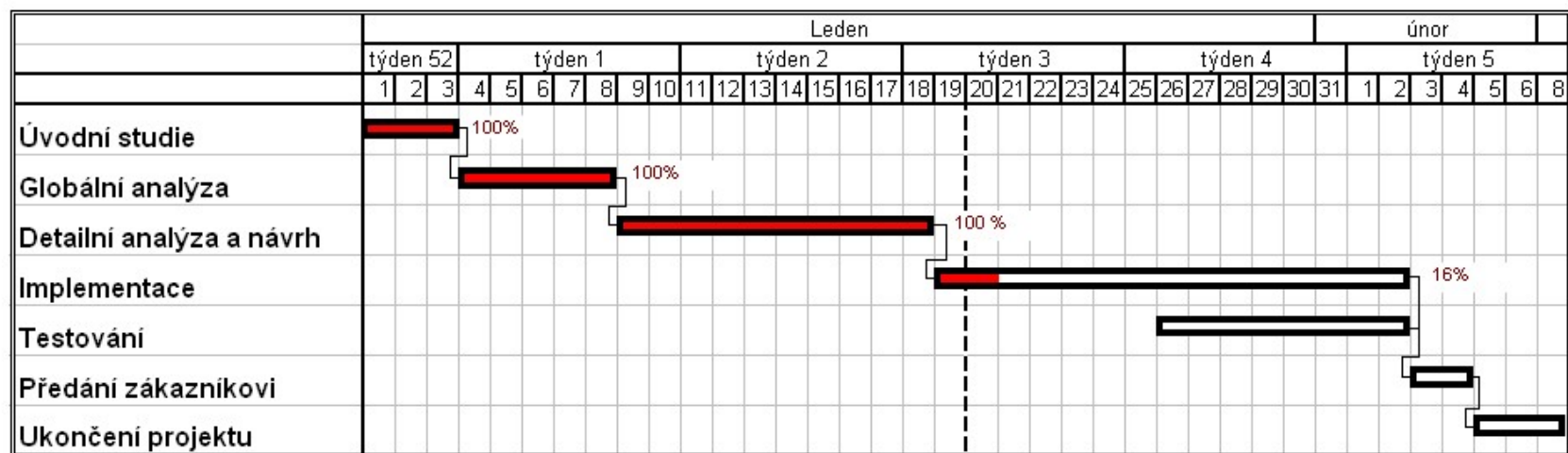
odrážejí kvalitativní změnu – jsou vyjádřené kvantifikovatelnou veličinou, ale obsahují také kvalitativní hodnotu – např. **zvýšená informovanost, zlepšené dovednosti, úspěšný přenos osvědčených postupů, počet zaměstnanců s vyššími znalostmi, zlepšení zdravotního stavu klientů, zvýšení míry zaměstnanosti v komunitě, snížení míry kriminality nebo zvýšení úrovně vzdělání atd.**

**ukazatele výsledků se vztahují k přímým a bezprostředním účinkům** (podíl úspěšných absolventů kurzů, účastníci aktivity se zvýšenými dovednostmi, přenos osvědčených postupů, ovlivněné politiky ...)

- **procesy** realizované v rámci projektu, které poskytují služby či produkty příjemcům pomoci
- aktivity nastavujeme tak, aby přesně odpovídaly potřebám cílové skupiny, ale zároveň zohledňovaly reálné možnosti a schopnosti jednotlivých účastníků - **úspěch projektu = úspěch jeho účastníků**
- aktivity nastavujeme ve **vzájemné synergii** tak, aby účastníky dovedly k vytýčenému cíli co nejefektivnější cestou a zároveň, aby jich od účasti v projektu neodradily
- v některých projektových výzvách předepsané povinné aktivity ...
- Pozor na **neoprávněné aktivity!**



- využívá při řízení projektů pro grafické znázornění naplánování posloupnosti činností v čase
- v základní podobě neobsahuje Ganttův diagram vztahy mezi činnostmi, ale moderní nástroje pro plánování projektů do něj tyto závislosti obvykle zakomponávají
- na **horizontální ose** je časové období trvání projektu, rozdělené do stejně dlouhých časových jednotek (dny, týdny apod.)
- na **vertikální ose** jsou jednotlivé činnosti, na které se projekt člení, jeden řádek je vždy určen pro jednu činnost



## MONITOROVÁNÍ

= základní nástroj pro hodnocení pokroku – údaje lze použít k určení kontribuce k naplnění cílů

- posuzujeme stav implementace
- odhadujeme předpoklad naplnění cílů
- monitorovací zprávy – měli by obsahovat vždy i kvalitativní zhodnocení pokroku ze strany příjemců
  
- monitorovací systém je spojnicí mezi souborem ukazatelů = indikátorů; sběrem a agregací dat

## NÁSTROJE MONITOROVANÍ

- monitoring předpokládá pochopení intervenční logiky, která umožňuje správné pochopení intervence a
- pouze vstupy intervence vedou k požadovaným výstupům;
- tyto výstupy se pak promítají do výsledků a dopadů, jichž má být intervencí dosaženo

# HODNOCENÍ

- nadstavbou monitorování je **hodnocení**
- **hodnocení poskytuje objektivní zpětnou vazbu**
- úlohou hodnocení je **poskytnout reflexi výkonu/implementace v hlubším kontextu**; zaměřit se na zachycení účinků jednotlivých intervencí a dopadu na systémovou změnu / zlepšení výkonu atd.
- cílem hodnocení je také **identifikovat problémy**, popsat je, vysvětlit jejich původ a poskytnout informace o tom, jakým způsobem budou odstraněny (jakými prostředky, kdy) a jaký bude očekávaný stav po provedení doporučených opatření
- hodnotící zpráva nesmí pouze identifikovat problém anebo neefektivitu
- kritéria hodnocení

## INDIKÁTORY – MONITOROVACÍ UKAZATELE

- ukazatele jsou hlavním nástrojem monitorování a hodnocení pokroku při dosahování cílů
- **základní charakteristika měřitelného ukazatele:** název, definice, metoda výpočtu, měrná jednotka, v které se udávají dosahované hodnoty ukazatele a čas plnění

### Typy měřitelných ukazatelů:

- finanční ukazatele,
- ukazatele na úrovni programu,
- ukazatele na úrovni projektu,
- ukazatele výstupů,
- ukazatele výsledků.

příklady monitorovacích ukazatelů:

- 1.Počet účastníků: Toto je často základní ukazatel, který měří, kolik lidí se účastní projektu, například počet klientů, účastníků školení nebo workshopů.
- 2.Změna vědomostí: Ukazatel měří, jak se zlepšily vědomosti účastníků po absolvování projektu nebo školení. Může být vyjádřen jako procento účastníků, kteří dosáhli určitého minimálního skóre ve znalostním testu.
- 3.Změna chování: Tento ukazatel sleduje změny v chování účastníků projektu. Například, pokud je cílem projektu snížit míru kouření, může se ukazatel zaměřit na pokles počtu kuřáků v projektové populaci.
- 4.Dostupnost služeb: Ukazatel sleduje, zda byly poskytované služby dostupné pro cílovou skupinu v souladu s plány projektu.
- 5.Kvalita služeb: Tento ukazatel měří kvalitu poskytovaných služeb, například podle zpětné vazby od klientů nebo standardů kvality služeb.
- 6.Finanční ukazatele: Zahrnují náklady projektu, rozpočtovou efektivitu a správu finančních prostředků.
- 7.Časové rámce: Ukazatele mohou zahrnovat termíny pro dosažení konkrétních milníků nebo cílů projektu.

# MANAŽMENT RIZIK

Rizika jsou faktory nebo události, které mohou negativně ovlivnit projekt, činnost nebo organizaci. Je důležité identifikovat možná rizika a připravit strategie pro jejich řízení a minimalizaci.

- plánování rizik projektu – cílem je minimalizovat negativní důsledky rizikových událostí
- plánování zahrnuje předvídání, monitorování a omezování následků rizikových událostí
- plán musí obsahovat preventivní opatření
- matice rizik
- krizový manažment

- ❖ **Finanční rizika:** Nedostatek financí, neplánované náklady, změny v rozpočtu nebo ztráta finanční podpory mohou ohrozit pokračování projektu.
- ❖ **Technická rizika:** Problémy s technologií, vybavením nebo infrastrukturou mohou způsobit zpoždění projektu nebo snížení kvality výstupů.
- ❖ **Lidské zdroje:** Nedostatek kvalifikovaných pracovníků, fluktuace zaměstnanců, konflikty v týmu nebo problémy s komunikací mohou ovlivnit výkonnost projektu.
- ❖ **Změny ve strategii nebo cílech:** Pokud se změní požadavky klienta nebo se změní strategie projektu, může to mít vliv na plán a dosažení cílů.
- ❖ **Přírodní katastrofy a nepředvídané události:** Nepředvídané události, jako jsou přírodní katastrofy, epidemie nebo politické nestability, mohou mít vážné důsledky pro projekt.



- ❖ **Regulační a právní rizika:** Změny v legislativě, předpisy nebo právních požadavcích mohou vyvolat rizika v oblasti dodržování práva a regulace.
- ❖ **Nedostatečná podpora nebo angažovanost klienta:** Pokud klient neposkytuje dostatečnou podporu nebo není dostatečně angažován v projektu, může to ovlivnit jeho úspěch.
- ❖ **Technologická závislost:** Závislost na určité technologii, softwaru nebo dodavateli může způsobit problémy, pokud dojde k selhání těchto prvků.
- ❖ **Nedostatek zdrojů:** Nedostatek lidských, materiálních nebo časových zdrojů může bránit v dosažení cílů projektu.
- ❖ **Nepředvídatelné změny na trhu:** Tržní změny, konkurence nebo změny v poptávce mohou ovlivnit plán projektu.
- ❖ **Bezpečnostní rizika:** Problémy s bezpečností, jako jsou kybernetické útoky nebo fyzické hrozby, mohou mít vážné důsledky pro organizaci nebo projekt.

## ROZPOČET

- plán nákladů, potřebných na uskutečnění všech prací vč. tvorby rezervy
- kategorie nákladů – osobní výdaje, nákup služeb, spotřební výdaje, cestovné a stravné, ostatní výdaje ...
- plán financování – toky peněz v jednotlivých obdobích projektu a v členění podle zdrojů financování projektů
- partnerské rozpočty
- příručky, usměrnění
- legislativa, veřejné obstarávání ...

ROZPOČET PROJEKTU								
název projektu:		Využití metody rodinných konferencí při práci se seniory						
doba realizace:		01/2022 - 12/2022						
Kategorie nákladů	Výpočet nákladů			Zdroj financování				Popis položky
	Cena za jednotku	Počet jednotek	Spolu	Činnost v rámci výuky	Komunitní partner	Sponzorské dary	Ostatní	
<b>1</b>	<b>Osobní výdaje</b>		128 000,00 Kč		128 000,00 Kč			superhrubá mzda (zdravotní a sociální pojištění, daně) / DPP
1.1.	Kristýna Petřů	25 600,00 Kč	1,00	25 600,00 Kč		25 600,00 Kč		DPP - 160 Kč/hod x 160 hod = 25.600 Kč (zdroj - Průměrné platy.cz)
1.2.	Aneta Gorčíková	25 600,00 Kč	1,00	25 600,00 Kč		25 600,00 Kč		DPP - 160 Kč/hod x 160 hod = 25.600 Kč (zdroj - Průměrné platy.cz)
1.3.	Nikola Hlaváčová	25 600,00 Kč	1,00	25 600,00 Kč		25 600,00 Kč		DPP - 160 Kč/hod x 160 hod = 25.600 Kč (zdroj - Průměrné platy.cz)
1.4.	Lucie Tomanová	25 600,00 Kč	1,00	25 600,00 Kč		25 600,00 Kč		DPP - 160 Kč/hod x 160 hod = 25.600 Kč (zdroj - Průměrné platy.cz)
1.5.	Nikola Šemberová	25 600,00 Kč	1,00	25 600,00 Kč		25 600,00 Kč		DPP - 160 Kč/hod x 160 hod = 25.600 Kč (zdroj - Průměrné platy.cz)
<b>2</b>	<b>Nákup služeb</b>		36 014,50 Kč	20 000,00 Kč	1 614,50 Kč	14 400,00 Kč		pronájem prostor, tisk, webhosting, náklady na komunikaci, náklady na marketing, produkce videa, subdodávky - grafické služby ...
2.1.	pronájem prostorů na den rodin	0,00 Kč	-	0,00 Kč				využití prostorů v Domově pro seniory Chválkovice
2.2.	tisk dotazníků	1,50 Kč	115,00	172,50 Kč		172,50 Kč		1,50 Kč/jeden dotazník x 115 dotazníků = 172,50 Kč
2.3.	školení koordinátorů	4 000,00 Kč	5,00	20 000,00 Kč	20 000,00 Kč			4000 Kč/jednu vyškolenou osobu x 5 školených osob = 20.000 Kč
2.4.	supervize	1 200,00 Kč	12,00	14 400,00 Kč			14 400,00 Kč	1200 Kč vč. DPH/hodinu skupinové supervize x 12 hodiny(1x za půl roku) = 14.400
2.5.	propagační video RK			0,00 Kč				Vlastní tvorba
2.6.	doména webu	241,00 Kč	2,00	482,00 Kč		482,00 Kč		241 Kč/ročně x 2 roky = 482 Kč
2.7.	webhosting	480,00 Kč	2,00	960,00 Kč		960,00 Kč		480 Kč/ročně x 2 roky = 960 Kč
2.8.	společné propagační video			0,00 Kč				cca 10 000 Kč
2.9.				0,00 Kč				
2.10.				0,00 Kč				
2.11.				0,00 Kč				
<b>3</b>	<b>Spotřební výdaje</b>		910,00 Kč		910,00 Kč			zboží - kancelářské potřeby, pomůcky, občerstvení ...
3.1.	kancelářské potřeby	200,00 Kč	1,00	200,00 Kč		200,00 Kč		200 Kč/balík papírů a propisek x 1 = 200 Kč
3.2.	pomůcky pro děti	50,00 Kč	3,00	150,00 Kč		150,00 Kč		50 Kč/balíček omalovánky a voskovek x 3 balíčky = 150 Kč
3.3.	občerstvení	560,00 Kč	1,00	560,00 Kč		560,00 Kč		560 Kč/občerstvení na RK a Den rodin x 1 = 560 Kč
<b>4</b>	<b>Cestovné a stravné</b>		1 845,00 Kč			1 845,00 Kč		jízdné, diety, náhrady na pohonné hmoty, amortizaci
4.1.	jízdné - vlak	148,00 Kč	5,00	740,00 Kč		740,00 Kč		74 Kč/2x vlak do Pardubic a zpět se slevou na studenty x 5 cestujících
4.2.	jízdné - MHD	100,00 Kč	5,00	500,00 Kč		500,00 Kč		100 Kč/2x celodenní MHD Pardubice se slevou na studenty x 5 cestujících
4.3.	doprava akterů videa RK	121,00 Kč	5,00	605,00 Kč		605,00 Kč		individuální studentská částka za dopravu do Olomouce/5x + celodenní MHD/231
<b>5</b>	<b>Ostatní výdaje</b>		1 200,00 Kč		1 200,00 Kč			
5.1.	mobilitní tarif	100,00 Kč	12,00	1 200,00 Kč		1 200,00 Kč		100 Kč/měsíc x 12 měsíců = 1.200 Kč
5.2.				0,00 Kč				
5.3.				0,00 Kč				
5.4.				0,00 Kč				
<b>Výdavky spolu</b>			167 969,50 Kč	20 000,00 Kč	131 724,50 Kč	16 245,00 Kč	0,00 Kč	

## VÝKAZNICTVÍ / REPORTING

**Formuláře** – přehlednost, úplnost, provázanost s ostatními částmi projektového spisu/dokumentace

Pravidla

Kontrola

Evidence

**Zprávy o realizaci projektu ...**

**lessons learned / ponaučení – pozitivní a negativní zkušenosti**

## DISEMINACE VÝSLEDKŮ PROJEKTU

**cílem je zpřístupnění - odevzdání dosažených** výsledků projektu jak odborné tak i laické veřejnosti = zvýšení dostupnosti dosažených výstupů/výsledků projektu

**plán diseminace jako** součást projektového dokumentu

**šíření příkladů dobré praxe - inovace**

## REPLIKOVATELNOST

Replikovatelnost se týká schopnosti opakovat, reprodukovat nebo aplikovat určitý proces, experiment, studii nebo projekt za podobných podmínek nebo v jiných kontextech. Je to důležitý koncept v projektovém řízení.

Schopnost replikovat výsledky nebo procesy zajišťuje důvěryhodnost, spolehlivost a platnost projektů.

Zvažujeme při formulování výsledků – budou po zpřístupnění opakovaně využitelné a replikovatelné ? – netýká se všech výsledků

Šetření nákladů – argumentace při náročnosti na zdroje ...