

PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ PRO PARTICIPATIVNÍ PLÁNOVÁNÍ

ÚROVEŇ ŠKOLENÍ: Začátečník

PŘEDMĚT ŠKOLENÍ

Úspěch participativních procesů se do velké míry odvíjí od projektového řízení. Vzhledem k tomu, že do participativních procesů vstupuje velké množství aktérů v různých rolích, správné nastavení projektového řízení daného procesu je zásadní pro jeho úspěšnou realizaci. Toto školení představuje základní principy kvalitního projektového řízení, základní přístupy a metodiky, výběr nástrojů pro projektové řízení i praktické tipy. Je zaměřeno na projektové řízení ve specifickém kontextu participativního plánování a dává tipy profesionálům, kteří mají na starost odbavení participativního projektu.

CÍLE ŠKOLENÍ

Po přečtení tohoto dokumentu budete:

- Mít představu o tom, co znamená projektové řízení participativních procesů a jakými principy se řídit pro zajištění jeho kvality
- Znat konkrétní nástroje, které vám při projektovém řízení mohou pomoci

OBSAH:

1. [Vysvětlení klíčových pojmů](#)
2. [Základní přístupy k projektovému řízení](#)
3. [Principy kvalitního projektového řízení](#)
4. [Nástroje pro projektové řízení](#)

1. VYSVĚTLENÍ KLÍČOVÝCH POJMŮ

Projektové řízení

Projektové řízení znamená koordinování jednotlivých úkonů, které jsou potřeba k realizaci projektu. Zahrnuje vše, co je potřeba zařídit a obstarat ke zdárnému dokončení projektu s ohledem na rozpočet, časový a tematický rámec. O projektové řízení se může starat jeden projektový manažer, případně celý projektový tým.

Konkrétních činností, které spadají pod projektové řízení, je celá řada, například: naplánování projektu, dohled na realizaci projektu, vedení týmu, plánování strategie, vedení projektové dokumentace, stanovení pravidel pro vedení projektu, zajištění a koordinace členů projektového týmu - interního i externího, případné zajištění dodavatelů, řešení problémů a krizí, atd.

Projektový manažer

Projektový manažer je člověk, který má na starosti konkrétní projekt a je zodpovědný za jeho průběh. V závislosti na velikosti projektu, týmu a nastavení projektového řízení v dané organizaci může mít projektový manažer na starost především koordinaci projektového týmu a garanci plnění stanovených milníků, výstupů a termínů projektu v očekávané kvalitě. V případě menších týmu s malými lidskými kapacitami může mít projektový manažer na starost dodání většiny aktivit v rámci projektu od plánování, přes realizaci po finální vyhodnocení.

2. ZÁKLADNÍ PŘÍSTUPY K PROJEKTOVÉMU ŘÍZENÍ

Existují dvě všeobecně uznávané asociace, které vyvinuly globální standardy a certifikace projektového řízení:

2.1 PMBOK

Soubor znalostí projektového řízení (*Project Management Body of Knowledge, PMBOK*) od **Project Management Institute (PMI)** byl poprvé publikován v roce 1996. Jeho nejnovější verze, 7. vydání, publikované v srpnu 2021, zahrnuje tradiční projektové řízení i agilní postupy s větším důrazem na poskytování hodnoty projektů. Jedná se o soubor směrnic, osvědčených postupů, konvencí a technik, které jsou považovány za průmyslové standardy a uplatňují se ve více než 180 zemích.

2.2 PRINCE2

Pak je tu **PRINCE2**, což je zkratka pro *PRojects IN Controlled Environments* (projekty v řízeném prostředí), který byl vyvinut britským Úřadem pro vládní obchod v roce 1989 a byl použit ke snížení počtu neúspěšných vládních projektů v oblasti IT. Je to metoda založená na procesech, která poskytuje základní dovednosti potřebné k tomu, aby se člověk stal úspěšným projektovým manažerem. Dnes je standardem pro řízení projektů na mnoha britských ministerstvech a ve většině zemí Britského společenství národů. PRINCE2 používá také Organizace spojených národů při svých důležitých rozvojových projektech po celém světě.

Jak se liší PMBOK a PRINCE2?

Průvodce **PMBOK** nabízí metody, nástroje a oblasti znalostí pro zvýšení úspěšnosti projektu, zaměřuje se na roli projektového manažera, využívá profesionální a pokročilé technologie. **PRINCE2** je oproti tomu založen na procesech, definuje co, jak, kdy a kdo v projektu dělá, definuje roli všech, kteří se na projektu podílejí, používá jednoduchou terminologii a jednoduché pojmy.

Kromě těchto dvou celosvětových metodik stojí za zmínku ještě několik dalších: První je **Mezinárodní asociace projektového řízení (IPMA)**, která byla založena ve Švýcarsku jako první asociace projektového řízení na světě a zaměřuje se na budování kompetencí v oblasti projektového řízení. Dále je to **PM Squared**, otevřená metodika projektového řízení vyvinutá Evropskou komisí, která byla nedávno uvedena na trh a je k dispozici zdarma.

3. PRINCIPY KVALITNÍHO PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ

1. Stanovte si jasné cíle projektu

Základem každého projektu je jeho cíl. Je potřeba vědět, proč projekt probíhá a čeho se snaží dosáhnout. Od toho se pak odvíjí zbytek projektového řízení. Toto je obzvlášť důležité u řízení participativních projektů: pouštět se do participace bez stanových cílů jen proto, že ji dělají jinde nebo protože "chceme participovat", vede akorát ke špatnému plánování, frustraci a nedůvěře účastníků. Pokud není nastavený konkrétní cíl, podepíše se to na celém projektu.

Mějte na paměti: participace sama o sobě nikdy není cílem, participace je pouze nástroj k dosažení stanovených cílů.

2. Včas zhodnot'te potrebné kapacity a zajist'ete je

Dobré projektové řízení se nezajistí samo. Jsou za něj zodpovědní lidé, kteří mají dostatek času se mu věnovat. Je tedy nutné zajistit dostatek personálu, který bude na projektové řízení mít čas a prostor. Nepodceňujte, kolik kvalitní projektové řízení zabere práce. Na začátku projektu realisticky zhodnot'te, kolik lidských kapacit bude potřeba ke kvalitní realizaci projektu. Pokud vám chybí dostatek interních kapacit, zvažte externí dodavatele a včas je zajist'ete.

Častá chyba: podcenění náročnosti projektů a přetížení zaměstnanců, což má negativní dopad na kvalitu výsledků projektu.

3. Správně si vyberte své dodavatele a nastavte spolupráci s nimi

Pokud vám chybí interní kapacity či expertíza, neváhejte si zajistit externí dodavatele. Ihned v plánovací fázi projektu identifikujte aktivity, které je potřeba delegovat externím dodavatelům a proveďte průzkum trhu, jací dodavatelé by Vám s danými aktivitami mohli pomoci. Stanovte si svůj rozpočet na externí dodavatele. Mějte však na paměti, že u participativních aktivit by neměla rozhodovat na prvním místě cena, nýbrž kvalita dodavatelů. Kvalitu můžete zajistit skrze správně vypsání [veřejné zakázky](#).

V závislosti na charakteru delegovaných aktivit byste měli nastavit, jak často budete v průběžném kontaktu s dodavatelem a nečekat až na závěrečné výstupy. Nastavení systému průběžného reportování a monitoringu práce dodavatelů v podobě průběžných výstupů či pravidelných schůzek vám umožní včas zachytit případné problémy s kvalitou či podobou finálních výstupů a udělat potřebné úpravy a změny, aniž by to ohrozilo výsledek projektu.

4. Dobře naplánujte svůj projekt a zajist'ete efektivní nakládání se zdroji

Kvalitní projektové řízení by mělo zamezit plýtvání časem, lidskými zdroji či penězi. Pro zajištění efektivního plánování je potřeba ihned na začátku projektu naplánovat každý krok v rámci projektu s ohledem na potřebné finance, lidské kapacity, čas a další zdroje. Podrobné rozplánování projektu hned na jeho začátku umožní zajistit efektivní nakládání s alokovanými zdroji a vyvarování se nepříjemným překvapením v průběhu projektu. Zároveň je však důležité být připraven plán v případě externalit v průběhu projektu lehce upravovat a přizpůsobit aktuální situaci.

5. Zajistěte efektivní práci s daty, výstupy a informacemi

Během participativního projektu budete získávat různá data, informace a výstupy, které je potřeba správně zaznamenat, uložit a případně sdílet. Data můžeme rozdělit do dvou následujících kategorií:

- *Data a výstupy k projektu, které umožní efektivní řízení projektu, jeho vyhodnocení a evaluaci*

V průběhu projektu je důležité zaznamenávat, ukládat a sdílet výstupy informující o průběhu projektu, významných milnících, rozhodnutích a další důležité informace, ke kterým budou mít přístup všichni členové týmu a které umožní monitorovat průběh projektu pro jeho závěrečné vyhodnocení. Jedná se například o záznamy z porad projektového týmu, průběžné reporty od dodavatelů, prezenční listiny z workshopů a další. [Evaluace projektu](#) či alespoň jednoduchý průběžný monitoring a vyhodnocení, jsou důležité pro povědomí o tom, co se na projektu povedlo a co naopak nefungovalo a dalo by se udělat lépe. Díky tomu se vyvarujete opakování chyb v budoucnu a budete vědět, jaké případné změny udělat do dalšího cyklu projektu či jiného obdobného projektu, který vy nebo vaše organizace budete řešit v budoucnu.

- *Data o cílových skupinách získaná v průběhu participativního procesu, která mohou sloužit i pro jiné projekty*

Během participativních procesů získáváte různá data o cílových skupinách (klíčových aktérech, široké veřejnosti, daných komunitách či sociodemografických skupinách), která jsou cenná nejen pro daný projekt, ale mohou být užitečná i pro jiné projekty, na kterých vy nebo vaše organizace pracujete či budete pracovat v budoucnu. Může se jednat o výstupy sociologických průzkumů a anket, zprávy z workshopů s veřejností shrnující zmíněné potřeby účastníků s ohledem na určitou agendu, či nápady a připomínky pro určitý projekt či agendu.

Oba typy dat, výstupů a informací je potřeba zaznamenat v odsouhlaseném formátu vaší organizace, uložit a zpřístupnit dalším klíčovým osobám, které se na projektu podílí či které v rámci vaší organizace pracují na stejné či podobné agendě. Je tak třeba si hned v plánovací fázi projektu určit, jaká konkrétní data a výstupy budete v rámci projektu shromažďovat, jakým způsobem je budete zaznamenávat, kde je budete ukládat a s kým je budete sdílet.

6. Vyberte si správné nástroje, které vám pomůžou řídit váš projekt efektivně

Existuje velké množství nástrojů, které vám umožní řídit vaše projekty efektivněji. Výběr správných nástrojů může být do velké míry ovlivněn komplexností projektu a velikostí projektové týmu, i návyky v rámci vaší organizace. Před výběrem správných nástrojů se zamyslete nad následujícími aspekty:

- Kolik lidí potřebuje mít přístup k projektovým informacím?
- Jaký typ informací potřebujeme sdílet a s kým?
- Jaký typ funkcí potřebujeme, aby daný projektový nástroj uměl? (Např: sdílený disk pro dokumentaci, úkolování ostatních členů týmu, rozplánování projektu na jednotlivé fáze a aktivity v rámci časové osy, posílání zpráv ostatním členům týmu atd.)
- Jaké jsou již používané nástroje pro projektové řízení v rámci naší organizace? Stačí jejich funkce pro potřeby daného projektu?
- Jsou členové projektového týmu ochotni se naučit a začít používat nové nástroje?

Když se bavíme o nástrojích pro projektové řízení, nemusí se však hned jednat o komplikované digitální nástroje. Pro účely tohoto výukového materiálu jsme nástroje pro projektové řízení rozdělili do dvou následujících kategorií: I. klíčová projektová dokumentace a II. podpůrné digitální nástroje pro projektové řízení.

4. NÁSTROJE PRO PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ

4.1 Klíčová projektová dokumentace

Jedná se o dokumenty, které umožní si ujasnit, stanovit a zaznamenat klíčové informace o projektu. Na začátku projektu je dobré stanovit si, jaké dokumenty a výstupy z jakých aktivit budete v průběhu projektu potřebovat a vytvořit si jejich šablony - pokud je ještě vaše organizace nemá.

Klíčová projektová dokumentace zahrnuje následující:

- **Projektový rámec**

Projektový rámec je dokument, který se sepíše hned na začátku projektu během plánovací fáze. Vytvoření projektového rámce umožní projektovému manažerovi a jeho týmu ujasnit si zásadní aspekty projektu jako jsou jeho průběh, cíle, rizika a další a neponechat nic náhodě. Dokument obsahuje všechny klíčové informace o projektu, konkrétně:

- Popis projektu
- Časová osa projektu (začátek, konec, jednotlivé fáze projektu)
- Výstupy
- Výsledky
- Cílové skupiny pro konzultaci a sběr dat
- Pravidla
- Rozpočet a jeho kapitoly
- Projektový tým a zodpovědné osoby
- Požadované nástroje
- Plán pro komunikaci
- Účel projektu
- Definice úspěchu projektu
- Omezení
- Rizika

- **Procesní plán s harmonogramem**

Procesní plán umožní podrobně rozplánovat jednotlivé fáze projektu do dílčích aktivit, včetně časového plánu pro každou z nich a odpovědných osob za jednotlivé úkony. Jde o konkrétní kroky realizace projektu. Procesní plán může být součástí projektového rámce. Pro jeho vyhotovení je možné využít metody ganttova diagramu v excelu či využít jednoho z podpůrných digitálních nástrojů pro projektové řízení.

- **Zápisy**

Přinejmenším z důležitých porad a schůzí projektového týmu či schůzí s klíčovými aktéry a partnery projektu by měly být zpracovány zápisy shrnující: datum, účastníky setkání a z jaké jsou organizace, hlavní body diskuze, co bylo rozhodnuto a konkrétní další kroky či úkoly, které byly odsouhlaseny. Zápis by poté měl být sdílen s účastníky schůze a uchován v projektové složce. To se hodí, pokud by v budoucnu vyvstala potřeba dohledat, co bylo na schůzce odsouhlaseno či pro zpětný přehled, jak se projekt vyvíjel.

- **Prezenční listina**

Prezenční listina se hodí pro workshopy a projednání s veřejností a klíčovými aktéry, pokud chcete mít přehled o počtu účastníků a kdo na setkání dorazil. Můžete vytvořit jednotnou šablonu prezenční listiny, kterou budete využívat na všechna setkání podobného typu, nebo šablonu upravovat podle potřeby konkrétní akce. Pokud pořádáte workshop s veřejností, kde mají výstupy zůstat anonymní nebo chcete pro účastníky zachovat co největší pocit anonymity, můžete připravit prezenční listinu, kde příchozí

nebudou vyplňovat osobní údaje typu jméno, ale například pouze v jaké části MČ bydlí či jaký mají vztah k oblasti (bydlím zde, mám zde podnik, chodím do školy, atd.)

Kromě prezenční listiny se hodí mít i formulář, kde mohou zájemci zanechat svůj kontakt (pokud není součástí prezenční listiny). Účastníkům můžete po setkání rozeslat evaluační dotazník, zprávu z workshopu, informovat je o dalších krocích v rámci projektu či je pozvat na další workshop. Formulář vám umožní získat cenné kontakty aktivních občanů.

Klasická prezenční listina by měla obsahovat: jméno, příjmení, kontakt (telefon, email), případně organizaci. Zároveň by měla obsahovat zmínku o souhlasu se zpracováním osobních údajů podle GDPR.

- **Reporty**

Průběžné a závěrečné reporty o průběhu projektu a jeho jednotlivých aktivitách dodají mnohé důležité informace pro vyhodnocení projektu. Záleží na vás, z jakých aktivit budete reporty požadovat. Reporty mohou přijít vhod například v případech, kdy jsou za určité aktivity či fáze projektu zodpovědní dodavatelé. Je vhodné hned při plánování projektu stanovit, jaká data a informace je potřeba sbírat a co by měly reporty obsahovat.

Mějte na paměti: report by měl dodávat potřebné informace o projektu či dané aktivitě. Je lepší stanovit formát reportu a co by měl obsahovat hned ze začátku, pro zajištění, že report bude praktický a bude sloužit potřebám projektu a nebudou to jen dlouhé stránky textu, které skončí v šuplíku.

4.2 Podpůrné digitální nástroje pro projektové řízení

Existuje celá řada digitálních nástrojů, které vám mohou ulehčit projektové řízení a zajistit jeho efektivitu. Níže zmiňujeme jen pár příkladů. Tyto nástroje mají různé funkce a před výběrem je tak třeba stanovit si, jaké funkce od nástroje potřebujete podle typu vašich projektů.

Příklady:

- [Projektově.cz](https://projektove.cz)
- [Microsoft Teams](https://www.microsoft.com/teams)
- [Trello](https://trello.com/)
- [Monday](https://www.monday.com/)
- [Asana](https://asana.com/)



IPR ———
PRAHA

Vytvořeno ve spolupráci s **Participation Factory**.

**PARTICIPATION
FACTORY** +++