

# Obsah

|                                                                                                                           |          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| <b>Strukturální fondy EU</b>                                                                                              | <b>1</b> |
| Úvod                                                                                                                      | 2        |
| Celoživotní učení – čas jednat                                                                                            | 3        |
| Evropa občanů prostřednictvím celoživotního učení                                                                         | 4        |
| Společnosti znalostí: výzva, kterou přináší změna                                                                         | 4        |
| Kontinuita učení v průběhu života                                                                                         | 4        |
| Společně uvádět celoživotní učení do života                                                                               | 5        |
| Jednat ve prospěch celoživotního učení: šest klíčových myšlenek                                                           | 6        |
| Nové základní dovednosti pro všechny                                                                                      | 6        |
| Více investic do lidských zdrojů                                                                                          | 7        |
| Inovace ve vyučování a učení                                                                                              | 7        |
| Oceňovat učení                                                                                                            | 8        |
| Přehodnotit poradenství                                                                                                   | 9        |
| Přiblížit učení domovu                                                                                                    | 9        |
| Mobilizovat zdroje pro celoživotní učení                                                                                  | 10       |
| Vyvíjení ukazatelů a kritérií                                                                                             | 10       |
| Současné cílené iniciativy na evropské úrovni                                                                             | 11       |
| Akční programy SOKRATES II, LEONARDO DA VINCI II a MLÁDEŽ                                                                 | 11       |
| Hlavní linie a doporučení zaměstnanosti                                                                                   | 11       |
| Využívání Evropských strukturálních fondů                                                                                 | 12       |
| Využívání Rámcového programu výzkumu                                                                                      | 12       |
| Práce následující po memorandu                                                                                            | 12       |
| Poznámky                                                                                                                  | 12       |
| Srovnání Cílů a nástrojů politiky soudržnosti v současném a budoucím programovacím období                                 | 14       |
| Nové cíle ve struktuře strukturální politiky EU                                                                           | 15       |
| Cíl 1 – Konvergence                                                                                                       | 15       |
| Cíl 2 – Regionální konkurenceschopnost                                                                                    | 15       |
| Cíl 3 – Evropská územní spolupráce                                                                                        | 15       |
| Základní dokumenty pro využití podpory ze strukturálních fondů EU                                                         | 16       |
| Aktualizovaný Národní rozvojový plán na období 2007 – 2013                                                                | 16       |
| Jaký je význam Národního rozvojového plánu                                                                                | 17       |
| Struktura NRP                                                                                                             | 17       |
| Strategie NRP pro období 2007-2013                                                                                        | 17       |
| Harmonogram příprav NRP                                                                                                   | 18       |
| Návrh operačních programů v NRP 2007-2013                                                                                 | 19       |
| Operační program Podnikání a inovace (pro cíl Konvergence)                                                                | 19       |
| Operační program Výzkum, vývoj, inovace (pro cíl Konvergence)                                                             | 20       |
| Operační program Rozvoj lidských zdrojů a zaměstnanost (pro cíl Konvergence)                                              | 21       |
| Operační program Vzdělávání (pro cíl Konvergence)                                                                         | 22       |
| Operační program Životní prostředí (pro cíl Konvergence)                                                                  | 22       |
| Operační program Doprava (pro cíl Konvergence)                                                                            | 22       |
| Integrovaný operační program (pro cíl Konvergence)                                                                        | 23       |
| Regionální operační programy (pro cíl Konvergence)                                                                        | 23       |
| Operační program Technická pomoc (pro cíl Konvergence)                                                                    | 24       |
| Operační program Praha – Konkurenceschopnost (pro cíl Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost – financováno z ERDF) | 24       |
| Operační program Praha – Adaptabilita (pro cíl Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost – financováno z ESF)         | 24       |
| Operační programy přeshraniční spolupráce (pro cíl Evropská územní spolupráce)                                            | 24       |
| Operační programy nadnárodní a meziregionální spolupráce (pro cíl Evropská územní spolupráce)                             | 25       |

|                                                        |    |
|--------------------------------------------------------|----|
| Možnosti pro oblast školství a vzdělávání obecně       | 25 |
| Předběžné návrhy alokací na jednotlivé OP              | 27 |
| Současné a plánované strategie Moravskoslezského kraje | 27 |
| Cesta vpřed                                            | 27 |
| Program rozvoje kraje                                  | 27 |
| Regionální inovační strategie MSK a další              | 28 |

## **Projektový management – příprava a řízení projektu** **29**

|                                                                                   |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----|
| Pojem projekt                                                                     | 30 |
| Projektové řízení jako prostředek řízení projektu                                 | 31 |
| Projektové řízení a model procesního přístupu k řízení projektu                   | 33 |
| Projektový cyklus                                                                 | 34 |
| Programování                                                                      | 34 |
| Identifikace                                                                      | 34 |
| Formulace                                                                         | 35 |
| Financování                                                                       | 35 |
| Implementace                                                                      | 35 |
| Vyhodnocení                                                                       | 35 |
| Obecné principy úspěšnosti projektů                                               | 35 |
| Projektové funkce v řízení projektů                                               | 36 |
| Pracovní balíček                                                                  | 38 |
| Charakteristické znaky pracovních balíčků projektů                                | 38 |
| Plánování a řízení soustavy projektů                                              | 39 |
| Plán projektu                                                                     | 40 |
| Stanovení obsahu a struktury projektových aktivit                                 | 41 |
| Stanovení personální dimenze projektových aktivit projektů                        | 42 |
| Stanovení časové návaznosti projektových aktivit projektů                         | 43 |
| Stanovení zdrojů a nákladů projektových aktivit projektů                          | 43 |
| Tvorba plánu projektu                                                             | 45 |
| Definování činností                                                               | 45 |
| Odhady času                                                                       | 45 |
| Harmonogram projektu                                                              | 46 |
| Plánování zdrojů                                                                  | 46 |
| Kapacitní plán                                                                    | 46 |
| Řízení lidských zdrojů v projektovém řízení                                       | 47 |
| Základní principy používaných metod a technik řízení lidských zdrojů v projektech | 47 |
| Role projektového manažera v projektu                                             | 48 |
| Řídící komise                                                                     | 49 |
| Řídící komise projektu                                                            | 49 |
| Komise pro řízení změn projektu                                                   | 49 |
| Role projektových manažerů projektových aktivit                                   | 49 |
| Zásady při sestavování týmu                                                       | 49 |
| Kontrola jakosti                                                                  | 50 |
| Obvyklé nedostatky projektů                                                       | 50 |
| Řízení rizik projektu                                                             | 51 |
| Reporting                                                                         | 52 |
| Zpráva o postupu prací                                                            | 52 |
| Komunikace v projektu                                                             | 52 |
| Dokumentace projektu                                                              | 52 |
| Publicita projektu                                                                | 54 |
| Vizuální označování projektů                                                      | 54 |
| Diseminace výstupů projektu                                                       | 55 |
| Ukončení projektu                                                                 | 55 |
| Závěrečná zpráva                                                                  | 55 |

|                                                                                     |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Přílohy                                                                             | 56        |
| Inventarizace strategických plánů/programových dokumentů na úrovni kraje, státu, EU | 56        |
| Průběžná roční zpráva o monitorování projektu – struktura                           | 58        |
| Literatura                                                                          | 59        |
| <b>Metody a techniky projektového řízení</b>                                        | <b>60</b> |
| Abstrakt                                                                            | 61        |
| Metody předprojektových fází                                                        | 61        |
| Úvod do aplikace metod v projektovém řízení                                         | 61        |
| Metoda logického rámce                                                              | 64        |
| SWOT analýza                                                                        | 68        |
| SLEPT analýza                                                                       | 68        |
| CSF analýza                                                                         | 68        |
| Analýza stran dotčených projektem                                                   | 69        |
| Metody ekonomického hodnocení projektů                                              | 69        |
| Význam ekonomického hodnocení projektu v tržní ekonomice                            | 69        |
| Taxonomie přínosů                                                                   | 70        |
| Analýza nákladů a přínosů                                                           | 71        |
| Metody pro vyhodnocování stavu projektu                                             | 73        |
| Vyhodnocení stavu projektu – procentuální metoda                                    | 73        |
| Mílníková metoda                                                                    | 74        |
| Analýza dosažené hodnoty                                                            | 74        |
| Metody pro stanovení času, nákladů a zdrojů                                         | 77        |
| Význam přesného stanovení času, nákladů a zdrojů v projektu                         | 77        |
| Normativní metoda                                                                   | 77        |
| Porovnávací metoda                                                                  | 77        |
| Využití metod statistické analýzy                                                   | 77        |
| Využití modelování a simulace                                                       | 77        |
| Metody expertních odhadů                                                            | 78        |
| Vícekritériální rozhodovací analýza pro výběr variant                               | 81        |
| Normalizace hodnot                                                                  | 82        |
| Transformace hodnot                                                                 | 83        |
| Metody síťové analýzy                                                               | 84        |
| Obecně o plánovacích metodách                                                       | 84        |
| Ganttovy diagramy                                                                   | 85        |
| Metody síťové analýzy                                                               | 86        |
| Metody pro analýzu rizik                                                            | 89        |
| Rizikové inženýrství                                                                | 89        |
| Metoda RIPRAN                                                                       | 90        |
| Příprava analýzy rizik                                                              | 90        |
| Identifikace rizik                                                                  | 90        |
| Kvantifikace rizik                                                                  | 91        |
| Snižování rizika                                                                    | 92        |
| Bodovací metoda analýzy rizik                                                       | 95        |
| Metody pro vyhodnocování ukončeného projektu                                        | 96        |
| Systémová analýza                                                                   | 96        |
| Ishikawovy diagramy                                                                 | 97        |
| Paretova analýza                                                                    | 98        |
| Závěr                                                                               | 99        |
| Zadání případových studií                                                           | 100       |
| Případová studie č.1: Návrh hodnotících kritérií                                    | 100       |
| Případová studie č.2: Důvody absence projektových fází                              | 100       |
| Případová studie č.3: Eliminace rizika nalezením alternativního řešení              | 100       |

|            |     |
|------------|-----|
| Příloha 1  | 101 |
| Příloha 2  | 102 |
| Příloha 3  | 103 |
| Příloha 4  | 104 |
| Literatura | 105 |

## **Efektivní práce v týmu** **106**

|                                                             |     |
|-------------------------------------------------------------|-----|
| Vymezení pojmu tým                                          | 107 |
| Vlastnosti týmu                                             | 107 |
| Vývoj týmu                                                  | 107 |
| Faktory ovlivňující skupinový vývoj                         | 108 |
| Faktory úspěšnosti týmové práce                             | 108 |
| Cíle týmu                                                   | 109 |
| Druhy cílů                                                  | 110 |
| Výběr členů týmu                                            | 110 |
| Role v týmu                                                 | 112 |
| Vedoucí týmu                                                | 113 |
| Kompetence vedoucího týmu                                   | 113 |
| Styly vedení                                                | 113 |
| Způsob chování vedoucího projektového týmu v různých fázích | 113 |
| Vedoucí týmu jako moderátor                                 | 113 |
| Vedoucí týmu jako kouč                                      | 114 |
| Další role očekávané od vedoucího týmu                      | 115 |
| Zadání úkolu                                                | 116 |
| Hodnocení pracovního výkonu                                 | 117 |
| Kritéria hodnocení                                          | 117 |
| Zásady hodnocení                                            | 117 |
| Problémy v týmové komunikaci                                | 118 |
| Řešení věcných problémů                                     | 118 |
| Negativní tendence v komunikaci členů týmu                  | 119 |
| Naslouchání                                                 | 119 |
| Bariéry aktivního naslouchání                               | 119 |
| Bariéry v komunikaci týmu                                   | 119 |
| Diskvalifikace komunikace                                   | 119 |
| Kritický pohovor                                            | 119 |
| Konflikt v týmu                                             | 120 |
| Příčiny konfliktu                                           | 120 |
| Fáze konfliktu                                              | 120 |
| Řešení konfliktu                                            | 120 |
| Hodnocení týmu                                              | 123 |
| Argumentace a přesvědčování v týmové práci                  | 123 |
| Způsoby mezilidského ovlivňování                            | 123 |
| Profil přisvědčovatele                                      | 124 |
| Řízení konfliktů v týmu                                     | 126 |
| Learning by Doing                                           | 128 |
| Ideologie a hodnoty TA týmu                                 | 129 |
| Brain-industrial Model                                      | 129 |
| Týmy                                                        | 131 |
| Jednotlivci                                                 | 131 |
| Kompetence trenérů jako vůdců                               | 131 |
| Učit se práci v týmu                                        | 132 |
| Pracovní listy                                              | 133 |
| Cesta čtyř typů jednání vedoucího týmu                      | 133 |
| Test transakčního a transformačního vedení                  | 136 |
| Jak dobrý jste v naslouchání                                | 138 |

|                                                                |            |
|----------------------------------------------------------------|------------|
| Analýza komunikace v týmu                                      | 139        |
| Vytvoření Vašeho egogramu                                      | 140        |
| Vytvoření Vašeho individuálního přesvědčovacího profilu PLES   | 145        |
| Dotazník PLES (pro externí hodnotitele)                        | 147        |
| Literatura                                                     | 149        |
| <b>Workshop projektové tvorby</b>                              | <b>150</b> |
| Projektové řízení a celoživotní vzdělávání                     | 151        |
| Proces změny a projekty                                        | 151        |
| Osm kroků v procesu realizace zásadních změn                   | 152        |
| Příčiny neúspěchu řízení projektů                              | 153        |
| Školy a identifikace problémů k řešení                         | 155        |
| Základní dokument projektu                                     | 155        |
| Žádost o finanční podporu projektu                             | 162        |
| Na jaké formální chyby si dát pozor                            | 165        |
| Plánování projektu a rozpočet projektu                         | 165        |
| <b>Computer in Project</b>                                     | <b>168</b> |
| Seznam zkratk, symbolů a definic:                              | 169        |
| Počítačová podpora projektového řízení                         | 170        |
| Systémy CiP                                                    | 170        |
| Příprava na práci s programem MS Office Project 2003           | 171        |
| MS Office Project 2003 - základní orientace v programu         | 172        |
| Založení kalendáře projektu                                    | 186        |
| Vytvoření seznamu úkolů                                        | 188        |
| Plánování úkolů                                                | 190        |
| Přidání informací                                              | 196        |
| Přidání sloupců s vlastními informacemi                        | 198        |
| Nastavení konečných termínů a omezení úkolů                    | 201        |
| Zdroje                                                         | 204        |
| Sledování průběhu projektu                                     | 212        |
| Sestavy                                                        | 216        |
| Seznam softwarového vybavení                                   | 218        |
| Doporučená literatura a odkazy                                 | 218        |
| <b>Lektorské dovednosti</b>                                    | <b>220</b> |
| TEST – Máte předpoklady pro to být dobrým koučem/konzultantem? | 221        |