Vysoká škola ekonomická v Praze

Diplomová práce

2010 Bc. Klára Kojdecká

Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta podnikohospodářská
Obor: Podniková ekonomika a management



Název diplomové práce:

Vyhodnocení projektu financovaného z veřejných prostředků

Vypracovala: Bc. Klára Kojdecká
Vedoucí práce: Mgr. Tomáš Říčka

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma
„Vyhodnocení projektu financovaného z veřejných zdrojů“
jsem vypracovala samostatně.
Použité zdroje uvádím v seznamu na konci práce.

V Praze dne Podpis

P o d ě k o v á n í

Chtěla bych poděkovat vedoucímu své diplomové práce panu Mgr. Tomáši Říčkovi, paní Blance Vůjtkové, asistentce projektu ve firmě GRAVOGRAF Ostrava, s.r.o., a panu Ervínu Morici, jednateli firmy GRAVOGRAF Ostrava, s.r.o., za cenné rady a připomínky, které mi poskytli v průběhu zpracování této práce.

Obsah

Obsah 1

1. Úvod 4

1.1. Definování pojmů 6

2. Projektové řízení 8

2.1. Projektový management v malých a středních podnicích 8

2.1.1. Specifika projektového řízení v MSP 8

2.1.2. Organizační struktura 12

2.1.3. Trojimperativ 15

2.1.3. Trojimperativ 15

2.1.4. Projektový tým 20

2.1.5. Projektové riziko 21

2.2. Řízení měkkých projektů 24

2.2.1. Měkké a tvrdé projekty 24

2.2.2. Charakteristika měkkých projektů 25

2.3. Dokončení a vyhodnocení měkkých projektů 28

3. Financování z fondů EU 31

3.1. Operační program JPD 3 31

3.2. Žádost o dotaci z evropských fondů 32

3.3. Zpracování projektu financovaného z evropských fondů 35

3.3.1. Před schválením dotace 35

3.3.2. Po schválení dotace 39

4. Závěr teoretické části 41

5. Popis projektu na základě teoretických poznatků 44

5.1. Výběr typu projektu 45
5.1.1. Charakteristika firmy 45
5.2. Plánování projektu 46
5.2.1. Předmět projektu 46
5.2.2. Rozsah projektu 47
5.2.3. Organizační struktura a lidské zdroje 49
5.2.4. Definování rizik 50
5.2.5. Časový harmonogram 51
5.2.6. Finanční rozpočet 52
5.2.7. Monitorovací indikátory 53
5.2.8. Publicita 54
5.2.9. Změny 54
5.2.10. Schválení 54
5.3. Realizace 55
5.3.1. Realizace plánovaných aktivit 55
5.3.2. Monitorovací zprávy 56
5.3.3. Průběžné hodnocení 56
5.3.4. Průběžné kontroly 56
5.4. Uzavření projektu 57
5.4.1. Konečná fakturace 57
5.4.2. Závěrečná zpráva 57
5.4.3. Následná kontrola 57
6. Detailní popis vybraných problémových oblastí projektu 58
6.1. Lidské zdroje projektu 58
6.1.1. Projekční tým 58
6.1.2. Manažer projektu 59

6.1.3. Cílové skupiny 60
6.1.4. Problémy v oblasti lidských zdrojů 61
6.2. Finanční rozpočet 63
6.2.1. Plánovaný rozpočet 63
6.2.2. Skutečný rozpočet 63
6.2.3. Problémy v oblasti finančního rozpočtu 64
6.3. Vztah k riziku 65
6.3.1. Plánování rizika 65
6.3.2. Vyhodnocení rizika 65
6.3.3. Navržená analýza rizika měkkého projektu 65
7. Vyhodnocení projektu 70
7.1. Vyhodnocení projektu z pohledu firmy GRAVOGRAF Ostrava, s.r.o. 70
7.2. Vyhodnocení z pohledu absolventů kurzu 74
7.3. Vyhodnocení projektového řízení 74
7.4. Celkové shrnutí 75
8. Závěr 76
Seznam použité literatury 78
Seznam obrázků 82

1. Úvod

Tato diplomová práce je založena na zkoumání několika konkrétních oblastí v rámci projektového managementu. Jedná se o projektové řízení v malých a středních podnicích (dále MSP), řízení měkkých projektů a v návaznosti na tato témata také o čerpání dotací z evropských fondů. Oblastem projektového managementu v MSP a řízení měkkých projektů není zatím v české literatuře věnováno mnoho pozornosti, i když jejich význam z pohledu projektového managementu stále vzrůstá.

V dnešní době společnosti řeší mnoho aktivit najednou. Ať už se jedná o zakázky, vzdělávací programy nebo vybudování pobočky firmy, všechny tyto aktivity jsou řízeny převážně formou projektu.[1] Díky tomuto trendu se rozvíjí i oblast projektového řízení. Projektové řízení by se dalo stručně popsat jako plánování a realizace určitých činností tak, aby byl zamýšlený cíl projektu doveden ke zdárnému konci, a přesně o to společnosti usilují.[2] Trh je tvořen firmami různých velikostí a všechny se s řízením projektů setkávají. Literatura zabývající se tímto tématem je dostupná všem, a proto záleží pouze na jednotlivcích jak se k řízení projektů jim svěřených postaví.

S určitým nedostatkem se lze setkat v oblasti týkající se řízení měkkých projektů. Jejich počet se v posledních letech významně zvýšil. Projekty již nejsou zaměřeny pouze na investiční aktivity (tvrdé projekty). Existuje také spousta projektů zaměřených na podporu zaměstnanosti, vzdělávání, výzkum a vývoj, jedná se o tzv. projekty měkké (neinvestiční).[3] S těmito projekty je dnes možné se setkat velmi často a i ony si zaslouží větší pozornost. Pozornost jak z pohledu manažerů, kteří se jejich řízením zabývají, tak i informačních zdrojů, které by měly vytvořit prostor pro

[1] 10 TRENDS IN PROJECT MANAGEMENT. In *Baseline*. New York : Baseline, červen 2008 [cit. 2010-04-29]. Dostupné z WWW: <http://proquest.umi.com.ezproxy.vse.cz>

[2] SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2006. Úvod do projektového managementu, s. 12. ISBN 80-247-1501-5

[3] CRAWFORD, Lynn, et al. Managing soft change projects in the public sector. In CRAWFORD, Lynn, et al. *Managing soft change projects in the public sector*. Sydney : University of Technology, 2001 [cit. 2010-04-29]. Dostupné z WWW: <http://www.sciencedirect.com/>

nastudování teoretických rozdílů a rámec pro obecné vedení těchto projektů. Důraz by měl být kladen právě na popis rozdílů mezi řízením projektů tohoto typu (projekty měkkými) a tvrdými projekty.

Měkké projekty a cíle, které jsou jejich realizací dosahovány, podporuje i Evropská unie. O podpoře je možné hovořit například v souvislosti s čerpáním peněžních prostředků na financování měkkých projektů z Evropského sociálního fondu.

Tato práce bude zaměřena na zkoumání a specifikaci těchto oblastí. Konkrétně se bude jednat o projektové řízení v malých a středních podnicích, řízení a vyhodnocení měkkých projektů a financování z Evropského sociálního fondu.

Cílem této práce je vyhodnocení projektu financovaného z veřejných prostředků. Konkrétně specifikace všech teoretických východisek pro realizaci měkkého projektu, který realizuje malý podnik a také popis postupu žádosti o dotaci z veřejných prostředků. Na základě teoretických poznatků bude popsán reálný projekt a hlavním úkolem bude vyhodnotit, zda byl realizován v souladu s doporučovanými teoretickými postupy. Bude zkoumáno, zda se podnik dopustil nějakých chyb, z čeho chyby pramenily a zda a jak bylo možné je napravit. Také bude zkoumáno, zda jsou všechny teoretické požadavky na projektové řízení prakticky realizovatelné nebo jestli jsou teoretická východiska pouze souborem pro praxi nepoužitelných zásad.

Teoretická část práce tedy bude obsahovat konkrétně specifikaci projektového řízení v malých a středních podnicích. Dále rozdělení projektů na měkké a tvrdé a popis měkkých projektů a jejich řízení. Konec prvního oddílu bude věnován dokončení a vyhodnocení měkkých projektů. Druhý oddíl se zaměří na financování z evropských fondů. Začne popisem operačního programu, v rámci kterého byl realizován projekt popisovaný v praktické části, tedy Jednotného programového dokumentu. Poté se práce zaměří na proces žádosti o dotaci a jako poslední v rámci teoretické části budou uvedeny charakteristiky typické pro projekt financovaný z veřejných fondů.

Praktická část začne popisem firmy a projektu, který byl financován z veřejných prostředků. V další části bude projekt rozebrán dle jeho životního cyklu tak jak na sebe jednotlivé aktivity navazovaly. Následně bude tato práce zaměřena na tři důležité části projektu, které budou rozebrány detailně. Bude se jednat o lidské zdroje projektu, finanční rozpočet projektu a riziko, respektive jeho analýzu. V závěru praktické části bude projekt vyhodnocen.

1.1. Definování pojmů

projekt – jedinečný proces změny, sestávající z řady koordinovaných a řízených činností, s daty zahájení a ukončení, prováděný pro dosažení cíle, který vyhovuje specifickým požadavkům, včetní omezení daných časem, náklady a zdroji[4]

projektové řízení – filozofie, styl práce a způsob myšlené při řízení projektu[5], má za cíl zabezpečovat realizaci projektů jako soustavy činností, které zajišťují stanovoné podnikové cíle[6]

měkké projekty - kvalitativní, zaměřené na porozumění významu změny, kterou je nutno uskutečnit.[7]

tvrdé projekty - racionální, vědecky založené, stavěné na popisech plánovaných událostí a s lehce měřitelnými charakteristikami[8]

MSP – malé a střední podniky, zahrnuje mikro podniky (1-10 zaměstnanců), malé podniky (10-49 zaměstnanců), střední podniky (50-249 zaměstnanců)[9]

projektový tým – uskupení jednotlivců, které je odpovědné za všechny aspekty vývoje, dodávky a podpory projektu[10]

projektové riziko – riziko, které může ovlivnit schopnost dokončit a předat projekt[11]

[4] DOLEŽAL, Jan, et al. *Projektový management podle IPMA*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. 392 s. ISBN 978-80-247-2848-3.

[5] DOLEŽAL, Jan, et al. *Projektový management podle IPMA*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. 23 s. ISBN 978-80-247-2848-3.

[6] VYMĚTAL, Dominik. *Informační systémy v podnicích - teorie a praxe projektování*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. s. 40. ISBN 978-80-247-3046-2.

[7] CRAWFORD, Lynn; POLLACK, Julien; COSTELLO, Kerry Hard and soft projects in the NSW public sector . In *Hard and soft projects in the NSW public sector* . Sydney : University of technology, 2003

[8]CRAWFORD, Lynn; POLLACK, Julien; COSTELLO, Kerry Hard and soft projects in the NSW public sector . In *Hard and soft projects in the NSW public sector* . Sydney : University of technology, 2003

[9] VEBER, Jaromír, et al. *Podnikání malé a střední firmy 2*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. , s. 20. ISBN 80-2472-409-X.

[10] SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2006. 66 s. ISBN 80-247-1501-5

operační program - je základním strategickým dokumentem finanční a technické povahy pro konkrétní tématickou oblast (např. zaměstnanost a sociální věci), nebo konkrétní region soudržnosti (např. Moravskoslezský), který zpracovávají členské země EU. V OP jsou podrobně popsány cíle a priority, které chce členská země v dané oblasti dosáhnout v aktuálním programovacím období. V OP najdeme popis typových aktivit, na které je možné čerpat prostředky se SF. Nechybí také uvedení výčtu těch, kteří mohou o finanční prostředky žádat.[12]

Evropský sociální fond - je strukturální fond EU. Jeho prostřednictvím se realizují cíle politiky hospodářské a sociální soudržnosti. Podporuje rozvojové projekty v oblastech zaměstnanosti a lidských zdrojů (například rekvalifikace, sociální integrace, vzdělávání apod.) Svých cílů dosahuje mimo jiné posilováním sociálních programů členských států EU, podporou projektů napomáhajících rizikovým skupinám obyvatel (mladí nezaměstaní, zdravotně postižení), podporou rovných příležitostí na trhu práce a podporou zlepšování mobility pracovních sil v rámci EU.[13]

[11] NEWTON, Robert. *Úspěšný projektový manažer*. První vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. 202 s. ISBN 978-80-247-2544-4.

[12] *Fondy evropské unie* [online]. 2004 [cit. 2010-08-03]. Slovník pojmů. Dostupné z WWW: <http://www.strukturalni-fondy.cz/glosar/o>

[13] *Fondy evropské unie* [online]. 2004 [cit. 2010-08-03]. Slovník pojmů. Dostupné z WWW: <http://www.strukturalni-fondy.cz/glosar/e>

2. Projektové řízení

2.1. Projektový management v malých a středních podnicích

Projektový management jako samostatná disciplína je doménou hlavně velkých společností. Stejně jako malé společnosti sice řeší problémy například v oblasti nedostatečné kvality finančních, lidských či informačních zdrojů, ale na rozdíl od malých společností tyto problémy většinou nejsou existenčního charakteru. Projektovému řízení je, stejně jako ostatním oblastem řízení ve velkých společnostech, věnována velká pozornost. Na trhu ovšem jednoznačně převažují spíše společnosti malé a střední a i tyto subjekty velmi často řeší otázku řízení investičních nebo neinvestičních projektů formou projektového managementu.[14] Na specifika projektového řízení v malých a středních podnicích se tato práce ve své další části zaměří.

2.1.1. Specifika projektového řízení v MSP

Nedostatky v oblasti lidských zdrojů

První oblast, ve které lze definovat odlišnosti MSP, jsou lidské zdroje. V této oblasti je možné hovořit o následujících problémech:[15]

Projektový manažer má více navzájem propojených funkcí. Často musí zvládnout úlohu manažera celého projektu i řídit dílčí úkoly. Velké společnosti si mohou dopřát pro každou úlohu v projektovém týmu jednoho zaměstnance, ten se pak může soustředit pouze na jednu část projektu.

[14] Malé a střední podniky : Jejich místo a role v české ekonomice. In *Český statistický úřad : Oddělení informačních služeb*. Archiv ČSÚ : Český statistický úřad, 2010 [cit. 2010-04-29]. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/ckta090307.doc>

[15] KERZNER, Harold; THAMHAIN, Hans Jurgen. *Project management for small and medium size businesses*. New York : Van Nostrand Reinhold, 1984. Lidské zdroje, s. 41-44. ISBN 9780442246600.

Problémem malých společností je také fakt, že ne vždy se v pracovním kolektivu najde osoba, která má s vedením projektů zkušenosti. Tento nezkušený manažer se pak dopouští chyb, které mohou projekt ohrozit a jen velmi těžko se napravují.

Další ze specifických oblastí je fakt, že projektový manažer velmi často řídí více projektů ve stejnou dobu. Pokud jsou tyto projekty obsahově příbuzné a jejich cíle nejsou ve vzájemném rozporu, dá se tato situace zvládnout. V opačném případě manažer často všechny projekty rozpracuje a dále dokončuje pouze ty, kterou jsou dle jeho názoru významnější. Tato praxe je nevhodná zejména z důvodu zbytečného plýtvání zdroji.

Dalším velmi častým jevem je skutečnost, že projektový manažer jako jeden ze zaměstnanců má na starosti řídit projekt, ale toto není jeho jediný úkol. Musí zároveň částečně zvládnout i svou předešlou pracovní náplň a opět se tak dostává do časové tísně. Ideální situace je, pokud je sestaven alespoň malý projektový tým, který řídí projektový manažer a ten pracuje průřezově. To znamená zaštiťuje a koordinuje veškeré operace, které jsou realizovány v rámci projektu. Další členové týmu pracují na přidělených úkolech a jsou podřízeni vedoucímu manažerovi. Tito členové týmu mohou být v případě nedostatku vlastních zaměstnanců firmy najati také externě.

V souvislosti s osobou manažera projektu je spojeno i delegování úkolů a pravomocí. V MSP je obvyklé, že funkci generálního ředitele vykonává vlastník společnosti. V rukou této osoby jsou ponechány všechny podstatné pravomoci a typická je i nechuť delegovat na své podřízené podstatné úkoly. Pokud se tedy v takovémto podniku chystá realizace projektu, je velmi časté, že role projektového manažera bude opět v rukou generálního ředitele - vlastníka.

V případě nedostatku lidských zdrojů musí projektový manažer v malém podniku prokázat větší schopnost znalosti a odhadu vlastností a dovedností svých podřízených. Je nutné, aby v malém kolektivu naprosto přesně rozpoznal, na jakou práci je kdo vhodný a kde jsou pracovní limity každého jedince.[16]

[16] NEWTON, Robert. *Úspěšný projektový manažer*. První vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. Charakterové vlastnosti projektového manažera, s. 83. ISBN 978-80-247-2544-4

Nedostatek ostatních zdrojů

Ve velkých společnostech často nejsou manažeři spokojeni s kvalitou poskytovaných zdrojů, ať už se jedná o ty informační, kapitálové, lidské nebo jiné zdroje. Manažer v malé společnosti se často musí spokojit se zdroji, které by jiný vyhodnotil jako naprosto nedostačující nebo nevyhovující.

O finanční situaci firmy bývají manažeři projektů obvykle dobře informováni. Informovanost zabezpečují zejména přísnější kontroly dodržování rozpočtu projektu. Kontroly zajišťují efektivitu a hospodárnost vynaložených peněžních prostředků. Výhodou je, že takové kontroly je možné provádět méně sofistikovanými metodami než v případě velkých společností. Lze například požadovat pravidelné předkládání účetních dokladů při dokončení jednotlivých fází projektu. Nebo požadovat měsíční resp. týdenní, čtrnáctidenní předkládání vyúčtování projektu. V malém podniku je možné ověřit všechny doklady. Dovoluje to jejich omezené množství a ve většině případů i přehled účetní nad veškerými transakcemi podniku.[17]

Zdroje v podobě informací jsou dostupné každému. Na rozdíl od velkých společností, kde je na vzdělání manažerů v příslušném oboru kladen velký důraz, se v malých podnicích občas můžeme setkat se situací, kdy se zaměstnanci vzdělávacím akcím spíše vyhýbají.[18] Tato skutečnost je jednou z příčin nedostatečných znalostí v dané oblasti a napomáhá trendu řešení problémů, až když skutečně nastanou.[19]

Při zaměření se na riziko plynoucí z projektového řízení v MSP je nutné se zaměřit i na fakt, že vzhledem k menšímu počtu realizovaných projektů v každém podniku je nutné, aby byla jejich naprostá většina úspěšně dokončena. Nejvíce to platí v situaci, kdy na sebe projekty navazují, to pak jeden neúspěšný projekt znamená konec

[17] KERZNER, Harold; THAMHAIN, Hans Jurgen. *Project management for small and medium size businesses*. New York : Van Nostrand Reinhold, 1984. lidské zdroje, s. 41-44. ISBN 9780442246600

[18] *Hospodářská komora* [online]. 2008 [cit. 2010-08-03]. Výsledky průzkumu. Dostupné z WWW: < http://www.hkhb.org/user_files/Dokument/doc1218013262.pdf>.

[19] KADEŘÁBKOVÁ, Anna ; ZUKERSTEINOVÁ, Alena, Malé podniky zatím význam lidských zdrojů podceňují. HR Forum : Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů, 2003 [cit. 2010-04-29]. Dostupné z WWW: <www.nvf.cz/tisk/clanky/2003_08_hrforum.pdf>

celé řady dalších naplánovaných aktivit. Každá chyba tady může znamenat konec do té doby úspěšného podnikání.[20]

Komunikace

Výhodou projektového řízení v MSP je kratší informační vzdálenost. Manažer projektu podává zprávy celému podniku najednou a nejčastěji formou krátkého reportu nebo ústně, například formou pracovní schůze. Je zde menší riziko informačních šumů.

Další výhodou je jednodušší proces hodnocení projekčního týmu. V případě menšího množství osob zapojených v projektu je tato aktivita jednodušší a jednoznačnější. Projektový manažer má o všech členech týmu přehled a ví, kdo za co zodpovídá. V takovém případě je zřejmé, kdo má být za jakou část projektu odměněn nebo ji má naopak přepracovat.[21]

Na závěr této kapitoly je nutné podotknout co tedy odlišuje řízení projektu od provozní činnosti podniku. Jedná se zejména o jedinečnost produktu a ohraničený časový horizont. Tyto dvě charakteristiky jsou základem projektového řízení.[22]

[20] KERZNER, Harold; THAMHAIN, Hans Jurgen. *Project management for small and medium size businesses*. New York : Van Nostrand Reinhold, 1984. lidské zdroje, s. 41-44. ISBN 9780442246600.

[21] SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2006. Řízení komunikace v komunikační síti, s. 187 - 190. ISBN 80-247-1501-5

[22] SOUKENÍK, Jiří; PETRÁŇ, Milan. *Business World* [online]. 2.6.2005 [cit. 2010-04-29]. Jak pomoci projektu. Dostupné z WWW: <http://businessworld.cz/project-management/project-management-jak-pomoci-projektu-3895>

2.1.2. Organizační struktura

Ve všech typech podniků, je nutné zavést, dodržovat a respektovat organizační strukturu. Tato struktura napomáhá orientaci v pravomocech, odpovědnosti a otázce podřízenosti a nadřízenosti. Je tedy důležité podle momentální strategie a potřeb podniku strukturu přizpůsobit konkrétním požadavkům. Začlenění projektového týmu do organizační struktury je jedním z důvodů proč stávající strukturu měnit.

Obecně je v MSP organizační struktura jednodušší a vazby a komunikační kanály mezi jednotlivými zaměstnanci převážně přímé. Pokud je podnik rozčleněn na divize (oddělení), je jich podstatně méně než v případě velké společnosti. Vzhledem k těmto skutečnostem mají malé podniky určitou výhodu v přizpůsobování organizační struktury novým skutečnostem. Vzhledem ke své velikosti a typu vazeb je jejich reakce pružná, rychlá a v nejlepším případě i efektivní.[23]

Riziko, se kterým je možné se v této oblasti setkat, je spojeno hlavně s nechutí vedení společnosti i zaměstnanců cokoli v rámci organizační struktury měnit. Tento krok je ale nevyhnutelný. Zapojení projektového týmu nebo projektového manažera do organizační struktury podniku je vždy nutno pečlivě promyslet a zvážit veškeré vztahy nadřízenosti a podřízenosti.

V MSP se projevují dvě tendence při zakomponování projektového týmu do organizační struktury. První z nich je možnost zařadit projektový tým co nejvýše do organizační struktury, aby se mohl zodpovídat a podávat zprávy přímo vedení společnosti. V případech, kdy jsou řešeny projekty s relativně malou důležitostí, je ale toto zařazení projektového týmu spíše komplikací. Druhou tendencí je snaha včlenit projektový tým kamkoli do organizační struktury při zachování všech původních vazeb v rámci zachování stávajícího stavu. Zde hrozí nebezpečí nedostatečné autority projektového manažera u ostatních zaměstnanců společnosti a nevyjasněné vazby mezi projektovým týmem a zbytkem společnosti.[24]

[23] *Podnikatel.cz* [online]. 2009 [cit. 2010-04-29]. Malé a střední podniky (MSP). Dostupné z WWW: <http://www.podnikatel.cz/rozjezd/zacinajici-podnikatel/male-a-stredni-podniky-msp/>

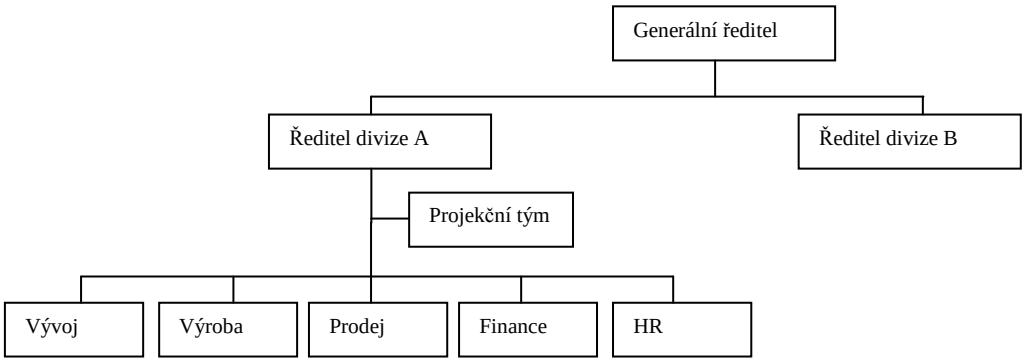
[24] KERZNER, Harold; THAMHAIN, Hans Jurgen. *Project management for small and medium size businesses*. New York : Van Nostrand Reinhold, 1984. lidské zdroje, s. 79-91. ISBN 9780442246600

Z klasické teorie managementu jsou známy následující typy organizačních struktur:[25]

1. Liniová
2. Funkcionální
3. Liniově štábní
4. **Divizní**
5. Pružná
    a. Struktura s koordinátorem
    b. Maticová struktura
    c. Čistá projektová struktura

Z hlediska doporučovaného zařazení projektového týmu nebo projektového manažera v MSP jsou důležité především divizní a maticová struktura.[26]

Zařazení v divizní struktuře společnosti je úspěšné především pokud se jedná o řízení interních projektů, které souvisí s danou divizí. Je-li divizí ve společnosti pouze omezené množství, bývá komunikace mezi projektovým týmem a ostatními částmi společnosti bezproblémová. V divizní struktuře se manažer projektu zodpovídá vedoucímu divize.

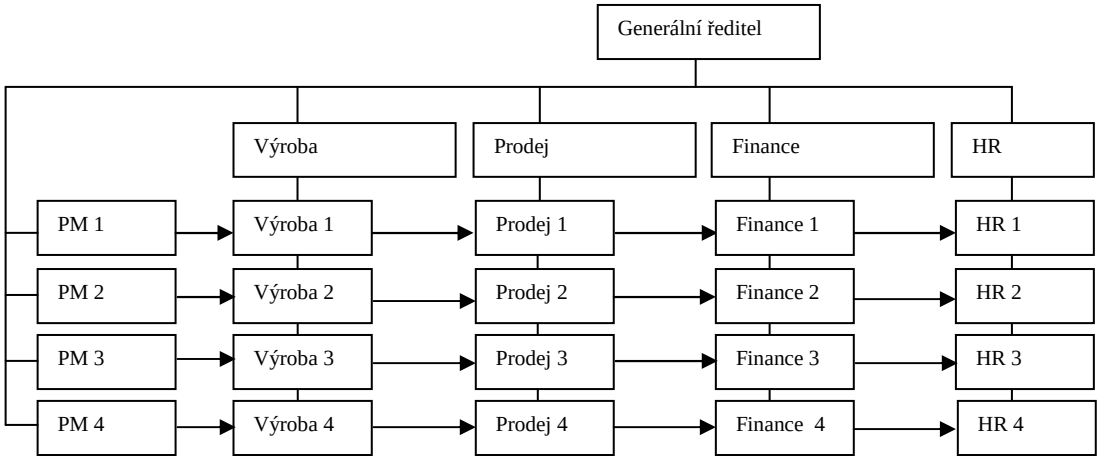


Obr. č. 1. Divizní organizační struktura[27]

[25] VEBER, J., et al. *Management, základy, prosperita, globalizace*. Praha : Management Press, s. r. o., 2002. Organizační struktura, s. ?. ISBN 80-7261-029-5

[26] KERZNER, Harold; THAMHAIN, Hans Jurgen. *Project management for small and medium size businesses*. New York : Van Nostrand Reinhold, 1984. lidské zdroje, s. 79-91. ISBN 9780442246600

Zařazení projektového manažera nebo projektového týmu do maticové struktury se často používá v případě, že společnost řeší externí projekt. Při projektu pro externího zadavatele je důležité, aby projektový manažer byl odborníkem v daném oboru a pokud jím firma nedisponuje, je nutné jej najmou externě, často na zkrácený úvazek. Zadavateli záleží na tom, kdo bude projekt řídit a jaké má v dané oblasti zkušenosti, ne zda je tento manažer vlastním zaměstnancem společnosti nebo ne. V maticové struktuře pak projektový tým pracuje jako samostatná jednotka a zodpovídá se vedení společnosti.



Obr. č.2. Maticová organizační struktura[28]

[27] KERZNER, Harold; THAMHAIN, Hans Jurgen. *Project management for small and medium size businesses*. New York : Van Nostrand Reinhold, 1984. Organizing for project work, s. 58. ISBN 9780442246600.

[28] KERZNER, Harold; THAMHAIN, Hans Jurgen. *Project management for small and medium size businesses*. New York : Van Nostrand Reinhold, 1984.Organizing for project work, s. 77. ISBN 9780442246600.

2.1.3. Trojimperativ

Úvod – trojimperativ

Každý projekt, jakkoli velký, realizovaný jakkoli velkým podnikem, lze rozdělit do několika fází. Tyto fáze jsou v zásadě u všech projektů stejné a je možné je označit jako „životní cyklus projektu“. Ten je zahájen plánováním projektu, následuje realizace, vyhodnocení a v mnoha případech kontrola projektu. Jak již bylo naznačeno, všechny tyto části má i projekt malý, resp. projekt realizovaný malým nebo středním podnikem. Rozdílem v životním cyklu těchto projektů je zjednodušení ve všech etapách a výběr méně sofistikovaných o to však účinnějších praktik v rámci fází realizace a kontroly.[29]

Nejdelší a nejdůležitější částí je etapa plánování a přípravy projektu. V MSP bývá často podceňována a málokterá budoucí aktivita je tak naplánována detailně.[30] Kromě zásadních rozhodnutí ohledně předmětu a rozsahu projektu, časového a finančního plánu, by v této fázi měla být věnována pozornost také stanovení kritérií úspěšnosti projektu, analýze rizik, skladbě projektového týmu a mnoha dalším skutečnostem, jejichž naplánování usnadní a vylepší samotnou realizaci projektu.

Po ukončení fáze plánování nastává samotná realizace, tedy plnění plánu. Ne všechny aktivity budou probíhat dle představ realizátora, a proto je důležité neustále sledovat a vyhodnocovat rizika, přizpůsobovat rozpočty a plány novým skutečnostem a průběžně vyhodnocovat, zda se projekt ubírá naplánovaným směrem.

V poslední etapě, kterou je vyhodnocení a kontrola projektu, se realizátor opět vrací k původním plánům a záměrům, které porovnává s aktuálním stavem. Na základě zjištěných skutečností se projekt vyhodnotí a uzavře.

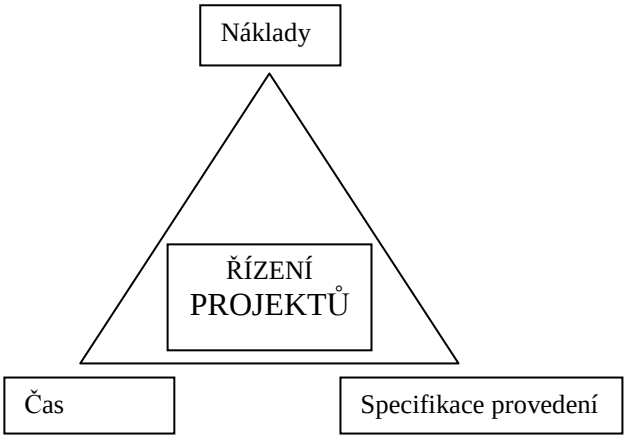
Etapa plánování je pro úspěšnost projektu zásadní, proto bude v následující části podrobněji rozebrána.

---

[29] DOLEŽAL, Jan, et al. *Projektový management podle IPMA.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. Čas a fáze projektu, s. 153-169. ISBN 978-80-247-2848-3.

[30] WANG, Calvin; WALKER, Elizabeth; REDMOND, Janice; Explaining the lack of strategic planning in SME´s : The importance of owner motivation. In *Explaining the lack of strategic planning in SME´s*. Australia : International journal of organisational behaviour, 2006 [cit. 2010-04-29]. Dostupné z WWW: <http://www.business.ecu.edu.au/schools/man/media/Explaining%20the%20lack%20of%20strategic%20planning%20in%20SMEs.pdf>.

Podstata projektového řízení je nejlépe znázorněna graficky formou tzv. Magického trojúhelníku, nebo též trojimperativu.[31]



Obr.č. 3. Magický trojúhelník[32]

Znázorňuje tři omezení, rizika projektového řízení – čas, náklady a specifikaci provedení. Všechny tyto aspekty jsou velmi významné už ve fázi plánování, a proto budou rozebrány s ohledem na plánování projektu v MSP.

Aspekt času

Při řízení projektu v MSP je čas rizikovým faktorem častěji než v případě velkých společností. Důvodem jsou již několikrát zmiňované omezené zdroje a méně zkušeností projektového týmu s řízením projektů. Čas, respektive doba trvání jednotlivých úkolů a jejich konečný součet, je pro naplánování projektu podstatný, proto je nutné najít nástroje, jimiž lze, pokud možno jednoduše, zachytit všechny aktivity, které se daného projektu týkají, a dobu jejich trvání. K tomuto účelu je možné použít některý z počítačových softwarů (např. MS Project, ProChain, Sciforma PS8 project management software a mnoho dalších). V případě MSP se lze častěji setkat

[31] CHVALOVSKÝ, Václav. *Řízení projektů, aneb, Překážkový běh na dlouhou trať.* Praha : ASPI, 2005. Plánování, s. 23-24. ISBN 9788073570859.

[32] CHVALOVSKÝ, Václav. *Řízení projektů, aneb, Překážkový běh na dlouhou trať.* Praha : ASPI, 2005. Co je obsahem řízení projektů, s. 20. ISBN 9788073570859.

s kreativnějšími přístupy při plánování resp. grafickém plánování, kterými jsou například tvorba ručně vyobrazených grafů a diagramů nebo seznam jednotlivých fází (aktivit) a doby jejich trvání v tabulkovém procesoru, nejčastěji v MS Excel.[33]

Grafů a diagramů pro časové plánování využívají malé společnosti velmi často. Jejich výhodou je jednoduchost sestrojení a názornost. Nejjednodušší zobrazením je úsečkový diagram. Jeho nevýhodou je, že neznázorňuje závislost a propojení jednotlivých činností v rámci projektu. Proto nemůže sloužit k projektovému řízení, ale pouze ke kontrole rozdílů mezi naplánovaným a skutečným stavem činnosti.[34]

Grafem, který již vazby mezi jednotlivými činnostmi ukazuje, je například síťový graf sestrojený metodou PERT. Tento graf bere události jako uzly, které jsou určitým způsobem svázány s předcházejícími a následujícími uzly, a tím vyjadřují vzájemné vazby. Jednotlivé činnosti jsou zde označeny šipkami, kdy začátek šipky představuje začátek činnosti a konec šipky konec činnosti. Každá činnost má určitou dobu trvání a pokud je graf sestaven správně, je z něj patrné, kdy je nutno danou činnost začít, aby byla dokončena ve stanovený čas a mohla na ni navázat aktivita další. Také spolehlivě a názorně ukazuje, kde jsou ať už žádoucí nebo nežádoucí časové rezervy a prodlevy popřípadě kritická místa. [35]

[33]KERZNER, Harold; THAMHAIN, Hans Jurgen. *Project management for small and medium size businesses*. New York : Van Nostrand Reinhold, 1984. lidské zdroje, s. 146. ISBN 9780442246600

[34] ROSENAU, Milton D. . *Řízení projektů: řízení a plánování,zahájení,výběr lidí a jejich řízení,kontrola a změny*. Praha : Computer press, a.s., 2007. Plánování, s. 82. ISBN 978-80-251-1506-0.

[35]ROSENAU, Milton D. . *Řízení projektů: řízení a plánování,zahájení,výběr lidí a jejich řízení,kontrola a změny*. Praha : Computer press, a.s., 2007. Plánování, s. 107-112. ISBN 978-80-251-1506-0.

Nákladové omezení

Pro malý podnik je plánovaní, přiměřenost a kontrola rozpočtu stejně důležitá, ne-li důležitější než pro společnost velkou. Stejně jako pro plánování časové i pro plánování nákladové je možno použít některé zavedené a osvědčené metody a zobrazení. Nejedná se již o metody grafické, ale o metody ryze tabulkové. Jejich výhodou je opět jednoduchost, při správném sestavení přehlednost a snadná kontrola.[36]

Plánování nákladů vždy vychází z plánu časového. Nelze totiž plánovat rozpočet činnosti, u které ještě není určena délka jejího trvání. Podrobnost rozpočtu závisí na podrobnosti rozdělení účetních dokladů, které nám budou předkládány v budoucnu. Jinými slovy, je nutno plánovat v takových jednotkách, aby byly v budoucnu porovnatelné se skutečně vynaloženými, zúčtovatelnými náklady.

Protože se plánování rozpočtu pohybuje v oblasti vnitropodnikového účetnictví, nabízí se rozdělení nákladů na přímé – nejčastěji náklady mzdové a náklady na materiál a nepřímé – zjednodušeně režijní.[37]

Mzdové náklady jsou náklady všech členů týmu, které jsou přímo přiřaditelné specifickému projektu. Je nutno odhadnout počet hodin, které prací na projektu stráví každý člen projekčního týmu a vynásobit je odpovídající mzdovou sazbou. Náklady na materiál jsou ty, které jsou vynaloženy na pořízení materiálu nezbytného k realizaci projektu. Ostatní přímé náklady jsou náklady jednoznačně přiřaditelné projektu, např. cestovné. Režijními náklady jsou například část nákladů, které společnost platí měsíčně za energie v případě, že je projekt realizován v jejích prostorách.[38]

[36]KERZNER, Harold; THAMHAIN, Hans Jurgen. *Project management for small and medium size businesses*. New York : Van Nostrand Reinhold, 1984. lidské zdroje, s. 152. ISBN 9780442246600

[37]ROSENAU, Milton D. . *Řízení projektů: řízení a plánování, zahájení, výběr lidí a jejich řízení, kontrola a změny*. Praha : Computer press, a.s., 2007. Plánování, s. 117-126. ISBN 978-80-251-1506-0.

[38]KERZNER, Harold; THAMHAIN, Hans Jurgen. *Project management for small and medium size businesses*. New York : Van Nostrand Reinhold, 1984. lidské zdroje, s. 166-168. ISBN 9780442246600

Počítačový software

Počítačový software je v této části práce zahrnut jako příklad posledního omezení v rámci trojimperativu tedy specifikace provedení.

Při řízení, realizaci i vyhodnocení projektů hraje počítačový software velkou roli. Ulehčuje plánování, specifikuje návaznost jednotlivých částí, určuje, ve které části realizace projektu se v dané chvíli podnik nachází a má mnoho dalších funkcí. Toto vše ale zajišťuje pouze v případě že je podpůrný software správně zvolen a do systému správně implementován.[39]

V případě, že se jedná o realizaci velkého projektu, práce je díky počítačům jednoznačně ulehčena. V případě MSP je počítačový software používán v menší míře než ve velkých podnicích.[40]

Použití projektového softwaru je v MSP spojen s několika problémy. Prvním problémem je, že pracovníci často nejsou na práci s tímto softwarem vyškoleni a funkce jednotlivých programů se učí používat za pochodu. Druhým problémem často bývá, že malý projekt v malém podniku plánovaný a realizovaný pomocí počítačového softwaru nabývá na objemu a stává se z něj projekt velký. Neboli, že jednoduché úkoly a části jsou vypracovávány nejsložitější možnou cestou.[41]

Vzhledem k faktu, že v praktické části práce bude rozebírán projekt realizovaný malou firmou, k jehož řízení nebyly použity žádné podpůrné počítačové programy, nebude tato kapitola dále rozvíjena.

---

[39] DOLEŽAL, Jan, et al. *Projektový management podle IPMA*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. IT podpora řízení projektu, programu a portfolia, s. 415. ISBN 978-80-247-2848-3.

[40] *Český statistický úřad* [online]. 2009 [cit. 2010-07-09]. Využívání IT v podnicích - výsledky za leden 2009. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/vyuzivani_it_v_podnicich_vysledky_za_leden_2009>

[41] KERZNER, Harold; THAMHAIN, Hans Jurgen. *Project management for small and medium size businesses*. IT. New York : Van Nostrand Reinhold, 1984. ISBN 9780442246600.

2.1.4. Projektový tým

Obsahová stránka projektu a její plánování mimo jiné závisí na vytvoření vhodného projektového týmu a vazbách mezi jednotlivými členy.

Personální práce v malém podniku je specifickou záležitostí a pokud lze brát tvorbu projektového týmu jako součást personální práce, platí následující zásady i pro ni. Pokud se jedná o personální práci v malém podniku, vyznačuje se spíše neoficiálními výběrovými řízeními, kdy při výběru nejvhodnějšího kandidáta spoléhá majitel-ředitel především na svou zkušenost a znalost pracovního místa a také na svůj instinkt pro výběr nejvhodnějšího kandidáta. Při hodnocení zaměstnanců hrají velkou roli přímé a osobní vazby mezi zaměstnanci. Hodnocení opět probíhá neformální cestou a jeho časový interval není naplánován. Vzdělávání v malém podniku je oblastí zanedbávanou zejména z důvodu nedostatku finančních prostředků, proto je realizováno spíše neoficiální cestou, nepravidelně a naneštěstí i s neurčitým cílem. Systém odměňování se vyznačuje jednoduchostí a srozumitelností. Jeho velkou výhodou je, že vzhledem k omezenému množství zaměstnanců bývá každý odměněn dle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti své práce. Jak již bylo řečeno, všechna výše zmíněná specifika jsou typická i pro tvorbu projektového týmu.[42]

Projektový tým jsou tedy dva a více lidí, kteří se podílejí na plánování, realizaci a vyhodnocení projektu. V malých podnicích je obvykle problém s vyčleněním kvalitních a schopných pracovníků na dočasný projekt a tvorba projektového týmu je téměř vždy otázkou kompromisů. Ne vždy je k dispozici potřebný počet pracovníků, a pokud ano, některým chybí potřebné vlastnosti, znalosti nebo zkušenosti. I tak je zapotřebí, aby tým začal mezi sebou komunikovat a pracovat na plánování a realizaci projektu. Všichni členové týmu musí být srozuměni se svými úkoly, odpovědností a s cíli projektu. Pouze pokud všichni rozumí svým povinnostem a vzájemně spolupracují, je možné dovést realizaci projektu ke zdárnému konci.[43]

[42]DVOŘÁKOVÁ, Zuzana . *Management lidských zdrojů*. Praha : C.H. Beck, 2007. Lidské zdroje v MSP, s. 440-445. ISBN 9788071798934

[43] SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2006. Integrovaný projektový tým, s. 66. ISBN 80-247-1501-5

2.1.5. Projektové riziko

Kromě lidských zdrojů, zpracovaných v předešlé kapitole, je důležitou aktivitou při plánování projektu definování rizik.

Projektová rizika jsou nenadálé situace, které mohou ohrozit dokončení projektu.[44] Každé riziko má svou příčinu, která jeho vznik vyvolala a směřuje k hrozbě, což je problémová sitauce, která nastane, pokud nebude riziko sníženo popřípadě zcela odstaněno.[45]

Klasifikace rizika a jeho příčin

Rizika a jejich příčiny je možné podle společných znaků dělit na stejnorodé skupiny, které je možné později analyzovat nebo snižovat jako celek. Příčiny rizika lze dělit například na dynamické a statické. Dynamické jsou zejména příčiny projevující se ve firmě samé nebo v jejím okolí. Statické jsou zdroje obecné, zejména se jedná o selhání lidského faktoru nebo o přírodní katastrofy. V neposlední řadě lze zdroje rizik rozdělit na celkové a dílčí. Celkové jsou zdroje neosobní s širokým dopadem na obyvatelstvo. Dílčí stojí za ztrátami způsobenými vlivem individuálních událostí.[46]

Rizika se obecně dělí na ovlivnitelná a neovlivnitelná. Dále se tato práce bude zabývat pouze riziky ovlivnitelnými a přístupem k jejich řízení. Existuje mnoho dalších možností jak projektová rizika klasifikovat. Následující dvě rozdělení jsou vhodná zejména pro rizika projektová.

Prvním z nich je dělení dle životního cyklu projektu:

- Rizika ve fázi přípravy projektů – ohrožují termín dokončení, rozpočet, kvalitu projektu
- Rizika ve fázi realizace projektů – ohrožují dokončení a úspěšnost projektu

[44] NEWTON, Robert. *Úspěšný projektový manažer*. První vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. 202 s. ISBN 978-80-247-2544-4.

[45] SMEJKAL, Vladimír ; RAIS, Karel. *Řízení rizik*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2003. 91 s. ISBN 9788024701981.

[46] SMEJKAL, Vladimír ; RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2006. Klasifikace rizik, s. 105. ISBN 80-247-1667-4.

Druhou vybranou možností je členění podle věcného obsahu. Jedná se například o rizika provozní (např. dodavatelská), ekonomická (nákladová), tržní (prodejní, cenová), finanční (dostupnost zdrojů), kreditní (neschopnost smluvní strany splnit závazek), legislativní (změna zákonů), spojené s lidským činitelem (selhání lidského faktoru), informační (informační systém), zásahy vyšší moci (neovlivnitelná externí) a jiná. [47]

Metody analýzy rizika

Metody analýza rizika je možné rozdělit do dvou základních skupin. První skupina metod bude vycházet z analýzy rizika produktu projektu, druhá z analýzy řízení projektu. Analýza rizika produktu projektu je založena na zkoumání výsledného produktu a všech aspektů, které jej mohou ovlivnit, zejména se jedná o technická rizika. Tato metoda zaručuje kvalitu produktu a určité postavení na trhu.

Druhá metoda, tedy analýza řízení projektu je zaměřena zejména na proces projektového řízení a jednotlivé skutečnosti, které jej mohou jakkoli ovlivnit. Také se zabývá technickými parametry produktu, ale ne v takové míře jako metoda první. Zkvalitňuje zejména proces řízení projektu.[48] Příkladem této metody je metoda RIPRAN, která byla vyvinuta v roce 2000 a reaguje na potřebu specifikace konkrétní metody pro zpracování rizik například dle aktuálních legislativních požadavků.[49] Výhodami této metody je soulad s mezinárodními požadavky, její ucelený popis, který usnadňuje její použití v praxi a možnost jejího použití jak u tvrdých tak u měkkých projektů.[50]

Metoda RIPRAN je podrobně posána v příloze č.1.

[47] HNILICA, Jiří; FOTR, Jiří . *Aplikovaná analýza rizika - ve finančním managementu a investičním rozhodování* . Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. Klasifikace rizik, s. 17-19. ISBN 978-80-247-2560-4.

[48] DOLEŽAL, Jan, et al. *Projektový management podle IPMA.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. 78 s. ISBN 978-80-247-2848-3.

[49] Zákon č. 262/2006 Sb (rizika a BOZP), zákon č. 101/2000 Sb. (zpracování rizika úniku údajů)

[50] LACKO, Branislav. *Www.risk-management.cz* [online]. 16.8.2007 [cit. 2010-07-01]. Inovace metody RIPRAN a řízení rizik softwarových projektů. Dostupné z WWW: <http://www.risk-management.cz>.

Metody snižování rizika

Obecně lze metody snižování rizika rozdělit do dvou skupin podle toho, zda eliminují příčiny vzniku rizika (například přesun rizika) nebo důsledky těchto příčin (například diverzifikace a pojištění). Tyto metody budou dále rozebrány.

Přesun rizika je situace, kdy firma přenese rizikona jinou společnost, například na svého dodavatele. Dosáhne toho například uzavíráním dlouhodobých kupních smlouv, které garantují určitou výši ceny nakupovaných surovin. Riziko lze také převést na svého odběratele, toho firma dosáhne při uzavření smluv, které garantují určitou výši odběru zboží. Další metody představují termínované obchody, odkup pohledávek a další.

Diverzifikace rizika je metodou, která snižuje nepříznivé důsledky jeho vzniku. Jedná se o rozdělení aktivit společnosti na skupiny s různou mírou a pravděpodobností výskytu rizika. Doporučuje se rozdělení na větší počet skupin, tímto způsobem neovlivní krach jedné skupiny celkovou stabilitu firmy.

Pojištěním se rizika společnosti převedou na jiný subjekt, za tuto službu je nutno pravidelně platit pojistné. Výhoda této metody spočívá s tom, že pojištěný subjekt zaplatí na pojistném podstatně méně, než o kolik by přišel v případě nepříznivého vývoje okolností.[51]

Riziko je nedílnou součástí projektu, velmi důležité je proto zpracování analýzy rizika. Mimo jiné i z důvodu špatně zpracované nebo zcela chybějící analýzy rizika jsou projekty často neúspěšné. Neúspěšný projekt se vyznačuje například nedosažením plánovaných cílů, nedokončením projektu v plánovaném termínu, přesáhnutím plánovaných nákladů nebo vynaložením nepřiměřeného úsilí k dotažení projektu do konce. Často jde o kombinaci těchto faktorů. Vhodná analýza rizika pomůže se těmto závěrům vyhnout.[52]

[51] SMEJKAL, Vladimír ; RAIS, Karel. *Řízení rizik*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2003. 103-131 s. ISBN 9788024701981.

[52] LACKO, Branislav Aplikace metody RIPRAN v softwarovém inženýrství : . In *Sborník celostátní konference TVORBA SOFTWARU 2001*. Ostrava : VŠB, 2001. s. 97-103. ISBN 80-85988-59-3

2.2. Řízení měkkých projektů

2.2.1. Měkké a tvrdé projekty

Používání termínů tvrdé (z anglického hard) a měkké (z anglického soft) pro vyjádření činností, popisů a vlastností se v posledních letech stává módní záležitostí. Odkaz na rozdělení na tvrdé a měkké je možno vidět například při popisu projektů, přístupů, systémů, cílů, výstupů, kritérií, hodnot i vlastností. Všechny tyto aspekty je tedy možné posuzovat ze dvou možných pohledů. Existují tři základní otázky, které charakterizují odlišnosti tvrdých a měkkých přístupů, v tomto případě projektů. Co popisovat, jakým způsobem a proč. Odpovědi na tyto otázky jsou u obou přístupů rozdílné.[53]

V době, kdy se projektové řízení jako samostatný obor v rámci obecného managementu začal teprve rozvíjet, byly všechny základní předpoklady a principy aplikovány na projekty tvrdé (investiční). Oblastmi, ve kterých se projektové řízení vyvíjelo, byly zejména strojírenství, stavebnictví a letecký průmysl. Tvrdé projekty lze charakterizovat jako racionální, vědecky založené, stavěné na popisech plánovaných událostí a s lehce měřitelnými charakteristikami.[54]

Stejná důležitost jako investičním projektům se dnes přikládá projektům měkkým (neinvestičním). Rozvíjejí se například oblasti jako výzkum, vývoj. Velmi často jsou měkkými projekty například zvýšení vzdělanosti, rozvoj osobností účastníků nebo zlepšení kontaktu mezi určitými skupinami obyvatelstva. Na rozdíl od projektového řízení tvrdých projektů u těch měkkých nejsou přesně definovány ani metody, ani hodnotící kritéria, jakými lze ověřit dosažení požadovaného cíle. Měkké

[53]CRAWFORD, Lynn; POLLACK, Julien. Hard and soft projects: a framework for analysis. In *International journal of project management*. University of Technology, Sydney 2003. s. 646-653.

[54] CRAWFORD, Lynn; POLLACK, Julien; COSTELLO, Kerry Hard and soft projects in the NSW public sector . In *Hard and soft projects in the NSW public sector* . Sydney : University of technology, 2003 [cit. 2010-04-29]. Dostupné z WWW: <http://isce.edu/ISCE_Group_Site/web-content/ISCE_Events/Christchurch_2005/Papers/Crawford_Pollack_Costello.pdf>

projekty lze tedy popsat jako kvalitativní, zaměřené na porozumění významu změny, kterou je nutno uskutečnit.[55]

2.2.2. Charakteristika měkkých projektů

Existuje sedm charakteristik, po jejichž vyhodnocení je naprosto jasné v čem se liší projekty měkké a tvrdé. Jedná se o:[56]

1. Srozumitelnost cíle
2. Hmatatelnost cíle
3. Hodnotící charakteristiky
4. Prostupnost projektu
5. Počet možných řešení
6. Možnost zapojení se do řízení projektu
7. Očekávání zájmových stran

Měkké projekty obvykle nemají jasně definovaný cíl, to ale neznamená že by byly vedeny chaoticky. U měkkých projektů často platí, že i „cesta je cílem“, protože i malý posun v projektu obvykle bývá úspěchem. Cílem je zde určení, objevování a odstraňování překážek.

Pokud se jedná o hmatatelnost cíle, měkké projekty jsou charakterizovány spíše jeho nehmatatelností. V podstatě se u nich dá realizace přirovnat k jakékoli komplexní činnosti, která má za úkol dosáhnout jakéhosi nehmatatelného cíle.

Jak již bylo několikrát řečeno, hodnotící charakteristiky jsou u měkkých projektů kvalitativního rázu, neobsahují přesná čísla, pouze například předpokládaná procenta úspěšnosti kandidátů. Popsat kvalitativní charakteristiky vyžaduje detailnější znalost projektu a proniknutí do samotného jádra příčin jeho realizace.

---

[55] CRAWFORD, Lynn; POLLACK, Julien; COSTELLO, Kerry Hard and soft projects in the NSW public sector . In *Hard and soft projects in the NSW public sector* . Sydney : University of technology, 2003 [cit. 2010-04-29]. Dostupné z WWW: <http://isce.edu/ISCE_Group_Site/web-content/ISCE_Events/Christchurch_2005/Papers/Crawford_Pollack_Costello.pdf>

[56] CRAWFORD, Lynn; POLLACK, Julien. Hard and soft projects: a framework for analysis. In *International journal of project management*. University of Technology, Sydney 2003. s. 646-653.

Prostupnost projektu jde popsat například jako jeho pole působnosti. Projekt je prostupný pokud z něj mají i lidé přímo se jej neúčastnící nějaký prospěch. Prostupnost závisí i na velikosti pomyslné hranice mezi účastníky a nezúčastněnými projektu, ta je u měkkých projektů samozřejmě menší než u projektů tvrdých, které obvykle své okolí žádným způsobem neovlivňují.

Metody, jakými lze dosáhnout daného cíle, jsou definovány v bodě o počtu vhodných řešení. U měkkých projektů jde zejména o diskusi a objevování nových způsobů řešení a dosažení daného cíle. Hledání inovativních metod a zpětné hodnocení vybraných alternativ je neméně důležité a metody realizace měkkých projektů se o ně v podstatě opírají.

V projektovém týmu, který se zabývá řízením měkkého projektu, občas dochází k výměně rolí. I profesně níže postavený pracovník může svými dobrými nápady a připomínkami proniknout až do nejvyšší sféry řízení tohoto projektu. Tento přístup podporuje zejména kooperaci mezi jednotlivými pracovníky, usnadňuje řízení a je inovativní. Nevýhodou ovšem může být nedefinování pevných vazeb nadřízenosti a podřízenosti, což v některých kolektivech může způsobovat problémy.

Poslední charakteristikou je očekávání, které mají od projektu různé zájmové skupiny. Ovlivňování projektů jednotlivými zájmovými skupinami je u měkkých projektů daleko větší než u projektů tvrdých. Příčinou nejspíš bude ovlivnitelnost metody, jakou je projekt realizován. I když by se na první pohled mohlo zdát, že tato charakteristika je spíše nevýhodou, opak je pravdou. To, že se jednotlivé skupiny, které mají na projektu určitým způsobem zájem, snaží vývoj ovlivnit, přináší nové nápady, podporuje diskusi i zájem o projekt u široké veřejnosti a to jsou přesně přínosy, které jsou u měkkých projektů nezbytné.

Všechny tyto charakteristiky je možno definovat i u projektů tvrdých. Z charakteristik je možno vytvořit schéma, kdy každá charakteristika je přímkou, na jejímž jednom konci je vždy popis příznačný pro měkké projekty, na druhém konci pro projekty tvrdé. V tomto jasném, jednoduchém schématu je možné si vyznačit, ve kterých oblastech se přesně bude pohybovat kterýkoli realizovatelný projekt. Toto schéma se nazývá Rámec pro určení tvrdých a měkkých projektů.



Obr. č. 4. Rámec pro určení tvrdých a měkkých projektů[57]

[57] CRAWFORD, Lynn; POLLACK, Julien; COSTELLO, Kerry Hard and soft projects in the NSW public sector . In *Hard and soft projects in the NSW public sector* . Sydney : University of technology, 2003 [cit. 2010-04-29]. Dostupné z WWW: http://isce.edu/ISCE_Group_Site/web-content/ISCE_Events/Christchurch_2005/Papers/Crawford_Pollack_Costello.pdf.

2.3. Dokončení a vyhodnocení měkkých projektů

Dokončením projektu je v této práci myšleno řádné a pečlivé ukončení veškerých aktivit, které mají s projektem nějakou souvislost. Tento okamžik většinou nastává pokud jsou naplněny cíle projektu. Formální dokončení projektu zajišťuje úspěch a úspěšným pracovníkům nové pracovní nabídky. Oficiálním dokončením projektu je obvykle předání popřípadě uložení projektové dokumentace a konečná fakturace projektu.[58]

Je nutno poznamenat, že dokončení projektu není nikde závazně popsáno ani žádnou organizací nebo úřadem vyžadováno. Jedná se tedy o činnost, kterou každý podnik realizuje jinak. V některých podnicích jde pouze o uložení dokumentace a zaslání posledních plateb, v jiných podnicích je součástí dokončení projektu zpracování a uložení závěrečné zprávy, které se podrobněji zabývá právě vyhodnocením projektu.

U projektů tvrdých bývá dokumentace tvořena závěrečnou zprávou, návody k použití, instruktážní příručkou nebo stavební dokumentací. Závěrečná zpráva obsahuje řadu dílčích zpráv, které se zabývají zejména hodnocením rozpočtu projektu a naplněním cílů prostřednictvím sledování kritérií projektu. S vyhodnocením kritérií ani cílů projektu obvykle nebývá mnoho problémů, jedná se o veličiny měřitelné, takže porovnáním plánovaného stavu se skutečným lze lehce rozpoznat nakolik jsou kritéria resp. cíle splněny. Podle zjištění se napíší závěry do závěrečné zprávy.[59]

V případě projektů měkkých je vyhodnocení projektu záležitostí vyžadující více času a mnohdy i nezbytné komentáře, vzhledem k tomu, že hodnocení není pouze otázkou číselného vyjádření.

Vyhodnocení opět probíhá formou závěrečné zprávy, která se však od té, která se používá pro tvrdé projekty, poněkud liší. Ve zprávě se také objevují tabulky, ale

[58] SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2006. Uzavření projektu, s. 241 - 249. ISBN 80-247-1501-5

[59]CHVALOVSKÝ, Václav. *Řízení projektů, aneb, Překážkový běh na dlouhou trať*. Praha : ASPI, 2005. Plánování, s. 279-281. ISBN 9788073570859.

s podstatně jinými kritérii hodnocení a každé z těchto kritérií musí být písemně ohodnoceno a následně okomentováno. Zpráva se skládá z následujících částí:[60]

1. Shrnutí projektu
2. Dosažení projektových cílů
3. Vyhodnocení časového harmonogramu
4. Vyhodnocení rozpočtu
5. Dodatečné skutečnosti a fotografie

Shrnutí projektu obsahuje informace o oficiálním názvu, datu začátku i ukončení realizace a jiné informace, které projekt stručně popíší. Dále je zde místo pro stručné zhodnocení projektu, kde je nutno vybrat z pěti předepsaných možností.

- Vysoce uspokojivé
- Uspokojivé dle plánu
- Uspokojivé, ačkoli ne tak jak bylo plánováno
- Neuspokojivé
- Nepřijatelné

Další sekce je rozbor kritérií, které byly stanoveny v plánu projektu a jejichž prostřednictvím jsou naplňovány cíle projektu. V této sekci je vyhodnocení rozděleno na dvě skupiny kritérií, na plánované aktivity a plánované vlivy. Plánované aktivity je zde nutno sepsat stejně jako v plánu projektu, pak určit kritéria měření těchto aktivit a vyhodnotit je pomocí stejné škály, jako již bylo uvedeno v první sekci, tedy od vysoce uspokojivých až po nepřijatelné. Ke každému kritériu je nutné uvést komentář. V části určené vlivům na prostředí je postup velmi podobný, opět je nutné popsat kritéria, vyhodnotit je a okomentovat.

Ve třetí sekci je hodnocen časový harmonogram. Opět je nutné vyjít z časového plánu, zpracovaného ještě před začátkem realizace projektu. Ke každému naplánovanému milníku a času, který mu byl v plánu přidělen, je nutné uvést skutečný

[60] *World Bank* [online]. 2006 [cit. 2010-07-01]. Www.worldbank.org. Dostupné z WWW: <http://siteresources.worldbank.org/INTMP/214584-1112814150591/21079589/E_PCR_NONVersion1.02.doc>.

čas realizace a rozdíly popsat a zdůvodnit. Také je důležité popsat všechny problémy, jež měly s časovým zpožděním (pokud k němu došlo) souvislost a popsat nápravná opatření, která byla učiněna, aby se tyto problémy co možná nejvíce zredukovaly.

Čtvrtou částí je vyhodnocení rozpočtu. I zde je nutné vyjít z plánovaných nákladů, vedle předpokládaných nákladů napsat skutečně vynaložené prostředky, spočítat rozdíl a u každé položky tento rozdíl objasnit a obhájit. Nepředpokládané výdaje se v této části také sepíší a jejich vynaložení se obhájí.

Poslední částí závěrečné zprávy jsou doplňující informace a lze přiložit například fotografie a dokumentaci doplňující realizaci projektu.

3. Financování z fondů EU

3.1. Operační program JPD 3

Jednotný programový dokument byl jedním z operačních programů v letech 2004 - 2006 v rámci kterého bylo možno čerpat finanční prostředky na projekty realizované na území hlavního města Prahy.

Hlavním cílem tohoto programu bylo snížit dlouhodobou nezaměstnanost a byl kladen důraz na rozvoj na trhu práce s důrazem na skupiny, které jsou na trhu práce ohrožené. Financování JPD 3, bylo realizováno z Evropského sociálního fondu, státního rozpočtu ČR a rozpočtu hlavního města Prahy. Z toho Evropský sociální fond zajistil polovinu prostředků a druhá polovina byla financována z národních zdrojů.[61]

Pravidla, podle kterých se řídila Žádost o dotaci pro tento operační program byla vyhlášena pro období 2004 - 2006. V současné době již tedy nejsou aktuální.

Více informací viz příloha č.2.

[61] *Evropský sociální fond* [online]. 2004 [cit. 2010-04-29]. JPD 3. Dostupné z WWW: http://www.esfcr.cz/04-06/jpd3

3.2. Žádost o dotaci z evropských fondů[62]

V návaznosti na část práce věnované projektovému řízení je v tomto okamžiku nutné vysvětlit jaká je souvislost mezi projektem a Žádostí o dotaci z evropských fondů. Projekt zahrnuje všechny aktivity, které je nutné realizovat od počátku plánování zamýšleného projektu až po jeho předání a vyhodnocení. Existuje-li úmysl financovat projekt, ať už celý nebo částečně z evropských fondů, je nutné během fáze plánování v rámci vedení projektu zpracovat Žádost o dotaci z evropských fondů. Pokud je žádost vyřízena kladně, může projekt dále pokračovat až ke svému konci, v opačném případě je nutno nalézt jiné finanční zdroje. Neexistuje-li záměr projekt financovat z evropských zdrojů Žádost o dotaci ani jiné dokumenty povinné pro projekty financované z evropských zdrojů (Monitorovací zprávy) se zpracovávat nemusí.

Při zamýšleném financování projektu z evropských fondů je nutné zohlednit specifické požadavky a nároky žádosti o dotaci. Vzhledem k faktu, že hodnocení a schvalování dotací ze strany Evropské unie, konkrétně implementační agentury, je řešeno velmi zodpovědně, je proces žádosti o dotaci dlouhodobý, složitý a vyžaduje velké množství příloh a dokumentů, které pomohou rozhodnout, zda je právě ten či onen projekt hoden realizace za přispění prostředků z evropských fondů.

U žádosti o dotaci je nutné, aby byla zpracována korektně, přesně a bez administrativních chyb. Jednou z možností jak se s Žádostí vypořádat je zadat její zpracování externímu subjektu. Výhodou této alternativy je praxe a specializace subjektu v dané oblasti a vyvarování se častých chyb, které by mohl nezkušený pracovník udělat a podniku by tak dotace nemusela být udělena. Nevýhodou externího řešení je vyšší finanční náročnost.

Žádost o dotaci má jednotnou podobu a v rámci jejího vyplnění je nutné detailně popsat celý zamýšlený projekt. Zpracování žádosti probíhá v rámci počítačové aplikace, která je určena na podporu celého procesu udělení dotace. To znamená, že v případě kladně vyřízené žádosti a přislíbené dotaci je nezbytné v této aplikaci později zpracovat i monitorovací zprávu a žádost o výplatu peněžních prostředků.

[62]PŘICHYSTAL, Aleš . *Kuchařka pro žadatele z fondů EU aneb jak uvařit dobrý projekt*. Praha : Nakladatelství VEGA-L, 2008. Žádost, s. 105-109. ISBN 978-80-86757-94-0.

Následující popis žádosti je zpracován podle systému Benefit. Jeho výhodou je automatické generování některých položek dotazníku a výpočtů, které jsou nutné ke zpracování rozpočtu. Tyto skutečnosti zabraňují vzniku chyb, překlepů a špatných výpočtů. V systému funguje také kontrola formálních chyb vyplnění žádosti. Ta zabraňuje odeslání žádosti, která by byla později vrácena k přepracování. Vyplnění žádosti je možné rozdělit na čtyři základní oblasti.[63]

V první části žádosti je nutné uvést základní informace. Jedná se o název projektu a OP v rámci kterého je o dotaci žádáno, je nutné časově vymezit projekt a přesně identifikovat žadatele o dotaci a jeho partnery, pokud nějací existují. Následuje stručný, ale konkrétní popis projektu, zdůvodnění jeho potřebnosti a popis obsahové náplně. V tomto bodě je nezbytné zdůraznění hodnoty, kterou projekt přinese a jeho výjmečnosti. V návaznosti na tento popis je třeba uvést konkrétní prioritní osu a vazbu projektu na strategické dokumenty, které jsou pro danou oblast stěžejní. Jako shrnutí této oblasti je třeba vymezit cíle projektu a cílové skupiny, které budou do projektu zapojeny.

Druhá část žádosti se podrobněji zabývá realizací projektu. Začíná datem jeho zahájení, předchozími zkušenostmi žadatele s touto problematikou a zajištěním potřebné publicity, na kterou kladou hodnotitelé velký důraz. Dalším faktorem, který podrobně zkoumají, je udržitelnost projektu, tedy pokračování nastoleného trendu po jeho ukončení. Následující otázky už jsou ryze realizačního charakteru, tedy časový harmonogram celého projektu a sestavení projekčního týmu včetně detailního popisu jejich činnosti a vztahu k žadateli.

Třetí oblast, kterou je nutné zpracovat, se týká budoucích skutečností a očekávání. V žádosti musí být jasně uvedeno, jaké jsou očekávané efekty projektu a jejich přínos. Jakým rizikům bude žadatel pravděpodobně při realizaci čelit a jak se s nimi vypořádat. V této části žadatel uvádí, jaké budou výstupy a výsledky projektu (indikátory). Jejich popis, spolu s údaji o měrných jednotkách, je velmi důležitý při závěrečném vyhodnocení celého projektu. Z důvodu své důležitosti budou tyto indikátory uvedeny ve smlouvě o poskytnutí dotace. Dalším důležitým bodem, který je nutné v žádosti popsat, je vztah projektu k rovným příležitostem a udržitelnému rozvoji.

[63] Zpracováno dle systému Benefit 7

Poslední částí žádosti, která má obrovský význam jak při určení částky dotace, tak i při průběžných a následných kontrolách je rozpočet, jehož zpracování je detailněji popsáno v následující části práce. Neméně důležitá pro kontrolu realizace projektu jsou i kritéria hodnocení (hodnotící ukazatele), jejichž naplnění je později také kontrolováno. Na závěr žádosti musí žadatel přiznat přidělené podpory v minulých letech a podat oficiální prohlášení o použití veřejných prostředků na výše uvedený účel.

Velmi důležitými oblastmi v rámci zpracování žádosti jsou zpracování rozpočtu, monitorovacích ukazatelů a plánování publicity projektu. Tyto aktivity budou podrobněji rozebrány v následující kapitole.

K žádosti je nutno dodat přílohy, které se program od programu liší. V souvislosti s JPD 3 se jedná o tyto přílohy:[64]

1. Doklad o právní subjektivitě žadatele
2. Prohlášení o bezdlužnosti vůči veřejné správě a zdravotním pojišťovnám
3. Prohlášení o partnerství - (v případě partnerství)
4. Prohlášení o velikosti podniku - (pouze pro podnikatelské subjekty)
5. Přehled ekonomické a finanční situace - (pouze pro podnikatelské subjekty)

[64] *Evropský sociální fond* [online]. 2004 [cit. 2010-04-29]. Vzor formuláře žádosti o finanční podporu z JPD 3. Dostupné z WWW: <http://www.esfcr.cz/04-06/jpd3/vzor-formulare-zadosti-o-financni-podporu-z-jpd-3>.

3.3. Zpracování projektu financovaného z evropských fondů

3.3.1. Před schválením dotace

Podnik, který usiluje o přidělení dotace, by měl již při plánování projektu vědět, co všechno je v rámci žádosti posuzováno, a jak projekt vést, aby bylo udělení finanční dotace reálné. Pokud je projekt od začátku plánován a realizován s jasnou představou, co je v rámci žádosti posuzováno, je přislíbení a pozdější získání dotace záležitostí snadnější a napovídá o zodpovědném přístupu žádajícího podniku.

Již při plánování projektu, který je plánováno z části financovat z veřejných zdrojů, je nutné vědět, že maximální doba trvání projektu je tři roky. a minimální výše dotace je 500 000 Kč. Pokud je projekt naplánován na dobu 6 -18 měsíců, může být rozdělen do etap, pokud na dobu delší než 18 měsíců, na etapy být rozdělen musí. Etapy se vyznačují samostatným vyplácením dotace a samostatnou kontrolou.

Rozpočtová stránka projektu[65]

Z aktivit, které je nutno mít promyšlené a sepsané ještě před zahájeném projektu a které je nutné podrobně popsat již v žádosti o dotaci, je rozpočet a jeho sestavení tou nejdůležitější. Proto bude na následujících řádcích detailněji popsán.

Především rozpočet, jeho reálnost, efektivita a efektivnost (hospodárnost) vynakládaných nákladů jsou aspekty, které jsou v rámci žádosti posuzovány nejvíce. Rozpočet projektu je nutno sestavit před jeho zahájením a jeho skladbě je nutno věnovat velkou pozornost. Jednotlivé položky je třeba přesně rozepsat a reálně odhadnout horní mez finančních nákladů, které bude podnik vynakládat v souvislosti s jejich pořízením. Tato horní mez se stanovuje s přihlédnutím k obvyklým cenám dané věci.

Náklady v rozpočtu se při hodnocení projektu rozlišují na uznatelné (způsobilé) a neuznatelné (nezpůsobilé) dle toho, zda splňují všeobecné podmínky, shodné pro

[65] PŘICHYSTAL, Aleš . *Kuchařka pro žadatele z fondů EU aneb jak uvařit dobrý projekt*. Praha : Nakladatelství VEGA-L, 2008. Rozpočet, s. 117-145. ISBN 978-80-86757-94-0.

všechny operační programy. Podmínky uznatelnosti jsou časová, věcná a dokladová způsobilost a samozřejmě reálná kontrola skutečné zaplacených nákladů.

Podmínka časové způsobilosti je splněna, pokud jsou náklady prokazatelně vynaloženy v době od předložení žádosti o dotaci do předložení konečného vyúčtování. Podmínka věcné způsobilosti vyžaduje vazbu nákladů na projekt a jejich efektivní a hospodárné vynaložení. Pokud je veškeré náklady možno doložit pomocí dokladů, které jsou vystaveny v souladu s účetními principy, je splněna i třetí podmínka, dokladová způsobilost. Poslední kontrola se týká skutečného vynaložení účty doložených nákladů. Provádí se kontrolou výpisů z bankovního účtu, popřípadě kontrolou zápisů v účetním deníku podniku.

Základní struktura rozpočtu zveřejňovaného v žádosti je jednotná a závazná. Je rozčleněna na následující skupiny, jež podnik ještě dále rozdělí na části, které se dají přímo přiřadit k jednotlivým podstatným činnostem v rámci projektu.

1. Osobní náklady – mzdy a mzdové odvody jednotlivých členů projektového týmu

2. Cestovní náklady – předpokládané výdaje spojené s dojížděním a cestováním osob zapojených do projektu a členů projektového týmu

3. Zařízení a vybavení – náklady vynaložené na pořízení hmotného majetku do 40 000 Kč, které nesmějí přesáhnout 30% ze všech přímých nákladů projektu

4. Služby – služby spojené s realizací projektu, které na něj mají přímou návaznost

5. Přímá podpora – výdaje spojené s konečnou realizací projektu

6. Křížové financování – náklady vynaložené na pořízení hmotného majetku, jehož cena přesahuje 40 000 Kč na jednotku, součet těchto výdajů nesmí překročit 45 % celkových přímých nákladů

7. Přímé výnosy projektu – jedná se o očekávané příjmy plynoucí z realizace projektu

Monitorování projektu[66]

Monitorování slouží ke kontrole realizace projektu, pomáhá odhalovat případná rizika a nedostatky v řízení projektu. Často je možné se setkat s názorem, že monitorování je otázkou, kterou podnik řeší až po přislíbení dotace. Ve skutečnosti je nutné monitorování a zejména monitorovací indikátory promyslet a naplánovat již při žádosti o dotaci.

Stejně důležitá jako finanční stránka projektu je stránka obsahová, tedy náplň projektu a výsledek, kterého bude dosaženo. Obě tyto složky (finanční i obsahová) se musí podrobovat průběžné kontrole. Finanční rozpočet se kontroluje poměrně snadno, jde o lehce měřitelný ukazatel a porovnání plánovaného a skutečného stavu je snadnou záležitostí. I obsahová stránka projektu se musí kontrolovat průběžně, ale v tomto případě jde o kontrolu obtížněji měřitelných ukazatelů, především pokud se jedná o realizaci měkkého projektu. Monitorování obou těchto částí je povinné a tudíž je součástí všech realizovaných projektů, jeho oficiální název je monitorovací zpráva.

Aby mohla být tato zpráva v průběhu realizace projektu vyhotovena, je nutné v počáteční fázi plánování projektu určit monitorovací indikátory. Jedná se o ukazatele, na jejichž základě budou učiněny závěry do monitorovací zprávy, na které závisí, zda bude přislíbená dotace skutečně vyplacena. Je velmi důležité tyto indikátory přesně vymezit v souvislosti s cíli OP a prioritních os, kterých se projekt týká, protože zejména toto je hodnotiteli posuzováno. Druhým aspektem, na který se hodnotitelé soustředí, je nastavení adekvátních hodnot indikátorů. Je mnoho metod jak tyto hodnoty určit, nejčastěji se opírají o dlouhodobou praxi a odborný odhad. Tato nastavení budou průběžně podléhat kontrole a i podle rozdílu mezi jejich požadovaným a skutečným stavem budou učiněny závěry do monitorovací zprávy. Pokud se plnění daných hodnot ukáže z jakéhokoli důvodu jako nereálné, je třeba hodnoty ukazatelů oficiálně upravit. K naplnění požadovaných hodnot by mělo dojít v okamžiku ukončení projektu.

Monitorovací zpráva je zpracovávána podnikem (zodpovědnou osobou), který projekt realizuje. Tato zpráva má předepsanou podobu a její součástí jsou například informace o financování, problémových oblastech projektu a jak již bylo řečeno

[66] *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. 2009 [cit. 2010-04-29]. Pravidla monitorování realizace projektu. Dostupné z WWW: <http://www.msmt.cz/strukturalni-fondy/pravidla-monitorovani-realizace-projektu-platne-od-15-4-2009>.

kontrola dosavadního plnění monitorovacích indikátorů. Zpráva se obvykle vystavuje v konečné části každé etapy projektu a je doplněna žádostí o výplatu peněžních prostředků.

Publicita[67]

Již v žádosti o dotaci z evropských zdrojů musí podnik uvést jak bude v případě schválení dotace projekt propagovat a jakým způsobem zajistí informovanost veřejnosti o financování tohoto projektu z veřejných prostředků. Tato propagace je závaznou a podstatnou součástí celé realizace projektu.

Volba způsobu propagace a zviditelnění projektu je na vlastním výběru žadatele. V případě měkkých projektů je nejčastěji uskutečňována formou letáků, inzerátů v denním tisku, zájmových periodikách, prostřednictvím internetu, informačními materiály a podobně. V případě tvrdých např. stavebních projektů jsou nejčastěji využívány velkoplošné panely a stálé informační desky.

V případě, že jsou v souvislosti s projektem produkovány studijní nebo jiné materiály nebo manuály, je nutné, aby každý z nich byl viditelně označen logem daného OP a logem EU.

Posuzování projektů[68]

Hodnocení projektů vhodných pro finanční dotaci probíhá ve třech rovinách. První z nich je jeho obecná realizovatelnost, posouzení přidané hodnoty a udržitelnosti. Druhá je administrativní správnost. Posuzuje, zda je žádost správně podána, projekt je realizován v rámci pouze jednoho OP, zda naplňuje jeho cíle a horizontální osy. Třetí hledisko hodnotí obsahovou stránku na základě kritérií, která byla stanovena ve Výzvě a jsou tedy pro daný OP nejdůležitější.

Na základě získaných údajů vyhodnotí implementační agentura daný projekt. Předá své stanovisko hodnotitelské komisi, která se skládá ze zástupců IA, ministerstev a odborných asociací a tato komise rozhodne o přislíbení dotace k danému projektu.

[67] *Publicita projektu* [online]. 2007 [cit. 2010-04-29]. Manuál pro publicitu. Dostupné z WWW: <http://www.publicitaprojektu.cz/soubory/download/op-lzz-manual_pro_publicitu.pdf>.

[68] PŘICHYSTAL, Aleš . *Kuchařka pro žadatele z fondů EU aneb jak uvařit dobrý projekt*. Praha : Nakladatelství VEGA-L, 2008. Rozpočet, s. 117-145. ISBN 978-80-86757-94-0.

3.3.2. Po schválení dotace

Financování[69]

Financování projektu závisí především na tom, zda se jedná o projekt investiční (měkký) neb neinvestiční (tvrdý). U projektů měkkých je možné dostat zálohovou platbu ještě před zahájením realizace projektu. Výše této zálohové platby může být až 25% z celkové částky. U projektů tvrdých je platba proplácena ve všech případech zpětně. Pokud projekt není rozdělen do etap, je možné Žádost o platbu podat až po jeho celkovém ukončení. Žádost je unifikovaný formulář, který je zpracován ve stejné počítačové aplikaci jako Žádost o dotaci, a její součástí je většinou také kopie některých výdajových dokladů. Správnost této žádosti je opět posuzována IA a poté postoupena k vyplacení.

Změny v průběhu realizace projektu[70]

Během realizace projektu se mohou vyskytnout dva druhy změn. První z nich jsou změny nepodstatné vzhledem k realizaci. Jedná se zejména o změnu kontaktní osoby, čísla bankovního účtu podniku apod. Tyto změny není nutno nikam hlásit a neovlivňují rozhodnutí o schválení dotace pro tento projekt. Druhý typ změn je vzhledem k realizaci podstatný, protože by mohly zapříčinit, že již přislíbená dotace nebude po dokončení projektu vyplacena. Jedná se o tyto změny:

1. Změna v harmonogramu prací, pokud bude předpokládaný posun delší o více než čtyři měsíce
2. Změna položek rozpočtu o více než 20% u jednotlivých položek
3. Změna místa realizace projektu, pokud byla dotace přislíbena v rámci programu, kde se o realizaci projektu v určitém regionu vyloženě jednalo

V těchto případech je nutné zažádat o změnu podmínek udělení dotace a čekat, zda bude kladně vyřízena.

---

[69] *Evropský sociální fond* [online]. 2006 [cit. 2010-04-29]. Příručka pro příjemce finanční podpory projektů JPD 3. Dostupné z WWW: <http://www.esfcr.cz/04-06/jpd3/prirucka-pro-prijemce-financni-podpory-projektu-jpd-3>.

[70] PŘICHYSTAL, Aleš . *Kuchařka pro žadatele z fondů EU aneb jak uvařit dobrý projekt*. Praha : Nakladatelství VEGA-L, 2008. Realizace, s. 117-145. ISBN 978-80-86757-94-0.

Kontrola realizace projektů[71]

Kontroly realizace projektu při dělení dle časového hlediska mohou být rozděleny na předběžné, průběžné a následné.

U předběžných kontrol jde především o administrativní správnost žádosti, o ověření správnosti údajů o faktografii a historii firmy. Tyto kontroly jsou prováděny z důvodu eliminace chyb na žádostech a jiných formulářích, zpracovávaných ručně, které by mohly v budoucnu zdržet nebo dokonce ohrozit proces schvalování žádosti.

Průběžné kontroly, popřípadě průběžné kontroly na místě jsou vyhodnocením správné realizace projektu. Podnik je o kontrole vyrozuměn s čtyřicetiosmi hodinovým předstihem, ve kterém je nutno připravit veškerou dokumentaci vztahující se k projektu a účetní doklady, které mají souvislost s projektem. Kromě kontroly dokumentace a účetnictví je součástí této kontroly i fyzická kontrola nakoupeného vybavení a zařízení a místa uskutečňování projektu. O této kontrole je sepsána detailní zpráva, která hodnotí zjištěné skutečnosti.

Posledním z typů kontrol je kontrola po realizaci projektu. Je prováděna ministerstvem financí a má za úkol zjistit, zda byly dodrženy všechny náležitosti projektu a podmínky realizace. Kontrolu následnou může ministerstvo provést v období až do 10ti let od vyplacení dotace, tak dlouho také trvá povinnost uchovávat dokumentaci a doklady spojené s projektem.

[71] *Jak získat peníze od státu, bank a EU, aneb, Receptář podpor, dotací, záruk a úvěrů pro podnikání a investování*. Indiana, USA : NewFinances, 2004. Realizace, s. 137. ISBN 8090335411.

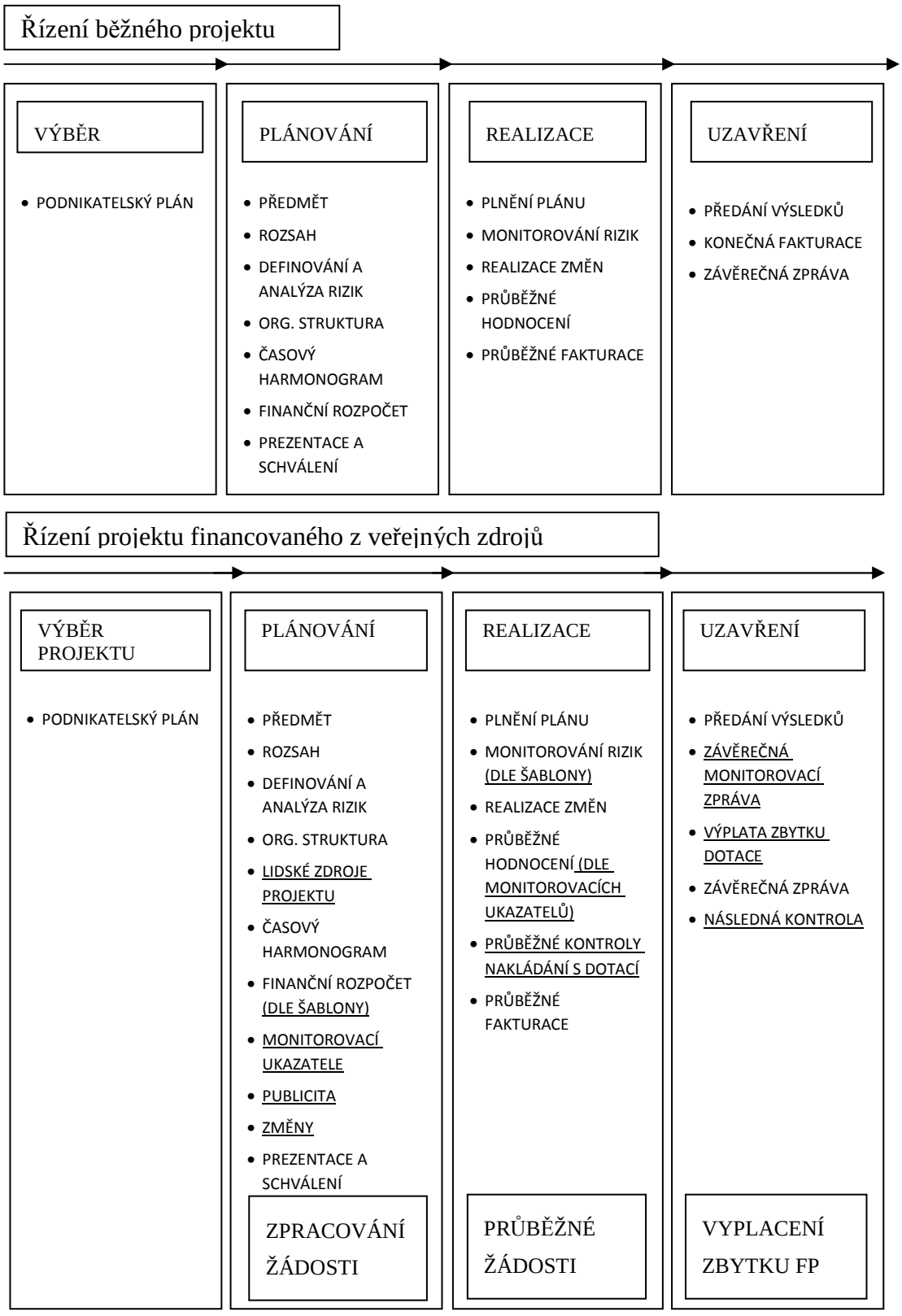
4. Závěr teoretické části

V teoretické části této práce bylo blíže popsáno a rozebráno projektové řízení v malých a středních podnicích, specifika, jimiž se vyznačuje a jejich porovnání s velkými společnostmi například v oblasti lidských zdrojů nebo organizační struktury. Dále byl popsán životní cyklus projektového řízení a opět se popis převážně zabýval rozdíly, které vyplývají z velikosti podniku, jež daný projekt řídí. Velký důraz byl kladen zejména na popis fáze plánování, jakožto fáze nejdůležitější a fázi dokončení a vyhodnocení projektu. Ve fázi plánování se jednalo například o detailní popis sestavování rozpočtu, složení projekčního týmu a určení a sledování rizik, v poslední fázi pak zejména o vyhodnocení a závěrečnou zprávu projektu.

Je nezbytné podotknout, že se nejedná o pevná pravidla pro řízení projektu, pouze o soubor nejlepších praktických poznatků a doporučení, jak při projektovém řízení postupovat. Žádný z postupů není závazný a firma si jej může snadno přizpůsobit svým podmínkám nebo jej zcela vynechat, což je zejména u MSP časté a bývá to příčinou pozdějších komplikací, popřípadě neúspěchu.

V druhém oddíle teoretické části se práce věnovala popisu a přiblížení procesu žádosti o finanční dotaci v rámci operačního programu JPD 3 a také požadavkům na projekt, který je zamýšleno z tohoto zdroje financovat. Kromě popisu žádosti o dotaci a operačního programu, v rámci kterého je možno o finanční prostředky žádat, jsou v práci zdůrazněny činnosti, které je nutno vykonat, aby měl projekt šanci na udělení dotace. Jedná se zejména o činnosti resp. plány, které jsou vyžadovány navíc z důvodu udělení dotace. Pokud finanční prostředky firma nežádá, nemusí se těmito činnostmi zabývat. Jedná se například o plánování budoucí propagace nebo speciální závazný formát rozpočtu.

Jak je zřejmé z předchozího shrnutí, projektové řízení obecně a řízení projektu, který je zamýšleno financovat z veřejných zdrojů, se může rámcově lišit. Následující schémata by měla shrnout činnosti, které jsou v životním cyklu projektu nezbytné a jejich posloupnost ve dvou případech. Prvním z nich je řízení projektů obecně, druhým je postup a řízení projektu, který je zamýšleno financovat z veřejných zdrojů.



Obr. č. 5. Schémata řízení projektů[72]

[72] CHVALOVSKÝ, Václav. *Řízení projektů, aneb, Překážkový běh na dlouhou trať,* s.23, Praha : ASPI, 2005. ISBN 9788073570859.

První schéma představuje životní cyklus obecného projektu, který je rozdělen do čtyř etap. Druhé schéma je doplněno o aktivity, které je třeba realizovat, pokud je projekt financován z evropských zdrojů. Tyto aktivity jsou zvýrazněny podtržením. Tímto zpracováním vzniklo schéma posloupnosti a návaznosti jednotlivých aktivit tak, jak by měly být v rámci řízení projektu financovaného z evropských zdrojů realizovány.

V závěru teoretické části je ještě nutno připomenout, na které činnosti se podniku rozhodně nevyplatí při řízení projektu zapomenout a přitom je některé podniky rády vypouštějí. Jedná se zejména o řádné naplánování celé akce, včetně vyhodnocení rizik a plánu jak jim předejít. Dále je nutné se věnovat formulaci hodnotících kritérií a možnostem jejich měření a v neposlední řadě, ve fázi hodnocení projektu, je vhodné vytvořit závěrečnou zprávu, která bude obsahovat shrnutí celého projektu a hlavně jeho vyhodnocení

5. Popis projektu na základě teoretických poznatků

Následující část práce bude zpracována dle východisek uvedených v teoretické části. Konkrétně budu postupovat podle Schématu posloupnosti činností u projektu financovaného z veřejných zdrojů, které bylo definováno a graficky znázorněno v závěru teoretické části. Následně budou detailně rozebrány tři oblasti, které jsou pro tento projekt stěžejní. Jedná se o lidské zdroje projektu, rozpočet projektu a vyhodnocení rizik projektu.

V rámci realizace projektu se projevily některé skutečnosti, které byly podrobně popsány v teoretické části této práce v souvislosti s projektovým řízením a malými podniky. V rámci tohoto projektu se jednalo konkrétně o:

- propojenost funkcí projektového managera, současně vlastníka a jednatele firmy, která projekt organizuje
- vytíženost projektového managera, který současně musí zvládat i svou předešlou pracovní náplň
- řízení prvního projektu a tedy problémy vyplývající z nezkušenosti
- pouze dobrovolné nastudování materiálů o projektovém řízení, tzn. neznalost teoretických východisek pro projektové řízení
- detailní kontroly účetních dokladů
- nepoužití speciálního software určeného pro projektové řízení
- podcenění fáze plánování například u rozpočtu nebo rizik projektu

V rámci praktické části práce budou postupně tyto body více konkretizovány a bude popsáno jestli, popřípadě jak tyto fakty realizaci projektu ovlivnily.

Praktická část projektu je zpracována dle detailních rozhovorů s vedoucím projektu a odborným asistentem projektu. Veškerá fakta a tvrzení jsou podložena projektovou dokumentací, jejíž části uvádím v příloze.

5.1. Výběr typu projektu

5.1.1. Charakteristika firmy

Firma GRAVOGRAF Ostrava, s.r.o., vznikla v roce 1996 a jak jméno napovídá působí zejména na severní Moravě. Její podnikání by se dalo rozdělit do tří vzájemně propojených oblastí. První oblastí je návrh, zpracování, výroba a montáž výměnných orientačních a informačních systémů, tabulí a štítků včetně interního štítkování a technických popisů strojů a zařízení. Dále se firma zabývá návrhem a výrobou dárkových a reklamních předmětů a s tím spojeného rytí log, monogramů a věnování. Poslední oblastí zájmu je návrh a výroba reklam, transparentů, polepy aut a světelné reklamy. Výroba všech výše zmíněných produktů je realizována dle přání zákazníka pomocí materiálů umělých v kombinaci s polepy nebo jako základ slouží mosaz, sklo nebo umělý mramor a tyto materiály se zpracovávají pomocí speciální techniky rytí (gravírování).

Důvodem založení společnosti byla praktická neexistence výrobce výše zmíněných produktů na severní Moravě. Majitel velmi dobře odhalil mezeru na trhu a po nákupu jednoho gravírovacího stroje a zaměstnání dvou pracovníků v roce 1996 zahájil podnikání v tomto oboru. Vzhledem ke svému dlouholetému působení ve státní správě výrobu zaměřil především na produkty poptávané ve státních institucích (štítky na dveře, informační cedule...), později přidal také produkty poptávané výrobními podniky (popisy strojů, rytí technických schémat) a reklamní produkty. V minulosti se počet zaměstnanců firmy pohyboval od dvou do deseti, dnes je počet ustálen na třech stálých zaměstnancích a v případě potřeby firma najímá další pracovníky externě. Nejčastějšími zákazníky jsou stále úřady státní správy, školy, banky. V roce 2007 firma zvažovala založení pobočky v Praze a realizovala tam i několik zakázek, od tohoto úmyslu ale později upustila.

V souvislosti s finanční krizí a radikálním snížení počtu zakázek firma při zachování aktuálního trendu poprvé v roce 2010 vykáže ztrátu. Plány vlastníků společnosti ohledně budoucího vývoje spočívají zejména v pokračování v zavedené výrobě a udržení si svého místa na trhu.

5.2. Plánování projektu

5.2.1. Předmět projektu

V roce 2007 došlo ve firmě k vlastnickým změnám a s novými společníky postupně přicházely nápady na rozšíření sortimentu, rozšíření místní působnosti firmy a poskytování nových služeb. Z těchto nápadů dospěl ke skutečné realizaci pouze projekt, kterým firma měla začít poskytovat služby v oblasti vzdělávání (pořádání rekvalifikačních kurzů a školení v oblasti grafiky). Projekt spočíval v uspořádání rekvalifikačního kurzu s názvem Návrhář komerční reklamy – grafik a obsluha řezacích a gravírovacích plotterů.

Se zrodem myšlenky pořádat rekvalifikační kurz přišlo i rozhodnutí pokusit se získat část finančních prostředků na realizaci tohoto kurzu z některého z operačních fondů Evropské unie. Při plánování projektu byl tedy od začátku jasný záměr firmy získat na realizaci finanční dotaci. Jako nejvhodnější pro zamýšlený záměr se ukázalo požádat o dotaci v rámci Jednotného programového dokumentu pro cíl 3 regionu hl. m. Praha (dále JPD 3). V rámci tohoto operačního programu bylo totiž možno žádat o finanční prostředky na účely, které přesně odpovídaly realizaci rekvalifikačního kurzu a podmínkou bylo uspořádání kurzu na území hlavního města Prahy. Vzhledem ke skutečnosti, že v době plánování projektu firma zakládala v Praze pobočku a realizovala tam zakázky, jevil se program JPD 3 jako ideální.

Cílem celého projektu tedy bylo úspěšně naplánovat a realizovat rekvalifikační kurz, jehož specifikace byla následující:

- podpořit zaměstnanost v daném regionu v oblasti grafiky a orientačních systémů
- u účastníků je kladen důraz na praxi a získání pracovních návyků
- připravit absolventy programu na samostatnou odbornou práci (např. jako OSVČ) jejich proškolením v oblasti přípravy na podnikání, školení BOZP aj.
- začlenění problémových skupin uchazečů o práci do pracovního procesu

Předmět kurzu byl podle mého názoru velmi dobře definovám a popsán tak, aby vzbudil zájem jak pracovníků zabývajících se schvalováním dotace, tak budoucích uchazečů o rekvalifikaci.

Oficiální informace o projektu:

Číslo opatření	7.1.1.
Registrační číslo projektu	CZ.04.3.07/1.1.01.4/1187
Název projektu	Návrhář komerční reklamy – grafik a obsluha řezacích a gravírovacích plotterů
Celková výše finanční podpory v Kč	898.567,60
Datum zahájení realizace	1.12.2007
Datum ukončení realizace	30.6.2008

5.2.2. Rozsah projektu

Konkrétní podoba projektu byla následující. Délka projektu byla stanovena na osm měsíců. Během nich bylo naplánováno realizovat šest čtrnáctidenních kurzů (jeden kurz každý měsíc), z nichž každý byl určen pro osm účastníků. Počet účastníků jednoho kurzu byl stanoven tak, aby i při maximálním počtu byla výuka stále efektivní a lektor se mohl bez problémů věnovat všem rekvalifikantům. Délka jednoho kurzu měla dotaci 100 vyučovacích hodin.

Kurz byl rozdělen na část odbornou a část nástavbovou. Odborná část zahrnovala:

- výuku práce s grafickými programy (Corel Draw, Adobe Photoshop)
- obsluhu strojů a přípravu materiálu (práce s gravírovacími plottery)
- práci s technickým vybavením (gravírovací stroj byl umístěn v jedné ze školících místností)

V části nástavbové se účastníci kurzu věnovali:

- problematice BOZP
- přípravě na podnikání
- motivační činnosti pro zařazení se do pracovního procesu
- orientaci na webových stránkách úřadů práce

Během kurzu bylo pro účastníky zajištěno občerstvení a jako doprovodná služba bylo nabídnuto bezplatné hlídání dětí v době trvání kurzu.

Pro firmu GRAVOGRAF Ostrava byla realizace tohoto rekvalifikačního kurzu první aktivitou, kterou se majitel rozhodl řešit formou projektového řízení. Již dříve

však realizoval školení zejména svých zaměstnanců formou „on job training“, která spočívá v zaškolování zaměstnanců na obsluhu nových výrobních technologií a rozvoj pracovních postupů. Navíc, díky dlouholetým zkušenostem, kvalitnímu know-how a sledování nejnovějších trendů měl majitel všechny předpoklady k tomu, aby úspěšně vedl rekvalifikační kurz s tímto zaměřením.

Oblast plánování rozsahu projektu byla podle mého názoru stanovena vhodně, v rozmezí, v jakém bylo možné v naplánovaném rozsahu účastníky kurzu vzdělat.

5.2.3. Organizační struktura a lidské zdroje

Jak již bylo řečeno výše, počet zaměstnanců firmy se v průběhu let pohyboval od tří do deseti. Dnes je jejich počet ustálen na třech a jedná se tak o malou firmu, některé zdroje dokonce používají pojem mikro firma.[73] Ve společnosti figuruje majoritní vlastník, jednatel a ředitel v jedné osobě. Zabývá se především obstaráváním nových zakázek a zaštiťováním a předáváním těch aktuálních včetně instalace produktů. Dále jsou ve firmě dvě zaměstnankyně, jejichž pracovní náplní jsou grafické návrhy produktů a jejich výroba. Posledním zaměstnancem je administrativní pracovnice, která se zabývá zpracováním nabídek, zajištěním chodu kanceláře a přípravou účetních a mzdových podkladů. Finanční i mzdové účetnictví je zajištěno externě.

V rámci požadavků na dotaci byl projekční tým rozdělen na řídící a řešitelskou část. Organizační stránku projektu zajišťoval realizační tým a výukou kurzu se zabýval řešitelský tým. V rámci realizačního týmu, který se skládal z manažera projektu, odborné asistentky, ekonoma a účetní, spočívalo nejvíce úkolů spojených s plánováním projektu na manažerovi projektu. Jeho úlohy se zhostil jednatel - ředitel firmy. Dále bylo naplánováno, že pozice dvou odborných lektorů obsadí zaměstnankyně - grafičky firmy. Ostatní pozice v projekčním týmu byly obsazeny externě.

Poslední oblastí lidských zdrojů v rámci projektu je cílová skupina, tedy pro koho je projekt určen. Cílovými skupinami jsou osoby:

- dlouhodobě nezaměstnané a osoby ohrožené dlouhodobou nezaměstnaností
- uchazeči o zaměstnání
- zájemci o zaměstnání
- zaměstnanci ohrožení nezaměstnaností

Přínos projektu tkví hlavně v získání potřebných znalostí a praktických dovedností, které pro uchazeče vytvoří lepší podmínky pro uplatnění na trhu práce.

V souvislosti s rozdělením rolí v projektovém týmu bych doporučila zvážit, zda interní členové projekčního týmu zvládnou vykonávat svou novou roli v požadovaném rozsahu současně se svými dosavadními pracovními povinnostmi.

[73] VEBER, Jaromír, et al. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. Pojetí a význam malých a středních firem, s. 19. ISBN 978-80-247-2409-6.

5.2.4. Definování rizik

V souvislosti se zamýšleným projektem byla provedena analýza rizik formou diskuze členů projekčního týmu. Výskedkem této diskuze bylo definování jediného rizikového faktoru, na jehož eliminaci se následně projektový manažer zaměřil. Toto riziko bylo definováno jako

„Nízká informovanost o plánované realizaci rekvalifikačního programu“.

Opatření, které mělo toto riziko co nejvíce eliminovat bylo vyčlenění dostatečné výše finančních prostředků na propagaci rekvalifikačního kurzu ve veřejných sdělovacích prostředcích. Dále byl důraz kladen na fakt, aby toto zveřejnění bylo realizováno s dostatečným časovým předstihem.

Podle mého názoru nebyla rizika projektu zpracována dostatečně a došlo k nepřesnému definování opatření, která jedinému riziku měla zabránit. Více o této problematice bude pojednáno v části věnované podrobnému rozboru rizika tohoto projektu.

5.2.5. Časový harmonogram

Naplánování časového programu celého projektu bylo provedeno jednoduše rozborem jednotlivých činností projektu s využitím programu MS Excel. Výsledná tabulka měla následující podobu. V prvním sloupci byly uvedeny naplánované činnosti v postupném pořadí dle jejich realizace, ve druhém sloupci byly tyto činnosti upřesněny a detailně rozepsány, v posledním sloupci byl uveden časový údaj, kdy bude tato aktivita zahájena. Plán nebyl složitý. Aktivity, které byly v jeho rámci zpracovány, byly následující:

- Plánování projektu
- Podpis smlouvy o dotaci
- Přípravné aktivity
- Zahájení kurzů
- Ukončení kurzů
- Ukončení projektu

Žádný speciální software pro řízení projektů nebyl použit.

Projekt byl realizován v rámci 4. (poslední) výzvy daného operačního programu. Vzhledem k tomuto faktu bylo naprosto nezbytné, aby byl časový plán projektu dodržen přesně a nedošlo k žádnému časovému posunu v rámci výuky rekvalifikačních kurzů a následnému ukončení projektu. V případě nedodržení termínů by byla ohrožena výplata finančních prostředků.

Tomuto riziku nebyla ze strany projektového manažera věnována dostatečná pozornost a pozdější zdržení realizace kurzů přineslo napjatou atmosféru v rámci řídícího týmu.

Časová rezerva v délce 1 měsíce byla naplánována v období od předpokládaného podpisu smlouvy o přidělení dotace do konce přípravné fáze a dále bylo předpokládáno, že rekvalifikační kurzy skončí měsíc před nutným koncem projektu. Obě tyto rezervy byly využity a projekt by úspěšně ukončen v nejzazším možném termínu.

5.2.6. Finanční rozpočet

Finanční rozpočet byl stejně jako časový harmonogram zpracován projektovým manažerem za přispění asistentky projektu. Protože, jak již bylo zmíněno, bylo hned od počátku plánování projektu zamýšleno jeho financování z veřejných zdrojů, byl finanční rozpočet zpracován podle závazné struktury dané v Žádosti o dotaci.

Viz příloha č.3.

Částky uvedené v rozpočtu byly stanoveny na základě tržních cen a rozpočet byl důkladně zpracován tak, aby vyhovoval požadavkům posuzovaným v rámci udělení finanční dotace.

Celkové náklady byly naplánovány na Kč 898 567,6. Z toho 278 227 Kč byla částka určená na zahájení projektu a 620 340 Kč bylo určeno na realizaci výukového programu. Projekt bylo naplánováno realizovat z 50% ze strukturálního fondu a z 50% ze státního rozpočtu. Nepředpokládala ze žádné spolufinancování z vlastních zdrojů.

Nedostatkem naplánování finančního rozpočtu bylo opomenutí rozdílných cen například za služby a ubytování v jednotlivých regionech ČR. Z toho později plynuly největší rozdíly mezi plánovaným a skutečným rozpočtem. Další specifika a nedostatky rozpočtu budou rozebrány v části týkající se detailního rozboru rozpočtu.

5.2.7. Monitorovací indikátory

Na základě požadavků Žádosti o dotaci bylo nutno zpracovat monitorovací ukazatele (indikátory), podle kterých se bude projekt v rámci realizace i po jejím skončení vyhodnocovat. Protože se jedná o projekt měkký, je stanovení těchto ukazatelů záležitostí složitější. Ideální bylo vybrat charakteristiky určitým způsobem měřitelné a takové, aby zároveň vystihly podstatu projektu.

Projekční tým se shodl na následujících charakteristikách a předpokládaných výsledných hodnotách:

Název ukazatele	Jednotka	Výchozí hodnota	Plánovaná hodnota
Počet podpořených osob	Osoba	0	132
Počet účastníků kurzu – klientů služeb	Osoba	0	48
Počet účastníků kurzů s komponentou IT	Osoba	0	48
Podíl osob u kterých byl splněn účel	%	0	85
Podíl úspěšných absolventů kurzu	%	0	85

Počet podpořených osob uvedený v prvním řádku tabulky stanovuje předpokládaný počet přihlášených rekvalifikantů, tedy počet potenciálních zájemců o kurz. Tento počet je nutné během vstupních motivačních pohovorů snížit na 8 účastníků v každém kurzu, tedy 48 klientů služeb. Ve třetím řádku tabulky je znovu vidět číslo 48 a popis, že se jedná o účastníky kurzu s komponentou IT. Jinými slovy to znamená, že všichni účastníci kurzu budou současně podpořeni (vzděláni) v oblasti informačních technologií. Poslední dva řádky tabulky ukazují procento úspěšnosti v oblasti naplnění kurzů. Pokud tedy budou monitorovací ukazatele splněny minimálně z 85%, budou tím splněny jeho cíle.

5.2.8. Publicita

Bylo naplánováno, že publicita projektu bude zajištěna z velké části formou inzerce v regionálním tisku a na webových stránkách firmy GRAVOGRAF Ostrava, s.r.o., tedy žadatele podpory. Mezi potenciální uchazeče bude prostřednictvím kamelotů distribuován informační a propagační materiál v podobě letáku s podstatnými a srozumitelnými informacemi o projektu.

Naplánování těchto opatření projektový manažer považoval za jednoduché a dostatečné. Teprve při realizaci vyšly najevo komplikace, se kterými nepočítal, a které přinesly vynaložení dodatečných nákladů. O tomto problému bude pojednáno dále.

5.2.9. Změny

S žádnými změnami se v rámci fáze plánování projektu nepočítalo. Podle mého názoru bylo vhodné například do časového harmonogramu zahrnout větší časovou rezervu. V případě neočekávaných okolností, které v mnoha případech nastanou, by zmírnila dopad na možný časový posun v celkové realizaci projektu.

5.2.10. Schválení

V okamžiku, kdy byly veškeré aktivity spojené s projektem naplánovány se projektový tým sešel k jejich doplnění a schválení. K tomuto kroku došlo v první půli července 2007. Na základně všech naplánovaných a probraných činností byla odbornou asistentkou projektu zpracována finální Žádost o dotaci a ta následně odeslána se všemi potřebnými dokumenty k posouzení.

Dotace byla kladně vyhodnocena a byla přislíbena finanční podpora v plném rozsahu.

5.3. Realizace

5.3.1. Realizace plánovaných aktivit

Řídící tým projektu od začátku plánovacích aktivit začal pracovat na přidělených úkolech pod záštitou a vedením projektového manažera.

V rámci realizace přípravných prací byly všechny úkoly bez významných problémů postupně plněny.

Jednalo se o aktivity jako příprava osnov kurzu a studijních materiálů, zařízení vybavení kanceláře a školící místnosti, vyhlášení výběrového řízení na nákup PC, jeho vyhodnocení a instalace. Pozornost byla věnována také propagaci, která byla podrobně naplánovaná již v rámci Žádosti o dotaci.

V rámci propagační strategie byly realizovány inzeráty v tisku, zejména v deníku METRO, protože na území Prahy patří k nejčtenějším a je dostupný širokému okruhu potenciálních zájemců.[74] Informace o kurzu byly umístěny na webových stránkách firmy a byly zaplaceny inzeráty ve vyhledávačích (Centrum, Google, Seznam) pod heslem „Rekvalifikační kurz Corel“. Dále byly vylepeny plakáty na vhodných místech a rozneseny letáky. Kurz byl také nabízen osobně v různých skupinách sdružení občanů (národností menšiny, matky na RD).

V rámci samotné realizace výukových kurzů nastalo několik problémů, které celý projekt výrazně ovlivnily. Jednalo se zejména o:

- změnu počtu lektorů
- nenaplnění prvního kurzu a posunutí jeho realizace
- špatně naplánovaný rozpočet a financování

Tyto podstatné i další problémy, jejich důvody a následky budou detailně rozebrány v části této práce, která se zabývá lidskými zdroji, rozpočtem a rizikem. Každá z těchto oblastí bude zpracována samostatně. Změny ovlivnily zejména časový harmonogram projektu.

[74] *Deniky.net : Metro Praha* [online]. 2009 [cit. 2010-07-01]. Deníky. Dostupné z WWW: <http://deniky.net/metro-praha.html>.

5.3.2. Monitorovací zprávy

Monitorovací zpráva byla v rámci tohoto projektu vypracována třikrát. Dvě byly průběžné a třetí konečná. Největší význam měla zpráva první. Jsou v ní totiž zachyceny problémy a změny, které firma zaznamenala v počáteční fázi realizace kurzů. Zpráva také obsahuje opatření, která firma učinila, aby problémy co nejvíce eliminovala. Další dvě zprávy už pouze popisují uskutečňované aktivity a hladký průběh zbylých rekvalifikačních kurzů.

Součástí každé monitorovací zprávy byla žádost o výplatu části finančních prostředků, které byly postupně vypláceny.

5.3.3. Průběžné hodnocení

V rámci průběžného hodnocení projektu byla pozornost věnována hlavně monitorovacím ukazatelům, které byly stanoveny v rámci počátečního plánování projektu. Ukazatele se projevily jako dobře měřitelné a stanovené limity jako dosažitelné. V rámci hodnotících ukazatelů se v prvním hodnoceném období ukazuje problém s nenaplněností kurzu, který byl v následujícím období vykompenzován.

I když to není v rámci projektu požadováno, myslím si, že velmi zajímavý by byl ukazatel udržitelnosti kurzu ve smyslu uplatnění absolventů v oboru spojeném s oborem rekvalifikace. Bohužel monitorování uplatnění absolventů je z hlediska firmy nereálné.

5.3.4. Průběžné kontroly

Během pořádání kurzů byla Úřadem práce hlavního města Prahy provedena průběžná kontrola, která se týkala zejména prezenčních listin, dokumentace projektu, systému archivování dokladů, evidencí majetku a vizuální identity projektu (tedy zda je organizován, v jakém prostředí a jakou formou).

Kontrola proběhla za přítomnosti odborné asistentky projektu a její výsledek byl výborný. Nebyly zjištěny žádné nesrovnalosti a projekt byl vyhodnocen jako realizovaný přesně dle popisu uvedeného v Žádosti a dle pozdější úpravy v první monitorovací zprávě.

5.4. Uzavření projektu

5.4.1. Konečná fakturace

Fakturace byla uskutečňována postupně a poslední Žádost o výplatu peněžních prostředků byla doprovázena závěrečnou monitorovací zprávou, která vyhodnocovala celý projekt a dokládala vyčerpání všech přislíbených finančních prostředků.

5.4.2. Závěrečná zpráva

Požadavek na speciální závěrečnou zprávu v rámci udělení dotace není nijak stanoven. Závěrečnou zprávou je tady závěrečná monitorovací zpráva a závěrečný přehled monitorovacích ukazatelů. Závěrečná monitorovací zpráva vyhodnotila poslední fázi projektu, která proběhla dle plánu a bez jakýchkoli změn nebo problémů, tedy úspěšně. Závěrečný přehled ukazatelů byl shrnutím celého projektu a vyplývá z něj úspěšné splnění a naplnění všech hodnotících ukazatelů, které byly stanoveny ještě před zahájením projektu.

Projekt byl zakončen závěrečnou monitorovací zprávou, jejíž forma je předepsaná v rámci udělení finanční dotace.

5.4.3. Následná kontrola

Následná kontrola, tedy kontrola, která je provedena po ukončení projektu ve firmě GRAVOGRAF Ostrava zatím neproběhla. Mohou ji realizovat například následující subjekty: NKÚ, ministerstvo financí, finanční úřad. Tato kontrola se týká zejména uložení projektové dokumentace a vizuální kontroly účetních dokladů, zjišťuje, zda finanční prostředky byly využity řádně a účinně.[75]

Dle mého názoru by tato kontrola opět proběhla úspěšně. Všechny dokumenty a účetní doklady jsou uloženy v sídle společnosti GRAVOGRAF Ostrava v tištěné i elektronické formě. Dále jsou archivovány i fotografie z kurzů a veškeré propagační materiály.

[75] *Www.ipodnikatel.cz : Co je dobré znát v souvislosti s dotacemi* [online]. 2009 [cit. 2010-07-01]. I-podnikatel. Dostupné z WWW: <http://www.ipodnikatel.cz/co-je-dobre-znat-v-souvislosti-s-dotacemi.html>.

6. Detailní popis vybraných problémových oblastí projektu

6.1. Lidské zdroje projektu

6.1.1. Projekční tým

Projekční tým byl vytvořen z části z externích a z části z interních pracovníků firmy a rozdělen na tým řídící a tým řešitelský.

Řídící tým měl na starosti formou kontrolních dnů průběžně sledovat a vyhodnocovat průběh a realizaci klíčových a dílčích aktivit, čerpání rozpočtu, plnění indikátorů a realizaci a efektivitu rekvalifikačního programu. V případě neshod přijímal operativní opatření k jejich odstranění a nápravná opatření. Do řídícího týmu byl zařazen i externí konzultant, který garantoval bezchybné vedení projektu a čerpání finančních prostředků.

Průběžná kontrola kurzů probíhala formou jak formálních tak neformálních metod. Z metod formálních lze uvést například závěrečné písemné hodnocení kurzu jednotlivými účastníků. Toto hodnocení zejména u prvních dvou pořádaných kurzů pomohlo následující kurzy sjednotit, zjednodušit a tím vylepšit. Mezi metody neformální patřily zejména cílené rozhovory jak s účastníky kurzů, tak s jednotlivými lektory.

Řídící tým se skládal z:

- Manažer projektu
- Odborná asistentka
- Ekonom
- Účetní

Řešitelský tým se skládal z odborných lektorů různých zaměření a jejich hlavním a jediným úkolem bylo zajistit výukovou část projektu a předat své odborné

znalosti a vědomosti účastníkům kurzu. Dva lektoři byli interní zaměstnanci firmy, dva externí.

Konkrétní skladba řešitelského týmu byla následující:

- Odborný lektor pro grafiku
- Odborný lektor pro grafiku 2
- Odborný lektor pro obsluhu strojů, přípravu materiálů a technického vybavení
- Odborný lektor pro BOZP, PO a základy podnikání

Zapojení jednotlivých členů týmu v projektu ukazuje následující tabulka:

Role člena týmu	Interní/externí	Úvazek	Zapojení
Manažer	Interní	0,468	Vedení projektu, řízení realizačního týmu
Odborný asistent	Externí	0,117	Sledování kvality programu, garance provádění lekcí, cvičení, školící pomůcky
Ekonom	Externí	0,117	Plán a kontrola čerpání financí
Účetní	Externí	0,117	Vedení účetnictví projektu
OL pro grafiku	Interní	0,156	Výuka a cvičení dle osnovy
OL pro grafiku	Externí	0,156	Výuka a cvičení dle osnovy
OL BOZP	Externí	1	Výuka a cvičení dle osnovy
OL materiály	Interní	0,15	Výuka a cvičení dle osnovy

6.1.2. Manažer projektu

Úlohu vedoucího projektu zastával jednatel - ředitel společnosti GRAVOGRAF Ostrava, s.r.o. Z této situace vyplynuly jak pozitivní, tak negativní jevy, ovlivňující realizaci projektu.

Jednalo se o první projekt, který manažer projektu realizoval a zcela se spoléhal na své mnohaleté zkušenosti z podnikání, žádné teoretické přípravě pro vedení projektů se před zahájením projektu nevěnoval. Z tohoto důvodu se dopustil chyby při sestavování rozpočtu a několika dalších chyb, například podcenění plánování rizika, kterým by se pravděpodobně po prostudování vhodné literatury vyhnul.

Jednatel (vedoucí pracovník) spojil funkci manažera projektu se svou obvyklou úlohou ve společnosti, kterou je domlouvání zakázek a dohled na jejich realizaci, zejména na severní Moravě. Tento fakt přinesl komplikace zejména v souvislosti s pracovním vytížením, které bylo způsobeno hlavně díky realizaci projektu v Praze a vedením většiny zakázek na Moravě.

Velkou výhodou vedoucího projektu byla jeho schopnost vést a organizovat ostatní pracovníky podílející se na projektu a dále jeho znalosti v oblasti grafiky, reklamy a podnikání obecně. Na jeho znalostech a zkušenostech byla postavena teoretická výuka v kurzu a zpracování výukových materiálů.

6.1.3. Cílové skupiny

Hlavním cílem rekvalifikačního kurzu bylo zvýšit uplatnitelnost absolventů na trhu práce, kurz byl zaměřen také na teoretickou výuku základů podnikání, a proto byl předpoklad, že absolventi mohou začít pracovat jako osoby samostatně výdělečně činné.

Cílové skupiny, na které byl projekt primárně zaměřen, byly:

- Osoby dlouhodobě nezaměstnané – pracovníci aktivně hledající zaměstnání po dobu delší než 6 měsíců
- Osoby ohrožené nezaměstnaností – pracovníci v odvětvích, kde dochází k významnému propouštění
- Uchazeči o zaměstnání – ostatní osoby aktivně hledající zaměstnání

Rekvalifikační kurz byl ale koncipován tak, aby byl atraktivní a vhodný i pro další skupiny obyvatelstva, u kterých existuje předpoklad určitých nesnází s hledáním vhodného zaměstnání. Jedná se například o osoby se zdravotním postižením, osoby bez kvalifikace, osoby na a po rodičovské dovolené (během kurzu bylo zajištěno hlídání dětí), absolventy škol, osoby bez vzdělání a osoby nad 50 let věku.

Způsob, jakým byli oslovování uchazeči z cílových skupin, byl zaměřen na mediální publicitu zaměřenou na místa, kde se tyto osoby často pohybují (plakáty na nástěnkách pražských úřadů práce), a dále na osobní jednání s představiteli sdružení, spolků a podobných organizací, které pod sebou cílové osoby sdružují (centra pro matky s dětmi, vedoucí romských komunit atd.)

6.1.4. Problémy v oblasti lidských zdrojů

Během realizace projektu se vyskytly problémy, které musely být následně řešeny. Prvním z nich byl výpadek jednoho z lektorů pro grafiku, který z důvodu rodinných problémů nemohl nastoupit k výkonu své funkce. Tato situace byla vyřešena navýšením úvazku druhému lektorovi, který tak zajistil kompletní výuku v oblasti grafiky všem účastníkům kurzu.

Největší komplikace v oblasti lidských zdrojů byly spojeny s cílovými skupinami a naplněností jednotlivých kurzů. Je třeba připomenout, že celý projekt byl realizován v rámci poslední výzvy operačního programu, který byl spojen s obdobím pro dotace 2004-2006. Tato poslední výzva rozdělovala dodatečné finanční prostředky a podmínkou pro jejich výplatu bylo dokončení projektu, v tomto případě ukončení rekvalifikačního kurzu, nejpozději do konce června 2008. Jednotlivé kurzy byly naplánovány tak, aby poslední kurz končil v květnu 2008.

První kurz měl, po posunutí podpisu dotace o jeden měsíc, začít 7. 1. 2008 a i přes předchozí intenzivní propagaci a inzerci se nepřihlásil ani jeden účastník. Okamžitě byla zvýšena propagační činnost, například se rozdávaly letáčky před budovami úřadů práce v Praze. Během následujícího týdne se přihlásili dva zájemci a projekt tak odstartoval o týden později prvním kurzem o dvou účastnících.

V rámci zvýšeného úsilí při propagační činnosti bylo také realizováno několik schůzek s představiteli nadací a sdružení v Praze, které zaštiťovaly a stále zaštiťují cílové osoby projektu (nadace Oáza v Karlíně, DNM – centrum pro integraci) a manažer projektu se vždy setkal s nadšenou reakcí. Tato aktivita se ale ukázala jako naprosto zbytečná, neboť během doby trvání kurzů se nepodařilo do kurzu zapojit ani jednu osobu romského původu, rodiče na mateřské dovolené nebo osobu zdravotně postiženou.

Situace s nenaplněným kurzem se již neopakovala, do následujících kurzů se již pokaždé podařilo zapojit potřebný počet zájemců. Do každého dalšího kurzu byl brán jeden účastník navíc, aby se naplnil plán v počtu rekvalifikovaných účastníků a vyrovnal se tak nedostatečný počet rekvalifikantů způsobený nenaplněným prvním kurzem. Asi v polovině, tedy během realizace čtvrtého kurzu se situace začala obracet. Zájemců bylo nadbytek a další se museli dokonce odmítat.

Z čeho pramenily problémy v oblasti lidských zdrojů? Například nedostatečný počet zájemců o první kurz řídící tým odůvodnil v monitorovací zprávě nevhodně zvoleným prvním termínem. Po vánočních svátcích a oslavách Nového roku se případní zájemci teprve po podobných nabídkách začali rozhlížet a pokud existenci kurzu zaregistrovali, přihlásili se až na pozdější termín.

V okamžiku, kdy se první kurz setkal s tak velkým nezájmem potenciálních účastníků, byla velká pravděpodobnost, že přislíbená dotace, respektive již vyplacená záloha bude muset být vrácena a projekt bude vyhodnocen jako neúspěšný. Teoretickým řešením by bylo posunutí kurzu například o měsíc a do té doby intenzivně projekt propagovat a najít vhodný počet účastníků. V tomto případě, vzhledem k podmínce popsané výše, tedy situaci, kdy podmínkou dotace bylo ukončení všech kurzů do konce června 2008, nebylo toto řešení možné. Za faktem, že se ostatní kurzy podařilo naplnit a dokonce dohnat ztrátu z prvního kurzu, stojí maximální úsilí manažera projektu a odborné asistentky.

Podle mého názoru manažer projektu v této oblasti podcenil identifikaci a řízení rizik. Nebylo důkladně projednáno, jaké krizové situace mohou během projektu v této oblasti nastat.

Druhou oblastí, ve které bych zvolila jiný přístup, je tvorba projekčního týmu. Myslím si, že vzhledem k rozsahu kurzu a počtu účastníků bylo například zbytečné plánovat dva lektory pro výuku grafiky, tento názor podporuje fakt, že po vypadnutí jednoho lektora zvládl v této oblasti výuku bez problémů druhý lektor. Dále bych určitě spojila funkce odborného asistenta a ekonoma projektu, popřípadě účetního a ekonoma projektu. Projekt totiž nebyl tak rozsáhlý, aby byla kontrola rozpočtu prováděna samostatně jinou osobou.

6.2. Finanční rozpočet

6.2.1. Plánovaný rozpočet

Rozpočet projektu byl zpracován podle šablony v systému Benefit 7 a pouze jeho podbody byly upraveny podle konkrétních požadavků na tento projekt. Celý plán sestavil manažer projektu. Naplánování finančních prostředků pro jednotlivé oblasti proběhlo v souladu s obecnými požadavky, například aby částka určená na zařízení a vybavení nepřesáhla 30% přímých nákladů na projekt.

Viz příloha č. 2.

Pokud bych měla rozebrat plánovaný rozpočet projektu, je z něj patrné, že celá jedna třetina prostředků je určena na mzdové náklady odborných lektorů a řídícího týmu. 15% prostředků je určeno na cestovné, diety a ubytování mimopražských lektorů a řídícího týmu. Jediné zařízení, které bylo na realizaci rekvalifikačního kurzu nutno pořídit byly počítače – notebooky včetně programů a datový projektor. Na nákup počítačů bylo nutno vypsat výběrové řízení. Jejich cena tvořila čtvrtinu celkových nákladů na projekt. Další náklady byly spojeny s pronájmem kanceláře a školící místnosti a s náklady na spotřební materiál, který účastníci kurzu použili pro výuku. Náklady na publicitu a školící materiál tvořily necelá 4% celkových nákladů a náklady na občerstvení účastníků a případné hlídání dětí 8% celkových nákladů.

6.2.2. Skutečný rozpočet

Kontrolu plnění rozpočtu a jeho dodržování měl na starosti ekonom projektu. Přehled již vyčerpaných prostředků byl přílohou každé Monitorovací zprávy a Žádosti o výplatu peněžních prostředků.

V oblasti sestavení plánovaného rozpočtu přiznává manažer projektu nejvíce chyb. Dle jeho slov skutečný rozpočet převýšil plánované náklady v oblasti ubytování lektorů, nájemného za kancelářské a školicí prostory. Významně také ovlivnil kvalitu počítačů, protože jejich nákup byl zcela podřízen plánované ceně, která se ukázala jako naprosto nedostačující. Manažer později litoval, že do plánovaného rozpočtu nezařadil například nákup staršího gravírovacího stroje, na němž by bývalo bylo vhodné ukazovat proces výroby přímo ve školicí místnosti. Tuto praktickou část výuky ale úspěšně nahradil exkurzí do firmy v Praze, která na velkých gravírovacích strojích také pracuje.

6.2.3. Problémy v oblasti finančního rozpočtu

Hlavní problém v oblasti plánování rozpočtu bych charakterizovala jako stanovení některých cen odhadem. Jak jinak totiž vysvětlit, že na veřejnou publicitu a reklamu v novinách, které je i v rámci Žádosti o přidělení dotace věnována velká pozornost a společnost musí naplánovat každý krok, který v této oblasti hodlá učinit, byla vyčleněna pouze 4 procenta rozpočtu, konkrétně 30 000 Kč. Pokud by měl manažer projektu přehled například o cenách inzerátů v časopisech nebo v dopravních prostředcích vyčlenil by na tuto oblast částku několikrát vyšší. Podle mého názoru se částka použitá na propagaci rekvalifikačního kurzu projevila v neobsazenosti prvního kurzu.

Další oblastí, na kterou při stanovení cen nejspíš nebylo vůbec pamatováno, byl rozdíl v cenách pronájmů bytů a kancelářských prostor na severní Moravě, kde manažer projektu provádí podnikatelskou činnost a bydlí a v Praze, kde byl kurz pořádán. Při stanovení cen nejspíš nebyly brány v úvahu vyšší ceny za tyto služby v hlavním městě. Na pronájem bytu bylo měsíčně vyčleněno 7 500 Kč, na pronájem kancelářských prostor 10 000. Na tomto místě je nutno podotknout, že bylo nutno zajistit takové kancelářské prostory, které by se skládaly ze dvou místností, z nichž jedna by sloužila jako kancelář, úschovna materiálu a přípravna občerstvení a druhá jako školící místnost pro 8 účastníků kurzu a lektora. Protože v rozpočtu nebyly uvedeny náklady na zařízení těchto místností, předpokládal se jejich pronájem i s vhodným zařízením. Podle mého názoru je při těchto požadavcích cena 10 000 Kč měsíčně naprosto nevhodná. Pokud se jedná o pronájem bytu, problém se vyskytl u doby nájmu, kterou je půl roku. Na dlouhodobý pronájem je to totiž doba příliš krátká. Od pronájmu bytu se nakonec upustilo, jako cenově přijatelnější se totiž ukázalo platit na část měsíce hotel. Pronájem kancelářských prostor byl nakonec zajištěn, ale za cenu mnohem vyšší než je ta v plánovaném rozpočtu.

Dalším problémem bylo nevyčerpání finančních prostředků, které byly přiděleny na péči o děti účastníků na rodičovské dovolené. Protože o tuto službu nebyl zájem, prostředky by propadly. V rámci Žádosti bylo tedy požádáno o převod prostředků z této oblasti do prostředků určených na propagaci a reklamu. Této změně bylo vyhověno a peněžní prostředky tak nebylo nutno vracet a podhodnocená oblast byla navýšena alespoň o tuto částku.

Závěrem je nutno podotknout, že oblast finančního plánování byla zpracována ledabyle a manažer projektu to považuje za svou největší chybu v rámci celého projektu.

6.3. Vztah k riziku

6.3.1. Plánování rizika

Jak již bylo několikrát zmíněno, plánování rizika bylo u tohoto projektu nedostatečné, z tohoto důvodu nelze rozebrat ani přístup k řízení rizika. Při zpracování Žádosti o dotaci bylo uvedeno jediné riziko a to konkrétně „Nízká informovanost o plánované realizaci rekvalifikačního kurzu“. Toto riziko bylo vyhodnoceno jako nízké a opatření, jak mu předejít, bylo popsáno následovně: „Vyčlenit dostatečné množství finančních prostředků na propagaci před zahájením realizace kurzu“.

6.3.2. Vyhodnocení rizika

Jak již bylo uvedeno v kapitole týkající se rozpočtu, dostatečná částka na propagaci vyčleněna nebyla a jistě i z důvodu podcenění tohoto rizikového faktoru došlo ke kritické neobsazenosti prvního kurzu.

Hodnocení a analýza rizika je velmi důležitou součástí projektového řízení a na tomto příkladu bylo jasně ukázáno, že firmy tuto problematiku stále podceňují. Pokusím se tedy provést analýzu rizika tak, jak ji měl zpracovat manažer projektu ve firmě GRAVOFGRAF Ostrava, s.r.o. Analýza bude obecně zaměřena na měkké projekty a k jejímu zpracování použiji metodu RIPRAN, která byla popsána v teoretické části práce.

6.3.3. Navržená analýza rizika měkkého projektu

Na začátku je nutné sestavit časový plán analýzy rizika, vzhledem k zaměření a typu projektu bych zařadila zpracování analýzy rizika do přípravné, plánovací fáze projektu a to konkrétně do období za definování předmětu projektu, ale jednoznačně před stanovení zařazení projekčního týmu do organizační struktury a před zpracování časového a finančního plánu. Plánování těchto aktivit by totiž analýza rizika měla ovlivnit.

Tým pro zpracování analýzy rizik bych sestavila z manažera projektu a odborného asistenta. Zkušenosti těchto dvou pracovníků a jejich představa o zamýšleném projektu, by měly být dostatečnou vstupní hodnotou pro zpracování kvalitní analýzy. Po zpracování analýzy rizika bych jednoznačně doporučila výstupy konzultovat i s členy realizačního týmu. Ti, neovlivnění názorem a přístupem zpracovatelů, mohou doplnit jednotlivé kroky vhodnými připomínkami a podněty, na které bylo zapomenuto.

Jako první je nutno definovat hrozby, kterým bude projekt čelit a scénáře, které mohou nastat v souvislosti s těmito hrozbami. Tyto hrozby jsou zpracovány na základě popisu projektu a se zohledněním vnějších a vnitřních vlivů. Rozhodla jsem se definovat hrozby s ohledem na důležité části plánování projektu. Tento postup by měl sloužit hlavně k neopomenutí zpracování rizika v oblastech, které jsou pro kvalitní naplánování a budoucí realizaci projektu klíčové. Riziko tak bude definováno v oblastech plánování lidských zdrojů, časového a finančního plánu, publicity, administrativního zpracování dotace a archivace dokumentů pro případ kontroly. Zpracování této analýzy rizik jsem konzultovala s odbornou asistentkou projektu společnosti GRAVOGRAF Ostrava, s.r.o., a na základě jejích zkušeností jsem určila pravděpodobnosti jednotlivých scénářů.

Další etapou je pro každé riziko definovat opatření, které bude hrozbu nebo její dopad snižovat. V tomto případě jsem opatření definovala takovým způsobem, aby byl jejich popis jednoduchý a jasný, přesně tak, jak si malý projekt žádá. Dále jsem kladla důraz na realizovatelnost opatření, minimální náklady a účinnost. Za opatření, která by měla eliminovat hrozby při řízení malého projektu, jsou u projektu firmy GRAVOGRAF Ostrava, s.r.o., odpovědní zpracovatelé analýzy rizik.

Hrozba č. 1	Změny ve složení projekčního týmu
Scénář	V projekčním týmu dojde k personálním změnám nebo výpadku člena týmu. Pravděpodobnost 20%.
Dopad	Pokud dojde k výpadku jednoho z nenahraditelných členů týmu (manažera projektu, asistenta projektu) je realizace projektu ohrožena. U členů nahraditelných (školitel BOZP) je výpadek komplikací, ale projekt nemusí nutně ohrozit.
Opatření	K projektu by měl být zpracován podrobný plán projektu a jiné písemné dokumenty (např. dokumenty nutné pro udělení dotace), které v případě výpadku důležitého člena týmu poskytnou dostatečné informace o směřování projektu a dalším postupu. U školitelů je vhodné mít představu o možném zastupiteli. Nákladem na toto opatření je mzda pracovníka, který zpracovává dokumentaci, popřípadě náklady spojené s tvorbou seznamu školitelů náhradníků (telefonní poplatky).

Hrozba č. 2	Špatné časové plánování
Scénář	Dojde k časovému posunu realizace, který způsobí komplikace. Pravděpodobnost 50%.
Dopad	Projekt nebude dokončen včas nebo překročí nejzazší termín určený pro ukončení projektu a podání Žádosti o dotaci.
Opatření	Příčiny časového posunu mohou být buď externí (krize odvětví) a nedají se tedy ovlivnit nebo interní (opomenutí plánování některých aktivit) a na jejich eliminaci by se projektový tým měl zaměřit. Je nutné důkladně zpracovat časový plán a naplánovat časové rezervy a celý projekt tak, aby určitý časový posun neovlivnil úspěšnost projektu. Zpracovat se dá tato problematika například graficky, s minimálními náklady pomocí časového diagramu. Náklady jsou spojeny například s vytvořením grafického zpracování časového plánu a záleží tedy na mzdě pracovníka, který jej zpracovává.

Hrozba č. 3	Nevhodně naplánovaný rozpočet
Scénář	Nereálně nízký rozpočet. Nekompletní rozpočet. Rozpočet nesestavený v souladu s požadavky projektu. Pravděpodobnost 60%.
Dopad	Nereálně nízký rozpočet ohrozí kvalitu projektu a jeho úspěšné dokončení nebo neočekávaně navýší firmě náklady a ta musí

	projekt dotovat, aby umožnila jeho realizaci a dokončení.
Opatření	Věnovat sestavení rozpočtu dostatečnou pozornost, protože finanční stránka projektu, její přiměřenost a odůvodnitelnost je to, co dělá plán projektu kvalitním. Nákladem jsou zde prostředky vynaložené na zpracování rozpočtu, tedy opět mzda pracovníka.

Hrozba č. 4	Nedostatečná publicita
Scénář	Projekt není dostatečně propagován na veřejnosti. Pravděpodobnost 50%.
Dopad	Potenciální uchazeči nejeví o kurz zájem. Nebude tak naplněna plánovaná kapacita kurzů, na které závisí vyplacení finančních prostředků.
Opatření	Dostatečně projekt veřejně propagovat formou reklamy, letáků, inzerátů, schůzek v zájmových i jiných sdruženích. Vynaložit prostředky v dostatečné výši na propagaci a zveřejnění projektu.

Hrozba č. 5	Chyby při zpracování dotace
Scénář	V Žádosti o dotaci se mohou objevit formální chyby nebo koncepční nedostatky. Pravděpodobnost 50%.
Dopad	Žádost nebude schválena a nedojde k přidělení dotace.
Opatření	Kvalitní a pečlivé zpracování dotace zkušeným odborníkem. Nákladem jsou zde mzdové nároky asistenta projektu.

Hrozba č. 6	Neuspokojivá následná kontrola
Scénář	Při následné kontrole, která může proběhnout až do deseti let od ukončení projektu, budou zjištěny podstatné nedostatky. Pravděpodobnost 10%.
Dopad	Nucené vrácení přidělené dotace.
Opatření	Zpracování a skladování veškeré dokumentace spojené s projektem podle projektových požadavků. Náklady při opatřeních nevznikají, je pouze nutné dohlédnout na zpracování dotace dle projektových požadavků během realizace projektu a následně pak tuto dokumentaci uskladnit.

Za nejdůležitější při řízení rizik tohoto projektu bych považovala hrozbu č. 5, tedy Chyby při zpracování dotace. Je to bod, na kterém celý projekt stojí a bez finančních prostředků z EU by rekvalifikační kurz vůbec nebyl realizován. Na stupnici významnosti bych dále zařadila hrozbu č. 2, Špatné časové plánování. Jak jsem již řekla výše, tento projekt bylo nutno dokončit přesně na čas a pokud by se tak nestalo, opět by nebyly vyplaceny žádné peněžní prostředky. Tyto dvě nejdůležitější hrozby ohrožují výplatu dotace přímo. Další hrozby ovlivňují přímo realizaci projektu. Výplata peněžních prostředků je tak ohrožena pouze nepřímo. Význam ostatních hrozeb je také velký a přibližně stejný, je důležité na ně pamatovat a jejich riziko a pravděpodobnost neustále snižovat. Nejmenší pravděpodobnost je přiřazena hrozbě č. 6, tedy Neuspokojivé následné kontrole. Důvodem jejího zařazení je existence možnosti, že dotace bude odebrána zpětně, pokud nebude dokumentace projektu archivována po 10 let.

Pokud by vedoucí projektu zpracoval analýzu rizik projektu tímto způsobem, pravděpodobně by nedošlo k opomenutí některých skutečností (například nedostatky při zpracování finančního plánu) a realizace projektu by byla méně stresující a měla by hladší průběh. Projektový manažer by byl také připraven na změny, které mohou během projektu nastat (například výpadek jednoho lektora) a měl by připraven scénář postupu v této situaci.

Obecně by se dalo shrnout, že analýza rizik při řízení projektu není nepostradatelná. Její absence ale řízení projektu ohrožuje jak časově, tak kvalitativně, negativně také ovlivňuje atmosféru v rámci projektového týmu a v neposlední řadě také přináší zbytečné stresové situace manažerovi projektu.

7. Vyhodnocení projektu

Vyhodnocení projektu bude provedeno ze tří pohledů, jako první z pohledu firmy GRAVOGRAF Ostrava, s.r.o., druhé vyhodnocení bude provedeno z pohledu absolventů kurzu a třetí, poslední hodnocení bude zaměřeno na projektové řízení ve firmě.

7.1. Vyhodnocení projektu z pohledu firmy GRAVOGRAF Ostrava, s.r.o.

Ukončení a hodnocení projektu firmou bylo realizováno pouze na základě konečné monitorovací zprávy celého projektu, která je nutná pro výplatu zbylé části finančních prostředků.

Viz příloha č.4.

Praktické ukončení projektu proběhlo po ukončení posledního výukového kurzu formou vyklizení pronajatých prostor a převozem veškeré nezbytné dokumentace k projektu do sídla firmy v Ostravě, kde jsou materiály do dnešního dne uloženy.

Projekt nebyl ukončen žádnou souhrnnou závěrečnou zprávou, proto jsem se ji rozhodla zpracovat v rámci této práce. Zpráva odpovídá požadavkům na Závěrečnou zprávu pro vyhodnocení měkkých projektů, která byla detailně rozebrána v teoretické části této práce.

Pro zpracování Závěrečné zprávy jsem použila následující podklady:

- Žádost o dotaci
- Průběžné monitorovací zprávy
- Závěrečnou monitorovací zprávu
- Rozbor monitorovacích indikátorů
- Účetní doklady projektu

Výslednou zprávu jsem konzultovala s odbornou asistentkou projektu a ta neměla k její podobě žádné výhrady.

ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA PROJEKTU (pro neinvestiční projekty)

SEKCE 1: INFORMACE O PROJEKTU

11.1	ZEMĚ/REGION	Česká republika/ Praha	
11.2	ČÍSLO PROJEKTU	CZ.04.3.07/1.1.01.4	
11.3	NÁZEV PROJEKTU	Návrhář komerční reklamy – grafik a obsluha řezacích a gravírovacích plotterů	
11.4.	FIRMA	GRAVOGRAF Ostrava, s.r.o.	
11.5	DATUM SCHVÁLENÍ PROJEKTU	1. 12. 2007	
		SCHVÁLENÉ	SOUČASNÉ
11.6	DATUM DOKONČENÍ PROJEKTU	30.6.2008	30.6.2008
11.7	CELKOVÁ ČÁSTKA DOTACE	898.567,60	898.567,60
	VYHODNOCENÍ PROJEKTU		
11.8	DOSAŽENÍ PROJEKTOVÝCH CÍLŮ*	Uspokojivé, jak bylo naplánováno	
11.9	ZPOŽDĚNÍ DOKONČENÍ PROJEKTU (V MĚSÍCÍCH)	1	
11.10	PROCENTO SCHVÁLENÝCH NÁKLADŮ	100%	
11.11	CELKOVÉ HODNOCENÍ	Projekt byl úspěšný	
	DOKUMENTY A ZPRÁVY		
11.12	ZPRÁVA O PROVEDITELNOSTI	NE	
11.13	MONITOROVACÍ ZPRÁVA	ANO	1) 29. 2. 2008 2) 31. 5. 2008
11.14	ZÁVĚREČNÁ MONITOROVACÍ ZPRÁVA	ANO	30. 6. 2008

* použijte: Vysoce uspokojivé, Uspokojivé, jak bylo naplánováno, Uspokojivé, ačkoli ne tak, jak bylo naplánováno, Neuspokojivé, Nepřijatelné

[1] Vysvětlení (dobrovolné):

*Označte, zda je tato zpráva průběžná ☐ nebo konečná ☑ .

SEKCE 2: DOSAŽENÍ PROJEKTOVÝCH CÍLŮ

2.1 Projektové cíle

č.	Plánované aktivity	Měrná jednotka	Dosažená hodnota	Komentář
1	Počet podpořených osob	Osoba	132	Splněno
2	Počet účastníků kurzu	Osoba	48	Splněno
3	Podíl účastníků kurzu	%	100	Splněno

SEKCE 3: ČASOVÝ ROZPIS

č.	Etapy	Předpokládané datum	Skutečné datum
1	Plánování	Červen 2007	Červen 2007
2	Podpis dotace	Listopad 2007	Prosinec 2007
3	Příprava	Listopad 2007	Prosinec 2007
4	Zahájení 1. kurzu	7. 1. 2007	14. 1. 2008
5	Dokončení 6. kurzu	Květen 2007	Červen 2008
6	Dokončení projektu	30. 6. 2010	30. 6. 2010
7	Konečný posun časového plánu byl 1 měsíc		

SEKCE 4: ZPOŽDĚNÍ, PROBLÉMY A NÁPRAVNÉ AKTIVITY

Problémová oblast	Popis	Opatření
Podpis smlouvy	K podpisu smlouvy došlo o 1 měsíc později než bylo zamýšleno.	Zahájení 1. kurzu bylo posunuto na začátek měsíce ledna 2008.
Málo účastníků 1. kurzu	Do prvního kurzu se nepřihlásili žádní účastníci	Byla zintenzivněna propagační kampaň a bylo na ni vyčleněno více finančních prostředků. Začátek kurzu byl o týden posunut.
Rozpočet nebyl vhodně zpracován	Částky některých rozpočtových položek se ukázaly jako nevhodně nízké.	Úsporná opatření (např. zaplacení hotelu na určité dny místo pronájmu bytu na celou dobu) a některé položky musely být firmou dotovány (např. pronájem kanceláře).
Změna ve složení řešitelského týmu	Z rodinných důvodů odřekla výuku v kurzu jedna lektorka.	Její část kurzu převzala druhá lektorka.

SEKCE 5: ROZPOČET A NÁKLADY, ROZDÍLY OD PLÁNU

Položka	Předpoklad (CZK)	Skutečná cena (CZK)	Rozdíl (CZK)	Komentář
4.3.1. nájemné kancelář	60 000	72 000	12 000	Špatný odhad nákladů
5.5.1. publicita - inzerce	30 000	61 200	31 200	Špatný odhad nákladů
7.3.1. příspěvek na péči	31 200	0	-31 200	Převeden na publicitu
Celkem			**12 000**	

SEKCE 6: PONAUČENÍ, DŮLEŽITÉ OKAMŽIKY A ABSOLVOVANÉ KONTROLY

6.1 Ponaučení

Při realizaci dalšího projektu by byla větší pozornost věnována definování rizik. Rozpočet by byl sestaven s ohledem na cenová specifika daného regionu.

6.2 Důležité okamžiky

Ke všem těmto okamžikům se musí naplánovat časová rezerva, která pomůže projekt realizovat, i když tyto okamžiky nenastanou přesně v určený čas. Musí být určen jejich nejpozdější možný průběh, který ještě neohrozí realizaci projektu nebo výplatu dotace.

- Podpis Smlouvy o poskytnutí dotace
- Zahájení prvního kurzu
- Ukončení posledního kurzu
- Ukončení projektu

6.3 Absolvované kontroly

Kontrola proběhla v posledním období konání kurzů. Za firmu GRAVOGRAF Ostrava, s.r.o., se jí zúčastnila odborná asistentka projektu, která předložila veškeré podklady, jak účty a smlouvy, tak jinou povinnou dokumentaci. Fakticky provedla kontrolní komisi prostory, kde zrovna probíhala výuka a objasnila jim celý obsah kurzu a jeho zaměření. Kontrola nenašla žádné nedostatky na způsobu vedení projektu nebo čerpání finančních prostředků.

7.2. Vyhodnocení z pohledu absolventů kurzu

V závěru každého kurzu mohli účastníci (absolventi) kurzu vyjádřit svůj názor na jeho průběh, vznést připomínky nebo doporučení pro další kurzy. Ukázka formuláře viz příloha č.5.

Dotazník vyplnilo všech 48 účastníků kurzu a z jejich odpovědí vyplývá, že kurz považují za velice zajímavý a práce v této oblasti by je zajímala. Zejména oceňovali praktičnost výuky a ukázky práce přímo na gravírovacích strojích v rámci exkurzí. Nedostatky, které v dotaznících zmínili se v prvních kurzech týkaly například lepšího procvičení práce s grafickým programem a lektor dle jejich požadavků výuku upravil. Jiné nedostatky zmíněny nebyly.

7.3. Vyhodnocení projektového řízení

Pokud bych měla vyhodnotit přístup řídícího týmu k projektovému řízení, shrnula bych jej jako čistě založený na praktických zkušenostech. Všichni členové týmu byli a jsou ve svých oborech velmi zkušenými odborníky, proto byl projekt, i přes některé nesnáze, úspěšně dokončen. Jednalo se o první projekt, který firma realizovala a s tím souvisely i komplikace, které během realizace nastaly. Věřím, a vedoucí projektu mi to potvrdil, že při realizaci dalšího projektu by se poučili z drobných chyb a projekt by měl hladší průběh.

Myslím si, že nesnázím spojeným s realizací projektu se dalo částečně předejít. Určitě by bylo přínosné před zahájením přípravné (plánovací) části projektu najít čas na nastudování některé z knih zabývající se projektovým řízením (např. autorky Svozilové). Podle mého názoru by si vedoucí projektu musel i po zevrubném prolistování knihy uvědomit důležitost například řízení rizik, kterému je v téměř každé knize věnována velká část a tuto oblast by pak pravděpodobně při plánování projektu zpracoval důkladněji.

V souvislosti s projektovým řízením projektu nesmím zapomenout na okolnost, která podle mě řízení projektu velmi usnadnila, je jí skutečnost, že byl projekt financovaný z evropských zdrojů. Pro toto financování je nutné zpracovat velké množství povinných dokumentů, ať už se jedná o samotnou Žádost o dotaci nebo Monitorovací zprávy informující o průběhu projektu, které mají předepsanou podobu a

strukturu. Díky těmto dokumentům, které v podstatě provázejí žadatele, později příjemce dotace jednotlivými fázemi projektového řízení, je věnována pozornost všem důležitým oblastem životního cyklu projektu. Důvod tohoto jednání je podle mě zřejmý, pokud již byl projekt žadatele vybrán jako vhodný pro podporu, existuje velký zájem o jeho dokončení, a proto jsou všechny povinné dokumenty, které musí žadatel zpracovat, v podstatě osnovou pro projektové řízení.

7.4. Celkové shrnutí

Vedoucí projektu vidí hlavní přínos projektu v propagaci firmy, získání nových kontaktů a určité prestiže. Dle jeho slov by další projekt realizoval obdobným způsobem a pouze se vyvaroval chyb, kterých se dopustil. Fakt, že projekt musel částečně dotovat z vlastních prostředků, považuje za svou největší chybu a příště by věnoval sestavení rozpočtu daleko větší pozornost. Realizovat další projekt podobného zaměření se zatím nechystá.

Asistentka projektu má zpětně k popisu a rozsahu projektu mnoho připomínek. Uznává, že projekt formálně naplnil všechny stanovené cíle, ale podotýká, že aby byl projekt úspěšný v rámci zvýšení zaměstnanosti, musel by být realizován jiným způsobem. Její připomínky se týkají zejména délky kurzů ve smyslu jejího prodloužení, dále náplně kurzu, který by více zaměřila na obchodní činnost a v neposlední řadě výběru rekvalifikantů, u kterých by prosadila určité minimální požadavky na počítačovou gramotnost a zkoumala jejich motivaci k účasti v tomto kurzu. Dle slov asistentky projektu žádný z absolventů kurzu není zaměstnán v této oblasti a to vidí jako jednoznačný neúspěch.

Celkově bych projekt vyhodnotila jako úspěšný, i když ne tak, jak bylo původně plánováno. I přes nesnáze popsané v praktické části bylo dosaženo všech stanovených cílů. Projekt se díky svému zaměření v podstatě setkal pouze s pozitivními reakcemi například při jednotlivých propagačních schůzkách v různých sdruženích a nadacích. První oblast, ve které se nepodařilo projekt prosadit, byla snaha zařadit jej na pražských úřadech práce do seznamu nabízených rekvalifikačních programů. Druhou oblastí, ve které nebyl projekt zcela naplněn, byla neúčast některých cílových skupin, na které byl projekt primárně zaměřen. Kurzu se totiž nezúčastnila ani jedna matka na rodičovské dovolené nebo příslušník některé z národnostních menšin na území Prahy.

8. Závěr

Cílem mé diplomové práce bylo popsat a vyhodnotit projekt financovaný z veřejných zdrojů. Jednalo se o měkký projekt realizovaný malou firmou se všemi specifiky, které řízení takového projektu obsahuje. Konkrétně jsem se zajímala o to, zda byl projekt veden v souladu s teoretickými postupy projektového řízení a zda se podnik dopustil nějakých závažných chyb. Také mne zajímalo, zda jsou teoretická východiska projektového řízení použitelná v praxi.

V praktické části jsem tedy postupovala podle životního cyklu projektu financovaného z veřejných zdrojů, tak jak jsem jej navrhla v závěru teoretické části práce. Popsala jsem firmu GRAVOGRAF Ostrava, s.r.o., a projekt, který se rozhodli financovat z veřejných prostředků, konkrétně Evropského sociálního fondu. Dále jsem podle jednotlivých bodů ve fázi plánování projektu popsala funkci manažera projektu a projektového týmu, časový a finanční plán projektu a další aktivity, které bylo nezbytné vykonat, aby mohla být zpracována kvalitní Žádost o přidělení dotace, a aby byl projekt připraven na realizační fázi.

U každé popisované aktivity jsem se snažila vystihnout přístup firmy a naznačila jsem, zda bylo plánování v míře, jaké se jednotlivé oblasti dostalo dostatečné nebo ne. Také jsem vyjádřila svůj názor na zpracování každé oblasti projektu.

V další části práce jsem detailně popsala tři důležité oblasti řízení tohoto projektu. Lidské zdroje, finanční rozpočet a riziko projektu. Každou oblastí jsem se zabývala detailně a popsala jsem všechny skutečnosti, které byly s danou oblastí spojeny. Hlavní pozornost jsem věnovala problémům, které v souvislosti s řízením projektu v této fázi nastaly. V oblasti řízení rizik jsem narazila na nedostatečné zpracování hrozeb projektu, proto jsem provedla dodatečnou analýzu rizik, jak ji měl ve fázi plánování provést manažer projektu.

Závěrem praktické části bylo vyhodnocení projektu, které jsem rozdělila do tří oblastí. Jednalo se o vyhodnocení projektu z pohledu firmy, dále o hodnocení projektu z pohledu absolventů a následně jsem vyhodnotila i projektové řízení, tak jak bylo řídícím týmem realizováno.

Projekt s názvem Návrhář komerční reklamy – grafik a obsluha řezacích a gravírovacích plotterů bych po zvážení všech okolností vyhodnotila jako vcelku úspěšný. Projekční tým i přes některé problémy, kterými byly posun zahájení výuky kurzů, špatně zpracovaný rozpočet a výpadek jednoho člena řídícího týmu projekt dovedl ke zdárnému konci a na 100% naplnil monitorovací ukazatele. Navíc peněžní dotace byla na projekt přidělena v plné výši a veškeré finanční náklady byly v rámci projektu uznatelné. Projekt díky svému zaměření a kvalitě dostal akreditaci Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy.

Pokud se zaměřím na projektové řízení nemohu opomenout nedostatečnou analýzu rizik projektu, která by bývala projekt připravila na některé časté problémové situace (například problémy, které se mohou vyskytnout v oblasti lidských zdrojů nebo časovém plánování) a podle mého názoru by zajistila hladší průběh celého projektu.

Tento projekt byl zpracován v souladu s teoretickými postupy projektového řízení. Velkou zásluhu na této skutečnosti má povinná projektová dokumentace, jejímž zpracováním je podmíněna výplata finančních prostředků. Hlavně z tohoto důvodu jsou dostupné jak veškeré naplánované aktivity projektu (V Žádosti o dotaci), tak byly formálně zpracovány cíle projektu (Monitorovací ukazatele) a byl zdokumentován průběh projektu (průběžné Monitorovací zprávy).

Na projektovém řízení se projevila skutečnost, že se jednalo o první projekt firmy. Věřím, že při řízení dalšího projektu by se již projektový manažer chyb jako nedostatečného zpracování rizik projektu nebo nedostatečné pozornosti při zpracování rozpočtu vyvaroval.

Seznam použité literatury

Knihy:

DOLEŽAL, Jan, et al. *Projektový management podle IPMA*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2848-3.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha : C.H. Beck, 2007. ISBN 9788071798934

HNILICA, Jiří; FOTR, Jiří. *Aplikovaná analýza rizika - ve finančním managementu a investičním rozhodování* . Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2560-4.

CHVALOVSKÝ, Václav. *Řízení projektů, aneb, Překážkový běh na dlouhou trať*. Praha : ASPI, 2005. ISBN 9788073570859.

KERZNER, Harold; THAMHAIN, Hans Jurgen. *Project management for small and medium size businesses*. New York : Van Nostrand Reinhold, 1984. ISBN 9780442246600.

LACKO, Branislav. Aplikace metody RIPRAN v softwarovém inženýrství : . In *Sborník celostátní konference TVORBA SOFTWARU 2001*. Ostrava : VŠB, 2001. ISBN 80-85988-59-3.

NEWTON, Robert. *Úspěšný projektový manažer*. První vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2544-4.

PŘICHYSTAL, Aleš. *Kuchařka pro žadatele z fondů EU aneb jak uvařit dobrý projekt*. Praha : Nakladatelství VEGA-L, 2008. ISBN 978-80-86757-94-0.

ROSENAU, Milton D. . *Řízení projektů: řízení a plánování, zahájení, výběr lidí a jejich řízení, kontrola a změny*. Praha : Computer press, a.s., 2007. ISBN 978-80-251-1506-0.

SMEJKAL, Vladimír ; RAIS, Karel. *Řízení rizik*. Praha : Grada Publishing, a. s., 2003. ISBN 9788024701981.

SMEJKAL, Vladimír ; RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN 80-247-1667-4.

SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN 80-247-1501-5

VEBER, J., et al. *Management, základy, prosperita, globalizace*. Praha : Management Press, s. r. o., 2002. ISBN 80-7261-029-5

VEBER, Jaromír, et al. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2409-6.

VEBER, Jaromír, et al. *Podnikání malé a střední firmy 2*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 80-2472-409-X.

VYMĚTAL, Dominik. *Informační systémy v podnicích - teorie a praxe projektování*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. s. 40. ISBN 978-80-247-3046-2.

Tištěné články:

CRAWFORD, Lynn; POLLACK, Julien. Hard and soft projects: a framework for analysis. In *International journal of project management*. University of Technology, Sydney 2003.

Jak získat peníze od státu, bank a EU, aneb, Receptář podpor, dotací, záruk a úvěrů pro podnikání a investování. Indiana, USA : NewFinances, 2004. Realizace, s. 137. ISBN 8090335411.

Elektronicky dostupné články:

CRAWFORD, Lynn, et al. Managing soft change projects in the public sector. In CRAWFORD, Lynn, et al. *Managing soft change projects in the public sector*. Sydney : University of Technology, 2001 [cit. 2010-04-29]. Dostupné z WWW: http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_udi=B6V9V-488VXN4-C&_user=10&_coverDate=08%2F31%2F2003&_rdoc=1&_fmt=high&_orig=search&_sort=d&_docanchor=&view=c&_searchStrId=1316583995&_rerunOrigin=scholar.google&_acct=C000050221&_version=1&_urlVersion=0&_userid=10&md5=f40a8e910d0792d5513234047c027525

CRAWFORD, Lynn; POLLACK, Julien; COSTELLO, Kerry Hard and soft projects in the NSW public sector . In *Hard and soft projects in the NSW public sector* . Sydney :

University of technology, 2003 [cit. 2010-04-29]. Dostupné z WWW: http://isce.edu/ISCE_Group_Site/web-content/ISCE_Events/Christchurch_2005/Papers/Crawford_Pollack_Costello.pdf

KADEŘÁBKOVÁ, Anna ; ZUKERSTEINOVÁ, Alena, Malé podniky zatím význam lidských zdrojů podceňují. HR Forum : Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů, 2003 [cit. 2010-04-29]. Dostupné z WWW: www.nvf.cz/tisk/clanky/2003_08_hrforum.pdf

LACKO, Branislav. *Www.risk-management.cz* [online]. 16.8.2007 [cit. 2010-07-01]. Inovace metody RIPRAN a řízení rizik softwarových projektů. Dostupné z WWW: <http://www.risk-management.cz/index.php?clanek=154&cat2=1□=>

ROZSYPAL, Alexandr. *Www.casopisstavebnictvi.cz* [online]. 2010 [cit. 2010-07-01]. Časopis Stavebnictví. Dostupné z WWW: http://www.casopisstavebnictvi.cz/prekazky-pro-sirsi-uplatneni-metody-rizeni-rizik-v-ceske-inzenyrske-praxi_N3122

SOUKENÍK, Jiří; PETRÁŇ, Milan. *Business World* [online]. 2.6.2005 [cit. 2010-04-29]. Jak pomoci projektu. Dostupné z WWW: http://businessworld.cz/project-management/project-management-jak-pomoci-projektu-3895

WANG, Calvin; WALKER, Elizabeth; REDMOND, Janice; Explaining the lack of strategic planning in SME´s : The importance of owner motivation. In *Explaining the lack of strategic planning in SME´s*. Australia : International journal of organisational behaviour, 2006 [cit. 2010-04-29]. Dostupné z WWW: http://www.business.ecu.edu.au/schools/man/media/Explaining%20the%20lack%20of%20strategic%20planning%20in%20SMEs.pdf

10 TRENDS IN PROJECT MANAGEMENT. In *Baseline*. New York : Baseline, červen 2008 [cit. 2010-04-29]. Dostupné z WWW: http://proquest.umi.com.ezproxy.vse.cz/pqdweb?index=6&did=1680518861&SrchMode=1&sid=2&Fmt=3&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1272560709&clientId=45149

Fondy evropské unie [online]. 2004 [cit. 2010-08-03]. Fondy evropské unie. Dostupné z WWW: http://www.strukturalni-fondy.cz/glosar/o

Hospodářská komora [online]. 2008 [cit. 2010-08-03]. Výsledky průzkumu. Dostupné z WWW: < http://www.hkhb.org/user_files/Dokument/doc1218013262.pdf>.

Malé a střední podniky : Jejich místo a role v české ekonomice [online]. In *Český statistický úřad : Oddělení informačních služeb*. Archiv ČSÚ : Český statistický úřad, 2010 [cit. 2010-04-29]. Dostupné z WWW: http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/ckta090307.doc

Podnikatel.cz [online]. 2009 [cit. 2010-04-29]. Malé a střední podniky (MSP). Dostupné z WWW: http://www.podnikatel.cz/rozjezd/zacinajici-podnikatel/male-a-stredni-podniky-msp/

World Bank [online]. 2006 [cit. 2010-07-01]. Www.worldbank.org. Dostupné z WWW: http://siteresources.worldbank.org/INTMP/214584-1112814150591/21079589/E_PCR_NONVersion1.02.doc

Evropský sociální fond [online]. 2004 [cit. 2010-04-29]. Vzor formuláře žádosti o finanční podporu z JPD 3. Dostupné z WWW: http://www.esfcr.cz/04-06/jpd3/vzor-formulare-zadosti-o-financni-podporu-z-jpd-3

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy [online]. 2009 [cit. 2010-04-29]. Pravidla monitorování realizace projektu. Dostupné z WWW: http://www.msmt.cz/strukturalni-fondy/pravidla-monitorovani-realizace-projektu-platne-od-15-4-2009

Publicita projektu [online]. 2007 [cit. 2010-04-29]. Manuál pro publicitu. Dostupné z WWW: http://www.publicitaprojektu.cz/soubory/download/op-lzz-manual_pro_publicitu.pdf

Metro Praha [online]. 2009 [cit. 2010-07-01]. Deníky. Dostupné z WWW: http://deniky.net/metro-praha.html

Co je dobré znát v souvislosti s dotacemi [online]. 2009 [cit. 2010-07-01]. I-podnikatel. Dostupné z WWW: http://www.ipodnikatel.cz/co-je-dobre-znat-v-souvislosti-s-dotacemi.html

Seznam obrázků

Obr. č. 1. Divizní organizační struktura.....13

Obr. č. 2. Maticová arganizační struktura.....14

Obr. č. 3. Trojúhelník projektového řízení.....16

Obr. č. 4. Matice rozdělení tvrdých a měkkých projektů.....27

Obr. č. 5. Životní cyklus projektu.....42