



# **Analýza stávajícího systému projektového řízení na VŠE v Praze**

**Projekt: Rozvoj vzdělávací a dalších činností a podpora kvality na VŠE  
v Praze, CZ.02.2.69/0.0/0.0/16\_015/0002342.**

**Klíčová aktivita: Efektivní a projektové řízení (KA11)**



## Obsah

<b>Obsah</b> .....	<b>2</b>
<b>Plán postupu</b> .....	<b>4</b>
<b>Analýza stavu přípravy a realizace projektů na VŠE</b> .....	<b>5</b>
Úvodní sběr informací – Zmapování současného stavu projektového řízení I .....	5
Úvodní dotazníkové šetření k založení Projektové kanceláře (PK) - Zmapování současného stavu projektového řízení II .....	9
Řešitelé a zájemci o projekty - Obecné informace .....	11
Kontaktní seznam řešitelů .....	13
Zájem o realizaci projektů.....	13
Zmapování současného stavu a potřeb – Aktuální distribuce informací .....	15
Zmapování současného stavu a potřeb – příprava a realizace projektů .....	18
Příprava projektů.....	19
Realizace projektů.....	22
Vyhodnocování projektů.....	24
Vzájemná spolupráce pracovišť .....	26
Naplnění očekávání.....	28
Nejčastější problémy při přípravě a realizaci projektů .....	29
Fungování projektové kanceláře .....	34
Závěr .....	38
Dotazníkové šetření mezi řešiteli po roce fungování PK .....	38
Základní informace o dotazníkovém šetření .....	38
Využití stránek projektové kanceláře.....	39
Podpora projektové kanceláře .....	41
Newsletter .....	44
Další názory řešitelů .....	45



Shrnutí hlavních závěrů .....	48
Polostrukturované rozhovory s klíčovými stakeholdery .....	48
Klíčovní stakeholderi projektového řízení na VŠE .....	48
Shrnutí hlavních závěrů .....	51
<b>Další know-how projektového řízení .....</b>	<b>53</b>
Zpětná vazba z přípravy celoškolských projektů .....	53
Rozvoj moderních výukových trendů na VŠE v Praze - Rozvoj VŠE ESFII.....	53
Infrastrukturní zabezpečení moderních výukových trendů a zpřístupnění studijního prostředí na VŠE - Rozvoj VŠE ERDF II.....	57
Zvýšení kvality studentské grantové soutěže na VŠE v Praze - IGA/A.....	59
POROST - Podpora rozvoje studijního prostředí na VŠE v Praze .....	62
Příprava projektu Mezinárodní mobility I a II .....	64
Projekty individuálních řešitelů .....	64
Shrnutí hlavních závěrů .....	65
Rešerše směrnic projektového řízení VVŠ v ČR.....	65
Předmět, působnost, úvodní ustanovení.....	66
Postup při podání žádosti .....	66
Realizace projektu.....	66
Kontrola, audit .....	67
Ukončení prací a jejich vyúčtování.....	67
Udržitelnost projektů a archivace .....	67
Další zajímavosti ze směrnic.....	67
<b>Závěr.....</b>	<b>68</b>



## Plán postupu

### **Analýza stavu přípravy a realizace projektů na VŠE**

- Úvodní sběr informací – Zmapování výchozího stavu projektového řízení I
- Úvodní dotazníkové šetření k založení Projektové kanceláře (PK) – Zmapování výchozího stavu projektového řízení II
- Dotazníkové šetření mezi řešiteli po roce fungování Projektové kanceláře
- Polostrukturované rozhovory s klíčovými stakeholdery

+

### **Další know-how projektového řízení**

- Databáze projektů a Lessons learned - zpětná vazba z přípravy celoškolských projektů
- Rešerše směrnic projektového řízení veřejných vysokých škol v České republice



### **Analýza potřeb**

- Analýza potřeb projektového řízení na VŠE



### **Manuál projektového řízení – implementace zjištěných poznatků**

- Rozdělení pravomocí
- Manuál pro jednotlivé agendy související s projektovým řízením
- Šablony dokumentů
- Standardizované vstupy pro přípravu projektů
- Webové stránky Projektové kanceláře



### **Směrnice projektového řízení**

- Shrnutí všech nových postupů do podoby směrnice
- Karta projektu zohledňující všechny nové postupy



## Analýza stavu přípravy a realizace projektů na VŠE

### Úvodní sběr informací – Zmapování současného stavu projektového řízení I

#### Oddělení zabývající se projektovým řízením

- Oddělení strategie (OSTR) – nevědecké projekty, pouze evidence Karet projektů
- Oddělení vědy a výzkumu (OVV) – projekty vědy a výzkumu, evidence Karet projektů, monitoring výzev, webové stránky, databáze vědeckých projektů připravovaných a realizovaných na VŠE
- Oddělení zahraničních styků (OZS) – mezinárodní projekty, projekty mobility, podpora zájemců a účastníků
- Kvestorát – příprava investičních projektů (především národní dotace)
- Různý přístup k projektovému řízení na jednotlivých fakultách

#### Relevantní předpisy na VŠE týkající se projektového řízení

- Zásady vyřizování projektové agendy na VŠE (mimo projekty financované z prostředků na VaV a projektů z FRVŠ) (SR 3/2010)
- Vnitřní mzdový předpis Vysoké školy ekonomické v Praze
- Uzavírání smluv a jejich evidence na VŠE (PR 2/2000)
- Pravidla zadávání veřejných zakázek na VŠE v Praze (SR 1/2019)
- Systém řízení dokumentace (SR 6/2008)
- Evidence majetku (SR 5/2007)
- Cestovní náhrady (SR 2/2007)

#### Monitoring výzev

*Kdo monitoruje výzvy?*

- Zájemci o řešení projektů si zjišťují informace sami na webových stránkách poskytovatelů dotace
- OSTR informace o nových výzvách nezveřejňuje
- OSTR monitoruje celoškolsky významné výzvy a výzvy centrálních rozvojových projektů
- OVV zveřejňuje aktuální výzvy zaměřené na vědu a výzkum na své webové stránce OVV

*Kdo byl osloven v případě vyhlášení zajímavé výzvy/výzvy na strategické projekty?*



- Pouze zaměstnanci na fakultě osoby, které výzvu objevila, v případě strategických projektů rektorka a prorektori

### **Přípravná fáze projektu**

*Za kým jako prvním půjde navrhovatel projektu?*

- Navrhovatel osloví OSTR nebo jednotlivé fakulty/oddělení prostřednictvím příslušného proděkana/vedoucího oddělení (v případě celoškolského projektu). Přípravu projektů, kontrolu stavu projektu atd. si řešitelé zařizují sami. Často chybí zpětná vazba (zda byl/nebyl projekt podpořen, jaké byly nedostatky atd.). Zajištění formálních příloh je na domluvě s OSTR.

*Kdo určí řešitele projektu u celoškolského projektu?*

- Prorektor pro strategii/kvestor

*Kdo ověřuje soulad návrhu projektu se všemi podmínkami výzvy a dalšími relevantními podklady?*

- Navrhovatel/řešitel.

*Kdo ověřuje to, že projekt odpovídá potřebám?*

- Předkládá se karta projektu.

*Jak jsou k projektům nastavována přístupová práva?*

- Není jednotný přístup k nastavování přístupových práv.

*Kdo zajišťuje komunikaci s poskytovatelem dotace?*

- Řešitel.

*Jak se vypořádat s absorpční kapacitou?*

- Není kontrolováno, kolik projektů se podává do které výzvy (pouze u CRP) a zda počty odpovídají omezením ve výzvě.

**Karta projektu** – potvrzení, že s projektem dané pracoviště souhlasí (potvrzuje kvestor, navrhovatel, fakulta (celoškolské pracoviště) a prorektor pro strategii). Kartu projektu nepodepisuje tajemnice/tajemník → o finančních závazcích se ve velmi typických rychlopodáních vůbec nedozvídají. Karta projektu nevypovídá o smysluplnosti projektů, o vazbě na jiné projekty, na Dlouhodobý záměr (dále DZ) atd. Vládne přesvědčení, že napsat projekt je snazší než vyplnit a odevzdat kartu projektu.

Kartu projektu připravuje řešitel. Pokud není připraven finální rozpočet, obsahuje Karta projektu alespoň odhad. Po potvrzení o doporučení projektu k financování se Karta podepíše znovu (Pokud dojde např. k nevýraznému krácení, stačí, aby ji podepsal pouze řešitel a děkan.



Pokud ale dojde např. k výrazné změně v % režií, tak podepsat znovu). Režie činí 10 %. Řešitel/Koordinátor rozešle Kartu projektu příslušným děkanům, kvestorovi a prorektorovi pro strategii s žádostí o podpis. Konečný podpis zajišťuje OSTR. Stejný postup platí i v případě, pokud se na VŠE obrátí někdo jako na partnera projektu.

### **Zpracování projektu (rozhodnutí o realizaci – podpis žádosti)**

*Které kroky a za koho vyřizuje OSTR? Jakou roli mají v podání projektu jednotlivá oddělení – OVV, OZS, EO, Mzdové a personální?*

*Kdo zakládá žádost v ISKP? Kdo je správcem projektu? Jak nastavit přístupová práva?*

*Jakým způsobem je žádost vyplňována – OSTR na základě informací od řešitelů? Řešitel? Kdo vyplňuje obecné informace?*

*Kdo zkontroluje rozpočet a to, že se projekt vyplátí? (Započítané veškeré náklady atd.)*

*Kdo připraví potřebné přílohy projektu a nahraje je do ISKP?*

*Liší se postup přípravy projektu pro celoškolské projekty a projekty individuálních řešitelů?*

*Kdo komunikuje s poskytovatelem dotace?*

*Kdo se účastní seminářů, pokud je počet míst omezen?*

*Kdo provádí finální kontrolu žádosti?*

*Jak se zajišťuje návaznost mezi fakultami?*

*Od koho je vyžadována osobní účast na jednáních projektového týmu?*

Přílohy týkající se věcné náplně projektu připravuje řešitel. Co se týká předprojektové podpory, tak pokud se do projektu zapojuje pouze jedna fakulta, jsou i náklady na přípravu záležitostí fakulty. V případě projektů, do kterých se zapojí celá škola (nebo aspoň více fakult), byly v minulých letech k dispozici prostředky z Institucionálního plánu. Prostředky by bylo možné využít i na odměny pro zaměstnance, kteří projekt připravují mimo OSTR. Praxe ostatních VŠ je hradit projektové práce z režií. OSTR zajišťuje podpis potřebných příloh a podpis rektorky. Veškeré dokumenty k žádosti se archivují na SharePointu. Mnoho žádostí je podáno, aniž by prošly kontrolou. O podaných projektech neexistuje centrální evidence, někdy chybí i Karty projektu. Podání žádosti se často domluví při osobním setkání, bez informování OSTR.

### **Uzavření smlouvy**

*Kdo má na starost uzavření smlouvy?*



- Uzavírání smluv a jejich evidence na VŠE – PR 02/2000 - Smlouva se musí zaregistrovat na právním oddělení přes Registrační list smlouvy. Právní akty se neregistrují. Rozhodnutí o poskytnutí dotace zasílá řešitel na EO, na základě čehož je mu založena zakázka. K OSTR se informace o stavu projektu či uzavřené smlouvy nedostávají. Originály smluv se ukládají na Právním oddělení (PRAV), případně OZS.

### Realizace projektu

- Současná směrnice neupravuje dostatečně proces realizace projektu.
- Není zřejmé, kdo je zodpovědný za následující činnosti:
  - o Zpracování monitorovacích hlášení/monitorovacích zpráv (průběžné, mimořádné a závěrečné) v elektronickém prostředí určeném poskytovatelem podpory včetně
  - o Zpracování změn a doplňujících informací do monitorovacích zpráv
  - o Schvalování monitorovacích zpráv a jejich podpis
  - o Zpracování žádostí o platbu (průběžné, mimořádné a závěrečné) v elektronickém prostředí určeném poskytovatelem podpory
  - o Zpracování změn a doplňujících informací vyžádaných ze strany poskytovatele dotace
  - o Administrace podstatných a nepodstatných a dalších změn v projektu
  - o Dohled nad harmonogramem projektu
  - o Sledování plnění klíčových aktivit projektu
  - o Sledování naplňování monitorovacích indikátorů a výstupu projektu
  - o Dohled nad zajištěním publicity projektu
  - o Finanční řízení projektu – přehled nad plněním finančního plánu projektu a nad dodržováním rozpočtu
  - o Komunikace s poskytovatelem podpory
  - o Účast na pravidelných poradách realizačního týmu
  - o Zpracování závěrečného vyhodnocení projektu
- Příkazce operace často není řešitelem/manažerem projektu.
- K realizovaným projektům neexistuje žádná zpětná vazba.
- Není zřejmé, kde jsou uloženy všechny relevantní dokumenty.





## Nástroje projektového řízení

Používané nástroje projektového řízení:

- Analýza zainteresovaných stran - ano, u větších projektů (ESF)
- Analýza rizik - ano, ale v podobě, kterou vyžadují poskytovatelé
- Harmonogram projektu - ano, ale v podobě, kterou vyžadují poskytovatelé, resp. např. v interní grantové soutěži
- Komunikační plán - Ano, ale velmi stručný
- Logický rámec – NE
- Matice odpovědností - ano u větších projektů (ESF)
- Organizační struktura - ano u větších projektů (ESF)
- Síťová analýza - Ne, resp. velmi hrubě u kritických činností. Doba trvání, resp. pracnost neestimována na úrovni WP.
- WBS - částečně u větších projektů, systémově neimplementováno
- Gantt – NE

Ostatní nástroje nejsou nijak koncepčně zatím využity, používají se nahodile, resp. ad hoc dle zkušeností a znalostí daného řešitele.

## Úvodní dotazníkové šetření k založení Projektové kanceláře (PK) - Zmapování současného stavu projektového řízení II

### Výzkumné téma

Nastavení vhodného systému projektového řízení pro potřeby vysoké školy.

### Zaměření dotazníkového šetření



Projekty mimo vědu a výzkum.

Jedná se o investiční a neinvestiční projekty, které podporují rozvoj VŠE ve vzdělávací, kulturní, sociální a ekonomické oblasti včetně využití lidských zdrojů a majetku, jsou realizované mimo vědecko-výzkumnou činnost a jsou podpořené z evropských strukturálních fondů, rozvojových programů MŠMT nebo jiných dotačních titulů. Primárně se tedy nejedná o vědecko-výzkumné grantové projekty, které vyžadují odbornou excelenci na straně řešitele (GAČR, TAČR, IGA, IRS atd.), ani o interní projekty realizované bez dotační podpory (semináře, konference, kulaté stoly, realizace zakázek externích subjektů atd.).

### **Cíl dotazníkového šetření**

Cílem dotazníkového šetření bylo zmapovat aktuální stav projektového řízení na VŠE a identifikovat potřeby současných i potenciálních řešitelů a servisních útvarů pro následné nastavení a implementaci takového systému projektového řízení, který umožní efektivní přípravu projektů a smysluplné čerpání dotačních prostředků podporujících rozvoj VŠE ve vzdělávací, kulturní, sociální a ekonomické oblasti.

### **Obsah dotazníkového šetření**

Dotazník byl po obsahové stránce rozdělen do tří bloků:

- 1.) osobní informace
- 2.) zmapování současného stavu (distribuce informací, příprava a realizace projektů)
- 3.) analýza potřeb (distribuce informací, příprava a realizace projektů) – součástí dokumentu Analýza potřeb systému projektového řízení na VŠE

Bloky týkající se procesů v oblasti projektového řízení pokrývaly vždy dvě oblasti - distribuci informací a přípravu a realizaci projektů. Tento přístup umožnil sestavit komplexní obrázek o současném stavu projektového řízení na VŠE, především o hlavních nedostatcích a prostorech pro zlepšení, a o požadavcích na fungování projektové kanceláře. Tato zjištění přispějí k nastavení efektivního systému projektového řízení, který bude přínosný jak z pohledu celé VŠE jako instituce, tak pro konkrétní řešitele projektů.

### **Distribuce dotazníku**

Dotazníkové šetření bylo rozděleno na dvě fáze:



- 1.) dotazníkové šetření mezi řešiteli projektů, jejichž seznam vznikl vypsáním kontaktních osob projektů z nově vzniklé databáze projektů (80 řešitelů uvedených na kartách projektů)
- 2.) dotazníkové šetření mezi všemi pracovníky VŠE v Praze (zhruba 1 000 zaměstnanců)

Pracovníci byli osloveni e-mailem obsahujícím odkaz na elektronický dotazník vytvořený přes Forms pro Excel na OneDrive. U řešitelů projektů bylo využito přímé oslovení, ve druhé fázi byl rozeslán hromadný e-mail všem zaměstnancům VŠE.

Dotazníkové šetření probíhalo od května do června 2018.

### Řešitelé a zájemci o projekty - Obecné informace

Pro oslovení řešitelů projektů bylo využito přímé oslovení, které zvedlo míru návratnosti na 45 %. Míra návratnosti u hromadného oslovení činila 11 %. Některé otázky nebyly povinné z důvodu usnadnění vyplnění dotazníku a snížení míry neodeslaných dotazníků, proto je u některých otázek (především otevřených) počet odpovědí nižší. Z oslovených pracovníků VŠE přes 70 % projevilo zájem o projekty, 43 % respondentů uvedlo, že se již nějaké projektu mimo vědu a výzkum účastnilo.

#### Tabulka 1/1 - Fáze 1 dotazníkového šetření

Fáze 1 - Dotazníkové šetření pro řešitele projektů	
Počet oslovených	80
Počet odpovědí	33
<i>Počet osob bez zkušeností s projekty (dle vlastního vyjádření)</i>	6
Míra návratnosti (potenciální řešitelé)	45 %

Zdroj: Projektová kancelář

#### Tabulka 1/2 - Fáze 2 dotazníkového šetření

Fáze 2 - Dotazníkové šetření pro všechny zaměstnance VŠE v Praze	
Počet oslovených	1 000
Počet odpovědí	111

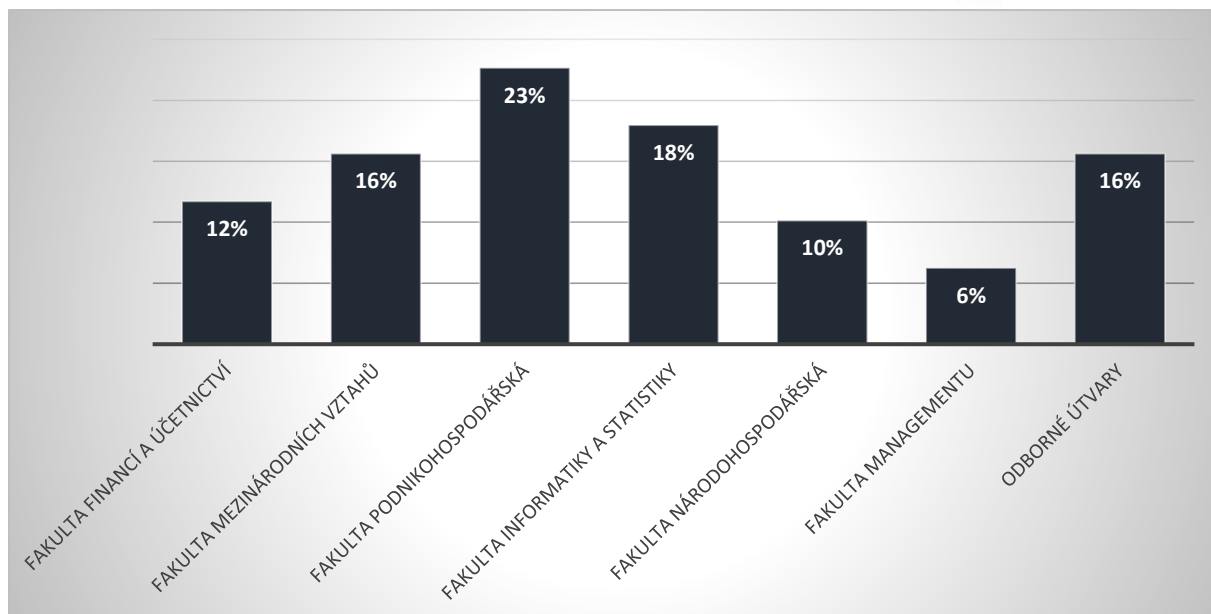


Míra návratnosti	11 %
% respondentů se zájmem o projekty	71 %
% respondentů se zkušeností s projekty (dle vlastního vyjádření)	43 %

Zdroj: Projektová kancelář

Mezi respondenty byli nejvíce zastoupeni pracovníci Fakulty podnikohospodářské, dále pracovníci Fakulty informatiky a statistiky. Dotazníkového šetření se v rámci 2. fáze (bez přímého oslovení) zúčastnilo 84 % akademiků a 16 % technicko-hospodářských pracovníků. Zastoupení jednotlivých fakult ve 2. fázi šetření bylo následující: FFÚ: 14 %, FMV: 19,8 %, FPH: 29 %, FIS:19,8 %, FN:10,5 % a FMJH: 7 % (samozřejmě s ohledem na celkové počty zaměstnanců jednotlivých fakult/pracovišť).

### Graf 1/1 – Zastoupení fakult a útvarů v dotazníkovém šetření



Zdroj: Projektová kancelář

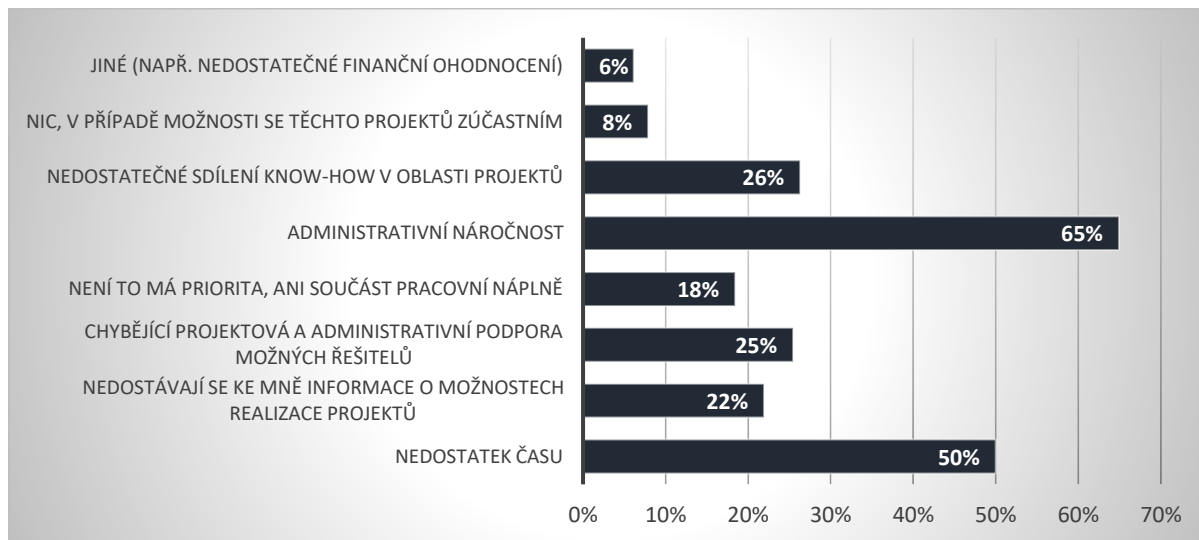
### Kontaktní seznam řešitelů

Již z pilotáže dotazníku určeného řešitelům projektů, jejichž seznam vznikl sepsáním kontaktních osob z archivovaných karet projektů, bylo zjištěno, že na kartě projektu je často uvedena osoba, která samotný projekt neřeší a nemá o něm žádné informace, naopak skuteční řešitelé jsou nedohledatelní.

### Zájem o realizaci projektů

Mezi zaměstnanci VŠE projevilo zájem o realizaci projektů mimo vědu a výzkum 71 % dotázaných, 29 % zájem neprojevilo. Vzhledem k nízkému počtu realizovaných projektů (ve srovnání s projeveným zájmem) je nutné zjistit faktory, jež od realizace projektů zaměstnance odrazují.

## Graf 1/2 - Faktory odrazující od práce na projektu/ztěžující práci na projektu – řešitelé projektů



Zdroj: Projektová kancelář

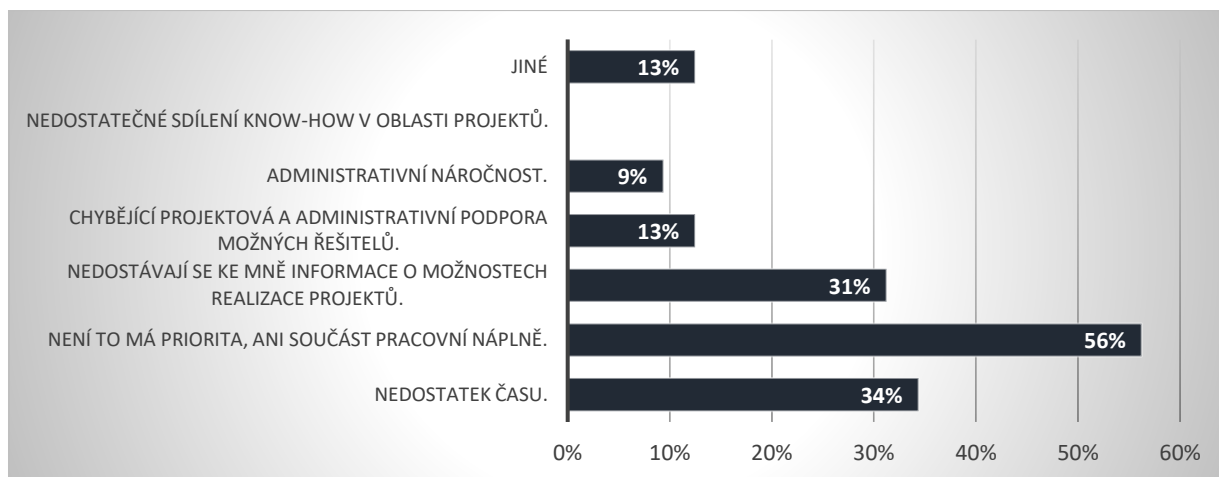
Pracovníky, kteří se realizace projektů mimo vědecko-výzkumnou účastní/účastnili, od práce na projektu nejvíce odrazuje/práci jim ztěžuje administrativní náročnost celého procesu, nedostatek času, nedostatečné sdílení know-how a chybějící projektová a administrativní podpora, dále pak také chybějící informace. To, že práce na projektu není pracovníkova priorita ani součástí náplně, označilo pouze 18 % lidí, vůle účastnit se práci na projektech obecně tedy řešitelé mají. Je tedy zřejmé, že kromě faktoru nedostatku času, který není možné výrazně ovlivnit, se jedná především o faktory, jež by se daly řešit zajištěním větší administrativní podpory, a to právě např. ze strany projektové kanceláře.

Zastoupení zájemců o projekty (kteří se již účastnili, ale i dosud neúčastnili žádného projektu) mezi respondenty rozdělenými dle jednotlivých fakult je následující: FFÚ – 83,3 %, FMV – 70,6 %, FPH – 88 %, FIS – 58,8 %, FN – 66,7 %, FMJH – 100 %. Je patrný nižší zájem o realizaci projektů mimo vědu a výzkum na Fakultě informatiky a statistiky.

Na druhé straně pasivita u lidí, kteří se o tyto projekty vůbec nezajímají, tkví především ve faktu, že pracovníci nevnímají účast na projektu jako součást své práce, nebo na to opět nemají čas. I mezi zaměstnanci nemající zájem o projekty však existuje početná skupina osob, která se projektů neúčastní, protože se k nim jednoduše nedostávají potřebné informace. Tento

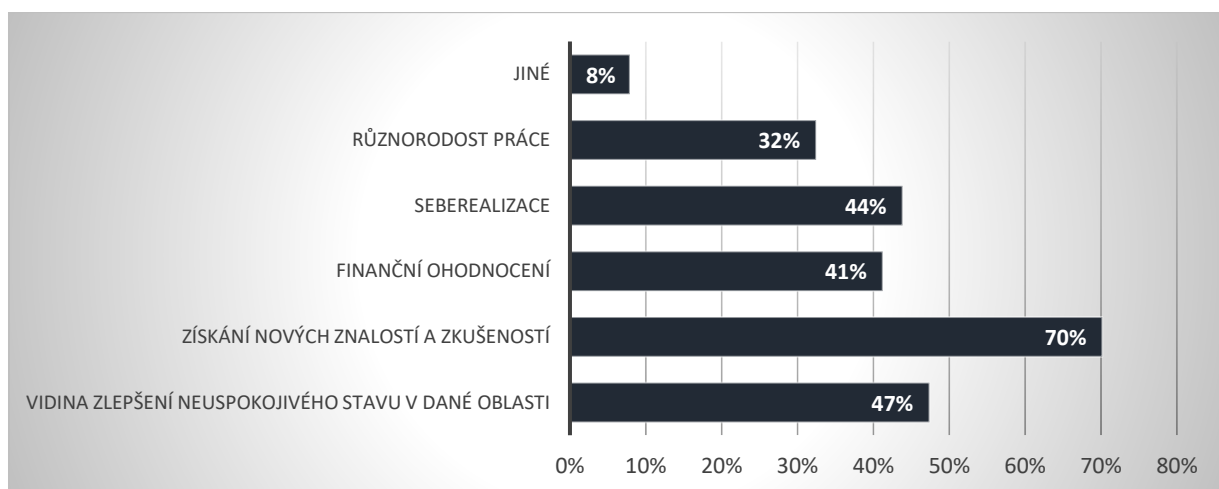
nedostatek lze opět řešit aktivní činností v oblasti poskytování pravidelných a cílených informací.

### Graf 1/3 - Faktory odrazující od práce na projektu – zaměstnanci nemající zájem o projekty



Zdroj: Projektová kancelář

### Graf 1/4 - Faktory motivující k práci na projektu - souhrnně



Zdroj: Projektová kancelář

### Zmapování současného stavu a potřeb – Aktuální distribuce informací

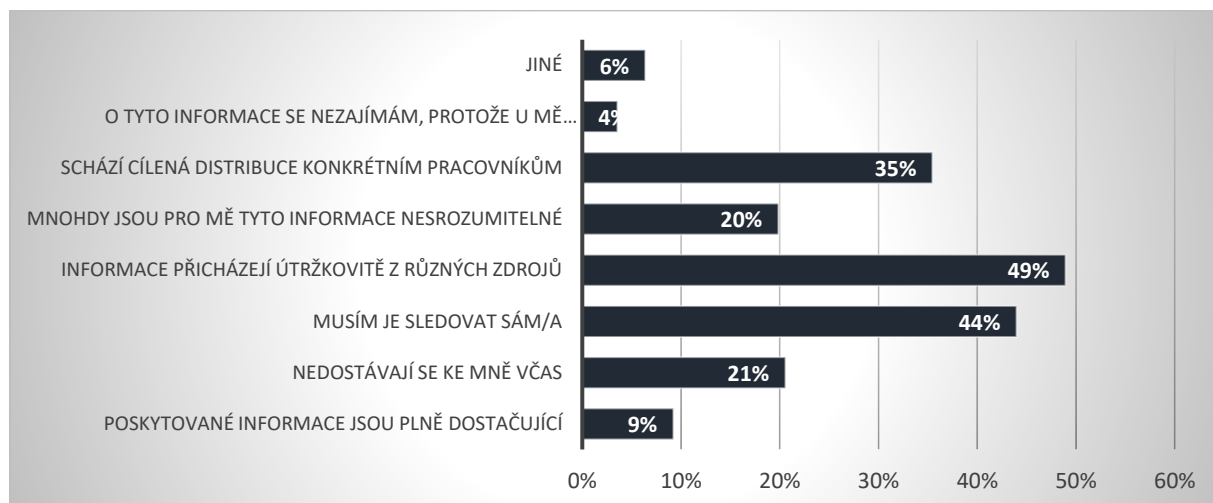
Problematika distribuce informací zahrnuje informace o aktuálních možnostech realizace projektů a o pravidlech a postupech pro podání žádosti o dotaci a administraci projektů. Cílem je zajistit komplexní, v případě potřeb cílenou distribuci informací vzešlých z monitoringu výzev a příležitostí, kdy prvotní informaci o možnostech realizace projektu je potřeba mít v co



nejkratším čase a přehledné struktuře. Nejprve bylo nutné zjistit, jakým způsobem pracovníci informace dosud získávali, a především, zda byli s tímto způsobem spokojeni, aby mohl být způsob distribuce informací přizpůsoben jejich potřebám.

Respondenti hodnotí dostatečnost informací poskytovaných VŠE o možnostech realizace projektů průměrnou známkou 1-5 (jako ve škole) 3,16, medián je 3. Neprojevilo se rozdíly mezi řešiteli a neřešiteli. Nesystematičnost v distribuci informací potvrzují následující grafy, kdy informace se dosud šířily především útržkovitě z různých zdrojů, nebo je pracovníci museli sledovat sami.

**Graf 1/5 - Konkrétní zkušenosti s dostupností informací poskytovaných VŠE - souhrnně**

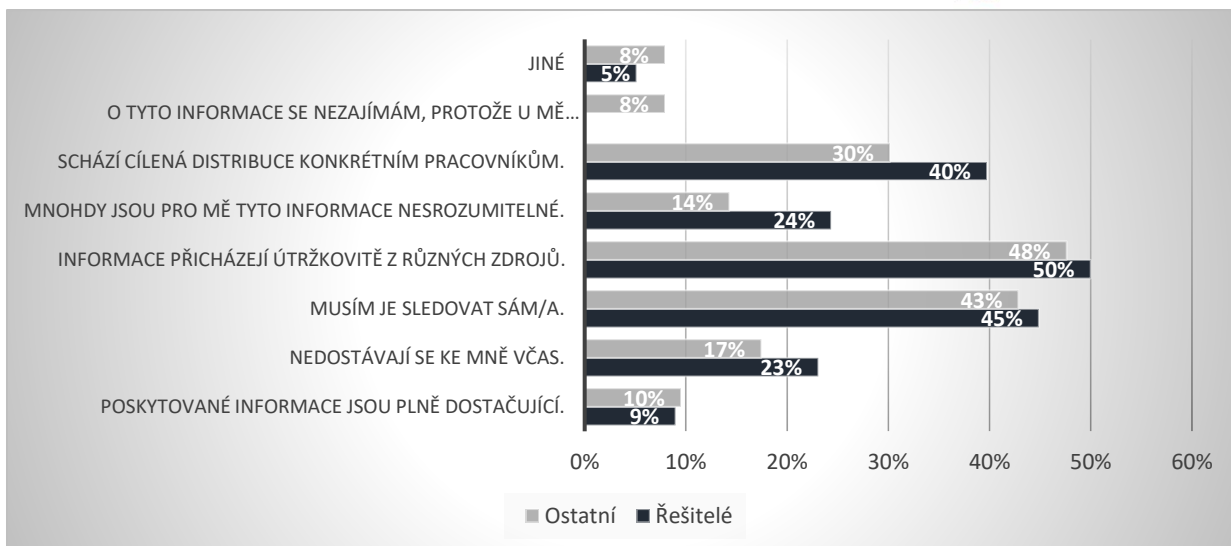


Zdroj: Projektová kancelář

Osoby se zkušenostmi s realizací projektu si častěji stěžují na absenci cílené distribuce informací, rovněž více vnímají to, že informace jsou mnohdy málo srozumitelné.

**Graf 1/6 - Konkrétní zkušenosti s dostupností informací poskytovaných VŠE – řešitelé x ostatní**

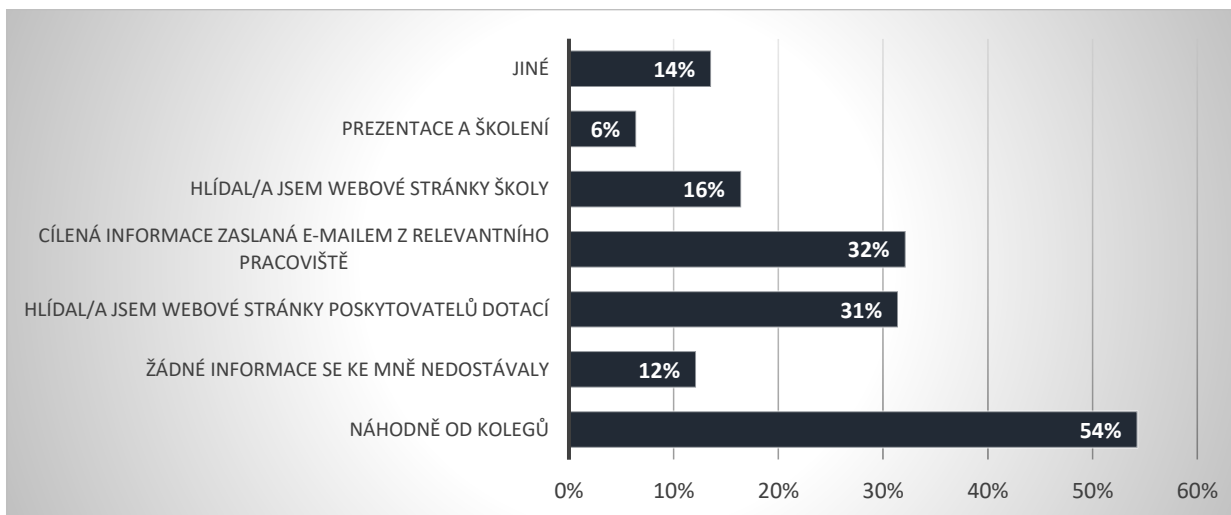




Zdroj: Projektová kancelář

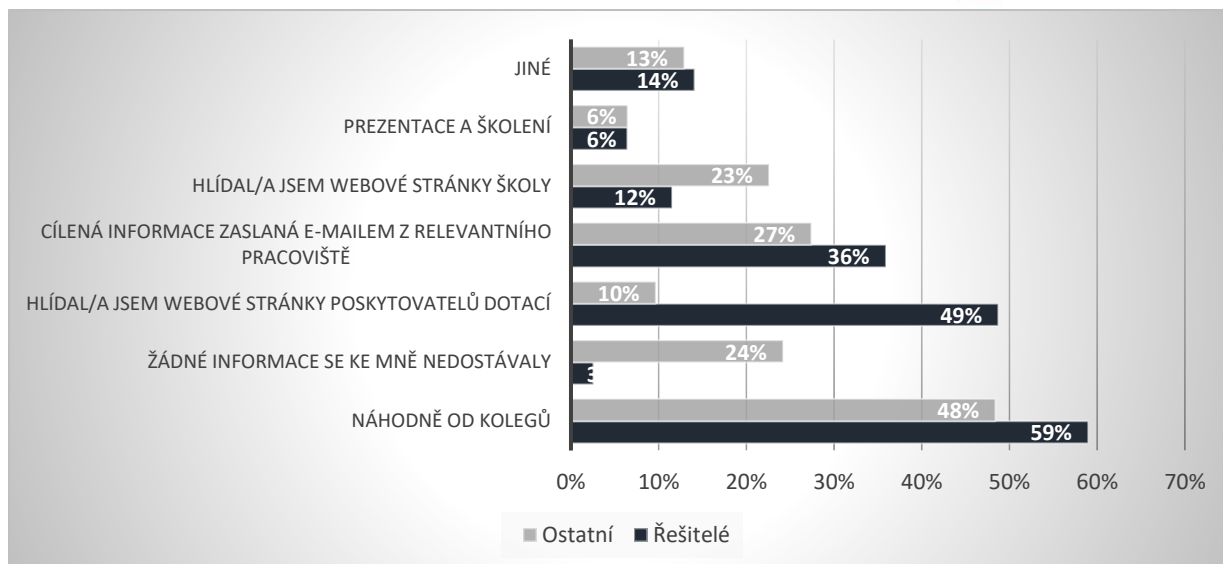
Zdrojem informací dosud nejčastěji byli kolegové, kteří informace náhodně poskytl. 12% respondentů nedostávalo vůbec žádné informace, ve většině případů se jednalo o pracovníky, kteří se dosud žádného projektu mimo vědu a výzkum neúčastnili. Řešitelé projektů tento problém řeší tak, že si sami hlídají stránky poskytovatelů dotací, kde jsou informace o dotačních možnostech a otevřených výzvách dostupné.

**Graf 1/7 – Dosavadní forma distribuce informací - souhrnně**



Zdroj: Projektová kancelář

**Graf 1/8 – Dosavadní forma distribuce informací – řešitelé x ostatní**



Zdroj: Projektová kancelář

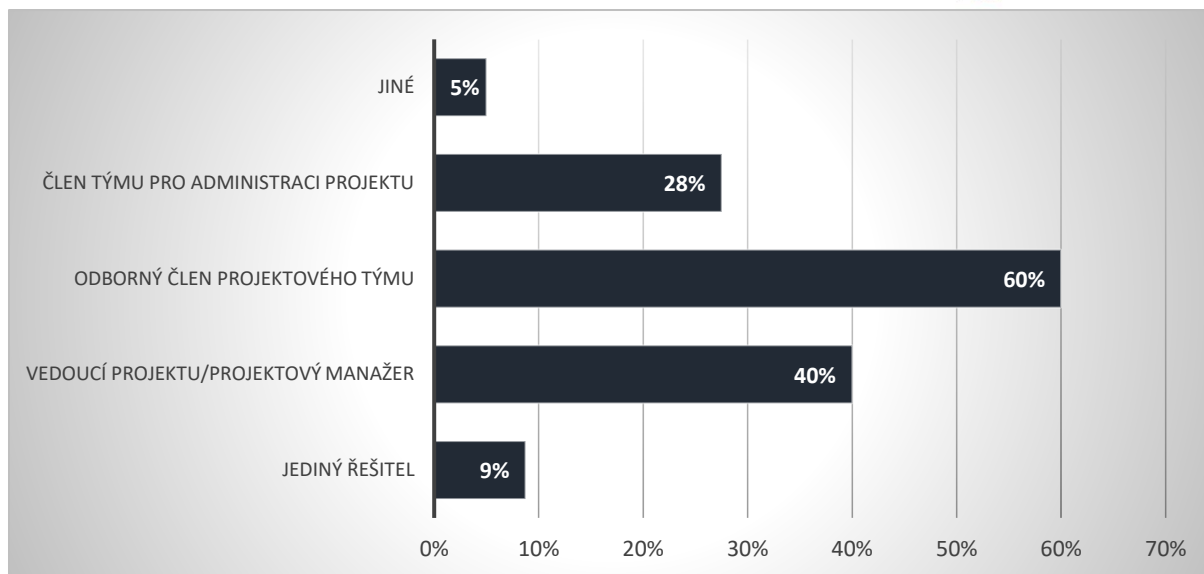
### Zmapování současného stavu a potřeb – příprava a realizace projektů

Cílem je především identifikovat nedostatky projektového řízení, aby mohly být v nově nastaveném systému odstraněny a shromáždit návrhy, které při nastavování nového systému umožní eliminaci těchto nedostatků, a to v oblastech:

- příprava projektů,
- realizace projektů,
- vyhodnocování projektů,
- vzájemná spolupráce pracovišť,
- naplnění očekávání.

Mimo oblast vytipovaných řešitelů z karet projektů svou účast na projektu potvrdilo 43 % respondentů z řad pracovníků VŠE. Souhrnně se jednalo o následující role:

### Graf 1/9 – Zastoupení rolí při přípravě a realizaci projektů



Zdroj: Projektová kancelář

## Příprava projektů

Na otázku, do jaké míry probíhala příprava projektu hladce a efektivně, byl průměr hodnocení známkou 1-5 jako ve škole 2,61, medián 3. Průměr se výrazně neliší dle pozice v týmu. V následném slovním vyjádření k hodnocení přípravy projektů se objevily negativní i pozitivní komentáře:

### Negativní komentáře a hodnocení

Negativní komentáře k průběhu přípravy projektů mimo vědecko-výzkumnou činnost je možné seskupit do čtyř hlavních oblastí.

### Chybějící projektová kancelář

Chybí administrativní pomoc/podpora při přípravě návrhu projektu, řešitelé si vše zařizují sami včetně administrace, která je na jiných institucích přenesena na projektové kanceláře.

### Administrativní náročnost a související

- Velká administrativní zátěž (ať u poskytovatele či v rámci VŠE)
- Formulář pro podávání projektu je dlouhý a některé informace jsou zadávány duplicitně, není jasné, co kam napsat
- Projekty se řeší na poslední chvíli
- Malá personální kapacita
- Nečekané změny těsně před podáním žádosti



- Nejedná se o standardizovanou práci
- Dlouhá doba od podání projektu do definitivního rozhodnutí a přidělení prostředků

Tato problematika opět odkazuje na aspekty, které by z větší části vyřešila funkční projektová kancelář s pracovníky zaměřenými na podporu při podávání žádostí.

### **Nedokonalé informace**

- Nedostatek informací, případně informace nekompletní, nesrozumitelné, odporující si
- Nedochozí k podávání informací včas
- Málo lidí má všechny informace
- Téměř nulová komunikace
- Nejsou dostupné žádné postupy a informace o tom, za kým jít, a kdo pomůže
- Nesrozumitelnost dokumentací

### **Organizace v rámci školy**

- Špatná komunikace mezi pracovišti (postup v rámci VŠE je velice nejasný a chaotický).
- Se zvětšující se vzdáleností obslužného pracoviště narůstají problémy s koordinací prací.
- Podceněná příprava na implementaci projektu, nepřipravené „balíky práce“ odeslané na tajemnice.
- Pro řadu zapojených se jedná pouze o "práci navíc", „něco, co je obtěžuje“, bez jakéhokoliv ocenění jejich zapojení (proděkani, tajemnice, další administrativní pracovníci na fakultách). To může být příčinou špatného vnímání projektů. Je potřeba vysvětlit přidanou hodnotu, jinak v přípravné fázi chybí motivace.
- Pouze formální autorita projektového manažera nepodpořená managementem
- Nekoordinace jednotlivých pracovišť VŠE
- Potřeba příliš mnoha podpisů
- Poplatky škole (režie)

### **Pozitivní komentáře a hodnocení**

- Inteligentní a schopní vedoucí projektů, koordinátoři a administrativní manažeři
- Využití externí agentury zaměřené na projekty



Co se týče návrhů pro zlepšení procesu přípravy těchto projektů, většina komentářů cílí na zavedení projektové kanceláře tak, jak funguje na jiných vysokých školách.

### **Administrativní pomoc – projektová kancelář**

- Silnější administrativní pomoc/podpora při přípravě návrhu
- Specializovaná projektová kancelář fungující jako podpora při psaní žádostí a hlídající administrativní požadavky – vyřizování formální agendy prostřednictvím jednoho projektového oddělení, zvýšení počet pracovníků v projektové kanceláři, kteří budou placeni dobrovolným podílem na získaných projektech, zvýšení profesionality projektového řízení
- Možnost konzultace projektové přihlášky
- Centralizace administrace, jednotné metodické prostředí pro řízení projektů, zejm. celouniverzitních
- Výrazné snížení režie školy
- Zvýšit zapojení vedení (fakult, školy) jak do přípravy, tak realizace. Je nutné, aby projektová kancelář disponovala efektivní vazbou na jednotlivé katedry.
- Zasílání potřebných dokumentů z jednoho místa/pracoviště, aby nebylo nutné zajišťovat tyto dokumenty z různých oddělení (např. pojistná smlouva vč. dodatků, účetní výkazy, bezdlužnost).
- Konkrétní osoby mající na starost konkrétní poskytovatele dotací (tuzemské a mezinárodní), které dokáží efektivně pro řešitele vyhledat důležité informace týkající se podmínek, kritérií hodnocení, rizik a jejich řešení atd.

### **Dostupnost informací**

- Jasně zveřejnění postupů ve smyslu: potřebujete potvrdit existenci VŠE výpisem z rejstříku? Běžte tam. Potřebujete poradit se smlouvou? Běžte tam. Potřebujete zadat smlouvu do registru? Běžte tam. Za tím vším pak postavit oddělení, které bude mít o těchto procesech přehled.
- Přímější linka k fakultním/školním decision-makerům

### **Jiná řešení**

- Menší projekty a menší týmy a jejich zapojení už do přípravy projektů, tj. nevymýšlet druhým, co budou dělat



- Jednoznačně definovaný přínos/očekávaný výsledek, od počátku vymezené role a odpovědnosti
- Jednodušší instrukce
- Informovat více o termínech, určení časové posloupnosti v rámci přípravy projektu pro všechny zúčastněné, včetně deadlinu
- Aktivní zapojení cílové skupiny do tvorby projektu
- Povinné certifikační školení se zkouškou na projektové řízení např. na bázi PRINCE2 pro vedoucí pracovníky na úrovni prorektorů, děkanů, proděkanů
- Zjednodušení podpisového procesu - snížit počet subjektů (lidí), kteří potvrzují možnost podat projekt. Řešit elektronický systém místo obíhání papíru.

### **Realizace projektů**

Na otázku, do jaké míry probíhala realizace projektu hladce a efektivně, byl průměr hodnocení známkou 1-5 jako ve škole 2,37, medián 2. Průměr se příliš neliší dle pozice v týmu. Mnoho projektů nebyli respondenti schopni vyhodnotit, protože stále probíhají. V následném slovním vyjádření k hodnocení realizace projektů se objevily negativní i pozitivní komentáře:

#### *Negativní komentáře a hodnocení*

Negativní komentáře k průběhu přípravy projektů mimo vědecko-výzkumnou činnost je možné seskupit do čtyř hlavních oblastí.

#### **Potřeba zavedení projektové kanceláře**

- Realizace projektu závisí do značné míry na odborné způsobilosti řešitele, z pohledu platby režie VŠE není poskytován úměrný typ podpory
- Věcná náplň více méně v pořádku, ale administrativní aj. podpora výrazně slabší.
- Nedostatečná kapacita lidí

#### **Administrativní náročnost**

- Administrativa a byrokracie, které škola a ministerstva vytváří, řešitele odrazují
- Značná administrativní náročnost, která by ideálně měla být vedena dedikovanou osobou se zkušeností v dané problematice

#### **Organizace v rámci školy nebo v týmu**



- Příliš velký tým s různými zájmy, nedostatečně motivovaný vedením projektu
- Vázanosti komunikace a nedostatek koordinace.
- Zbytečně složité komplikace s různými pracovišti na VŠE, problematické zapojení tajemnic
- Málo lidí má všechny informace
- Nepřípravenost dokumentů a dalších věcí pro implementaci projektu
- Potřeba lépe zapojit funkční útvary (MPO, právní oddělení atd.)

### **Jiné**

- Realizace formálně zvládnuta, obsahově a s vazbou na přidanou hodnotu výstupu však již jen omezeně
- Výskyt nepředpokládaných témat k řešení
- Úskalí při výběrových řízeních (na majetek, školení, software)
- "Vyčerpanost" cílové skupiny (např. co se školení týče)
- Projekty realizované nad rámec hlavních pracovních úvazků členů projektového týmu, což je časově velmi náročné
- Nezájem školy o obsahové výsledky
- „Dvoukolejnost“, kdy se věci řeší jak v rámci projektu, tak v rámci standardní náplně činnosti školy

### **Pozitivní zkušenosti**

- Inteligentní a schopní vedoucí projektů, koordinátoři
- Jasně rozdělení úkolů
- Pozitivní zkušenosti s projekty řešenými v rámci katedry

Co se týče návrhů pro zlepšení procesu přípravy těchto projektů, daly by se tyto návrhy rozdělit do tří hlavních oblastí:

### **Projektová kancelář**

- Zřízení kvalitně proškoleného projektového oddělení
- Administrativní podpora v průběhu celého roku. Podpora ve smyslu přípravy a kontroly formálních náležitostí projektu tak, aby byl projekt náročný pouze vlastním obsahem,



a ne administrativou a aby tyto věci nemusely zařizovat sekretářky, které mají práce dostatek. Samotný obsah pak je v odpovědnosti tvůrců a odborných pracovníků VŠE.

- Příprava manuálu, jak postupovat, při řešení konkrétních projektů
- Užší spolupráci, otevřenost ke konzultacím, předávání zkušeností v rámci konkrétních výzev

### **Zapojení pracovníků, pracovní pozice**

- Sehnat další osoby schopné řídit projekty
- Stanovení osoby zodpovědné za výběrová řízení
- Stanovit odpovědnou osobu na MPO, která se bude starat o projekty a bude hledat cesty, jak vše zrádně zadministrovat
- Motivaci pro účastníky projektů na bázi např. hodnocení zapojení a role akademických pracovníků v projektech mimo vědu a výzkum jako jeden z důležitých KPI jejich každoročního hodnocení vedle pedagogiky, publikační činnosti, externí viditelnosti, internacionalizace apod.

### **Jiné**

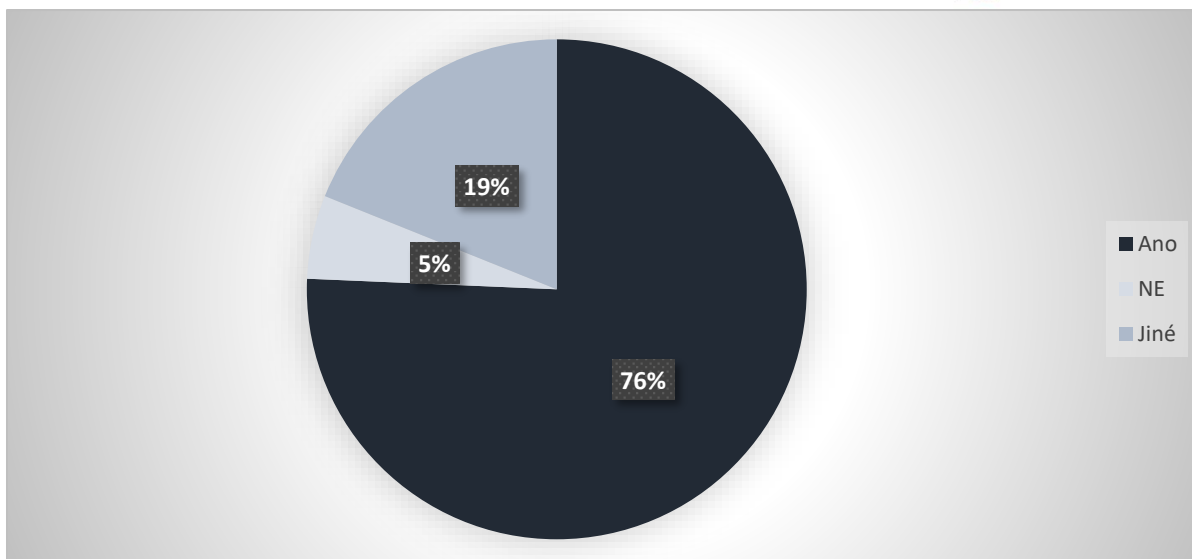
- Menší projekty a menší týmy
- Méně byrokracie ze strany poskytovatele dotace
- Vytvořit přehled realizovaných projektů, aby bylo možno sdílet zkušenosti (pomoc) ostatních řešitelů
- Ke každému projektu zajistit jasnou podporu vedení
- Přesné nastavení pravomocí a odpovědností
- Nemít odpor k projektům

### **Vyhodnocování projektů**

V rámci vyhodnocování projektů, pouze 5 % respondentů uvádělo, že zapojené osoby nebyly seznámeny s výsledky projektu. Většina projektů, o kterých respondenti referovali, však stále není ukončena (odpověď „jiné“) a v době trvání projektu jsou stále ve fázi realizace, tudíž nemohou být vyhodnoceny.

### **Graf 1/10 – Seznámení s výsledky projektu**





Zdroj: Projektová kancelář

Co se týče návrhů pro zlepšení procesu vyhodnocování projektů, daly by se tyto návrhy rozdělit do následujících hlavních oblastí:

### **Webová stránka projektů**

- Umístit na webové stránky školy projekty, které jsou realizovány
- Web věnovaný těmto projektům, kde by bylo možné zveřejnit např. závěrečnou zprávu, např. i s upozorněním na konkrétní zaměstnance
- Vytvořit odkaz, kde by byl přehled o zpracovávaných projektech, resp. ukončených projektech se stručným popisem výsledků.
- O výsledcích projektů by měla být informovaná PK a ta v databázi uvede, jak projekt dopadl (status projektu)
- Povinné závěrečné zhodnocení, lessons learned a databáze projektů pod Projektovou kanceláří

### **Informační intranet**

- Strukturovaně zveřejňovat výstupy projektů na intranetu s rozlišením na výsledky a výstupy

### **Setkání**

- Společné setkání členů týmu, oslava ukončení projektu
- Komunikaci na kolegiu děkana a na poradách kateder



### **Zveřejnění závěrečné zprávy**

- Zaslání závěrečné zprávy účastníkům
- Prezentování závěrečné zprávy na webové stránce
- Zřízení neveřejné webové stránky pro účastníky

### **Jiné**

- Facebook
- Workshopy, prezentace formou diskuzních panelů, informačních dnů a minikonferencí
- Nastavení procesů a odpovědností – Je třeba rozdělit úlohy mezi manažera projektu a odbornou přípravu projektu (Někdy se neví ani o tom, že byl projekt podaný, natož jak byl vyhodnocený)
- Účastníci o výsledcích nutně být informováni nemusí. Účastníci potřebují informace potřebné pro účast. Výsledek je změna v situaci cílové skupiny či organizace, která náleží primárně managementu útvaru/organizace.
- Zapojit schopného marketéra který bude umět “prodat” výsledky dovnitř organizace i ven
- Nástěnka

### **Vzájemná spolupráce pracovišť**

Na otázku, jak efektivně probíhala vzájemná spolupráce pracovišť, byl průměr hodnocení známkou 1-5 jako ve škole 2,44, medián 2. Průměr se příliš neliší dle pozice v týmu. V následném slovním vyjádření k hodnocení realizace projektů se objevily negativní i pozitivní komentáře (v mnoha případech se nejednalo o projekt, do něž by bylo zapojeno více pracovišť najednou):

### **Negativní zkušenosti**

- Nekoordinace priorit
- Některá pracoviště se nechtějí podílet na časových a lidskozdrojových nákladech projektové přípravy, ale požadují neproporciální podíl z přidané hodnoty, kterou projekt přinesl.
- Každá část VŠE má svou vlastní agendu, různé principy fungování pracovišť



- Ochota sdílet a spolupracovat mezi pracovišti je opravdu nízká.
- Odlišnost zájmů na výsledcích, odlišnost zájmu o danou problematiku
- Vše strašně dlouho trvá
- Špatná komunikace

### Pozitivní zkušenosti

- Každé pracoviště mělo jasně vymezený úkol, nevstupovala si do svých částí navzájem.
- Byla respektována domluvená pravidla včetně harmonogramů.
- Pravidelné schůzky všech zúčastněných

Co se týče návrhů pro zlepšení spolupráce mezi různými pracovišti VŠE, objevovaly se tyto návrhy:

- Aktuální informace a kontakty na jednom místě, jednotná informační struktura
- Prokázat skutečné výhody pro všechny zúčastněné
- Pokud by například docházelo k tomu, že více pracovišť má v zájmu usilovat o stejný projekt, bylo by vhodné o tom účastníky informovat a zvážit, zda by nebylo vhodnější spojit své síly. Je velice nešťastné, pokud se do tenderu hlásí dva konkurenční týmy z VŠE.
- Lepší informovanost o činnostech ostatních pracovišť
- Výjezdní zasedání, večírky, společné schůzky a aktivity, kde se probere celý projektový cyklus role jednotlivých lidí / útvarů v něm, toto i pak opakovat. Při tvorbě projektu toto vyjasnit s jednotlivými útvary již na začátku a reflektovat při přípravě specifik
- Zveřejnění zájmu pracovišť o jednotlivá témata a jejich koordinace při přípravě projektu
- Menší týmy, menší projekty.
- Nastavení ze strany managementu tak, aby byla vytvořena a podporována spolupracující a přátelská atmosféra a nebyla záměrně podporována rivalita mezi fakultami.
- Zlepšení komunikace. Koordinace např. projektovou kanceláří, vyčlenit pracovníky pro projekty
- Dohodnutá pravidla a formy komunikace
- Výkony administrativní podpory by měly být hodnoceny (feedback od "klientů" = řešitelů), s dopadem do odměňování, vyhodnocovat efektivitu pracovišť obecně



## Naplnění očekávání

Na otázku, do jaké míry splnil projekt očekávání vzhledem ke kvalitě výstupů, byl průměr hodnocení známkou 1-5 jako ve škole 2,11, medián 2. Průměr se příliš neliší dle pozice v týmu. V následném slovním vyjádření k tomu, co by pomohlo lepšímu naplnění těchto očekávání, se objevily následující komentáře (mnoho projektů však ještě nebylo ukončeno):

- Lepší projektová podpora, podpora projektové kanceláře, odlehčení administrativy
- Lepší podpora školy a vedení jako celku
- Podpurné procesy nemohou být důležitější než hlavní procesy
- Dobrá práce všech zúčastněných a spolupráce mezi nimi
- Lepší time-management
- Jednodušší administrativa, která by neblokovala dosažení některých záměrů
- Aktivní zapojení všech řešitelů, aktivnější zapojení zahraničních partnerů
- Kvalitní a včasná komunikace
- Větší motivace účastníků
- Jasnější a jednodušeji formulované zadání, jasnější instrukce
- Držet se striktně zadání a věcného vymezení. Větší viditelnost vedoucího týmu
- Srovnat si očekávání všech na začátku projektu a jasně vymežit co je a co není reálné. Ještě před začátkem by projekt měl mít vždy stanoveny cíle, jasné postupy, vize, atd., aby bylo jasné, do čeho jedinec vstupuje ještě předtím, než se přihlásí.
- Aktivnější diskuze o řešení, otevřený přístup, sdílení výsledků a ne samostatné výstupy

**Tabulka 1/3 – Hodnocení průběhu projektu**

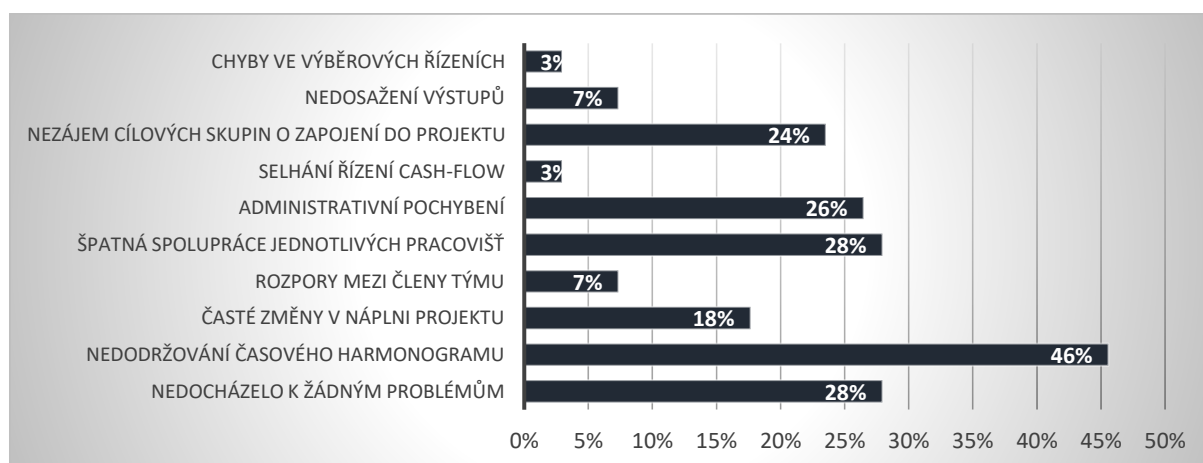
Fáze projektu	Průměrné hodnocení	Medián
Dostatečnost informací poskytovaných VŠE	3,16	3
Příprava projektů	2,61	3
Realizace projektů	2,37	2
Vyhodnocování projektů	-	-
Vzájemná spolupráce pracovišť	2,44	2
Naplnění očekávání	2,11	2

Zdroj: Projektová kancelář

## Nejčastější problémy při přípravě a realizaci projektů

Dle respondentů při přípravě a realizaci projektů nejčastěji docházelo k nedodržování časového harmonogramu, dále pak ke špatné spolupráci jednotlivých pracovišť, k administrativním pochybením a k nezájmu cílových skupin o zapojení se do projektu. Chyby ve výběrových řízeních nebyly často označovány za vážný problém, stejně jako řízení cash-flow, je však otázka, nakolik je to kvůli tomu, že se např. ve výběrových řízeních vzhledem k požadavkům řídicích orgánů nedělají chyby, a nakolik kvůli tomu, že se z větší části jednalo např. o neinvestiční projekty méně náročné na realizaci výběrových řízení. Pozitivní je, že 28 % respondentů vyslovilo, že při přípravě a realizaci projektů nedocházelo k žádným problémům. Druhá otázka je, zda k těmto problémům skutečně nedocházelo, nebo zda se pouze tyto problémy neprojevovaly u všech členů projektového týmu.

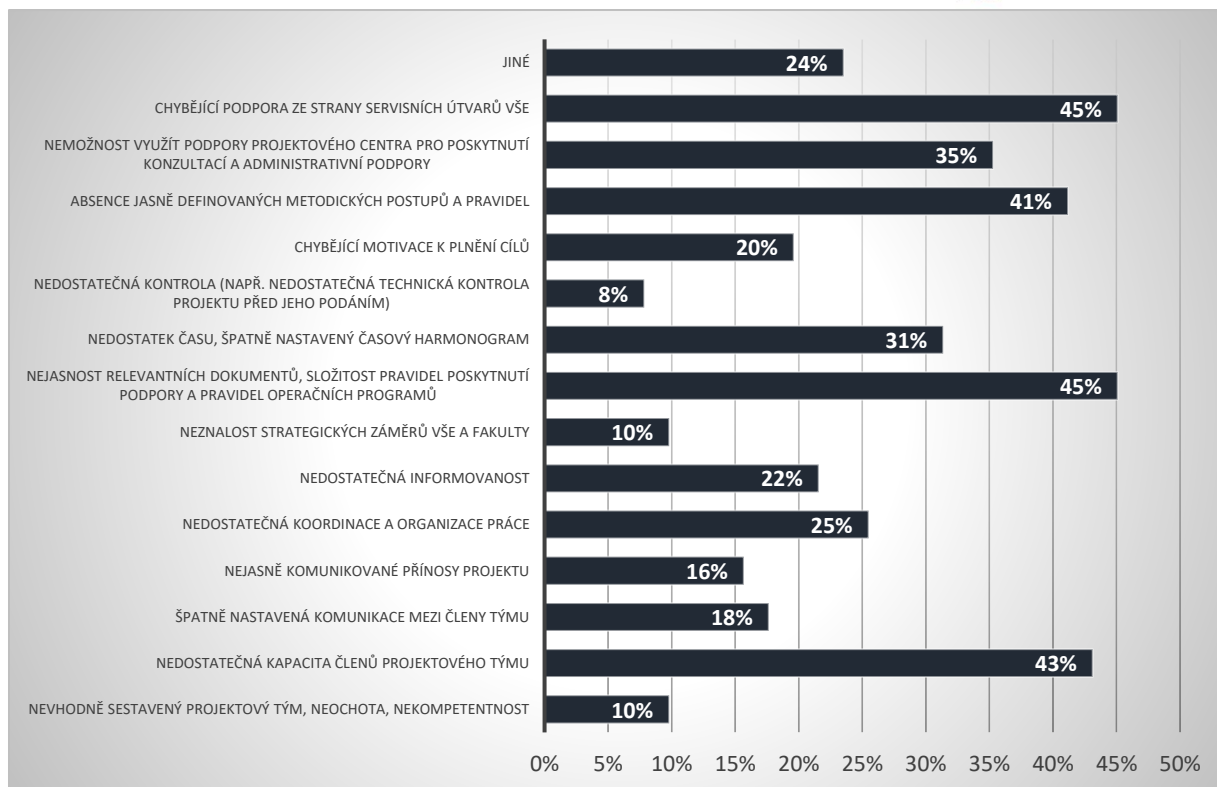
### Graf 1/11 – Hlavní problémy při přípravě a realizaci projektů



Zdroj: Projektová kancelář

Mezi hlavními příčinami těchto problémů je opět jako jeden z nejčastějších faktorů zmiňována chybějící podpora ze strany servisních útvarů, nejasnost relevantních dokumentů a složitost pravidel poskytnutí podpory, absence jasně definovaných metodických pravidel a postupů a nedostatečné kapacity.

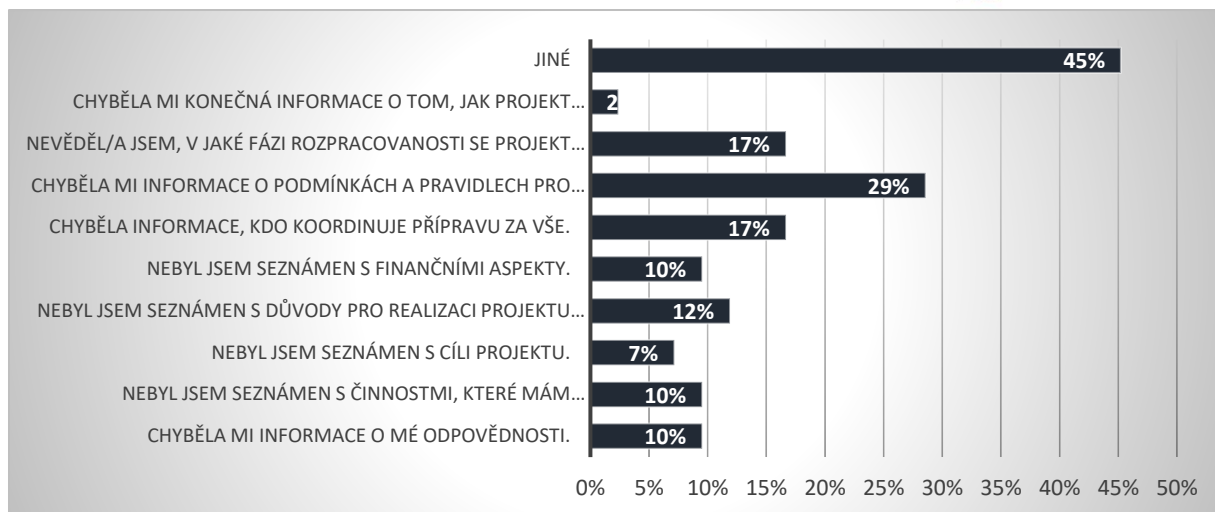
### Graf 1/12 – Příčiny těchto problémů



Zdroj: Projektová kancelář

Nejčastěji postrádanou informací byla informace týkající se podmínek a pravidel podpory. Nejčastěji zvolenou odpovědí však byla možnost „jiné“, kdy respondenti uváděli, že jim nechyběla žádná informace. Na druhé straně je však nedostupnost kompletních informací často zmiňována v otevřených otázkách jako jeden z problémů.

**Graf 1/13 – Typy chybějících informací**



Zdroj: Projektová kancelář

V dalších postřezích bylo uvedeno, že obdobné problémy se vyskytují i ve vědeckých projektech. O podobných věcech by tak bylo možné uvažovat i v této oblasti, a to především vzhledem ke zmíněné vysoké režii.

Dále měli respondenti možnost vyjmenovat tři věci, které při přípravě a realizaci projektů představovaly největší těžkosti. Jedná se o následující faktory seřazené dle četnosti jejich výskytu:

### **Administrativní zátěž**

Mezi nejčastěji uváděné překážky a těžkosti patřila administrativní náročnost a byrokracie. Konkrétně se jednalo o obtížné zpracování dokumentace (monitorovací zprávy, pracovní výkazy, celkově množství požadovaných formulářů – „projekty by měly být více zaměřeny na výsledek, než na vykazování každé odpracované hodiny“). Dále se jednalo i o administrativní záležitosti spojené s předložením dokumentů do výběrového řízení a také administrativní zátěž spojenou se zajištěním podpisů na VŠE.

### **Spolupráce**

Na druhém místě, ačkoliv značně méně zmiňovaným problémem, bylo nastavení spolupráce, např. slabé plánování, špatná koordinace, neochota se zapojit, nutnost přesvědčovat kolegy, že



má projekt smysl, uspořádání priorit v neprospěch projektu, nevymáhání nastavených procesů, nepřesná definice úkolů apod.

### **Informovanost**

Jako další pak byly zmiňovány problémy s informovaností, konkrétně neznalost potřebných informací, např. důvodu pro realizaci projektu, informace pro navázání na řešení spolupracujícího útvaru, neexistence manuálu, jak postupovat, chybějící informace o tom, jak projekt dopadl a nutnost zajišťování informací od zadavatele vlastními silami.

### **Rozpočet a finance**

Stejně často jako nedostatečná informovanost byly zmiňovány chyby v rozpočtu a problémy s financováním, konkrétně finanční omezení, časté změny v rozpočtu, nízké odměny vůči vynaložené práci, neuznání některých výdajů, podcenění financí na řízení a koordinaci projektu a na podpůrnou infrastrukturu, získání menšího než požadovaného množství finančních prostředků.

### **Nedostatečná podpora ze strany školy**

Dále byla opět zmiňována nedostatečná podpora ze strany školy, konkrétně např. neexistence projektového oddělení, neochota podpůrných útvarů, nedostatečná konzultační podpora při podávání projektu a nutnost převzetí zodpovědnosti za aspekty projektu, ve kterých se řešitel věcné části úplně neorientuje (např. výběrová řízení, souběhy smluv apod.), a to i s rizikem chyb.

### **Požadavky poskytovatele dotace**

Často se vyskytovaly stížnosti na nesmyslné požadavky poskytovatele dotace a pravidla programů včetně jejich častých změn.

### **Komunikace**

Dále se objevovaly stížnosti na komunikaci v týmu, konkrétně pozdní reakce, negativistické postoje, špatnou jazykovou vybavenost administrativních pracovníků, potřebu zlepšení komunikace mezi útvary a tajemnicemi.





### **Časový harmonogram**

Jedná se především o práci v časovém stresu a málem času na přípravu, existuje příliš dlouhá prodleva mezi okamžikem odevzdání záměru a rozhodnutím poskytovatele o přidělení prostředků a prodleva v objednávání vybavení skrze školu.

**Komunikace s řídicím orgánem** – pomalá a složitá komunikace s řídicím orgánem, nefunkčnost portálu ISKP.

**Obsah projektu** – příliš široké a složité zadání, realizace lpící na striktním dodržení zadání bez možnosti reakce na vývoj v dané oblasti.

### **Další**

Mezi další těžkosti pak patří např.: výběrová řízení, nezabezpečení přístupů do relevantních portálů, legislativa, neexistence systematického přístupu, sdílení dokumentů.

Stejně tak dostali respondenti možnosti vyjmenovat tři věci, se kterými byli v průběhu přípravy a realizace projektů nejvíce spokojeni. Odpovědi by se daly shrnout do následujících oblastí, v nichž se rovněž objevují výše uvedené faktory motivující k práci na projektu:

### **Spolupráce v týmu, ochota a nadšení**

Nejčastější věcí, se kterou byli lidé účastníci se přípravy a realizace projektů spokojeni, byla spolupráce v rámci projektového týmu a ochota kolegů se na projektu podílet. Konkrétnější odpovědi zahrnují např.: spolupráce s lidmi v týmu, spolupráce se mzdovým a finančním oddělením, pomoc ze strany vedoucího/garanta projektů, dobře fungující nejužší tým, jasné a precizní pokyny koordinátora a administrátora, sdílení dokumentů, konstruktivně vedené schůzky řešitelského týmu. Mezi další pak patří často zmiňovaná ochota a nadšení spolupracovníků, jejich časová a osobní investice a snaha pomoci.

### **Obsah projektu**

Na dalším místě se objevila spokojenost s obsahem projektu, s jeho odborným přínosem, s dosažením kvalitních výstupů s přidanou hodnotou.



### **Naučení se něčeho nového**

Dále pak byla zmiňována spokojenost se získáním nových zkušeností, osobním rozvojem, možností seberealizace a zvýšení kvalifikace, ale také seznámení se s novými kolegy a s pracovníky ochotných dělat práci navíc, se kterými by jinak nebylo možné se odborně poznat.

### **Vzájemná komunikace a informovanost**

Dále byla oceněna interní komunikace mezi členy týmu, a např. i rychlé zodpovídání dotazů k problémům přípravy projektu.

### **Komunikace s poskytovatelem**

V minimálním měřítku se objevila i spokojenost s komunikací s poskytovatelem dotace.

### **Další**

Mezi další specifikované věci, se kterými byli respondenti spokojeni, patří: možnost zajištění externího financování potřebných pracovníků, podpora při přípravě výkazu práce, podpora školy při kofinancování, finanční ohodnocení za smysluplnou a užitečnou práci, PR efekty projektu, podpora projektové kanceláře.

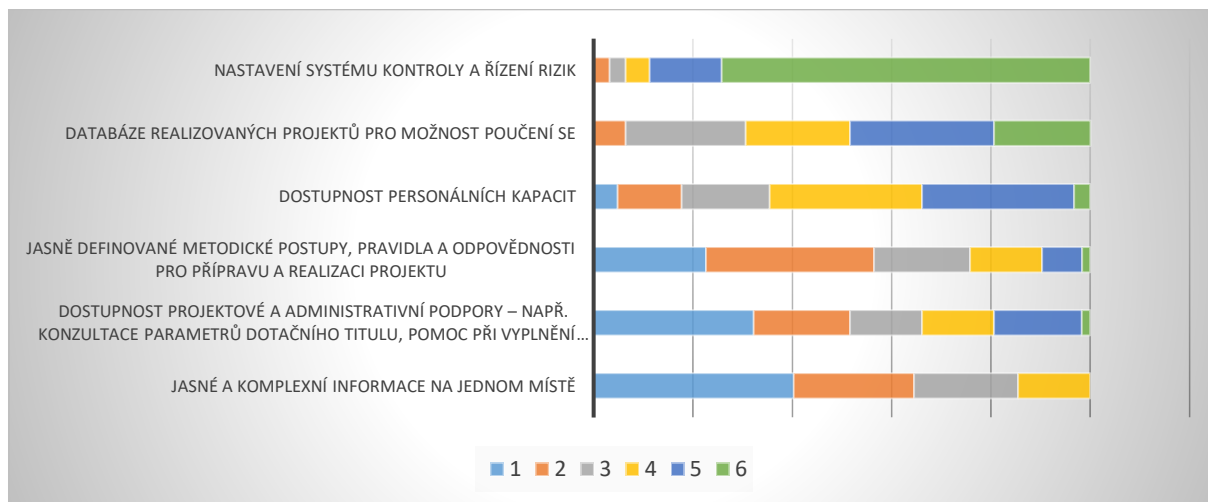
### **Fungování projektové kanceláře**

Cílem bylo dále identifikovat, co je na VŠE vnímáno jako důležitý aspekt pro úspěšnou realizaci projektu, a jak jsou tyto aspekty projektového řízení na VŠE hodnoceny, aby mohl být následně kladen důraz na zlepšení procesů v konkrétních bodech, a zjistit, jak si pracovníci představují, že by měla projektová kancelář fungovat.

Pro úspěšnou přípravu a realizaci projektů spatřují respondenti důležitost v tom mít jasné a komplexní informace na jednom místě, zajistit dostupnost projektové a administrativní podpory a jasně definovat metodické postupy. V rámci hodnocení nebyly tyto aspekty obecně hodnoceny příliš kladně, co se však týče nejdůležitějších aspektů, tak ty se jednoznačně neřadily mezi ty nejhůře hodnocené, což je pozitivní zjištění.

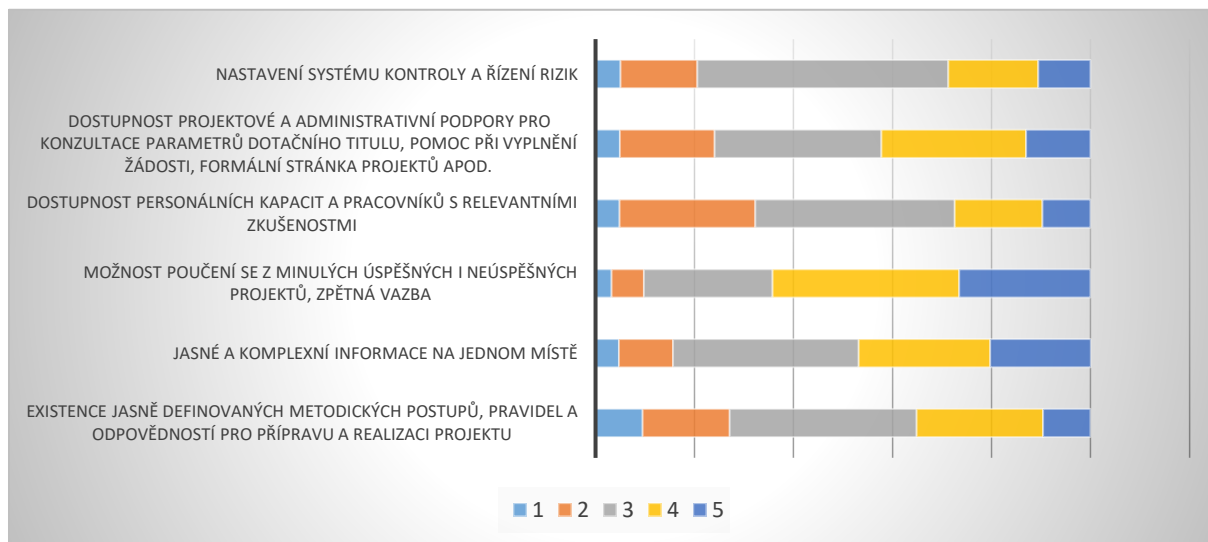
Je zřejmé, že databázi projektů pro možnost poučení se a nastavení systému kontroly a řízení rizik považují respondenti za nejméně důležité, možnost poučení se z minulých projektů a zpětná vazba však byly také nejhůře hodnoceným aspektem.

**Graf 1/14 – Systémové aspekty dle důležitosti pro úspěšnou přípravu a realizaci projektů mimo vědu a výzkum (1. místo = nejdůležitější aspekt)**



Zdroj: Projektová kancelář

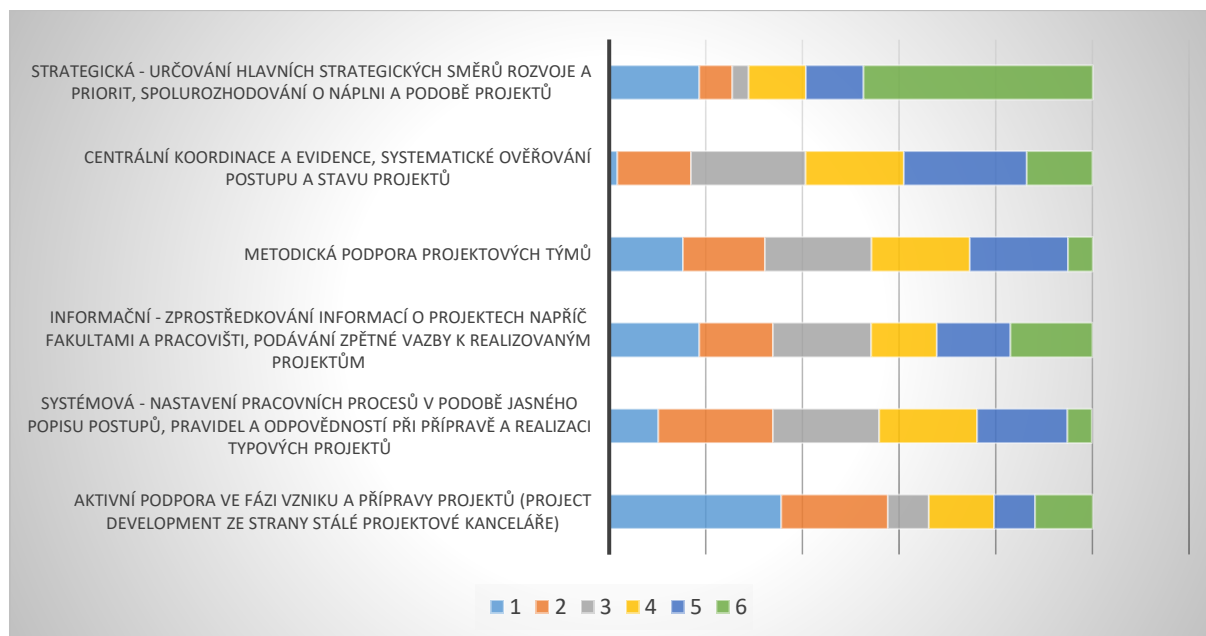
**Graf 1/15 – Hodnocení systémových aspektů současného projektového řízení na VŠE známkou 1 – 5 jako ve škole**



Zdroj: Projektová kancelář

Od projektové kanceláře respondenti očekávají, že by měla plnit roli pracoviště pro aktivní podporu ve fázi vzniku a přípravy projektu (project development) a rovněž by se dalo říci, že vyžadují roli informační a také metodickou podporu projektových týmů. Značná část respondentů od ní neočekává roli strategickou.

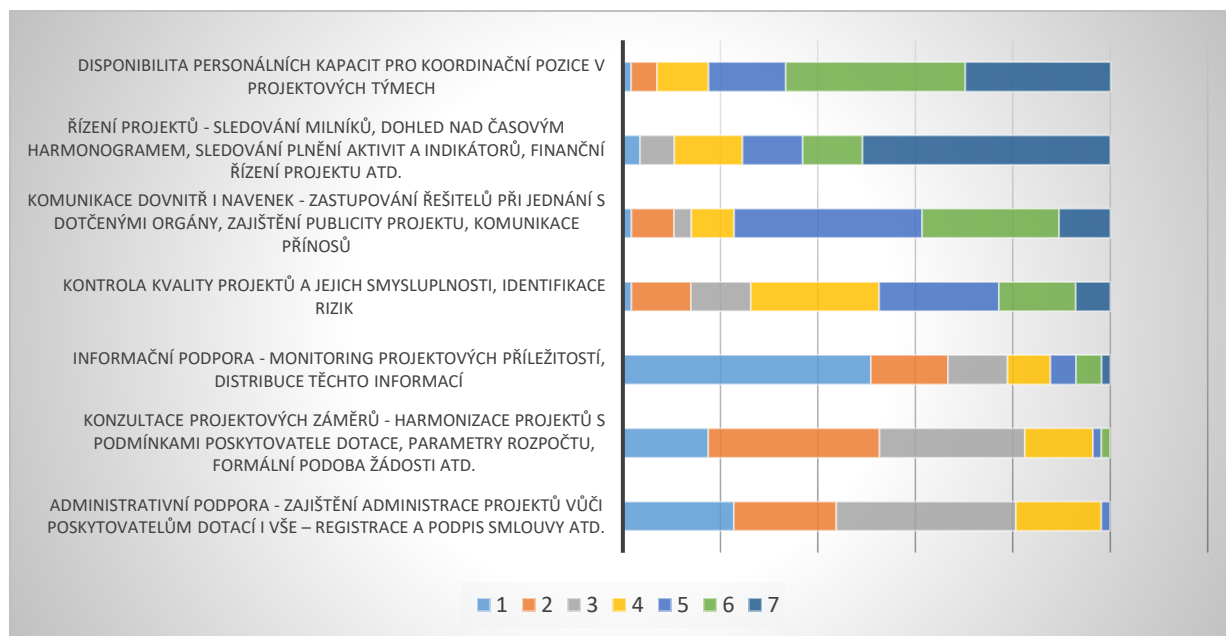
**Graf 1/16 – Jaká by měla být role centrálního pracoviště pro rozvoj projektového řízení na VŠE (1. místo = nejdůležitější role)**



Zdroj: Projektová kancelář

Mezi nejvíce požadované konkrétní činnosti projektové kanceláře patří informační podpora, tedy monitoring projektových příležitostí, administrativní podpora vůči poskytovateli dotace a možnost konzultace projektových záměrů a jejich harmonizace s podmínkami poskytovatele dotace. Naopak mezi nejméně preferované požadavky patří účast na řízení projektů a překvapivě i disponibilita personálních kapacit pro koordinační pozice v projektových týmech a komunikace s poskytovatelem dotace a dalšími orgány.

**Graf 1/19 – Požadavky na aktivní podporu řešitelů ve fázi vzniku a přípravy projektů (project development) (1. místo = nejvýznamnější požadavek).**



Zdroj: Projektová kancelář



Mezi dalšími postřehy byl uveden zájem vytvořit a představit návrh fungování projektové kanceláře s následným workshopem/schůzkou relevantních představitelů, kteří se k tomuto tématu vyjadřují.

## Závěr

- Na kartách projektu jsou často uvedeni zástupci daných pracovišť, bez reálné vazby na realizaci projektu
- Vzniklý seznam řešitelů, který měl být základem k další komunikaci při nabídkách výzev a dalších dotačních možností není dostačující, skuteční řešitelé tak často zůstávají neznámí
- Současní řešitelé obecně mají vůli účastnit se projektů, práci na projektu jim ztěžují kromě pochopitelného nedostatku času především faktory, které je možné ovlivnit zajištěním větší administrativní podpory.
- Pasivita zaměstnanců nemající zájem o projekty tkví především ve faktu, že pracovníci nevnímají účast na projektu jako součást své práce, nebo na to opět nemají čas. Je nepravděpodobné, že by bylo možné tyto pracovníky k práci na projektu přimět bez výrazné motivující složky (např. finanční.) I mezi nezájemci o projekty však existuje početná skupina osob, která se projektů neúčastní, protože se k nim jednoduše nedostávají potřebné informace
- V současné době na VŠE neprobíhá systematická distribuce informací. Informace o možnostech zapojit se do realizace projektu se dosud šířily útržkovitě a náhodně, např. od kolegů. Někteří pracovníci nedostávají vůbec žádné informace. Řešitelé a zájemci o projekty si tyto informace zjišťují sami na stránkách poskytovatelů dotací.
- Více viz Analýza potřeb.

## Dotazníkové šetření mezi řešiteli po roce fungování PK

### Základní informace o dotazníkovém šetření

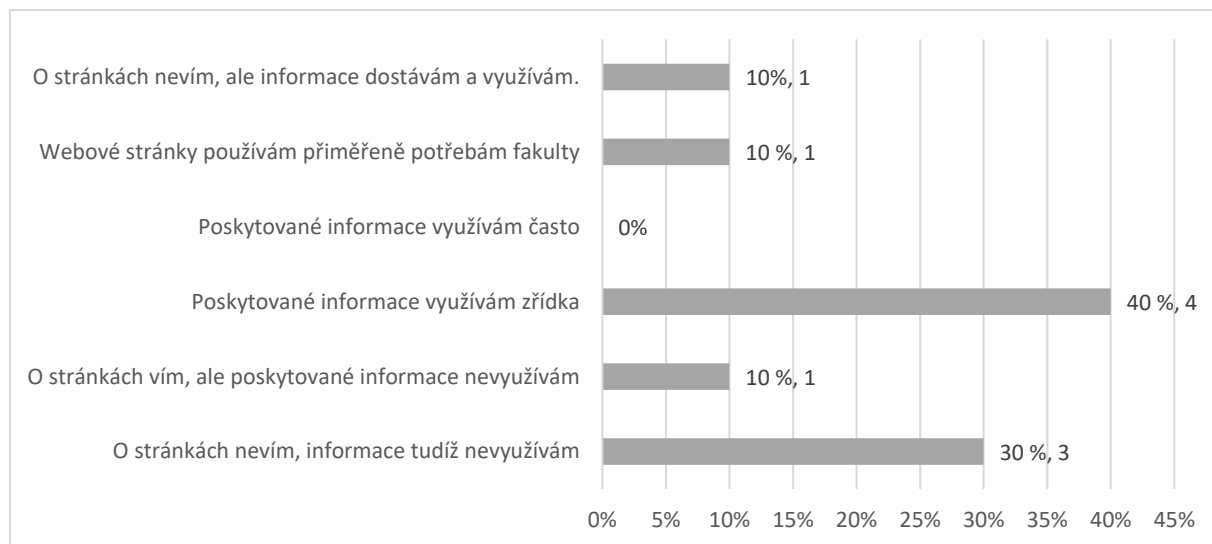
Cílem je implementace zpětné vazby od řešitelů individuálních projektů do systému projektového řízení na VŠE. Cílová skupina pracovníků VŠE, kteří za poslední rok řešili nebo se účastnili řešení individuálního projektu, byla oslovena e-mailem obsahujícím odkaz na elektronický dotazník. Pro oslovení řešitelů projektů bylo využito přímé oslovení, které zvedlo

míru návratnosti na požadovaných 50 % (10 odpovědí z 20 oslovených). Dotazníkové šetření proběhlo v červnu 2019 a bylo zcela anonymní.

### Využití stránek projektové kanceláře

První blok otázek směřoval na stránky Projektové kanceláře a jejich využívání řešiteli. Z uvedeného plyne nízké využívání stránek Projektové kanceláře řešiteli. Řešitelé o existenci webových stránek buď vůbec nevědí (40 %), nebo vědí, a přesto zveřejňované informace nevyužívají nebo jen velmi zřídka (50 %).

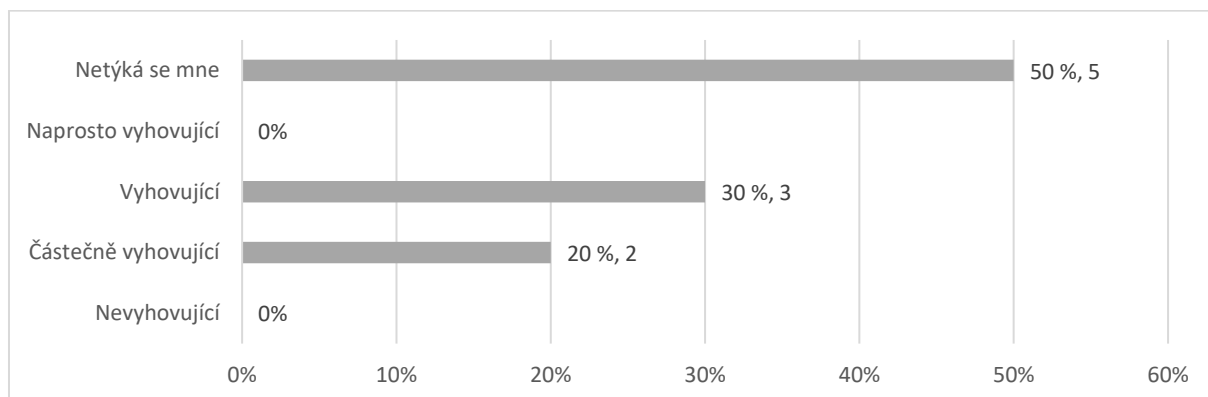
### Graf 2/1 - Víte o webových stránkách projektové kanceláře a využíváte informace, které na nich projektová kancelář zveřejňuje?



Zdroj: Projektová kancelář

Uváděnými důvody, proč řešitelé stránky nevyužívají, byla skutečnost, že nevyhledávají informace k řešení projektů, protože jejich pracovní náplní je výuka, ne řešení projektů, dále že oni sami neřeší v současné době žádný projekt nebo že informace získávají z jiných zdrojů. Případná nepřehlednost stránek není důvodem toho, proč je řešitelé nenavštěvují, viz graf č. 2.

## Graf 2/2 - Jak hodnotíte přehlednost a informační hodnotu webové stránky Projektové kanceláře?



Zdroj: Projektová kancelář

Dohledaná návštěvnost webových stránek projektové kanceláře pomocí nástroje Google Analytics činí 3 229 uživatelů a to od samotného vzniku projektové kanceláře. Návštěvnost je sledována v období 1. 4. 2018 do 30. 6. 2019 s tím, že se jedná o uživatele, kteří v daném období uskutečnili alespoň jednu návštěvu. Počet uživatelů, kteří stránky navštívili poprvé během tohoto období je 3 123. Celkový počet návštěv od vzniku projektové kanceláře představuje 5 899 za předpokladu, že návštěva je doba, po kterou se uživatel aktivně věnuje webovým stránkám. Veškerá data o použití (zobrazení obrazovek, události, článku, atd.) jsou vždy spojena s nějakou návštěvou.

## Graf 2/3 – Základní údaje o návštěvnosti webových stránek projektové kanceláře v období 1. 4. 2018 – 30. 6. 2019



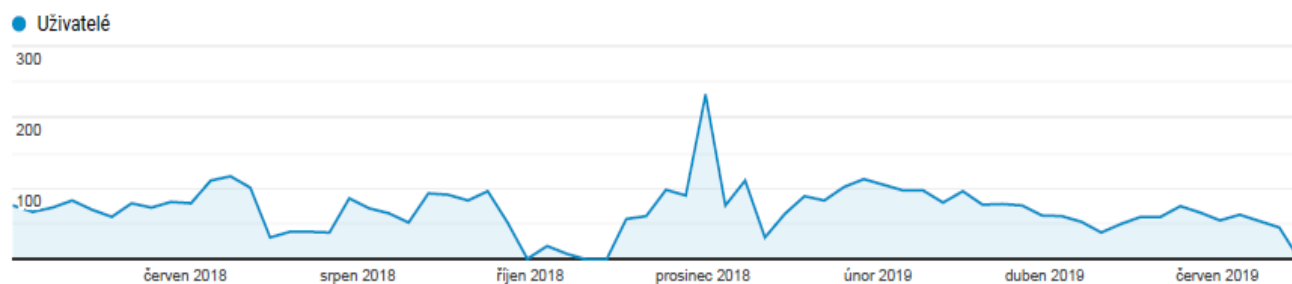
Zdroj: Google Analytics

Míra návštěvnosti se za celé sledované období držela v průměru okolo hodnoty 100 uživatelů za měsíc. Je možné zaznamenat pokles návštěvnosti během prázdnin v roce 2018 z důvodu nižší docházky zaměstnanců VŠE a také začátkem akademického roku z důvodu redesignu webových stránek školy, během kterého byl omezen přístup.



## Graf 2/4 - Návštěvnost webových stránek projektové kanceláře v období

1. 4. 2018 – 30. 6. 2019

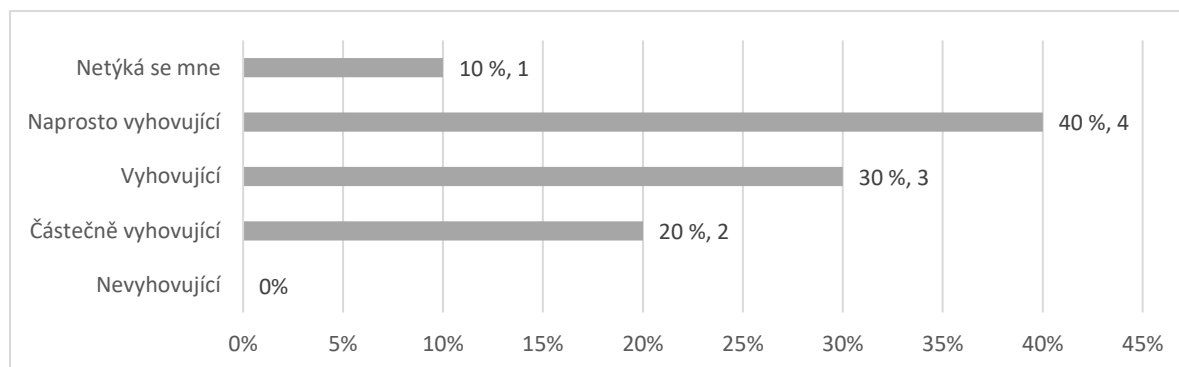


Zdroj: Google Analytics

### Podpora projektové kanceláře

Další blok otázek se zaměřoval na to, jak řešitelé hodnotí podporu projektové kanceláře v rámci project developmentu realizovaného mimo zdroje projektu OP VVV ESF.

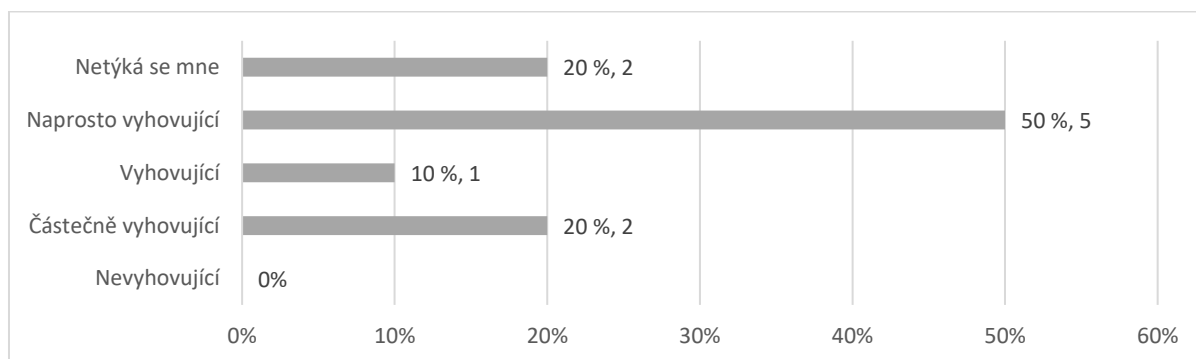
## Graf 2/5 - Jak hodnotíte podporu ve fázi vzniku a přípravy projektu – případné konzultace k projektovým výzvám a záměrům?



Zdroj: Projektová kancelář

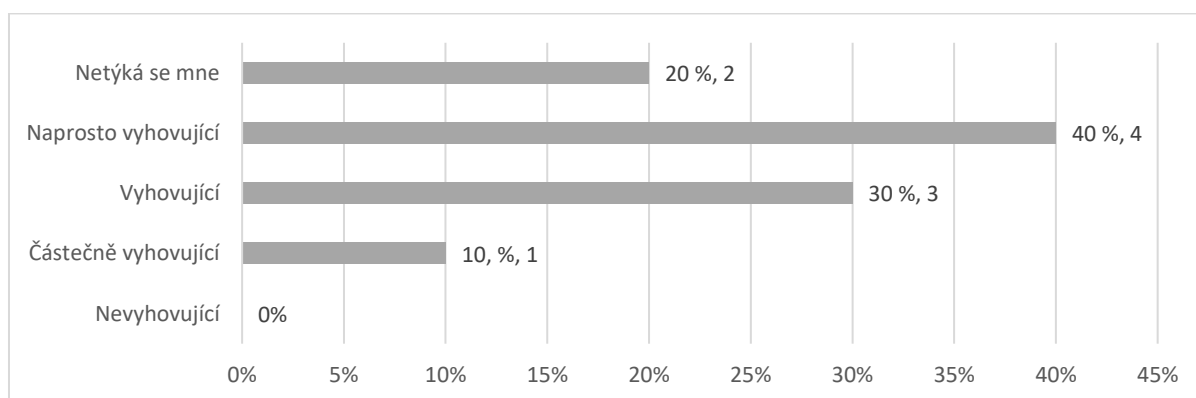
70 % oslovených řešitelů hodnotí podporu ve fázi vzniku a přípravy projektu jako naprosto vyhovující či vyhovující. Stejně tak panuje spokojenost s podporou při vyplňování Karty projektu a při přípravě dalších dokumentů potřebných k žádosti o dotaci. 20 % respondentů hodnotilo podporu při vyplňování Karty projektu jen jako částečně vyhovující, což však může být spojeno i s všeobecně vnímanou těžkostí vyplnění Karty. Jeden řešitel uvedl, že by bylo potřeba „Sladit položky karty s položkami, které se vyplňují do konkrétních projektů (např. položky rozpočtu jsou jinak rozdělené).“

**Graf 2/6 - Jak hodnotíte podporu poskytovanou při vyplňování Karty projektu?**



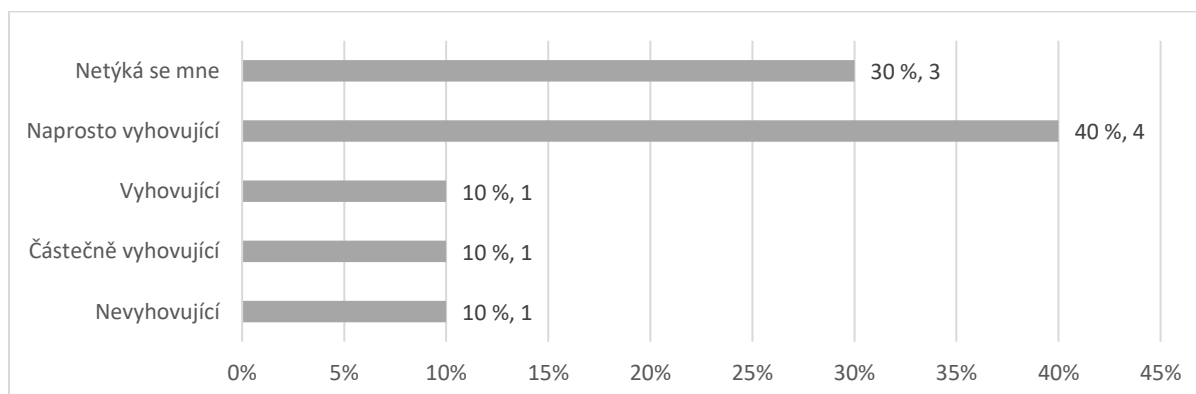
Zdroj: Projektová kancelář

**Graf 2/7 - Jak hodnotíte podporu poskytovanou při přípravě dalších dokumentů potřebných k žádosti o dotaci?**



Zdroj: Projektová kancelář

**Graf 2/8 - Jak hodnotíte kontrolu věcné a formální správnosti před podáním žádosti o dotaci?**

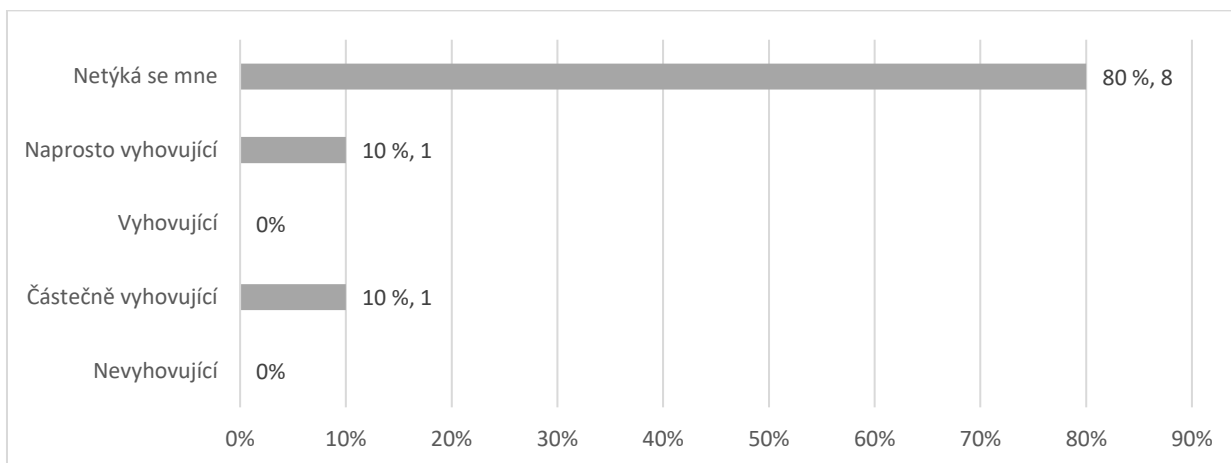


Zdroj: Projektová kancelář

30 % respondentů uvedlo, že se jich kontrola věcné a formální správnosti žádosti před jejich podáním netýká. Připomínka k hodnocení „nevyhovující“ byla, že kontrola neproběhla nebo o tom řešitel neví. Kontrola věcné a formální správnosti před podáním žádosti ze strany Projektové kanceláře by měla přitom probíhat u všech podávaných žádostí.

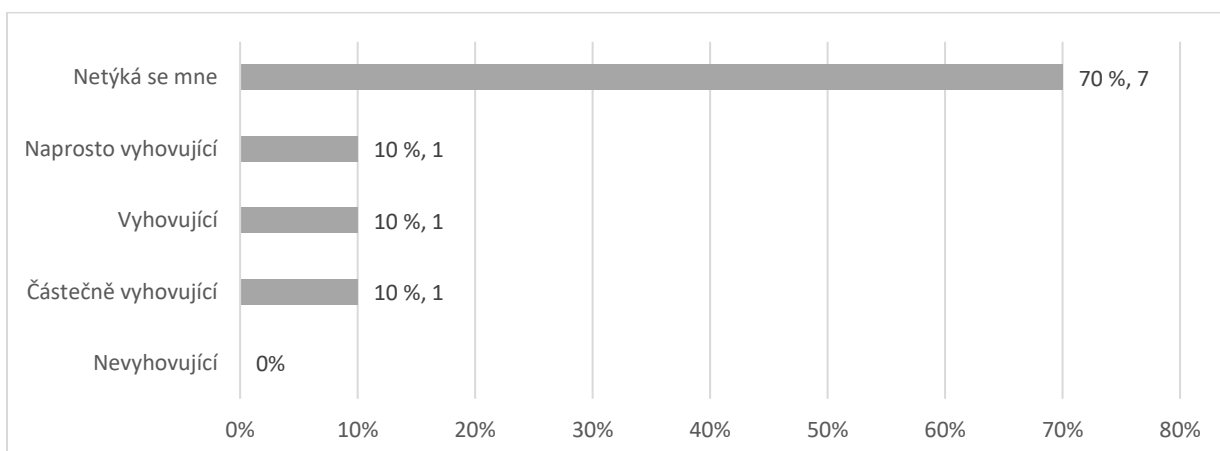
Naopak se dá předpokládat, že pomoc při uzavírání partnerských smluv a pomoc při monitoringu projektu se řešitelů ve většině případů skutečně netýká, jak ukazují grafy 9 a 10. Jeden řešitel k tomu uvedl: „Uvádím "netýká se mne", neb jsem to doposud nevyužil, nikoliv, že nechci!”

**Graf 2/9 - Jak hodnotíte pomoc při uzavírání partnerských smluv?**



Zdroj: Projektová kancelář

**Graf 2/10 - Jak hodnotíte administrativní podporu při monitoringu projektu, případně konzultace k řízení projektu?**

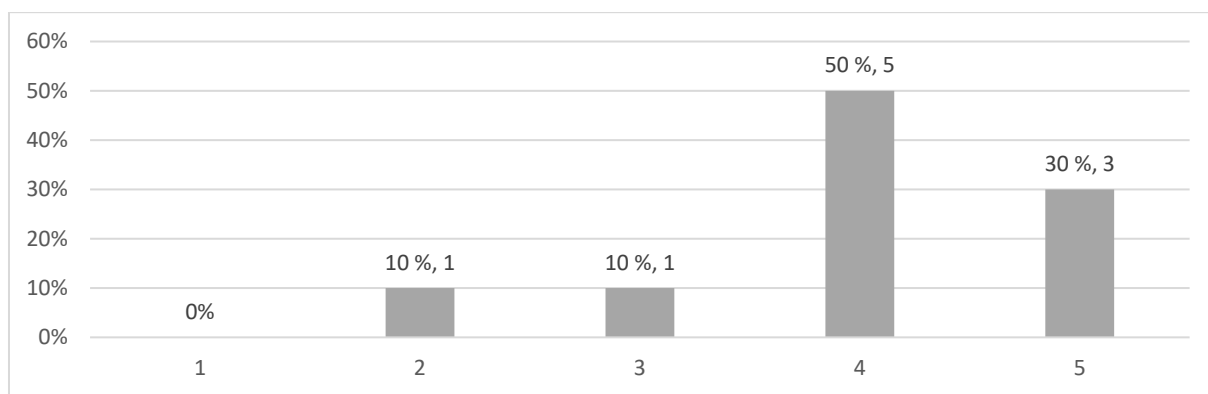


Zdroj: Projektová kancelář



Co se týče celkové spokojenosti s prací Projektové kanceláře, 80 % oslovených je s poskytovanou podporou spokojeno. Jeden řešitel uvedl: „S existencí a činností Projektové kanceláře jsem plně spokojen a jen doufám, že to dlouho vydrží.“

### Graf 2/11 - Do jaké míry jste celkově spokojeni s podporou poskytovanou Projektovou kanceláří?



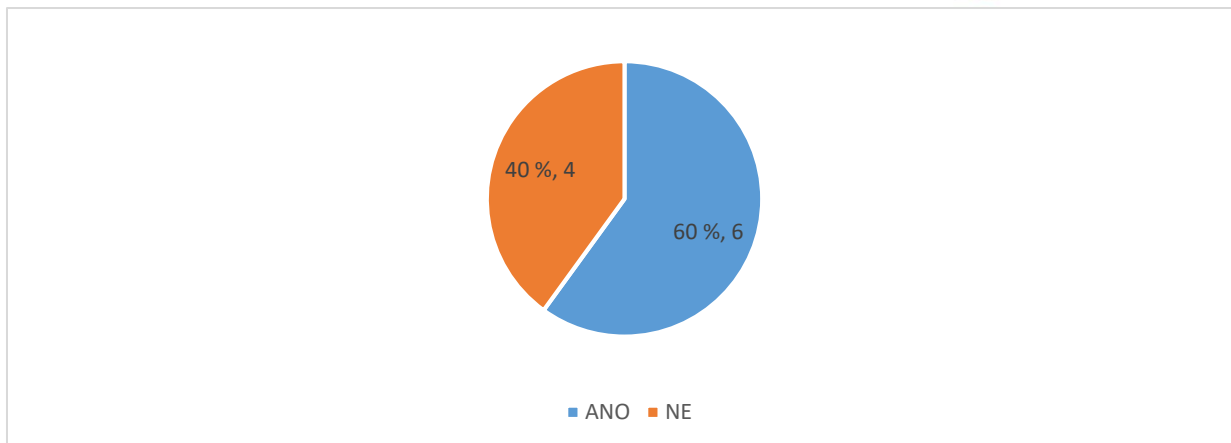
Zdroj: Projektová kancelář

Pozn.: 1 – naprosto nespokojeni, 5 – naprosto spokojeni

### Newsletter

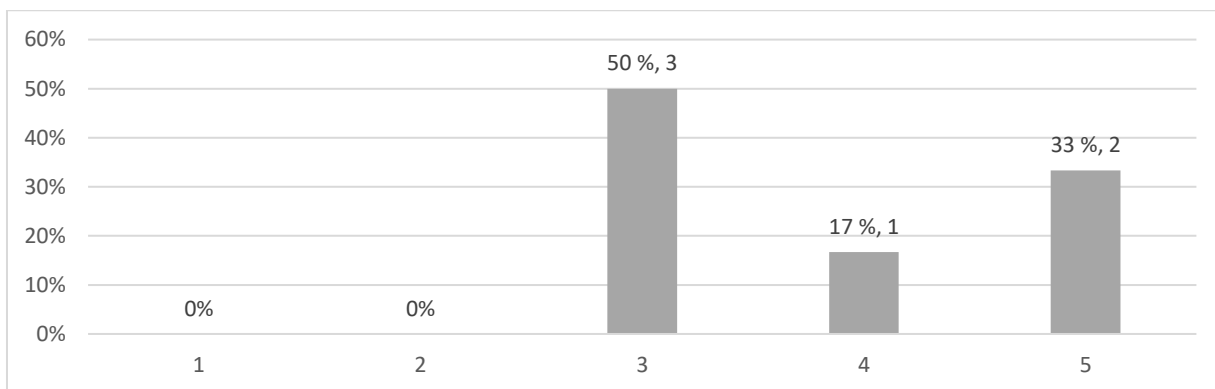
Další blok otázek se týkal newsletteru rozesílaného Projektovou kanceláří. Překvapivě 40 % oslovených newsletter vůbec nedostává, a to i s uvedením toho důvodu, že o něm nevěděli nebo neví, jak nastavit jeho odebrání. Řešitelé, kteří newsletter dostávají, hodnotí z poloviny jeho užitečnost jako průměrnou. 100 % respondentů však v newsletteru neshledávají žádné formální ani věcné nedostatky.

### Graf 2/12 - Dostáváte pravidelný newsletter rozesílaný projektovou kanceláří?



Zdroj: Projektová kancelář

**Graf 2/13 - Je pro Vás newsletter užitečný při vyhledávání dotačních příležitostí?**



Zdroj: Projektová kancelář

Pozn.: 1 – není užitečný, 5 – velmi užitečný

### Další názory řešitelů

#### V čem pro Vás projektová kancelář představuje největší přínos?

##### 1. Podpora při podávání projektů

- Podpora při přípravě žádostí a dalších dokumentů
- Mám, na koho se obrátit s problémem a daný člověk ví, na koho se obrátit dále a vše potřebné zařídí.
- Umožňuje podat projekt
- Zprostředkování komunikace se zadavatelem
- V tom, že vůbec existuje po těch létech institucionální nepodpory



## 2. Vyřízení administrativy

- Vyřízení papírování - podpisy smluv
- Výpomoc s administrativou
- Řízení administrativy průchodu projektu formálními procesy školy
- Zprostředkování podpisů rektorky

## 3. Předávání know-how

- Orientace v projektech, předávání zkušeností z jiných projektů
- Přehled výzev

## 4. Kontrola

- Kontrola projektu ve všech fázích
- Kontrola podkladů

### Co by se podle Vás dalo do budoucna na činnosti projektové kanceláře zlepšit?

- Pomoc při definování výstupů projektu (zda jich je adekvátní počet, jaké jsou možnosti výstupu projektu), pomoc při odhadování času potřebného na realizaci výstupů
- Větší podpora při odhalování rizik podávaných žádostí
- Vypracované vzorové podklady za VŠE, přehled úspěšných projektů z jiných institucí v jednotlivých výzvách, pomoc při hledání perspektivních partnerů
- Lepší obecná podpora, předávání informací o relevantních projektech a výzvách

### Co by zjednodušilo proces přípravy projektů?

- Dobré by bylo vytvořit šablony pro různé varianty projektů u položek, které jsou stejné a často se opakují - charakteristika školy, očekávané přínosy pro školu, atd. Šablona by byla obecná, každý by si pak případně upravil dle vlastního projektu. Možná by bylo i dobré vytvořit fiktivní projekt, který by sloužil jako taková předloha - co by mohlo v jednotlivých položkách být zmíněno.
- Přijetí projektových manažerů
- Možnost získat podporu při psaní žádosti
- Podle mne je podpora optimální



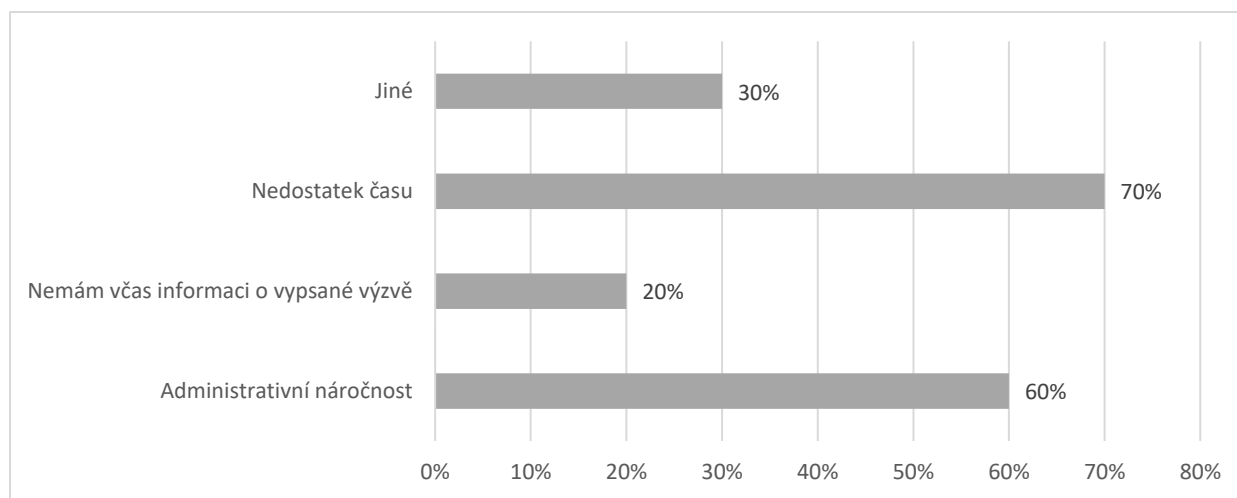
- Flexibilnější procesy, méně schvalovacích podpisů na Kartě projektu, databáze potenciálních partnerů k jednotlivým tématům
- Specializovaný tým pro řízení projektů, který by pomohl s přípravou obsahu projektu.

### Co by vás motivovalo k vyššímu počtu podaných projektů?

- Úspěšně realizovaný projekt
- Pokud by s projekty nebyla spojena devastující administrativa
- Aktivní informování a propojování fakult - jakási druhá vrstva selekce oznamovaných výzev z hlediska jejich potencionální vhodnosti, přínosů a rizik
- Více času
- Pro lidi, co připravují projekty sami, se hodí jakákoliv pomoc.

Z grafu 14 je dále patrné, že od podávání více projektů nejvíce odrazuje nedostatek času, dále pak administrativní náročnost. Problém administrativní náročnosti je možné řešit vyšší podporou projektové kanceláře. Např. workshop zaměřený na specifické podmínky určitých výzev či proces vyplnění žádosti o dotaci by uvítalo 70 % respondentů.

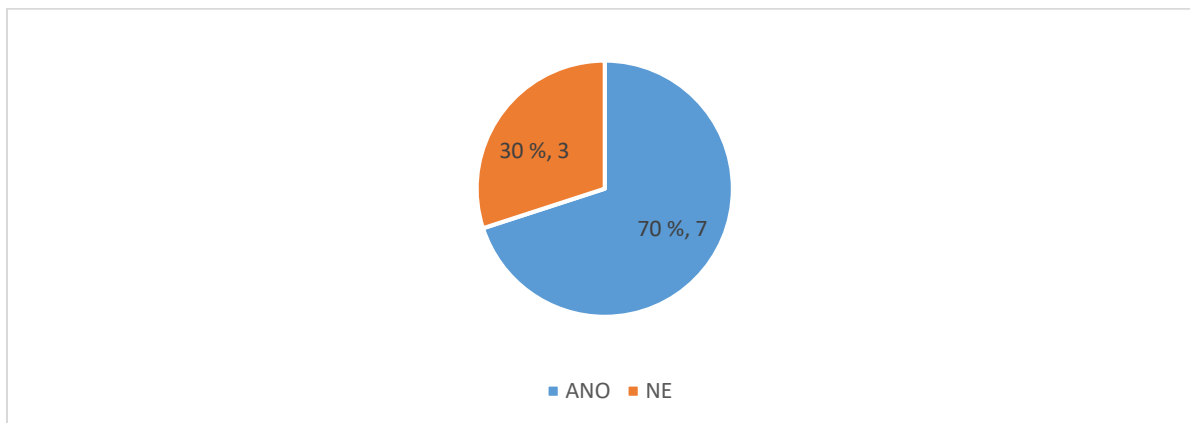
### Graf 2/14 - Co vás odrazuje od podávání více projektů?



Zdroj: Projektová kancelář

Pozn.: Možnost více odpovědí

## Graf 2/15 - Uvítali byste workshop od projektové kanceláře zaměřený na specifické podmínky určitých výzev či proces vyplnění žádosti o dotaci a kompletní přípravy projektu?



Zdroj: Projektová kancelář

### Shrnutí hlavních závěrů

- Řešitelé vnímají projektovou kancelář jako servisní středisko pro podporu při přípravě projektů a vyřízení související administrativy.
- Více viz Analýza potřeb.

## Polostrukturované rozhovory s klíčovými stakeholdery

### Klíčovní stakeholdeři projektového řízení na VŠE

Tabulka níže zobrazuje základní přehled stakeholderů projektového řízení na VŠE.

### Tabulka 3/1 – Registr klíčových stakeholderů - Aktualizovat

Pozice	Úloha
Rektorka	Podpis žádosti o projekt
Rektorka - sekretariát	Zajištění podpisu žádosti podpis Karty projektu, možná evidence projektů v ISKP, rozesílání dokumentů
Prorektor pro strategii	





Kvestor	podpis Karty projektu, finanční otázky projektu
Oddělení public relations	Publicita projektu
Ekonomický odbor - vedoucí	Finanční řízení
Ekonomický odbor - Controlling	Přidělování zakázek projektů, čerpání rozpočtu
Mzdové a personální oddělení – vedoucí administrativní pracovníce	Mzdy v projektu
Právní oddělení	VŘ, smlouvy
Oddělení zahraničních styků	Projekty mobility
Oddělení vědy a výzkumu	Vědecké projekty

#### Fakulta financí a účetnictví

Pozice	Úloha
Děkan	Podpis karty projektu
Tajemnice	Možné podepisování karty projektu
Proděkan pro vědu a výzkum	Kontaktní osoba projektového řízení
Kontaktní osoba určená - Jiří Vícha	Kontaktní osoba projektového řízení
Proděkan pro studijní a pedagogickou činnost	Kontaktní osoba projektového řízení
Proděkan pro zahraniční vztahy	Kontaktní osoba projektového řízení
Kontaktní osoba určená - Lucie Sedmihradská	Kontaktní osoba projektového řízení

#### Fakulta mezinárodních vztahů

Pozice	Úloha
Děkan	Podpis karty projektu
Možné podepisování karty projektu	Možné podepisování karty projektu
Kontaktní osoba určená - Lukáš Bumbálek	Kontaktní osoba projektového řízení
Proděkan pro rozvoj a finance	Kontaktní osoba projektového řízení
Centrum evropských studií	Kontaktní osoba projektového řízení

#### Fakulta podnikohospodářská

Útvar	Úloha
Děkan	Podpis karty projektu
Tajemnice	Možné podepisování karty projektu
Kontaktní osoba - Jiří Hájek	Kontaktní osoba projektového řízení

#### Fakulta informatiky a statistiky

Pozice	Úloha
Děkan	Podpis karty projektu
Tajemnice	Možné podepisování karty projektu
Proděkan, kontaktní osoba	Kontaktní osoba projektového řízení
Kontaktní osoba určená - Martina Zouharová	Kontaktní osoba projektového řízení

#### Fakulta národohospodářská

Útvar	Úloha
Děkan	Podpis karty projektu
Tajemnice	Možné podepisování karty projektu



Středisko regionálních a správních věd

Kontaktní osoba projektového řízení

#### Fakulta managementu JH

Útvar	Úloha
Děkan	Podpis karty projektu
Tajemník	Možné podepisování karty projektu
Proděkan pro vědu, výzkum a doktorské studium	Kontaktní osoba projektového řízení
Proděkan pro rozvoj a vnější vztahy	Kontaktní osoba projektového řízení

#### Celoškolská pracoviště

Pozice	Úloha
Centrum informatiky	Potřeba informovat v případě IT projektu

Byly realizovány polostrukturované rozhovory s klíčovými stakeholdery. Rozhovory se zaměřily na následující otázky:

- Co vnímáte jako klíčové pro úspěšné řízení projektů na VŠE obecně?
- Jaká je Vaše ideální představa toho, jak by mělo projektové řízení na VŠE vypadat?
- Co je potřeba při přípravě a realizaci projektů na VŠE obecně nejvíce změnit?
- Jak hodnotíte proces přípravy a realizace projektů na VŠE z pohledu Vašeho oddělení?
- Když někdo na VŠE realizuje projekt, co všechno zařizujete? Jakou práci děláte navíc?
- Co z toho Vás nejvíc štve a proč? (co je nejvíce komplikované, kde bývá nejvíce problémů?)
- Myslíte si, že něco z toho, co pro projekt děláte, by měla zařizovat Projektová kancelář? Co konkrétně?
- Existují nějaké už zavedené postupy, které Vám ulehčují život? (Např. pravidelné schůze, používání nástrojů na rozdělení úloh a jejich monitorování, používání sdílených dokumentů a prostředí při paralelní práci na dokumentech, používání programu Skype atd.)
- Co by Vám dále zjednodušilo práci/ administraci spojenou s přípravou, realizací a ukončováním projektů? Co byste uvítali?
- Jaké si myslíte, že jsou hlavní problémy vznikající při přípravě a realizaci projektů na VŠE? (např. špatná koordinace projektového týmu, nejasná organizační struktura, nejasné rozdělení pravomocí a kompetencí /kdo za co odpovídá a kdo co má udělat/ nedostatečná podpora ze strany vrcholového managementu, slabá motivace projektového týmu, nedostatečný nebo příliš optimistický rozpočet/plánování, odpor zaměstnanců/nedostatečná vstřícnost k zaváděným změnám mimo projektový tým, nedostatečné řízení rizik a řešení problémů, nekompatibilita s organizačními procesy a strategickými cíli, rozdílné očekávání výstupů z projektu, komunikační problémy (nedostatečný osobní kontakt), změna rozsahu projektu kvůli tomu, že byl projekt na počátku špatně vymezen atd).
- K jakým problémům nejčastěji dochází právě na Vašem oddělení v souvislosti s projekty? (jakým výzvám čelíte)
- Jaké, si myslíte, že jsou hlavní příčiny těchto problémů?
- Vnímáte roli projektového manažera pro hladkou přípravu a realizaci projektu jako klíčovou?
- Jak moc je podle Vás důležité, aby projektový manažer měl nastavené patřičné kompetence a pravomoci?
- Jaké kompetence a pravomoci projektového manažera považujete za klíčové a měl by je dle Vašeho názoru mít? (např. rozhodovací pravomoci, pravomoci vůči týmu, podpisové právo, předchozí zkušenost s vedením projektů, schopnost vést a motivovat atd.)
- Co by podle Vás pomohlo zvýšit počet podávaných projektů na VŠE? (např. jasně definované postupy a procesy projektu, vzdělávání v projektovém managementu, nové nebo vylepšené



projektové nástroje, intenzivnější podpora ze strany vrcholového managementu, nábor nových zaměstnanců s odbornými znalostmi atd.).

### Tabulka 3/2 – Přehled uskutečněných rozhovorů

Vedoucí Oddělení vědy a výzkumu	26. 10. 2017
Vedoucí Oddělení zahraničních styků	27. 11. 2017
Lukáš Bumbálek – kontaktní osoba FMV	7. 12. 2017
Liběna Jarolímková – zástupce řešitelů	3. 5. 2018
XPORT	13. 11. 2018
Ekonomický odbor - vedoucí Ekonomický odbor - Controlling	31. 7. 2019
Vedoucí Oddělení public relations	24. 9. 2019
Kvestor	24. 9. 2019
Sekretariát rektorky	25. 9. 2019
Interní auditor	7. 10. 2019
Vedoucí MPO	1. 10. 2019
Vedoucí PRAV	9. 10. 2019

### Shrnutí hlavních závěrů

- Problémem projektového řízení na VŠE je nejasná organizační struktura, nejasné rozdělení kompetencí, nedostatečná podpora ze strany vrcholového managementu, problémy při VŘ, špatné naplánování v přípravě projektu. Na začátku projektu není zpracována matice pravomocí a odpovědností.
- Problém vzniká rovněž při přeúvazkování zaměstnanců, kteří o tom ani často neví, a zároveň při nedostatečném počtu pracovníků na škole. Dále pak v období léta, kdy je škola de facto prázdná. V neposlední řadě jsou problematické výklady legislativních změn v oblasti pracovně-právních vztahů. Lidé jsou zvyklí mít hlavní příjem z dohod o provedení práce (DPP) a dohod o pracovní činnosti (DPČ).
- Lidé si „nosí projekt v hlavě“ a na poslední chvíli vyplní finanční požadavky a texty do žádosti. Ty pak však nemusí odpovídat skutečnosti nebo podmínkám poskytovatele.
- V případě ustanovení projektového manažera nebudou děkani chtít být vyloučeni. Odpovědnost se neslučuje s pravomocemi. Jestliže se jedná o velký celoškolský projekt, do kterého jsou zapojeny fakulty, nemůže projektový manažer přebírat pravomoci za děkany.
- Rozdělení na více úvazků se snaží EO vyhnout. Fakulty si určují náplň svých zaměstnanců, jde tedy pouze o koordinaci náplní práce.



- Projektový manažer má jedinou možnost vyjednávání - že výstupy nebudou propláceny (DPP, DPČ) v případě, že nebudou splněny v požadovaném monitorovacím období.
- Pokud vznikne projekt na fakultě, tak zaměstnavatel je fakulta. Jestliže se jedná o celoškolský projekt, tak je proces složitý.
- Útvary se nedozvídají o tom, jaké projekty na škole jsou (např. pro informace do výročních zpráv a další). Vyžily by i další informace o projektech - např. kolik bylo vyslaných akademických pracovníků do zahraničí, za kolik finančních prostředků atd. (Jinak útvary obvolávají jednotlivé zaměstnance, vyjíždějící pracovníky stahují z cestovních příkazů atd.)
- Existuje zájem o newsletter, harmonogram výzev, podporu při zpracovávání monitorovacích zpráv, databázi projektů
- Existuje zájem o přístup k rozvojovým projektům na SharePointu (napojení na výroční zprávu) a informace, že byl projekt schválen
- Přínosem pro řešitele by bylo, kdyby za ně někdo řešil právní otázky spojené s podáváním projektů a s jejich získáváním. Toto Právní oddělení VŠE (PRAV) neřeší.
- Chybí připravené vzorové smlouvy, vzorové mandátní dopisy atd. (mezinárodní projekty)
- Další administrativa zarazí iniciativu lidí podávat projekty
- Panuje názor, že řešitelé by měli zpracovat projekt a projektová kancelář ho kompletně podat a administrativně obstarat
- OVV má podepisování dokumentace nastavené tak, že vedoucí dokument připodepíše a dá přímo rektorce
- Přes rektorát jdou maximálně darovací smlouvy, na které je stanovená hranice částky, do které se o smlouvy starají fakulty.
- Pokud se smlouva týká fakulty, rektorka o ní vědět nemusí.
- Oznámení o udělení dotace se posílá přímo na EO. Dokumenty z Dům zahraniční spolupráce (DZS) jdou přímo na OZS.
- Originál smlouvy má být založen na PRAV, které k němu vytvoří registrační list.
- Na zakázky existuje směrnice a podle ní by měli řešitelé postupovat. U služeb se musí obracet na PK, na PRAV nebo si to můžou řešit sami.
- Nefunguje zde žádná kontrola toho, když si někdo něco sám sepíše
- Je otázka, jestli řešitelé ví, zda se mají obracet v rámci VZ na PRAV. Vše by mělo jít ale nejdříve přes tajemnice jednotlivých fakult.



- Výpočetní technika přes Centrum informatiky (CI), audio přes Audiovizuální oddělení (AVO), služby přes příkazce a správce operace. Když řešitelé nevědí, jak postupovat, tak se mají obracet na relevantní směrnici a PRAV.
- Zakázka nad 2 mil. jde přes PRAV. Řešitelé si musí sami hlídat pravidla operačního programu.
- Investiční projekty řeší kvestorát
- Neexistuje jednotný přístup k režím. Některý řešitel např. zavolá kvestorovi a dohodne si nulové režie, ačkoliv směrnice uvádí 10 % i v případě, že z projektu hradit nejdu. Přístup k nim však pravděpodobně úplně sjednotit nepůjde.
- Když je vysoké procento režii, je možnost se dohodnout s EO, a ti určité procento převedou na dané pracoviště.
- Tajemnicím EO sděluje, jak správně nakládat s režii a vepisovat do Karty projektu.
- U vědeckých grantů fakultám režie EO vrací podle daného mechanismu.
- EO si nedovede představit, že by PK byla financována z rozpočtu příspěvku, kvůli obhajitelnosti.

## Další know-how projektového řízení

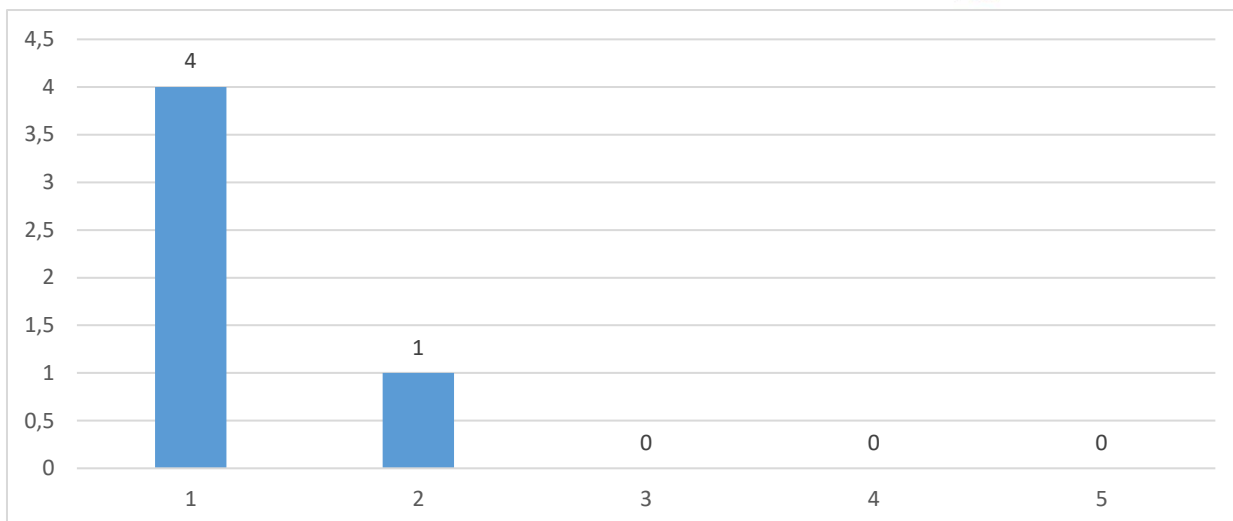
### Zpětná vazba z přípravy celoškolských projektů

#### Rozvoj moderních výukových trendů na VŠE v Praze – Rozvoj VŠE ESF II

##### Základní informace o dotazníkovém šetření

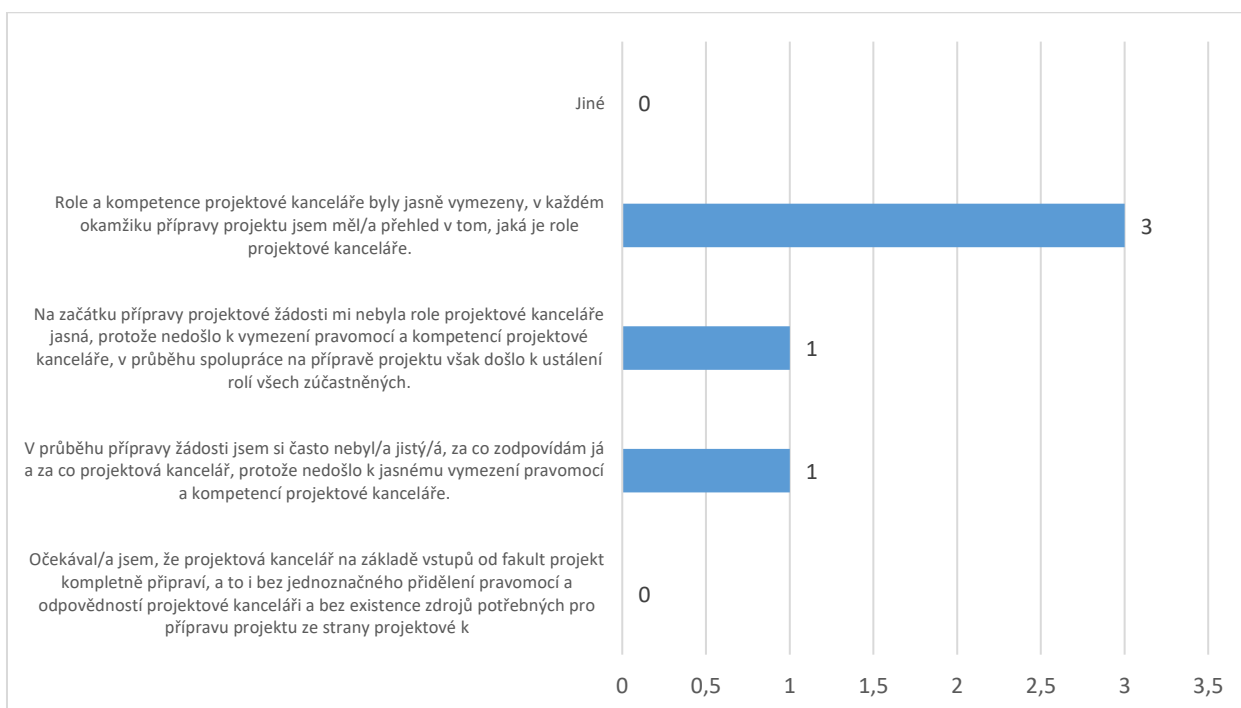
Cílem dotazníkového šetření bylo získání a následná implementace zpětné vazby od přípravného týmu projektu Rozvoj VŠE ESF II do systému projektového řízení na VŠE.

**Graf 3/1 - Jak hodnotíte počáteční formulaci záměru účastnit se projektu (informování o výzvě a možnosti účastnit se projektu, představení pravidel výzvy a pravidel OP VVV, podmínky zapojení se do projektu)?**



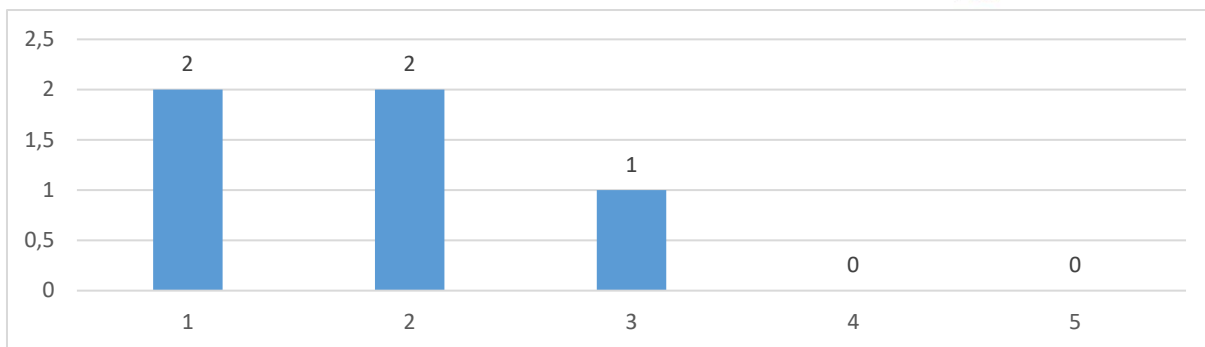
Zdroj: Projektová kancelář

### Graf 3/2 - Jak vnímáte rozdělení rolí a kompetencí mezi přípravný tým a projektovou kancelář? Můžete zaškrtnout více odpovědí.



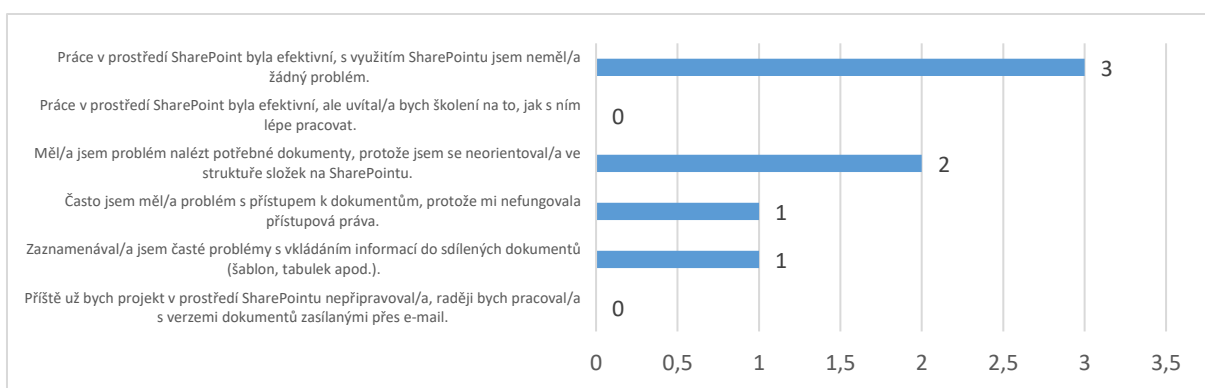
Zdroj: Projektová kancelář

### Graf 3/3 - Jak celkově hodnotíte proces komunikace mezi zapojenými fakultami/útvary (efektivitu schůzek, využití komunikačních nástrojů)? Ohodnoťte známkou 1-5 jako ve škole.



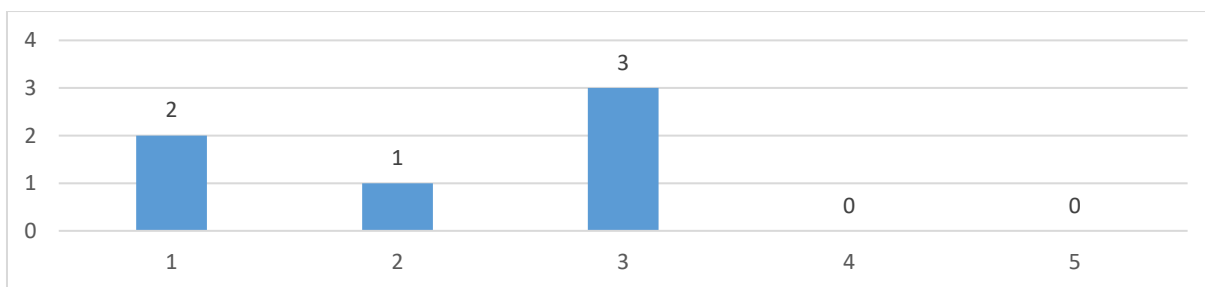
Zdroj: Projektová kancelář

### Graf 3/4 - Jak se Vám pracovalo s prostředím SharePoint? Můžete zaškrtnout více odpovědí.



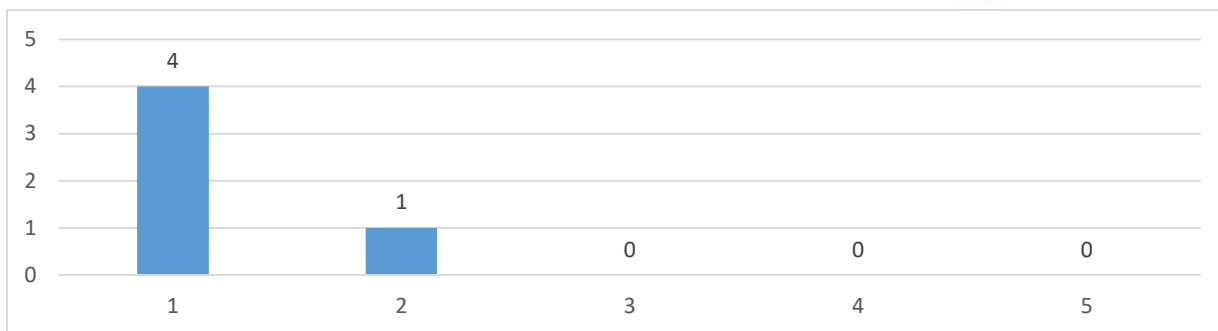
Zdroj: Projektová kancelář

### Graf 3/5 - Jak efektivní bylo z Vašeho pohledu zapojení jednotlivých fakult/útvárů VŠE do přípravy projektu? Ohodnoťte známkou 1-5 jako ve škole.



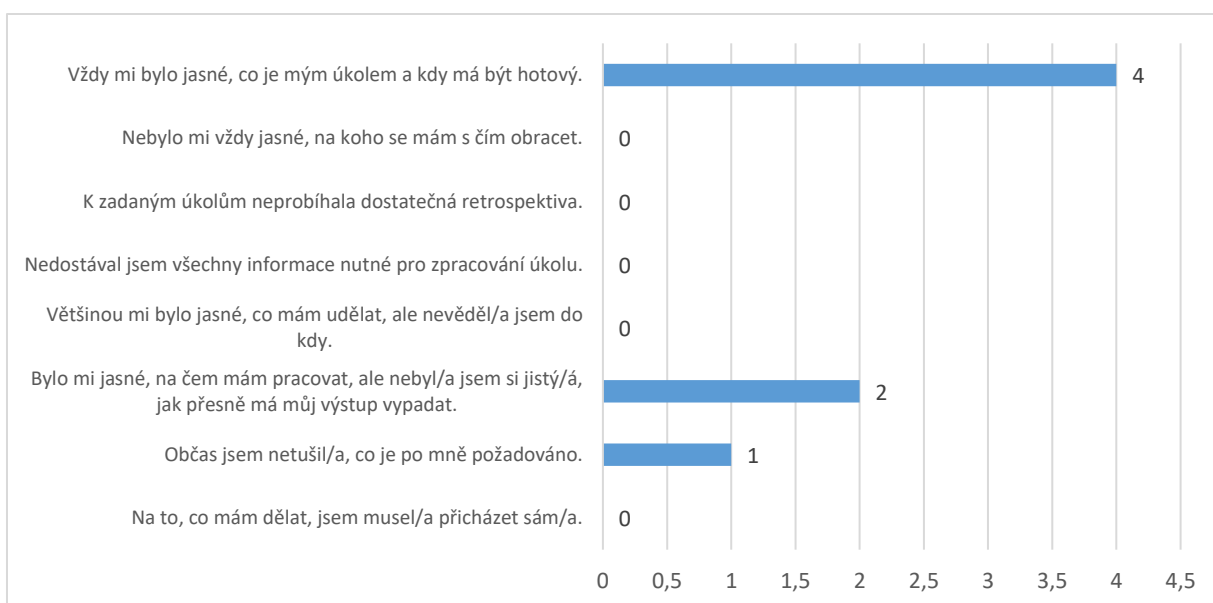
Zdroj: Projektová kancelář

### Graf 3/6 - Jak jste byl/a spokojen/a s podporou poskytovanou Projektovou kanceláří během přípravy projektu? (Příprava šablon dokumentů, zpracovávání povinných i nepovinných příloh, svolávání pravidelných schůzek, konzultace záměru s poskytovatelem dotace, finalizace žádosti atd.) Ohodnoťte známkou 1-5 jako ve škole.



Zdroj: Projektová kancelář

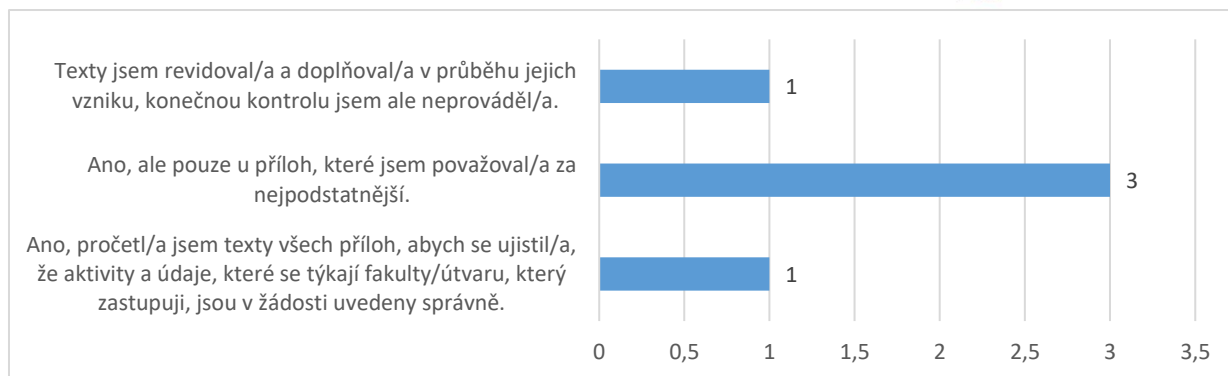
**Graf 3/7 - Jak hodnotíte zadávání úkolů – bylo vám vždy jasné, co máte do kdy udělat?  
Můžete zaškrtnout více odpovědí.**



Zdroj: Projektová kancelář

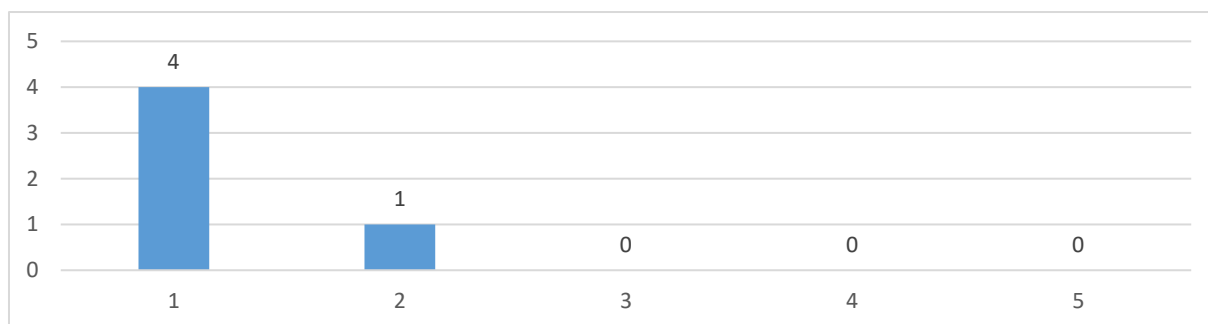
**Graf 3/8 - Revidoval/a jste texty povinných i nepovinných příloh žádosti na konci přípravy projektu?**





Zdroj: Projektová kancelář

### Graf 3/9 - Jak jste byl/a celkově spokojen/a s přípravou projektu? Ohodnot'te známkou 1-5 jako ve škole.



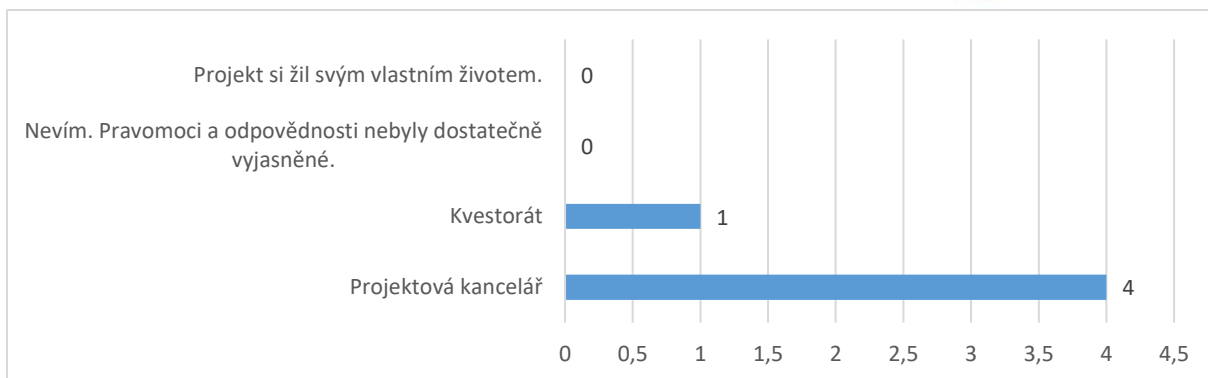
Zdroj: Projektová kancelář

## Infrastrukturní zabezpečení moderních výukových trendů a zpřístupnění studijního prostředí na VŠE - Rozvoj VŠE ERDF II

### Základní informace o dotazníkovém šetření

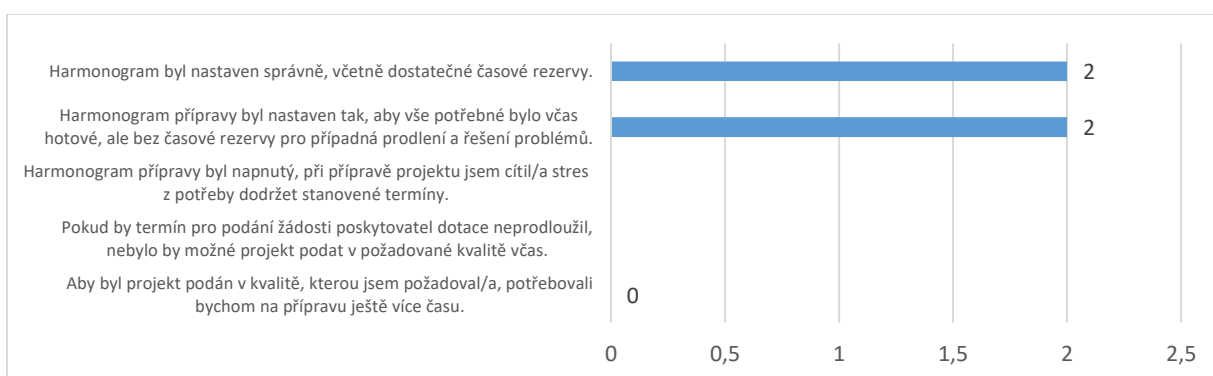
Cílem dotazníkového šetření bylo získání a následná implementace zpětné vazby od přípravného týmu projektu Rozvoj VŠE ERDF II do systému projektového řízení na VŠE.

### Graf 3/10 - Kdo podle Vás celý projekt koordinoval?



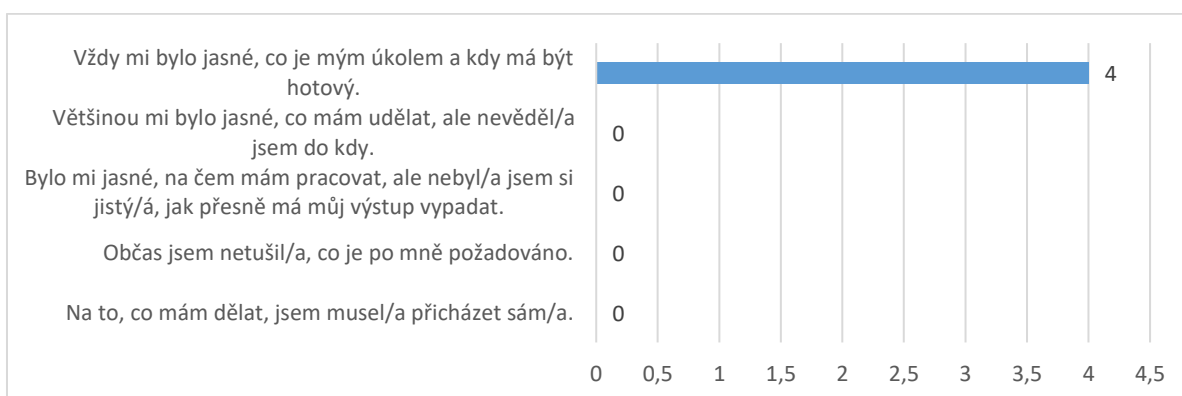
Zdroj: Projektová kancelář

### Graf 3/11 – Jak hodnotíte harmonogram přípravy projektu?



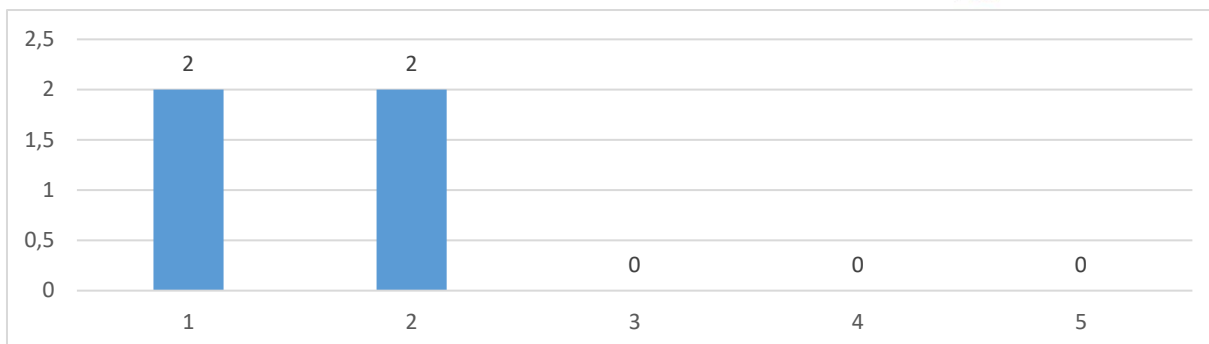
Zdroj: Projektová kancelář

### Graf 3/12 - Jak hodnotíte zadávání úkolů – bylo vám vždy jasné, co máte do kdy udělat?



Zdroj: Projektová kancelář

### Graf 3/13 - Jak jste byl/a celkově spokojen/a s přípravou projektu? Ohodnoťte známkou 1-5 jako ve škole?



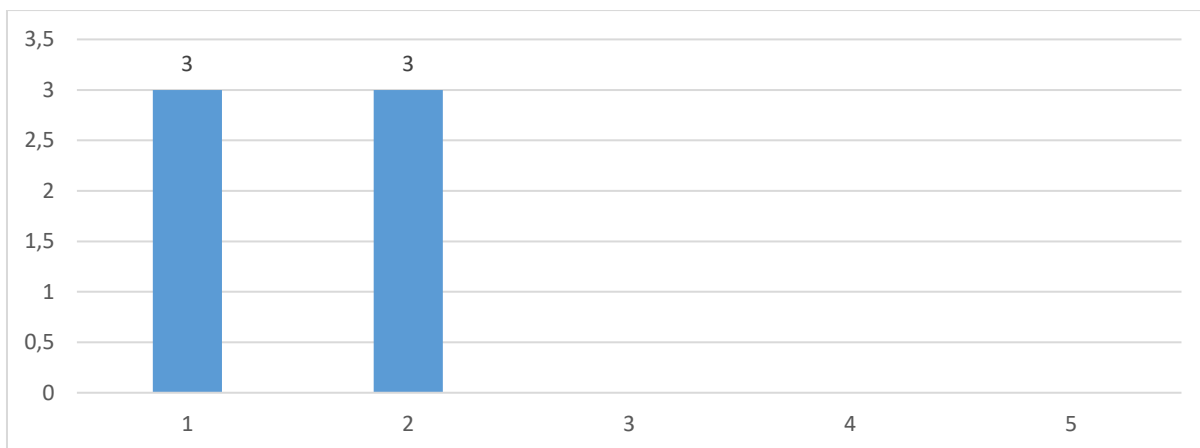
Zdroj: Projektová kancelář

### Zvýšení kvality studentské grantové soutěže na VŠE v Praze - IGA/A

#### Základní informace o dotazníkovém šetření

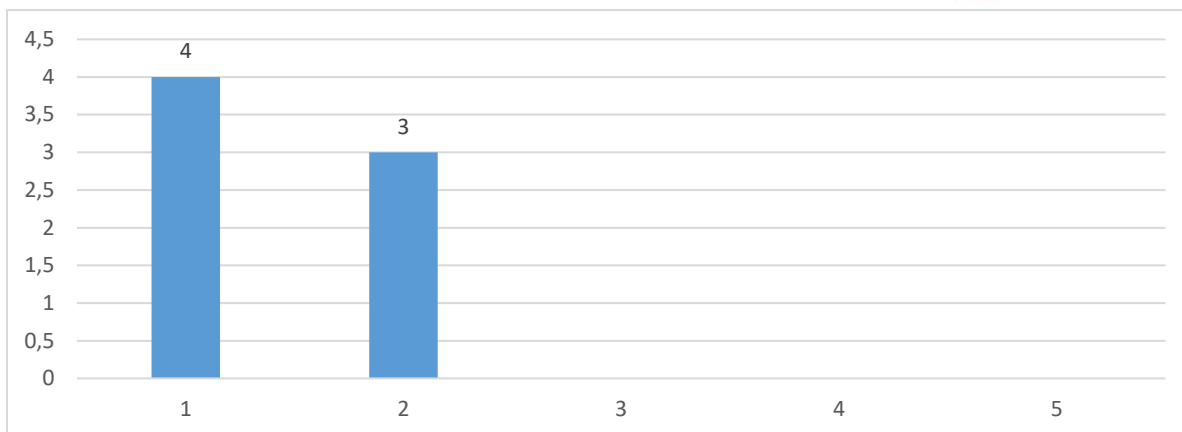
Cílem dotazníkového šetření bylo získání a následná implementace zpětné vazby od přípravného týmu projektu Rozvoj VŠE ERDF II do systému projektového řízení na VŠE.

**Graf 3/14 - Jak hodnotíte počáteční formulaci záměru účastnit se projektu (informování o výzvě a možnosti účastnit se projektu, představení pravidel výzvy a pravidel OP VVV, podmínky zapojení se do projektu)?**



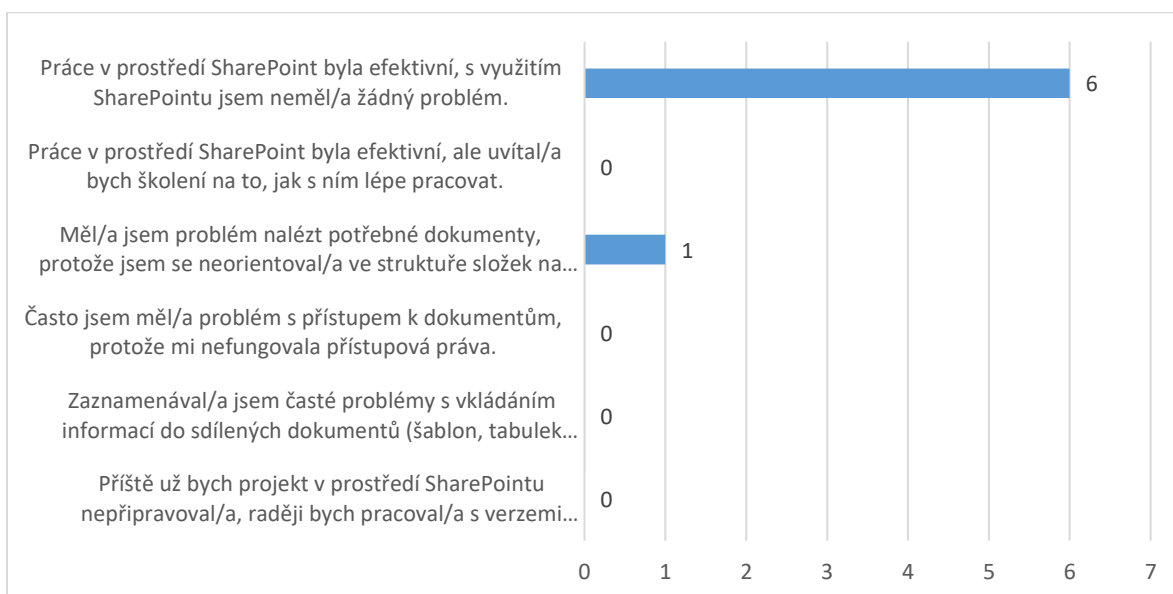
Zdroj: Projektová kancelář

**Graf 3/15 - Jak celkově hodnotíte proces komunikace mezi zapojenými fakultami/útvary (efektivitu schůzek, využití komunikačních nástrojů)? Ohodnoťte známkou 1-5 jako ve škole.**



Zdroj: Projektová kancelář

### Graf 3/16 - Jak se Vám pracovalo s prostředím SharePoint? Můžete zaškrtnout více odpovědí.



Zdroj: Projektová kancelář

### Graf 3/17 - Jak jste byl/a spokojen/a s podporou poskytovanou Projektovou kanceláří/projektovým manažerem během přípravy projektu? (Příprava šablon dokumentů, zpracovávání povinných i nepovinných příloh, svolávání pravidelných

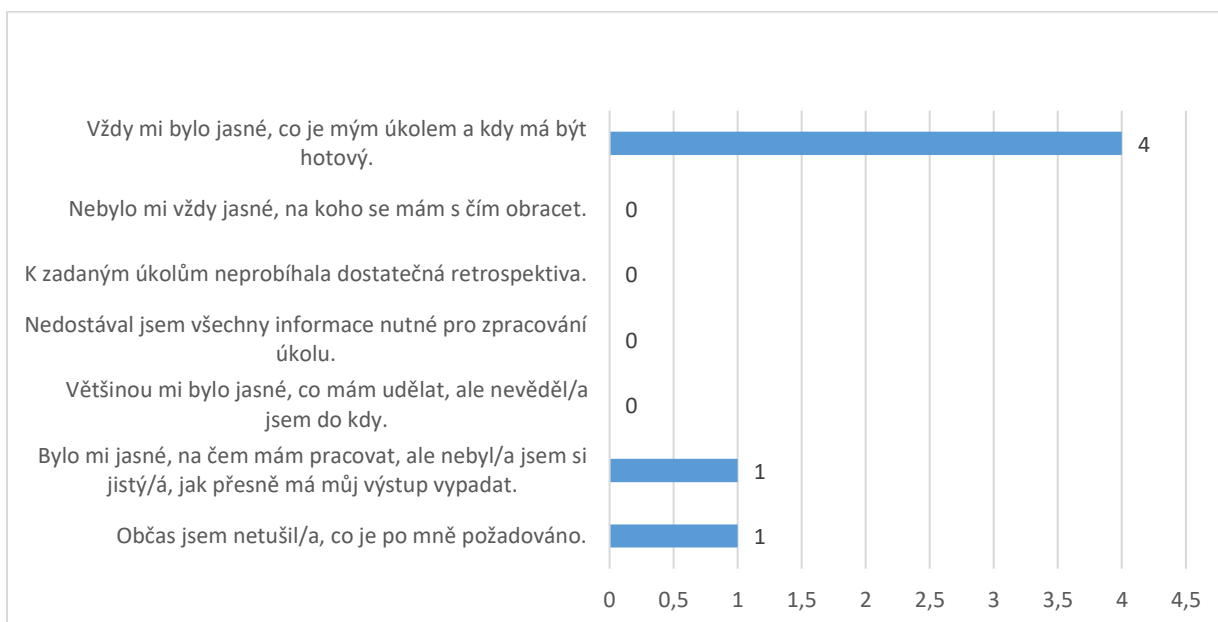


schůzek, konzultace záměru s poskytovatelem dotace, finalizace žádosti atd.) Ohodnoťte známkou 1-5 jako ve škole.



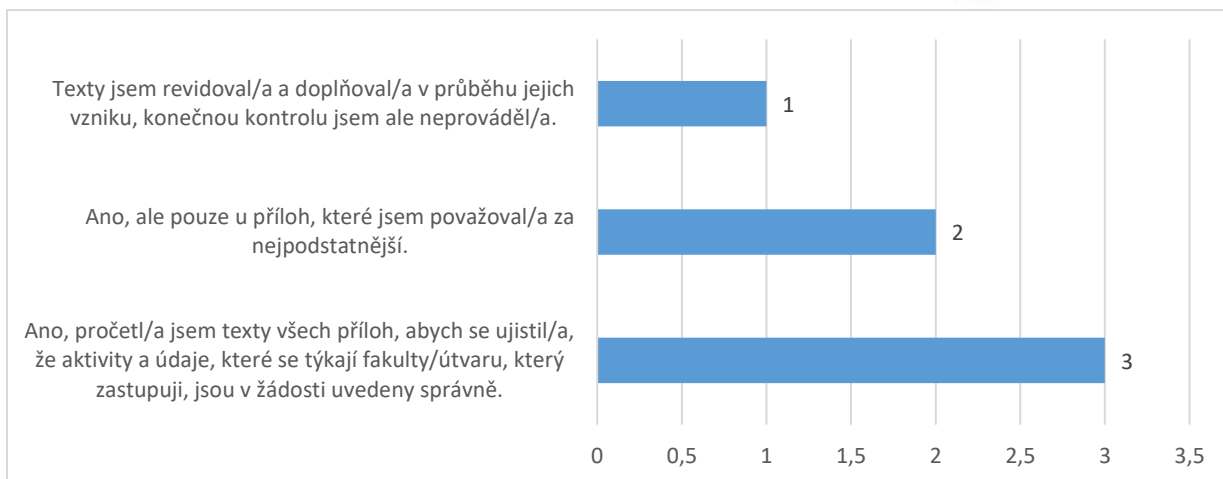
Zdroj: Projektová kancelář

**Graf 3/18 - Jak hodnotíte zadávání úkolů – bylo vám vždy jasné, co máte do kdy udělat? Můžete zaškrtnout více odpovědí.**



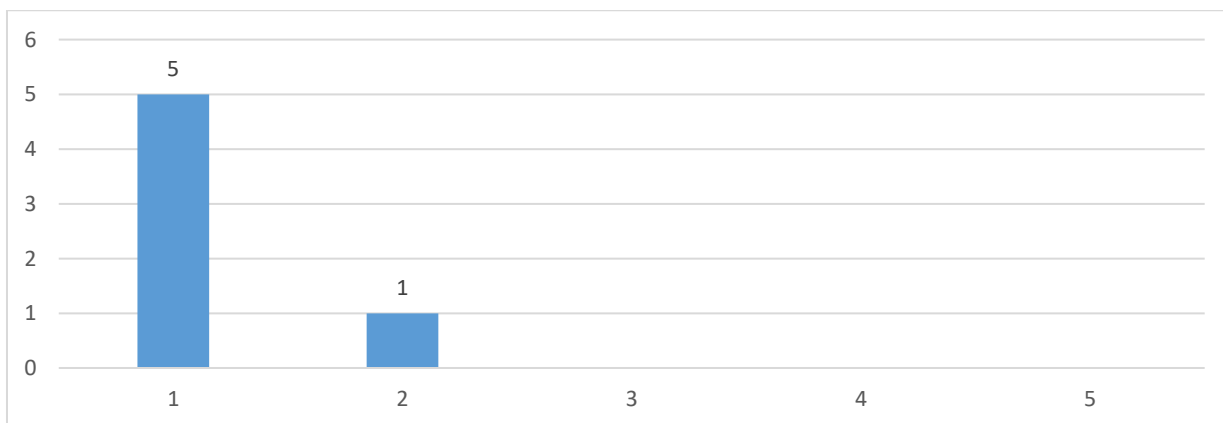
Zdroj: Projektová kancelář

**Graf 3/19 - Revidoval/a jste texty povinných i nepovinných příloh žádosti na konci přípravy projektu?**



Zdroj: Projektová kancelář

### Graf 3/20 - Jak jste byl/a celkově spokojen/a s přípravou projektu? Ohodnoťte známkou 1-5 jako ve škole.



Zdroj: Projektová kancelář

### POROST - Podpora rozvoje studijního prostředí na VŠE v Praze

#### Jak probíhala příprava projektu?

- Distribuce informací o výzvě nebyla systematizovaná. Vracely se návrhy požadavků, které neodpovídaly zaměření výzvy. Nebyl znám seznam oslovených osob.
- Při následném ověřování požadavků nebyly zodpovědné osoby na fakultách (děkani) schopny požadavky zpětně identifikovat a popsat, o co se jedná.
- Kvůli časovému tlaku probíhalo rozhodování o zařazení jednotlivých požadavků spíše dle kritéria, zda jsou navrhovatelé schopni doložit formální náležitosti do žádosti než na skutečných potřebách. Formální stránka převládla nad věcnou, obsahovou a logickou stránkou.



- Komunikace neprobíhala na všechny strany, chyběla matice kontaktů a odpovědností. Nebylo úplně zřejmé, kdo má za co zodpovědnost, a kdo se má na koho s čím obracet, nebyly předány kontakty.
- Byly nastaveny pravidelné týdenní schůzky realizačního týmu, ale neprobíhal žádný formalizovaný zápis z porady. Vyplatilo by se i jedno vlákno hromadné e-mailové komunikace, případně alespoň relevantní osoby dávat všude do kopie.
- Na SP nebyly průběžně nahrávány dokumenty v přípravě, až finální verze – nemožnost průběžné kontroly.
- Dlouho nebylo zřejmé, jak se bude řešit udržitelnost – nakonec bylo rozhodnuto, že ji zajistí ten, kdo požadavek navrhl.
- VŠE měla v době přípravy platnou směrnici pro veřejné zakázky pro VZ už od 250 tis. Kč (ne každému to bylo známo, nebo to neřešil).
- Nebyl nastaven žádný systém kontroly. Samotnou žádost a přílohy členové realizačního týmu nečetli. Žádost v ISKP neprošla kontrolou čtyř očí.  
Karta projektu byla podepsána až na konec (dlouhou dobu nebyl znám konečný rozpočet).

#### *Jak probíhala realizace projektu?*

- Členové týmu jsou převážně zvyklí jednat v rámci klasických struktur a komunikačních kanálů, tudíž se informace tam, kde jsou vzhledem k projektu potřeba, dostávají často pozdě a zprostředkovaně. Lidé nejsou zvyklí řešit potřebné záležitosti s „projektovým manažerem/koordinátorem“, v tomto ohledu je to figura navíc, která de facto především „otravuje“ s požadavky od Řídícího orgánu.
- Projekt by měl řídit někdo, kdo ideálně zná školu a její prostředí. Útvary si většinu věcí zařídí samy, ale byly by vhodné silnější vazby. Jednotlivé útvary neberou projekt jako celek.
- Někteří pracovníci vůbec nepoužívají SharePoint.
- Potřeba zajištění právního poradenství pro oblast veřejných zakázek. Právní oddělení neposkytuje podporu pro zakázky, na kterých se samo nepodílelo.
- Některé útvary si nechávají originály objednávek u sebe, někdo je posílá s fakturami k zaúčtování – není pak možné je dohledat. To samé platí u VZMR – něco je na PRAV, něco u jednotlivých odborných úvarů.



- Je špatně nastaven systém přebírání a otevírání obálek u VZMR. Ten, kdo obálky přejímá, nezkontroluje, že je správně nadepsaná...

### **Příprava projektu Mezinárodní mobility I a II**

Hlavními iniciátory byla FPH a OVV, FPH požádala o vyjádření fakult, zda se přidají (osloveni byli proděkaní pro vědu a výzkum, prorektor pro vědu a výzkum, děkan FPH a rektorka). OVV projednalo souhlas s prorektorem pro vědu a výzkum, z pověření prorektora pro vědu a výzkum byli osloveni proděkaní pro vědu a výzkum na jednotlivých fakultách a další osoby, není však jasné, podle jakého klíče byly tyto osoby vybrány. Byl pověřen garant pro vytvoření podkladu pro podání projektu. Po schůzce se všemi zainteresovanými stranami OVV domluvilo u kvestora, že není nutné uplatňovat žádnou jednotnou paušální sazbu režii.

OSTR založilo projekt v ISKP a vyplňovalo žádost, komunikovalo se všemi zúčastněnými zájemci, nastavilo sdílení dokumentů, provádělo aktualizace na SharePointu. OSTR připravilo seznam všech potřebných příloh a s OVV si rozdělilo zodpovědnost za jejich přípravu. OSTR komunikovalo s poskytovatelem dotace a archivovalo vzájemnou komunikaci. Na zpracování jednotlivých klíčových aktivit a na popisu projektu se podílela FPH. Proběhlo konečné doladění popisu projektu a jednotlivých klíčových aktivit za přítomnosti OSTR. Žádost se ještě upravovala v IKSP, což vedlo k nesrovnalostem. Žádosti o změnu textace žádosti přicházely i jeden den před plánovaným podáním. I když spolupráce FPH a OVV probíhala bez problémů, bylo by dobré předem určit, kdo je za co zodpovědný.

### **Projekty individuálních řešitelů**

- Navrhovatelé projektu nejsou schopni správně vyplnit Kartu projektu, často se vrací k přepracování, často dokládají Kartu projektu pro vědecké projekty (OVV) nebo ji nedoloží vůbec
- O tom, zda projekt byl či nebyl schválen, není PK informována. Je možné to zjistit až poté, co EO založí projektu zakázku za předpokladu, že EO PK informuje. Rozhodnutí o poskytnutí dotace obchází PK
- V rámci projektového řízení na VŠE neexistuje žádný sběr zpětné vazby a příklady dobré praxe
- Není zřejmé, které dotační projekty byly podpořeny a které zamítnuty. Nevyhodnocují se důvody zamítnutí





- Řešitelé neznají postupy nutné k uzavření smlouvy s poskytovatelem/partnerem v rámci projektu

### Shrnutí hlavních závěrů

- Slabší rozjezdová fáze projektu, před prvotní poradou neprobíhá žádné formulování prvotního záměru, první porada probíhá de facto „na slepo“
- Při přípravě celoškolních projektů nejsou jasně vymezeny pravomoci a kompetence PK, ostatních útvarů a zapojených fakult
- Některé společné schůzky jsou vnímané jako neefektivní či příliš dlouhé
- Některým členům přípravného týmu se v prostředí SharePointu špatně pracuje, ačkoliv chyba často může být na straně uživatele.
- Někdy se na SharePointu může vyskytovat více souborů se stejným účelem (většinou z důvodu přehnané kreativity spolupracovníků), nejsou omezována práva/přístupy, aby k tomu nedocházelo a nepracovalo se duplicitně
- Ne každý člen přípravného týmu vidí všechny přílohy žádosti před jejím zfinalizováním
- Osvědčil se proces řízení/vedení přípravy celoškolního projektu ze strany projektové kanceláře, fakulty doplňují své požadavky/části, pravidelné schůze + komunikace e-mailem a využívání sharepointu, ačkoliv členům přípravného týmu může vadit nevedení přípravy projektu budoucím manažerem
- S podporou PK při přípravě celoškolních projektů jsou členové týmu spokojeni
- Formát schůzek (více efektivních) s doprovodnou e-mailovou komunikací a "poznámkováním" příslušných online dokumentů je vhodný
- Fakulty si mohou hájit vlastní zájmy na úkor společného cíle
- Fakulty občas potřebují trochu více času k formulaci svého stanoviska

### Rešerše směrnic projektového řízení VVŠ v ČR

Pro získání přehledu o tom, jak je projektové řízení uskutečňováno na ostatních veřejných vysokých školách (VVŠ) v ČR ve srovnání s VŠE, byla provedena rešerše dostupných či zaslaných směrnic pro projektové řízení VVŠ. Informace v nich obsažené byly srovnány s aktuálním stavem na VŠE. Z této rešerše vyplývá několik zásadních informací.



## Předmět, působnost, úvodní ustanovení

- Směrnice VŠE nespécifikuje do dostatečné hloubky, jakých projektů se týká
- Směrnice nezahrnuje definici projektu – obecné vymezení + vymezení dle co možná nejobecnějších skupin (centrální rozvojové projekty, financované či spolufinancované z EU strukturálních fondů, investiční i neinvestiční)
- Směrnice nezahrnuje vymezení pojmů (např. poskytovatel, příjemce, partner, řešitel, příkazce a správce atd.)
- Směrnice neupravuje pravidla i pro partnerské projekty
- Směrnice neříká, jaká všechna pravidla je nutné dodržovat (např. pravidla jednotlivých poskytovatelů, zásady uvedené ve smlouvě nebo rozhodnutí o poskytnutí dotace, projektu či grantu, další pravidla a předpisy VŠE atd.)
- Směrnice neobsahuje vytyčení pravomoci a odpovědnosti řešitele/projektového manažera a ostatních osob/útvárů

## Postup při podání žádosti

- Ve směrnici by mělo být aktualizováno časové určení pro předložení projektového návrhu/Karty projektu a zda je předkládat současně či Kartu projektu předem
- Směrnice neobsahuje určení toho, co podpisy na Kartě projektu stvrzují
- Směrnice neobsahuje postup schvalování projektové žádosti ze strany školy (s oddělením celoškolských projektů a projektů individuálních řešitelů)
- Směrnice neřeší případ podání žádosti, kdy je možné podat do výzvy pouze jeden projekt za instituci
- Směrnice neobsahuje práci s evidencí podaných projektů
- Směrnice neobsahuje postup při schvalování žádosti v rámci de minimis
- Nabízí se i rozčlenění postupu přípravy a podání pro projekty od určité výše
- Směrnice neobsahuje postup při přípravě žádosti s využitím externích subjektů
- Ve směrnici není jasně uvedeno, za co při přípravě žádosti řešitel/projektový manažer odpovídá
- Směrnice neobsahuje jasný postup pro schválení projektu a podpis smlouvy

## Realizace projektu

- Nejasné řešení monitorovacích zpráv



- Není určeno, kdo je kontaktní osobou a jak probíhá komunikace s poskytovatelem
- Není řešeno nastavení přístupových práv a dále koho je potřeba v jakých případech a o čem informovat
- Ve směrnici není jasně uvedeno, za co při realizaci projektu řešitel/projektový manažer odpovídá
- Nejasně popsána ekonomická agenda a odpovědnost za ni, řešení odděleného účetnictví, spolufinancování a případné překročení rozpočtu, řešení sankcí
- Nejsou řešeny režijní náklady a jejich rozdělení mezi rektorát a fakulty
- Není dostatečně řešena problematika pracovních vztahů
- Nabízí se doplnit postup při vyplácení odměn úspěšným žadatelům v rámci vybraných dotačních programů
- Veřejné zakázky – Směrnice by měla obsahovat alespoň uvedení dokumentace, kterou se řešitel/projektový manažer musí řídit (např. PpŽP)
- Povinná publicita – Chybí zajištění povinné publicity projektu v souladu s platnými Pravidly pro publicitu a odpovědnost

### **Kontrola, audit**

- Ve směrnici chybí vymezení kontrol, které jsou relevantní pro projektové řízení
- Chybí detailní popis postupů v případě kontrol a auditů
- Nedostatečné určení toho, kdo je zodpovědný za přípravu potřebné dokumentace

### **Ukončení prací a jejich vyúčtování**

- Nedostatečně popsány postupy pro závěrečné zprávy a žádosti o platbu
- Chybí detailní popis specifického režimu ukládání stanovených dokumentů
- Chybí určení zodpovědnosti za naplnění cílů a výstupů

### **Udržitelnost projektů a archivace**

- Nedostatečně popsány postupy pro zprávy o udržitelnosti a zajištění udržitelnosti
- Neuveden obsah dokumentace pro archivaci ukončeného projektu

### **Další zajímavosti ze směrnic**

- Chybí uvedení důsledků neplnění směrnice



- Chybí možné výjimky ze směrnice

## Závěr

Informace z této analýzy slouží jako vstupy pro analýzu potřeb, která dále rozpracovává jednotlivé kroky nutné pro implementaci projektového řízení na VŠE v Praze.