

## 1.16 Analýza funkčnosti projektového řízení na útvarech FMV VŠE: Případová studie – IRS FMV 2014-2018

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



Datum zpracování: 31.5. 2019



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



# OBSAH

<b>OBSAH</b> .....	<b>2</b>
<b>1 SHRNUTÍ</b> .....	<b>4</b>
<b>2 ÚVOD</b> .....	<b>6</b>
<b>3 POPISNÁ ANALÝZA REALIZACE IRS 2014-2018</b> .....	<b>7</b>
<b>3.1 Počty projektů</b> .....	<b>7</b>
<b>3.2 Rozpočty</b> .....	<b>7</b>
<b>3.3 Struktura nákladů</b> .....	<b>9</b>
<b>3.4 Katedry</b> .....	<b>10</b>
<b>3.5 Navrhovatelé</b> .....	<b>11</b>
<b>3.6 Tímy</b> .....	<b>12</b>
<b>3.7 Obsahové zaměření – předměty</b> .....	<b>14</b>
<b>3.8 Výstupy</b> .....	<b>15</b>
<b>4 ZHODNOCENÍ REALIZACE IRS 2014-2018</b> .....	<b>16</b>
<b>4.1 „Účelnost“: Plnění výstupů a výsledků IRS 2014-2018</b> .....	<b>16</b>
<b>4.2 „Efektivita“ projektů</b> .....	<b>18</b>
<b>5 HODNOCENÍ ŘÍZENÍ PROGRAMOVÉHO CYKLU IRS</b> .....	<b>20</b>
<b>5.1 Plánování a vyhlášení IRS</b> .....	<b>20</b>
<b>5.2 Hodnocení a výběr projektů IRS</b> .....	<b>21</b>
<b>5.3 Zhodnocení výsledků a výstupů IRS</b> .....	<b>26</b>
<b>6 DOPORUČENÍ</b> .....	<b>27</b>
<b>7 PŘÍLOHY</b> .....	<b>28</b>
<b>7.1 Seznam předmětů v projektech IRS 2014-2018</b> .....	<b>28</b>
<b>7.2 Příklad matice logického rámce</b> .....	<b>31</b>

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Úspěšnost projektových přihlášek IRS v letech .....	7
Tabulka 2: Finanční požadavky a alokované částky IRS v letech. ....	7
Tabulka 3: Velikostní kategorie přihlášek IRS dle % skutečně přiděleného rozpočtu .....	8
Tabulka 4: Struktura nákladů v projektech IRS 2014-2018, celkem .....	9
Tabulka 5: Velikostní kategorie projektů IRS podle počtu členů týmu .....	12
Tabulka 6: Kategorie pracovníků podle počtu účastní v projektech IRS v letech 2014-2018 .....	12
Tabulka 7: Předměty v projektech IRS 2014-2018 .....	14
Tabulka 8: Doložení výstupů projektů IRS 2014-2018.....	16
Tabulka 9: Popisná statistika vybraných poměrových ukazatelů projektů (Kč).....	19
Tabulka 10: Zhodnocení praxe zpracování projektových přihlášek IRS (2014-2019) a návrh opatření pro jeho zkvalitnění.....	23
Tabulka 11: Zhodnocení výběrových kritérií .....	25
Tabulka 12: Tabulka doporučení .....	27

## Seznam grafů

Graf 1: Struktura nákladů v projektech IRS 2014-2018 v letech.....	9
Graf 2: Počty projektů a přidělené částky dle kateder .....	10
Graf 3: Navrhovatelé projektů IRS 2014-2018 se dvěma a více přihláškami.....	11
Graf 4: Spolupracovníci s více než 4 účastmi v projektech IRS 2014-2018 .....	13
Graf 5: Kategorie výstupů projektů IRS a četnost jejich zastoupení v projektech.....	15

# 1 SHRNU TÍ

## Účel materiálu a zdroje

Cílem materiálu je zhodnocení dosavadní realizace IRS FMV a formulace návrhů pro potenciální zvýšení efektivity realizace programu. Výstup byl zpracován pro interní potřeby RRF FMV. Zhodnocení je založeno primárně na analýze dokumentace realizovaných projektů IRS 2014-2018 dostupné v Insys. Doplnkově byla využita rešerše dokumentace výstupů projektů uložených v úložišti OneDrive FMV a zúčastněné pozorování v procesu výběru projektů IRS 2019.

## Financování projektů

V kolech IRS FMV 2014-2018 bylo podáno **77 přihlášek**, realizováno a **obhájeno 58 projektů**. Průměrně je na jeden projekt IRS **alokováno 92,2 tis. Kč**. Většina (**86 %**) schválených přihlášek je krácena v požadovaných rozpočtech, většině přihlášek je **alokováno mezi 50 - 75 % požadované sumy**. Výběr přihlášek tak není ve výsledku koncipován přísně jako vylučovací soutěž mezi projekty, je patrný princip umožnit realizaci maximálního počtu relevantních projektů. Ve **struktuře nákladů** podpořených projektů **převažují mzdy** (71 %), stipendia (9,5 %) a cestovní náklady (8,14 %), struktura nákladů projektů se v čase zásadně nemění, byť k drobnějším meziročním posunům dochází.

## Řešitelé a týmy

Nejvíce projektů i nejvyšší celková částka byly přiděleny v letech 2014-2018 **řešitelům KSE, KROJ a KOPKK**. Přihlášku podalo **celkem 48 různých navrhovatelů** FMV. Celkově se některého z projektů v roli navrhovatele či spolupracovníka účastnilo **134 pracovníků FMV**. Průměrně se v letech 2014-2018 účastnilo IRS **54 pracovníků FMV ročně**, určitou formou se tedy některého z projektů FMV každoročně účastní přibližně 1/3 pedagogických pracovníků FMV. Celkem 21 pracovníků se účastnilo 4 a více projektů IRS.

## Zaměření projektů

Projekty IRS 2014-2018 byly vztaženy k cca **109 předmětům**, převažuje **jazyková výuka**. Projektové přihlášky nejčastěji předpokládají vytvoření výstupů typu Publikace, učební materiály, případové studie; E-learningové materiály, kurzy a opory; testy a testové báze; sylaby. Relativně **nejméně často** projekty směřují k výstupům v oblasti **řízení kvality a osobního rozvoje pracovníků**.

## Řízení programového cyklu

Z projektových dokumentací je obtížné stanovit, jaké výstupy mají být vytvořeny na úrovni projektu a vyhodnotit jejich dodání. Popis projektových výstupů ve většině případů nejednoznačný, nepřesný a nekonzistentní napříč projekty různých předkladatelů. Liší se i praxe dokládání výstupů dle útvaru navrhovatele. Výstupům není zpravidla přiřazena (či přiřaditelná) měřitelná jednotka a kvantifikace. K ověření dodání očekávaných výstupů v plánovaném množství / kvalitě by měl být vytvářen **checklist** požadovaných výstupů jako výstup fáze hodnocení a podklad pro práci RRF.

Předdefinovaná struktura projektových přihlášek není návodná pro tvorbu přihlášek respektujících konzistentní projektovou logiku, programová dokumentace postrádá vodítka či pokyny navrhovatelům pro zpracování povinných polí.

Na úrovni deklarovaných výsledků či přínosů jsou projekty IRS v současné podobě v zásadě nevyhodnotitelné. Je pravděpodobné, že v rámci ročního programového cyklu IRS nebude vždy možné dosažení (dlouhodobějších) výsledků posoudit, je však možné provázat očekávané přínosy s fakultními cíli (například dle Strategického záměru) a jejich ukazateli.

Nekonzistentní forma zpracování přihlášek **neumožňuje zcela relevantně hodnotit a vybírat** přihlášky dle stávajících hodnotících kritérií. Některá pole přihlášky lze považovat za duplicitní a lze je vypustit bez ztráty informační hodnoty. Pro porovnatelnost projektů a zkvalitnění projektové logiky přihlášek by bylo vhodné **vypracovat vodítka / instrukce pro zpracování povinných polí přihlášky**. Pro hodnocení a výběr projektů bylo vhodné **vypracovat popisy hodnotících škál** a stanovit, na základě jakých částí přihlášky bude dané kritérium bodováno.

### **Doporučení a návrhy**

- Vypracovat jednoduchá vodítka pro zpracování povinných polí přihlášky vycházející například z metodiky logického rámce (viz 7.2) - aktivity / výstupy / výsledky /
- Požadovat strukturované uvedení výstupů projektů, které budou dodány a dokládány.
- Doplnit přihlášky o kvantifikovatelné ukazatele (indikátory), ideálně v **propojení s fakultními metrikami** v oblastech rozvoje, kvality atp.
- Vypracovat popisy hodnotících škál
- Stanovit pro hodnotitele, na základě jakých částí přihlášky bude dané kritérium bodováno

## 2 ÚVOD

### Struktura dokumentu

Výstup je rozdělen do tří hlavních částí: Část **Popisná analýza realizace IRS 2014-2018** souhrnně popisuje realizované projekty v jednotlivých kolech soutěže z hledisek

- Kvantity (Počty projektů)
- Financování (Rozpočty, Struktura nákladů)
- Předkladatelů a týmů (Katedry, Navrhovatelé, Týmy)
- Výstupů (Obsahové zaměření – předměty, Výstupy)

Část **Zhodnocení realizace IRS 2014-2018** představuje elementární **hodnocení „programu“ IRS** na úrovni výstupů a výsledků, principiálně spíše shrnuje komentáře k hodnotitelnosti IRS podle principů programového řízení („result-based management“.)

Část **Hodnocení řízení programového cyklu IRS** shrnuje poznámky k řízení programového cyklu IRS ve struktuře 4 hlavních procesních kroků tj.

- Plánování a přípravy IRS (vyhlášení)
- Hodnocení a výběr projektů
- Realizace projektů
- Hodnocení výsledků a výstupů

Zahrnuje komentář ke struktuře projektové přihlášky a hodnotících kritérií.

### Zdroje

Výstup je založen primárně na následujících zdrojích:

- Rešerši projektových přihlášek a závěrečných zpráv projektů IRS 2014-2018 v prostředí InSys (58 projektů). Byly analyzovány projekty ve stavu „obhájen“.
- Zúčastněného pozorování procesu výběru fakultních projektů IRS 2019
- Rešerši výstupů projektů IRS 2014-2018 na fakultní úložišti OneDrive.

## 3 POPISNÁ ANALÝZA REALIZACE IRS 2014-2018

### 3.1 Počty projektů

V rámci IRS FMV bylo v letech 2014-2018 podáno **77 přihlášek** a realizováno a realizováno a **obhájeno 58 projektů**.

Tabulka 1: Úspěšnost projektových přihlášek IRS v letech

Stav	2014	2015	2016	2017	2018	Celkový součet
<b>Projekt splněn</b>	12	12	10	13	11	<b>58</b>
<b>Projekt zamítnutý</b>	2	3	3	6	5	<b>19</b>
<b>Přihlášek</b>	14	15	13	19	16	<b>77</b>
<b>Úspěšnost</b>	<b>86%</b>	<b>80%</b>	<b>77%</b>	<b>68%</b>	<b>69%</b>	<b>75 %</b>

V praxi výběru projektů je sice patrný trend klesající úspěšnosti přihlášek, zároveň však také snaha uspokojit co vyšší počty uchazečů v podobě praxe krácení rozpočtů (viz 3.2).

### 3.2 Rozpočty

Průměrně bylo v jednotlivých letech požadováno 143 % částky alokované na kolo soutěže. Nejnižší požadovaná částka ze schválených projektů dosahovala cca 50 tis. Kč, nejvyšší 220 tis.Kč. Průměrně je na jeden projekt IRS alokováno **92,2 tis. Kč**.

Tabulka 2: Finanční požadavky a alokované částky IRS v letech.

Rok	Požadováno [tis Kč]	Přiděleno [tis Kč]	POžadováno [%]
<b>2014</b>	1541	1123	137%
<b>2015</b>	1624	1102	147%
<b>2016</b>	1213	909	133%
<b>2017</b>	1648	1036	159%
<b>2018</b>	1483	1083	137%

Většina (86 %) schválených projektů krácena v požadovaných rozpočtech. Většinu přihlášek je alokováno mezi 50 - 75 % požadované sumy. Jen 8 z 58 projektů schváleno ve 100 % navrhovaného rozpočtu.

Tabulka 3: Velikostní kategorie přihlášek IRS dle % skutečně přiděleného rozpočtu

Přiděleno / požadavek (%)	Podíl přihlášek v kategorii (%)
Do 25	2 %
26 – 50	12 %
51 – 75	44 %
76 – 100	39 %
100 +	3 %

Kategorie	Podíl (%)	Číslo projektů
Do 25	2 %	1
26 – 50	12 %	7
51 – 75	44 %	26
76 – 100	39 %	23
100 +	3 %	2

Výběr přihlášek není ve výsledku koncipován přísně jako vylučovací soutěž mezi projekty, je patrný princip uspokojit co největší počet předkladatelů. Míra krácení rozpočtů přihlášek negativně koreluje s počtem přihlášek, tj. čím více přihlášek bylo podáno v daném kole soutěže podáno, tím vyšší byla výsledná míra krácení rozpočtu.

**Zdroje:**

Údaje o požadovaných a přidělených částkách a struktuře nákladů projektů čerpány z tabulek projektů v části „Závěrečná zpráva“ v modulu Insys - IRS - Správa projektů.



### 3.3 Struktura nákladů

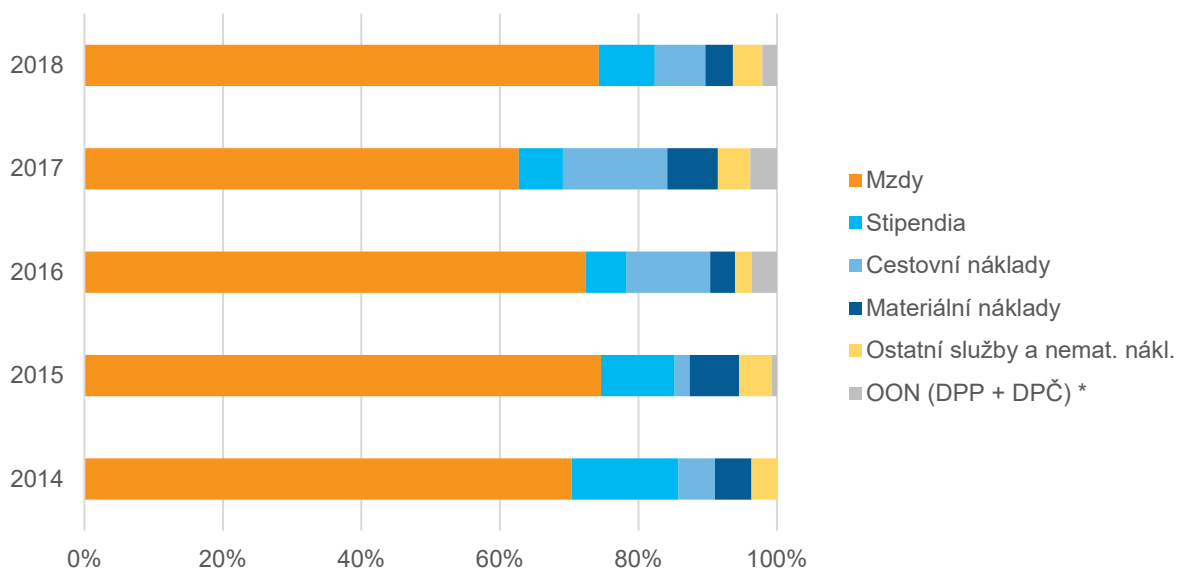
Ve struktuře nákladů podpořených projektů převažují mzdy (71 %), stipendia (9,5 %) a cestovní náklady (8,14 %).

Tabulka 4: Struktura nákladů v projektech IRS 2014-2018, celkem

<b>Mzdy</b>	<b>71 %</b>
<b>Stipendia</b>	<b>9,47 %</b>
<b>Cestovní náklady</b>	<b>8,14 %</b>
<b>Materiální náklady</b>	<b>5,52 %</b>
<b>Ostatní služby a nemat. nákl.</b>	<b>3,98 %</b>
<b>OON (DPP + DPČ)</b>	<b>2 %</b>
<b>Celkový součet</b>	<b>100,00 %</b>

Podíl nákladů na stipendia spíše klesá. Zvyšuje se podíl cestovních nákladů. Celková struktura nákladů projektů se však zásadně v letech nemění.

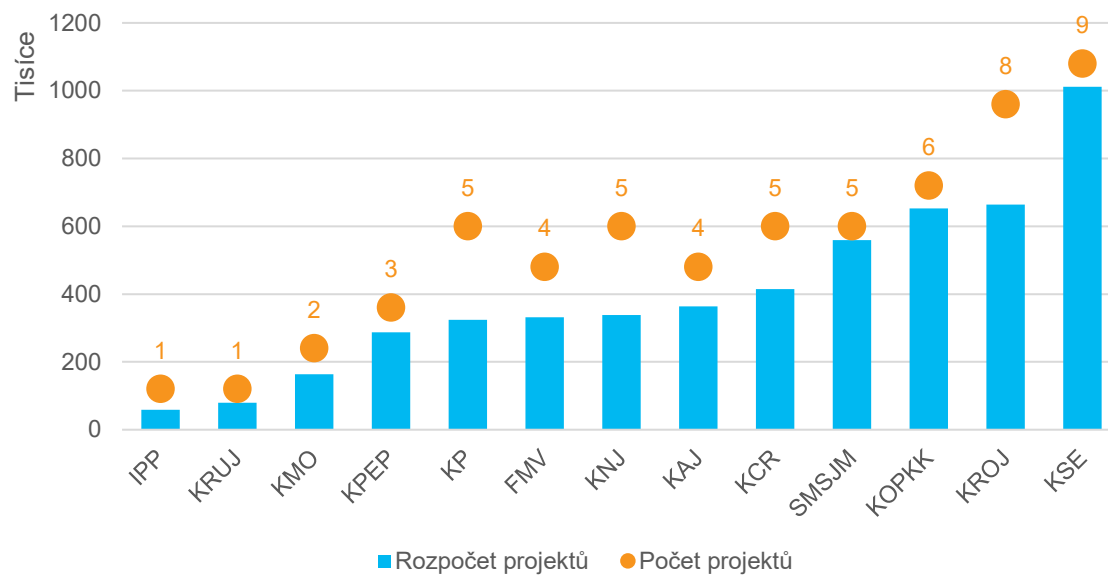
Graf 1: Struktura nákladů v projektech IRS 2014-2018 v letech



## 3.4 Katedry

Nejvíce projektů i nejvyšší celková částka byly přiděleny v letech 2014-2018 KSE, KROJ a KOPKK. Podaly též nejvíce přihlášek.

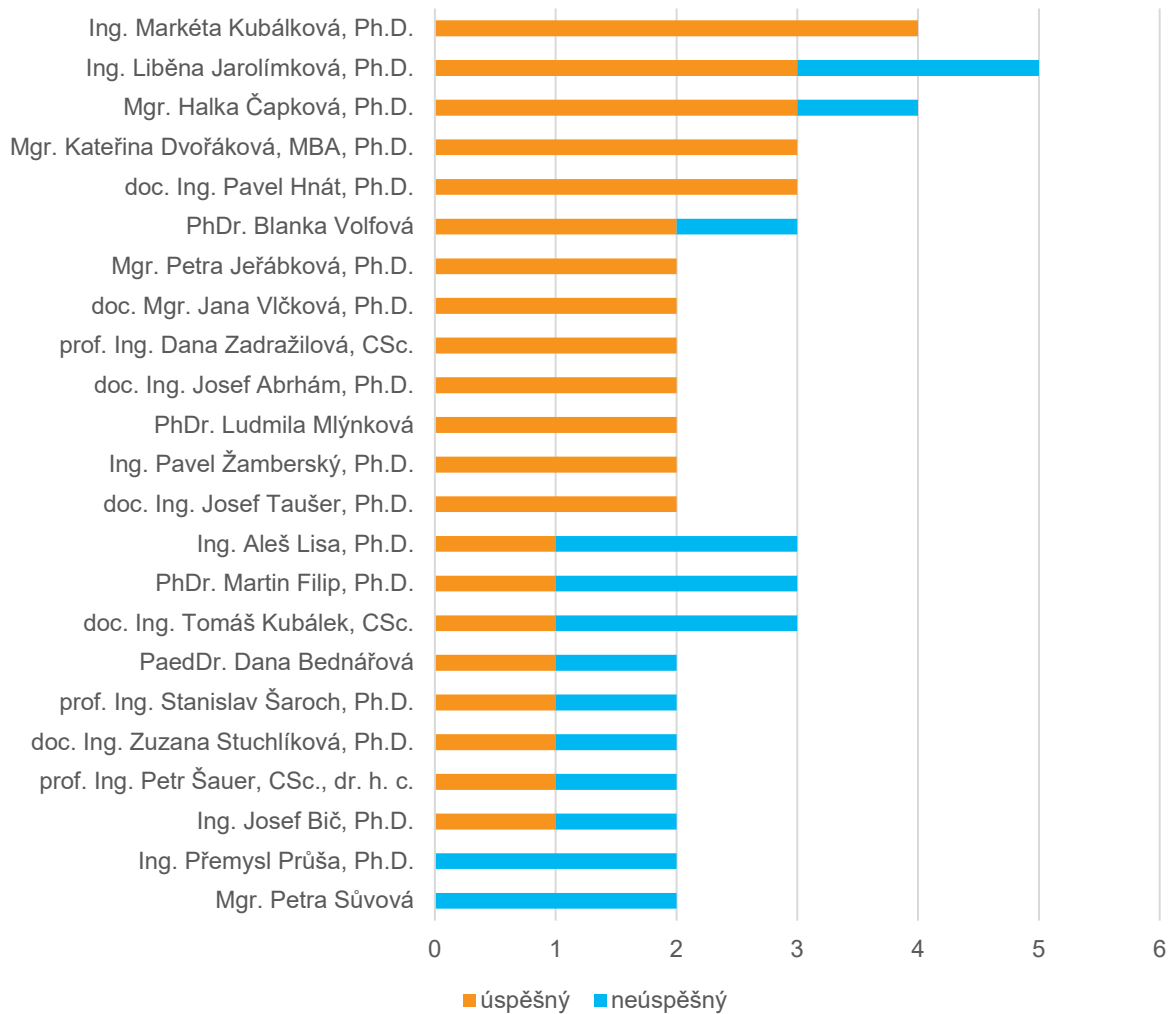
Graf 2: Počty projektů a přidělené částky dle kateder



## 3.5 Navrhovatelé

Přihlášku podalo celkem 48 navrhovatelů FMV. Dvě a více přihlášek podalo 23 pracovníků FMV.

Graf 3: Navrhovatelé projektů IRS 2014-2018 se dvěma a více přihláškami



## 3.6 Týmy

Celkově se některého z projektů v roli navrhovatele či spolupracovníka účastnilo **134 pracovníků FMV**. Týmy realizovaných projektů deklarují průměrně **5 - 6 pracovníků**. Nejčastěji tým tvoří max. 4 členové / členky.

Průměrně se v letech 2014-2018 účastnilo IRS **54 pracovníků FMV ročně** (nejvíce v roce 2014 – 73, nejméně v roce 2018 – 46). Pokud uvažujeme jako referenční počet pedagogických pracovníků fakulty cca 170 osob<sup>1</sup>, účastní se určitou formou některého z projektů FMV každoročně přibližně 1/3 pedagogických pracovníků FMV. Celkem 21 pracovníků se účastnilo 4 a více projektů IRS v období 2014-2018

Tabulka 5: Velikostní kategorie projektů IRS podle počtu členů týmu

Kategorie	Počet v kategorii	Počet v kategorii (%)
Do 2 členů	9	16 %
3 – 4 členů	21	36 %
5 – 6 členů	18	31 %
7 – 8 členů	7	12 %
9 – 10 členů	2	3 %
nad 10 členů	1	2 %

Alespoň jednou se realizace / řešení některého z projektů IRS zúčastnilo v roli spolupracovníka **134** zaměstnanců FMV. Převážně se účastnili jednoho až dvou projektů (viz Tabulka 6).

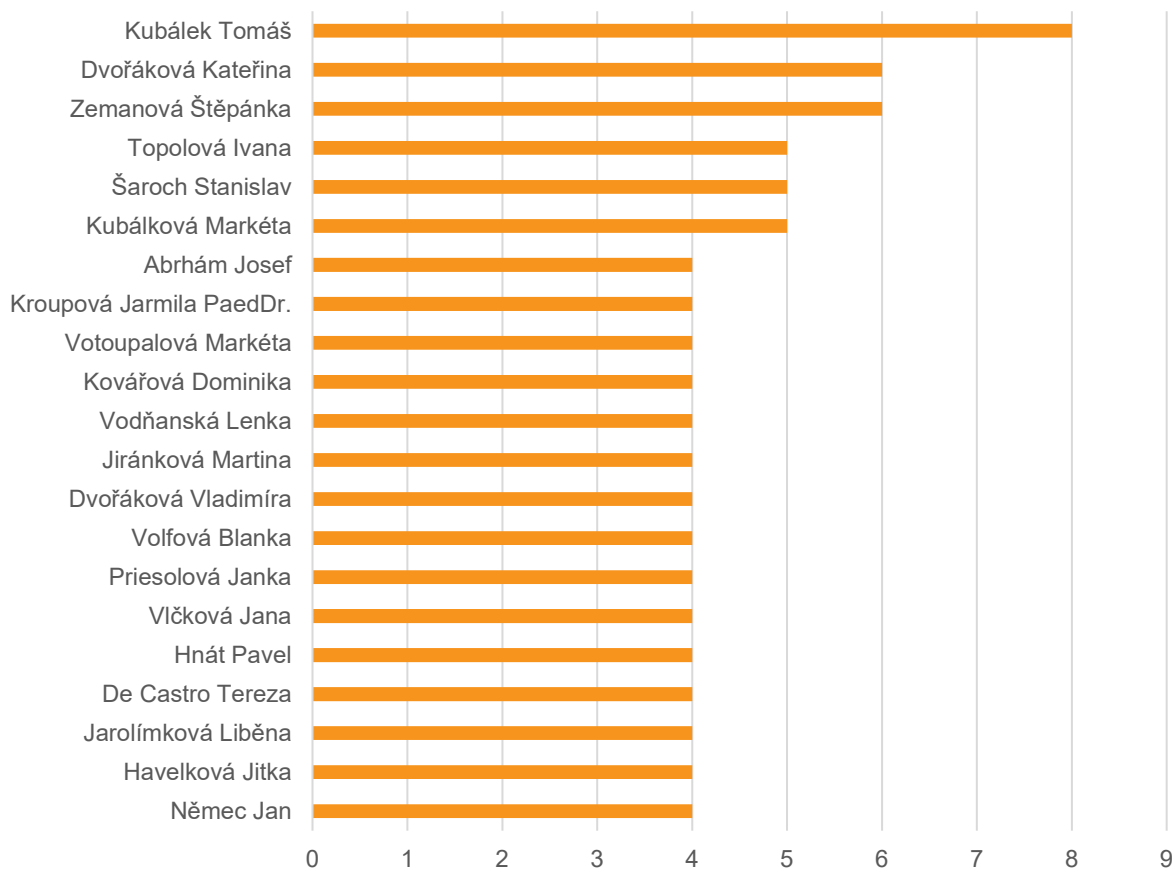
Tabulka 6: Kategorie pracovníků podle počtu účastní v projektech IRS v letech 2014-2018

Počet účastí v projektu IRS	Pracovníků v kategorii	% ze všech účastníků
1x	65	48%
2x	32	24%
3x	16	12%
4x	15	11%

<sup>1</sup> Zdroj: Výroční zpráva FMV VŠE za rok 2017

Celkem 21 pracovníků se účastnilo 4 a více projektů IRS v období 2014-2018 (viz Graf 4).

Graf 4: Spolupracovníci s více než 4 účastmi v projektech IRS 2014-2018



## 3.7 Obsahové zaměření – předměty

V textu projektové přihlášky či závěrečné zprávě jsou výstupy projektu zpravidla přiřazeny předmětům. Projekty IRS 2014-2018 byly vztaženy k cca **109 předmětům**<sup>2</sup>. Více než jeden projekt IRS v období 2014-2018 byl vztažen k 19 předmětům<sup>3</sup> (viz Tabulka 7).

Tabulka 7: Předměty v projektech IRS 2014-2018

KOD	Předmět	Počet projektů IRS
2AJ212	Angličtina pro ekonomická studia 2 (B2/C1)	4
22F300	Bakalářský seminář	3
2SE532	Ekonomická geografie Číny	3
2SE501	Ekonomická geografie Evropy	3
2SE327	Ekonomický potenciál regionu Blízkého východu a Severní Afriky	3
2RO103	Francouzština pro ekonomy	3
2RO101	Francouzština pro ekonomy	3
2RO102	Francouzština pro ekonomy	3
22F200	Manažerská informatika	3
2AJ211	Angličtina pro ekonomická studia 1 (B2/C1)	2
22F500	Diplomový seminář	2
22F501	Diplomový seminář	2
2MO402	Finanční řízení v mezinárodním podnikání	2
2RO104	Francouzština pro ekonomy	2
2CR401	Mezinárodní cestovní ruch	2
2NJ203	Němčina pro ekonomy	2
2NJ204	Němčina pro ekonomy	2
2RO302	Obchodní francouzština 2 (C1)	2
2PR101	Právo	2

Doporučení: Informaci o předmětech, ke kterým se projekty vztahují, by bylo vhodné mít k dispozici ve strukturované podobě.

<sup>2</sup> U pěti projektů není možné s ohledem na jejich charakter přiřadit výstup a efekt konkrétnímu předmětu / předmětům.

<sup>3</sup> Seznam předmětů v projektech IRS tvoří součást příloh

## 3.8 Výstupy

Projektové přihlášky nejčastěji předpokládají vznik vytvoření výstupů typu:

- Inovované sylaby, nové sylaby (21 % projektů)
- Testy, testové báze (24 % projektů)
- E-learningové materiály, kurzy, opory (29 % projektů)
- Publikace/Učební materiály/Případové studie (47 % projektů)

Relativně **nejméně často** projekty směřují k výstupům v oblasti **řízení kvality a vzdělávání** (osobní rozvoj akademických pracovníků).

Graf 5: Kategorie výstupů projektů IRS a četnost jejich zastoupení v projektech



### Zdroje:

- úložiště výstupů projektů IRS na Sharepoint: [https://vse-my.sharepoint.com/:f/g/personal/hnatp\\_vse\\_cz/EIKdrNFmKLBGivAiLETWTOMBYPY2iMgQhNO\\_pmR4\\_cpiBDg?e=i2VSZB](https://vse-my.sharepoint.com/:f/g/personal/hnatp_vse_cz/EIKdrNFmKLBGivAiLETWTOMBYPY2iMgQhNO_pmR4_cpiBDg?e=i2VSZB)
- Popis výstupů v projektových přihláškách IRS v InSys

## 4 ZHODNOCENÍ REALIZACE IRS 2014-2018

Na IRS jakožto „program“ sledující dlouhodobé stabilní cíle<sup>4</sup> lze potenciálně aplikovat kritéria pro hodnocení programů/projektů (např. OECD DAC, WB, EC...) s relativně ustáleným obsahem jako *účelnost, účinnost, úspornost, udržitelnost, relevance, dopad aj.* Předpokladem je vytvoření koherentního rámce pro sběr a analýzu dat o výkonu projektů, programu jako celku a jeho cílech tj. hodnotitelnost (evaluability).

### 4.1 „Účelnost“: Plnění výstupů a výsledků IRS 2014-2018

Z perspektivy účelnosti lze posuzovat, zda / do jaké míry projekty dosahují deklarovaných výstupů a cílů.

#### 4.1.1 Výstupy

Výstup je standardně definován jako: „Konkrétní produkt projektu (věcně a časově identifikovatelný výsledek projektové aktivity)“<sup>5</sup>. Výstup představuje bezprostřední produkt projektových aktivit a lze tak poměrně jednoduše ověřit dodání/nedodání projektových výstupů (i zpětně). V této části byly **porovnány projektové přihlášky a dokladované výstupy projektů IRS.**

##### Zjištění

Ze srovnání popisu očekávaných výstupů v projektových přihláškách a **dokumentace výstupů v úložišti dokumentů IRS** vyplývá, že u většiny projektů (37 z 58) lze považovat výstupy za doložené, nicméně zhruba **pětina** projektů výstupy **doložitelné (touto formou) nemá**, cca 16 % částečně (tj. pouze některé) viz Tabulka 8. Několik projektů na první pohled vykazuje výstupy, které nebyly předpokládány v textu přihlášky v části „výstupy“.

Tabulka 8: Doložení výstupů projektů IRS 2014-2018

<b>Doloženo částečně</b>	9	16%
<b>Doloženo</b>	37	64%
<b>Nedoloženo</b>	12	21%

##### Dílčí závěry

- Z projektové dokumentace není zpravidla jednoznačně zřetelné, jaké výstupy, v jaké kvantitě mají být vypracovány.
- Většina projektů IRS má doložitelné výstupy předpokládané projektem v SP úložišti dokumentů, doložení výstupů některých projektů nicméně sporné.
- Některé nedoložené výstupy jsou pravděpodobně zaznamenány mimo úložiště výstupů IRS (např. Insys), nicméně...

<sup>4</sup> („Podpora pedagogické práce akademických pracovníků a profilace a inovace studijních programů na úrovni předmětů/kurzů; Tvůrčí práce studentů směřující k inovaci vzdělávací činnosti

<sup>5</sup> Např. Metodika logického rámce OP LZZ, MPSV



- Popis projektových výstupů ve struktuře projektové přihlášky je ve většině případů nejednoznačný, nepřesný a celkově nekonzistentní napříč projekty různých předkladatelů. Popis obsahu projektů dle osnovy přihlášky IRS zaměřuje výstupy, přínosy, cíle a aktivity projektu.
- Liší se i praxe dokládání výstupů (dle útvaru předkladatele – katedry).
- Výstupům není zpravidla přiřazena (či přiřaditelná) měřitelná jednotka a kvantifikace. Je obtížné stanovit, jaké výstupy mají být vytvořeny na úrovni projektu a vyhodnotit jejich dodání.
- Realizace projektu je obtížně hodnotitelná již na úrovni výstupů – nutně komplikuje praxi RRF.

## 4.1.2 Výsledky / Cíle

Výsledek lze definovat „Změnu, kterou, chceme dosáhnout projektem“<sup>6</sup>, tedy jako očekávaný cílový stav oproti identifikované potřebě (zlepšení situace, pozitivní změna chování, jednání, přístupů). Z definice se jedná o dlouhodobější efekt projektových aktivit, proto

- Je ověřitelný zpravidla s odstupem (byť ne nutně dlouhým),
- Je komplikované ověření, pokud není v projektu jasně definován a je nutné ho rekonstruovat zpětně (byť ne nemožné)

V rámci této analýzy nebylo realizováno komplexní výsledkové hodnocení IRS za období 2014-2018. Zjištění ve vztahu k výsledkům mají spíše procesní charakter.

### Dílčí závěry

- Na úrovni výsledků jsou projekty IRS v současné podobě v zásadě nevyhodnotitelné.
- Ve struktuře přihlášky IRS obsahově popisu projektových výsledků nejspíše odpovídá pole „c) předpokládaný přínos projektu“.
- Je pravděpodobné, že v rámci ročního programového cyklu IRS nebude vždy možné dosažení výsledků posoudit (nicméně je i tak možné vyžadovat přihlášení k vybraným fakultním střednědobým cílům ( například dle Strategický záměr vzdělávací a tvůrčí činnosti na období 2016–2020) a vybrané ukazatele / data o výsledcích sbírat a vyhodnocovat v rámci „fakultního systému řízení“)
- Popis obsahu projektů dle osnovy přihlášky IRS zaměřuje výstupy, přínosy, cíle a aktivity projektu, výsledky (jak by měly být chápány projektovým řízením) zpravidla neobsahují měřitelný ukazatel, podobně jako výstupy.

---

<sup>6</sup> Tamtéž

## 4.2 „Efektivita“ projektů

Efektivita ve smyslu účinnosti obecně vyjadřuje poměr, v jakém jsou vstupy (finanční a jiné) převáděny na výstupy. Rámcově významově odpovídá kritériu „**přiměřenosti finančních nákladů**“, které je jedním z hodnotících kritérií pro výběr projektů.

Pravidla a formát přihlášek IRS požadují od navrhovatelů předložit ve strukturované podobě informace o

- Plánované kapacity (v hodinách)
- Strukturu rozpočtu ve členění na
  - a. Mzdy (a pojistné)
  - b. Ostatní osobní náklady (a pojistné)
  - c. Stipendia
  - d. Cestovné
  - e. Služby
  - f. Materiální náklady
- Týmu (spolupracovnících)

Pro porovnání projektů lze ze zadávaných strukturovaných informací konstruovat například poměrové ukazatele:

- Osobní náklady (a-c) / hodina projektové kapacity
- Osobní náklady (a-c) / člen týmu
- Celkové náklady (a-f) / hodina projektové kapacity
- Celkové náklady (a-f) / člen týmu

### Zjištění

Rozptyl hodnot poměrových ukazatelů se mezi realizovanými projekty zásadně liší 7x-11x (viz Tabulka 9). Platí to pro srovnání projektů celkově, i projekty, jejichž rozpočty mají srovnatelnou strukturu. **Analogicky postavené ukazatele tak nejsou užitečné a zjevně ani užívané pro posuzování nákladové efektivity projektů.** Alternativně by bylo vhodnější vztahovat náklady k výstupům a ukazatelům.

Otázka je, zda není zbytečné vyžadovat v projektové dokumentaci **údaje o kapacitách a týmu**, pokud nejsou efektivně využitelné pro výběr, kontrolu a hodnocení projektů.

*Náklady na jednotku kapacity (viz Tabulka 9).*

- Medián osobních nákladů **na hodinu deklarované kapacity** dosahuje 255 Kč, (minimum / maximum – 81 Kč / 727 Kč)
- Medián celkových projektových **rozpočtů na hodinu deklarované kapacity** dosahuje 293 Kč (minimum / maximum – 81 Kč / 924 Kč)

*Náklady na člena týmu (viz Tabulka 9).*

- Medián osobních nákladů **na jednoho člena týmu** dosahuje 16 653 Kč Kč, (minimum / maximum – 6 895 Kč / 48 000 Kč)

- Medián celkových projektových **rozpočtů na jednoho člena týmu** dosahuje 20 000 Kč (minimum / maximum – 7 500 Kč / 56 667 Kč)

Tabulka 9: Popisná statistika vybraných poměrových ukazatelů projektů (Kč)

	<i>ON / 1h</i>	<i>Rozpočet / 1h</i>	<i>ON / člen týmu</i>	<i>Rozpočet / člen</i>
<b>Stř. hodnota</b>	259 Kč	310 Kč	19 102 Kč	22 726 Kč
<b>Medián</b>	255 Kč	293 Kč	16 653 Kč	20 000 Kč
<b>Minimum</b>	81 Kč	81 Kč	6 895 Kč	7 500 Kč
<b>Maximum</b>	727 Kč	944 Kč	48 000 Kč	56 667 Kč

#### Dílčí závěry

- Částečně mohou být vysoké rozdíly v hodnotách jednotkových ukazatelů ovlivněny faktem, že kapacity i týmy jsou uváděny v projektové přihlášce a vztaženy tedy k návrhu projektu **před krácením rozpočtu**, určitě však ne v plné míře.
- Částečně mohou být odhadované hodnoty plánovaných kapacit uváděny nadsazeně či podhodnoceny, v dokumentaci IRS není zřetelné, jak nakládat s údaji o kapacitách v projektech s významnějším podílem jiných než osobních nákladů. Celkově tak je využitelnost údaje o kapacitách týmu limitovaná. Pokud je údaj o projektové kapacitě požadován, měl by být využit v rámci hodnocení či monitoringu projektu. V takovém případě je třeba doplnit pokyny, jak kapacitu plánovat / vykázat.
- Mohou existovat reálné a opodstatněné rozdíly v nákladnosti jednotky práce členů týmu v různých typech projektů (například podle typů výstupů), nicméně výstupy ve struktuře přihlášky nejsou popsány strukturovanou a kvantifikovanou formou. V programovém cyklu řízení IRS chybí strukturovaně popsaná a sledovaná prvek vstup – indikátor, výstup-indikátor, výsledek-indikátor.
- Doporučujeme zvážit, zda není zbytečné vyžadovat v projektové dokumentaci **údaje o kapacitách a týmu**, pokud nejsou efektivně využitelné pro výběr, kontrolu a hodnocení projektů.

## 5 Hodnocení řízení programového cyklu IRS

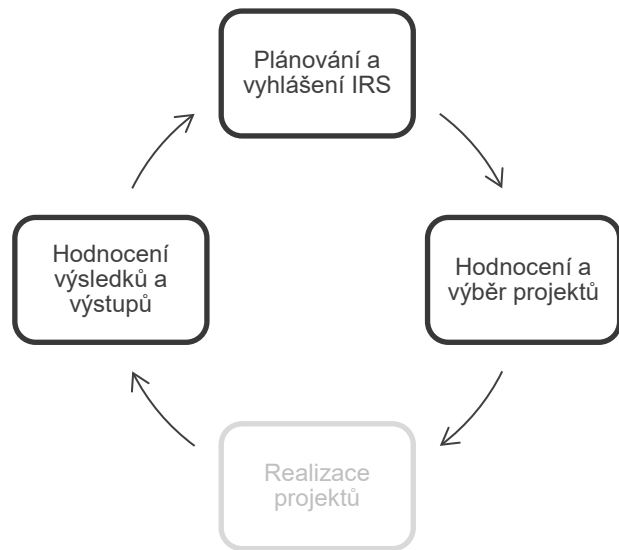
### Zdroje

Kapitola shrnuje zjištění založená na

- Rešerši projektových přihlášek a závěrečných zpráv projektů IRS 2014-2018 (58 projektů)
- Zúčastněného pozorování procesu výběru fakultních projektů IRS 2019

Kapitola shrnuje poznámky k řízení programového cyklu IRS ve struktuře 4 hlavních procesních kroků tj.

- Plánování a přípravy IRS (vyhlášení)
- Hodnocení a výběr projektů
- Realizace projektů
- Hodnocení výsledků a výstupů



### 5.1 Plánování a vyhlášení IRS

Cílem této fáze je vzbudit adekvátní poptávku na straně akademických pracovníků fakulty tj. **podnítit vznik projektových záměrů, které splňují podmínky IRS, naplňují vyhlášené cíle a jsou předloženy v souladu se záměry vyhlášovatele.** Výstupem fáze jsou projektové **přihlášky**.

#### Zjištění a závěry

- Popisy projektů ve struktuře projektové přihlášky jsou napříč projekty nekonzistentní a u většiny předkladatelů zpracovány spíše nedostatečně z pohledu projektové logiky.

Podrobnější komentář k polím přihlášky viz níže kapitola 5.2.1.

## 5.2 Hodnocení a výběr projektů IRS

Cílem fáze hodnocení je **vyhodnotit přihlášky** navrhovatelů dle zveřejněných **výběrových kritérií a vybrat nej kvalitnější projekty** v souladu s kritérii. Výstupem této fáze jsou vyhodnocené a schválené projekty.

Hodnocení této části programového cyklu IRS se tak zaměřuje na

- strukturu projektových přihlášek
- a hodnotící kritéria.

### 5.2.1 Struktura přihlášky

Přihlášky v Insys jsou zpracovávány v předdefinované struktuře:

- Rozpočet
- Obsah projektu
  - a) cíle projektu
  - b) zdůvodnění potřeby projektu
  - c) předpokládaný přínos projektu
  - d) odkaz na Dlouhodobý záměr VŠE a jeho aktualizaci
  - e) plánované výstupy projektu
  - f) průběh řešení (harmonogram)
  - g) organizace a řízení projektu vč. způsobu případného zapojení studentů
  - h) udržitelnost projektu – uveďte, jak bude aktivita pokračovat po skončení projektu
  - i) odůvodnění jednotlivých požadovaných finančních položek z rozpočtu nákladů
- Životopisy řešitelů

Na **obsah projektu / projektové přihlášky** lze obecně stanovit následující základní požadavky: Projektové přihláška by měla požadovat **pouze údaje**, které jsou **užitečné a užívané** pro **výběr, kontrolu a hodnocení** projektů / programu IRS či jsou požadovány pro jiné legitimní účely organizace donora/poskytovatele. Význam a účel požadovaných informací by měl být žadatelům zjevný a nesporný mj. proto, aby byla zajištěna srovnatelnost mezi přihláškami navzájem (existuje-li výběr formou transparentní soutěže).

#### Zjištění a doporučení

- V důsledku toho jsou popisy projektů ve struktuře projektové přihlášky nekonzistentní napříč projekty a u většiny předkladatelů a zaměřují prvky projektové logiky (výstupy, přínosy, cíle a aktivity projektu).
- Některá pole lze považovat za duplicitní a lze je vypustit.

Z uvedeného lze formulovat následující obecná doporučení pro strukturu a obsah projektových přihlášek IRS:

- Vypracovat jednoduchá vodítka pro zpracování povinných polí přihlášky vycházející například z metodiky logického rámce (viz 7.2).
- Doplnit přihlášky o strukturované popisy základních prvků projektové logiky (aktivity / výstupy / výsledky) a kvantifikovatelné ukazatele (indikátory), ideálně v propojení s fakultními metrikami v oblastech rozvoje, kvality atp.
- Zvážit vypuštění vybraných polí přihlášky.

V tabulce Tabulka 10 jsou shrnuty konkrétní poznámky k příslušné části přihlášky a odpovídající návrhy.

Tabulka 10: Zhodnocení praxe zpracování projektových přihlášek IRS (2014-2019) a návrh opatření pro jeho zkvalitnění

Obsah projektové přihlášky	Hodnocení stávající praxe	Návrh opatření pro zkvalitnění
<b>Cíle projektu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Popis projektu ve struktuře projektové přihlášky je nekonzistentní napříč projekty a u většiny předkladatelů a zaměňuje prvky projektové logiky (výstupy, přínosy, cíle a aktivity projektu).</li> <li>• V této části by měl být definován důvod realizace projektu, velice „OBEČNÉ PROČ“ tj. zabývat se ve STRUČNÉ identifikaci tím, co je důležité pro organizaci, cílovou skupinu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vypracovat pokyny / instrukce pro zpracování povinných polí přihlášky</li> <li>• Definovat cíle jako obecné, dlouhodobé „důvody existence projektu“, „k čemu projekt přispěje, když se podaří realizovat podle plánu“- návrh: <b>Strategické priority FMV (?)</b></li> </ul>
<b>Zdůvodnění potřebnosti projektu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Popis projektu ve struktuře projektové přihlášky je nekonzistentní napříč projekty a u většiny předkladatelů nedostatečně zpracovaný</li> <li>• “Situační analýza“ by měla definovat <ul style="list-style-type: none"> <li>○ klíčový problém a jeho rozsah (včetně kvantifikace) – úrovní odpovídá cílům</li> <li>○ zdroje, na kterých staví</li> <li>○ příčiny problému – úrovní odpovídá výsledkům/přínosům</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vypracovat pokyny / instrukce pro zpracování povinných polí přihlášky <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Popsat potřebu / problém</li> <li>○ Kvantifikovat rozsah</li> <li>○ Z čeho vyplývá</li> </ul> </li> </ul>
<b>Předpokládaný přínos projektu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Popis projektu ve struktuře projektové přihlášky je nekonzistentní napříč projekty a u většiny předkladatelů a zaměňuje prvky projektové logiky (výstupy, přínosy/výsledky, cíle a aktivity projektu).</li> <li>• Přínosy / výsledky na výjimky <b>nedefinují očekávaný cílový stav</b> (zlepšení situace, pozitivní změna chování, jednání, přístupů)</li> <li>• Na výjimky nejsou přínosy/výsledky kvantifikovány</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vypracovat pokyny / instrukce pro zpracování povinných polí přihlášky</li> <li>• Popsat přínosy jako „výsledek“ ve smyslu změny oproti výchozí situaci popsané v části „zdůvodnění potřebnosti“</li> <li>• Definovat <b>výsledkové ukazatele</b> (například ve vazbě na priority FMV? Výsledkové ukazatele by měly představovat osu „systému řízení FMV“.</li> <li>• Definovat zdroje ověření hodnot ukazatelů</li> </ul>
<b>Odkaz na Dlouhodobý záměr VŠE a jeho aktualizaci</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pokud informace z tohoto pole není dále vyhodnocována, funguje přinejlepším jako test schopnosti najít dokument a okopírovat z něj text</li> <li>• Jako výběrové kritérium je obsah pole zcela neužitečný</li> <li>• Potenciálně redundantní k Cílům projektu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• V osnově přihlášky posunout výše k „Cílům projektu“</li> <li>• Doplnit pole pokynem ve smyslu „zvolte 3 nejvýznamnější“</li> <li>• Pro účely hodnocení koncipovat jako binární vylučovací kritérium</li> </ul>
<b>Plánované výstupy projektu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Popis projektu ve struktuře projektové přihlášky je nekonzistentní napříč projekty a u většiny předkladatelů a zaměňuje prvky projektové logiky (výstupy, přínosy/výsledky, cíle a aktivity projektu).</li> <li>• Výstupy projektových přihlášek na výjimky <b>nejsou popsány strukturovaně</b>.</li> <li>• Výstupům nejsou přiřazena kvantifikované ukazatele</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Číslovat výstupy</li> <li>• Popisovat výstupy jasně ve vazba na aktivity jako přímý produkt aktivit</li> <li>• Doplnit výstupy indikátory a zdroji jejich hodnot</li> <li>• Zavést číselník / taxonomii výstupů</li> <li>• Vypracovat pokyny / instrukce pro zpracování povinných polí přihlášky</li> </ul>

Obsah projektové přihlášky	Hodnocení stávající praxe	Návrh opatření pro zkvalitnění
<b>Průběh řešení (harmonogram)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• V důsledku je obtížné definovat plánované produkty („deliverables“) a jejich množství</li> <li>• Aktuální podoba popisu zpravidla spíše zbytečná jak z pohledu výběru projektových přihlášek, tak kontroly realizace projektu</li> <li>• V logice projektového řízení chybí v polích přihlášky identifikace aktivit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nahradit identifikací / popisem aktivit</li> <li>• Vypracovat pokyny / instrukce pro zpracování povinných polí přihlášky</li> <li>• Případně pouze stanovit důležité milníky (přijetí do kurzu)</li> </ul>
<b>Organizace a řízení projektu vč. Způsobu případného zapojení studentů</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zbytečné pole jak z pohledu výběru, tak kontroly realizace projektu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vypustit, či instruovat navrhovatele, jaký obsah je očekáván</li> </ul>
<b>Udržitelnost projektu – uveďte, jak bude aktivita pokračovat po skončení projektu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Popis udržitelnosti projektu ve struktuře projektové přihlášky je nekonzistentní napříč projekty</li> <li>• Některé popisy udržitelnosti jsou ryze proklamativní („výstupy představují nesporný přínos do budoucna“)</li> <li>• Jako výběrové kritérium bez deskripce je k ničemu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vypracovat pokyny / instrukce pro zpracování povinných polí přihlášky (nutně, je-li toto pole zdrojem pro bodování jednoho z kritérií výběru projektů), například <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Podmínky udržitelnosti</li> <li>○ Definované předpoklady na úrovni aktivit/výstupů/ výsledků</li> <li>○ Nutné provozní náklady</li> <li>○ Horizont udržitelnosti ...</li> </ul> </li> </ul>
<b>Odůvodnění jednotlivých požadovaných finančních položek z rozpočtu nákladů</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pole minimálně částečně vyplňováno obsahově duplicitně k části „Rozpočet“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zvážit uvedení jako nepovinné / vypustit</li> </ul>
<b>Životopisy řešitelů</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zbytečné pole jak z pohledu výběru, tak kontroly realizace</li> <li>• Dokumentací IRS nejsou vyžadovány žádné kvality realizačního týmu, kvalitu týmu ze CV nelze hodnotit, pokud nejsou požadovány konkrétní kvality (zkušenosti s konkrétními činnostmi, roky praxe atp...), které by bylo možné checklistovým způsobem ověřit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vypustit</li> </ul>



## 5.2.2 Hodnotící kritéria

Podkapitola založena na následujících zdrojích:

- Dokumentace IRS VŠE
- Zúčastněné pozorování procesu hodnocení návrhů fakultních projektů IRS 2019

Projekty IRS jsou hodnoceny a vybírány dle 4 hodnotících kritérií a škály bodového ohodnocení:

1. Soulad projektu s DZ VŠE (1 -- 5)
2. Kvalita řešitelského týmu (1 -- 5)
3. Přiměřenost finančních požadavků (1 -- 5)
4. Udržitelnost řešení projektu (1 -- 5)

### Zjištění a závěry:

Průřezově by pro hodnocení a výběr projektů bylo vhodné:

- Vypracovat popisy hodnotících škál
- Stanovit, na základě jakých částí přihlášky bude dané kritérium bodováno.

Konkrétní komentáře ke stávajícím kritériím jsou uvedeny v tabulce Tabulka 11.

Tabulka 11: Zhodnocení výběrových kritérií

Kritérium	Návrh opatření
<b>Soulad projektu s DZ VŠE</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kritérium má binární (vylučovací charakter), není vhodné pro bodování a srovnání projektů</li><li>• Zvážit nahrazení kritériem typu „<b>relevance</b>“ (prioritám fakulty)</li></ul>
<b>Kvalita řešitelského týmu</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vypracovat popis hodnotící škály a zdroj hodnocení (na základě jakých údajů z přihlášky bude posuzováno)</li><li>• S ohledem na charakter projektů IRS zvážit nahrazení kritéria, například „kvalita projektové logiky“</li></ul>
<b>Přiměřenost finančních požadavků</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vypracovat popis hodnotící škály a zdroj hodnocení</li></ul>
<b>Udržitelnost řešení projektu</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vypracovat popis hodnotící škály a zdroj hodnocení</li></ul>

## 5.3 Zhodnocení výsledků a výstupů IRS

Cílem této fáze je **ověřit, zda byly dodány výstupy schválených projektů a zda byly naplněny jejich cíle.**

Výstupem této části programového řízení IRS jsou

- výstupy realizovaných projektů,
- obhájené závěrečné zprávy realizovaných projektů.

### **Zjištění a závěry (viz též 4.1.1)**

- Z projektových přihlášek a závěrečných zpráv není možné plnohodnotně strukturovaně ověřit dodání očekávaných výstupů v plánovaném množství / kvalitě, výstupy jsou popisovány v různých polích přihlášek. K tomuto účelu by měl být vytvořen checklist požadovaných výstupů jako výstup fáze hodnocení a podklad pro práci RRF.
- Z projektové dokumentace není zpravidla jednoznačně zřetelné, jaké výstupy, v jaké kvantitě mají být vypracovány.
- Popis výstupů zpravidla postrádá kvantifikaci a měřitelnost.
- Většina projektů IRS má doložitelné výstupy předpokládané projektem v SP úložišti dokumentů, doložení výstupů některých projektů nicméně sporné.
- Některé nedoložené výstupy jsou pravděpodobně zaznamenány mimo úložiště výstupů IRS (např. Insys)
- Celková hodnotitelnost (evaluability) IRS jako programu je v současné podobě nízká.

Pro zefektivnění procesu by bylo vhodné na základě strukturovanější identifikace výstupů vypracovat checklist výstupů jako podklad pro jednání RRF.

## 6 DOPORUČENÍ / NÁVRHY

Tabulka 12: Tabulka doporučení

Popis	Oblast	Důležitost (1-vysoká, 2-střední; 3-nízká)
1. V Přihlášce vyžadovat strukturovanou identifikaci předmětů / programů, ke kterým se projekty vztahují.	Přihláška	2
2. Zvážit, zda není zbytečné vyžadovat v projektové dokumentaci <b>údaje o kapacitách a týmu</b> , pokud nejsou efektivně využitelné pro výběr, kontrolu a hodnocení projektů.	Přihláška	3
3. Pokud je požadován a využíván údaj o projektové kapacitě doplnit pole pokyny, jak kapacitu plánovat / vykázat. Alternativně pole vypustit.	Přihláška	2
4. Vypracovat jednoduchá vodítka pro zpracování povinných polí přihlášky vycházející například z metodiky logického rámce (viz 7.2) - aktivity / výstupy / výsledky /	Přihláška	1
5. Požadovat v přihlášce strukturované uvedení výstupů projektů, které budou dodány a dokládány.	Přihláška	1
6. Doplnit přihlášky o kvantifikovatelné ukazatele (indikátory), ideálně v propojení s fakultními metrikami v oblastech rozvoje, kvality atp.. Ukazatele minimálně typově zpracovat do vodítek pro vyplnění přihlášky.	Přihláška	1
7. Zvážit vypuštění vybraných polí přihlášky (Organizace a řízení projektu, Životopisy řešitelů)	Přihláška	2
8. Vypracovat popisy hodnotících škál pro jednotlivá hodnotící kritéria.	Kritéria výběru	1
9. Stanovit pro hodnotitele, na základě jakých částí přihlášky bude dané kritérium bodováno	Kritéria výběru	1
10. Zvážit nahrazení kritéria „Soulad projektu s DZ VŠE“ kritériem typu „ <b>relevance</b> “ (prioritám fakulty), případně koncipovat jen jako binární. Relevance popisuje „klíčový problém“ projektu, kvantifikuje ho a zdůvodňuje jeho závažnost.	Kritéria výběru	2
11. Zavést checklist projektových výstupů (v návaznosti na doporučení no 5) jako podklad pro fázi Zhodnocení výstupů a výsledků RRF.	Procesní	2

## 7 PŘÍLOHY

### 7.1 Seznam předmětů v projektech IRS 2014-2018

KOD	Předmět	Počet projektů IRS
2AJ212	2AJ212 Angličtina pro ekonomická studia 2 (B2/C1)	4
22F300	22F300 Bakalářský seminář	3
2SE532	2SE532 Ekonomická geografie Číny	3
2SE501	2SE501 Ekonomická geografie Evropy	3
2SE327	2SE327 Ekonomický potenciál regionu Blízkého východu a Severní Afriky	3
2RO103	2RO103 Francouzština pro ekonomy	3
2RO101	2RO101 Francouzština pro ekonomy	3
2RO102	2RO102 Francouzština pro ekonomy	3
22F200	22F200 Manažerská informatika	3
2AJ211	2AJ211 Angličtina pro ekonomická studia 1 (B2/C1)	2
22F500	22F500 Diplomový seminář	2
22F501	22F501 Diplomový seminář	2
2MO402	2MO402 Finanční řízení v mezinárodním podnikání	2
2RO104	2RO104 Francouzština pro ekonomy	2
2CR401	2CR401 Mezinárodní cestovní ruch	2
2NJ203	2NJ203 Němčina pro ekonomy	2
2NJ204	2NJ204 Němčina pro ekonomy	2
2RO302	2RO302 Obchodní francouzština 2 (C1)	2
2PR101	2PR101 Právo	2
2SM411	2SM411 Asie v mezinárodních vztazích	1
2CR307	2CR307 Atraktivita a produkty cestovního ruchu ČR	1
22F301	22F301 Bakalářský seminář	1
2CR202	2CR202 Cestovní ruch	1
2SM558	2SM558 Čína v mezinárodní politice a diplomacii	1
2SE533	2SE533 Čínská ekonomika	1
2SM418	2SM418 Dějiny české zahraniční politiky a diplomacie	1
2RO503	2RO503 Efektivní komunikace v obchodní praxi	1
2SM511	2SM511 Ekonomická diplomacie v současném světě	1
2SE633	2SE633 Ekonomická geografie a vývoj rozvíjejících se trhů	1
2PL431	2PL431 Etika, odpovědnost a udržitelnost v podmínkách liberální demokracie	1
2CR418	2CR418 Event Management	1
2SE407	2SE407 Evropská ekonomická integrace	1
2RO202	2RO202 Francouzština pro ekonomy	1
2RO303	2RO303 Francouzština v mezinárodních studích 1 (B2/C1)	1

KOD	Předmět	Počet projektů IRS
2RO304	2RO304 Francouzština v mezinárodních studích 2 (C1)	1
2RO111	2RO111 Francouzština, intenzivní kurz 1 (A0/A1)	1
2RO112	2RO112 Francouzština, intenzivní kurz 2 (A1/A2)	1
2SE152	2SE152 Geografie světového hospodářství	1
2SM406	2SM406 Globalizace v mezinárodních vztazích	1
2SE422	2SE422 Hospodářské politiky a ekonomiky EU	1
2CR414	2CR414 Informační a rezervační technologie v cestovním ruchu	1
2CR421	2CR421 Inovativní přístupy v rozvoji destinací cestovního ruchu	1
2CR321	2CR321 Inovativní přístupy v tvorbě turistických produktů	1
2SE505	2SE505 Institucionální ekonomie pro rozvoj	1
2RO131	2RO131 Italská pro ekonomy	1
2RO132	2RO132 Italská pro ekonomy	1
2RO133	2RO133 Italská pro ekonomy	1
2RO134	2RO134 Italská pro ekonomy	1
2NJ501	2NJ501 Komerční němčina (C1)	1
2OP381	2OP381 Manažerská informatika 1	1
2OP482	2OP482 Manažerská informatika 2	1
2CR410	2CR410 Marketing a management destinace cestovního ruchu	1
2CR405	2CR405 Marketingové řízení a rozhodování v cestovním ruchu	1
2PL407	2PL407 Metodologie politické vědy	1
2SM512	2SM512 Mezinárodní ekonomické právo	1
2SE221	2SE221 Mezinárodní ekonomie	1
2SE201	2SE201 Mezinárodní ekonomie	1
2SE212	2SE212 Mezinárodní ekonomie	1
2OP401	2OP401 Mezinárodní management	1
2MO401	2MO401 Mezinárodní marketing	1
2SM201	2SM201 Mezinárodní vztahy	1
2SM271	2SM271 Mezinárodní vztahy	1
2SM309	2SM309 Migrace v mezinárodních vztazích	1
2NJ106	2NJ106 Němčina pro ekonomy	1
2NJ105	2NJ105 Němčina pro ekonomy	1
2NJ108	2NJ108 Němčina pro ekonomy	1
2NJ201	2NJ201 Němčina pro ekonomy	1
2NJ202	2NJ202 Němčina pro ekonomy	1
2NJ205	2NJ205 Němčina pro ekonomy	1
2NJ107	2NJ107 Němčina pro ekonomy	1
2NJ305	2NJ305 Němčina v cestovním ruchu 1 (B2)	1
2NJ306	2NJ306 Němčina v cestovním ruchu 2 (B2/C1)	1
2RO301	2RO301 Obchodní francouzština 1 (B2/C1)	1
2NJ301	2NJ301 Obchodní němčina 1 (B2)	1
2NJ302	2NJ302 Obchodní němčina 2 (B2/C1)	1

KOD	Předmět	Počet projektů IRS
2SM513	2SM513 Politické aspekty realizace ekonomické diplomacie	1
2PL206	2PL206 Politické systémy	1
2SE403	2SE403 Politiky EU	1
2CR316	2CR316 Postavení České republiky ve světovém cestovním ruchu	1
2PR422	2PR422 Právo v cestovním ruchu	1
2PR421	2PR421 Právo v mezinárodním obchodě	1
2SM514	2SM514 Praxe ekonomické diplomacie I.	1
2SM515	2SM515 Praxe ekonomické diplomacie II.	1
2RO404	2RO404 Příprava na DFP Pařížské obchodní komory (C1)	1
2SE440	2SE440 Regionální trhy v globální perspektivě	1
2OP821	2OP821 Retail Management 1	1
2OP851	2OP851 Retail Management 2	1
2OP843	2OP843 Retail Marketing	1
2se504	2SE504 Rozvojová spolupráce a management projektů	1
2RU204	2RU204 Ruština pro ekonomy	1
2RU202	2RU202 Ruština pro ekonomy	1
2RU201	2RU201 Ruština pro ekonomy	1
2RU203	2RU203 Ruština pro ekonomy	1
2SM613	2SM613 Seminář k výzkumnému projektu	1
2CR525	2CR525 Strategické řízení a rozhodování	1
2RO162	2RO162 Španělština pro ekonomy	1
2RO262	2RO262 Španělština pro ekonomy	1
2RO272	2RO272 Španělština pro ekonomy	1
2RO163	2RO163 Španělština pro ekonomy	1
2RO261	2RO261 Španělština pro ekonomy	1
2RO263	2RO263 Španělština pro ekonomy	1
2RO161	2RO161 Španělština pro ekonomy	1
2PL301	2PL301 Teorie a praxe řešení konfliktů	1
2CR416	2CR416 Trendy světového cestovního ruchu	1
2CR204	2CR204 Udržitelný regionální rozvoj a životní prostředí	1
2ZP102	2ZP102 Udržitelný rozvoj a životní prostředí	1
2PL103	2PL103 Úvod do studia sociálních věd	1
2PL430	2PL430 Základy politologie a mezinárodních vztahů	1
2OP854	#NENÍ_K_DISPOZICI	1

## 7.2 Příklad matice logického rámce

Zdroj: ČRA

	<b>Popis projektu (intervenční logika)</b>	<b>Objektivně ověřitelné ukazatele (indikátory)</b>	<b>Zdroje ověření ukazatelů</b>	<b>Předpoklady a rizika (klíčové externí faktory ovlivňující průběh a úspěšnost projektu)</b>
<b>Záměr</b>	Dlouhodobý dopad projektu – širší rozvojový záměr, ke kterému projekt přispívá (přínosy pro cílové skupiny)	Jakým způsobem bude měřeno dosažení záměru projektu - indikátory kvantitativní i kvalitativní	Z jakých zdrojů budou čerpány informace pro ověření indikátorů na úrovni záměru	
<b>Cíle</b>	Očekávaný cílový stav (zlepšení situace, pozitivní změna chování, jednání, přístupů)	Jakým způsobem bude měřeno dosažení cílů projektu - indikátory kvantitativní i kvalitativní	Z jakých zdrojů budou čerpány informace pro ověření indikátorů na úrovni cílů	Předpoklady, které musí být splněny, aby splnění cílů mohlo vést k dosažení záměru
<b>Výstupy</b>	Konkrétní produkty projektu (věcně a časově identifikovatelné výsledky)	Jakým způsobem budou měřeny výstupy projektu - indikátory kvantitativní i kvalitativní	Z jakých zdrojů budou čerpány informace pro ověření indikátorů na úrovni výstupů	Předpoklady, které musí být splněny, aby výstupy projektu byly využity k naplnění cílů
<b>Aktivity</b>	Činnosti, které je nezbytné vykonat pro vyprodukování výstupů	Prostředky shrnutí vstupů nutných pro realizaci aktivit	Rozpočet shrnutí finančních prostředků nutných k zajištění vstupů	Předpoklady, které musí být splněny, aby realizace aktivit vedla k vyprodukování výstupů
				Výchozí podmínky (vstupní předpoklady)