

## Analýza stávajícího stavu a návrh řešení efektivního řízení projektů FMV (I)

### 1.13 Identifikace potřeb pracovišť

Projekt: Rozvoj vzdělávací a dalších činností a podpora kvality na VŠE v Praze, Klíčová aktivita: Efektivní a projektové řízení (KA11)



Datum zpracování: 31.12. 2017



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





## OBSAH

<b>MANAŽERSKÉ SHRnutí</b> .....	<b>4</b>
<b>1 ÚVOD</b> .....	<b>6</b>
<b>2 PŘÍSTUP</b> .....	<b>7</b>
<b>3 ZJIŠTĚNÍ</b> .....	<b>9</b>
3.1 Obsahové vymezení projektů .....	9
3.2 Bariéry projektového řízení .....	12
3.3 Očekávání od projektového řízení .....	15
<b>4 PRŮBĚŽNÉ ZÁVĚRY</b> .....	<b>18</b>
<b>5 DALŠÍ POSTUP</b> .....	<b>19</b>
<b>6 PŘÍLOHY</b> .....	<b>20</b>
6.1 Seznam rozhovorů .....	20
6.2 Topic Guide .....	21
6.3 Záznamy rozhovorů – externí příloha .....	22



## Seznam grafů

Graf 1 - Převažující obsahové vnímání projektů.....	11
Graf 2 - Srovnání vnímání projektů dle skupin respondentů.....	11
Graf 3 - Kategorie vnímaných bariér v přípravě a řízení.....	12
Graf 4 – Srovnání bariér projektového řízení dle skupin respondentů.....	14
Graf 5 - Očekávání od projektové podpory.....	15
Graf 6 - Srovnání očekávání od projektové podpory dle skupin respondentů.....	17

## Seznam obrázků

Obrázek 1 - Rozpad aktivit a výstupů KA 11.....	6
Obrázek 2 - Kategorie výpovědí k vymezení projektů.....	9
Obrázek 3 - Kategorie bariér řízení projektů.....	12

## Seznam tabulek

Tabulka 1 - Přehled využitých metod ve vztahu k analytickým výstupům KA 11.....	7
Tabulka 2 - Definice kategorií respondentů.....	8
Tabulka 3 - Rámcové vymezení kategorií projektů a možné projektové podpory.....	10



# MANAŽERSKÉ SHRNU TÍ

## Kontext výstupu

Zpráva představuje první dílčí analytický výstup projektu Rozvoj vzdělávací a dalších činností a podpora kvality na VŠE v Praze (CZ.02.2.69/0.0/0.0/16\_015/0002342), klíčové aktivity 11 – Efektivní a projektové řízení. Na úrovni Fakulty mezinárodních vztahů VŠE předpokládá klíčová aktivita 11 vznik analytických výstupů zaměřených na oblast projektového řízení, na jejichž podkladě bude vytvořen formalizovaný systém projektového řízení Fakulty v podobě *Metodického pokynu pro projektové řízení*.

Výstup byl zpracován za účelem 1/ Identifikovat situace projektového řízení v rámci Fakulty (Co je chápáno a co je řízeno jako projekt?), 2/ zmapovat zkušenosti s projektovým řízením (Jaké jsou vnímány bariéry z hlediska přípravy a řízení projektů?), 3/ vypracovat přehled očekávaných přínosů (benefits) ve vztahu k projektovému řízení (Jaké přínosy jsou očekávány v oblasti projektového řízení? Jaká očekávání mají pracovníci Fakulty?).

## Metodika zpracování

V návaznosti na definované cíle výstupu byl pro zpracování zvolen přístup odspodu (bottom-up), kdy potřeby projektového řízení jsou definovány na základě **výpovědí a zkušeností individuálních pracovníků** Fakulty a VŠE a následně strukturovány do kategorií a popsány. Výstup je založen na zpracování 28 individuálních polostrukturovaných rozhovorů realizovaných v **období září–prosinec 2017**.

## Kategorie projektů

Z výpovědi pracovníků lze průběžně segmentovat 5 kategorií projektů: 1/ Věda, výzkum, granty, 2/ Interní (fakultní) projekty, 3/ Expertní projekty (zakázkové); Osvětové projekty; Technické (podpůrné). Pracovníci Fakulty definují projekt, projektové řízení i potřeby a očekávání projektové podpory primárně ve vztahu ke grantovým vědeckým projektům. Platí zároveň, že terminologie projektového řízení je užívána spíše nekonzistentně a interpretována odlišně dle kontextu a individuální praxe.

## Problémy a bariéry

Vnímání bariéry a problémy řízení projektů spadají nejčastěji do oblasti obecného nastavení pracovních procesů a procesního řízení. Jednak v rovině **jasného popisu činností** (co / jak) a navazujících **rolí a odpovědností** (kdo), jednak v rovině **slabé znalosti stávajících procesů a existující řídicí dokumentace**. Na straně projektové podpory jsou nedostatky a problémy spojovány s tématem **project development**, tj. aktivní podpory ve fázi vzniku a přípravy projektů. Specifickou kategorií přesahující rámec řízení projektů tvoří výpovědi spadající do oblastí **strategického řízení a interní komunikace**. Výpovědi poptávají jasnější komunikaci priorit a potenciálu Fakulty, účelu a přínosů projektů, včetně zájmu o zpětnou vazbu ze strany zaměstnanců a sdílení informací o činnostech napříč pracovišti Fakulty. Sdílení informací se váže k zásadní oblasti bariér v oblasti organizačního učení, tj. **managementu znalostí a zkušeností** v oblasti projektového řízení.



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



### **Očekávání od projektové podpory**

Nejčteněji vyjádřená očekávání, odráží potřeby systémové podpory především v **podobě jasného popisu postupů, rolí a odpovědností v typových projektech** a dále pak **přímou podporu ve fázi project development** s přesahem ke strategičtějšímu „business development“ (aktivního vytváření příležitostí a schopností).

### **Další postup**

Navrhovaný postup předpokládá validaci segmentace kategorií projektů fakultním vedením projektu a navazující interní prioritizaci kategorií projektů v rámci fakultního vedení projektu z hlediska projektové podpory (Administrativní, Standardizační, Podpůrná, Výkonná / řídicí). Další kroky budou realizovány v souladu s nastaveným plánem projektu a navazujícími analytickými výstupy v oblasti projektového řízení.

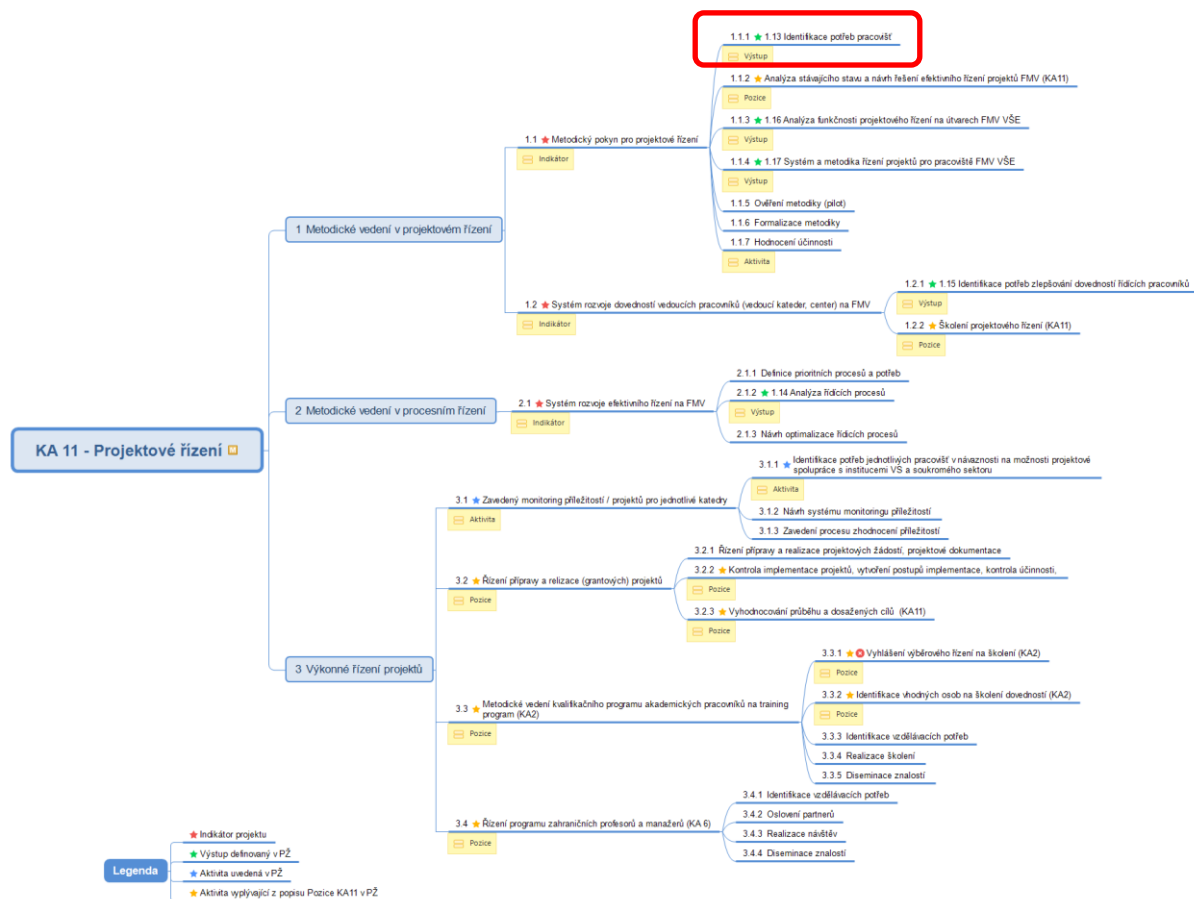


# 1 ÚVOD

Zpráva představuje první dílčí analytický výstup projektu Rozvoj vzdělávací a dalších činností a podpora kvality na VŠE v Praze (CZ.02.2.69/0.0/0.0/16\_015/0002342), klíčové aktivity 11 – Efektivní a projektové řízení. Aktivita se zaměřuje na koncepční rozvoj projektového řízení na VŠE na úrovni instituce včetně posílení kompetencí řídicích procesů při řízení projektů a rozvoj efektivního řízení organizace.

Na úrovni Fakulty mezinárodních vztahů VŠE předpokládá klíčová aktivita 11 vznik analytických výstupů zaměřených na oblast projektového řízení, na jejichž podkladě bude vytvořen formalizovaný systém projektového řízení Fakulty v podobě *Metodického pokynu pro projektové řízení*.

Obrázek 1 - Rozpad aktivit a výstupů KA 11



Očekávané analytické výstupy v oblasti projektového řízení jsou následující:

- Identifikace potřeb pracovišť
- Analýza stávajícího stavu a návrh řešení efektivního řízení projektů FMV (KA11)
- Analýza funkčnosti projektového řízení na útvarech FMV VŠE
- Systém a metodika řízení projektů pro pracoviště FMV VŠE

Tato zpráva, *Identifikace potřeb pracovišť*, představuje první výstup v oblasti analytických výstupů v oblasti projektového řízení Fakulty mezinárodních vztahů.



## 2 PŘÍSTUP

### Zařazení výstupu v kontextu realizace KA 11

Cíle výstupu *Identifikace potřeb pracovišť* byly definovány následovně:

- Identifikovat situace projektového řízení v rámci Fakulty (Co je chápáno a co je řízeno jako projekt?).
- Zmapovat dosavadní zkušenosti s projekty / projektovým řízením pracovišť FMV (Jaké jsou vnímány bariéry z hlediska přípravy a řízení projektů?).
- Vypracovat přehled očekávaných přínosů (benefits) pracovníků ve vztahu k projektovému řízení (Jaké přínosy jsou očekávány v oblasti projektového řízení? Jaká očekávání mají pracovníci Fakulty?).

Souhrnně, naplnění dílčích cílů bude tvořit dílčí podklad pro rozhodnutí o zaměření navazujících analýz v dalších analytických výstupech a rozhodnutí o opatřeních v oblasti projektového řízení Fakulty.

Cílem výstupu je předložit strukturovaný popis témat, problémů, potřeb a řešení, které budou dále analyzovány, ověřovány či pilotovány v navazujících výstupech a etapách projektu. Cílem aktivity není zpracování statisticky reprezentativního výzkumu názorů pracovníků fakulty a dalších zainteresovaných stran.

V návaznosti na definované cíle výstupu byl pro zpracování zvolen přístup odspodu (bottom-up), kdy potřeby projektového řízení jsou definovány na základě **výpovědí a zkušeností individuálních pracovníků** Fakulty a VŠE a následně strukturovány do kategorií a popsány. Definované kategorie budou aplikovány v navazujících analýzách.

Analytický přístup bude v dalších výstupech KA11 doplněn o

- pozorování založené na participaci na řízení konkrétních projektů,
- desk research/review řídicí dokumentace relevantní pro oblast projektového řízení,
- expertní hodnocení a sebehodnocení.

Přehled přístupů ve vztahu k jednotlivým analytickým výstupům znázorňuje Tabulka 1.

Tabulka 1 - Přehled využitých metod ve vztahu k analytickým výstupům KA 11

Výstup	Přístup k řešení
Identifikace potřeb pracovišť	<ul style="list-style-type: none"><li>• Polostrukturované rozhovory</li><li>• Desk research (kontextově)</li></ul>
Analýza stávajícího stavu a návrh řešení efektivního řízení projektů FMV (KA11)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pozorování / participace na řízení projektů</li><li>• Monitoring (tracing) stávajících projektových procesů</li><li>• Desk research řídicí dokumentace VŠE, FMV</li><li>• Polostrukturované rozhovory</li></ul>
Analýza funkčnosti projektového řízení na útvarech FMV VŠE	<ul style="list-style-type: none"><li>• Expertní hodnocení</li><li>• Sebehodnocení</li></ul>
System a metodika řízení projektů pro pracoviště FMV VŠE	<ul style="list-style-type: none"><li>• Syntéza dílčích závěrů</li><li>• Návrh aplikace zvolených standardů projektového řízení</li></ul>



## Využité metody

*Identifikace potřeb pracovišť* je založena na výstupech 28 individuálních polostrukturovaných rozhovorů realizovaných v **období září–prosinec 2017**. Seznam rozhovorů tvoří přílohu č. 1 výstupu. Rozhovory byly vedeny jako anonymní se záměrem podpořit otevřenost výpovědí. Topic guide rozhovoru je zařazen jako příloha č. 2 výstupu.

Dotazování byli pracovníci Fakulty a vybraných relevantních pracovišť VŠE. Pro potřeby analýzy byli respondenti členěni do tří kategorií:

Tabulka 2 - Definice kategorií respondentů

Kategorie	Zastoupení (%)	Popis
Management	38 %	Vedoucí pracovníci Fakulty, kateder a dalších pracovišť Fakulty, pracovníci, kteří mohou definovat manažerskou zakázku směrem k projektové podpoře v rámci Fakulty.
Řešitelé	41 %	Reální a potenciální řešitelé projektů (pokud nespádají do první kategorie). Definují zakázku ve vztahu k projektu primárně na základě vlastní zkušenosti s přípravou a řešením konkrétních projektů.
Podpora	22 %	Pracovníci na pozicích a v útvarech, jejichž úkolem je poskytovat podpůrné činnosti související s různými fázemi projektového cyklu.





## 3 ZJIŠTĚNÍ

### 3.1 Obsahové vymezení projektů

Cílem této dílčí analýzy bylo identifikovat a identifikuje situace projektového řízení v rámci Fakulty, jak jsou vnímány perspektivou dosavadních zkušeností jednotlivých pracovníků. Shrnuje poznatky odpovědí na otázky:

- Co / jaké aktivity chápete jako projekt? Co je řízeno jako projekt?



V rámci rozhovorů bylo získáno 43 relevantních výpovědí pracovníků Fakulty a relevantních útvarů VŠE. Z výpovědí byly definovány kategorie / segmenty projektů, primárně dle charakteru projektových činností, které očekávaně bude definovat též budoucí nároky a potřeby z hlediska charakteru a rozsahu projektové podpory.

Obrázek 2 - Kategorie výpovědí k vymezení projektů



#### Věda, výzkum, granty

Vědecké a výzkumné grantové projekty. Vyžadují odbornou excelenci na straně řešitele a podporu v neodborné části na straně projektové podpory („**BETA, ETA, Vědecké projekty GAČR, Visegrad fund, Grantové projekty, TAČR, Grantové vědecké projekty, IGA, IRS, Granty**“)

#### Interní (fakultní) projekty

Projekty interní (s výstupy směrem k výuce a vnitřnímu chodu fakulty či školy, rozvojové, s přínosy v oblasti pedagogické, řízení procesů apod.). Poměrně heterogenní skupina výpovědí. Na straně projektové podpory vyžaduje především metodické vedení a rozvoj projektové kultury (adaptaci principů PM na podmínky fakulty...). („**Interní projekty fakulty – zahraniční výzkumní pracovníci, mobility, Projekty ve firmách, stáže, semestr ve firmě, Projektový sponzoring, ESOP – excelentní studentské soutěže – vyhlašuje se, Soutěž Komerční banky, EPAS, Změny školních předpisů, Akreditace, Šetření kvality, Research semináře, Politologické VŠEstrannosti, Nové předměty, programy ...**“).



## Expertní projekty

Projekty vázané na odbornost Fakulty / pracovišť Fakulty s výstupy směrem k externím klientům, projekty víceméně komerční spolupráce se subjekty veřejného i privátního sektoru. Vyžadují projektovou podporu v podobě nastavení interních projektových procesů (podpůrných) a zároveň Project / business development. („**Komerční projekty, Konvent o EU, Vedlejší činnost, Spolupráce s firmami, Realizace zakázek v dotovaných projektech, Zakázkové vzdělávání...**“)

## Marketing, osvěta, diskurz

Projekty realizované Fakultou v odborných tématech, primárně s příspěvkem směrem k veřejné debatě, osvětě, odbornému diskurzu atp., často s výstupy ve formě PR a marketingových akcí. Kategorie blízká expertním projektům s tím rozdílem, že projektová realizace i projektová podpora jsou exekutivní / administrativní („**Osvětové projekty: CES spolupracuje s KAS? KA Stiftung, Semináře, konference, kulaté stoly, Jiné cíle než vědecké, osvěta, pedagogické, příspěvek k veřejné debatě, Laboratoř EU, Produkovat sborník, výroba/tisk, posudky na diplomové práce**“).

## Interní podpůrné projekty/procesy

Interní projekty technického a podpůrného charakteru ve vztahu k hlavním činnostem Fakulty. Vyžadují specifickou technickou kompetenci („**Podpůrné projekty, Informatizace, nákup vybavení, Elearning, technické nástroje, Administrace interních projektů**“)

Tabulka 3 - Rámcové vymezení kategorií projektů a možné projektové podpory

	Nároky na řešitele / pracovníky	Nároky na projektovou podporu <sup>1</sup>
<b>Věda, výzkum, granty</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Odborné</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Podpůrná</li></ul>
<b>Interní (fakultní) projekty</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kapacitní</li><li>• Administrativní</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Standardizační</li><li>• Výkonná / řídicí</li></ul>
<b>Expertní projekty (zakázkové)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kapacitní</li><li>• Odborné</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Standardizační</li><li>• Podpůrná</li></ul>
<b>Osvětové</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kapacitní</li><li>• Odborné</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Podpůrná</li><li>• Výkonná / řídicí</li></ul>
<b>Technické (podpůrné)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Administrativní</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Standardizační</li></ul>

- 
- <sup>1</sup> *Administrativní*: Podpora viditelnosti řízení projektů, reporting managementu, podporuje nápravná opatření; *Standardizační*: Standardizace projektového řízení, poskytuje metodiky, nástroje a procesy PM; *Podpůrná*: Přímá podpora projektů, podpora pro projekty a pracovníky v rámci instituce; *Výkonná / řídicí*: plně výkonné autonomní řízení projektů, sledování a řízení projektů, rozhoduje a přijímá opatření.



V rámci Fakulty jsou projekty a projektová agenda chápány očekávaně převážně v kontextu vědeckých grantových projektů. S přibližně poloviční četností jsou jako projekty chápány interní, rozvojové, pedagogické a další aktivity. Nejméně často byly frekventovány ve výpovědích činnosti podpůrné a technické.

Graf 1 - Převažující obsahové vnímání projektů

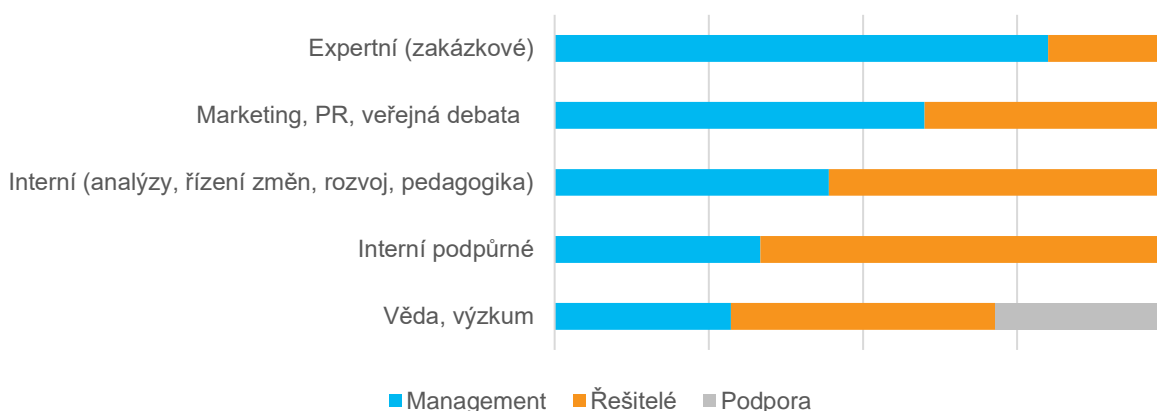
Pracovníci Fakulty chápou projekty a projektové řízení dominantně ve významu vědeckých grantů. Zhruba čtvrtina výpovědí zmiňuje projekty zaměřené na veřejnou odbornou diskuse a vedlejší činnosti.



Vnímání obsahu projektů a projektové agendy se principiálně neliší napříč vymezenými skupinami respondentů. Ve skupině vedoucích pracovníků je se o něco více vyskytuje spojení projektů s odbornou zakázkovou činností i projektů zaměřených na PR a odbornou a veřejnou diskusi.

Graf 2 - Srovnání vnímání projektů dle skupin respondentů<sup>2</sup>

Vedoucími pracovníky) jsou relativně více akcentovány projekty zaměřené na vedlejší činnost (odborné projekty) a osvětu / veřejnou a odbornou diskusi.



<sup>2</sup> Rozložení výpovědí mezi skupiny respondentů představuje v danou fázi analýzy doplňující informaci, účelem analýzy v této fázi je primárně sběr a kategorizace výpovědí.



## 3.2 Bariéry projektového řízení

Cílem této dílčí analýzy je zmapovat dosavadní zkušenosti s projekty / projektovým řízením pracovišť FMV a shrnout dosavadní hlavní vnímané bariéry. Tato část analýzy odpovídá na otázku, Jaké jsou vnímány bariéry z hlediska přípravy a řízení projektů?

Bylo získáno 84 relevantních výpovědí pracovníků Fakulty a útvarů VŠE.

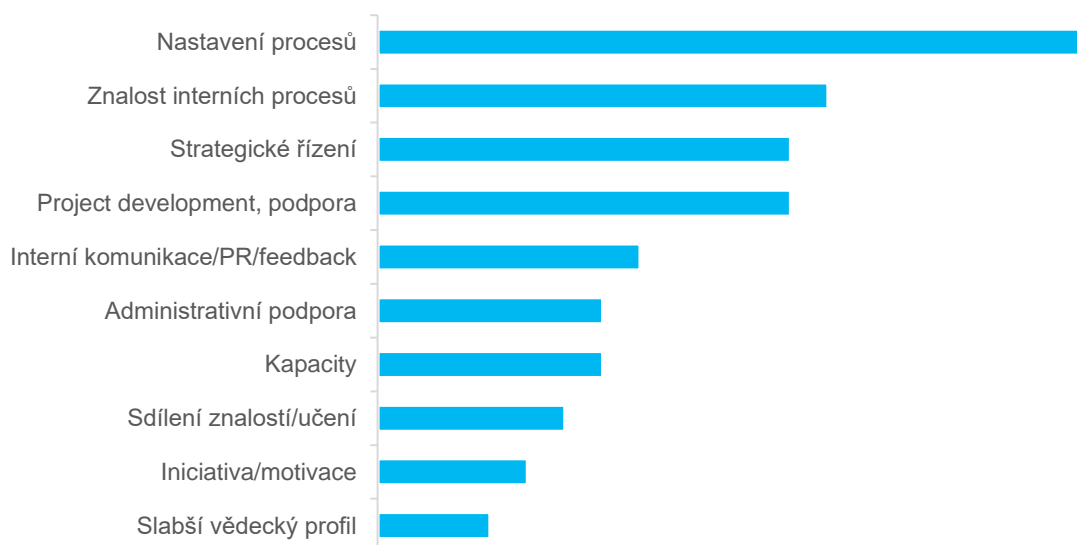


Obrázek 3 - Kategorie bariér řízení projektů



Graf 3 - Kategorie vnímaných bariér v přípravě a řízení

Obtíže v realizaci projektů spatřují pracovníci v nastavení a znalosti interních procesů, nedostatku podpory v přípravě a řízení projektů a strategickém řízení





## Nastavení procesů

Výpovědi odkazují k definování rolí a odpovědností v řízení projektů, ale i obecněji fakultních a školních agend („**Nejsou jasná pravidla pro to, co by kdo měl dělat při realizaci IGA**“, „**Není jasné, co obnáší vedení projektu celkově, kdo vede účetnictví, kdo archivuje projekt, jaké doklady uchovávat**“; „**Nesystematicky řešené spolufinancování**“). Vedle výslovně projektové agendy je poměrně častěji zmiňována obecně oblast nastavení procesů k různým (relativně nahodilým) agendám: vzdělávání, výzkumy, ankety, reakreditace. Z pohledu projektového řízení se tato oblast váže k principu *Defined roles and responsibilities*, jak ho vymezuje například standard Prince2.

## Znalost interních procesů

Oblast definovaných bariér s částečným překryvem s předcházející. Interní předpisy řadu postupů (procesů), rolí i odpovědností vymezují, neznamená to však, že je znají všichni, kteří potřebují („**Dokumenty jsou, je jich ale moc**“, „**Kdo podepisuje jaké formuláře, na základě čeho budou převedeny prostředky školy, kdo může uzavřít smlouvu?**“).

## Project development, projektová podpora

Výpovědi v této skupině konzistentně poukazují k pocíťované nízké úrovni podpory pracovníků obecně („**Podpora pracovníků nefunguje, nebo neexistuje**“, „**Neochota a nízké kapacity servisních útvarů**“), případně přímo konkrétně odkazují k potřebě podpory v projektové agendě („**Jakou podporu je možné očekávat? Podle toho například možné rozvrhnout management costs**“; „**Není nikdo, kdo zkontroluje technický návrh projektu**“).

## Strategické řízení

Tato oblast výpovědí souvisí s projektovým řízením volněji. Výpovědi obsahují očekávání určitého směřování úsilí pracovníků ze strany Fakulty („**Dělat jenom věci, které mají pro fakultu smysl a je šance uspět**“), taktickou podporu při přípravě projektů („**...informace o tom, co má cenu, kam směřovat úsilí, za jakých podmínek se o granty ucházet**“; „**S čím prorazit?**“; „**Granty jako komplexně řízená aktivita**“). Do této kategorie výpovědí náleží též poukazy k fragmentaci aktivit například Alumni („**...neformální, je třeba dát zadání**“).

## Interní komunikace/PR/feedback

Výpovědi s obecnějším vztahem k řízení projektů. Zahrnují poukazy k informovanosti o aktivitách fakulty („**Vzájemná informovanost pracovišť – kdo na čem pracuje, kdo co připravuje?**“), chápání účelnosti interních projektů („**lidi nevidí smysl, proč to dělají**“), ale obecněji rovněž k oblasti interní komunikace a interního PR včetně zpětné vazby zaměstnanců („**Nikdo se neptá, jak funguje škola a fakulta z pohledu zaměstnanců**“). Z pohledu principů projektového řízení se tato kategorie dotýká principů řízení přínosů (*Benefits management*) a učení se ze zkušeností *Continued business justification* a *Learn from Experience*.

## Sdílení znalostí/učení

Výpovědi reflektující úroveň sdílení znalostí a schopnost institucionálního učení („**Nízká informovanost napříč pracovišti fakulty o záměrech a přípravě projektů, slabé sdílení know-how**“; „**Absence zpětné vazby ke grantovým žádostem**“, „**Chybí sdílení zkušeností**“). Princip *Learn from Experience* tvoří základní princip projektového řízení.



## Administrativní podpora

Výpovědi obdobné projektové podpoře, nicméně mířeny obsahově na činnosti, které nesouvisí přímo s přípravou projektů/grantů, ale obecně administrativní zátěží, a tedy kapacitami věnovat se vědecké činnosti („**Primárně bych se měl starat o obsah, ne o to, zda bude proplacená faktura**“; „**Pomocné vědecké síly mají dělat vědu**“)

## Kapacity

Výpovědi související s nízkou administrativní a projektovou podporou („**Málo času na vědecký projekt, jeho věcnou náplň**“; „**Nízká kapacita pracovníků**“) i znalostí zavedených procesů („**Ptají se, jestli si můžou z projektu na konci roku koupit notebook**“). Kapacity AP ovlivňuje podpora a komplexnost vnitřních procesů, kapacity dalších ovlivňuje dodržování nastavených procesů, chybovost apod.

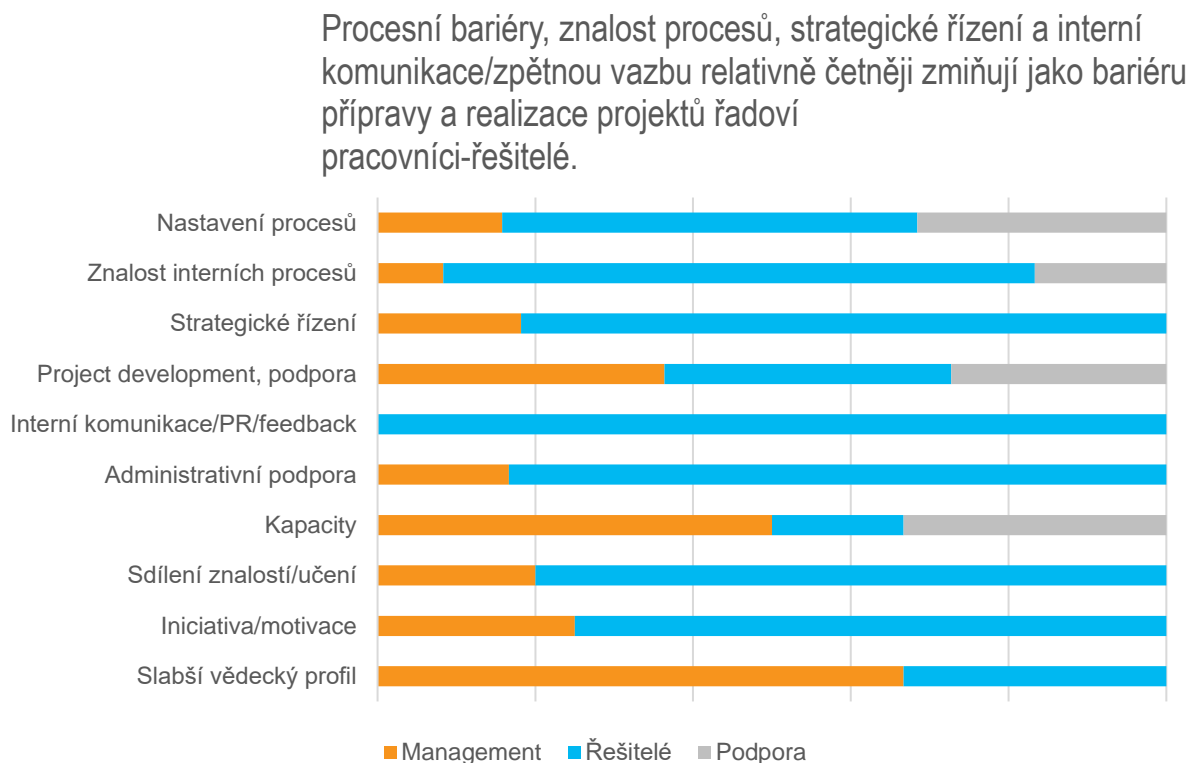
## Iniciativa/motivace

Kategorie bariér popisovaných v rovině osobní motivace pracovníků („**Slabá osobní iniciativa pracovníků kateder**“, „**Lidi nechtějí změnu**“).

## Slabší vědecký profil

Kategorie zmiňovaná specificky ve vztahu ke grantovým projektům, věcně související s motivací pracovníků.

Graf 4 – Srovnání bariér projektového řízení dle skupin respondentů<sup>3</sup>



<sup>3</sup> Rozložení výpovědí mezi skupiny respondentů představuje v danou fázi analýzy doplňující informaci, účelem analýzy v této fázi je primárně sběr a kategorizace výpovědí.





oslovování pracovníků s příležitostmi, („**Včasné informace o příležitostech**“, „**Aktivní oslovování pracovníků FMV s příležitostmi**“),

- business development v rozměru vytváření příležitostí („**Proaktivní přístup k budování vztahů s institucemi**“),
- přímá podpora přípravy projektů (grantů, nabídek a jiných) („**Podpora přípravy projektů, projektová podpora, parametry rozpočtu a připraví ve správném formátu, podpora s neodbornou částí žádosti., Všechno, co souvisí s kartou projektu, Check ve vztahu k výběrovým kritériím Zkontrolovat technicky návrh projektu, někdo, kdo v přípravě projektu umí poradit, Registrace smlouvy, podpis smlouvy,**“

### Podpora realizace

Očekávání pracovníků stran podpory projektového řízení ve fázi realizace zahrnují obecné výroky ve vztahu k podpoře v realizační fázi („**Podpora při řízení větších projektů, Hlídní termínů, Checklist k celému projektu, Nastavení organizace projektu, Nastavení a řízení komunikace v projektu**“)

### Řízení znalostí

Řada očekávání a potřeb byla spojována s řízením znalostí, vzděláváním, školením: („**Možnost učit se z hodnocení žádostí, Detailní znalost věcných podmínek grantů a kritérií, Školení k interním systémům a postupům...**“)

### Metodické vedení / nastavení procesů

Očekávání v kategorii projektových procesů, metodického vedení zahrnují převážně

- poptávku po transparentním, jasně popsaném procesu realizace projektu a určení konkrétních odpovědností za dílčí kroky („**Co mají dělat asistentky, Pravidla a jasné odpovědnosti všech zúčastněných**“, Limitní částky pro interní zadávací řízení, neznám, nevím, kde mám najít.“
- Kontrolu realizace projektů na úrovni portfolia („**Propracovaný management projektů z úrovně fakulty a katedry Zavést kontrolu nad projekty – systematicky ověřovat, zda probíhají podle plánu**“)

### Řízení vztahů / strategické řízení

Očekávání zahrnují na jedné straně proces

- kontroly na úrovni projektového portfolia fakulty („**Přehled, co se na fakultě děje a připravuje, když to pak jde dál, nemel by to mít bullshit výstup**“) a jednak
- řízení schopností na úrovni fakulty („**Systematicky zvyšovat schopnosti, znalosti a networking fakulty, Předávat zkušenost, Vědět, do čeho má se smysl zapojit...**“).

### Technická podpora

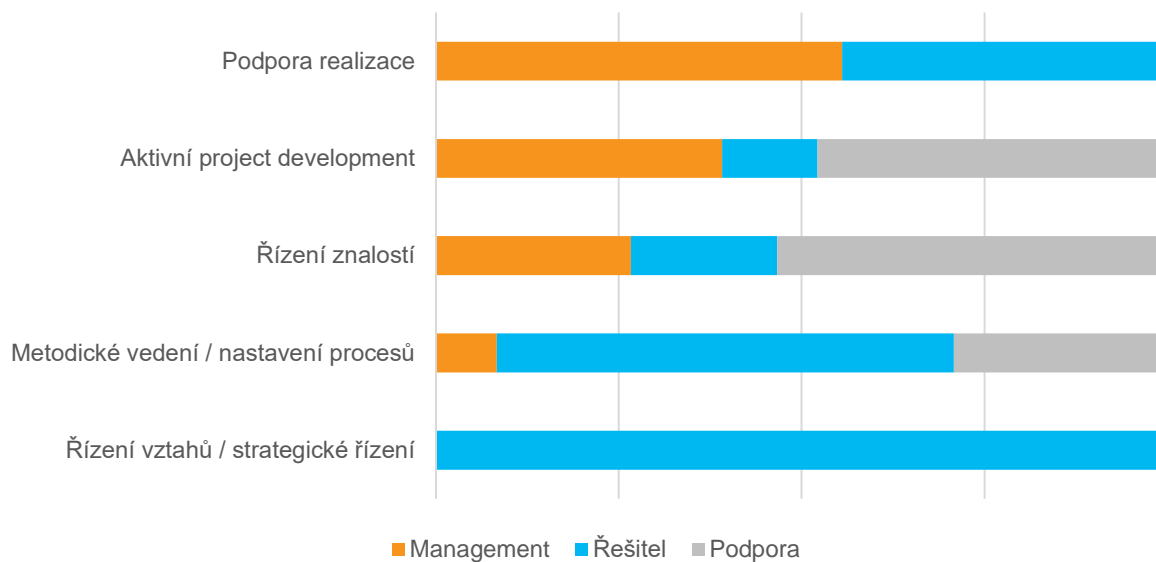
Očekávání v kategorii technické podpory nejsou specificky vztažena k řízení projektů, souvisí obecně s podporou činnosti akademických pracovníků („**natočení videozáznamu**“).





Graf 6 - Srovnání očekávání od projektové podpory dle skupin respondentů

Výpovědi pracovníků - řešitelů častěji akcentují celkové procesní nastavení řešení projektů a také aspekt business-development, strategického směřování aktivit





## 4 PRŮBĚŽNÉ ZÁVĚRY

### Projekty

Z výpovědi pracovníků lze průběžně segmentovat 5 kategorií projektů. Dosavadní zkušenosti pracovníků Fakulty definují projekt, projektové řízení i potřeby a očekávání projektové podpory ve vztahu k projektovému řízení primárně ve vztahu ke grantovým vědeckým projektům. Platí zároveň, že terminologie projektového řízení je užívána spíše nekonzistentně a interpretována odlišně dle kontextu a individuální praxe.

1. Věda, výzkum, granty: Vědecké a výzkumné grantové projekty. Vyžadují odbornou excelenci na straně řešitele a podporu v neoborné části na straně projektové podpory
2. Interní (fakultní) projekty: Projekty interní, poměrně heterogenní skupina činností a k nim vztažených výpovědí. Na straně projektové podpory vyžaduje především metodické vedení a rozvoj projektové kultury.
3. Expertní projekty (zakázkové): Projekty vázané na odbornost pracovišť Fakulty s výstupy směrem k externím klientům, projekty komerční spolupráce. Vyžadují projektovou podporu v podobě nastavení interních projektových procesů (podpůrných) a zároveň Project / business development.
4. Osvětové: Projekty realizované Fakultou v odborných tématech, primárně s příspěvkem směrem k veřejné debatě, osvětě, odbornému diskurzu. Projektová realizace i projektová podpora jsou exekutivní / administrativní.
5. Technické (podpůrné): Interní projekty technického a podpůrného charakteru, vyžadují specifickou technickou kompetenci a podporu standardizační (nastavení procesů).

### **Bariéry** (*Organizational governance, Management control, Benefits management*)

Vnímané bariéry a problémy řízení projektů spadají nejčastěji do oblasti obecného nastavení procesů a procesního řízení. Jednak v rovině jasného popisu činností (co / jak) a navazujících rolí a odpovědností, jednak v rovině slabé znalosti stávajících procesů a existující řídicí dokumentace. Na straně projektové podpory jsou nedostatky a problémy spojovány s tématem project development, tj. aktivní podpory ve fázi vzniku a přípravy projektů. Specifickou kategorií přesahující rámec řízení projektů tvoří výpovědi spadající do oblastí strategického řízení a interní komunikace. Výpovědi poptávají jasnější komunikaci priorit a potenciálu Fakulty, účelu a přínosů projektů, včetně zájmu o zpětnou vazbu ze strany zaměstnanců a sdílení informací o činnostech napříč pracovišti Fakulty. Sdílení informací se váže k další zásadní oblasti bariér v oblasti organizačního učení, tj. managementu znalostí a zkušeností v oblasti projektového řízení.

### **Očekávání od projektové podpory** (*Learn from experience; Defined roles and responsibilities*)

Nejčteněji vyjádřená očekávání, v souladu s vnímanými bariérami, odráží potřeby systémové podpory především v podobě jasného popisu postupů, rolí a odpovědností v typových projektech a dále pak přímou podporu ve fázi project development s přesahem ke strategičtějším „business development“ (aktivního vytváření příležitostí a schopností).



## 5 DALŠÍ POSTUP

V návaznosti na závěry a zjištění dílčí analýzy je navrhován další postup v souladu s nastaveným plánem projektu:

- Validace segmentace kategorií projektů v rámci fakultního vedení projektu.
- Rozhodnutí o interní prioritizaci kategorií projektů v rámci fakultního vedení projektu z hlediska projektové podpory
- Rozhodnutí o rozsahu projektové podpory.
- Identifikace stávajících procesů řízení projektů pro modelové situace.
- Zpracování přehledu relevantní řídicí dokumentace pro definované kategorie.
- Sebehodnocení úspěšnosti projektového, programového řízení v podmínkách FMV.
- Zpracování procesního popisu řízení typových projektů (procesy a organizace, manažerské výstupy)
- Zpracování vzorů a šablon manažerských výstupů řízení projektů.
- Zpracované checklisty pro typové projekty (healthcheck)
- Zavedení podpory řízení projektů: Administrativní, Standardizační, Podpůrná, Výkonná / řídicí



## 6 PŘÍLOHY

### 6.1 Seznam rozhovorů

ID interview	Datum	Stav	Útvar	Kategorie
1	11.IX	Realizováno	KSE	Management
2	11.IX	Realizováno	KPEP	Management
3	13.IX	Realizováno	KCR	Management
4	18.IX	Realizováno	SMS	Management
5	19.IX	Realizováno	CES	Řešitel
6	20.IX	Realizováno	KMO	Management
7	26.IX	Realizováno	KPEP	Řešitel
8	02.X	Realizováno	OVV	Podpora
9	02.X	Realizováno	OVV	Podpora
10	03.X	Realizováno	KOPK	Řešitel
11	05.X	Realizováno	KMO	Management
12	06.X	Realizováno	KPO	Management
13	06.X	Realizováno	KOPK	Management
14	19.X	Realizováno	KPEP	Řešitel
15	06.XI	Realizováno	KSE	Management
16	07.XI	Realizováno	KMO	Management
17	21.XI	Realizováno	KSE	Management
18	06.XII	Realizováno	KPEP	Řešitel
19	08.XII	Realizováno	OSTR	Podpora
20	08.XII	Realizováno	OSTR	Podpora
21	08.XII	Realizováno	OSTR	Podpora
22	13.XII	Realizováno	KSE	Řešitel
23	07.XII	Realizováno	FMV	Podpora
24	12.XII	Realizováno	KSE	Řešitel
25	14.XII	Realizováno	SMS	Řešitel
26		Plán	KCR	Řešitel
27		Plán	KPEP	Management
28	20.XII	Realizováno	SMS	Řešitel
29		Plán	FMV	Řešitel
30		Plán	OSTR	Podpora
31	18.XII	Realizováno	KSE	Řešitel
32	18.X	Realizováno	KPEP	Řešitel



## 6.2 Topic Guide

### Základní tematická osnova rozhovorů

#### Úvod

- Poděkování za schůzku
- Přestavení tazatele
- Představení projektu
- Anonymizace výpovědí: *Zajímá nás názor, nikoli jeho zdroj, každý názor je důležitý. Výstupy rozhovoru jsou anonymní, nic z rozhovoru nebude prezentováno tak, aby bylo možné identifikovat zdroj.*
- Prostor pro otázky: *Máte nějaké otázky, než začneme, prosím?*

#### Vymezení projektů

- Co na základě Vaší zkušenosti s prací na Fakultě chápete pod pojmem „projekt“?
- Jaké aktivity jsou vlastně řízeny jako projekt, jaké situace byste označil/a jako projekt?

#### Bariéry

- Co podle Vás v této oblasti funguje dobře, na čem lze stavět?
- Co naopak nefunguje, jak byste popsal (a) překážky, v situacích, které jste identifikoval (a) před chvílí?

#### Očekávání / individuální zakázka k projektové podpoře

- Co se pro Vás musí změnit, abyste za několik let označil(a) projekt za úspěch?
- Definujte hlavní přínos, který by pro Vás osobně projekt měl znamenat?

#### Závěr

- Prostor pro otázky, komentáře
- Další kroky
- Zdroje dalších informací o projektu



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



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

## 6.3 Záznamy rozhovorů – externí příloha

Individuální polostrukturované rozhovory byly koncipovány jako anonymní. Záznamy rozhovorů tvoří externí přílohu zprávy.