



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

MŠMT
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



Analýza stavu projektového řízení na FM VŠE

Projekt: Rozvoj vzdělávací a dalších činností a podpora kvality na VŠE v Praze

Klíčová aktivita: Efektivní projektové řízení (KA11)

Autor: Ing. Lenka Vetýšková

Datum: 10. 11. 2020





EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Obsah

Úvod	3
Příprava projektu.....	4
Informační toky – distribuce informací o výzvách.....	4
Rozhodování o návrhu.....	5
Vypracování návrhu.....	5
Realizace projektu	6
Smlouvy	6
Personální a mzdové aspekty	6
Veřejné zakázky	7
Řízení projektu.....	8
Ukončování projektu, udržitelnost a zpětná vazba	8



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Úvod

Dokument „Analýza stavu projektového řízení na FM VŠE“ je jedním z důležitých výstupů projektu Rozvoj vzdělávací a dalších činností a podpora kvality na VŠE v Praze (CZ.02.2.69/0.0/0.0/16_015/0002342), klíčové aktivity 11 – Efektivní projektové řízení, který vznikl na Fakultě managementu (dále jen FM VŠE). Tato analýza je klíčovým podpurným materiálem při vytváření koncepce projektového řízení na FM VŠE.

V předloženém dokumentu je použito hlavně metody polostrukturovaných rozhovorů, které byly provedeny se zaměstnanci fakulty, kteří mají nějakou zkušenost s projektovým řízením a analýza platných řídicích dokumentů FM a celé VŠE. Na základě této analýzy bude vypracován návrh systému řízení projektů a následně metodický pokyn pro projektové řízení na FM VŠE.



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Příprava projektu

Informační toky – distribuce informací o výzvách

Popis současné situace

O výzvách a možnostech financování projektů se zaměstnanci většinou dozvídají prostřednictvím jednotlivých proděkanů. Fakulta managementu odebírá dotační monitoring a některé informace o zajímavých výzvách rozesílá na zaměstnance s podrobnějšími informacemi i proděkan pro rozvoj, popřípadě pracovník zabývající se projektovým řízením. Na fakultě funguje také sdílení dobré praxe, kdy pracovníci se zkušenostmi z přípravy a řízení projektů předávají informace svým kolegům, kteří zatím žádnou zkušenost nemají.

Mezery v systému z hlediska zaměstnanců

Fakulta managementu sice odebírá dotační monitoring, nicméně někteří pracovníci uvádějí, že neumí navázat svůj záměr na konkrétní výzvy. Mnoho zaměstnanců také uvedlo, že email s nabízenými projektovými výzvami ani nečte.

Prostor pro zlepšení

Vytvoření komplexního systému toku informací o projektových příležitostech a rozšíření informačních kanálů – dosud se jednalo pouze o distribuci informativních emailů. Jednalo by se například o uživatelsky přístupné rozhraní s dostupnými možnostmi projektové podpory s možností filtrovat podle individuálních zájmů, s možností získávat vybrané informace na mail, SMS...atd. Dalším krokem by mělo být shromažďování informací o aktivitách zaměstnanců a pomoc s vyhledáváním vhodných výzev přímo na míru jejich záměrům. Zlepšení klade vyšší nároky na projektovou podporu, protože pracovník projektového řízení bude muset udržovat těsnější kontakty se zaměstnanci fakulty a bude muset aktivně sledovat jejich zájmy a záměry. Nicméně toto řešení se z důvodu velikosti fakulty a blízkých vztahů mezi zaměstnanci jeví zatím jako nejvíce efektivní. Zaměstnanci ve většině případů nemají čas vyhledávat vhodné projektové příležitosti.



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Rozhodování o návrhu

Popis současné situace

Zaměstnanci konzultují svůj návrh s vedoucím katedry (ten potom s příslušným proděkanem) nebo přímo s příslušným proděkanem. Proděkan následně informuje celé vedení fakulty, které rozhodne o podpoře projektu. V některých případech je projekt konzultován navrhovatelem přímo s děkanem fakulty. Po odsouhlasení návrhu vedením fakulty informuje vedení fakulty vedení VŠE (pokud se nejedná o případ, kdy je možné, aby rektora zastoupil děkan fakulty).

Mezery v systému z hlediska zaměstnanců

Většina zaměstnanců přesně neví, kdo je první osobou, se kterou by měla svůj návrh konzultovat, proto se většinou obrací přímo na vedení fakulty. Díky blízkým přátelským vztahům se většinou jedná o děkana fakulty. Hlavně služebně mladší zaměstnanci často volí cestu přes vedoucího katedry, popřípadě jiného nadřízeného, který v celém procesu přebírá i roli tzv. mentora, tedy rádce a je často osobou, která pomáhá s vyhledáním vhodných projektových příležitostí.

Prostor pro zlepšení

Jasně určit jednotlivé role v procesu rozhodování (například role vedoucího katedry je často přeskočena).

Vypracování návrhu

Popis současné situace

Proces přípravy žádostí se liší v závislosti na tom, zda se jedná o projekty vědy a výzkumu nebo projekty rozvojové. V obou případech je ale zaměstnancům poskytnuta veškerá možná pomoc a podpora. U rozvojových projektů, které jsou podávány v rámci celé VŠE je stanoven přípravný fakultní tým, který je odpovědný za přípravu podkladů za fakultu a předávání informací vedení fakulty. V případě, že projekt bude realizován pouze na fakultě, poskytuje navrhovateli podporu PaM oddělení, tajemník a vedení fakulty (pokud navrhovatel podporu požaduje).

Mezery v systému z hlediska zaměstnanců

Nikde není stanoven formalizovaný postup tvorby projektů a podávání projektové žádosti na fakultě. Podle některých zaměstnanců je proces přípravy projektových žádostí nepřehledný. Neví, co mají dělat, kde hledat informace a kdo jim poskytne potřebné informace a podporu.



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Prostor pro zlepšení

Stanovit formalizovaný postup tvorby projektů a podávání projektových žádostí na fakultě. Zaměstnancům by měly být naprosto jasné všechny kroky v procesu tvorby žádosti a měli by přesně vědět, kdo jim v jednotlivých krocích bude schopen poradit.

Realizace projektu

Smlouvy

Popis současné situace

Smlouvy může na základě Pověření děkana za FM VŠE podepisovat děkan fakulty, který v některých případech může zastupovat rektorku a má tedy stejnou pravomoc jako prorektor pro strategii. Po podpisu smlouvy jsou smlouvy kontrolovány a evidovány tajemníkem fakulty. Na základě podepsané smlouvy je zřízena projektová zakázka a řešitel projektu získává automaticky přístup pro nahlížení na jemu přidělenou zakázku do iFIS.

Mezery v systému z hlediska zaměstnanců

Většinou nemají zaměstnanci fakulty s uzavíráním smluv žádný problém. Ojedinele se objevil názor, že by bylo vhodné celý proces přesně popsat, aby i nový řešitelé přesně věděli na koho se mají obrátit a nemuseli se informovat na sekretariátu děkana fakulty.

Prostor pro zlepšení

Jasně vymezit jednotlivé články v procesu uzavírání a evidence smluv na fakultě.

Personální a mzdové aspekty

Popis současné situace

Fakulta managementu má vlastní oddělení PaM, které je odloučeným pracovištěm pražského personálního oddělení. Za smlouvy a personální otázky, které je nutné v rámci projektu řešit, je odpovědný projektový manažer.

Mezery v systému z hlediska zaměstnanců



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Zaměstnanci většinou nemají s PaM agendou v projektech žádné problémy. Pracovnice PaM na fakultě poskytuje všem řešitelům v této oblasti poradenství. Někteří zaměstnanci by ocenili shrnutí nejdůležitějších úkonů PaM a nejčastějších problémů v souvislosti s projektovou agendou a jejich řešení.

Prostor pro zlepšení

Přesně uvést lhůty pro některé požadavky na PaM z hlediska projektů – např. do kdy nejpozději odeslat na PaM návrhy na odměny, do kdy odevzdat návrhy na přijetí do pracovního poměru...atd. V ideálním případě vypracování krátkého manuálu s nejdůležitějšími úkony, které v rámci projektu budou na PaM řešeny spolu s uvedením nejzazších termínů.

Veřejné zakázky

Popis současné situace

Fakulta managementu se díky své odloučenosti považuje za samostatného zadavatele. Zadávání veřejných zakázek je v gesci tajemníka fakulty. Pokud se jedná o technické vybavení fakulty nebo zvláštní služby jsou odpovědné ještě další osoby, které zabezpečují kontrolu kvality popávaných dodávek nebo služeb a jsou odpovědné za informace v zadávací dokumentaci (například vedoucí IT oddělení).

Mezery v systému z hlediska zaměstnanců

Zadávání veřejných zakázek probíhá přes tajemníka fakulty, který na zadání zakázky úzce spolupracuje s projektovým manažerem a všemi zainteresovanými osobami. Proto také zaměstnanci v této oblasti neuvádějí žádné větší problémy.

Prostor pro zlepšení

Projektový manažeři většinou nemají tolik informací o průběhu zadávání veřejných zakázek, proto musí vždy konzultovat s tajemníkem fakulty v předstihu všechny nutné kroky před zadáním veřejné zakázky. Možným řešením, jak jim usnadnit práci, by bylo vytvoření krátkého manuálu k veřejným zakázkám na FM VŠE.



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Řízení projektu

Popis současné situace

Projektovým manažerem je většinou navrhovatel projektu. Pokud v projektu figuruje i finanční manažer je jím tajemník fakulty nebo v některých případech navrhovatel sám. V celoškolském projektu je na fakultě určen tzv. koordinátor, který je prostředníkem mezi vedením fakulty a přípravným týmem v rámci VŠE.

Mezery v systému z hlediska zaměstnanců

Zaměstnanci postrádají administrativního pracovníka, který by jim pomohl s řízením projektu a na kterého by mohli delegovat jednodušší úkoly v rámci řízení projektu (obstarávání podpisů, skenování dokumentů...atd.).

Prostor pro zlepšení

Zavést na fakultě trvale pozici asistent pro projektové řízení pro pracovníka, který bude fungovat jako podpora pro projektové manažery a všechny navrhovatele nejen rozvojových ale také vědeckých projektů.

Ukončování projektu, udržitelnost a zpětná vazba

Popis současné situace

Po ukončení projektu zajišťuje udržitelnost (pokud ji projekt má) projektový manažer konkrétního projektu. Ten zároveň archivuje všechny dokumenty, které je nutné v souvislosti s projektem uchovávat. O ukončení projektu informuje manažer vedení fakulty spolu se zhodnocením průběhu realizace projektu. Po odevzdání závěrečné zprávy a jejím schválení ze strany poskytovatele je EO uzavřena projektová zakázka (popřípadě zakázky).

Mezery v systému z hlediska zaměstnanců

Zaměstnanci v souvislosti s udržitelností projektů neuváděli žádné problémy. Někteří navrhovali shromažďování projektových žádostí a informací k projektům na jednom místě, aby bylo možné v případě potřeby čerpat informace a rady z již ukončených projektů ostatních kolegů.



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Prostor pro zlepšení

Po ukončení projektu pokračovat i nadále v manažerském zhodnocení realizace projektu, které bude předneseno vedení fakulty spolu se zhodnocením klíčových okamžiků a problémů realizace s jejich následným řešením. I nadále bude zapojen řešitel projektu po celou dobu udržitelnosti projektu. Pro zlepšení podpory při přípravě nových projektů je vhodné vytvořit prostor pro sdílení zkušeností. Projektové žádosti by měly být shromažďovány na jednom místě, aby bylo možné do nich v případě potřeby nahlížet. Dále uspořádání kulatých stolů s možností sdílení dobré praxe a zkušeností napříč fakultou.