



Opatření děkana Fakulty managementu VŠE č. 02/2022

účinné od 1. 7. 2022

Metodický pokyn projektového řízení Fakulty managementu VŠE



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




MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Toto dílo podléhá licenci Creative Commons
Uveďte původ - Zachovejte licenci 4.0 Mezinárodní.



Preambule

Metodický pokyn projektového řízení Fakulty managementu VŠE (dále také jen metodický pokyn) reaguje na potřebu vytvoření uceleného systému projektového řízení na Fakultě managementu v kontextu plánovacího období 2021-2025, které klade vyšší nároky na procesní a kontrolní zajištění projektů, a zároveň aplikuje na úroveň fakulty nadřazené směrnice VŠE týkající se projektového řízení. Pokyn definuje žádoucí administrativní postupy při podávání projektové žádosti, při jejím schvalování a dále při řešení projektu a jeho ukončování, vč. sdílení znalostí a zkušeností, archivace a kontroly. Svou strukturou odráží základní fáze projektového cyklu a „provádí“ tak řešitele projektu celým procesem. Ukotvuje procesy spojené s projektovou agendou a významně přispívá k plnění podmínek čerpání dotací, plnění požadavků poskytovatelů dotací a k předcházení rizikům spojených s přípravou a realizací projektů.

Metodický pokyn je odvozen od směrnic „Administrativní postupy přípravy a realizace rozvojových projektů na VŠE“ (SI [Toto dílo podléhá licenci Creative Commons](#)  ými je v souladu, avšak zohledňuje spíše [Uvedte původ - Zachovejte licenci 4.0 Mezinárodní.](#)

Na metodický pokyn navazují interní prováděcí dokumenty, které přehledně shrnují nejpodstatnější body metodického pokynu vážící se k jednotlivým fázím projektového cyklu, nebo mají podobu šablon. Jejich účelem je umožnit zaměstnancům fakulty rychlou orientaci v hlavních bodech pokynu a návazných procesech a celkově jim usnadnit podání a realizaci projektu.

1 Základní pojmy a ustanovení

1.1 Metodický pokyn pracuje s těmito hlavními pojmy:

- (a) projekt – ucelený a časově ohraničený proces realizovaný za účelem vytvoření definovaných výstupů v souladu s platnými standardy a odsouhlasenými požadavky, který má samostatné financování (rozpočet); dle převažujícího zaměření a charakteru výstupu jsou projekty klasifikovány na vědecké, aplikační a rozvojové;
- (b) řešitel projektu (jinak též navrhovatel) – osoba odpovědná za přípravu a realizaci projektu, včetně dosažení výstupů projektu v odpovídající kvalitě; je vedoucím přípravného / realizačního týmu, kterému zadává úkoly;
- (c) Rozvojové a administrativní centrum FM VŠE (dále jen RAC FM) – pracoviště Fakulty managementu zřízené od 1. 11. 2021 dle usnesení Akademického senátu FM VŠE ze dne 27. 10. 2021, které se podílí na strategickém plánování a rozvoji fakulty včetně zabezpečení projektového řízení a vedení s tím související administrativní agendy;
- (d) projektový manažer FM VŠE – je součástí RAC FM; věnuje se projektovému řízení a projektové podpoře zaměstnanců fakulty; svou činnost konzultuje a koordinuje s kancléřem fakulty, v určitých případech s tajemníkem fakulty, a dále také s Projektovou kanceláří VŠE, nebo s Oddělením vědy a výzkum VŠE, a to v kontextu zásad projektového řízení na VŠE;
- (e) Projektová kancelář VŠE (dále jen PK VŠE) – pracoviště Oddělení strategie zajišťující agendu projektového řízení a projektové podpory na celoškolské úrovni;
- (f) Oddělení pro vědu a výzkum FM VŠE (dále jen OVV FM) – pracoviště zajišťující agendu vědy a výzkumu na fakultní úrovni;
- (g) Oddělení vědy a výzkumu VŠE (dále jen OVV VŠE) – centrální pracoviště zajišťující agendu vědy a výzkumu na celoškolské úrovni;

- (h) poskytovatel dotace – subjekt poskytující na základě stanovených pravidel a postupů finanční zdroje na realizaci projektu;
- (i) projektový rámec – dokument definující základní parametry projektu, který dává vedení fakulty, příp. i jiným zainteresovaným osobám, představu o projektovém záměru; je klíčový pro schválení projektu vedením fakulty;
- (j) karta projektu – dokument obsahující nejpodstatnější informace o projektu; je formálním vyjádřením souhlasu odpovědných osob s projektem (projektovým záměrem) a s garancí jeho realizace; je nedílnou součástí dokumentace k projektu;
- (k) projektová žádost – dokument ve struktuře definované poskytovatelem dotace, který dle pravidel poskytovatele dotace vyplňuje žadatel s cílem získat finanční zdroje na realizaci projektu;
- (l) udržitelnost projektu – minimální doba, po kterou příjemce dotace musí udržet výstupy projektu v souladu s pokyny poskytovatele dotace; dodržení závazku udržitelnosti může být předmětem kontroly ze strany příslušných institucí.

1.2 Metodický pokyn projektového řízení má podobu opatření děkana Fakulty managementu a je tak závazný pro všechny zaměstnance Fakulty managementu po celou dobu účinnosti tohoto opatření.

1.3 Metodický pokyn se vztahuje na všechny typy projektů řešených jménem Fakulty managementu VŠE, vyžadujících v jakékoli fázi projektového cyklu podpis statutárního orgánu, a to s výjimkou interně financovaných projektů a projektů realizovaných v rámci doplňkové činnosti (především smluvní výzkum).

1.4 Metodický pokyn se v přiměřeném rozsahu vztahuje i na projekty, jejichž realizace započala, ale neskončila před nabytím účinnosti tohoto opatření, a to ode dne nabytí účinnosti opatření.

1.5 Každá osoba zapojená do projektových procesů je dále povinna řídit se právními předpisy, vnitřními předpisy Vysoké školy ekonomické v Praze a Fakulty managementu, a dále též pravidly poskytovatele dotace závaznými pro VŠE/FM VŠE jako příjemce dotace, pravidly vyplývajícími z uzavřených smluv apod.

2. Příprava projektu

2.1 Řešitel projektu by měl o záměru přípravy projektu nejdříve informovat kancléře fakulty a konzultovat s ním soulad se strategickými prioritami a cíli fakulty, které jsou definované v platném strategickém záměru. Je vhodné, aby řešitel o záměru přípravy projektu rovněž stručně informoval příslušného proděkana, příp. s ním konzultoval hlavní parametry záměru.

2.2 Řešitel zpracuje projektový rámec, ve kterém shrne základní informace o projektu, popíše hlavní cíle a předpokládané výstupy projektu. Dále rámcově indikuje budoucí závazky fakulty spojené s realizací projektu. Pro zpracování projektového rámce lze využít připravenou šablonu. Postup zpracování je možné kdykoliv konzultovat s projektovým manažerem fakulty. Tomu řešitel projektový rámec následně zasílá.

2.3 Proces rozhodování o podpoře návrhu projektu fakultou je založen na skutečnostech uvedených v projektovém rámci, který slouží jako podpůrný materiál pro vedení fakulty. Návrh projektu je posouzen z hlediska klíčových parametrů obsahu, souladu se strategickými prioritami a cíli fakulty a charakteru závazků pro fakultu. Posouzení provádí člen vedení fakulty zodpovědný za rozvoj oblasti, do které navrhovaný projekt dle klasifikace uvedené v bodě 1.1, písm. a) spadá, příp. člen vedení fakulty pověřený děkanem. O výsledku posouzení návrhu projektu, vč. případných požadavků na úpravu návrhu, informuje řešitele projektový manažer.

2.4 Pokud je poskytovatelem limitován počet předkládaných projektových žádostí, nebo je žádost podávána

v režimu *de minimis*, rozhoduje o výběru žádostí k podání vedení fakulty.

2.5 Po schválení projektového rámce řešitel vyplní kartu projektu, ke které se vází následující body:

- (a) Řešitel předá řádně vyplněnou a podepsanou kartu projektu projektovému manažerovi (v případě projektů rozvojových a aplikačních) nebo pracovníkovi OVV FM (v případě projektů vědeckých), a to nejpozději 5 pracovních dní před termínem ukončení příjmu žádostí. Ti zajistí podpis tajemníka, děkana fakulty a dalších relevantních osob.
- (b) V případě potřeby podpisu rektora VŠE, příp. jiné osoby mimo pracoviště Fakulty managementu, zařídí příslušný podpis projektový manažer v součinnosti s Projektovou kanceláří VŠE, nebo pracovník OVV FM ve spolupráci s OVV VŠE. V tom případě je řešitel povinen odevzdat vyplněnou kartu projektu na RAC nejpozději 10 pracovních dnů před termínem ukončení příjmu žádostí.
- (c) Řešitel nese odpovědnost za možné následky vyplývající z pozdního odevzdání karty projektu (zejména nezískání souhlasu vedení VŠE nebo fakulty s projektem).
- (d) Řešitel odpovídá za soulad informací na kartě projektu s podanou projektovou žádostí. V případě že při podání projektové žádosti dojde ke změně podstatných informací o projektu, odpovídá řešitel za vyhotovení nové karty projektu a její opětovné předání projektovému manažerovi nebo pracovníkovi OVV FM, kteří zajistí její nové podepsání dle písm. a) nebo b).
- (e) Karty projektů jsou archivovány na RAC FM nebo na OVV FM. Na základě podkladů z archivovaných karet je vedena evidence projektů.

2.6 Po schválení projektového rámce začne řešitel připravovat projektovou žádost. Při jejím zpracování odpovídá zejména za odbornou, obsahovou i formální stránku a proveditelnost projektu v požadované kvalitě, navržených termínech a dle navrženého rozpočtu. Dále odpovídá za specifikaci pracovní kapacity dle plánovaného zapojení členů realizačního týmu a návrhy potřebných úprav pracovněprávních vztahů. Přípravu projektové žádosti může řešitel kdykoli konzultovat s projektovým manažerem fakulty.

2.7 Proces přípravy projektové žádosti se řídí těmito body:

- (a) Projektovou žádost vypracovává řešitel ve formě, která je vyžadovaná příslušným poskytovatelem dotace. Při jejím zpracování je povinen řídit se aktuálně platnými právními předpisy, pravidly poskytovatele a interními předpisy VŠE.
- (b) Pokud poskytovatel dotace umožňuje zahrnout do projektové žádosti režie, uvede řešitel režie v maximální výši, kterou poskytovatel umožňuje.
- (c) Řešitel zahrne při přípravě rozpočtu projektu do osobních nákladů také příspěvek do sociálního fondu, pokud to poskytovatel dovoluje.
- (d) Při řešení projektu ve spolupráci s externími subjekty řešitel včas informuje proděkana pro vnější vztahy, a pokud je to nutné, domluví s ním postup směřující k podpisu memoranda o spolupráci (popřípadě obdobného dokumentu, který je vyžadován poskytovatelem dotace) se statutárním zástupcem projektového partnera.
- (e) V případě využívání elektronického systému pro podání žádosti řešitel zajistí přístupová práva k projektu také projektovému manažerovi fakulty nebo pracovníkovi OVV VŠE dle typu projektu, a to nejméně s oprávněním umožňujícím úpravy a správu přístupů (role „editor“ a „zástupce správce přístupů“), je-li Fakulta managementu jediným řešitelem, nebo koordinátorem. V případě, že je fakulta pouze spoluřešitelem projektu, zajistí řešitel projektovému manažerovi přístupová práva minimálně v roli „čtenáře/editora“.

2.8 Projektovou žádost zasílá (podává) poskytovateli řešitel ve spolupráci s projektovým manažerem fakulty nebo s pracovníkem OVV VŠE. Řešitel odpovídá za věcnou (obsahovou) kontrolu žádosti. Projektový manažer nebo pracovník OVV VŠE provede kontrolu projektové žádosti po formální stránce, kdy je kontrolován hlavně soulad žádosti s podmínkami poskytovatele a s interními předpisy VŠE. Formální kontrola žádosti je nutnou součástí procesu podání; žádost bez formální kontroly nelze podat.

2.9 Řešitel po obdržení rozhodnutí poskytovatele informuje o schválení/neschválení projektu projektového manažera fakulty, pokud manažer nemá k této informaci přístup. Manažer postupuje informací o schválení/nechválení projektu členům vedení fakulty, příp. dalším zainteresovaným osobám, pokud o tomto nejsou spraveni jinou cestou.

2.10 Smlouvu o realizaci projektu (smlouvu s poskytovatelem, případně smlouvu s jiným subjektem či tzv. partnerskou smlouvu) uzavírá jménem VŠE její statutární orgán, kterým je rektor. V určitých případech může rektor písemně pověřit tímto úkolem prorektora pro vědu a výzkum, popř. další osoby. Mezi ně patří i děkan Fakulty managementu, který je v určitých případech také oprávněn k podpisu smlouvy o realizaci projektu. Informaci o osobě, která je pro podpis smlouvy způsobilá, předá řešiteli projektový manažer fakulty.

Poskytovatel dotace zasílá smlouvu k podpisu rektorovi buď přímo, nebo prostřednictvím řešitele. Zprostředkovává-li kontakt mezi poskytovatelem a VŠE řešitel, pomůže mu v případě projektů rozvojových a aplikačních se zajištěním podpisu rektora nebo jiné pověřené osoby projektový manažer fakulty, nebo v případě projektů vědeckých pracovník OVV FM.

V případě projektů rozvojových a aplikačních projektový manažer fakulty zařídí ve spolupráci s tajemníkem fakulty vyplnění Registračního listu smlouvy (dále jen RLS) a zaevidování smlouvy na právním oddělení. V případě projektů vědeckých zařídí zaevidování smlouvy na právním oddělení pracovník OVV FM ve spolupráci s OVV VŠE.

2.11 Na základě oznámení o schválení projektu a vyplnění RLS požádá projektový manažer tajemníka fakulty o založení zakázky projektu v ekonomickém informačním systému pro projekty rozvojové a aplikační. Pro projekty vědecké tuto činnost zajišťuje pracovník OVV FM ve spolupráci s OVV VŠE.

3. Realizace projektu

3.1 Řešitel odpovídá za realizaci projektu z hlediska odborné, věcné a formální stránky, za dosažení cílů a výstupů projektu v požadované kvalitě, rozsahu, termínech a v rozpočtových omezeních a za řízení rizik projektu. Dále je odpovědný za zpracování projektových zpráv a případných změnových řízení dle pravidel poskytovatele, jejich obsahovou/věcnou a formální správnost a včasné předkládání.

3.2 Řešitel poskytuje včasné, pravdivé a úplné informace z hlediska realizace projektu příkazci operace, správci rozpočtu, pracovníkům RAC FM a také vedení fakulty, pokud o to požádají.

3.3 Řešitel projektu sestavuje svůj řešitelský tým, za jehož činnost při realizaci projektu odpovídá. Pokud to uzná za vhodné, může do řešitelského týmu zahrnout i projektového manažera fakulty v předem dohodnuté roli. Pouze u projektů strategického významu, tzn. projektů svým obsahem zásadním pro rozvoj fakulty, a/nebo projektů s vysokým rozpočtem, se projektový manažer fakulty stává členem řešitelského týmu povinně. O této skutečnosti je řešitel informován vedením fakulty již v přípravné fázi řešení.

3.4 Pokud se řešitel rozhodne projektového manažera fakulty do řešitelského týmu nezahrnout, může i tak požádat o administrativní podporu při řešení projektu.

3.5 V případě ukončení pracovněprávního vztahu mezi řešitelem a VŠE, či v případě nemožnosti plnit roli

řešitele z jiných objektivních důvodů, přechází povinnosti řešitele na osobu určenou vedením fakulty, pokud toto umožňuje poskytovatel dotace.

3.6 Příkazce operace a správce rozpočtu jsou ve vztahu k projektu odpovědni za úkony dle Kontrolního řádu ([SR 07/2008](#)). Příkazce operace a správce rozpočtu si mohou vyžádat potvrzení správnosti údajů ve vztahu k obsahu projektu parafováním dokumentů řešitelem nebo jinými osobami.

3.7 Veškeré účetní operace spojené s projektem se vedou pod přiděleným číslem zakázky. Příkazcem operace a správcem rozpočtu jsou osoby uvedené v Kontrolním řádu ([SR 07/2008](#)). O nutnosti zřízení zvláštních účtů, způsobech účtování, označení účetních dokladů apod. informuje řešitel, případně projektový manažer fakulty, pokud mu řešitel tuto úlohu řešitel svěří, Ekonomické oddělení fakulty a tajemníka fakulty. Řešitel odpovídá za hospodaření s poskytnutými finančními prostředky. Je povinen zajistit řádné dokladování čerpání finančních prostředků podle pravidel poskytovatele a respektovat termíny účetní uzávěrky VŠE a ukončit čerpání projektových prostředků ve vyhlášeném termínu.

3.8 Řešitel je odpovědný za předání informací ke specifickému uzavírání smluv a zpracování pracovněprávních dokumentů vzhledem k pravidlům poskytovatele a za ověření dosavadní výše nebo přípustnosti plánovaných úvazků členů týmu na Personálním a mzdovém oddělení fakulty. Řešitel konzultuje návrhy na změnu pracovních smluv členů projektového týmu, návrhy na odměnu a všechny skutečnosti související s personálním zajištěním a mzdovou agendou projektu s pracovníkem Personálního a mzdového oddělení fakulty.

3.9 Řešitel uplatňuje požadavky na materiál a služby v souladu s platnou legislativou, pravidly poskytovatele pro výběr dodavatelů a předpisy VŠE. Za poskytnutí podkladů k zajištění výběrových řízení je vždy odpovědný řešitel. Všechna výběrová řízení řešitel konzultuje a připravuje ve spolupráci s tajemníkem fakulty (popřípadě dalšími oprávněnými osobami).

3.10 Podíli-li se na řešení projektu Fakulty managementu pracovníci z jiné organizace, nebo stane-li se naopak pracovník fakulty spoluřešitelem projektu přiděleného jiné organizaci, uzavírá statutární orgán VŠE (popřípadě další oprávněné osoby) s touto organizací smlouvu o spolupráci.

Smlouva o spolupráci musí být vyhotovena ve formátu stanoveném poskytovatelem dotace, popřípadě ve formátu stanoveném fakultou (pokud poskytovatel tuto formu striktně nepřikazuje) a musí být vždy konzultována s proděkanem pro vnější vztahy. Pokud z této smlouvy vyplývají pro fakultu nějaké finanční závazky, konzultuje tyto skutečnosti řešitel s tajemníkem fakulty.

Ve smlouvě musí být ošetřena rizika a jejich minimalizace, zejména ustanovení o předávání podkladů, projektových výstupů a případném proplácení finančních prostředků vyplývajících z projektové žádosti.

U projektů rozvojových a aplikačních projektový manažer ve spolupráci s tajemníkem zařídí vyplnění RLS a zaevidování smlouvy na právním oddělení. Pro projekty vědecké tuto činnost zajišťuje pracovník OVV FM ve spolupráci s OVV VŠE.

Po podpisu smlouvy o spolupráci odevzdá řešitel jeden originál na RAC FM (v případě projektů rozvojových a aplikačních) nebo na OVV FM (v případě projektů vědeckých). Projektový manažer fakulty nebo pracovník OVV FM zajistí zaevidování partnerské smlouvy na právním oddělení a přiřazení zakázky.

Pokud je řešitel smlouvou zavázán k výplatě finančních prostředků dalším subjektům, dodá Ekonomickému oddělení fakulty příkaz k výplatě prostředků písemnou formou s podpisem příkazce operace a správce rozpočtu zakázky, ke které závazek náleží.

3.11 Průběžné zprávy zpracovává řešitel, který může jejich obsah konzultovat s projektovým manažerem

nebo pracovníkem OVV FM. Projektový manažer, u vědeckých projektů pak pracovník OVV FM, povinně prověřuje formální správnost zpráv, zejména údaje o čerpání finančních prostředků ve vazbě na smlouvu o poskytnutí dotace a sestavy o čerpání a správnost příkládaných povinných příloh.

3.12 U projektů rozvojových a aplikačních předkládá řešitel prostřednictvím projektového manažera průběžné zprávy statutárnímu orgánu ke schválení nejpozději 10 pracovních dnů před termínem odevzdání zprávy poskytovateli dotace (pokud pro toto není stanoven jiný termín). U projektů vědeckých předkládá řešitel průběžnou zprávu k podpisu statutárnímu orgánu prostřednictvím OVV FM. Toto platí pouze u projektů, u kterých je podpis statutárního orgánu poskytovatelem dotace vyžadován.

3.13 Odeslání průběžné zprávy zajistí projektový manažer fakulty, popřípadě pracovník OVV FM.

3.14 Průběžná publicita projektu vychází z požadavků poskytovatele dotace. Za jejich splnění je primárně odpovědný řešitel projektu, může však i v tomto využít servisu RAC FM. Projektový manažer fakulty může na základě dodaných podkladů zajistit zveřejnění požadovaných informací na webu FM, příp. jinou formou.

4. Ukončení a archivace projektu

4.1 Projekt je ukončen schválením závěrečné zprávy a vyúčtování poskytovatelem dotace, ukončením financování nebo rozhodnutím vedení fakulty.

4.2 Závěrečnou zprávu pro potřeby poskytovatele dotace zpracovává řešitel. Pro její zpracování a administraci aplikuje stejné principy jako u průběžných zpráv (bod 3.11 – 3.13).

4.3 O schválení závěrečné zprávy a ukončení projektu informuje řešitel projektového manažera fakulty nebo pracovníka OVV FM, pokud nemají k této informaci přístup. Ti následně informují osoby podepsané na kartě projektu, především členy vedení fakulty a Ekonomické oddělení FM.

4.4 Řešitel po ukončení projektu předá na RAC FM veškerou relevantní dokumentaci projektu, pokud k ní nemá projektový manažer přístup. Lhůtu pro archivaci stanoví pravidla poskytovatele, platná legislativa a předpisy VŠE.

4.5 Dokumentace pro archivaci ukončeného projektu obsahuje minimálně dokumenty uvedené ve směrnici „Administrativní postupy přípravy a realizace rozvojových projektů na VŠE“ ([SR 9/2021](#)), a které byly předloženy všem externím organizacím v souvislosti s projektem, a které poskytovatel dotace zavázal příjemce uchovávat.

4.6 Pokud je v projektu uvedena udržitelnost, oznámí řešitel tuto skutečnost projektovému manažerovi fakulty. Za zajištění udržitelnosti je odpovědný řešitel, a to včetně zpracování udržovacích / monitorovacích zpráv. Řešitel v tomto může spolupracovat s projektovým manažerem, kterému poskytuje po celou dobu udržitelnosti součinnost.

4.7 V případě kontroly na místě informuje o této skutečnosti řešitel neprodleně projektového manažera a vedení fakulty. Řešitel je povinen zajistit absolutní součinnost s kontrolními orgány, projektovým manažerem a vedením fakulty, dokud nebude kontrola ukončena bez nálezu.

4.8 Řešitel projektu vyplní ve lhůtě 30 dnů od ukončení projektu interní elektronickou zpětnou vazbu zaměřenou na proces řešení projektu a získané zkušenosti s jeho řízením, která bude použita pro účely zlepšování procesu projektového řízení na Fakultě managementu.

4.9 Závěrečná publicita projektu vychází jak z požadavků poskytovatele dotace, tak z potřeb fakulty. Řešitel primárně plní požadavky poskytovatele dotace, kdy opět může využít součinnosti s RAC FM. Dále bere na vědomí, že základní informace o projektu a jeho dosažených výstupech jsou zveřejněny na webu fakulty.

Součástí závěrečné publicity projektu jsou aktivity zaměřené na sdílení zkušeností a znalostí z projektové oblasti, např. v podobě setkání se zaměstnanci. Těchto aktivit se řešitel účastní na dobrovolné bázi ve spolupráci s RAC FM, které je zaštiťuje.

5. Závěrečná ustanovení

5.1 Kontrolu dodržování metodického pokynu provádí projektový manažer fakulty. V případě neplnění požadavků a podmínek této směrnice nebo zjištění jiných závažných pochybení projedná tuto situaci neprodleně s řešitelem projektu a dohodne s ním realizaci nápravných opatření. V případě že k nápravě nedojde, informuje o situaci děkana fakulty, který rozhodne o dalším postupu, a to včetně možné změny řešitele, příp. jiného člena projektového týmu, pokud to poskytovatel dotace umožňuje.

5.2 Ustanovení metodického pokynu jsou závazná v plném rozsahu. V odůvodněných případech však může děkan fakulty stanovit výjimku z ustanovení, resp. určit specifický postup pro přípravu, realizaci či ukončení projektu. V tom případě se ustanovení použijí v rozsahu odpovídajícímu děkanem stanovené výjimce.



.....
doc. Ing. Vladislav Bína, Ph.D.

děkan Fakulty managementu VŠE