

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Změny v projektu a jejich řízení

Bc. Monika Klancová

Diplomová práce

2015

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 27. 7. 2015

Bc. Monika Klancová

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce doc. Ing. Jaroslavu Pakostovi, CSc. za jeho odbornou pomoc, trpělivost a cenné rady, které mi pomohly při zpracování diplomové práce. Dále děkuji rodině, příteli a zaměstnavateli za podporu při mém studiu.

ANOTACE

Diplomová práce se zabývá popisem problematiky projektového řízení, konkrétně systémem řízení změn. Jejím cílem je navržení takového systému řízení změn, který by byl efektivní pro projekty realizované v rámci výzev operačních programů Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy a napomáhal k jejich úspěšné realizaci. Zároveň respektoval všechna specifika tohoto oboru.

KLÍČOVÁ SLOVA

projektový management, proces řízení změn, operační programy, školský projekt

TITLE

Changes in project management

ANNOTATION

Thesis describes the problems of project management, namely the management system change. Its aim is to design a system for managing changes that would be effective for projects under calls the operational programmes of the Ministry of Education, Youth and Sports and assist their successful implementation. And at the same time respecting all the specifics of the industry.

KEYWORDS

project management, process of change management, operational programmes, school project

OBSAH

Úvod.....	11
1 Projektový management.....	12
1.1 Projekt.....	12
1.2 Projektové řízení.....	13
1.2.1 Etapy projektu.....	14
1.2.2 Trojimperativ.....	16
1.2.3 Logický rámec.....	17
1.2.4 Organizační struktura projektu.....	19
1.2.5 Projektová dokumentace a nástroje projektového řízení.....	20
2 Řízení změn v projektech.....	26
2.1 Změny.....	26
2.1.1 Odlišení změn a rizik.....	26
2.1.2 Příčiny vzniku změn v projektech.....	27
2.1.3 Omezení vlivů způsobujících požadavek změny.....	28
2.1.4 Klasifikace změn.....	29
2.2 Proces řízení změn.....	30
2.2.1 Procedura řízení změn.....	31
2.2.2 Fáze procesu řízení změn.....	32
3 Úvod do problematiky operačních programů.....	36
3.1 Zapojení ČR do HSS.....	36
3.1.1 Strukturální fondy.....	36
3.2 Operační programy.....	38
3.2.1 Programové období 2007-2013.....	38
3.2.2 Programové období 2014-2020.....	39
3.3 Čerpání zdrojů z operačních programů.....	40
3.3.1 Postup získání dotace.....	40
4 Analýza datové základny pro vytvoření návrhu systému řízení změn ve školských projektech.....	43

4.1	Analýza zpracování projektových plánů.....	44
4.1.1	Projektová žádost	44
4.1.2	Projektový záměr	46
4.1.3	Zjištěné nedostatky projektových dokumentů	47
4.2	Rozbor monitorovacích zpráv včetně podstatných a nepodstatných změn v nich zaznamenaných	49
4.2.1	Monitorovací zpráva	50
4.2.2	Rozlišení podstatných a nepodstatných změn v rámci OP VK.....	52
4.2.3	Shrnutí doporučení pro monitorovací zprávy školských projektů.....	54
4.3	Zhodnocení využitelnosti projektových plánů a monitorovacích zpráv pro realizaci projektu	55
4.4	Příčiny vyskytujících se změn	56
4.4.1	Dotazníkové šetření	56
4.4.2	Výsledky dotazníkového šetření	57
4.4.3	Porovnání výsledků dotazníkového šetření s analýzami MŠMT.....	62
5	Návrh systému řízení změn v rámci školských projektů	64
5.1	Rekapitulace nejčastějších nedostatků dokumentů souvisejících s procesem řízení změn ve školských projektech	64
5.2	Zhodnocení současné podoby procesu řízení změn	66
5.3	Navržení procesu řízení změn pro školské projekty	67
5.3.1	Řízení změn ve fázi plánování projektu	69
5.3.2	Proces řízení identifikovaných změn	71
5.3.3	Řízení změn ve fázi ukončení projektu	73
5.4	Problematická místa legislativy spojená s řízením změn	73
	Závěr	75
	Použitá literatura	76

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Logický rámec.....	18
Tabulka 2: Dokumenty a nástroje projektového řízení	21
Tabulka 3: Čerpání zdrojů z OP v letech 2007-2013	37
Tabulka 4: Shrnutí podstatných a nepodstatných změn	53
Tabulka 5: Nedostatky projektových dokumentů a doporučená opatření	65

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Význam předprojektové fáze	14
Obrázek 2: Proces plánování projektů.....	15
Obrázek 3: Trojimperativ	16
Obrázek 4: Hranově a uzlově ohodnocený graf.....	23
Obrázek 5: Ganntův diagram s histogramem zdrojů.....	24
Obrázek 6: Proces řízení změn.....	33
Obrázek 7: Alokace mezi vybrané programy v období 2014-2020.....	39
Obrázek 8: Struktura rozpočtu školských projektů	48
Obrázek 9: Zaznamenávání MI z monitorovací zprávy školského projektu bez využití šablon.....	51
Obrázek 10: Definované monitorovací indikátory pro šablony.....	52
Obrázek 11: Graf rozdělující respondenty průzkumu dle funkcí	58
Obrázek 12: Graf množství doporučení k řídicím příručkám.....	59
Obrázek 13: Grafy zobrazující realizované podstatné a nepodstatné změny ve školských projektech	59
Obrázek 14: Příčiny problémů v projektech	60
Obrázek 15: Příčiny problémů v projektech	61
Obrázek 16: Graf příčin vzniku nesrovnalostí v projektech	63
Obrázek 17: Proces řízení změn pro školské projekty	68

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

ADM	Arrow Diagram Method
CPM	Critical Path Method, metoda kritické cesty
ČR	Česká republika
DUMA	Digitální učební materiály
EU	Evropská unie
GERT	Graphical Evaluation and Review Technique
GP	Grantový program
HSS	Hospodářská a sociální soudržnost
ICT	Informační a komunikační technologie
IPMA	International Project Management Association
MI	Měřitelné indikátory
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
OP	Operační program
OP VaVpl	Operační program Výzkum a vývoj pro inovace
OP VK	Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost
OP VVV	Operační program Výzkum a vývoj pro inovace
PDM	Precedence Diagram Method
PERT	Program Evaluation and Review Technique
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
OOU	Objektivně ověřitelné ukazatele
SPOC	Single point of contact
ŠVP	Školní vzdělávací program
VaV centra	Vědecká a výzkumná centra
WBS	Hierarchická struktura prací

ÚVOD

Práce se zabývá moderním trendem v řízení – projektovým řízením. Při projektovém řízení lze narazit na několik specifických procesů, jejichž řízení je zásadní pro úspěch projektu. Práce pojednává o jednom z nejvýznamnějších z nich – řízení změn. Řízení změn je postupem či návodem, jak hladce implementovat potřebné změny do chodu projektu a vytěžit z nich přínosy pro organizaci.

Praktická část práce odhaluje nedostatky procesu řízení změn projektů probíhajících v rámci operačního programu Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT). Po rozboru projektových dokumentů a monitorovacích zpráv, zjištění způsobu zaznamenávání monitorovacích indikátorů a změn v projektech, provedeném dotazníkovém šetření cíleném na zjištění příčin změn, navrhuje proces řízení změn odpovídající specifikům školských projektů a také nedostatečné kvalifikaci v oblasti projektového řízení jejich zpracovatelů.

Cílem práce je navrhnout systém řízení změn jako efektivní a propracovaný proces podporující provedení změn. Uvést kdy a jak uplatnit řídicí zásahy.

1 PROJEKTOVÝ MANAGEMENT

1.1 Projekt

Projekt není běžnou rutinní činností. V projektech se využívá odlišných stylů řízení než při běžném chodu společnosti a rovněž jsou kladeny rozdílné požadavky na projektového manažera a na manažera liniového. Liniové aktivity jsou prostředkem optimalizace ve statickém prostředí. Projekt je nástrojem změny v prostředí dynamickém.

Projekt je časově, nákladově a zdrojově omezený proces realizovaný za účelem vytvoření definovaných výstupů.

Odpovídá na otázky proč (přínosy vyvolané projektem), co (výstupy projektu), jak (zahrnuté činnosti). Dále definuje odpovědnosti a pravomoci za jednotlivé činnosti, rizika spojená s dokončením projektu, způsob realizace a závěrečného vyhodnocení výstupů projektu.

Projekt lze popsat řadou atributů:

- ◆ jedinečnost účelu – výsledkem projektu je unikátní výstup/ produkt/ služba;
- ◆ komplexnost a složitost (projekty mohou trvat i několik let a zasahovat do řady oblastí podniku);
- ◆ limitovanost/ohraničenost zdroji, časem (dočasnost) a náklady;
- ◆ vysoká úroveň nejistoty (projekt se realizuje v dynamickém prostředí, čím delší je doba trvání projektu, tím větší je riziko působení neočekávaných vlivů či jeho nedokončení);
- ◆ přírůstkový vývoj (postupné naplňování jednotlivých dílčích cílů);
- ◆ mezioborová spolupráce (na projektech pracují specialisté z různých oborů).

Projekty lze dělit dle druhu financování, výsledných produktů, složitosti či potřebného času na jejich realizaci.

Praktická část práce se zaměřuje na specifické projekty – projekty zpracovávané a realizované v rámci operačních programů Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy.

1.2 Projektové řízení

Při tvorbě projektu se vychází ze strategie organizace. Každý projekt má strategii vlastní, která musí být ale navázána na strategii organizace.

Projekt lze definovat jako jedinečný proces změny vycházející ze stavu současného, směřující do stavu požadovaného. Na zainteresovaných stranách je stanovení optimálního způsobu dosažení cílů (požadovaného stavu). U projektu je tedy stanovena startovací pozice, kam se chceme dostat a jak se tam dostaneme. Pro snadnější přechod od původního stavu ke stavu cílovému se vytyčují na této cestě milníky.

Při projektovém řízení lze vyjít ze 4 fází projektování, kterými jsou situace, dispozice, kompozice a realizace. Situace shrnuje všechny požadavky na projekt a definuje jeho umístění vůči okolí. V kompozici jsou prvotně uspořádány prvky a vazby v projektu. Dispozice zdokonaluje kompozici, jejím výsledkem je připravená dokumentace. V poslední fázi dochází ke schválení dokumentace, přípravě projektu, jeho samotné realizaci a zkušebnímu provozu.

Základní parametry projektu jsou definovány v identifikační listině projektu (resp. zakládací listině). Listina obsahuje mimo výše popsaných charakteristik i časový a finanční rámeček.

Pokud jsou cíle nedostatečně definovány, zvyšuje se nejistota dosažení projektu. Pro správné definování cílů je využívána technika SMART¹, jejíž počáteční písmena znamenají:

- ◆ S – specifický;
- ◆ M – měřitelný;
- ◆ A – akceptovatelný;
- ◆ R – realistický;
- ◆ T – termínovaný.

Dle metody je třeba dbát na jasnou a srozumitelnou formulaci cílů. Následné vymezení měřítek, dle kterých se bude zjišťovat, zda bylo cílů dosaženo.

¹ V praxi se využívají další obměny této techniky SMART - SMARTER, SMARTi. Poslední písmenko v technice SMARTi znamená integrovanost do organizační strategie. Výklad doplňku ER již není tak jednoznačný, ale nejčastěji je E uváděno jako hodnocený a R jako odměněný.

Problémy s naplněním cílů přicházejí především ve chvíli, kdy s cíli nebyly seznámeny všechny zúčastněné osoby. Osoby se musí se záměry také ztotožnit. Často nebývá rovněž dosaženo cíle, který není brán jako reálný a dosažitelný. V případě, že nejsou stanoveny časové milníky činností a projektu samotného postrádá takovýto projekt smysl.

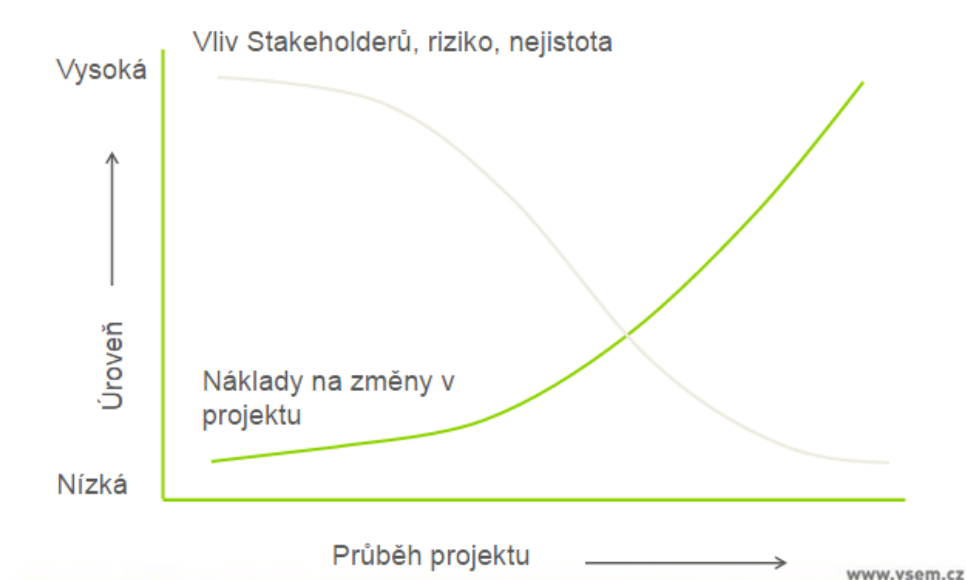
1.2.1 Etapy projektu

Projektové etapy se odlišují nejen činnostmi, které jsou v rámci nich prováděny, ale také účastníky, kteří jsou za průběh činností a z nich vyplývajících výstupů odpovědní. V jednotlivých fázích mohou být využívány různé způsoby a metody řízení i kontroly.

V počátečních fázích je pozornost zaměřena především na užitečnost a výhodnost návrhu/myšlenky (tím jsou minimalizovány zbytečně vynaložené náklady a čas v pozdějších etapách). Než dojde k samotné realizaci, musí být doložena proveditelnost návrhu (ta je omezována nejen zdroji, ale i úrovní technického a technologického prostředí apod.)

Etapy v projektu jsou v odborných publikacích popisovány rozličně. Někdy se využívá pouze tří fází [15] – předinvestiční, investiční a vyhodnocení včetně provozu. Jindy jsou fáze definovány jako návrh, plánování, implementace, dokončení. Bylo by možné citovat další vymezení fází, nicméně by se jednalo o rozličné pojmenování stejného.

Prvotní fáze mají možnost ovlivnit finální vlastnosti a výsledky. V následných fázích jsou již změny charakteristik často velmi nákladnými (viz Obrázek 1).

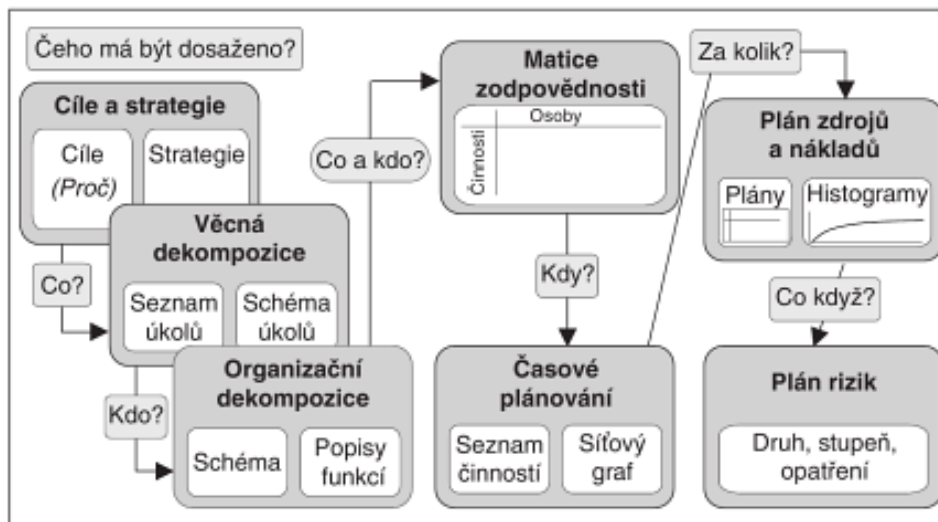


Obrázek 1: Význam předprojektové fáze

Zdroj:[18]

S postupem projektu klesá nejistota s ním spojená.

Pro následné monitorování průběhu projektu a řízení změn v projektech je důležitá kvalita procesu plánování, který je součástí investiční fáze projektu. Následující schéma tuto fázi více přibližuje.



Obrázek 2: Proces plánování projektů

Zdroj:[15]

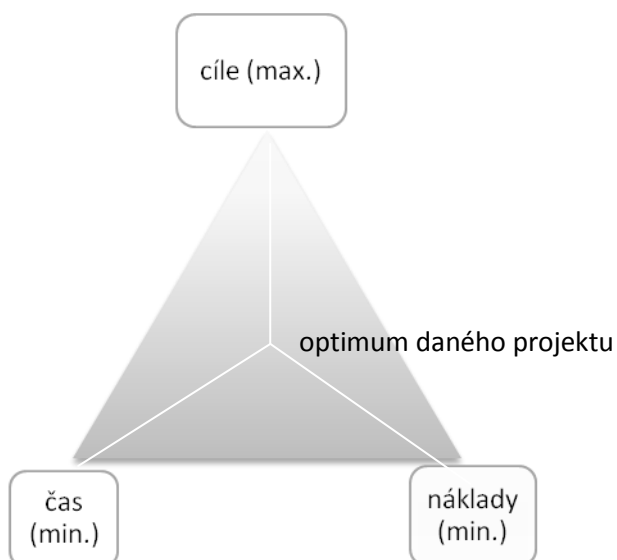
Proces plánování je dle Němce [15] soustavou několika navazujících kroků (viz Obrázek 2):

1. určení konkrétních cílů a strategií jejich dosažení – viz stanovení cílů dle techniky SMART či využití metody logického rámce;
2. věcná dekompozice - věcná dekompozice vyjadřuje rozdělení projektu na dílčí činnosti, při kterém se postupuje top-down (na rozdíl od realizace činností, která probíhá bottom-up);
3. organizační dekompozice – při níž jsou členům týmu přiřazeny činnosti, které budou vykonávat;
4. sestavení matice odpovědnosti – doplňuje organizační dekompozici o vztahy členů projektu i externích spolupracovníků vůči prováděným činnostem, tj. určuje pravomoci a odpovědnosti. Je možné odlišit řadu vztahů např. S – schvalovací pravomoc, VP – věcná přímá zodpovědnost apod.;
5. časové plánování – v rámci časového plánování jsou činnosti ohodnoceny dobou trvání a následně zařazeny dle návazností do časového rámce. Výstupem časového plánování jsou Ganttovy diagramy a síťové grafy;

6. vytvoření plánu zdrojů a nákladů – ačkoliv síťové grafy předpokládají neomezené zdroje (lidské, věcné, finanční) ve skutečnosti tomu tak není, proto se tvoří plán zdrojů a nákladů, který zjišťuje a následně zajišťuje disponibilní zdroje (v potřebném množství a kvalitě popř. odbornosti) na plnění úkolů. Graficky bývá znázorňován ve formě histogramu zdrojů. Plán odstraňuje nesrovnalosti v potřebě zdrojů např. využití jednoho zdroje v jednom čase na dvou různých úkolech. V souvislosti s výskytem extrému potřeby zdrojů, vyrovnává extrém přesunem činností v rámci harmonogramu. Napomáhá rovněž při řešení časových skluzů naplánováním přesčasů či přidáním zdrojů;
7. vytvoření plánu rizik – plán rizik se zaměřuje na rozpoznání příčin rizikových událostí. Dále stanovení opatření proti vzniku předvídatelných/ovlivnitelných příčin (často interního rázu) a rovněž nápravných opatření v případě výskytu ovlivnitelných i neovlivnitelných (události vyplývající z politické a makroekonomické situace atd.) rizikových událostí. Správně provedená analýza rizik snižuje počet změn, které se poté vyskytnou v projektu.

1.2.2 Trojimperativ

S projekty se váží tři základní pojmy – cíl, náklady a čas, tzv. trojimperativ. Je přirozenou snahou maximalizovat výsledky činnosti (cíle definované rozsahem a kvalitou), naopak náklady a čas na ně co nejvíce snižovat.



Obrázek 3: Trojimperativ

Zdroj: upraveno podle [4]

Pokud se veličiny znázorní jako vrcholy trojúhelníku (viz Obrázek 3), bude tak vyjasněn základní poznatek o trojimperativu a to provázanost jednotlivých vrcholů (veličin). Již je zřejmé, že nelze dosáhnout jednotlivých požadovaných maxim či minim současně, při dosažení extrému jedné hodnoty již není možné nabýt extrému u hodnot ostatních.

Změna hodnoty jednoho z vrcholů způsobuje posun ostatních dvou. V případě, že jedna z hodnot bude zachována na původní úrovni, musí být o to více změněna hodnota veličiny další.

Snaha projektového týmu se přesouvá do roviny nalezení optimálního bodu, při kterém budou jednotlivé veličiny v rovnováze popř. poskytovat maximální užitek. Přičemž rovnováha nastává pro každý projekt v jiném bodě.

Sponzor může preferovat kratší dobu realizace za cenu vyšších nákladů, v jiném případě tomu může být naopak, tj. delší doba projektu s nižšími vynaloženými prostředky na zdroje (nižší počet zúčastněných osob).

Při změnách projektu, které ovlivňují trojimperativ, lze identifikovat, kterou ze složek trojimperativu změna zasáhne a zda nemůže být transformována do změny jiné z veličin, která má nižší prioritu naplnění v původní výši.

1.2.3 Logický rámec

Metoda logického rámce uvedená v publikaci J. Doležala [4] slouží jako nástroj pro stanovování cílů a napomáhá rovněž k jejich dosažení. Jeho grafická podoba (viz Tabulka 1) usnadňuje sledování průběhu projektu. Dále je komunikačním prostředkem, umožňuje rychlé vysvětlení základního smyslu a struktury projektu.

Na jeho sestavení se podílejí všechny zainteresované strany a logický rámec je výsledek harmonizace jejich pohledů na problematiku.

Pro revizi správného sestavení logického rámce slouží seznam 28 kontrolních otázek (viz Příloha A).

První sloupec logického rámce obsahuje strom cílů. První a nejvyšší položkou je záměr. Záměr vyjadřuje očekávané přínosy projektu, kterých nelze dosáhnout přímo a projekt k jejich naplnění napomáhá. Často se účinky projektu ihned na záměru neprojeví.

Cíl popisuje výsledný stav, kterého má být dosaženo. Každý projekt má pouze jeden cíl, který je kvantitativně a kvalitativně vymezenou změnou. Cíl je naplněn prostřednictvím určitých výstupů.

Tabulka 1: Logický rámec

záměr	OOU	způsob ověření	
cíl	OOU	způsob ověření	předpoklady a rizika
výstupy	OOU	způsob ověření	předpoklady a rizika
aktivity (klíčové činnosti)	zdroje (peníze, lidé,...) tj. rozpočet	časový rámec aktivit	předpoklady a rizika
			předběžné podmínky

Zdroj:[4]

Konkrétní výstupy vymezují, jak bude cíle dosaženo. Co jest třeba projektovým týmem realizovat, aby bylo dosaženo změny.

Pro docílení výstupů je nutné formulovat aktivity, které jsou zásadní pro naplnění projektu.

Ve druhém sloupci jsou vymezeny objektivně ověřitelné ukazatele (OOU). Ukazatele jsou stanoveny, aby bylo možné posoudit, zda bylo cíle či konkrétních výstupů dosaženo. Pro každý bod tabulky se stanoví minimálně dva měřitelné ukazatele. Ke každému ukazateli jsou vytyčeny hodnoty (ať už rozmezím, konkrétní hodnotou či procentem), kterých je nutno dosáhnout.

Další sloupec se zabývá způsobem ověření naplnění ukazatelů. Jak budou hodnoty ověřeny, kdo za jejich ověření zodpovídá, jaké náklady a čas se pojí s ověřením a v neposlední řadě, jakým způsobem budou zjištěné poznatky dokumentovány.

Poslední sloupec je o jeden řádek odsazen dolů. Obsahuje předpoklady a rizika. Předpoklady jsou podmínky, ze kterých tým tvořící logický rámec vycházel a rizika skutečnosti, na které poukazuje, které by mohly negativně ovlivnit popř. ohrozit projekt.

V posledním řádku tabulky je uvedeno pole předběžné podmínky, jedná se o podmínky, které musí být naplněny, aby mohl být projekt spuštěn.

Tabulka obsahuje i předvyplněná pole v řádku klíčových činností, jedná se o obvykle uváděné položky, tj. zdroje (rozpočet) ve sloupci OOU a časový rámec aktivit (harmonogram) ve sloupci zdrojů informací k ověření.

Logické vazby

Součástí logického rámce jsou dvě vazby, horizontální a vertikální. Vertikální vazba je tvořena hierarchií činností (tj. první sloupec tabulky – strom cílů) probíhající v projektu. Probíhá odspodu a při splnění jednoho stupně postupuje výše, až do té doby než je celý proces zdárně ukončen. Vertikální vazba je tvořena klíčovými činnostmi, konkrétními výstupy, cílem a záměrem. Výsledkem plnění klíčových činností jsou konkrétní výstupy, pakliže jsou již všechny výstupy realizovány, je naplněn cíl projektu, který napomáhá k dosažení záměru [4].

Horizontální vazba probíhá v rámci jednotlivých řádků, které i navzájem propojuje, viz Tabulka 1. Logická vazba počíná splněním předběžných podmínek a postupuje skrze jednotlivé řádky až k potvrzení naplnění záměrů podniku. V jednotlivých krocích (řádcích projektu) je zjišťováno, zda bylo na základě stanovených ukazatelů a způsobů jejich ověření dosaženo požadovaného kroku plánu. Přičemž k naplnění cíle musí dojít v souladu s předpoklady a za současného ošetření rizik. Poté lze přejít na vyšší úroveň, řádek tabulky [4].

1.2.4 Organizační struktura projektu

Na projektu se ve vazbách nadřízenosti a podřízenosti podílí řada osob. Od jim přiřazených úkolů se odvíjejí i udělené pravomoci a zodpovědnosti.

Projektová organizační struktura je dočasnou organizační strukturou. Její podoba je závislá na projektové fázi stejně tak jako na časovém horizontu a vymezených zdrojích (čím je u stejných projektů kratší období, ve kterém mají být realizovány, tím více prostředků je nutné vynaložit a vytvořit složitější organizační strukturu).

Nejvyšším orgánem projektového řízení je řídicí výbor popř. statutární orgán, pokud je zřízen. Řídicí výbor řeší otázky, které přesahují kompetence manažera projektu. Výbor je složen ze zástupců uživatele výstupu projektu, realizátora i zadavatele (investora).

Projektový manažer je koordinátorem celého projektu. Může mít svůj tým specialistů, kteří se zabývají podpůrnými činnostmi projektu (administrativa, finance...). Manažerovi projektu jsou podřízeni garanti za výstup se svými projektovými týmy. Projektový tým čítá 5 - 9 pracovníků se společným cílem. Ne vždy jsou členové týmu soustředěni ve své blízkosti, objevují se i případy, kdy členové týmů pracují na různých kontinentech.

V organizační struktuře se objevují i speciální funkce, jednou z nich je funkce projektového dohledu. Projektový dohled je nezávislou osobu kontrolující u řady projektů jejich průběh a způsob vedení. Veškeré zprávy proudící mezi členy týmu se soustředí u pracovníka nazývaného SPOC - single point of contact, který informace sdružuje a zpracovává z nich kompletní přehled.

K přehlednému propojení organizační struktury s WBS slouží matice zodpovědnosti. Při jejím sestavování je nutné dodržet zásady udělování pravomoci dle očekávaných cílů i úměrnosti přidělené zodpovědnosti a pravomocí.

1.2.5 Projektová dokumentace a nástroje projektového řízení

V projektu je třeba se zaměřit především na řízení jeho rozsahu (obsah, kvalita), času a nákladů. Jelikož se jedná o zásadní atributy projektu většina technik a dokumentů využívaných v projektovém řízení sleduje některou z těchto limit.

Dokumenty mají za cíl definovat požadovaný stav, zachytit současný a následné reakce při nepříznivých odchylných.

Pro řízení projektů jsou důležité kvalitně zpracované informace. Přemíra informací je stejně jako neinformovanost překážkou efektivního řízení projektů. U informací je klíčová jejich včasnost (s minimální časovou prodlevou mezi jejich sběrem a zpracováním) a aktuálnost. Aby mohla být data vhodně využita při řídicím procesu, musí být přesná a zpracována do srozumitelné podoby.

Dokumentována jsou nejen data relevantní pro řízení projektu, ale také informace představující nové znalosti.

Co, kdy, kdo a jak bude zaznamenáváno, je stanoveno již v předinvestiční části projektu. Každý dokument projektu má své místo v rámci struktury dokumentace projektu. Je značen nejen názvem, ale i dalšími náležitostmi (datum vyhotovení a schválení, jméno vyhotovitele a schvalovacího orgánu, platnost apod.) pro jednoduchou orientaci mezi vydanými dokumenty.

Dokumentace bývá rozdělena dle projektových fází či je členěna na návrhovou a záznamovou dokumentaci (záznamy, zápisy, kontroly). Doba archivace dokumentace je různá, vychází z legislativy.

Tabulka 2, zobrazuje nejběžnější dokumenty/ nástroje využívané pro řízení vybraných oblastí projektů.

Dále v projektové dokumentaci nemohou chybět zprávy o plnění cílů, zápisy z jednání, návrhy změnových požadavků, kontrolní formuláře apod.

Tabulka 2: Dokumenty a nástroje projektového řízení

řízení rozsahu	plán řízení požadavků WBS (hierarchická struktura prací) směrný plán ² (plán řízení projektu)
řízení času	odhady trvání aktivit seznam milníků směrný plán harmonogramu síťový graf harmonogramu projektu Ganttovy diagramy
řízení zdrojů	odhad nákladů na aktivity směrný plán nákladů histogram zdrojů rozpočet plán lidských zdrojů organizační schéma matice odpovědnosti
řízení kvality	plán řízení kvality kontrolní seznamy kvality plán zlepšení procesů
řízení rizik	plán řízení rizik projektu registr rizik

Zdroj: upraveno podle[26]

Především v prvotních fázích projektů se využívá i řada tvůrčích technik. Své místo v projektovém plánování má rovněž analýza rizika a finanční analýza.

² Směrný plán obsahuje detailní popsání cílů pro danou oblast.

Diagramy jsou v projektovém řízení využívány, protože dokáží znázornit velké množství informací v přehledné podobě.

Nejčastěji se při projektovém řízení uplatňují histogramy zdrojů a metody pro řízení času – Ganttovy diagramy a síťové grafy.

Síťové grafy

Síťové grafy jsou nedílnou součástí časového plánování, vycházejí z tabulky činností probíhajícími v rámci projektu, kromě činností jsou v tabulce uvedeny doby trvání činností a vzájemné vazby mezi činnostmi. Je možné rozeznat 3 základní vazby/závislosti činností:

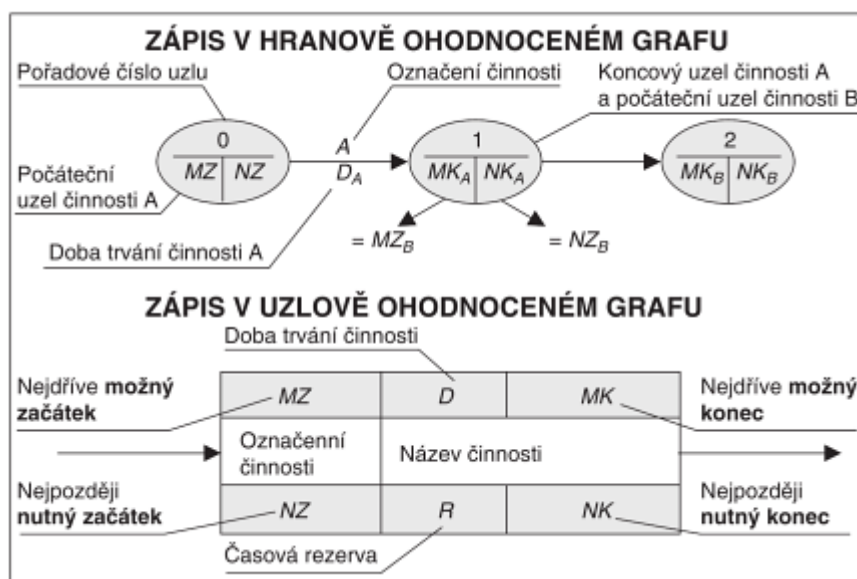
- ◆ činnosti, které musí být ukončeny dříve, než může činnost X začít;
- ◆ činnosti, které nemohou začít dříve než činnost X skončí
- ◆ a činnosti paralelně probíhající s činností X.

Existuje několik druhů síťových diagramů (ADM, PDM, GERT...), jedná se o modifikace základních modelů, CPM a PERT. CPM a PERT pracují s odlišnými dobami trvání činností. CPM je deterministický model, doba trvání činnosti je určena jedním časovým údajem. Metoda nevyužívá pravděpodobnost. U metody PERT, která je stochastickým modelem je doba trvání činnosti určena ze tří odhadů – optimistického odhadu, nejpravděpodobnější doby trvání a pesimistického odhadu. CPM je využíván pro přesněji definovatelné projekty, zatímco metoda PERT je vhodná pro projekty výzkumné.

CPM je označována také jako metoda kritické cesty. Kritická cesta je nejdelší cestou grafu, na které se nevyskytují žádné časové rezervy. Činnosti na této cestě se považují za kritické, při zpoždění některé z těchto činností dochází k prodloužení trvání celého projektu. V případě potřeby zkrácení doby trvání projektu se hledají časové úspory právě v činnostech ležících na kritické cestě. Snížení doby trvání projektu lze rovněž dosáhnout přidáním zdrojů na činnosti.

Metoda považuje zdroje za neomezené.

Síťový graf lze zaznamenat dvěma způsoby, hranově ohodnoceným grafem či uzlově ohodnoceným grafem (viz Obrázek 4). U hranově ohodnoceného grafu představují hrany činnosti s dobou trvání a v uzlech je zaznamenán nejdříve možný začátek/konec a nejpozději nutný začátek/konec. V uzlově orientovaném grafu znázorňují šipky pouze návaznosti, veškeré údaje jsou zachyceny v uzlech.



Obrázek 4: Hranově a uzlově ohodnocený graf

Zdroj:[15]

U metody PERT (Project Evaluation and Review Technique) lze určit kritickou cestu pomocí charakteristik polohy a variability (střední hodnoty, rozptyl), tím dojde k převedení stochastického modelu na deterministický. Vypočtené hodnoty jsou využity k sestavení hranově či uzlově ohodnoceného grafu. Kritická cesta v tomto případě nemusí být souvislou.

Směrodatná odchylka, vypočtená z odmocněných součtů rozptylů kritických činností, slouží k určení stability kritické cesty. Čím menší je směrodatná odchylka, tím je cesta stabilnější. Celková doba trvání projektu (suma středních dob trvání kritických činností) se může o hodnotu směrodatné odchylky prodloužit či zkrátit.

Metody jsou oproti Ganttovým diagramům složitější a podrobnější, jejich interpretace je podmíněna znalostmi metodiky. Je vhodné je využívat u dlouhodobých projektů s velkým množstvím plánovaných činností.

Ganttovy diagramy

Ganttovy diagramy (úsečkové diagramy) jsou přehledným nástrojem pro kalendářní plánování činností a evidenci plnění plánů. Jsou oblíbeným nástrojem z důvodu nenáročnosti zpracování i snadnosti interpretace, ke které není třeba jakýchkoliv zvláštních znalostí. Zobrazují sled úkolů v podobě časového rozpisu včetně počátků a konců těchto činností.

Ganttův diagram se znázorňuje ve formě tabulky, v řádcích jsou uvedeny činnosti a sloupce reprezentují časovou osu v rámci, které činnosti probíhají. Jednoty časové osy (dny, týdny, měsíce) závisí na konkrétním projektu.

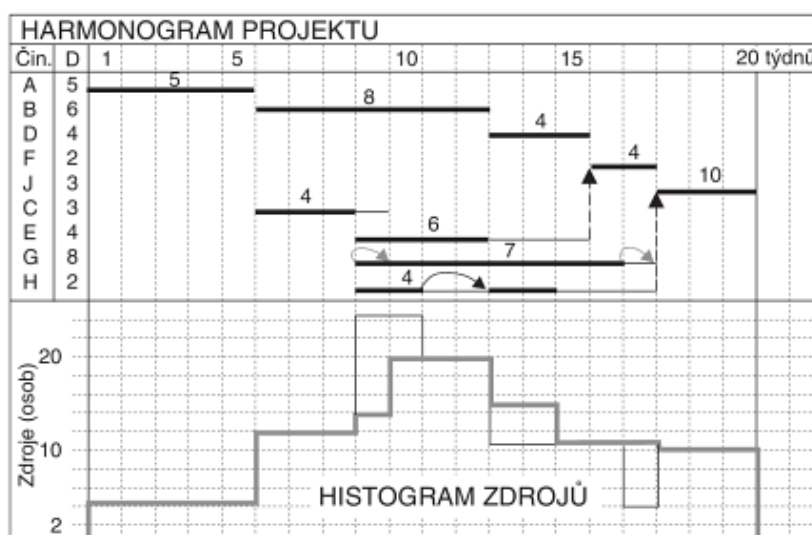
Označení činností jsou uváděna v prvním sloupci, v dalším sloupci jsou k nim určeny doby trvání. Do tabulky se nejprve zapisují činnosti ležící na kritické cestě, následují činnosti s časovými rezervami. Činnost je zanesena jako úsečka do konkrétního období, kdy bude prováděna. U činností neležících na kritické cestě jsou rovněž uváděny vazby a slabší čarou jejich časové rezervy.

Pro každou činnost jsou vymezeny dva řádky, jeden pro plánovaný průběh, druhý pro zachycení skutečnosti. Díky tomu lze kontrolovat průběh prací a při zjištěných odchylkách lze přistoupit k nápravným opatřením. Důležitá je intenzita kontrol.

Mezi hlavní nedostatky metody lze jmenovat neschopnost promítnutí změny trvání jedné činnosti (nedokončení úkolu včas) do dalšího průběhu. V primární podobě (neupravené pro účely projektového řízení) graf nezobrazuje kritickou cestu, vazby mezi činnostmi, rezervy ani překryvy činností.

V souvislosti s Ganttovým diagramem bývá uváděna jeho zjednodušená verze diagram milníků, který obsahuje pouze důležitá data spojená s průběhem projektu. Bývá využíván především externími uživateli.

Ganttův diagram je často znázorňován spolu s histogramem zdrojů, viz Obrázek 5.



Obrázek 5: Ganttův diagram s histogramem zdrojů

Zdroj:[15]

Histogram zdrojů

V případě, že ke každé činnosti v Ganttově diagramu bude doplněn počet potřebných zdrojů (lidských, věcných popř. finančních) je získán podklad pro tvorbu histogramu zdrojů.

Histogram zobrazuje celkovou potřebu zdrojů v jednotlivých časových úsecích, je tvořen součty zdrojů, které je nutné vynaložit na úkoly probíhající v jednom časovém okamžiku. Za ideální a nedosažitelný stav je považováno používání stejného množství zdrojů v průběhu celého projektu. To není možné především z důvodu odlišné kvalifikace pracovníků či omezené potřeby zdrojů pro výkon jednotlivých úkolů.

V případě výskytu extrémů v grafu, jsou extrémy vyrovnány pomocí posunu nekritických činností v rámci jejich rezerv. Při tomto kroku je třeba dbát na vyvarování se takových posunů, které z činností nekritických činí úkoly ležící na kritické cestě.

Histogram zaznamenává vždy pouze jeden druh zdroje.

2 ŘÍZENÍ ZMĚN V PROJEKTECH

2.1 Změny

Změny jsou důsledkem nastalých neočekávaných událostí, aktivní reakcí na podnět. Milton D. Rosenau ve své knize Řízení projektů [23] upozorňuje, že změny jsou trvalou součástí projektu a je pravděpodobné, že projekt skončí jinak, než se původně zamýšlelo (rozdíly se vyskytují, jak směrem nahoru tak i dolů). Změny lze také definovat jako odchylky implementované do plánu projektu. Změna je součástí realizační fáze projektu. Změny jsou rozlišovány stejně tak jako rizika na ovlivnitelné (např. požadavky zákazníka) a neovlivnitelné (nejistota v projektu způsobená externím prostředím).

S výskytem změn je spojena řada reakcí, těch, kterých se změny dotýkají, od ignorace (neregistrování), přes rozpoznání, kdy je změna zaznamenána, ale reakce vychází z intuice nikoliv z předepsaného postupu. Změnám se lze pasivně přizpůsobit či je řídit. Následující kapitoly jsou věnované aktivní reakci na změny – řízení.

2.1.1 Odlišení změn a rizik

Aby se předešlo záměně pojmu změna a riziko, budou definovány základní odlišnosti těchto prvků projektu. Změna byla již definována jako reakce na nastalou neočekávanou událost popř. příležitost, zatímco riziko vyjadřuje neurčitost spojenou s jednotlivými činnostmi projektu.

Do vydání PMBOK [1] (Project management body of knowledge)³ v roce 2000 byla rizika vnímána pouze negativně, v současnosti riziko znamená nejistotu, která může mít negativní či pozitivní vliv na naplnění cílů projektu.

³ Vysvětlení pojmu PMBOK a dalších obdobných standardů poskytuje web Management Mania: „*Tématu řízení projektů na mezinárodní úrovni se věnují různé profesní organizace nebo organizace vydávající **standards**. Ty nejvýznamnější v tomto oboru jsou: PMI, IPMA, AXELOS Limited. Existuje rovněž mnoho oborových a dílčích metodik pro řízení projektů. Obecně nejznámější a světově nejrozšířenější **metodiky a standardy pro řízení projektů** jsou:*

- ◆ *PMBOK (Project Management Body of Knowledge) - kterou vydává PMI*
 - ◆ *PRINCE2 (Projects IN Controlled Environment) - kterou vydává AXELOS Limited*
- Tyto metodiky a svým způsobem de-facto standardy obsahují vše potřebné k řízení projektů různého charakteru a různých velikostí. Rozhodnutí o tom, jakou metodu pro řízení projektů zvolit, je závislé především na třech základních faktorech:*
- ◆ *Na organizaci (druh, kultura, vyspělost, velikost, způsob řízení, ...), ve které projekt probíhá*
 - ◆ *Na specifikaci projektu (samotný předmět a cíle, finance, harmonogram, priority, kapacity, rizika, vazba na portfolio projektů, ...)*
 - ◆ *Na projektovém manažerovi, který projekt řídí (a tedy na zkušenostech s konkrétní metodikou)*
- Ve vztahu k řízení projektu se vztahují také **normy ISO**, které umožňují certifikovat systém řízení projektů v organizaci [25].“*

V projektovém řízení existují významné vazby mezi řízením změn a řízením rizik. Rizikové situace často vyvolávají potřebu změn v projektech, které umožní jejich eliminaci. Naopak s každou změnou je spojena jistá míra neurčitosti (rizika), která může zásadně ovlivnit dokončení jednotlivých výstupů a tím i celého projektu.

Řízení rizik má za úkol předcházet předpokládaným událostem, na rozdíl od managementu změny, který nastupuje ve fázi, kdy potřeba změny již vzniká.

Je tedy zřejmé, že v průběhu celého projektu dochází k prolínání se těchto oblastí a každá z nich má své místo v rámci projektového řízení.

2.1.2 Příčiny vzniku změn v projektech

Žádný projekt nemůže být separován od okolního prostředí. V dnešní globální společnosti dochází k řadě událostí, některé z nich neovlivňují konkrétní projekt, jiné vyvolávají potřebu změn v projektech.

Lze rozlišit podněty vyvolávající změny vycházející z vnějšího okolí projektu, poté se jedná o změny vnější a změny iniciované podnikem či projektem, nazývané vnitřními.

Vnější změnové podněty vychází z událostí na trhu (fáze hospodářského cyklu, množství a úrovně konkurence včetně jejích aktivit), transformace potřeb konečných zákazníků, dále vývoje technologického a legislativního prostředí (změny zákonů, směrnic), neočekávaných okolností (stávky) a v neposlední řadě ekonomické a politické nestability (např. inflace výrazně ovlivňuje především projekty několikaleté).

Vnitřní podněty ke změnám jsou často způsobeny nereálným očekáváním tj. nepřesností odhadů trvání činností, potřebných zdrojů a tím i nereálným předpokladům nákladů na jednotlivé činnosti. Nepřesnost odhadu může být způsobena nedostatečnou definicí rozsahu projektu či vysokou mírou nejistoty v úkolech.

Příčinami změn v projektech jsou rovněž nedostatečně naplánované nárazníky času, zdrojů a nákladů.

Dalším výrazným podnětem měnícím projekt může být úprava financování. Korekce výplaty finančních zdrojů poskytovaných na projekt sebou nese především nutnost změny časového plánu.

Dalšími podněty bývají špatná strategická rozhodnutí podniku, chyby při plánování projektu, neúplná specifikace zadání projektu (např. z důvodu včasného nedodání důležitých informací zákazníkem), vady v jednotlivých výstupech v rámci projektu.

2.1.3 Omezení vlivů způsobujících požadavek změny

Dopady vnějšího a vnitřního prostředí na projekt nelze často ovlivnit, řadě z nich lze alespoň účinně předcházet, jak uvedli ve své knize Svozilová [28] a Rosenau [23].

Odhady jsou přesnější u malých projektů nežli u projektů velkých. Z toho vyplývá, že zpřesnění odhadů lze dosáhnout *rozkladem projektů na jednotlivé úkoly*, u nichž je jednodušší provést přesný odhad trvání a potřebných zdrojů.

Projekt ovlivňují též změny v dostupnosti zdrojů. Pakliže budou uvažovány zdroje lidské, např. změna manažera projektů popř. úkolů je problematickou především z důvodu nedostatečné znalosti nového manažera o prostředí uživatele a týmu, který má řídit. Novému projektovému manažerovi je třeba vytvořit *časový prostor pro seznámení* se s projektem a pro určení jeho postupů v projektu.

Řadě změn je možno se vyvarovat v případě, že je věnován dostatečný prostor přípravě projektu. Například *důkladně provedenou analýzou* požadavků zákazníka je možno se vyhnout následným úpravám zadání projektu.

Dalšímu z problémů, kterému lze předejít jsou plíživé změny, jedná se o změny, které vznikají nepovšimnutím si drobných změn (někdy i záměrných), které následně přerostou až ve změnu předmětu projektu. Těmto odchylkám lze předejít *definováním, co jest změnou a co již ne*, včetně stanovení měřítek pro změny.

Při snaze o rychlé řešení změn a z toho důvodu zadání nových úkolů ústně, dochází často k nedorozuměním. Pokud se již manager rozhodne pro ústní zadání úkolů, mělo by být *vyjádření jasné*, dále by měl být kladen důraz na zpětnou vazbu člena projektového týmu, kterému byl úkol přidělen (slouží ke zjištění, zda pracovník správně pochopil nový úkol). Ačkoliv je úkol zadán v první řadě ústně, z důvodu potřeby delšího časového horizontu potřebného k aktualizaci projektových dokumentů, dokumenty jsou posléze aktualizovány a je požadováno jejich písemné potvrzení.

Následný proces změn může značně komplikovat, pokud musí být změny potvrzené koncovými uživateli (ve smyslu běžných konečných spotřebitelů), nejen, že jsou jednání značně zdlouhavá, ale také se jedná o rozhodovatele s nízkou schopností definice parametrů

potřebných k změnovému procesu. Problém lze odstranit *přenesením rozhodovacího práva* o změnách na sponzora projektu.

2.1.4 Klasifikace změn

Změny je možné rozčlenit do tří tříd [4] dle jejich dopadu na projekt, i když například Svozilová [28] ve své publikaci uvádí pouze dvě skupiny (mající vliv na kontrakt a změny interní povahy).

V první třídě jsou změny se zásadním vlivem na projekt, tj. změny ovlivňující trojimperativ projektu – rozsah, čas, náklady. Schválení těchto změn je závislé na statutárním orgánu. Z praxe lze uvést příklad změny požadavku zákazníka na dodávané kusy, v případě implementace změny je ovlivněn nejen rozsah projektu, ale rovněž náklady a často také i harmonogram.

Druhou třídu tvoří důsledky významně ovlivňující projekt, působí na organizaci projektu, ale nemající dopad na trojimperativ. Schválení těchto změn je v kompetenci řídicího výboru projektu.

O posledních změnách rozhoduje projektový manager, jedná se o změny s bezvýznamným vlivem na projekt, nezasahují do trojimperativu ani organizace projektu. Příkladem takovéto změny může být žádost zaměstnance, odpovědného za software pro projekt, v průběhu pracovní rady o objednávku počítače s výkonnějším procesorem, než jaký byl původně schválen. V případě doložení přínosu koupě jiného zařízení a ceně odpovídající plánované, může manager projektu rovnou tuto pozitivní změnu ústně schválit. I tak je následně změna zanesena do všech podnikových dokumentů.

Odpovědnost za rozhodnutí o změnách je udělena jednotlivci, častěji však skupině osob v závislosti závažnosti dopadů na projekt. Autority v procesu řízení změn jsou statutární orgán projektu, řídicí výbor a manager projektu. Jejich úkolem je především posouzení smyslu a účelu změny. Důležité je rovněž zvážení reálných dopadů na charakteristiky projektu, výskytu nových problémů, odchylek v konfiguraci a s tím spojené rozhodnutí o schválení či zamítnutí změnového požadavku včetně odůvodnění.

2.2 Proces řízení změn

„Je možné, ba pravděpodobné, že během projektu dojde ke změnám původní specifikace, změní se kontext (okolí) projektu apod. Projekt na jednu stranu musí na změny pružně reagovat, na druhou stranu každý takový zásah musí být řízený a dohledatelný. Veškeré změny základních plánů (WBS, Harmonogramu, Rozpočtu) mohou být provedeny až jako výsledek změnového řízení vycházejícího z dokumentu Změnový požadavek (Change request). Jedině tak lze zajistit, že do projektu nebudou vnášeny náhodné změny prostřednictvím „chodbových dohod“ nebo úplně nesmysly [3].“

Změny nemohou být realizovány stylem nápad – realizace. Nahodilost není dobrým způsobem řízení změn, často jsou tak do projektu vnášeny protichůdné snahy.

Řízení změn je jedním ze specifických prvků projektu, dalšími jsou řízení rizik projektu a řízení kvality projektu. Specifické procesy provázejí celý proces projektu, jejich průběh je iniciován událostmi vnitřními i vnějšími, následně procesy probíhají v Demingově cyklu PDCA : plan-do-check-act.

Každý proces řízení změn by neměl opomenout následujících několik kroků [4]:

1. stanovení pravidel a zásad pro řízení změn;
2. identifikace změn;
3. analýza dopadů změny;
4. autorizace změn;
5. vytvoření plánu realizace změn včetně následné realizace;
6. zjištění skutečných dopadů;
7. dokumentace poznatků.

Proces je započat v případě, že výsledky monitorování (tj. průběžný sběr, vyhodnocení a distribuce informací) a kontroly projektových prací, zjistí odchylky od plánovaného průběhu. Vstupem pro proces řízení změn je plán řízení projektu a informace o průběhu prací včetně změnových žádostí podmíněných faktory vnějšího a vnitřního prostředí.

Řízení změn je především procesem nepřetržité komunikace a vyjednávání o projektových cílech a očekáváních zainteresovaných stran. Komunikace probíhá nejen ve vztahu ke sponzorovi, manažerovi projektu či projektovému týmu, ale rovněž je důležitá

mezi navrhovatelem změny a jejím realizátorem (manager s projektovým týmem). Cílem komunikace je ztotožnění se se změnou a její pochopení.

Z druhé strany je řízení změn formalizovaným procesem vybočujícím z časového vývoje projektu, v němž dochází k transformaci vlastností a podmínek prvků projektu stejně tak jako smluvních podmínek. Proces musí obsáhnout vše, co je důsledkem procesu změny. Jeho výstupem jsou zainteresovanými stranami schválené změnové požadavky, které spouští změny v dotčených oblastech. Z toho vyplývá nutnost provedení aktualizace projektových plánů.

Úkolem řízení změn je zajištění, co nejefektivnějšího a nejhladšího přechodu od stávajícího stavu k požadovanému budoucímu stavu. Uplatňuje se v realizační fázi projektu, i když již na začátku projektu je stanovena metodika tohoto procesu.

Cílem integrovaného řízení změn je dle publikace autorky Schwalbe [26] především schopnost:

- ◆ ovlivnění faktorů, aby nastaly pouze změny přínosné pro projekt (důležité je učinění vhodných kompromisních rozhodnutí při řízení klíčových dimenzí projektu – rozsah, čas, náklady a kvalita);
- ◆ zjištění, že došlo ke změně, díky neustálé znalosti o stavu klíčových oblastí a informovanosti nejen manažera, ale i zainteresovaných stran a top managementu o významných změnách;
- ◆ řídit aktuálně vzniklé změny (jedná se o úkol projektového manažera a jeho týmu).

Doležal [4] ve své knize poukazuje na nejčtetnější chyby v procesu řízení změn, které mají zásadní vliv na úspěšnost projektu, takovýmito chybami je:

- ◆ nedůsledné dokumentování změn;
- ◆ nezapojení zainteresovaných pracovníků do procesu analýzy a plánování změn;
- ◆ pozdní či žádná informovanost pracovníků o změně;
- ◆ a v neposlední řadě provedení změn bez jejich autorizace oprávněnou osobou.

2.2.1 Procedura řízení změn

Již v prvotní fázi projektu je definována a odsouhlasena procedura procesu řízení změn, jedná se o formalizovaný proaktivní proces předvídající změny (ne pouze reagující na nastalé odchylky). Metodika, včetně popisu toků dokumentů a vzorů dokumentů, je pro případ výskytu změn definována v plánu projektu.

Metodický postup jednoznačně formuluje, jak bude probíhat proces řízení změn. Proces je upraven dle rozsahu a složitosti konkrétního projektu. Metodika by měla definovat i procesy vedoucí k včasným rozhodnutím v otázce malých změn.

Mezi základní dokumenty vypracované v rámci metodiky lze zahrnout:

- ◆ vzor zadání změnového požadavku,
- ◆ tabulku pro analýzu vlivů a dopadů,
- ◆ strukturovaný formulář schvalovacího procesu změnového požadavku
- ◆ a formulář pro evidenci změnových požadavků.

Dobře vypracovaná metodika procesu řízení změn přináší řadu výhod. Informace o změnách jsou přehledné a pohotově k dispozici, což zvyšuje také možnost informovanosti a komunikace o změnách. Změny se snáze řídí, implementují do všech projektových dokumentů a následně i monitorují. V poslední fázi je metodika podkladem pro vypracování závěrečných zpráv (poskytujících zpětnou vazbu).

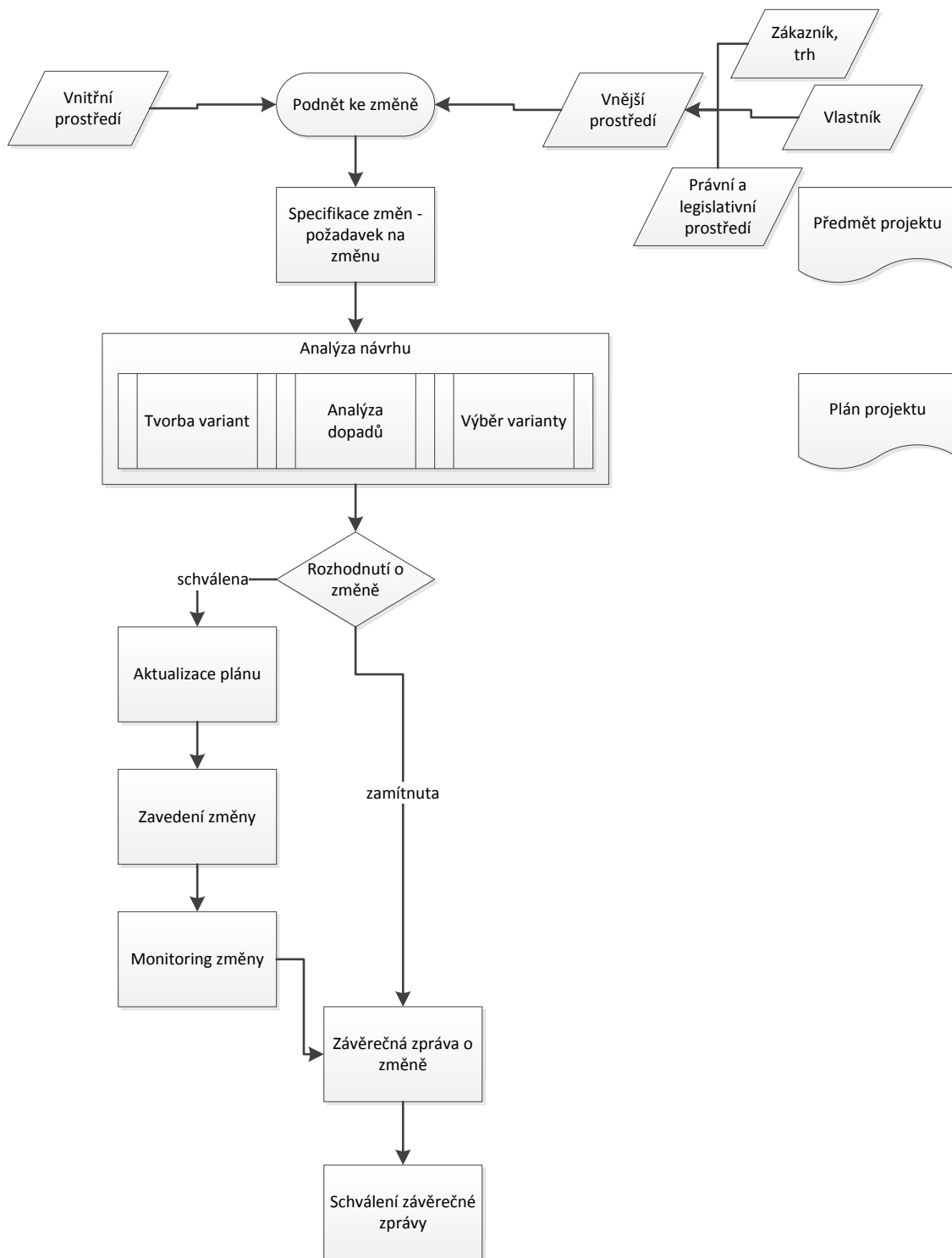
2.2.2 Fáze procesu řízení změn

Aby byl projekt úspěšným, je nutné zajištění kontroly nad procesem řízení požadavků vycházejících ze změn. Řízení změn je soustavou plánovacích, popisných, schvalovacích, realizačních a kontrolních činností.

Lze jej rovněž definovat jako soubor navazujících kroků vedoucí úspěšnému zavedení změny a ukončení projektu. Základními kroky jsou:

1. fáze identifikace změny;
2. fáze implementace schválené změny;
3. fáze ukončení.

Kroky, které je nutno učinit v rámci jednotlivých fází procesu řízení změn popisuje následující text, pro větší přehlednost je proces včetně podnětů jej vyvolávajících zobrazen viz Obrázek 6.



Obrázek 6: Proces řízení změn

Zdroj: upraveno podle [4]

Fáze identifikace změny

Již v plánu projektu je uvedena definice toho, co jest změnou a její měřítka, pro jasné posouzení přijatých změnových požadavků.

V první fázi procesu řízení změn je zachycen podnět (událost) vyvolávající potřebu změny (podněty jsou rozebrány v kapitole 2.1.2.) a následně je vznesen požadavek o zahrnutí změny z něj vyplývající do plánu projektu. Požadavek může vnést jakýkoliv člen projektového týmu či zúčastněná strana kdykoliv v průběhu projektu. Při podání změnového požadavku ihned změnu nerealizujeme, ale je spuštěn proces řízení změn.

Změnový požadavek obsahuje doporučené kroky k nápravě, korektivní nebo preventivní opatření, či kroky k nápravě chyb. Korektivní opatření jsou opatřeními ke zkvalitnění výkonu. Preventivní opatření snižují pravděpodobnost výskytu negativních dopadů rizik. A při nápravě chyb dochází k opravě vadných předmětů plnění a dosažení souladu s požadavky stanovenými v rámci projektu.

Navrhovatel změny ve změnovém návrhu uvede popis, toho co by mělo být změněno, dále zdůvodnění změny a důsledný popis požadovaného cílového stavu. Návrh na změnu vždy obsahuje i jméno navrhovatele. Možná forma změnového návrhu je obsažena v Příloze B.

Navrhovatel při vyplňování základních informací o změně a přesné formulaci svých požadavků musí vynaložit jisté úsilí, tím je zabráněno tomu, aby byly požadovány nepodstatné banality.

Písemným zpracováním je zajištěno, aby nedocházelo ke změnám bez informovanosti zainteresovaných stran, a lze díky tomu předejít nahodilosti a možné nekonzistentnosti implementovaných změn.

Změnový návrh je dále analyzován projektovým týmem, který se zaměřuje na vyhodnocení informací o současném stavu a dopadů případných učiněných změn, koordinuje aktivity, které je nutné provést při implementaci změn.

Výsledkem činnosti projektového týmu jsou varianty řešení, ke každé alternativě je vytvořen plán zavedení změny. V případě autorizace jedné z variant změny se plán dále využije pro implementaci změny.

V plánu projektu jsou stanovena kritéria pro posuzování variant změnových požadavků (zajištění jednotného způsobu rozhodování). Na základě těchto kritérií je vybrána optimální varianta, popř. je změnový požadavek neschválen. Při hodnocení variant se vychází především z nákladů změny, časové náročnosti a specifikace výstupů.

Fáze implementace změny

V případě přijetí změny jsou zapracovány úpravy do plánu projektu a projektových dokumentů. Autorizaci projektu provádí osoba či skupina osob, která má oprávnění o konkrétní změně rozhodnout (záleží na rozsahu zásahu do projektu). O řadě změn rozhoduje projektový manažer, jiné jsou již v kompetenci řídicího výboru.

Korekce plánu se dotýká především oblastí:

- ◆ změn cílů – jejich rozsahu a vlastností,
- ◆ harmonogramu a rozpočtu,
- ◆ následných změn v již realizovaných činnostech a v činnostech nezačatých,
- ◆ termínu ukončení.

Po úpravě směrného plánu projektu je spuštěna samotná realizace, resp. projekt pokračuje se změnami implementovanými do jeho průběhu. Při realizaci změny se kontroluje soulad s plánem. Při výskytu dalších podnětů ke změnám je znovu spuštěn celý proces řízení změn.

Fáze ukončení

V poslední fázi jsou zkompletovány podklady o činnostech realizovaných jako součást projektu. Dochází k vyhodnocení kladů a nedostatků procesu řízení změn. Aby se předešlo negativním jevům, jsou přijata opatření k zabránění jejich vzniku. Pozitiva jsou využívány pro další projekty.

Veškeré podklady jsou zpracovány do závěrečné zprávy, která musí být následně odsouhlasena. Závěrečná zpráva se zpracovává i pro změny, které byly zamítnuty.

3 ÚVOD DO PROBLEMATIKY OPERAČNÍCH PROGRAMŮ

Teoretická část práce se zaměřuje na projekty realizované školskými institucemi, zapojenými do dotačních programů Evropské unie. Důvodem pro výběr oblasti byla vysoká potenciální schopnost zlepšení podmínek pro vzdělávání českého školství a zároveň neschopnost čerpání těchto podpor (viz dále), jednou z jejích příčin se práce hlouběji zabývá.

Práce cílí na proces řízení změn, jehož absence může být zásadní pro čerpání dotací, jakákoliv školou neidentifikovatelná a neřízená změna ovlivňující projektové plány může vézt k odnětí finančních prostředků ze strukturálních fondů.

Analýzy v práci jsou založeny na již ukončených projektech OP VK, ačkoliv doporučení budou již spíše směřovat na budoucí operační program řízený MŠMT.

3.1 Zapojení ČR do HSS

Česká republika se bezprostředně po svém vstupu do Evropské unie v roce 2004 zapojila do politiky hospodářské a sociální soudržnosti EU (HSS). Cílem politiky je podpora méně rozvinutých regionů v oblasti sjednocení politik, systémů vzdělávání, rovněž odborné přípravy zaměstnanosti. Zaměřuje se na harmonický rozvoj regionů EU a ekonomických činností včetně jeho udržitelnosti, stabilizaci vysoké úrovně zaměstnanosti a podporu rovnosti mezi muži a ženami. Další klíčovou oblastí je ochrana a zlepšování životního prostředí [10, 17].

Politika bývá rovněž definována pojmy: regionální politika, strukturální politika a kohezní politika (politika soudržnosti).

Jedním z nástrojů politiky hospodářské a sociální soudržnosti jsou strukturální fondy a Fond soudržnosti.

3.1.1 Strukturální fondy

Strukturální fondy jsou formou podpory, v rámci níž jsou vypláceny dotace. Využívání finanční pomoci z fondů EU v ČR koordinuje Ministerstvo pro místní rozvoj (tj. národní orgán pro koordinaci). Zároveň vláda ČR sestavuje Národní rozvojový plán, z něhož vychází konkrétní operační programy rozvoje (OP).

Česká republika čerpá prostředky ze strukturálních fondů již třetí sedmileté období, ačkoliv již první z těchto období v době vstupu ČR do EU končilo, došlo k alokaci ve výši 1,6 mld. eur. V následujícím sedmiletém období se ukázalo čerpání prémiových (při přepočtu alokovaných zdrojů na obyvatele) 26 mld. eur (cca 725 mld. Kč) jako problematické, což demonstruje následující přehled (viz Tabulka 3).

Příčinou bylo především komplikované aranžmá 24 operačních programů a 18 řídicích orgánů.

Tabulka 3: Čerpání zdrojů z OP v letech 2007-2013

Název Operačního programu	Řídicí orgán	Finance
OP Podnikání a inovace	Ministerstvo průmyslu a obchodu, CzechInvest	3,12 mld. eur
OP Doprava	Ministerstvo dopravy, Státní fond dopravní infrastruktury	5,82 mld. eur
OP Životní prostředí	Ministerstvo životního prostředí, Státní fond životního prostředí	4,92 mld. eur
OP Lidské zdroje a zaměstnanost	Ministerstvo práce a sociálních věcí	1,88 mld. eur
OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy	1,83 mld. eur
OP Výzkum a vývoj pro inovace	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy	2,07 mld. eur
Integrovaný operační program	Ministerstvo pro místní rozvoj	1,62 mld. eur
OP Technická pomoc	Ministerstvo pro místní rozvoj	0,23 mld. eur

Zdroj:[16]

V období 2014-2020 byla snížena alokace na 22 mld. eur. Pro zvýšení efektivity čerpání evropských zdrojů došlo ke snížení počtu operačních programů a vytvoření jednotného metodického prostředí [10].

Financování projektů z těchto fondů není stoprocentní, EU maximálně kryje 85% všech výdajů. Zbylé náklady spolufinancuje stát.

3.2 Operační programy

Operační programy mají sektorovou působnost. Jedná se o součást taktické a realizační fáze podpory problémových okruhů plošného charakteru (celostátní).

3.2.1 Programové období 2007-2013

V programovém období 2007-2013 byly operační programy rozdělovány na tematické, regionální, programy pro Prahu a programy spadající pod cíl Evropská územní spolupráce.

V rámci víceúčelových tematických OP řídilo Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost (OP VK) a Operační program Výzkum a vývoj pro inovace (OP VaVpl).

Operačnímu programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost bylo přiděleno 1,83 mld. eur (6,8% z celkových přidělených prostředků z fondů EU pro ČR). V rámci tohoto programu bylo definováno 5 prioritních os, k jejich konkretizaci došlo skrze tzv. oblasti podpor [8].

Prostředky z tohoto programu byly poskytovány např. na zavedení nových vyučovacích metod, rozšíření vzdělání učitelů, modernizaci výuky, asistenční služby pro žáky se speciálními vzdělávacími potřebami, stáže pedagogů i studentů.

V roce 2014 došlo v rámci OP VK k čerpání prostředků ve výši 10,6 miliardy korun, 85% těchto prostředků hradily fondy EU, zbylých 15% bylo financováno ze státního rozpočtu ČR. Pro lepší představu lze alokované prostředky vyjádřit rovněž jako 12% výdajů MŠMT na regionální školství či čtvrtinu výdajů tohoto ministerstva na vědu a vysoké školy. Jedná se tedy o nezanedbatelné zdroje [8].

Operační program Výzkum a vývoj pro inovace je jedním ze tří vzájemně propojených programů v cíli Konvergence, jejichž záměrem je posílení růstu konkurenceschopnosti státu a orientace na znalostní ekonomiku. Dalšími programy jsou OP Podnikání a inovace a OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost.

Na program bylo vyčleněno přes 2 miliardy eur. Podpora tohoto fondu se zaměřuje na výzkumné, vývojové a proinovační aktivity. Příjemci jsou především výzkumné ústavy a organizace terciálního vzdělávání. Prostředky jsou poskytovány na budování nových pracovišť i na modernizaci technického vybavení. Rozvoj výzkumných a vývojových center (VaV centra) je v tomto případě klíčovým.

3.2.2 Programové období 2014-2020

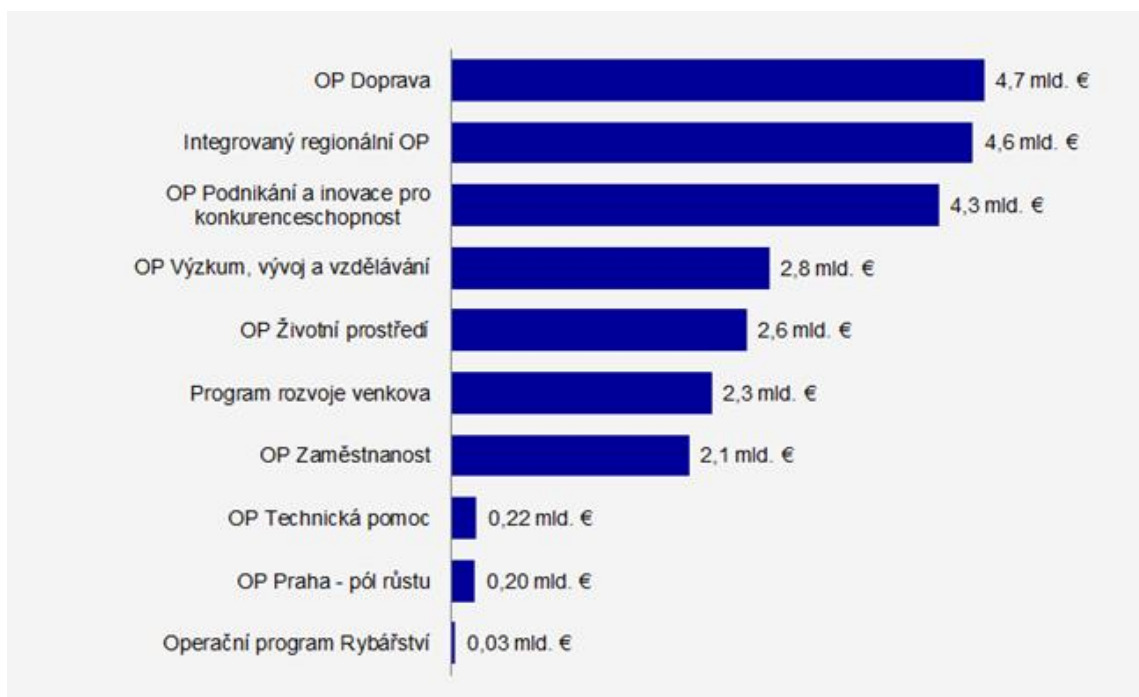
V současném období je možné se zapojit do některého z 20 operačních programů, polovinu z nich tvoří Národní operační programy, dále jsou zde zastoupeny Programy přeshraniční spolupráce a Programy národní a meziregionální spolupráce. Řídícími orgány těchto programů jsou jednotlivá ministerstva popř. magistrát hlavního města Prahy.

MŠMT v tomto období řídí OP Výzkum, vývoj a vzdělávání (OP VVV). Program navazuje na Operační program Výzkum a vývoj pro inovace z předchozího období. Kromě podpory oblasti výzkumu a vývoje a využívání zřízených VaV center je cílem tohoto programu rozvoj vysokých škol a lidských zdrojů pro výzkum (pro výzkum jest klíčovou kvalifikovaná pracovní síla), propojení vzdělávání a výzkumu s trhem práce. Stejně tak jako zajištění rovného přístupu ke kvalitnímu předškolnímu, primárnímu a sekundárnímu vzdělání [7].

Cíle určené tímto programem jsou podpořeny řadou systémových změn vedoucích ke zkvalitnění českého vzdělávacího systému.

Kroky mají urychlit posun ČR ke znalostní ekonomice, tj. ekonomice založené na vzdělané pracovní síle a využívání špičkových technologií, a zvýšit její konkurenceschopnost.

Zdroje poskytnuté na aktivity činí 2,77 mld. eur, jsou čtvrtými nejvyššími poskytnutými prostředky v rámci současných operačních programů, viz Obrázek 7.



Obrázek 7: Alokace mezi vybrané programy v období 2014-2020

Zdroj: [10]

3.3 Čerpání zdrojů z operačních programů

S čerpáním financí ze strukturálních fondů se váže několik základních pojmů, a sice dotace, projektový záměr, výzva a udržitelnost projektu.

Dotace je finančním příspěvkem poskytnutým ze zdrojů Evropské Unie, státu či územněsprávního celku ve veřejném zájmu na určitý projekt. Úhrada (peněžitý dar) je často vázána na finanční spoluúčasť příjemce a má jasně stanovená pravidla pro své poskytnutí.

Výzvy jsou nástrojem sloužícím ke koordinaci podávání žádostí. V rámci výzev jsou specifikovány podmínky pro podání žádosti – podporované oblasti, časové limity, oprávnění žadatelé, míra podpory, územní zaměření apod.

Projektovým záměrem se v rámci kontextu fondů EU rozumí projekt včetně komplexně vypracované dokumentace. Projekt je chápán v běžném pojetí jedinečnosti cílů a omezenosti časem a zdroji.

Projektový záměr obsahuje: název projektu, vymezení cíle, žadatele a partnery, rovněž i lidských zdrojů, dále SWOT analýzu včetně dopadů na okolí, termín a místo realizace, technické (jednotlivé aktivity) a ekonomické vymezení projektu, realizační plán, a v neposlední řadě popis výstupů projektu a udržitelnosti projektu [20,21].

Podmínkou pro poskytnutí dotací je udržitelnost projektu zpravidla po dobu 5 let, v některých případech pouze tří. Udržitelností je rozuměn další život projektu (fungování jeho výstupů) po obdržení veškerých plateb v rámci zapojení do operačních programů. Zde dochází k problémům u nedostatečně kvalitně zpracovaných projektů. Např. platby za údržbu strojů pořízených v rámci dotací mohou znamenat vysoké náklady, na něž musí mít organizace vyčleněné prostředky.

3.3.1 Postup získání dotace

Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, koordinátor pro získávání finanční pomoci z EU, zveřejnilo na svých stránkách následujících 9 kroků k získání dotace [5].

1. Vytvoření podrobného projektového záměru – projektový záměr je základním dokumentem pro získání dotace. Kromě sestavení projektového plánu, který by měl být nejlepší řešení potřeb organizace, je třeba vybrat příslušný program, který by měl projekt financovat.

2. Nalezení konkrétního operačního programu (včetně oblastí podpory) pro projektový záměr – v tomto kroku jsou využívány programové dokumenty, které zveřejňuje řídicí orgán (v případě OP VK, OP VaVpl, OP VVV se jedná o Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy). Dokumenty obsahují podporované oblasti i potenciální příjemce pro usnadnění určení vhodného programu.
3. Podání žádosti – projektová žádost je odevzdávána pomocí aplikace MS2014+ popř. Benefit 7. Její tvorba se řídí příručkami pro žadatele a metodickými pokyny. Na úrovni odevzdané projektové žádosti závisí získání či nezískání dotace.
4. Posouzení žádosti – žádost je posuzována poskytovatelem dotace dle bodovacích kritérií uvedených v konkrétní výzvě, schváleny jsou projekty s nejvyšším bodovým ohodnocením. Výsledek hodnocení je následně zveřejněn a úspěšní žadatelé podepisují smlouvy o přidělení dotace, která vymezuje povinnosti příjemců, např. se jedná o pravidla pro výběr dodavatelů, uchovávání dokladů či publicity projektu.
5. Realizace projektu – každý z příjemců je uveden v příručce příjemců pro zvýšení transparentnosti. Při své činnosti vychází organizace z projektového záměru a rovněž může využít metodických příruček pro příjemce. V případě, že dojde k jakékoliv změně oproti projektové žádosti, musí dojít ke schválení změny poskytovatelem podpory. Případné neschválené odchylky mohou být podnětem ke snížení či neproplacení dotace.
6. Vyhodnocení a vyúčtování žádosti – aby mohly být prostředky vyplaceny, musí organizace doložit vynaložení nákladů v souladu s podepsanou smlouvou. Ke zdůvodnění předkládaných výdajů lze využít faktury, fotografie, předávací protokoly, prezenční listiny apod. Důkazy záleží na povaze projektu. Následně poskytovatel podpory výdaje vyhodnotí. Výdaje mohou být shledány způsobilými (tj. doložené v pořádku) či nezpůsobilými. Způsobilé výdaje mohou být vyplaceny, o nezpůsobilé se výše dotace krátí.
7. Žádost o platbu – žádost o platbu je podávána poskytovateli podpory po skončení etapy či celého projektu. Výše vyplacených prostředků záleží na jejich vyhodnocení.
8. Kontrola projektu na místě – v rámci projektu probíhá kontrola v místě realizace, která může být i neohlášenou. Předmětem kontroly je revize projektové dokumentace, fyzického stavu projektu i finanční stránky projektu. O výsledcích kontroly je sepsán protokol, který popisuje nejen úroveň souladu reality se smlouvou, ale také upozornění na možná rizika a doporučená opatření pro úspěšné ukončení projektu.

9. Publicita projektu – důležitou součástí projektu je jeho propagace. Jelikož se jedná o vynaložení prostředku ve veřejném zájmu, je zájmem poskytovatele těchto prostředků zajistit jejich známost, ta je zajištěna pravidly tzv. povinné publicity projektu. V rámci ní musí být projekt označen plakáty, billboardy či pamětními deskami po dobu udržitelnosti projektu. Další formy propagace projektu jsou již v kompetenci samotné organizace.

4 ANALÝZA DATOVÉ ZÁKLADNY PRO VYTVOŘENÍ NÁVRHU SYSTÉMU ŘÍZENÍ ZMĚN VE ŠKOLSKÝCH PROJEKTECH

Práce se v rámci problematiky řízení změn zaměřuje na projekty vypracováváné na základě výzev operačních programů konkrétně OP VK řízených MŠMT (dále jen školské projekty) institucemi primárního a sekundárního vzdělávání. Operační programy se svými vyhlašovanými výzvami umožňují školám využití prostředků ze strukturálních fondů EU pro zlepšení úrovně vzdělávání poskytované institucí, kvalifikace pracovníků, materiálního vybavení organizace apod.

Projekty v rámci těchto operačních programů mají přesně stanovená pravidla pro své vypracování, řídí se metodickými pravidly, vydávanými příručkami a vzory dokumentů. Plánování projektů v této oblasti nevychází ze všeobecně uznávaných zásad a nejlepších zkušeností. Jedná se o značně zjednodušené projektové plány.

Snaha o plošné a masivní zapojení co nejvíce subjektů do zpracovávání projektů, a tedy i následná nutnost uzpůsobení jejich podoby neodborníkům, vnáší do projektů řadu mezer a nedostatečná úroveň plánu se projevuje při následné realizaci projektů.

V prvotních kapitolách práce byla popsána důležitost kvalitního zpracování projektových plánů, stejně tak jako následné kontroly souladu reality s plánem. Obě činnosti tvoří základnu pro systém řízení změn.

Proces řízení změn, který je primárně spuštěn ve chvíli, kdy dojde k odchylce od plánu projektu (ale jeho nastavení probíhá již v prvotní fázi projektu), nelze chápat jako činnost samostatnou, odtrženou od projektového řízení, nýbrž jako jeho součást, která je závislá na podobě ostatních částí projektu.

Aby bylo možné změnám předcházet, je nutné identifikovat jejich příčiny a s těmito znalostmi vhodně nakládat i v dalších projektech.

Následující kapitoly jsou zaměřeny na oblasti školských projektů, které je třeba důkladně rozebrat pro správné nastavení systému řízení změn:

- ◆ datová základna pro řízení změn – projektový záměr, projektová žádost, monitorovací indikátory uvedené v průběžných a závěrečné monitorovací zprávě;

- ◆ druhy změn v projektech a jejich způsob zaznamenávání – podstatné a nepodstatné změny uvedené v monitorovacích zprávách;
- ◆ příčiny změn – zjištěné na základě provedeného dotazníkového šetření.

Analýza umožní zjištění veškerých údajů potřebných pro navržení systému řízení změn, který bude efektivním v dané oblasti projektového řízení a napomůže ke snížení výskytu krácení dotací ze strukturálních fondů EU v důsledku školami včasné neidentifikovaných změn v projektech.

4.1 Analýza zpracování projektových plánů

Za projektové plány vyhlašovaných výzev operačních programů MŠMT (práce se zaměřuje na dokumenty OP VK) lze považovat projektový záměr a projektovou žádost.

Pro následnou analýzu bylo využito projektových záměrů a žádostí zpracovaných na základě šablon základními školami (pro střední školy jsou pravidla shodná, pouze se liší klíčovými aktivitami). Po navolení šablon v aplikaci Benefit 7 dochází k sestavení převážné části projektové žádosti. Vytvoření plánu těchto projektů je tedy značně jednoduché, a proto často využívané. Kvůli masovému rozšíření byla právě na tyto plány aplikována analýza.

Pro rozbor projektových plánů byly použity projektové dokumentace veřejně přístupné na webových stránkách českých základních škol. Analýza využívá rovněž řídicích dokumentů [20, 21, 22], které poskytují doplňující informace, jejichž znalost je nutná pro sestavení projektové žádosti (uvádí podmínky a pravidla), stejně tak jako pro schválení a úspěch projektu.

Cílem analýzy je zjištění současné podoby školských projektových plánů a potřeb úpravy či doplnění těchto dokumentů. Vytvoření prostředí, které umožňuje kvalitní řízení projektu v realizační fázi, podporuje sledování průběhu projektu (tj. monitoring), a tím přispívá k včasné identifikaci odchylek od plánu projektu.

4.1.1 Projektová žádost

Řízení školských projektů probíhá v obvyklých etapách: návrh (projektový záměr, projektová žádost) – plánování – implementace (vlastní realizace, monitorovací zprávy, žádosti o změnu, žádost o platbu) – dokončení (závěrečná monitorovací zpráva, zprávy

o udržitelnosti). Etapě plánování by mělo být věnováno více prostoru, následné problémy bývají způsobeny především nedostatečným časem věnovaným této etapě.

Projektová žádost je dokumentem, který lze považovat za obdobu projektového plánu. Jedná se o dokument, podle kterého se řídí následná realizace.

V projektové žádosti je nejprve definován operační program (včetně názvu výzvy, prioritní osy a oblasti podpory), dále samotný projekt (termínem počátku a konce projektu, rozpočtem a jeho cíli), nesmí chybět označení a charakteristiky žadatele popř. partnerů (včetně jeho zástupce pro projekt – statutární orgán, hlavní kontaktní osoba) a údaje o zřizovateli.

Projektová žádost obsahuje jednotlivé klíčové aktivity naplňující cíl, aktivity jsou vybírány ze šablon vytvořených řídicím orgánem. Výběr klíčových aktivit záleží na potřebách školy. Při výběru více šablon, spolu musí klíčové aktivity souviset (např. inovace výuky ICT + vzdělávání zaměstnanců v dané oblasti). U každé aktivity jsou předepsány (údaje popsané v šabloně [20]):

- ◆ cíle a cílová skupina (k jakému pokroku má vést provedení aktivity a na jakou skupinu má aktivita vliv);
- ◆ popis realizace (kroky vedoucí naplnění aktivity);
- ◆ potřebné finanční prostředky (jednotková cena určena průzkumem cen materiálů, mezd, apod. provedeným MŠMT);
- ◆ výstup a způsob prokázání jeho dosažení (např. přiložení osvědčení o účasti na školení, přiložení zpracovaných učebních materiálů, kopie záznamu z třídní knihy o průběhu akce, pracovní smlouva spolu s výkazem práce, apod.);
- ◆ rizika a opatření vedoucí k jejich eliminaci (např. nepřehlednost nabídky, nenalezení vhodného dodavatele, problémy s identifikací a neochotou zapojení cílové skupiny, nedostatečné kompetence a motivace pedagogických pracovníků).

Ukázku konkrétní šablony obsahuje Příloha C. Údaje stanovené v jednotlivých šablonách jsou závazné a nelze je měnit.

V dokumentu nechybí ani rozpočet projektu. Celkové náklady na klíčovou aktivitu jsou násobkem počtu provedených aktivit a stanovených nákladů na aktivitu. Pro správné porozumění uvedených částek je nutné vycházet z popisu klíčových činností, jejichž součástí je i množství považované za jednotku. Dále je rozpočet doplněn přehledem financování (rozdělení finančních zdrojů dle poskytovatelů) a harmonogramem čerpání (přehled termínů žádostí o předpokládané požadované částky a záloh k vyúčtování). U rozsáhlejších projektů

bývá uváděn kromě rozpočtu dle klíčových aktivit, také rozpočet dle partnerů a rozpočet dle účtové osnovy.

Rovněž jsou v projektovém záměru samostatně popsány monitorovací indikátory, sledované monitorovací indikátory závisí na vybraných klíčových aktivitách.

S harmonogramem činností v podobě Ganttova diagramu, popisem plánovaných výběrových řízení a organizační strukturou včetně uvedení pravomocí a odpovědností členů projektového týmu se v projektových záměrech školských projektů lze setkat pouze výjimečně.

Mezi poslední zahrnuté oblasti patří kategorizace pomoci, horizontální témata (vliv projektu na rovné příležitosti a udržitelný rozvoj) a publicita (popis zajištění publicity projektu). Součástí projektu mohou být také přílohy.

Závěr projektové žádosti tvoří čestné prohlášení.

4.1.2 Projektový záměr

Projektový záměr je dokument sloužící jako podklad k vyplnění projektové žádosti v rámci Benefit7 (informační systém pro vyplňování a podání elektronické žádosti, pro OP VVV nahrazen systémem MS2014+). Jeho podoba je závislá na jednotlivých školách. Je doporučeno, aby projektový záměr vycházel z autoevaluace školy a SWOT analýzy.

Projektový záměr musí zodpovědět následujících 5 otázek:

- 1. „Co je cílem projektu: která témata je potřeba na škole podpořit a proč – ve vztahu k ŠVP?*
- 2. Kolik žáků bude mít užitek z toho, že se budou účastnit klíčových aktivit?*
- 3. Kolik učitelů bude mít užitek z toho, že se zapojí do klíčových aktivit?*
- 4. Jaký bude konečný výsledek projektu, jaké změny dosáhneme?*
- 5. Jakým způsobem bude rozpoznáno dosažení změny a jak tato změna bude hodnocena [20, 21]?”*

Často je projektový záměr vypracováván školami obsahově shodný s projektovou žádostí. V některých případech klade menší důraz na hloubku popisu aktivit probíhajících v projektu. Naopak se zaměřuje na zdůvodnění potřebnosti projektu a na jeho přínosy. Oproti projektové žádosti vypracované dle šablon se zde častěji objevuje popis realizačního týmu a harmonogram činností projektu.

4.1.3 Zjištěné nedostatky projektových dokumentů

Ačkoliv využití šablon přináší usnadnění tvorby plánu, dochází tak ke ztrátě jedinečnosti projektu – řada školských projektů bude obsahově obdobných ne-li přímo shodných. A často nemusí poskytovat nejlepší řešení potřeb.

Školské projekty vypracované na základě výběru šablon klíčových aktivit nejsou v souladu s teorií logického rámce (viz kapitola 1.2.3). Ve školských projektových dokumentech je vždy uveden záměr, nicméně jeden konkrétní cíl dle techniky SMART není definován. Cíl lze v tomto případě ztotožnit s uváděnými „klíčovými aktivitami“, které nelze považovat za aktivity v pravém slova smyslu, protože je lze dále rozčlenit na jednotlivé úkoly. Na základě tohoto zjištění lze tvrdit, že naplnění „klíčových aktivit“ jest naplněním cíle samostatného projektu, nikoliv pouze činnosti, která je jeho součástí.

Cíle (v projektové žádosti uváděny jako „klíčové aktivity“) mají důkladně popsanou strategii svého dosažení, popis kroků (jednotlivých činnosti/ úkolů), vedoucích k naplnění výstupů, je již opomíjen. Každý cíl je definován výstupy i způsobem jejich ověření. Objektivně ověřitelné ukazatele jsou v rámci stromu cílů uváděny u výstupů.

Kladně může být hodnocena uváděná identifikace rizik spolu s opatřeními k jejich snížení. Předpoklady nejsou sepsány, vyplývající předběžnou podmínkou zahájení projektu je schválení projektové žádosti poskytovatelem podpory.

Projektové žádosti se vyznačují snahou o hledání optimálního bodu mezi trojimperativem – náklady, cíli a časem. Rozsah projektu se přizpůsobuje maximálnímu možnému času realizace a maximálně možným dosažitelným finančním prostředkům ze strukturálních fondů.

Každá výzva, do které se škola zapojí, stanovuje maximální čas realizace projektu. Délka trvání projektu uváděná v projektové žádosti bývá s touto hranicí shodná. Při výběru klíčových aktivit projektu je třeba dbát na schopnost realizovat aktivity v maximálním limitu trvání projektu.

Poskytované finanční prostředky (krytí nákladů) spojené s projektem nejsou neomezené. Jejich min. výše je stanovena na 300 000 Kč, maximum vychází z násobku částky na studenta stanovené řídicím orgánem a počtu studentů přihlášených ve škole ke studiu navýšeného o částku tři sta tisíc korun. V souladu s těmito limity si škola volí klíčové aktivity ve složení a počtu, který vyhovuje jejím potřebám [21].

Cíle lze tedy maximalizovat s ohledem na prostředky, které mohou být školou z fondu získány, a čas, který je pro realizaci vymezen.

Minimalizace nákladů není klíčovou jako v soukromém sektoru. Finanční náklady na jednotlivé klíčové aktivity stanovuje řídicí orgán. Nevyužité prostředky se vracejí. Není možné částky upravovat – vyhledávat dodavatele s výhodnějšími cenami nebo naopak v některých oblastech využít finančně nákladnějších variant s lepšími výsledky.

Rozpočtové položky jsou označeny pouze názvy klíčových aktivit (viz Obrázek 8), v řadě případů není respektována účtová osnova.

Název nákladu	Jednotka	Počet kusů	Cena kusu	Náklad celkem
Klíčové aktivity	šablona			706 714,00
Inovace a zkvalitnění výuky prostřednictvím ICT	šablona	4,00	136 623,00	546 492,00
Vzdělávání pedagogických pracovníků pro oblast digitálních technologií.	šablona	11,00	3 860,00	42 460,00
Inovace a zkvalitnění výuky v oblasti přírodních věd	šablona	1,00	100 458,00	100 458,00
Vzdělávání pedagogických pracovníků ve formách a metodách výuky směřujících k rozvoji přírodovědné gramotnosti žáků základních škol a k individualizaci výuky v této oblasti.	šablona	2,00	3 934,00	7 868,00
Vzdělávání pedagogických pracovníků ve formách a metodách výuky směřujících k rozvoji finanční gramotnosti žáků základních škol.	šablona	2,00	4 718,00	9 436,00
Způsobilé náklady celkem				
Investiční				
Neinvestiční				

Jednotkou aktivit vzdělávání pedagogických pracovníků jsou 2 osvědčení o absolvování DVPP, škola si tuto aktivitu naplánovala vždy 2krát, tzn. 4 osvědčení u každého vzdělávání.

Obrázek 8: Struktura rozpočtu školských projektů

Zdroj: upraveno podle [27]

Bez předchozího prostudování III. kapitoly projektové žádosti s názvem Klíčové aktivity může dojít k nesprávné interpretaci rozpočtových položek, které jsou vyjádřeny pouze názvem klíčové aktivity a částkou, kterou je třeba vynaložit na jeden její kus a následně vypočtenou celkovou hodnotou pro počet naplánovaných jednotek. Jednotkou/kusem v tomto případě může být např. zhotovení 3 sad DUM, proškolení 2 pracovníků apod.

Údaje o počtech plánovaných jednotek/kusů aktivit jsou uvedeny pouze v rozpočtu projektu.

Projektový plán neidentifikuje vhodné klíčové příjemce podpory. Např. v případě dalšího vzdělávání by měli být již před zahájením projektu známi pedagogičtí pracovníci, kteří by se měli kurzu zúčastnit, popř. by měli být ustanoveni jejich náhradníci. Zapojení učitele českého

jazyka do vzdělávání pedagogických pracovníků ve formách a metodách výuky směřujících k rozvoji přírodovědné gramotnosti nelze považovat za vhodné rozšíření jeho kvalifikace. Eliminaci takovýchto výstupů by napomohlo rozpoznání příjemců již ve fázi plánování a omezilo by následné problémy s nemožností nalezení vhodných osob, které mají být projektem podpořeny.

Organizační struktura či matice odpovědnosti v projektové žádosti často schází. Projektová žádost odkazuje pouze na statutární orgán a kontaktní osoby, v projektovém záměru bývá v některých případech uveden realizační tým včetně administrativních pracovníků.

Ale vyskytují se i projekty, kde je popsán realizační tým včetně popisu jednotlivých funkcí – pracovní náplně jednotlivých osob, pracovního úvazku (počet hodin na projektu a druhy smlouvy) a odměn. Tato praxe by měla být nastavena jako standard.

Matice odpovědnosti již schází v projektových dokumentech, a jak již bylo uvedeno, v řadě případů pro její sestavení není připravena odpovídající datová základna.

Na předchozí nedostatek navazuje další – nedostatečně zpracované plány času a zdrojů či jejich úplná absence.

Kvalitu výstupů lze hodnotit pouze na základě realizace plánu odpovídajících výstupů, u nichž MI nejsou zjišťovány. Monitorují se obecné měřitelné ukazatele vycházející ze šablon, ani u nich nejsou v řadě projektů uvedeny cílové/požadované hodnoty. Zde dochází k rozporu s metodickými příručkami, které říkají, že plánovaná hodnota MI má být uvedena realizátorem projektu v projektové žádosti. Jednotkou MI je pouze počet, indikátory jiné povahy se neuvádějí.

Ostatní části projektové žádosti (kategorizace pomoci, horizontální témata, výběrová řízení, publicita,...) jsou specifické pro danou oblast a nemají vliv na samotnou kvalitu projektového plánu dle zásad projektového řízení.

4.2 Rozbor monitorovacích zpráv včetně podstatných a nepodstatných změn v nich zaznamenaných

V této kapitole je zjišťován způsob a úroveň zaznamenávání změn identifikovaných a implementovaných do plánů školských projektů.

Analýza vychází z vypracovaných monitorovacích zpráv. Stejně tak jako u projektové žádosti byly využity údaje uvedené na stránkách škol a příručky vypracované řídicím

orgánem pro zjištění shody zpráv se stanovenými pravidly. Dále se práce zaměřuje na kategorizaci změn dle metodik MŠMT a rovněž na množství informací potřebných pro schválení změn dle formuláře Žádosti o schválení podstatných změn v projektu OP VK [11].

Neméně důležitou částí je zjištění omezení provádění úprav projektových plánů a způsobu implementace změn do projektových plánů.

4.2.1 Monitorovací zpráva

Součástí povinností zpracovatelů školských projektů je odevzdávání monitorovacích zpráv ve stanovených termínech, tj. v šestiměsíčních intervalech. Monitorovací zprávy jsou rozdělovány na průběžné a závěrečné.

Zprávy jsou výsledkem sběru informací jak kvalitativní, tak kvantitativní povahy o aktivitách projektu i měřitelných indikátorech. Údaje ve zprávách musí být podloženy průkaznou evidencí dokladů.

Poskytovatel podpory na základě průběžných zpráv zjišťuje nesrovnalosti oproti plánu a vyzývá k jejich nápravě.

Závěrečná zpráva již hodnotí úspěšnost aktivit a s nimi souvisejících výstupů projektu, dopady projektu a faktory ovlivňující realizaci. Výsledkem hodnocení zprávy je rozhodnutí o poskytnutí dotace. Rozhoduje se dle prokázaného počtu jednotek, v případě nenaplnění v celém rozsahu je snižována poskytnutá dotace. Pokud vynaložené způsobilé výdaje nedosahují ani 50% plánovaných, je odebrána dotace v celé výši [21].

Zprávy jsou označeny svým názvem a shrnují kromě identifikačních údajů doposud dosažené výsledky, tj. úroveň plnění monitorovacích indikátorů klíčových aktivit, a popisují jejich současný stav a již provedené aktivity. Dále je v monitorovací zprávě uveden postup čerpání finančních prostředků a plnění podmínky publicity. Zpráva obsahuje rovněž záznam o provedených kontrolách poskytovatelem podpory a implementovaných podstatných a nepodstatných změnách. V případě potřeby jsou uvedeny přílohy, stejně tak jako u projektové žádosti její závěr tvoří čestné prohlášení.

Znovu se zde vyskytuje diametrální rozdíly mezi monitorovacími zprávami projektů dle šablon a ostatními školskými projekty v OP VK.

Např. při zaznamenávání MI jsou uvedeny oproti šablonám navíc cílové hodnoty, změny hodnot od poslední monitorovací zprávy (viz Obrázek 9).

Kód indikátoru:	10.81.
Název indikátoru:	Počet podpořených osob v počátečním vzdělávání (dětí, žáků) - neaktivní osoby celkem
Cílová hodnota:	300,00
Datum cílové hodnoty:	31.12.2014
Hodnota dosažená z poslední MZ:	27,00
Dosažená hodnota:	187,00
Datum dosažené hodnoty:	30.06.2014
Měrná jednotka:	Počet
Popis:	Všichni žáci školy patří mezi neaktivní osoby.

Obrázek 9: Zaznamenávání MI z monitorovací zprávy školského projektu bez využití šablon

Zdroj: [12]

Úroveň monitorovacích zpráv nevypracovávaných dle šablon je daleko vyšší. Obsahují podrobnější informace o průběhu naplňování jednotlivých aktivit a fázi, ve které se aktuálně nacházejí. Dále informace o proběhlých výběrových řízeních včetně důkladného popisu realizace výběrového řízení, opodstatnění výběru dodavatele, rozhodovacím orgánem, uvedení dohodnuté ceny a jejího rozdílu od plánované. Pokud dochází k finančním přebytkům, způsob využití těchto prostředků, v opačném případě žádost o změnu.

Zásadní odlišnost je v uvádění harmonogramu činností v podobě Ganttova diagramu, který v projektech dle šablon chybí.

Monitorovací indikátory

Monitorovací indikátory jsou určeny pro následnou kontrolu průběhu a výsledku realizace projektu. Jedná se o ukazatele, jejichž naplnění v požadované výši a kvalitě je výstupem projektu. Proto musí být ke každému ukazateli přiřazena jednotka, pravděpodobně dosahované rozmezí hodnot spolu s cílovými/požadovanými hodnotami. Zvolené indikátory vycházejí z povahy projektu.

U projektů vypracovaných dle šablon jsou sledovány následující monitorovací ukazatele, viz Obrázek 10. Z nich je vybíráno pomocí navolení předdefinovaných aktivit (v aplikaci se zobrazí pouze s klíčovými aktivitami související indikátory).

Kód	Název indikátoru	
06.12.10	Počet žáků se speciálními vzdělávacími potřebami zařazených do běžných tříd	
06.12.11	z toho	Počet žáků se speciálními vzdělávacími potřebami zařazených do běžných tříd – chlapci
06.12.12		Počet žáků se speciálními vzdělávacími potřebami zařazených do běžných tříd – dívky
06.43.10	Počet nově vytvořených/inovovaných produktů	
07.41.14	Počet podpořených osob v počátečním vzdělávání celkem – děti, žáků v projektech z celkového počtu podpořených osob	
07.41.15	z toho	Počet podpořených osob v počátečním vzdělávání celkem – děti, žáků v projektech z celkového počtu podpořených osob – chlapci
07.41.16		Počet podpořených osob v počátečním vzdělávání celkem – děti, žáků v projektech z celkového počtu podpořených osob – dívky
07.41.10	Počet podpořených osob – klienti služeb	
07.41.11	z toho	Počet podpořených osob – klienti služeb – muži ¹
07.41.12		Počet podpořených osob – klienti služeb – ženy ¹
07.41.20	Počet podpořených osob – poskytovatelé služeb	
07.46.00	Počet úspěšně podpořených osob	
07.46.01	z toho	Počet úspěšně podpořených osob – muži ¹
07.46.02		Počet úspěšně podpořených osob – ženy ¹

Obrázek 10: Definované monitorovací indikátory pro šablony

Zdroj: [21]

Pro řadu projektů by bylo vhodné doplnit indikátory další, tuto možnost šablony nenabízejí.

Již v předchozí kapitole bylo uvedeno, že řada vypracovaných projektů dle šablon nemá v projektové žádosti uvedeny cílové hodnoty monitorovacích indikátorů. Takovýto projekt by neměl být před jejich doplněním schválen k realizaci, jeho výsledky jsou jinak neověřitelné.

4.2.2 Rozlišení podstatných a nepodstatných změn v rámci OP VK

Příručky k OP VK [20, 21, 22] rozlišují dva druhy změn – podstatné a nepodstatné. Podstatná změna mění charakter projektu oproti schválené projektové žádosti. Nepodstatné změny neovlivňují plánované výstupy.

Oba druhy změn jsou evidovány v monitorovacích zprávách. Součástí záznamu má být zdůvodnění změn, stanovení účinnosti změny, rozhodnutí o typu změny a také doložení důkazu o změně.

Nepodstatná změna se provádí bez předchozího schválení poskytovatelem podpory. V řadě případů je změna oznámena poskytovateli podpory (tj. krajský úřad) až v rámci monitorovací zprávy, ve stanovených případech je ohlašovací doba kratší.

V případě podstatných změn je k jejich provedení nutný souhlas poskytovatele podpory, pokud je změna provedena bez něj, dochází k odnětí finanční podpory. Následně musí být upraveno Rozhodnutí o poskytnutí dotace, odpovídající úprava tohoto dokumentu leží na krajském úřadě nikoliv na škole [21].

I pro odsouhlasení podstatné změny stačí uvedení změny a její odůvodnění. Analýza dopadů na trojimperativ a klíčové oblasti projektu se nevyhodnocuje.

Změny struktury rozpočtu či uvedených částek nejsou v projektech dle šablon možné.

Tabulka 4: Shrnutí podstatných a nepodstatných změn

	podstatné změny	nepodstatné změny
projekty dle šablon	<ul style="list-style-type: none"> - změna začátku projektu - změna data ukončení projektu (navazující na změnu počátku) - změna účtu příjemce - změna účtu zřizovatele 	<ul style="list-style-type: none"> - změna kontaktních údajů - změna sídla - změna názvu subjektu příjemce - změna statutárního zástupce - předčasné ukončení projektu – plánované aktivity byly ukončeny dříve
ostatní projekty OP VK (rozšíření oproti šablonám)	<ul style="list-style-type: none"> - změna právní formy příjemce - změna příjemce (např. při fúzi) - změna názvu projektu - změna MI (překročení výše, monitoring dalších) - zapojení nového partnera - podstatná změna rozpočtu - změna data ukončení (v případech pozdějšího ukončení či dřívejšího ukončení s nenaplněnými cíli) - změna projektového účtu - podstatná změna smlouvy s partnerem - odstoupení partnera od realizace - pochybnosti o zařazení změn 	<ul style="list-style-type: none"> - nepodstatná změna rozpočtu - změna auditora - změna harmonogramu aktivit a data dosažení MI, pokud neprodlouží dobu trvání projektu - změna smlouvy s partnerem - změna statutu plátce DPH

Zdroj: upraveno podle [21]

Tabulka 4 ukazuje omezenost následných úprav projektů, která je ještě striktnější u projektů vypracovaných na základně šablon. Řadu úprav projektu (např. změna rozpočtu směrem nahoru ani dolů, úprava činností, prodloužení doby projektu,...) není možné provést i v případě, že mohou být zásadní pro dokončení projektu.

Za častou příčinu změn lze považovat nedostatečné nastudování řídicí dokumentace a špatná orientace škol ve složité struktuře dokumentů spojených s tvorbou projektových plánů a jejich následnou realizací. Pro správné vyplnění projektové žádosti nestačí údaje uvedené v příručce pro základní školy – žadatele a příjemce, ale rovněž je nutné nastudovat doplňující dokumenty k některým z kapitol projektové žádosti.

Porovnání formulářů změnových požadavků

Pokud by došlo k porovnání Oznámení o změnách/ Žádost o schválení podstatných změn [11] s často používanou variantou formuláře Změnového požadavků, viz Příloha B, lze říci, že verze využívaná ve školských projektech postrádá návrhy řešení včetně dopadů na výstupy, náklady a harmonogram. Formulář z přílohy má již připravené pole pro rozhodnutí schvalovacího orgánu. Všechny potřebné informace jsou poté k nalezení v jednom dokumentu.

4.2.3 Shrnutí doporučení pro monitorovací zprávy školských projektů

V monitorovacích zprávách uváděné monitorovací indikátory by měly mít již ve fázi plánování stanoveny cílové hodnoty. Mělo by být dbáno na důkladnější popis postupu realizace klíčových aktivit.

Do monitorovacích zpráv by měl být doplněn Ganttův diagram, jinak nelze adekvátně hodnotit postup projektových prací a jeho soulad s plánem. Díky tomu nástroji je možná včasná identifikace problémů s naplněním cílů, které jinak odhalí až závěrečná monitorovací zpráva. V této fázi je již pozdě na nápravná opatření a dochází ke krácení dotace.

Jako nešťastné hodnotím odnětí škole řady práv a povinností spojených s plánováním a realizací projektu, např. stanovení úprav projektových dokumentů poskytovatelem podpory při předložení změnového požadavku. Návrh úpravy by měla zpracovat škola a v případě jeho vhodnosti by měl být odsouhlasen.

Dále lze negativně hodnotit množství informací předkládaných k žádosti o schválení změnového požadavku. Školy se nezabývají dopady změn na trojimperativ ani jiné části

projektů. Často tak může být implementována změna, která zásadním způsobem mění očekávané efekty projektu.

4.3 Zhodnocení využitelnosti projektových plánů a monitorovacích zpráv pro realizaci projektu

Projektová žádost spolu s projektovým záměrem je omezeně použitelnou pro další následnou realizaci projektu. Doporučení se týkají minimálně jejich doplnění na interní úrovni o Ganttův diagram spolu s histogramem zdrojů. Nástroje by v přehledné podobě zobrazily plánované činnosti v časových souvislostech. Přinesly by hlubší informace o problematických místech a potvrdily či vyvrátily zvládnutelnost vybraných klíčových aktivit v jejich struktuře a množství. Efektivnost těchto nástrojů závisí rovněž na sledování jejich plnění v průběhu realizace, stejně tak jako na komunikaci probíhající mezi členy projektového týmu a zainteresovaných stran.

Sestavení Ganttova diagramu by mělo vycházet ze seznamu úkolů. V diagramu by měly být vizuálně odlišeny činnosti spadající pod jednotlivé klíčové aktivity. Vytvoření diagramu pro každou aktivitu zvlášť není vhodné, nelze adekvátně sledovat průběh projektu, který i přes výtky ke stanovení řady cílů probíhá jako jednotlivý celek v rámci organizace a je tak i následně hodnocen.

Využití síťových grafů ve školských projektech tohoto rázu lze považovat za nadbytečné.

Již bylo upozorněno na častou absenci organizační struktury v projektové žádosti, jejíž uvedení a následné spárování s prováděnými činnostmi usnadňuje říditelnost projektu. Matici odpovědnosti je vhodné zařazovat při realizaci rozsáhlejších projektů (s více než 7 členy projektového týmu). Nástroj usnadňuje komunikaci v projektovém týmu, v případě rizikových událostí je ihned zřejmé, které pracovníky je nutné zmobilizovat. Popřípadě poukáže na nedostatečné výkony pověřených členů projektového týmu.

Vyzdvihnout lze u projektového záměru neopomenutí identifikace rizik a opatření k jejich eliminaci, jenž je klíčové pro nastavení efektivního procesu řízení změn.

Zásadním problémem pro řízení projektu je svázanost stanovenými pravidly a tvorba projektových plánů dle šablon, které neumožňují žádnou úpravu projektu v rámci svých charakteristik. Problém je zakotvený v legislativě, kterou se jako takovou práce nezabývá. Naopak se snaží o nalezení cesty ke zlepšení projektových plánů, která bude v jejím souladu.

Shoda projektových plánů a reality je zaznamenána do monitorovacích zpráv ve stanovených termínech odesílaných poskytovateli podpory.

Monitorovací zprávy by měly vždy obsahovat cílové hodnoty monitorovacích indikátorů dle nich lze pak usuzovat o naplnění cílů a výstupů projektů. Bez stanovení cílových hodnot lze každý projekt považovat za úspěšný či neúspěšný, ať dosáhne jakýchkoliv výsledků.

Škola může interně sledovat i další indikátory, jejichž splnění považuje za klíčové vzhledem k cílům projektu.

Větší důraz by měl být také kladen na konkretizaci očekávaných dopadů změnových požadavků.

Další oblast, která by měla být důkladněji popsána, je postup naplňování klíčových aktivit. Popis vychází z plánu činností a současné reality.

Uspadnění tvorby projektů zavedením šablon lze považovat za kontraproduktivní. Řídící orgán tímto krokem sice zvýšil množství zapojených škol do programů, ale na úkor neznalosti příruček a vlastních projektů, nekvalitní stavby projektových plánů a výsledné neuspokojivé úrovně projektů a jejich výsledků. Zjednodušení vedlo především k nedostatečnému času projektového týmu věnovanému zjištění skutečných potřeb inovací a nemožnosti přizpůsobení plánů konkrétním účelům v mnoha oblastech.

4.4 Příčiny vyskytujících se změn

Poslední výše definovanou oblastí pro nastavení efektivního a propracovaného systému řízení změn je vymezení klíčových příčin majících vliv na nesoulad projektových plánů s realizovanými výstupy.

Identifikace klíčových příčin a podnětů změn je důležitou především pro předcházení či podchycení těchto rizikových faktorů a stanovení pravidel unifikovaných postupů jednání v případě jejich výskytu.

4.4.1 Dotazníkové šetření

Zjištění příčin a podnětů, které mají vliv na výskyt změn v školských projektech, bylo provedeno na základě dotazníkového šetření.

Byl vytvořen záznamový arch obsahující 7 otázek, jehož podobu lze nalézt v Příloze D. Počáteční otázky jsou zaměřeny na respondentem vykonávané funkce v projektovém řízení,

počet projektů, které byly v organizaci realizovány a úroveň naplnění očekávaných dopadů projektů. Následující otázky cílí na schválené změny v projektech, spokojenost s vydanými příručkami pro projektové řízení a způsob předfinancování projektů.

Závěrečné otázky dotazníku jsou již zaměřeny na rozklíčování problémů ovlivňujících dokončení projektu a předpokládaných příčin těchto podnětů ke změnám.

V rámci tohoto šetření bylo osloveno 175 škol dle Seznamu příjemců OP VK zveřejněném na jeho webových stránkách. Šetření již nebylo omezováno vyplněním dotazníků příjemci určité výzvy. Bylo dbáno především na oslovení škol ze všech krajů ČR, bohužel z některých krajů žádná odpověď nedorazila.

Své odpovědi poskytlo 52 osob ze základních a středních škol, jejichž poměr zastoupení je prakticky stejný. Dotazník byl vyplněn i 6 soukromými školami. Nejvíce zastoupených škol bylo ze středočeského kraje a Prahy, tj. 46% všech respondentů.

V dotazníku byly využity především otevřené otázky, které umožňovaly zaznamenání konkrétních zkušeností osob zúčastněných na projektech.

Dotazníkové šetření bylo provedeno formou jak emailingu, tak callingu. Průzkum byl proveden i jako součást několika osobních návštěv škol.

4.4.2 Výsledky dotazníkového šetření

Více než polovina škol, od nichž byly získány odpovědi v dotazníkovém šetření, se zapojila do méně než 6 projektů. Objevily se pouze tři školy, které realizovaly více než 11 projektů.

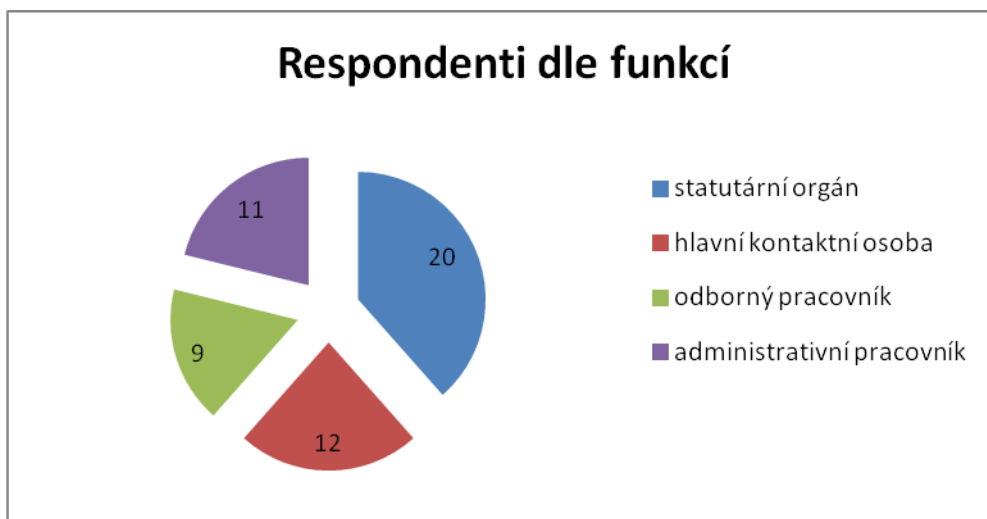
Ve většině případů splnily projekty očekávané výsledky. Pouze třetina respondentů vyjádřila své pochybnosti ohledně souladu svých očekávání s dosaženými výsledky.

Problémy s předfinancování se překvapivě neobjevovaly, zdrojem financování byly především finanční prostředky škol.

Respondenti dotazníkového šetření

Do průzkumu byly zařazeny nejen statutární zástupci škol, ale také kontaktní osoby projektů a pedagogičtí či administrativní pracovníci. Návratnost dotazníků pedagogických pracovníků byla nejnižší (viz Obrázek 11) a odpovědi se vyznačovaly překvapivou neinformovaností o projektech probíhajících v organizaci, neznalostí potřebných metodických příruček, apod. Odpovědi se poukazovaly na nedostatky vyskytlé při samotné realizaci –

výběr nekvalitních lektorů pro školení, nedostatečná organizace projektu, problémy s naplněním cílů, neposkytování informací včas apod. I tak je pohled těchto členů projektového týmu důležitým, poukazuje především na problémy komunikace, sdílení informací v projektovém týmu a rovněž na již několikrát zmíněnou nedostatečnou úroveň projektových plánů.



Obrázek 11: Graf rozděluje respondenty průzkumu dle funkcí

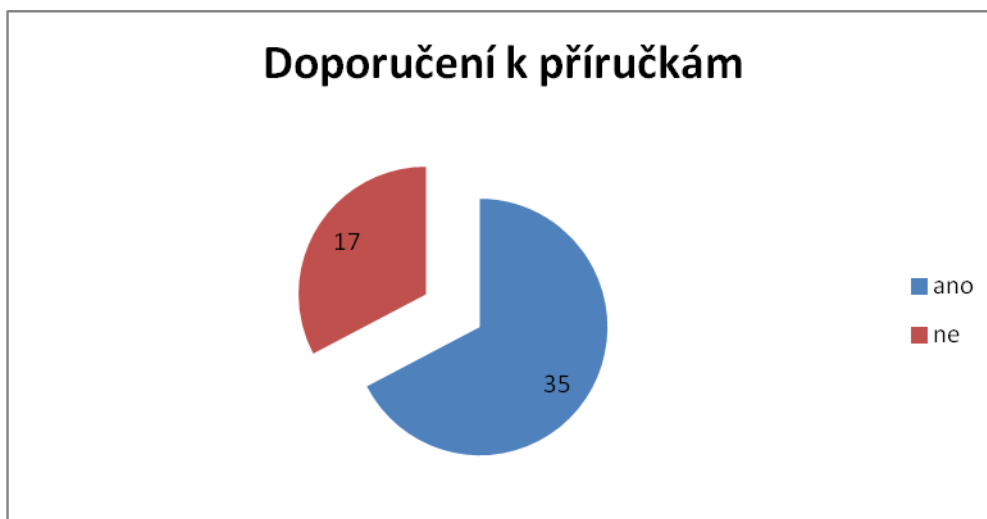
Zdroj: vlastní zpracování

Doporučení k příručkám

Celé dvě třetiny respondentů uvedly svá doporučení vůči řídicím dokumentům (viz Obrázek 12).

Školami jsou příručky vnímány jako složité, negativně jsou hodnoceny jejich úpravy v průběhu realizace projektu. Upozorněno bylo také na nesnadnost výběru konkrétní řídicí dokumentace a odlišnost příruček pro různé výzvy, ve kterých nejsou v souladu základní informace.

Uvedeny byly také případy dohledávání některých údajů v jiných příručkách či využití zkušeností z jiných projektů, protože v příručce k realizované výzvě, nebyly některé informace uvedeny.



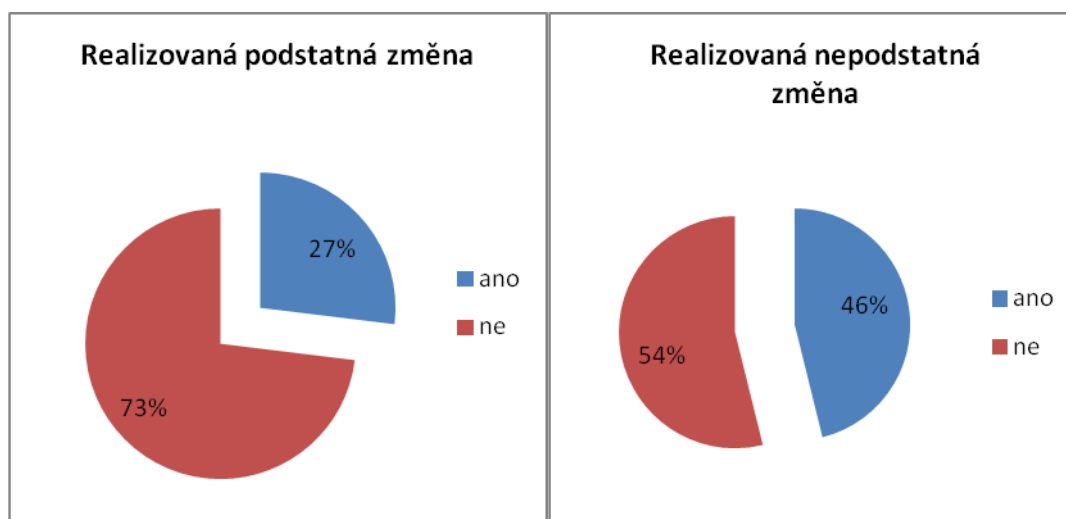
Obrázek 12: Graf množství doporučení k řídicím příručkám

Zdroj: vlastní zpracování

Školy žádají především zjednodušení příruček v jejich obsahu a především struktuře, neměnnost platných příruček od zahájení projektu. Případné sjednocení příruček do jedné platné pro všechny výzvy MŠMT. Naopak o doplnění řídicí dokumentace žádají v oblasti výběrových řízení.

Podstatné a nepodstatné změny v projektech

Dotazníkové šetření ukázalo, že v projektech jsou častěji realizovány nepodstatné změny než podstatné (viz. Obrázek 13).



Obrázek 13: Grafy zobrazující realizované podstatné a nepodstatné změny ve školských projektech

Zdroj: vlastní zpracování

Nicméně v obou případech je množství realizovaných změn nevelké, více než polovina projektů proběhne beze změn. V případě realizace změn se jedná především o drobné přesuny finančních prostředků mezi kapitolami rozpočtu, jejich výskyt byl nejčastější. Dále byly uváděny administrativní změny či změny zahájení projektu a jiných termínů.

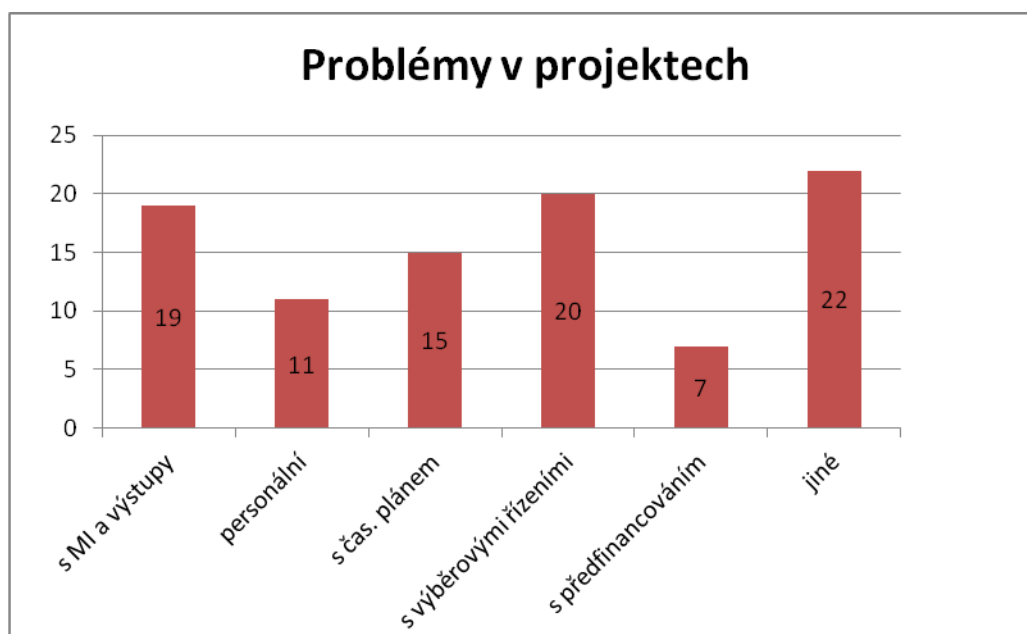
Problematická místa školských projektů

Průzkum určil 3 nejzásadnější problematická místa v projektech (viz Obrázek 14), problémy s výběrovými řízeními, s plněním monitorovacích indikátorů a výstupů a jiné.

V souvislosti s výběrovými řízeními byla zmiňována napadnutelnost jejich transparentnosti i v případě dodržení legislativy, poskytnutí nedostatečných informací v řídicí dokumentaci, složitost, nejednotnost pravidel pro výběrová řízení pro různé výzvy. Nutnost opakování výběrového řízení v případě vznesení jakýchkoliv pochybností některé ze zúčastněných stran.

K problémům s plněním monitorovacích indikátorů byla určena jako hlavní příčina především nedostatečná předchozí identifikace příjemců podpory, dále nízká motivace k zapojení do projektů zaměstnanci a nízká účast příjemců – žáků na akcích pro ně v rámci projektů pořádaných.

Problémová místa charakterizována v kategorii jiné se obracela především k řídicí dokumentaci – složité struktuře, administrativní náročnosti, měnícím se pravidlům.



Obrázek 14: Příčiny problémů v projektech

Zdroj: vlastní zpracování

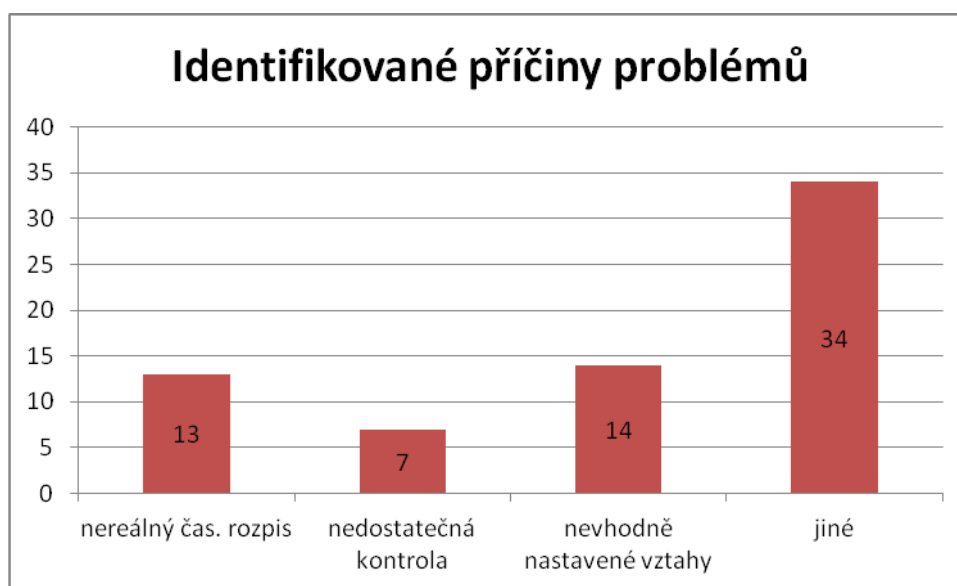
Personální problémy se týkaly jen výjimečně členů týmů, výtky byly k najatým školitelům, kteří nenaplnili očekávání účastníků kurzů a neposkytli dostatečné zlepšení jejich znalostí a dovedností.

Problémy s časovým plánem vznikaly u projektů, které byly zahájeny dříve či později, než se původně zamýšlelo. Dřívější zahájení projektu mělo vliv na projekt jako takový, nebyly ještě připraveny projektové plány a schváleny všechny potřebné dokumenty. Pozdější zahájení projektu z důvodu protažení schvalovacího řízení mělo vliv na čerpání prostředků, činnosti jsou často dokončovány po ukončení projektu, ale žádné finanční prostředky se již za toto období neproplácí (členové projektového týmu přichází o mzdy).

Nejméně závažným problémem pro školy je předfinancování projektu, se kterým mělo problém pouze méně než 8% respondentů.

Příčiny potřeby změn v projektech

Respondenti v případě příčin problémů v projektech vybírali ze čtyř možností ty, které považovali za pravdivé. Nabídka byla složena z nereálného časového rozpisu, nedostatečné kontroly, nevhodně nastavených vztahů a v posledním případě mohli doplnit příčinu dle svého uvážení (viz Obrázek 15).



Obrázek 15: Příčiny problémů v projektech

Zdroj: vlastní zpracování

Možnosti doplnění příčiny dle svých zkušeností využívali respondenti nejvíce, za příčiny označili:

- ◆ několikeré schvalování projektových dokumentů s dlouhými schvalovacími lhůtami;
- ◆ časté změny projektového manažera krajského úřadu a jejich nedostatečná odbornost;
- ◆ měnící se pravidla v průběhu plánování a realizace projektu;
- ◆ složitou orientaci v řídicí dokumentaci;
- ◆ odlišné příručky pro jednotlivé výzvy, nedostatečnou specifikaci pojmů a nejednoznačností výkladu;
- ◆ nejednotná pravidla pro výběrová řízení;
- ◆ administrativní náročnost.

Někteří respondenti rovnou uvedli návrhy řešení problémů, častější osobní komunikaci s krajským úřadem a zasílání monitorovacích zpráv v kratších intervalech než je požadováno. Dále navrhovali najmutí pracovníka, který by se zabýval pouze projektovou činností.

Další příčinou změn v projektech byly označeny nevhodně nastavené vztahy. Uvedené případy se týkaly externích vztahů, tj. vztahů s dodavateli produktů popř. poskytovateli služeb.

Většina dotázaných respondentů nepovažuje prováděnou kontrolu projektových plánů a realizace projektů za nedostatečnou.

4.4.3 Porovnání výsledků dotazníkového šetření s analýzami MŠMT

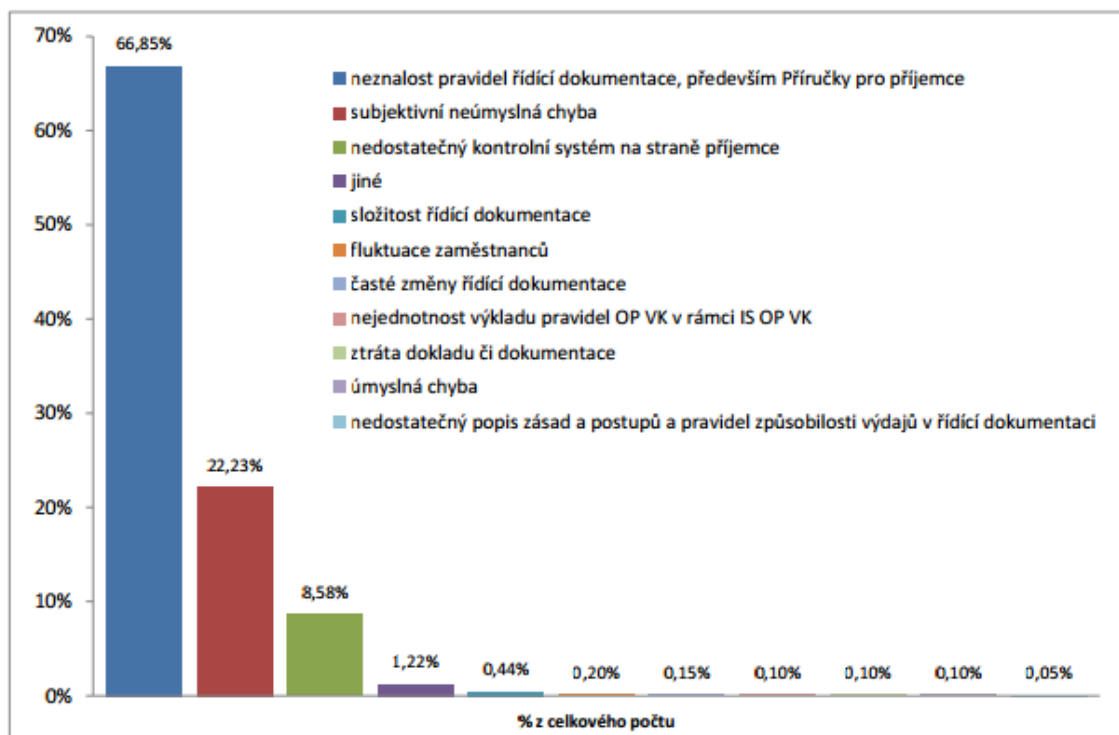
Provedené dotazníkové šetření poukázalo na příčiny vzniku nesrovnalostí ve školských projektech.

Vzhledem k tomu, že analýzu příčin vzniku nesrovnalostí provedlo i Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, došlo k porovnání závěrů těchto průzkumů. Ve druhé polovině roku 2013 řídicí orgán identifikoval 1022 podezření na nesrovnalosti. Jejich příčiny jsou uvedeny, viz Obrázek 16.

Kategorizace příčin nesrovnalostí se ve většině případů týká řídicí dokumentace – její neznalost, složitost, časté změny, nejednotnost výkladu. Na popsané příčiny upozorňovali i respondenti průzkumu.

Druhá skupina příčin nesrovnalostí je zaměřena na nedostatečný kontrolní systém a chyby realizačních týmů různé povahy (subjektivní neúmyslná, ztráta dokladu či dokumentace, úmyslná chyba,...).

Ve čtvrté nejčastější skupině příčin - kategorii „jiné“ jsou uváděny nesrovnalosti s naplněním MI.



Obrázek 16: Graf příčin vzniku nesrovnalostí v projektech

Zdroj: [30]

Dle průzkumu MŠMT neznalost řídicí dokumentace byla příčinou nesrovnalostí dokonce v 66,85% případech.

Jedná se o vysoké procento, důvody pro problémy lze hledat na obou stranách – na straně jedné nedostatečná příprava a nastudování řídicí dokumentace, na straně druhé její ne zcela vhodné vypracování.

5 NÁVRH SYSTÉMU ŘÍZENÍ ZMĚN V RÁMCI ŠKOLSKÝCH PROJEKTŮ

V předchozích kapitolách byl proveden rozbor datové základny pro proces řízení změn. Analýza vycházela z porovnání projektových plánů školských projektů s obvykle uplatňovanými zásadami projektového řízení. Dále byla posuzována vypovídající hodnota monitorovacích zpráv o průběhu projektu. Na závěr bylo využito poznatků členů projektových týmů pro zjištění nejčastějších problematických oblastí projektů vyžadujících potřebu změn v projektových plánech a také identifikaci příčin těchto změn. Členové projektových týmů zodpovídali i doplňující otázky ohledně spokojenosti s výsledky projektů a poskytovanými předpisy.

Poznatky z analýz a průzkumu jsou využity v kapitole zabývající se vytvořením návrhu systému řízení změn pro školské projekty vypracovávané na základě šablon.

Jedná se o sestavení takového systému řízení změn, který by byl v souladu s předpisy vydávanými řídicím orgánem a zároveň by zvyšoval dosažený soulad projektových plánů s výsledky realizace.

Pro dosažení popsané shody je nutná korekce a doplnění projektových plánů, která umožní efektivnější práci s projektovými dokumenty.

5.1 Rekapitulace nejčastějších nedostatků dokumentů souvisejících s procesem řízení změn ve školských projektech

V předchozích kapitolách bylo upozorněno na řadu nedostatků projektových dokumentů (tj. projektového záměru, projektové žádosti a monitorovacích zpráv), nedostatky zapříčiňují řadu odchylek reality od plánu, stejně tak jako snižují úroveň zpracování projektových dokumentů.

Klíčové nedostatky včetně doporučení k odstranění těchto nedostatků a vytvoření tak kvalitních školských projektů shrnuje Tabulka 5. Zmiňovaná doporučení usnadňující řízení projektu jsou převážně interního charakteru. Je třeba k nim přistupovat jako k efektivním nástrojům podporujícím úspěšné ukončení projektu, které mohou mít zásadní význam pro projekt a nejsou v řadě případů náročné na realizaci. Nicméně současná podoba projektových plánů vychází z legislativy a je na ní závislé získání dotace, proto se nelze od této formy odchýlit, pokud směrnice či příručky nehovoří jinak.

Tabulka 5: Nedostatky projektových dokumentů a doporučená opatření

	nedostatky	způsob odstranění nedostatků
projektový záměr	- nedostatečné zjišťování současného stavu a požadovaného budoucího stavu instituce	- využití některé z metod sebehodnocení a analýzy SWOT
projektová žádost	- chybějící seznam činností	- rozklad klíčových aktivit na jednotlivé činnosti
	- neuvedení harmonogramu činností projektu	- sestavení harmonogramu projektu v podobě Ganttova diagramu pro snadnou kontrolu průběhu prací
	- nedostatečná organizovanost zapojených lidských zdrojů	- identifikace členů projektového týmu a příjemců podpory
	- neuvedení histogramu zdrojů	- sestavení histogramu finančních zdrojů a histogramu lidských zdrojů (u větších projektů)
	- neuvedení všech případných rizik	- rozšíření identifikace rizik o rizika vyplývající ze změn legislativy a využívaných dokumentů
	- obecnost sestaveného rozpočtu	- vytvoření podkategorií nákladů u rozpočtu dle klíčových aktivit, tvořících náklady na jednotlivé činnosti
monitorovací zprávy	- neobsažení cílové hodnoty monitorovacích indikátorů	- doplnění požadovaných hodnot MI
	- neuvedení přímých indikátorů výstupů projektu	- doplnění vhodných ukazatelů pro ověření výstupů
	- nedostatečná diverzifikace MI	- doplnění dalších MI v jiných jednotkách než počet
žádost o schválení podstatných změn	- neobsažení dopadů změn	- provedení analýzy dopadů na trojimperativ

Zdroj: vlastní zpracování

5.2 Zhodnocení současné podoby procesu řízení změn

Proces řízení změn se vyznačuje řízeností a dokumentováním změn, ne jinak tomu je i v případě školských projektů, i když lze mít k formě těchto aktivit výhrady.

V příručkách [20, 21, 22] uvedená pravidla pro školské projekty související se řízením změn vymezují:

- ◆ postup sestavení plánu projektu;
- ◆ oblasti monitorování projektu a způsob zaznamenávání povinných ukazatelů;
- ◆ přípustné změny (dělené na podstatné a nepodstatné) včetně určeného postupu při jejich výskytu spolu se vzory dokumentů pro oznámení a schvalovací řízení;
- ◆ postup při implementaci přípustných změn.

Při srovnání procesu řízení změn vycházejícího z řídicích dokumentů se 7 kroky řízení změn (viz kapitola 2.2), je zjištěna řada nedostatků – neprovádění analýzy dopadů, neuvádění plánů realizace změn, opomínání zjišťování skutečných dopadů změn a v neposlední řadě nevyužívání a nezaznamenávání poznatků pro další řízení projektů.

V teoretické části práce byly stanoveny tři cíle procesu řízení změn, naplnění některých z těchto cílů není v současné úpravě školských projektů možné. Ačkoliv dojde k ovlivnění faktorů, aby nastaly pouze ty přínosné, využití těchto příležitostí není možné, protože jsou přesně vymezeny změny, které lze implementovat, žádné jiné nejsou brány v potaz, institut pozitivních změn je opomíjen. Druhý cíl, schopnost zjišťovat změny, je splnitelným, u projektů se monitoruje soulad s projektovými plány a výsledky kontrol jsou zachycovány v monitorovacích zprávách. Následné řízení změn, tj. třetí cíl, je již omezeno. Schválení změn leží na poskytovateli podpory, který rovněž stanoví, jak budou změny implementovány.

Vhodným řešením pro zlepšení ne zcela vyhovujícího stavu procesu řízení změn je nahrazení současného vztahu (založeného na příkazech) mezi poskytovatelem podpory (potažmo řídicím orgánem) a školou vztahem partnerským či klasickým vztahem investora a projektového týmu s větší odpovědností a pravomocemi pro projektový tým a jeho rozhodovací suverenitou. Takovýto vztah by umožnil potřebnou diskuzi o změnách a ne pouze realizaci postupu dle příruček.

Současný proces řízení změn ve školských projektech byl blíže popsán v kapitole věnující se podstatným a nepodstatným změnám, tj. kapitole 4.2.2. V kapitole jsou zmiňována i omezení podávání návrhů změn.

Podstatou řízení změn projektů tvořených dle šablon je kategorizace změny. V případě nepodstatných změn je změna pouze oznámena, u podstatných změn žádá škola o její schválení poskytovatele podpory. Pokud dojde k jejímu schválení na základě „Žádosti o schválení podstatných změn“, provede poskytovatel podpory aktualizaci projektových plánů. Se změnou se již dále nepracuje, je pouze uvedena jako součást průběžné a závěrečné monitorovací zprávy. Nejsou vyhodnocovány její plánované ani její skutečné dopady.

V teoretické části práce věnované procesu řízení změn byly také shrnuty nejčastější chyby procesu řízení změn. O naplnění podstaty některých z chyb by se dalo spekulovat (např. neinformovanost o změnách). Ale zřejmé je nezapojení zainteresovaných stran do plánování změn a rozhodování o jejich implementaci.

5.3 Navržení procesu řízení změn pro školské projekty

Cílem práce je navržení takového procesu řízení změn, který by byl efektivním a propracovaným. Zároveň by dbal na specifika konkrétního oboru (školské dotační projekty), ve kterých je nastaven, nicméně i přesto byl ve shodě se zásadami projektového řízení a řízení změn.

Navržený proces řízení změn vychází z úprav projektových dokumentů, kterým byl věnován již dostatek prostoru. Důvodem tak důkladných analýz je především neschopnost řídit špatně sestavený projekt s dobrými výsledky. Natož v takovémto projektu zjišťovat odchylky od plánu projektu.

Vzhledem k nedostatečným zkušenostem zaměstnanců škol s projektovým řízením by bylo vhodné navázání kontaktu s osobou projektového manažera s letitými zkušenostmi se řízením projektů, který by fungoval jako konzultant projektu. A nevyužívat pouze spolupráce s projektovým manažerem krajského úřadu, který často nedovede celý projekt k ukončení z důvodu změny zaměstnání.

Proces řízení změn je ukotven v projektových plánech, dělí se na tři části – nastavení systému řízení změn a monitoringu, řízení postupu provedení změn a vyhodnocení poznatků pro další projekty. Celkem proces obsahuje 12 navazujících kroků. Jeho grafická podoba je zaznamenána viz Obrázek 17.



Obrázek 17: Proces řízení změn pro školské projekty

Zdroj: vlastní zpracování

5.3.1 Řízení změn ve fázi plánování projektu

1. Sestavení plánů projektu + vytvoření interní dokumentace projektu s Ganttovými diagramy, histogramy zdrojů, seznamem legislativy, organizační strukturou, nastavením procesu řízení změn

Sestavení plánů projektu vychází z dané legislativy, uvedená forma a náležitosti musí být zachovány. I při tomto procesu je třeba dbát příkladů nejlepší praxe a neopomenout přesnou specifikaci některých částí projektové žádosti. Podstatná je především úplná charakteristika monitorovacích indikátorů.

Plány je třeba rozšířit o další metody a nástroje projektového řízení. Klíčovým je především Ganttův diagram, sloužící ke sledování a řízení postupu projektu, dále může již ve fázi plánování odhalit velké množství naplánovaných činností, které nelze ve stanoveném čase realizovat a předejde tak případným potřebám úprav.

S plánovanými úkoly souvisí rovněž histogram zdrojů, který je nástrojem sloužícím ke zjištění potřebných zdrojů v každém časovém úseku. U školských projektů je vhodné plánovat lidské zdroje a finanční zdroje. Při zachycení finančních zdrojů nezbytných pro realizaci činností spolu s plánovanými příchozími platbami, může škola efektivně hospodařit se svěřenými finančními prostředky, při jejichž správě/vynakládání bude vycházet ze znalostí o budoucích plánovaných výdajích.

Monitoring lidských zdrojů usnadňuje např. řešení situace absence člena projektového týmu, který může být nahrazen jiným členem, jeho úkoly mohou být přerozděleny mezi ostatní členy, či mohou být aktivity posunuty a realizovány v dalších časových obdobích. Ale ve všech případech bude aktivita realizována v souladu s projektovým plánem a nedojde k opomenutí jejího vyhotovení.

Histogram lidských zdrojů vychází z organizační struktury projektu, která nemusí být nikterak složitou. Pro účely školských projektů je vhodné uvedení funkce a vymezení činností, za která má osoba odpovědnost. Minimálně musí být v projektových plánech uvedena funkce projektového manažera.

Doplňujícím dokumentem, který zatím nebyl zmíněn, je seznam legislativy a veškerých formulářů, ze kterých projekt vychází. Seznam je tak důležitý především kvůli často vycházejícím aktualizacím a novelizacím, které nabývají platnosti v průběhu realizace projektu a jsou účinné i na již probíhající projekty. Zmíněná situace byla určena respondenty

jako častá příčina změn v projektech. Vytvořený seznam legislativy a jeho následné pravidelné kontroly a aktualizace mohou účinně předcházet vadám vyplývajícím z použití neaktuální legislativy.

2. Schválení projektu k realizaci

Schválení projektu probíhá na základně odeslané projektové žádosti skrze aplikaci MŠMT. Schválení je v kompetenci nadřízeného orgánu. Hodnocení je založeno na předem stanovených kritériích. V případě schválení projektové žádosti je sepsána smlouva o realizaci GP.

3. Realizace projektu a monitoring plnění činností, MI a aktuálnosti legislativy

Po schválení projektových plánů již nic nebrání jeho samotné realizaci. S realizací projektu je neodlučitelně spjata i kontrola tohoto postupu. Ačkoliv jsou průběžné zprávy vypracovávány v půlročních intervalech, monitoring postupu projektu by měl probíhat v intervalech mnohem kratších, odpovědnost za kontrolu průběhu projektu, plnění vymezených ukazatelů či aktuálnosti používané legislativy leží na projektovém manažerovi.

Při pravidelných kontrolách postupu projektu může dojít ke dvěma situacím, tj. projekt probíhá v souladu s plánem, v tom případě pokračuje projekt až do závěrečné fáze ukončení (11. bod navrženého procesu řízení změn). Popř. jsou zjištěny rozdíly oproti projektovým plánům, na rozdíly je třeba adekvátním způsobem reagovat (viz bod pátý a následující).

Pokud dojde ke schválení změnového požadavku, realizuje se projekt dle již upravených projektových plánů, v případě opačném dle původních projektových plánů. Když nastanou nesrovnalosti mezi realitou a plánem projektu, je znovu spuštěn proces řízení změn pátým krokem.

4. Zjištění odchylek od plánu projektu

Ne vždy jsou zachycené podněty ke změnám výsledkem kontrol, s těmito poznatky ohledně průběhu projektu mohou přicházet i členové projektového týmu či zainteresované strany. V řadě případů na odchylky odkazuje poskytovatel podpory spolu s výzvou k nápravě.

Prvním krokem k řešení těchto rozdílů je jejich formulace pomocí formuláře Změnového požadavku viz Příloha B a následné oznámení projektovému manažerovi.

5.3.2 Proces řízení identifikovaných změn

5. Kategorizace odchylek – příčin

Prvním krokem pro následný proces řízení změn je kategorizace příčin změn. Každá z těchto kategorií má stanovené kroky řešení. Pro školské projekty je vhodné využití následující interní kategorizace změnových podnětů:

- ◆ změnové podněty s dopady administrativní povahy – dopady v těchto případech bývají minimální, přesto by měla být provedena analýza dopadů variant, pokud je možno situaci řešit více způsoby a na základě ní učinit rozhodnutí;
- ◆ změnové podněty s vlivem na trojimperativ – v tomto případě je analýza dopadů pro další proces nezbytnou;
- ◆ změnové podněty vyvolávající pozitivní změny – vize implementace prokazatelně pozitivních změn bez byrokratických průtahů (schvalovací řízení nadřízeným orgánem) naráží na neznalost tohoto institutu legislativou, tudíž i u takovýchto změn musí být zachován předepsaný postup v případě podstatných změn včetně omezení jejich implementace;
- ◆ změnové podněty vycházející z novelizací řídicí legislativy školských projektů – změnové podněty, které je nutno implementovat bez ohledu na dopady těchto změn na projekt.

6. Zhodnocení dopadů a přínosů včetně variant řešení

Před samotnou realizací změn je třeba ještě vyhodnotit přínosy a dopady možných řešení na projekt (na cíle, MI, výstupy, harmonogram, rozpočet, organizační strukturu,...) i na již proběhlé činnosti v rámci něj. K analýze není třeba využívat složitých analýz. Důležité je především shrnutí všech pravděpodobných řešení a vyhodnocení jaké důsledky na projekt a jeho dokumentaci řešení mají. Analýza usnadní další rozhodování o změnách a zavrhne řešení, která nemohou být v rámci legislativních omezení realizována.

7. Kategorizace změny dle MŠMT

Škola rozliší změny na podstatné a nepodstatné v závislosti na jejich podstatě, podrobně viz kapitola 4.2.2. Kategorizace změny dle MŠMT je důležitá pro další postup v procesu řízení změn školských projektů, který respektuje pravidla vycházející z legislativy.

8. Schvalovací postup dle příručky na základě předchozí kategorizace

Na základě rozdělení změn na podstatné a nepodstatné zvolí škola následný postup v této změně dle poučky – tj. pouhé oznámení o změně (nepodstatná změna) či odeslání žádosti o změnu (podstatná změna).

Ačkoliv oznámení o změně (žádost o změnu) předkládané nadřízenému orgánu vyžaduje pouze uvedení odůvodnění k rozhodnutí o změně (ke schválení požadovaných změn), není uvedeno, že nelze jako součást oznámení (žádosti) uvést analýzu dopadů a přínosů změn a návrhy případných řešení. Škola si tímto krokem navrácí odebrané právo k vyjádření se k implementaci změn.

9. Výběr varianty

O nepodstatné změně si škola rozhoduje sama, nicméně se jedná o změny, které jsou jen kosmetickými úpravami projektu sestaveného dle šablon.

Výběr varianty řešení podstatných změn již v kompetenci školy není. Zde je škola odkázána na rozhodnutí nadřízeného orgánu. Nadřízený orgán rozhodne nejen o provedení či neprovedení změny, ale také o jejím rozsahu, podobě plánu realizace a způsobu implementace do projektových plánů. Spolu s těmito změnami je učiněna i změna smluvních podmínek.

Krajský úřad by měl dbát na transparentnost svých rozhodnutí ve vztahu k projektům.

10. Implementace schválené změny

Pokud žádost o změnu není schválena nadřízeným orgánem, nemůže být změna provedena. Změna nemůže být schválena ani se zpětnou platností. V případě její realizace bez souhlasu nadřízeného orgánu je změna považována za porušení rozpočtové kázně [21].

Implementace podstatných změn vychází z rozhodnutí nadřízeného orgánu, který stanoví i podobu úprav projektových dokumentů. Projekt poté pokračuje s provedenými korektivními opatřeními, preventivními opatřeními či kroky k nápravě chyb.

V případě nepodstatných změn leží rozhodovací právo na škole a rozhodnuto je z variant řešení změn dle provedené analýzy dopadů.

V obou případech je třeba informovat o změně všechny členy projektového týmu spolu se zainteresovanými stranami a vytvořit podmínky pro jejich ztotožnění se se změnami.

5.3.3 Řízení změn ve fázi ukončení projektu

11. Ukončení projektu, zhodnocení skutečných dopadů a přínosů změn

K ukončení projektu dochází v okamžiku, kdy je naplněn cíl projektu a je vyhotovena veškerá dokumentace dle legislativy s projektem související. Tímto ale celý proces projektového řízení ani procesu řízení změn nekončí.

Jedním z kroků po dokončení projektu je zhodnocení skutečných dopadů a přínosů změn. Projektový tým v čele s projektovým manažerem si může ověřit, zda očekávané dopady odpovídají skutečným a vyvodit z toho pro následující projekty potřebná doporučení.

12. Závěrečná monitorovací zpráva a interní zpráva zkušeností s projektovým řízením

Součástí závěrečné fáze projektu je vyhotovení závěrečné monitorovací zprávy. Spolu s monitorovací zprávou je vhodné vyhotovit i interní zprávu o důležitých poznatcích týkajících se řízení projektu a procesu řízení změn, poznatky mohou být cennými pro další plánování a realizaci projektů. Jedná se především o doporučení pro další projekty, zprávy lze uveřejňovat na stránkách školy a poskytovat zkušenosti dalším školám.

Závěrečná monitorovací zpráva je podkladem pro hodnocení splnění podmínek pro poskytnutí celé výše dotace. Zpráva shrnuje údaje o naplnění cíle projektu, klíčových aktivit a monitorovacích indikátorů.

5.4 Problematická místa legislativy spojená s řízením změn

Přes řadu sjednocujících opatření řídicího orgánu, která jsou značně svazující pro realizátory projektu a ne vždy přinášejí požadované efekty (vytvoření projektů s jednotnou úrovní, která umožňuje jejich transparentní hodnocení), jsou mezi kvalitou schválených/ realizovaných projektů značné rozdíly.

Školské projekty nejsou krátkodobými. V rámci jejich délky trvání dochází k vývoji okolního prostředí. Na základě tohoto vývoje lze identifikovat řadu příležitostí k přínosným úpravám projektů. Kladné odchylky by měly být řídicím orgánem podporovány.

Dále je třeba odstranit blok z provádění změn. Ve školských projektech jsou změny stále vnímány negativně (tj. jako odchýlení se od plánu přinášející problémy, snižování dotace,

apod.). Institut pozitivních změn či přínosy změnových požadavků nejsou v rámci dokumentů vydaných řídicím orgánem zmiňovány.

Prokazatelně pozitivní změny (např. nákup lepšího vybavení než jaké bylo plánováno za obdobné finanční prostředky,...) by mělo být možno zapracovat do plánu projektu a provést bez předchozího schvalovacího řízení vedeného s nadřízeným orgánem i v případě, že změna zasáhne oblast trojimperativu. Na to navazuje případná úspora finančních nákladů.

Při úspoře finančních prostředků oproti projektovému plánu by měly být prostředky ponechány školskému zařízení na dohodnuté aktivity spojené s projektem nikoliv vráceny do fondů.

Často zmiňovaným problémem byla změna legislativních podmínek upravujících projektové plánování a realizaci v průběhu projektu. Změna těchto podmínek by neměla zasahovat do již probíhajících projektů a narušovat tak jejich chod.

Na závěr by bylo vhodné zvážení množství vydávaných dokumentů s aktualizacemi a odvolávkami na další dokumenty. Jako problematické hodnotím i odlišné dokumenty pro různé výzvy.

Případné použití špatné metodiky, tj. řízení se odlišnými pravidly, vede k negativnímu hodnocení projektového záměru či závěrečnému krácení poskytnuté dotace.

ZÁVĚR

V praktické části práce byl vypracován systém řízení změn podporující provedení změn, který je efektivní i přes veškerá omezení pravidly uvedenými pro školské projekty vypracované dle šablon a je zároveň v souladu s těmito pravidly. Dodržuje předepsaný postup řídicím orgánem, který obohacuje o kroky vedoucí k naplnění cíle práce – navržení propracovaného systému řízení změn.

Vymezeny byly i vhodné okamžiky pro uplatnění řídicích zásahů včetně jejich způsobu, který rovněž využívá jak postupů teorie o procesu řízení změn, tak řídicí dokumentace školských projektů.

Proces řízení změn je založen na interně doplněných (nevykazovaných poskytovateli podpory) informacích a nástrojích do projektových plánů, které umožní kvalitní monitoring realizace projektu. Díky tomuto kroku lze posléze identifikovat změny v projektech a postupovat dle stanoveného návodu řízení změn v projektech, který práce navrhuje. Součástí tohoto procesu je i dvojitá kategorizace změn cílcí na rozpoznání zásadních změn pro projekt a věnování jim větší pozornosti než např. změnám administrativním. Dále zpracování zprávy s poznatky v oblasti řízení změn využitelné pro další projekty i zhotovitele.

Pro navržení systému bylo využito tří analýz – analýzy nedostatků projektových plánů a monitorovacích zpráv, analýzy způsobu zaznamenávání monitorovacích indikátorů, také podstatných a nepodstatných změn a v neposlední řadě dotazníkového šetření, které zjišťovalo nejčastější problémy ve školských projektech včetně příčin těchto problémů od projektových týmů ve školách. Jeho výsledky byly porovnány se zprávou MŠMT a v řadě oblastí se shodují, především v problematické oblasti řídicí dokumentace.

Jako alarmujícím se ukázala neznalost řídicí dokumentace pramenící z její nejednotnosti, neúplnosti a složitosti struktury, která vede k častým změnám v projektech.

V teoretické části práce byly popsány nejen základy projektového řízení a běžně využívané praxe v oblasti procesu řízení změn, ale také metody a nástroje, které jsou doporučovány k doplnění do projektových plánů.

Domnívám se, že cíl práce byl splněn a práce může být nápomocnou školám při plánování a realizaci dotačních projektů, stejně tak jako při studiu nástrojů navržených k doplnění.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] *A guide to the project management body of knowledge: (PMBOK guide)*. 4th ed. Newton Square: Project Management Institute, c2008, xxvi, 467 s. ISBN 978-1-933890-51-7.
- [2] ČR a strukturální fondy. *Euroskop.cz* [online]. [cit. 2015-08-03]. Dostupné z: <https://www.euroskop.cz/8640/sekce/cr-a-strukturalni-fondy/>
- [3] DOLEŽAL, Jan, Jiří KRÁTKÝ a Ondřej CINGL. *5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, 181 s. Management (Grada). ISBN 9788024746319.
- [4] DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 507 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2848-3.
- [5] Evropské strukturální a investiční fondy: Jak získat dotaci. *Ministerstvo pro místní rozvoj* [online]. [cit. 2015-08-03]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Jak-na-projekt>
- [6] Evropské strukturální a investiční fondy: Operační program Výzkum a vývoj pro inovace. *Ministerstvo pro místní rozvoj* [online]. [cit. 2015-08-03]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Programove-obdobi-2007-2013/Programy-2007-2013/Tematicke-operacni-programy/OP-Vyzkum-a-vyvoj-pro-inovace>
- [7] Evropské strukturální a investiční fondy: Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání. *Ministerstvo pro místní rozvoj ČR* [online]. [cit. 2015-08-03]. Dostupné z: [http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/2014-2020/Operacni-programy/OP-Vyzkum,-vyvoj-a-vzdelavani-\(1\)](http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/2014-2020/Operacni-programy/OP-Vyzkum,-vyvoj-a-vzdelavani-(1))
- [8] Evropské strukturální a investiční fondy: Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost. *Ministerstvo pro místní rozvoj* [online]. [cit. 2015-08-03]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Programove-obdobi-2007-2013/Programy-2007-2013/Tematicke-operacni-programy/OP-Vzdelavani-pro-konkurenceschopnost>
- [9] Evropské strukturální a investiční fondy: Programové období 2014-2020. *Ministerstvo pro místní rozvoj* [online]. [cit. 2015-08-03]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/2014-2020>

- [10] Evropské strukturální a investiční fondy: Programy pro programové období 2014-2020. *Ministerstvo pro místní rozvoj* [online]. [cit. 2015-08-03]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/2014-2020/Operacni-programy>
- [11] Formuláře a vzory dokumentů. *Operační program vzdělávání pro konkurenceschopnost* [online]. [cit. 2015-08-03]. Dostupné z: <http://www.op-vk.cz/cs/eu-penize-skolam/eu-penize-strednim-skolam/prijemce/formulare-a-vzory-dokumentu.html>
- [12] Granty OP VK. *Gymnázium Prachatic, Zlatá stezka 137* [online]. [cit. 2015-08-03]. Dostupné z: <http://gympt.cz/granty/opvk/opvk.htm>
- [13] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 362 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
- [14] KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 583 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3221-3.
- [15] NĚMEC, Vladimír. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, 182 s. ISBN 80-247-0392-0.
- [16] Operační programy 2007-2014. *Euroskop.cz* [online]. [cit. 2015-08-03]. Dostupné z: <https://www.euroskop.cz/8641/sekce/operacni-programy-2007-2013/>
- [17] Projekt CV. *SOŠ Josefa Sousedika Vsetín* [online]. [cit. 2015-08-03]. Dostupné z: <http://www.sosvsetin.cz/page/projekt-cv>
- [18] Projektový management. *Vysoká škola ekonomie a managementu* [online]. [cit. 2015-08-03]. Dostupné z: http://www.vsem.cz/data/data/sis-texty/studijni-texty-ing/pr_man_pm_prostejovska_2013.pptx
- [19] Průběžná monitorovací zpráva. *Základní škola, Mateřská škola a Praktická škola Kolín, příspěvková organizace* [online]. [cit. 2015-08-03]. Dostupné z: <http://www.zskolin.cz/dokumenty/iMetodika/Monitorovac%C3%AD%20zpr%C3%A1va%20C4%8D.%2005%20finalizov%C3%A1na%2011.8.2014.pdf>
- [20] Příručka pro příjemce OP VK. *Operační program vzdělávání pro konkurenceschopnost* [online]. [cit. 2015-08-03]. Dostupné z: <http://www.op-vk.cz/cs/prijemce/dokumenty-pro-prijemce/prirucka-pro-prijemce-op-vk/prirucka-pro-prijemce-op-vk-verze-8-platna-od-1-1-2014.html>
- [21] Příručka pro základní školy – žadatele a příjemce Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost. *Operační program vzdělávání pro*

- konkurenceschopnost* [online]. [cit. 2015-08-03]. Dostupné z: <http://www.op-vk.cz/filemanager/files/file.php?file=20977>
- [22] Příručka pro žadatele OP VK. *Operační program vzdělávání pro konkurenceschopnost* [online]. [cit. 2015-08-03]. Dostupné z: <http://www.op-vk.cz/cs/zadatel/dokumenty-pro-zadatele/prirucka-pro-zadatele-op-vk/prirucka-pro-zadatele-op-vk-verze-10-platna-od-1-1-2014.html>
- [23] ROSENAU, Milton D a Gregory D GITHENS. *Řízení projektů: příprava a plánování, zahájení, výběr lidí a jejich řízení, kontrola a změny, vyhodnocení a ukončení*. Vyd. 2. Brno: Computer Press, 2003, xii, 344 s. ISBN 80-722-6218-1.
- [24] ROSENAU, Milton D a Gregory D GITHENS. *Successful project management: a step-by-step approach with practical examples*. 4th ed. Hoboken, N.J.: J. Wiley, c2005, xix, 360 p. ISBN 978-047-1680-321.
- [25] Řízení projektů. *Management Mania* [online]. [cit. 2015-08-03]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/metody-rizeni-projektu.pdf>
- [26] SCHWALBE, Kathy, Jiří KRÁTKÝ a Ondřej CINGL. *Řízení projektů v IT: kompletní průvodce*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011, 632 s. Management (Grada). ISBN 978-80-251-2882-4.
- [27] *Střední škola a Základní škola Lipník nad Bečvou, Osecká 301* [online]. [cit. 2015-07-31]. Dostupné z: <http://www.zslipnik.cz/projekty/eu-penize-skolam/>
- [28] SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 1. vyd. Praha, 2006, 353 s. ISBN 80-247-1501-5.
- [29] Šablona: Změnový požadavek. *Projectman.cz* [online]. [cit. 2015-08-03]. Dostupné z: <http://www.projectman.cz/sablony/zmenovy-pozadavek-cz>
- [30] Výsledky analýzy počtu a příčin vzniku podezření na nesrovnalost identifikovaných v OP VK. *Operační program vzdělávání pro konkurenceschopnost* [online]. [cit. 2015-08-03]. Dostupné z: <http://www.op-vk.cz/cs/siroka-verejnost/studie-a-analyzy/vysledky-analyzy-poctu-a-pricin-vzniku-podezreni-na-nesrovnalost-identifikovanych-v-op-vk-3.html>
- [31] *Základní škola Moravské Budějovice* [online]. [cit. 2015-07-31]. Dostupné z: <http://www.zshavl.cz/>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Seznam 28 kontrolních otázek k ověření správného stanovení logického rámce

Příloha B – Formulář změnového požadavku

Příloha C – Šablona klíčových aktivit

Příloha D – Dotazník příjemců dotací z OP řízených MŠMT

Příloha E – Zpracované údaje z realizovaného dotazování

Příloha A – Seznam 28 kontrolních otázek k ověření správného stanovení logického rámce

1. *„Projekt má pouze jeden cíl?*
2. *Cíl není pouze rozdílným vyjádřením výstupů?*
3. *Cíl je mimo dosah přímé odpovědnosti projektového týmu (nelze jej realizovat přímo)?*
4. *Cíl je jednoznačně stanoven?*
5. *Výstupy jsou jednoznačně stanoveny?*
6. *Dosažení všech výstupů je nutné pro naplnění cíle?*
7. *Z formulace výstupů je zřejmé, jakých výsledků má být dosaženo?*
8. *Činnosti určují postup pro dosažení výstupů?*
9. *Záměr je jednoznačně určen?*
10. *Vztah příčiny a důsledku mezi cílem a záměrem je logický a nejsou vynechány žádné důležité souvislosti?*
11. *Předpoklady na úrovni činností nezahrnují žádné z těch, které musí předcházet zahájení každé z těchto činností (takové podmínky se uvádějí samostatně jako předběžné podmínky na pátém řádku)?*
12. *Výstupy spolu s předpoklady na své úrovni vyjadřují nutné a postačující podmínky pro splnění cíle?*
13. *Cíl spolu s předpoklady na své úrovni vyjadřuje kritické podmínky pro dosažení záměru (respektive přispění k záměru)?*
14. *Vztah mezi výstupy a cílem je reálný?*
15. *Vztah mezi činnostmi a jejich zdroji je reálný?*
16. *Vertikální logika mezi činnostmi, výstupy, cílem a záměrem je reálná jako celek?*
17. *Ukazatele na úrovni cíle jsou nezávislé na výstupech? Nejsou jen souhrnem výstupů, ale skutečně ověřují naplnění cíle?*
18. *Ukazatele cíle vypovídají o tom, co je důležité?*
19. *Ukazatele jsou cílené a je stanoveno množství, jakost a čas?*
20. *Ukazatele výstupů jsou objektivně ověřitelné z hlediska množství, jakosti a času?*
21. *Ostatní ukazatele jsou objektivně ověřitelné z hlediska množství, jakosti a času?*
22. *Na úrovni činností jsou popsány zdroje a náklady požadované k naplnění cíle?*
23. *Ve sloupci způsob ověření je stanoveno, kde nalezneme informace potřebné pro ověření každého ukazatele?*
24. *Mezi činnostmi nalezneme všechny, které se vztahují k získání prostředků ověření?*
25. *Ze způsobu stanovení výstupů je zřejmé rozdělení odpovědností?*
26. *Z navrženého LR je zřejmé, podle čeho bude projekt hodnocen?*
27. *Ukazatele cíle vypovídají o dopadu projektu, který musí být předem odsouhlasen?*
28. *Součástí výstupů je i popis způsobu řízení projektu?“ [4]*

Příloha B – Formulář změnového požadavku

Změnový požadavek číslo:

Projekt:	Předmět úpravy:		
Oblast:		Zadavatel:	

Popis požadavku a odůvodnění:			
Zapsal:		Datum:	

Návrh řešení:			
Řešitel:		Datum:	

Dopady změny:	
Ovlivněné oblasti díla:	
Náklady:	Např. 16 hodin = 2 MD x 19000 = XXX,- Kč
Změna harmonogramu:	Posunutí termínu realizace o XXX dnů

Výsledky změnového řízení:			
Schváleno změnovou komisí (ano/ne/k dopracování)		Řízení odloženo na (datum):	N/A
Důvod neschválení:	Pokud, tak proč.		
Schválil:		Datum:	
Jméno odpovědné osoby (osob):		Podpis (podpisy):	

Zdroj: [29]

Příloha C – Šablona klíčových aktivit

Číslo klíčové aktivity	III/2
Název klíčové aktivity	Inovace a zkvalitnění výuky prostřednictvím ICT.
Vazba na podporovanou aktivitu z PD OP VK	Zpřístupnění digitálního vzdělávacího obsahu on-line i off-line a podpora rozvoje odpovídajících kompetencí žáků a pedagogických pracovníků.
Cíle realizace klíčové aktivity	Cílem aktivity je zkvalitnění vlastní výuky prostřednictvím veškerých činností při využití digitálních technologií. Podporovány jsou takové aktivity, které zvyšují dynamiku, originalitu, názornost, interakci mezi pedagogem a žákem, které směřují ke zvýšení motivace žáků a ke zlepšení studijních výsledků. Podporovány jsou aktivity, které umožňují následné zveřejnění a sdílení s pedagogickou veřejností.
Popis realizace klíčové aktivity	<p>Realizace klíčové aktivity zahrnuje vytvoření DUM pro vybranou vzdělávací oblast podle volby školy, jejich pilotáž, ověření a zajištění sdílení zkušeností získaných z takto ověřených modulů za podmínek daných autorským zákonem.</p> <p>V rámci naplňování klíčové aktivity při zkvalitňování vyučovacího procesu budou souběžně zajištěny i technické a materiální podmínky pro tvorbu a praktické nasazení DUM při výuce.</p> <p>Ověření není hrazeno z projektu.</p>
Cílová skupina a její popis	Cílovou skupinou jsou žáci základních škol. Žáci budou vzděláváni v souladu s moderními trendy výuky prostřednictvím inovativních vzdělávacích materiálů úzce souvisejících se zvyšováním kvality výuky prostřednictvím digitálních technologií.
Výstup klíčové aktivity	3 sady vzdělávacích materiálů pro tři tematické oblasti (v každé sadě je min. 20 DUM) pilotně ověřené v rámci běžné výuky.
Prokazování dosažených výstupů	<p>Dokládání výstupů: Součástí Monitorovací zprávy bude prohlášení statutárního zástupce o tom, že byly vytvořeny sady vzdělávacích materiálů v požadovaném množství a kvalitě. Zároveň budou přiloženy kopie vytvořených vzdělávacích materiálů tvořících sadu (např. na CD, DVD, fotodokumentace atd.).</p> <p>Předmětem kontroly na místě: 1. Sady vzdělávacích materiálů a záznam v třídní knize o skutečném konání ověření vytvořené sady v rámci vyučovací hodiny. Záznam v třídní knize musí být</p>

	označen tak, aby bylo zřejmé, že ověření proběhlo (poznámkou v třídní knize uvést např. EU – OP VK).			
	2. Prokázání, že jsou sady archivovány v elektronické podobě. Digitální archiv vzdělávacích materiálů by měl být doplněn seznamem jednotlivých vzdělávacích materiálů pro každou sadu. V tomto seznamu musí být u každého vzdělávacího materiálu uvedeno označení a krátká anotace o možnosti využití. Za archivaci sad vzdělávacích materiálů a jejich zpřístupnění všem pedagogickým pracovníkům zodpovídá ředitel školy.			
Jednotka	Sada			
Rizika realizace klíčové aktivity	1. Nízká motivace pedagogických pracovníků. 2. Nedostatečné znalosti a kompetence pedagogických pracovníků v oblasti ICT technologií.			
Opatření na eliminaci (odstranění) rizik	Ad 1) Motivace pedagogických pracovníků bude podpořena zpracováním a zveřejněním kritérií pro přidělení nenárokových složek mzdy (osobního ohodnocení, odměn apod.), přičemž jedním z kritérií bude zkvalitňování výuky. Ad 2) Kompetence pedagogických pracovníků budou zvýšeny jejich účastí v dalším vzdělávání pedagogických pracovníků v ICT dovednostech, které bude vedením školy podporováno.			
Monitorovací indikátory				
Kód	Název indikátoru	Plánovaná hodnota	Měrná jednotka	Datum plánované hodnoty
07.41.14	Počet podpořených osob v počátečním vzdělávání celkem		Počet	Nejpozději datum ukončení realizace
06.12.10	Počet žáků se speciálními vzdělávacími potřebami zařazených do běžných tříd		Počet	Nejpozději datum ukončení realizace
06.43.10	Počet nově vytvořených/inovovaných produktů		Počet	Nejpozději datum ukončení realizace
Náklad na tvorbu sady v Kč (jednotková cena)		45 541		
Celkové náklady na klíčovou aktivitu v Kč		136 623		

Zdroj: [21]

Příloha D – Dotazník příjemců dotací z OP řízení MŠMT

Dotazník příjemců OP Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy

Dobrý den,

ráda bych Vás požádala o vyplnění tohoto dotazníku, který se týká průzkumu problémů/změn při plánování a realizaci projektů. Dotazník je součástí mé diplomové práce "Řízení změn v projektech", kterou zpracovávám v rámci svého studia na Univerzitě Pardubice. Bude použit pro stanovení nejčastějších příčin změn v projektech a k jejich následnému zahrnutí do procesu řízení změn.

U zatrhávacích otázek, prosím, zvolte vybranou odpověď (popř. odpovědi) a doplňte svůj výběr odůvodněním do připraveného pole. U ostatních otázek vyjádřete zkušenosti s danou problematikou.

Vaše funkce v realizačním týmu byla/y:

statutární orgán

hlavní kontaktní osoba

odborný pracovník

administrativní pracovník

1. Na kolika projektech jste se doposud podílel/a? A v rámci, kterých programů resp. výzev? Jaká byla výše finanční dotace na jednotlivé projekty?

--

2. Odpovídají výsledky těchto projektů Vaším očekáváním?

ano

ne zcela

ne

3. Jaké změny byly schváleny ve Vašem projektu?

podstatné

nepodstatné

4. Jaké změny, úpravy či doplnění byste uvítali v dokumentech a příručkách pro žadatele a příjemce?

--

5. Jak zajišťujete projekty finančními prostředky před obdržením platby/dotace?

6. Jaké nejčastější problémy ovlivňovaly dokončení a úspěšnost projektů Vámi prováděných? Jak jste tyto problémy řešili?

problémy s naplňováním MI a výstupů

personální problémy

problémy s časovým harmonogramem

problémy spojené s výběrovými řízeními

problémy s předfinancováním výdajů

jiné:

7. Kde vidíte nejčastější příčiny problémů?

nereálně stanovený návrh

nedostatečná kontrola průběhu prací

nevhodně nastavené podmínky se spolupracujícími stranami

jiné:

Děkuji za Váš čas strávený při vyplnění dotazníku!

Monika Klancová
monikaklancova@seznam.cz

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha E – Zpracované údaje z realizovaného dotazování

Zpracované údaje z realizovaného dotazování																						
Číslo dotazníku	Škola	Kraj	Funkce	Počet projektů	Splnění očekávání	Výskyt změn				Doporučení k příručkám		Způsob předfinancování	Problémy v projektech					Příčiny problémů				
						podstatné		nepodstatné		ano	ne		s MI a výstupy	personální	s čas. plánem	s výběrovými řízeními	s předfinancováním	jiné	nereálný čas. rozpis	nedostatečná kontrola	nevhodně nastavené vztahy	jiné
						ano	ne	ano	ne													
			1: statutární orgán	1: <1,6)	1: ano							1: zřizovatel, poskytovatel podpory										
			2: hlavní kontaktní osoba	2: <6,11)	2: ne zcela							2: vlastní zdroje										
			3: odborný pracovník	3: <11;více)	3: ne																	
			4: administrativní pracovník																			
1	SŠ	Královehradecký	1	3	1	x			x		x	1	x			x	x			x		
2	soukromá	Královehradecký	1	1	2		x		x	x		2						x		x		
3	SŠ	Středočeský	3	1	3		x		x	x		2	x	x	x				x	x		
4	ZŠ	Středočeský	3	1	1		x	x			x	2	x	x						x		
5	ZŠ	Ústecký	2	1	2	x			x	x		2			x					x		
6	ZŠ	Středočeský	2	1	1		x	x		x		2					x			x		

34	SŠ	Královeský	1	1	1	x		x			x	2			x				x				x
35	soukromá	Liberecký	2	1	2	x			x	x		2			x			x					x
36	ZŠ	Olomoucký	1	1	1		x	x		x		1		x							x		
37	SŠ	Středočeský	4	1	1		x		x		x	2				x		x		x	x		
38	ZŠ	Praha	4	1	1		x	x		x		1	x			x	x		x				x
39	ZŠ	Královeský	1	2	2		x	x		x		2		x				x			x	x	
40	SŠ	Jihočeský	3	1	2		x		x		x	2	x		x			x	x				
41	ZŠ	Praha	4	1	1		x	x		x		2				x							x
42	SŠ	Praha	1	2	1		x		x	x		1					x	x			x	x	
43	ZŠ	Středočeský	4	1	2	x		x		x		2				x			x				x
44	ZŠ	Zlínský	1	2	1	x			x		x	2	x								x		
45	soukromá	Středočeský	4	1	1		x	x		x		2				x		x	x			x	
46	ZŠ	Vysočina	3	1	1		x	x			x	2	x	x	x						x	x	
47	SŠ	Liberecký	1	1	1	x			x	x		1							x				x
48	SŠ	Olomoucký	4	1	1		x	x		x		2				x							x
49	ZŠ	Praha	2	3	1		x	x		x		1	x							x	x		
50	soukromá	Vysočina	2	1	1		x		x		x	2					x						x
51	SŠ	Liberecký	2	2	3		x	x		x		2		x		x			x			x	x
52	SŠ	Praha	4	1	2	x			x	x		1	x		x				x				x

Zdroj: vlastní zpracování