



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Interní vzdělávací program certifikace projektových manažerů resortu MV

Ministerstvo vnitra České republiky
projektová kancelář

Datum: 31. 12. 2020

Verze č.: 1.1

Vytvořeno v rámci realizace projektu Kompetenční centrum metodického, procesního
a projektového řízení MV ČR II, CZ.03.4.74/0.0/0.0/15_019/0000741



Obsah

| | | |
|--------|--|----|
| 1 | Účel výukového materiálu a způsob jeho užití | 4 |
| 2 | Informace o vzdělávacím programu..... | 5 |
| 2.1 | Parametry vzdělávacího programu..... | 5 |
| 2.2 | Hodnoticí standard | 5 |
| 2.2.1 | Odborná způsobilost (bloky)..... | 5 |
| 2.2.2 | Kritéria hodnocení | 5 |
| 2.2.3 | Realizace zkoušky | 6 |
| 3 | Projektové řízení obecně | 7 |
| 3.1 | Projektové řízení | 7 |
| 3.1.1 | Metodiky projektového řízení..... | 7 |
| 3.1.2 | Role projektového řízení a evropských fondů | 9 |
| 3.2 | Definice projektu | 9 |
| 3.3 | Další definice projektu | 9 |
| 3.4 | Projektová kritéria (atributy projektu) | 9 |
| 3.5 | Typy projektů..... | 10 |
| 3.6 | Druhy projektů..... | 10 |
| 3.7 | Projektový trojimperativ | 11 |
| 3.8 | Logický rámec projektu | 11 |
| 3.9 | Životní cyklus projektu | 13 |
| 3.9.1 | Předprojektová fáze | 14 |
| 3.9.2 | Projektová fáze | 15 |
| 3.9.3 | Poprojektová fáze | 17 |
| 3.10 | Organizační struktura projektu | 18 |
| 3.10.1 | Řídící výbor | 19 |
| 3.10.2 | Projektový tým..... | 20 |
| 3.11 | Analýzy a studie | 23 |
| 3.11.1 | SWOT analýza | 23 |
| 3.11.2 | Studie proveditelnosti | 24 |
| 3.11.3 | Ganttův diagram..... | 25 |
| 3.11.4 | CBA analýza (Analýza nákladů a přínosů) | 26 |
| 3.12 | Průřezové aktivity projektu | 27 |
| 3.12.1 | Řízení rozsahu | 27 |
| 3.12.2 | Hierarchická struktura prací (WBS) | 27 |
| 3.12.3 | Zdroje..... | 28 |
| 3.12.4 | Čas a fáze projektu | 29 |
| 3.12.5 | Náklady a financování | 30 |



| | | |
|---------|--|----|
| 3.12.6 | Řízení lidských zdrojů | 31 |
| 3.12.7 | Komunikace v projektu | 31 |
| 3.12.8 | Zainterесované strany | 32 |
| 3.12.9 | Monitoring a reporting | 33 |
| 3.12.10 | Řízení rizik | 33 |
| 3.12.11 | Řízení kvality | 35 |
| 3.12.12 | Řízení změn | 38 |
| 3.12.13 | Řízení dokumentace | 39 |
| 3.12.14 | Archivace dokumentů | 40 |
| 3.13 | Projektová kancelář | 41 |
| 3.14 | Program | 42 |
| 3.15 | Portfolio | 43 |
| 4 | Zdroje financování projektů | 44 |
| 4.1 | Fondy Evropské unie | 44 |
| 4.1.1 | Evropské strukturální a investiční fondy 2014 – 2020 | 44 |
| 4.1.2 | Ostatní fondy EU | 50 |
| 4.1.3 | Fondy EU v oblasti vnitřních věcí | 51 |
| 4.2 | Další možnosti čerpání | 53 |
| 4.2.1 | Komunitární programy | 53 |
| 4.2.2 | Fondy Evropského hospodářského prostoru a Norské fondy | 54 |
| 4.3 | Názvosloví pro lepší ucelenost tématu | 54 |
| 4.3.1 | Řídící orgán (ŘO) | 54 |
| 4.3.2 | Platební a certifikační orgán (PCO) | 55 |
| 4.3.3 | Auditní orgán (AO) | 55 |
| 4.3.4 | Národní orgán pro koordinaci (NOK) | 55 |
| 4.3.5 | Zprostředkující subjekt (ZS) | 55 |
| 4.4 | Pravidlo n+3 | 56 |
| 5 | Projektové řízení na Ministerstvu vnitra | 57 |
| 5.1 | Pokyny ministra vnitra vztahované k projektovému řízení na Ministerstvu vnitra | 57 |
| 5.2 | Metodika projektového řízení Ministerstva vnitra | 57 |
| 5.2.1 | Způsob použití | 58 |
| 5.2.2 | Definice projektu dle Metodiky projektového řízení Ministerstva vnitra | 58 |
| 5.2.3 | Procesy | 58 |
| 5.2.4 | Dokumenty | 59 |
| 5.2.5 | Role | 59 |
| 5.3 | Metodika finančního řízení projektů Ministerstva vnitra | 59 |
| 5.4 | Financování na Ministerstvu vnitra | 60 |



| | | |
|-------|---|----|
| 5.5 | Specifika při realizaci projektů ve veřejné správě | 60 |
| 5.5.1 | Projektové x liniové řízení..... | 60 |
| 5.5.2 | Usnesení vlády č. 86/2020 | 61 |
| 5.5.3 | Veřejné zakázky při realizaci projektů | 61 |
| 5.5.4 | Skutečnosti negativně ovlivňující řízení projektů na Ministerstvu vnitra | 62 |
| 6 | Měkké kompetence projektového manažera | 63 |
| 6.1 | Vůdcovství (leadership)..... | 63 |
| 6.2 | Zainterесovanost a motivace..... | 63 |
| 6.3 | Sebekontrola | 63 |
| 6.4 | Asertivita | 64 |
| 6.5 | Uvolnění..... | 65 |
| 6.6 | Otevřenost | 65 |
| 6.7 | Kreativita | 65 |
| 6.8 | Orientace na výsledky | 66 |
| 6.9 | Výkonnost | 66 |
| 6.10 | Diskuse | 67 |
| 6.11 | Vyjednávání | 67 |
| 6.12 | Konflikty a krize | 68 |
| 6.13 | Spolehlivost..... | 68 |
| 6.14 | Porozumění hodnotám | 68 |
| 6.15 | Etika..... | 69 |
| 6.16 | Uplatnění kompetencí projektových pracovníků v rámci úspěšného řízení projektů na Ministerstvu vnitra | 69 |
| 7 | Seznam zkratk..... | 71 |
| 8 | Zdroje..... | 73 |

Seznam obrázků:

| | |
|--|----|
| Obr. č. 1: Pozice projektového řízení | 7 |
| Obr. č. 2: Trojimperativ projektu | 11 |
| Obr. č. 3: Způsob čtení logického rámce | 12 |
| Obr. č. 4: Životní cyklus projektu | 14 |
| Obr. č. 5: Maticová organizační struktura | 18 |
| Obr. č. 6: Organizační struktura projektu | 22 |
| Obr. č. 7: SWOT matice | 24 |
| Obr. č. 8: Ganttův diagram | 26 |
| Obr. č. 9: Hierarchická struktura prací (WBS) | 28 |
| Obr. č. 10: Matice rizik..... | 35 |
| Obr. č. 11: Cyklus neustálého zlepšování kvality | 38 |
| Obr. č. 12: Projekt, program, portfolio..... | 43 |



1 Účel výukového materiálu a způsob jeho užití

Interní vzdělávací program certifikace projektových manažerů slouží k upevnění znalostí a rozvoji dovedností zaměstnanců Ministerstva vnitra České republiky, Policejního prezidia České republiky, Generálního ředitelství hasičského záchranného sboru České republiky, kteří jsou v postavení projektových manažerů, případně jiných projektových pracovníků a ostatních zainteresovaných osob spolupracujících s projektovou kanceláří MV. Za tímto účelem byl vytvořen výukový materiál, který projektovým pracovníkům poskytne základní znalosti nejen z oblasti projektového řízení, ale i z dalších oblastí potřebných a důležitých při řízení projektů.

Cílem interního vzdělávacího programu zakončeného certifikací je příprava a následné ověření znalostí a dovedností z oblasti projektového řízení, ověření znalostí Metodiky projektového řízení Ministerstva vnitra a Metodiky finančního řízení Ministerstva vnitra, zajištění povědomí o zdrojích financování projektů a v neposlední řadě také osvojení měkkých dovedností užitých při řízení projektů, to vše jak v teoretické, tak praktické rovině.



2 Informace o vzdělávacím programu

2.1 Parametry vzdělávacího programu

Cílová skupina: projektoví pracovníci resortu Ministerstva vnitra.

Časová dotace: 16 hodin.

Způsob ukončení: písemná zkouška revidující teoretické a praktické znalosti.

2.2 Hodnoticí standard

2.2.1 Odborná způsobilost (bloky)

- projektové řízení obecně,
- průřezové aktivity projektu,
- zdroje financování projektů,
- projektové řízení na Ministerstvu vnitra,
- měkké kompetence projektového manažera.

2.2.2 Kritéria hodnocení

2.2.2.1 Projektové řízení obecně

- orientovat se v související terminologii,
- definovat projektové řízení a znát světové standardy projektového řízení,
- definovat projekt a uvést projektová kritéria, znát typy a druhy projektů,
- vysvětlit a na konkrétním příkladu aplikovat trojimperativ projektu,
- vysvětlit metodu logického rámce projektu a znát způsob jeho čtení,
- vysvětlit životní cyklus projektu a znát jeho jednotlivé fáze,
- vysvětlit principy tvorby organizační struktury projektu, znát rozdělení rolí v projektu a jejich kompetence,
- znát nejčastěji používané analýzy a studie při řízení projektů, vysvětlit SWOT analýzu včetně grafického znázornění, popsat CBA analýzu,
- definovat projektovou kancelář a její funkce, definovat program a vysvětlit rozdíl mezi programem a projektem, definovat portfolio.

2.2.2.2 Průřezové aktivity projektu

- vysvětlit pojem rozsah (hranice) projektu,
- vysvětlit a graficky znázornit hierarchickou strukturu prací (WBS),
- znát řízení zdrojů v projektu,
- vysvětlit řízení času v projektu, fáze projektu, postup časového plánování, harmonogram projektu,
- orientovat se ve finančním řízení projektu, plánování nákladů a sestavení rozpočtu projektu,
- orientovat se v oblasti řízení lidských zdrojů v projektu,
- vysvětlit úlohu zainteresovaných stran v projektu,
- vysvětlit úlohu monitoringu a reportingu v projektu,



- popsat řízení rizik v projektu, analýzu rizik a její jednotlivé fáze, znát grafické znázornění matice rizik,
- vysvětlit řízení kvality v projektu, znát světové standardy řízení kvality (ISO, TQM), popsat prokazování kvality projektu (Quality Assurance),
- vysvětlit mechanismus řízení změn v projektu a vliv změn na projekt,
- popsat dokumentaci projektu a znát základní předpisy upravující archivaci dokumentů.

2.2.2.3 Zdroje financování projektů

- vysvětlit roli fondů Evropské unie, uvést příklady Evropských, strukturálních a investičních fondů (ESIF) pro současné programové období a znát jejich zaměření,
- znát jednotlivé operační programy pro současné programové období a jejich zaměření,
- znát fondy EU v oblasti vnitřních věcí a národní programy,
- orientovat se v dalších možnostech čerpání finančních prostředků (komunitární programy, Fondy Evropského hospodářského prostoru a Norské fondy),
- orientovat se v související terminologii.

2.2.2.4 Projektové řízení na Ministerstvu vnitra

- znát Pokyn ministra vnitra č. 21 ze dne 19. června 2018, kterým se zřizuje projektová kancelář, Koordinační výbor Ministerstva vnitra a upravuje řízení projektů v oboru působnosti Ministerstva vnitra,
- znát Metodiku projektového řízení Ministerstva vnitra, její rozdělení na procesy, dokumenty a role,
- znát Metodiku finančního řízení projektů Ministerstva vnitra a vyjmenovat zdroje financování projektů na ministerstvu,
- umět vyjmenovat specifika řízení projektů ve veřejné správě,
- uvést příklady dobré a špatné praxe při řízení projektů na Ministerstvu vnitra.

2.2.2.5 Měkké kompetence projektového manažera

- vyjmenovat měkké kompetence projektového manažera, znát a prakticky ověřit, jaké specifické měkké dovednosti by měl mít projektový a finanční manažer na Ministerstvu vnitra (ty, které jsou pro řízení projektů na ministerstvu nejdůležitější).

2.2.3 Realizace zkoušky

- Písemná část revidující teoretický rámec a praktické znalosti.

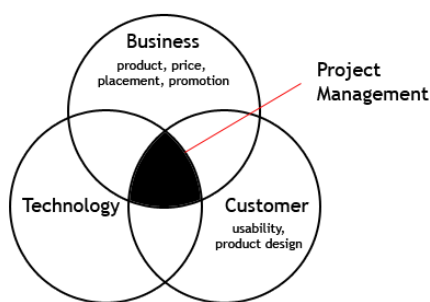


3 Projektové řízení obecně

3.1 Projektové řízení

PRINCE2® definuje projektové řízení takto: „Projektový management je o plánování, delegování, monitorování a řízení všech aspektů projektu a o motivaci zainteresovaných stran k dosažení cílů projektu v rámci očekávaných výkonnostních parametrů pro čas, náklady, kvalitu, rozsah, přínosy a rizika.“.

Dle IPMA® se projektovým řízením (project management) rozumí soubor norem, doporučení a best of practice zkušeností, které popisují, jak řídit projekt. Je to způsob přístupu k návrhu a realizaci procesu změn tak, aby bylo dosaženo předpokládaného cíle v plánovaném termínu a při stanoveném rozpočtu tak, aby realizovaná změna nevyvolala nežádoucí vedlejší efekty a vznikl tak úspěšný projekt. Zahrnuje především samotné řízení jednotlivých projektů, vytvoření organizační struktury a koordinaci projektů z hlediska termínu a disponibilních zdrojů.



Obr. č. 1: Pozice projektového řízení

3.1.1 Metodiky projektového řízení

Metodice projektového řízení na mezinárodní úrovni se věnují různé profesní organizace nebo organizace vydávající standardy. Mezi nejznámější a světově nejrozšířenější standardy patří PRINCE2®, PMBoK a IPMA®.

K řízení projektu se vztahuje také norma ISO 21500 Management projektu, která umožňuje certifikovat systém řízení projektů v organizaci.

- **PRINCE2®** (PProjects IN Controlled Environmets)

PRINCE2 je nejrozšířenější metodika pro řízení projektů pocházející z Velké Británie. Díky flexibilitě a univerzálnosti se využívá napříč obory pro řízení velkých i malých projektů. Certifikace PRINCE2 se stala globálním standardem nejenom na pozicích projektového manažera. Její struktura je dána čtyřmi základními elementy. Těmi jsou: 7 principů, 7 témat, 7 procesů a přizpůsobení metodiky prostředí projektu.



- **PMBok** (Project Management Body of Knowledge)

PMBok, celým názvem Project Management Body of Knowledge je vytvářen americkou organizací PMI (Project Management Institute). PMBoK definuje 47 procesů uskupených do 5 procesních skupin a 10 znalostních oblastí. Každý proces má definované vstupy, nástroje a techniky, které mohou být v procesu použity, a výstupy. Procesy jsou v projektech používány opakovaně a iterativně. Záleží na konkrétním projektu a rozhodnutí projektového manažera a jeho týmu, jaké procesy budou na konkrétní projekt aplikovány. Projekt je rozdělený na jednotlivé fáze, které slučují dohromady aktivity, jež vytvářejí jeden nebo více produktů nebo služeb.

- **IPMA** (International Project Management Association)

International Project Management Association (IPMA) je mezinárodní sdružení národních asociací projektových manažerů (profesní organizace). Standard není zaměřen na přesnou podobu definovaných procesů a jejich konkrétní aplikaci, ale na schopnosti a dovednosti (kompetence) projektových, programových a portfolio manažerů a členů jejich týmů.

Kompetence se dělí na:

- kontextové kompetence (integrační a systémové znalosti a dovednosti; zabývají se veškerými souvislostmi projektu),
- behaviorální kompetence (chování a jednání projektového manažera v rámci týmu a se stakeholdery; měkké dovednosti),
- technické kompetence (metody, techniky, nástroje a postupy, které jsou potřebné pro úspěšné řízení projektů).

- **ISO 21500 Management projektu**

ISO 21500 je profesionální metodika, která poskytuje návod řízení projektů, kombinuje osvědčené postupy řízení projektů a společně je prezentuje. Norma vysvětluje praktickou aplikaci postupů pro úspěšnou realizaci a udržitelnost projektů. Může být využita jakýmkoliv typem organizace a pro jakýkoliv typ projektu, bez ohledu na jeho složitost, velikost nebo dobu trvání.

- **Metodika projektového řízení konkrétní organizace**

Za účelem shrnutí souboru pravidel projektového řízení vycházejících z dosavadní praxe dané organizace jsou vytvářeny metodiky projektového řízení, jakožto interní nástroje organizace, které upravují řízení projektů a popisují způsob a rozsah nastavení systému projektového řízení



v organizaci. Jedná se o individualizovaný popis řízení projektů dle reálných podmínek organizace. Tyto metodiky mohou vycházet z mezinárodních metodik a standardů.

Za tímto účelem byla vytvořena i Metodika projektového řízení Ministerstva vnitra, která definuje základní procesy, dokumenty a role pro jednotlivé fáze projektu a stanovuje odpovědnost pro jednotlivé aktéry procesu.

Rozhodnutí o tom, jakou metodu pro řízení projektů zvolit, je závislé především na třech základních faktorech:

- na organizaci (druh, kultura, vyspělost, velikost, způsob řízení), ve které projekt probíhá,
- na specifikaci projektu (samotný předmět a cíle, finance, harmonogram, priority, kapacity, rizika, vazba na portfolio projektů),
- na projektovém manažerovi, který projekt řídí (a tedy na zkušenostech s konkrétní metodikou).

3.1.2 Role projektového řízení a evropských fondů

Projektové řízení je nástrojem k řízení změn v organizaci, nelze jej chápat jen jako nástroj pro získání dotace z EU fondů. EU fondy je tedy nutné vnímat jako jeden z možných zdrojů financování projektů, nikoli jako důvod pro realizaci konkrétního projektu.

3.2 Definice projektu

Projekt je jedinečný časově, nákladově a zdrojově omezený proces realizovaný za účelem vytvoření definovaných výstupů (naplnění projektových cílů) v požadované kvalitě a v souladu s platnými standardy a odsouhlasenými požadavky (IPMA®).

3.3 Další definice projektu

- ISO 21500: Projekt je tvořen jedinečným souborem procesů sestávajících z koordinovaných a řízených činností prováděných k dosažení cílů projektu s termíny začátku a konce projektu.
- PMBoK: Projekt je dočasné úsilí s cílem vytvořit unikátní produkt nebo službu.
- PRINCE2®: Projekt je dočasná organizace vytvořená za účelem dodávání jednoho či více byznys produktů na základě dohodnutého obchodního případu.

3.4 Projektová kritéria (atributy projektu)

Projektová kritéria (atributy projektu) pomáhají určit, zda konkrétní akci považovat za projekt a tak ji řídit či nikoliv. Jsou to:

- jedinečnost cíle, neopakovatelnost, dočasnost (nejedná se o rutinně opakovanou akci, odlišnost může být např. i v prostředí, lokalitě, personálním obsazení),



- vymezenost (termín, rozpočet, zdroje, legislativa),
- komplexnost a složitost projektu (nejedná se o triviální problém),
- potřeba realizace projektovým týmem (potřeba několika pracovníků různých specializací, oborů, napříč strukturou),
- rizikovost, nejistota (projekt přináší změnu, je to něco nového, složitého, na čem se podílí celá řada různých lidí).

3.5 Typy projektů

Pokud zamýšlená akce splňuje výše uvedená kritéria, je vhodné ji řídit pomocí nástrojů a postupů projektového řízení. Typickými projekty jsou například akce typu:

- vývoj nového produktu,
- stavebně-investiční akce,
- vývoj a zavádění informačního systému,
- zavádění systému kvality,
- inovace produktu,
- stěhování (přesun) organizace,
- vytvoření nového obchodního procesu,
- navržení nové reklamní kampaně,
- výběr a instalace nové výrobní linky,
- školení pracovníků na nový výrobní proces,
- návrh menu pro nový řetězec restaurací,
- instalace nového bankomatu v nové lokalitě.

Optimální a dobře zvládnutelná doba trvání projektu je do 12 měsíců, delší projekty jsou rizikovější a mají větší sklon k nedodržování termínů a rozpočtu projektu. V případě velmi komplexního projektu s dobou trvání přesahující jeden rok je vhodné jej rozdělit na několik podprojektů, které dohromady dosahují cíle komplexního projektu.

3.6 Druhy projektů

Projekty lze rozdělit podle různých kritérií do několika kategorií:

- investiční (též tvrdé, infrastrukturní projekty) – jsou primárně zaměřeny na pořízení investičního majetku, který je nástrojem k realizaci výstupů a naplňování cíle projektu, např. výstavba budovy, rekonstrukce zařízení,
- neinvestiční (též měkké projekty) – jedná se o různé realizace v oblasti vzdělávání, sociálních služeb; pořízení majetku je pouze podpůrnou aktivitou.



Podle délky realizace můžeme projekty dělit na:

- krátkodobé (do 1 roku),
- střednědobé (2-4 roky),
- dlouhodobé (více než 4 roky).

Podle věcné struktury můžeme rozlišovat projekty:

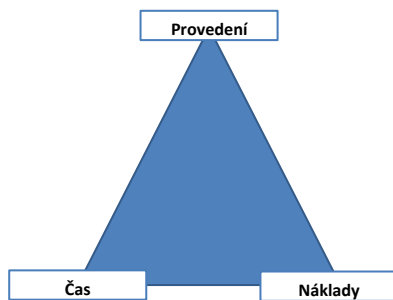
- jednotematické – zaměřují se na jedno věcné téma, vyřešení určitého problému (např. projekty v oblasti životního prostředí),
- vícetematické – řeší souběh několika problémů současně, zaměřují se na více témat (např. nové podnikatelské aktivity).

3.7 Projektový trojimperativ

Projektový trojimperativ (Trojúhelník projektového řízení, někdy také Magický trojúhelník projektového řízení) je vyjádření tří základních parametrů, kterými je měřen úspěch projektu, tedy čas, rozpočet (náklady) projektu a kvalita výstupů. Udržení magického trojúhelníku v rovnováze je největším uměním kvalitních manažerů projektu. Neexistuje jednoznačné pravidlo, jak toho dosáhnout. Úspěch závisí především na zkušenostech a správném odhadu situace na projektu a předcházení situací, které mohou narušit harmonogram, rozpočet nebo kvalitu.

Základem je provázanost těchto tří veličin, tedy pokud se změní jedna z nich a druhá má zůstat nezměněna, musí se změnit odpovídajícím způsobem třetí.

- CO - cíl projektu / výsledek (kvalita)
- Jak
- S kým
- KDY – čas
- ZA KOLIK – náklady



Obr. č. 2: Trojimperativ projektu

3.8 Logický rámec projektu

Metoda logického rámce slouží jako pomůcka při stanovování cílů projektu a podpora k jejich dosahování. Jedná se o postup, který umožňuje navrhnout a uspořádat základní charakteristiky projektu ve vzájemných souvislostech. Uplatnění této metodiky je důležité nejen ve fázi přípravy projektu, ale je klíčové i pro jeho implementaci a hodnocení.



Hlavním principem je logické provázání základních parametrů projektu. Logický rámec by měl být sestaven již na počátku plánovacího procesu a v průběhu projektu je možné jej aktualizovat.

Logický rámec slouží k:

- systemizaci celkového myšlení o projektu,
- upřesnění vztahů mezi cílem, účelem (přínosem), výstupem a aktivitami projektu,
- jasnému stanovení výkonnostních ukazatelů a kritérií,
- kontrole dosažených cílů, účelu, realizovaných výstupů a aktivit projektu,
- rychlému a srozumitelnému přehledu o obsahu a zaměření projektu.

Na začátku sestavování logického rámce je nutné položit si tři základní otázky: PROČ? CO? JAK?

Otázka **PROČ?** Definuje jak širší, tak konkrétní cíl či účel, kterého chceme projektem dosáhnout.

Otázka **CO?** Definuje výstupy projektu, tedy co bylo v rámci projektu skutečně zrealizováno.

Otázka **JAK?** Definuje jednotlivé aktivity, tedy jakým způsobem bude jednotlivých výstupů dosaženo.

Logický rámec je tvořen tabulkou, viz obrázek:

| | | | |
|--------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------|------------------------------|
| Přínosy po dokončení projektu | Objektivně ověřitelné ukazatele | Zdroje informací k ověření | |
| Cíl projektu (stav) | Objektivně ověřitelné ukazatele | Zdroje informací k ověření | Předpoklady dosažení přínosů |
| Výstupy projektu | Objektivně ověřitelné ukazatele | Zdroje informací k ověření | Předpoklady dosažení cíle |
| Aktivity (klíčové činnosti) projektu | Zdroje (náklady, člověkodny, ...) | Časový rámec aktivit | Předpoklady dosažení výstupů |
| V projektu nebude řešeno | | Předběžné podmínky | |

Obr. č. 3: Způsob čtení logického rámce



Vertikální vazba probíhá odspodu nahoru a vyjadřuje logickou souvislost jednotlivých řádků logického rámce. Má následující význam:

KLÍČOVÉ ČINNOSTI -> KONKRÉTNÍ VÝSTUPY -> CÍL -> ZÁMĚR (PŘÍNOS)

Tedy: Pokud provedeme klíčové činnosti, výsledkem budou konkrétní výstupy, s jejichž pomocí nastolíme požadovanou změnu, tedy dosáhneme cíle, který přispívá k naplnění záměru.

Horizontální vazba má stejný význam pro všechny řádky logického rámce:

ZÁMĚR (PŘÍNOS), CÍL, VÝSTUPY -> OBJEKTIVNĚ OVĚŘITELNÉ UKAZATELE -> ZDROJE INFORMACÍ (způsob) OVĚŘENÍ -> PŘEDPOKLADY A RIZIKA

Tedy: Pokud splníme položky na daném řádku, což dokážeme pomocí ověřitelných ukazatelů, tak za platnosti předpokladů a ošetření rizik splníme úroveň vyšší.

Čtení logického rámce tedy probíhá od pátého řádku – předběžných podmínek – cik cak způsobem odspodu nahoru.

Logický rámec může sloužit i v průběhu realizace projektu jako jeden z prostředků sledování projektu a v neposlední řadě je výborným komunikačním prostředkem, kdy s jeho pomocí lze velmi rychle vysvětlit základní smysl a strukturu projektu jakékoli zainteresované straně.

3.9 Životní cyklus projektu

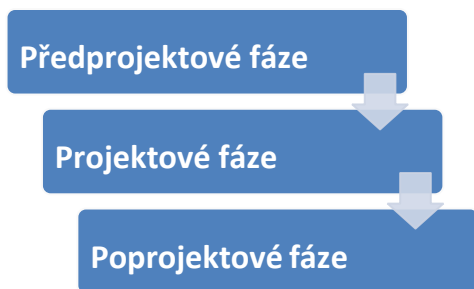
Životní cyklus projektu lze definovat jako skupinu sekvenčně za sebou jdoucích fází vyjadřujících průběh života daného projektu. Je to popis vývoje projektu v čase, od jeho vzniku až po ukončení všech aktivit s projektem spojených.

Životní cyklus projektu tvoří:

- předprojektová fáze (přípravná, definiční),
- projektová fáze (realizační),
- poprojektová fáze (vyhodnocovací).



Graficky je můžeme zobrazit takto:



Obr. č. 4: Životní cyklus projektu

Každý úspěšně realizovaný projekt prochází všemi třemi fázemi. Často se stává, že předprojektová fáze bývá realizována nedůsledně a poprojektová není realizována vůbec. Není však možné žádnou z fází vynechat, protože všechny jsou stejně důležité.

3.9.1 Předprojektová fáze

Předprojektová fáze (řízení projektu) označuje období od vzniku úvodní myšlenky na projekt až po jeho formální zahájení. Předprojektové fáze mají za účel prozkoumat příležitost pro projekt a posoudit proveditelnost daného záměru. Je tedy časem úvah, prvních popisů obsahu, možných řešení projektu a posouzení možných alternativ realizace. Výstupem předprojektové fáze je rozhodnutí, zda projekt realizovat či nikoliv.

Odpovídá na tyto otázky:

- „Jaký je návrh tématu projektu?“,
- „Existuje poptávka po navrhovaném tématu?“,
- „Existují příležitosti pro realizaci projektu?“,
- „Je vhodné doporučit projekt k realizaci?“,
- „Jaké jsou důvody realizace projektu?“,
- „Čeho máme realizací projektu dosáhnout?“,
- „Zapadá téma do vize organizace?“,
- „Plní některý ze strategických cílů?“.

V předprojektové fázi se obvykle zpracovávají dva hlavní dokumenty:

- Studie příležitosti (Opportunity study) – studie, která má zodpovědět otázku, zda je správná doba navrhnout a realizovat zamýšlený projekt; bere v úvahu situaci v organizaci, na trhu, a jejich předpokládaný vývoj; výsledkem je doporučení či nedoporučení realizovat zamýšlený projekt a v případě doporučení projektu k realizaci první podrobnější charakteristika projektu,



- Studie proveditelnosti (Feasibility study) – studie, která ukazuje nejvhodnější cestu k realizaci projektu; upřesňuje obsah projektu, plánovaný termín zahájení a ukončení projektu a odhadované celkové náklady projektu.

V případě jednodušších projektů bývá zpracován pouze jediný dokument, tzv. „předprojektová úvaha“, která kombinuje výše uvedené dokumenty.

3.9.2 Projektová fáze

V projektové fázi dochází především k sestavení projektového týmu, vytvoření plánu a jeho realizaci, která je zakončena předáním výstupů.

Projektová fáze je rozdělena na:

- zahájení projektu,
- nastavení (plánování) projektu,
- realizaci projektu,
- ukončení projektu.

3.9.2.1 Zahájení projektu

Účelem zahajovací fáze je zjistit, zda je možné projekt realizovat v rámci stanovených omezení a specifikovat hlavní role, základní charakteristiky a pravidla řešení projektu. V této fázi je třeba vytvořit nezbytné organizační, finanční i personální předpoklady pro další fáze projektu, tj. specifikovat hlavní role, základní charakteristiky a pravidla řešení projektu.

Na základě předložení projektového záměru je návrh projektu posouzen a v případě kladného stanoviska je projekt zahájen.

Ve fázi zahájení projektu dochází ke jmenování projektového manažera a sponzora a přesnému vymezení jejich rolí. Vymezení hlavních rolí obvykle se podílejících přímo nebo nepřímo na projektu zahrnuje role řízení projektu, role řešení projektu a role na uživatelské straně (vlastní výběr z uvedených rolí pak odpovídá konkrétním podmínkám projektu a podnikovému prostředí).

Předpokladem úspěšnosti je kvalitní komunikace se všemi zúčastněnými stranami a správné určení všech zainteresovaných osob, které mají nějakým způsobem vliv na projekt, případně je projekt nějakým způsobem ovlivňuje.

Na konci této fáze je pořádán zahajovací meeting (kick-off), na kterém je oficiálně odsouhlasen začátek projektu. Dochází k vytvoření a odsouhlasení plánu další fáze, tj. nastavení projektu, a začne její realizace.



3.9.2.2 *Nastavení (plánování) projektu*

Plánování je druhou projektovou fází, ve které je sestaven plán řízení projektu (project management plan). Plán řízení projektu obvykle obsahuje minimálně definovaný rozsah projektu, harmonogram a rozpočet projektu. Během fáze nastavení projektu jsou určeny nejen vlastní plány pro relevantní oblasti, ale také pravidla pro práci projektového týmu a řízení daného projektu jako takového.

Plánování podrobí schválený projektový záměr detailnímu rozboru z pohledu:

- času,
- nákladů,
- technologií,
- metodologií,
- pracovních zdrojů.

Ve fázi nastavení projektu dochází ke zpřesnění výstupů předchozí fáze – globální cíl je strukturován do dílčích položek a konkrétních výstupů, dochází k rozdělení pracovních témat a produktů do dílčích částí, připravují se metodiky, oživují znalosti a dovednosti budoucích členů projektového týmu, identifikují se potřebné zdroje a definují rizika a předpoklady omezení jejich dopadů. Činnosti procesu vrcholí v sestavení realistického časového rámce a rozpočtu projektu a přípravě detailních plánů na realizaci projektu.

3.9.2.3 *Realizace projektu*

Základním principem pro úspěšnou realizaci projektu je snažit se dodržovat původní plán projektu. Pokud byl původní plán realistický, šance na úspěšnou realizaci projektu tím roste. Realizace projektu zahrnuje zejména realizaci plánu projektu a kontrolu postupu podle časového harmonogramu a rozpočtu, řízení prací a subdodávek, spolupráci a vzájemnou komunikaci členů projektového týmu, součinnost zadavatele s dodavatelem produktu, řízení projektové dokumentace, kontrolu kvality a dosahování dílčích cílů, sledování rizik a řešení vzniklých problémů.

Základní oblasti realizační fáze řízení projektu jsou tedy zejména:

- vlastní realizace naplánovaných činností, dodržování harmonogramu projektu,
- koordinace subjektů zajišťujících realizaci projektu (projektový tým),
- komunikace všech zainteresovaných stran, v případě projektu spolufinancovaného z EU fondů také komunikace s poskytovatelem dotace,
- sledování (monitoring) stavu projektu a v případě EU projektů také řádné a včasné zpracování monitorovacích zpráv projektu včetně průběžných žádostí o platbu,
- sledování cashflow projektu včetně zhodnocení způsobilosti vynakládaných výdajů,



- změnové řízení – zhodnocení nutných úprav či změn ve schváleném projektu pro zdárnou realizaci, v případě EU projektu zajištění jejich zpracování v rámci stanovených limitů poskytovatele dotace,
- informování (reporting) o projektu a průběžnou evaluaci projektu,
- naplňování monitorovacích ukazatelů (indikátorů) a dalších výstupů stanovených v projektu,
- naplňování povinné publicity projektu (v případě EU projektů),
- řízení a koordinace rizik v projektu,
- kontrola kvality a prokazování kvality projektu,
- předání výstupů projektu.

Předání výstupů projektu a uvedení do provozu

Provozní fáze je fáze vlastního užívání předmětu projektu, kdy dochází k převzetí díla a začlenění předmětu projektu do existujících organizačních systémů uživatele projektu. V této fázi probíhá hodnocení technologických, sociálních a ekonomických dopadů realizovaného projektu a zpracovává se zpětná vazba užitečná pro plánování dalších projektů. Probíhá průběžné vyhodnocování projektu a monitoruje se realizace, výstupy a výsledky projektu.

3.9.2.4 Ukončení projektu

Ukončení projektu je poslední fází projektového cyklu, kdy dochází k převedení předmětu projektu do stadia úplného ukončení. V rámci této fáze dochází ke konečnému zhodnocení finanční situace a probíhá převedení zdrojů (např. pracovníků) na jiné projekty. Zpracovává se závěrečné vyhodnocení projektu (Závěrečná zpráva o realizaci projektu) a v případě projektu spolufinancovaného z EU fondů dochází k vypracování a podání závěrečné monitorovací zprávy a finančního vypořádání zrealizovaného projektu. Zkušenosti získané realizací projektu jsou seskupeny a připraveny pro přípravu a řízení dalších projektů.

3.9.3 Poprojektová fáze

Poprojektová fáze je velmi důležitá pro svoji analytickou roli. Ukončený, uzavřený a finančně vypořádaný projekt je hodnocen, analyzován, a to nejen z hlediska obsahu a plnění, ale i po formální stránce jako je dokumentace či řízení projektu. Výstupem poprojektové fáze je zhodnocení průběhu projektu a návrh opatření na zlepšení dalších projektů. Hlavním cílem této fáze je poučit se z chyb a už je neopakovat.

Poprojektová fáze je udržovací fází produktů/výstupů projektu. U EU projektů se udržitelností rozumí doba, po kterou je příjemce podpory povinen udržet výstupy projektu. Naplňování a udržení hodnot výstupů může být a zpravidla bývá předmětem kontroly ze strany



poskytovatele dotace, příp. jiných příslušných institucí. Při nesplnění povinnosti udržitelnosti bývá příjemce v krajním případě požádán o vrácení dotace či její části. V průběhu udržitelnosti se předkládá v pravidelných intervalech hlášení o udržitelnosti projektu.

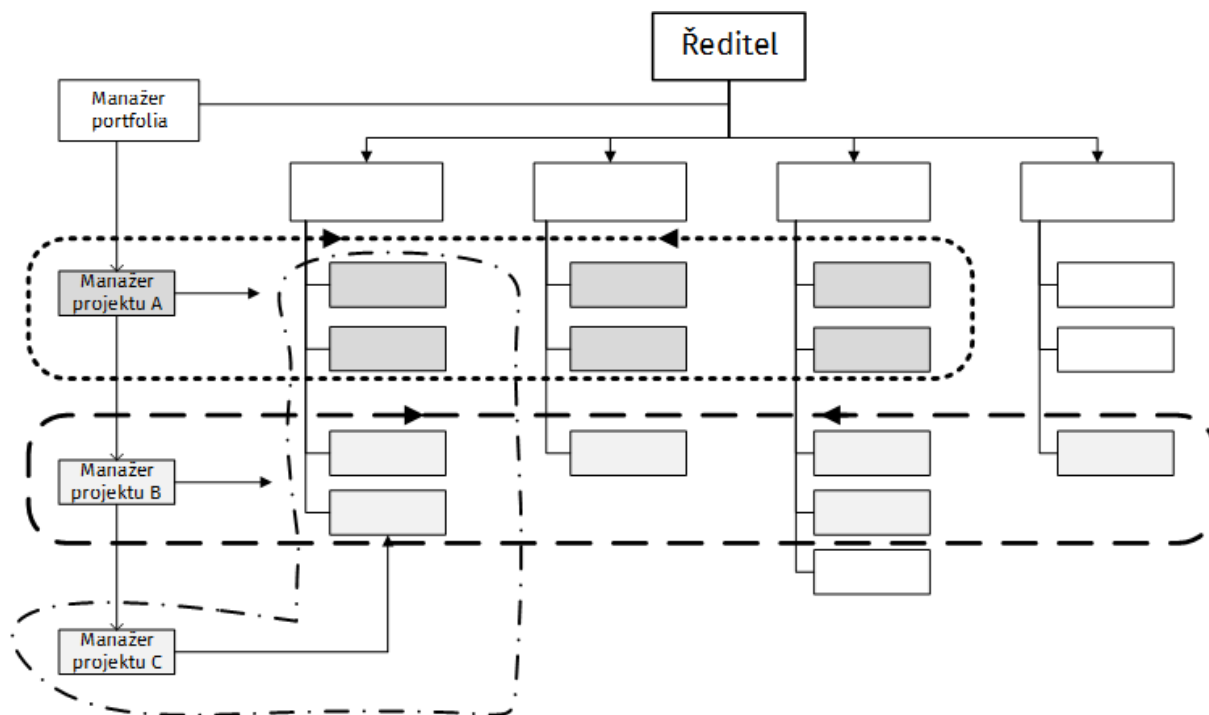
3.10 Organizační struktura projektu

Organizační struktura projektu je dočasné uspořádání lidí napříč jednou nebo více organizacemi, které má zajistit přípravu a především realizaci projektu. Strategickou úroveň obvykle zastává řídicí výbor projektu, kterému podléhá projektový tým (koordinovaný manažerem projektu).

Maticová organizační struktura

Maticová organizační struktura je zřejmě nejběžnější uspořádání ve většině organizací. Princip spočívá v uvolňování lidí pro projekt pouze na omezenou dobu nebo na částečný úvazek a jinak je nechávat jako součást liniového oddělení. Jednotliví členové projektových týmů tedy zůstávají na svých stálých funkčních pozicích v rámci stávající organizační struktury, na kterých plní (v rámci alokované kapacity) běžné i projektové úkoly (a to i z několika různých projektů).

Maticová organizační struktura je nezbytná v projektově orientovaných organizacích. Pro různé projekty jsou vytvářeny různé projektové týmy, s různými vedoucími a různými rolmi jednotlivých pracovníků nominovaných do jednotlivých týmů.



Obr. č. 5: Maticová organizační struktura



3.10.1 Řídicí výbor

Řídicí výbor projektu (steering committee) je vrcholný řídicí orgán projektu, který disponuje kompetencemi potřebnými k řešení všech otázek projektu. Zpravidla sestává minimálně ze zadavatele projektu, zástupce uživatelů projektu a sponzora (vlastníka) projektu. Jeho hlavním úkolem je rozhodování a schvalování základních koncepcí řešení a průběhu projektu.

SPONZOR PROJEKTU

Sponzor projektu je výše postavená osoba organizace, často člen představenstva. Je-li projekt zajišťován dodavatelským způsobem externí organizací, je sponzor zastoupen stranou zákazníka (nebo má na zákazníka významný vliv). Hlavním cílem a úkolem sponzora je zastřešovat a obhajovat projekt, sponzor je ale taktéž odpovědný za úspěch projektu.

ŘEDITEL PROJEKTU

Ředitelem projektu je vedoucí zaměstnanec nebo jeho zástupce, který odpovídá za realizaci projektu. Pokud není v projektu ustaven řídicí výbor, rozhoduje o záležitostech, které jsou v jeho kompetenci.

PROJEKTOVÝ MANAŽER

Projektový manažer zodpovídá za plánování, organizování, řízení a kontrolu realizace projektu tak, aby bylo dosaženo stanovených projektových cílů, a to ve stanoveném termínu a v rámci stanoveného rozpočtu projektu.

Pracovní činnosti projektového manažera:

- řízení projektu ve všech jeho fázích – inicializace, plánování, realizace, monitoring a reporting, prezentace výstupů, vyhodnocení a uzavření,
- stanovení časového a finančního plánu realizace projektu,
- sestavení, vedení a řízení projektového týmu,
- řízení finančních zdrojů, nákladů, výnosů a cashflow projektu,
- koordinace postupů prací a návazností činností v jednotlivých úkolech,
- řízení komunikace v projektu, podpora a motivování členů projektu k efektivnímu výkonu,
- řízení a kontrola kompletní dokumentace k projektu,
- analýza a řízení rizik a příležitostí v projektu,
- řízení kvality projektu, včetně kontroly hygieny a bezpečnosti práce,
- řízení všech dostupných zdrojů v projektu,



- kontrola dodržování harmonogramu prací, výstupů z projektu a jejich akceptace zúčastněnými stranami,
- reportování stavu realizace projektu směrem dovnitř projektového týmu i směrem ven na stranu zadavatele projektu.

VĚCNÝ GESTOR PROJEKTU

Věcný gestor je pro realizaci projektu hlavním zdrojem znalostí vstupů a výstupů projektu. Zastupuje nejen zájmy uživatelů finálního produktu, ale i všech, kterým budou výstupy projektu přínosem.

HLAVNÍ UŽIVATEL (zákazník)

Hlavní uživatel reprezentuje zájmy všech, kteří budou užívat, provozovat a udržovat konečný výstup projektu. Přiděluje všechny požadované zdroje uživatele a je odpovědný za specifikaci potřeb všech, kteří budou používat konečný výstup projektu.

HLAVNÍ DODAVATEL (dodavatel)

Hlavní dodavatel reprezentuje zájmy těch, kteří navrhují, vyvíjejí, podporují a obstarávají produkty projektu. Jeho pravomocí je přidělovat nebo získávat požadované zdroje dodavatele. Je odpovědný za kvalitu všech produktů dodávaných do projektu.

3.10.2 Projektový tým

Projektový tým sestává ze všech osob, které se relevantně podílejí na vlastní (fyzické) realizaci projektu (řídící výbor je obvykle vnímán jako prvek nad projektovým týmem). Obvykle je koordinován manažerem projektu a sestává z garantů za jednotlivé výstupy a dalších osob, které se podílí na realizaci daných výstupů (členů týmu) a které nemusí být z jedné organizace. Konkrétní složení projektového týmu záleží na typu projektu.

Typové složení projektového týmu:

- ŘEDITEL (SPONZOR) projektu (viz výše),
- PROJEKTOVÝ MANAŽER (viz výše),
- VĚCNÝ GESTOR PROJEKTU (viz výše),
- FINANČNÍ MANAŽER.

FINANČNÍ MANAŽER

Finanční manažer je nezastupitelná pozice při realizaci projektu. U organizací, které realizují větší počet rozsáhlejších projektů, je vhodné vydat organizační směrnici k řízení projektů, která jasně stanoví kompetence a odpovědnosti členů projektového týmu včetně finančního



manažera. Součástí tohoto dokumentu může být i vymezení spolupráce finančního manažera s dalšími úseky organizace.

Mezi pracovní činnosti finančního manažera patří:

- tvorba detailního rozpočtu projektu, odpovědnost za dodržení stanovených limitů, správné zařazení plánovaného výdaje do struktury rozpočtu, tvorba podkladů,
- vedení účetnictví projektu nebo spolupráce s účetním oddělením,
- identifikace a aktualizace finančních rizik projektu a jejich reportování,
- účast na jednáních projektového týmu, spolupráce s projektovým manažerem,
- spolupráce při realizaci zadávacích/výběrových řízení, nastavení smluvních podmínek s dodavateli, kontrola návrhu Smluv o dílo z finančního hlediska, nastavení splatnosti faktur, kontrola na finanční plán či rozpočet,
- evidence změn rozpočtu projektu a jejich reportování,
- správa projektového účtu,
- vedení soupisky faktur, včasná identifikace nezpůsobilých výdajů projektu, příprava žádosti o platbu včetně požadovaných příloh (u projektů spolufinancovaných z EU fondů).

ADMINISTRÁTOR PROJEKTU

Administrátor projektu spolupracuje s projektovým manažerem na organizování a zajišťování realizace projektu tak, aby bylo dosaženo stanovených projektových cílů, a to ve stanoveném termínu a v rámci stanoveného rozpočtu projektu.

Pracovní činnosti administrátora projektu:

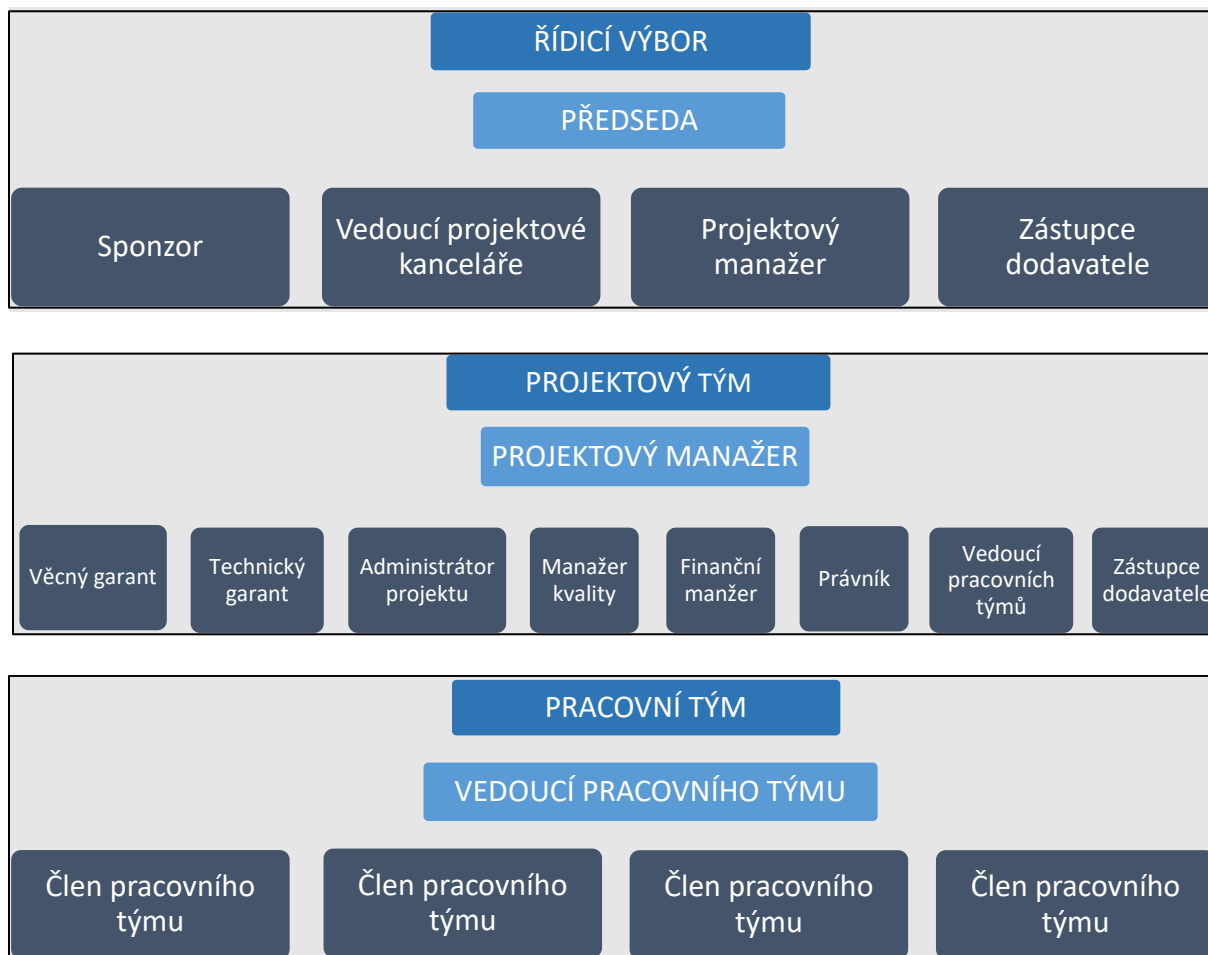
- podpora manažera projektu po celý životní cyklus projektu, nebo ve vybraných fázích projektu,
- tvorba dílčích částí vstupních analýz předmětu a cílů projektu,
- spolupráce na sestavení projektového týmu,
- koordinování práce projektového týmu,
- spolupráce při řízení komunikace mezi subjekty zainteresovanými v projektu,
- koordinace postupů prací a návazností činností v jednotlivých úkolech,
- spolupráce na analýze a řízení rizik a příležitostí v projektu,
- spolupráce při řízení kvality projektu, včetně provedení kontroly hygieny a bezpečnosti práce,
- příprava reportů o stavu realizace projektu pro projektový tým i pro zadavatele projektu a vedení zainteresovaných subjektů,
- zajištění dílčích činností při řízení změn v projektu,



- spolupráce při zajištění předání výstupů z projektu a při jejich akceptaci zúčastněnými stranami,
- spolupráce při řízení a kontrole zpracování kompletní dokumentace k projektu,
- spolupráce při řízení finančních zdrojů, nákladů, výnosů a cashflow projektu.

Dalšími členy projektového týmu mohou být například:

- technický gestor projektu
- vedoucí projektu za dodavatele
- vedoucí řešitelského týmu
- manažer kvality
- manažer publicity projektu
- ICT specialista
- právník projektu



Obr. č. 6: Organizační struktura projektu



3.11 Analýzy a studie

Analýzy a studie jsou nástroje používané pro posouzení projektu a jeho variant před jeho samotným zahájením. Analýza projektu má poskytnout odpověď na otázku, zda navrhovaný projekt povede v dostatečné míře ke splnění předpokládaných cílů.

Projekt může být analyzován z několika hledisek, např.:

- analýza nákladů a přínosů – koncepční rámec aplikovaný na jakékoli kvantitativní posouzení veřejného nebo soukromého projektu s cílem stanovit, zda vůbec, případně v jakém rozsahu, stojí projekt z veřejného a sociálního hlediska za zvážení,
- analýza SWOT – zjišťuje a hodnotí silné a slabé stránky projektu, příznivé (příležitosti) a nepříznivé faktory (rizika) projektu,
- analýza finanční udržitelnosti – analýza prováděná za účelem ověření toho, zda jsou k dispozici dostatečné finanční zdroje na pokrytí veškerých výdajů po dobu celého časového horizontu projektu,
- analýza dopadů na životní prostředí – stanovuje dopady investičního projektu na životní prostředí,
- studie proveditelnosti – slouží k posouzení všech alternativ realizace investičního projektu a zhodnocení efektivnosti využití potenciálně vložených prostředků. Hodnoceno je široké spektrum aspektů projektu od vymezení cílů projektu, analýzy trhu, přes technologické řešení projektu a řízení lidských zdrojů až po finanční plán a analýzu rizik.

3.11.1 SWOT analýza

SWOT analýza spočívá v identifikaci silných stránek (Strengths), slabých stránek (Weaknesses), příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats) vůči vymezené oblasti (segment činnosti firmy či organizace nebo i vůči organizaci samotné, případně vůči projektu nebo jinému záměru) a následné formulaci vhodné strategie postupu. Není možné, aby jeden identifikovaný faktor byl zároveň silnou a slabou stránkou nebo příležitostí a hrozbou.

První dvojice se věnuje vnitřním stránkám projektu nebo zkoumané činnosti, druhá dvojice popisuje externí vlivy, na které nemá dopad chování realizátorů projektu, ale se kterými je nutné počítat.

SWOT analýza se začala používat při tvorbě strategií organizace a k vyhledání všech možných alternativ. V současnosti lze tento trend uplatnit také na jednotlivé projekty. Metoda analýzy SWOT byla vytvořena v 60. – 70. letech 20. století na Stanfordské univerzitě Albertem Humpfreyem. Od té doby se stala pomůckou pro svět obchodu i managementu. Její jádro tkví v uvážení a hodnocení vnitřního prostředí a vnější okolní situace. Pro vnitřní oblast organizace



nebo projektu je vyhrazena identifikace slabých a silných stránek za přispění měřítek v oblasti efektivity vnitřních chodů organizace ve všech existujících oblastech.

V grafické podobě se jedná o čtyři pole, rozdělené křížem uprostřed, které na sebe svým způsobem reagují:



Obr. č. 7: SWOT matice

Strategie možných přístupů při využití závěrů SWOT analýzy:

- S-O: silné stránky a příležitosti tvoří příznivý, optimistický scénář růstu, popisují, co se musí udělat, aby projekt naplnil svůj potenciál,
- W-O: slabé stránky a příležitosti popisují postupy a opatření, která povedou k postupnému odstranění slabých stránek,
- S-T: tato strategie popisuje, jak lze pomocí silných stránek minimalizovat dopady hrozeb,
- W-T: defenzivní strategie, která popisuje, jakým způsobem je možné eliminovat hrozby, které se dotýkají slabých stránek. Typicky zahrnuje části projektu, kterým je možné se vyhnout nebo kompenzační strategie.

3.11.2 Studie proveditelnosti

Studie proveditelnosti (anglicky Feasibility study) je analýza, která hodnotí varianty, možnosti a pravděpodobnost úspěšné realizace projektu. Studie proveditelnosti by měla zhodnotit všechny relevantní faktory úspěchu, rizika a omezení, která mohou plánovaný projekt pozitivně či negativně ovlivnit. Jedná se o dokument, který souhrnně a ze všech realizačně významných hledisek popisuje investiční záměr. Jejím účelem je vyhodnotit všechny realizační alternativy, posoudit realizovatelnost daného projektu a poskytnout veškeré podklady pro samotné rozhodnutí (popř. rozhodnutí o přidělení dotace). Studie je zpracovávána v přípravné (předinvestiční) fázi projektu.



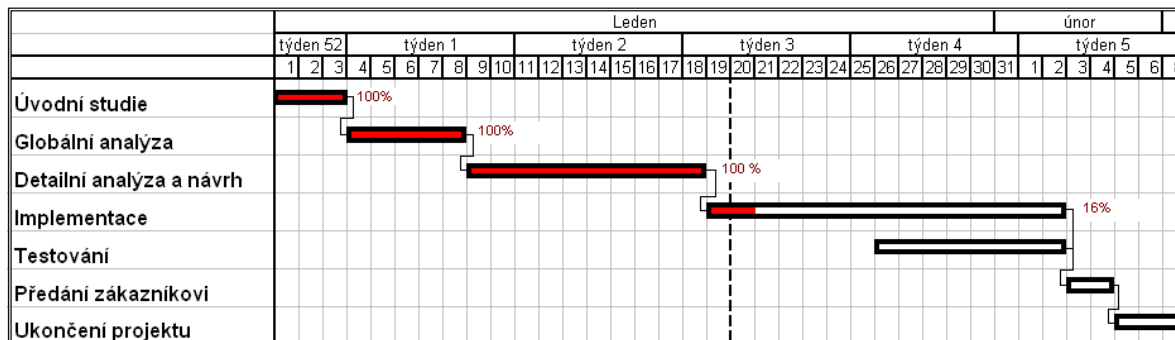
Osnova studie proveditelnosti:

- úvodní informace,
- zdůvodnění realizace projektu a analýza jeho potřebnosti,
- stručný popis podstaty projektu a jeho etap (aktivit),
- management projektu a řízení lidských zdrojů,
- technické a technologické řešení projektu,
- způsob zajištění projektu,
- finanční a ekonomická analýza,
- hodnocení efektivity a udržitelnosti projektu,
- harmonogram realizace projektu,
- analýza a řízení rizik,
- vliv projektu na životní prostředí a rovné příležitosti,
- zhodnocení projektu na základě výsledků studie.

3.11.3 *Ganttův diagram*

Ganttův diagram je grafické znázornění naplánované posloupnosti činností v čase, které se využívá při řízení projektů nebo programů. Ganttův diagram zobrazuje ve sloupcích (horizontálně) časové období, ve kterém se plánuje. Podle délky plánovaného projektu se zobrazuje období v odpovídající podrobnosti (roky, měsíce, týdny, dny). V řádcích (vertikálně) se pak zobrazují dílčí aktivity (někdy nazývány jako úkoly) – tedy kroky, činnosti nebo podprojekty a to v takovém pořadí, které odpovídá jejich logickému sledu v plánovaném projektu. Délka trvání dané aktivity je pak vztažena k časovému období.

Nejčastěji se používá pro plánování aktivit v rámci projektu nebo při koordinaci projektů v rámci nějakého programu. V praxi se používá jednoduchá forma Ganttova diagramu pouze pro grafické znázornění činností v rámci projektu v čase, kterou lze zrealizovat pomocí tabulky v jednoduchých kancelářských aplikacích. Složitější formu Ganttova diagramu představuje zobrazení různých návazností (kapacitních, věcných, technologických, atd.) mezi jednotlivými aktivitami.



Obr. č. 8: Ganttův diagram

3.11.4 CBA analýza (Analýza nákladů a přínosů)

Analýza nákladů a přínosů (zkratka **CBA** z anglického **Cost – Benefit Analysis**) slouží k hodnocení přínosů a nákladů různých strategických rozhodnutí, projektových záměrů, projektů, ale také jednotlivých úkolů. Obsahuje postup řešení problémů, které jsou s těmito projekty spojené. Analýza nákladů a přínosů představuje metodický postup, který umožňuje porovnat náklady a přínosy veřejného projektu, tj. jeho ekonomickou efektivitu.

Metoda porovnává benefity (Benefits), které vyjadřují jakékoliv pozitivní efekty, s náklady nebo újmy (Costs), které postihují negativní efekty investice. Jde o metodu, která porovnává jak náklady, tak přínosy daného projektu vyjádřené v peněžních jednotkách.

Podstatou metody je analýza dopadů investice na zapojené subjekty, kvantifikace zjištěných efektů a dále převod na společnou číselnou (ideálně finanční) jednotku.

Analýza se používá při hodnocení veřejně prospěšných projektů, kdy potřebujeme zohlednit širší společenský prospěch projektu a je nutné nefinanční benefity převést do finančního vyjádření. CBA analýza představuje výhodný hodnoticí nástroj u projektů, které mají více cílů, jednotlivé cíle však jsou částečně ve vzájemném konfliktu a vztahují se ke statkům, které nemají tržní cenu (např. životní prostředí).

- Costs („Újmy“) – veškeré negativní dopady na zkoumaný subjekt či skupinu subjektů. Jedná se o záporné efekty plynoucí z investice.
- Benefits („Přínosy“) – veškeré pozitivní dopady na zkoumaný subjekt či skupinu subjektů. Jedná se o kladné efekty plynoucí z investice.



3.12 Průřezové aktivity projektu

Průřezové aktivity projektu probíhají průběžně ve všech fázích projektu a umožňují koordinovat jednotlivé balíky prací a sledovat postup projektu.

3.12.1 Řízení rozsahu

Rozsah projektu (project scope) definuje hranice projektu. Jako rozsah projektu je obvykle označováno vše, co má být v rámci projektu vyprodukováno (produkty, zrealizované služby, vytvořené dokumenty, atd.). Z pohledu zainteresovaných stran představuje rozsah projektu souhrn všech dodávaných výstupů projektu. Projekt musí dodat ve svých výstupech vše, co je v jeho rozsahu popsáno, tedy produkt nebo služba realizovaná projektem bude dodána se všemi specifikovanými funkcemi a vlastnostmi. Při definování rozsahu projektu je také důležité specifikovat, co do rozsahu projektu nepatří.

Rozsah (hranice) projektu je potřeba definovat jak z věcného, tak i z časového a finančního hlediska, protože tyto pohledy musí být vzájemně provázány. Při definování hranic projektu je nutné vzít v úvahu i další parametry, například soulad s legislativními požadavky, ekologické limity apod.

Správně definovaný rozsah (hranice) projektu je nezbytným předpokladem úspěchu projektu. Vymezení hranic ušetří v průběhu realizace projektu mnoho zbytečných konfliktů, bez jejich vymezení se projekty mohou často vymknout kontrole a následně obtížně dosahují svých cílů. Je potřeba rozsah projektu také držet v rozumných mezích, aby náklady, čas i pracnost nenarůstaly nekontrolovatelně.

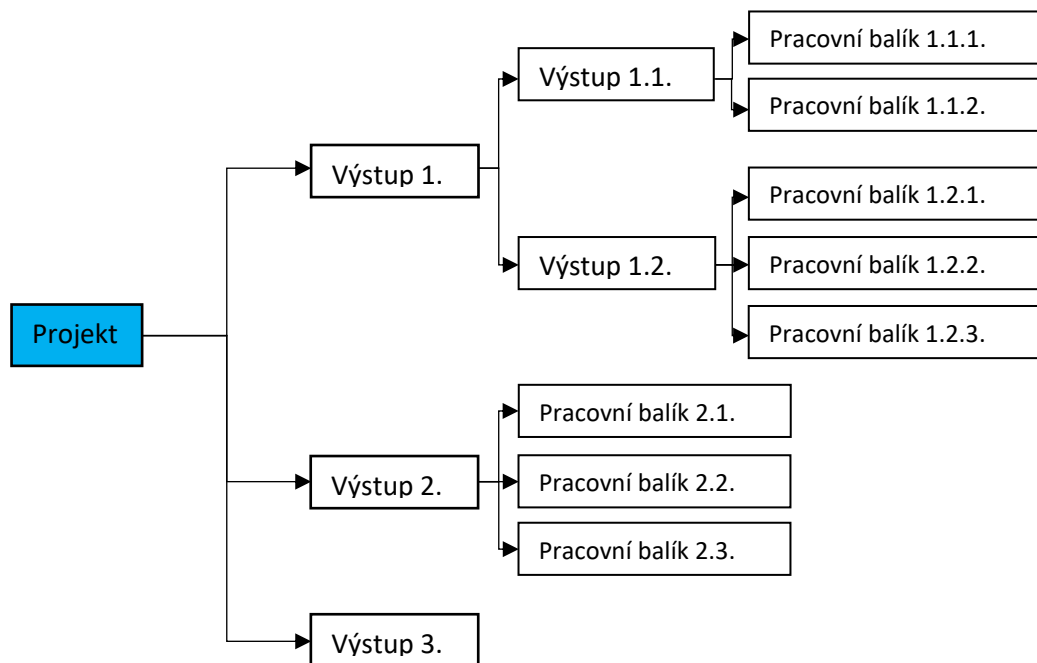
3.12.2 Hierarchická struktura prací (WBS)

Strukturování projektu do menších, lépe zvládnutelných celků, spolu s definicí vzájemných vazeb, je jedním ze základních principů projektového řízení. Strukturování projektu je předpokladem pro zahájení plánování základních parametrů projektu – kvality, času a nákladů.

Hierarchická struktura prací (zkratka WBS – Work Breakdown Structure) je produktově orientovaný hierarchický rozpad cíle projektu na jednotlivé produkty a podprodukty až na úroveň jednotlivých pracovních balíků, které musí být v průběhu projektu realizovány. Vytvoření WBS slouží ke zpřehlednění všech činností, které jsou potřebné k dodání výstupů projektu. V grafickém znázornění se jedná o stromovou strukturu, která je předpokladem pro to, že se nezapomene na nic důležitého a zároveň zaručí, že se nebudou dělat zbytečné činnosti.



Při sestavování WBS je nutné zahrnout všechny pracovní balíky, tedy i takové, které nejsou specifikovány jako dodávané položky, ale musí být realizovány pro dosažení výstupů (např. různé koordinační činnosti).



Obr. č. 9: Hierarchická struktura prací (WBS)

3.12.3 Zdroje

Management zdrojů spočívá v jejich plánování, identifikaci a přidělování. Zahrnuje optimalizaci způsobů jejich využívání v rámci časového harmonogramu projektu a jejich neustálé monitorování a řízení. Zdroje projektu zahrnují jak lidské zdroje (pracovníky), tak i zařízení, infrastrukturu (např. vybavení, informační technologie), znalosti, které jsou potřeba k vykonávání projektových prací. Zdroji jsou tedy buď lidé (pracovní zdroje) nebo věci (materiálové zdroje).

3.12.3.1 Kapacitní plánování zdrojů

Kapacitní plánování se zabývá procesy, které jsou potřebné pro realizaci projektu z hlediska zdrojů (tedy prostředků a pracovních sil), prostřednictvím analýzy potřeb. Cílem je stanovit, jaké pracovní síly, materiál a zařízení jsou nutné k provedení jednotlivých činností. Mezi hlavní procesy kapacitního plánování patří:

- určení potřebných zdrojů projektu a nároků na ně – stanovení nároků na jednotlivé druhy zdrojů a jejich celkové limitní množství v časovém plánu projektu,



- sestavení a analýza rozvrhu zdrojů projektu – výstupem kapacitního plánování je rozvrh zdrojů podle časového plánu projektu a jemu odpovídající nároky jednotlivých činností i celkové nároky projektu na zdroje.

Výstupy kapacitního plánování bývají buď v tabulkové, nebo grafické formě (histogramy, součtové S-diagramy).

3.12.3.2 *Kontrola zdrojů*

Zdroje projektu musí být přesně stanoveny už ve fázi plánování projektu. Pokud je plánovaná výše zdrojů vyšší než zdroje disponibilní, je nutné hledat jinou variantu pro realizaci projektu. Dojde-li v průběhu realizace projektu ke zvýšení požadavků na zdroje, je nutné identifikovat takové projektové činnosti, u kterých je možné dosáhnout úspor.

3.12.4 *Čas a fáze projektu*

Čas v projektu zahrnuje odhady a časové rozvržení činností, včetně přiřazování zdrojů jednotlivým činnostem, stanovování koncových termínů, monitoring a kontrolu vykonávání činností ve stanoveném čase. Všechny tyto aspekty je možné zobrazit v diagramu kritické cesty. Hlavním cílem časového plánování (řízení času) je určit, které činnosti je třeba vykonávat a kdy, a následně tyto činnosti seřadit do logické posloupnosti na časovou osu. Kvalitní, reálný a dobře zpracovaný harmonogram je základem úspěšného dokončení projektu.

Fáze je oddělený časový úsek v posloupnosti činností projektu. Součástí fáze projektu jsou jak hlavní dodávky, tak i rozhodnutí, na základě kterých je možné přejít do další fáze. Každá fáze má určen svůj cíl a dané časové rozmezí. V praxi se jednotlivé fáze projektu mohou překrývat.

Fáze lze v nejobecnějším pojetí rozdělit na:

- předprojektovou (přípravná),
- projektovou (realizační),
- poprojektovou (vyhodnocovací) viz kapitola „životní cyklus projektu“.

Postup časového plánování projektu:

- definování aktivit (viz WBS) – definování činností určených k realizaci v návaznosti na strukturu projektu; rozpad jednotlivých prvků do dalších úrovní; při definování činností neřešíme jejich souslednost, jde o prostý výčet aktivit,
- seřazení aktivit (síťové grafy) – nalezení logických vazeb mezi jednotlivými činnostmi; činnosti musí být realizovány v určitém pořadí a navazovat na sebe, aby bylo možné stanovit časový harmonogram; pomůckou pro řazení činností jsou tzv. **milníky** = významné události v rámci projektu, které indikují konec nebo zahájení další fáze řízení projektu,



- odhad doby trvání pro jednotlivé aktivity – stanovení času potřebného pro vykonávání jednotlivých činností; při odhadu trvání je nutné brát v potaz množství zdrojů, které jsou pro danou činnost potřeba; jednou z možností je výpočet nejpravděpodobnější doby trvání pomocí metody **PERT** (Program Evaluation and Review Technique),
- sestavení harmonogramu – obvykle metodou kritické cesty (**CPM** – Critical Path Metod) = stanovení nejkratší možné doby, za kterou může být projekt dokončen,
- průběžná kontrola harmonogramu a reflektování rizik a změn – v případě potřeby přeplánování harmonogramu.

3.12.5 Náklady a financování

Řízení nákladů a finanční řízení obsahuje všechny činnosti, které jsou nezbytné pro plánování, monitorování a kontrolu nákladů v průběhu celého životního cyklu projektu. V rámci řízení nákladů projektu dochází k odhadům nákladů na jednotlivé pracovní balíky i na celý projekt a vytváří se rozpočet celého projektu. Řízení nákladů zahrnuje porovnávání plánovaných a skutečných nákladů a odhady zbývajících nákladů. Jednotlivé náklady musí být měřitelné a spočitatelné.

Finanční řízení zajišťuje znalost finančních zdrojů ve všech fázích realizace projektu. Pro financování projektů existují různé možnosti, např. interní finanční zdroje, bankovní půjčky, fondy EU, státní rozpočet, atd. Je důležité dostupné varianty prozkoumat a vybrat vhodnou z nich v dostatečném předstihu ještě před zahájením projektu.

3.12.5.1 Plánování nákladů a stanovení rozpočtu projektu

K plánování nákladů a sestavení rozpočtu dochází ve fázi plánování projektu a navazuje především na časové plánování a plánování zdrojů. Rozpočet projektu lze definovat jako celkový objem prostředků přidělených na projekt, který je obvykle rozdělený do výdajových kategorií (např. dle funkčních celků a rozpočtových položek, investiční x neinvestiční výdaje, EU podíl x SR podíl) a rozfázovaný v čase.

Náklady projektu obvykle dělíme na přímé a nepřímé. Při sestavení plánu rozpočtu je vhodné stanovit nejprve přímé náklady, tedy takové, které přímo souvisejí s realizací projektu. Nepřímé náklady jsou takové, které nejsou nebo nemohou být přímo spojené s konkrétní aktivitou daného projektu (např. náklady na provoz, energie, osobní náklady). V rámci projektu bývají vyjádřeny v procentech vzhledem k celkovým přímým nákladům.

Každý rozpočet projektu by měl obsahovat finanční rezervu na krytí zvýšených nebo nepředvídatelných výdajů. Součástí plánování rozpočtu by měly být i plánované náklady na následný provoz projektu.



3.12.6 Řízení lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů je chápáno jako proces identifikace projektových rolí, odpovědností, požadovaných schopností a vzájemných vztahů. Cílem tohoto procesu je ustanovit projektové role a odpovědnosti projektového týmu.

Aby byl projekt úspěšně realizován, je nutné definovat 4 základní procesy v oblasti řízení lidských zdrojů:

- plánování lidských zdrojů,
- nábor projektového týmu,
- rozvoj projektového týmu,
- řízení projektového týmu.

Projektový manažer by měl disponovat třemi základními skupinami kompetencí:

- znalost – znalosti projektového manažera o projektovém řízení,
- výkonnost – co je projektový manažer schopen vykonat a splnit, když aplikuje své znalosti,
- osobnost – chování projektového manažera při práci na projektu.

Vedle těchto tří základních skupin je kladen důraz i na interpersonální dovednosti projektového manažera jako jsou vedení, team building, komunikace, motivace, schopnost rozhodování, vyjednávání, schopnost řešit konflikty apod.

Řízení projektového týmu vyžaduje řadu manažerských schopností, které jsou zaměřené nejen na komunikaci, vyjednávání a vedení, ale především na řešení konfliktů. Dle PMBOK je možné řešit konflikty následujícími způsoby:

- vyvarovat se – odejít z konfliktní situace, odložit problém na později,
- přizpůsobit se – najít shodu, uznat pozici oponenta pro zachování dobrých vztahů,
- urovnat – hledat řešení pro všechny strany (win-win řešení),
- vynucovat – potlačovat jeden názor na úkor jiného (win-lose řešení),
- spolupracovat – zvažovat všechny úhly pohledu a hledat konsenzus.

Volba dané techniky závisí na schopnostech a zkušenostech projektového manažera, techniky je možné volit podle konkrétních situací a vzájemně je kombinovat.

3.12.7 Komunikace v projektu

Principem komunikace v projektu je efektivní výměna informací mezi zainteresovanými stranami. Efektivní komunikace je klíčovým prvkem úspěšnosti projektu a je jednou ze základních činností projektového manažera a jeho týmu. Komunikační dovednosti obvykle chápeme jako umění jednat s lidmi.



Komunikace může mít ústní, písemnou, textovou či grafickou podobu, může být formální či neformální, dobrovolná nebo na vyžádání apod. Sdělování informací probíhá jak v rovině verbální, tak v rovině neverbální. K efektivní komunikaci partnerů je zapotřebí dodržovat základní principy správné komunikace, mezi něž patří např. aktivní naslouchání, tolerance, trpělivost, poskytování pravdivých a srozumitelných informací, konstruktivnost či převzetí odpovědnosti za sdělované informace a komunikaci si ověřovat zpětnou vazbou.

3.12.8 Zainteresované strany

Zainteresované strany jsou lidé či skupiny, které mají zájem na výkonu nebo úspěchu projektu nebo které jsou projektem ovlivněny. Úkolem projektového manažera je určit všechny zainteresované strany a identifikovat jejich zájmy. Zainteresovanými stranami obvykle bývají manažer projektu, projektový tým, sponzoři, vlastníci, dodavatelé, instituce, stát, média, skupiny obyvatelstva aj.

Zainteresované strany můžeme rozdělit dle významnosti na dvě skupiny – primární a sekundární.

Primární zainteresované strany jsou:

- vlastníci a investoři,
- zaměstnanci,
- zákazníci,
- odchodní partneři, především dodavatelé,
- místní komunita.

Mezi sekundární zainteresované strany můžeme zařadit:

- veřejnost,
- vládní instituce a samosprávné orgány,
- konkurenty,
- lobbisty a nátlakové skupiny,
- média,
- občanská (obchodní) sdružení.

Hlavním úkolem při řízení zainteresovaných stran je jejich identifikace a definování jejich očekávání, stejně tak definice hrozby i možného pozitivního vlivu z jejich strany. Současně je potřeba připravit a realizovat vhodnou strategii při jednání s nimi (komunikační strategii). Návrh komunikační strategie je řešen obvykle již na počátku projektu, aby hlavní zainteresované strany byly včas informovány o očekávaných výstupech a cílech projektu, způsobu jeho přípravy a zadání.



3.12.9 *Monitoring a reporting*

Monitoring a reporting v projektu zahrnuje integrovanou kontrolu, řízení a podávání zpráv o projektu. Kontrola a řízení projektu (monitoring) vychází z cílů, plánů a smluv projektu a měří skutečný pokrok projektu a jeho efektivitu, porovnává projekt s plánem a v případě potřeby činí nápravná opatření. Podávání zpráv (reporting) poskytuje informace o stavu projektu a předpovídá jeho budoucí vývoj až do fáze ukončení projektu.

Pro efektivní řízení projektu je důležité neustále sledovat a vyhodnocovat jeho průběh. Projektový tým by si měl zajistit, aby o zjištěných skutečnostech dostával zprávy, které popisují stav a průběh činností projektu. Při porovnání skutečností s plánem lze identifikovat případné odchylky a po jejich vyhodnocení rozhodnout, jaká opatření je nutné přijmout, aby se skutečnost co nejvíce přiblížila plánu.

Pro účinné sledování stavu projektu (monitoring) je nutné nastavit měřitelné hodnocení spotřebovaných nákladů, použitého množství zdrojů, spotřebovaného času, apod. Sledování musí být prováděno ve stejných jednotkách, struktuře a intervalech, tak jak je stanoveno v plánu.

Příprava standardizovaného monitoringu zahrnuje:

- stanovení monitorovacích indikátorů,
- stanovení formy a struktury,
- stanovení četnosti,
- způsob vyhodnocení a reportingu.

Pro efektivní reporting (podávání zpráv) je potřeba přesně stanovit:

- kdo bude zprávy podávat (stanovení osobní odpovědnosti),
- komu se budou zprávy podávat (označení osoby a místa),
- jaký bude obsah zprávy (časové a nákladové plnění, čerpání zdrojů, atd.),
- jaká bude forma zprávy (struktura v členění),
- kdy budou zprávy podávány (přesný termín, k němuž je prováděna kontrola, a termín, do kterého má být zpráva podána),
- jakým způsobem budou zprávy podávány (e-mail, fax, apod.).

3.12.10 *Řízení rizik*

Řízení rizik a příležitostí je neustálý proces, který probíhá v průběhu všech fází životního cyklu projektu. Znalosti týkající se řízení rizik a příležitostí získané po ukončení projektu následně přispívají k úspěchu budoucích projektů. V průběhu celého projektu musí projektový tým sledovat zejména možné nepříznivé vlivy na projekt a připravovat opatření, která by rizika snížila a zvýšila tak pravděpodobnost úspěšného dokončení projektu. Již v předprojektové



etapě jsou posuzovány příležitosti a rizika pro realizaci projektu (viz Studie příležitosti) a následně jsou posuzovány rizika provádění projektu (viz Studie proveditelnosti). Komplexní analýza rizik by pak měla být provedena v rámci návrhu podrobného plánu projektu a rizika je nutné sledovat po celou dobu realizace projektu.

Řízení rizik (Risk Management) zahrnuje:

- analýzu rizik,
- sledování rizik – neustálé zjišťování, zda se nezměnila hodnota rizika, zda nevzniklo nové riziko či nepominulo již identifikované nebezpečí.

Analýza rizik zahrnuje:

- identifikaci rizik (nalezení hrozících nebezpečí),
- posouzení rizik (ohodnocení, kvantifikace rizik),
- reakci na rizika (nalezení vhodné reakce na zjištěné riziko).

3.12.10.1 Identifikace rizik

V této fázi identifikujeme, která rizika mohou ohrozit projekt, tato nebezpečí zaznamenáme a popíšeme. Je potřeba identifikovat zejména významná rizika, která mohou významně ovlivnit úspěch projektu. Po identifikaci jsou veškerá rizika zapsána do Registru rizik. **Registr rizik** obsahuje popis rizika, jeho významnost, příčiny, pravděpodobnost, dopad rizika, vlastníka rizika a stav všech rizik. Je to nástroj, ve kterém tyto informace sdružujeme a udržujeme aktuální. Registr rizik je živý dokument, protože rizika se v průběhu realizace projektu mění. Některá rizika postupně přestanou hrozit a zároveň se objeví nová, která jsme dříve neidentifikovali. Registr rizik by měl být sestaven již v průběhu plánování projektu, kdy rizika můžeme identifikovat na základě vnějších podmínek a zkušeností z minulých projektů.

3.12.10.2 Posouzení (hodnocení) rizik

Při hodnocení rizik se snažíme odhadnout pravděpodobnost výskytu určitého rizika a výši předpokládaného negativního dopadu na projekt. Posouzení rizik projektu může být:

- kvantitativní – pravděpodobnost rizika a hodnota ztráty je vyjádřena číselnou hodnotou,
- kvalitativní – pravděpodobnost rizika a hodnota ztráty je vyjádřena slovní hodnotou (např. vysoká pravděpodobnost, střední pravděpodobnost, nízká pravděpodobnost) nebo bodovací stupnicí (např. desetibodové).



| Pravděpodobnost (výskytu nebezpečí) | Následky | | | |
|--|------------|------|---------|-------|
| | Nevýznamné | Malé | Střední | Velké |
| A (téměř jisté) | 1 | 2 | 3 | 3 |
| B (pravděpodobné) | 1 | 2 | 2 | 3 |
| C (méně pravděpodobné) | 1 | 2 | 2 | 3 |
| D (nepravděpodobné) | 1 | 1 | 2 | 2 |
| E (vzácné) | 1 | 1 | 1 | 2 |

Obr. č. 10: Matice rizik

3.12.10.3 Reakce na rizika

Po posouzení hodnoty identifikovaného rizika je nutné připravit vhodnou reakci na dané riziko. Nejjednodušší reakcí je rozhodnout se riziko pasivně přijmout – akceptovat. Hodnotu akceptovatelného rizika by si měl určit projektový tým. Na riziko s vyšší hodnotou je zapotřebí reagovat nějakým vhodným opatřením, které by snížilo jeho hodnotu.

Nejčastěji se v praxi používají tyto rizikové strategie:

- eliminace (vyloučení) rizika – nalezení jiného řešení, které rizikovou událost neobsahuje,
- přenesení (pojištění) rizika – dopad rizika je přesměrován na „třetí stranu“,
- zmírnění (oslabení) rizika – navržení opatření, které by snížilo velikost dopadu nepříznivé události,
- akceptace rizika – víme o riziku, nečiníme žádná opatření a řešíme jej, až když nastane,
- náhradní řešení (záložní plán) – řešení pro případ, že riziko nastane.

3.12.11 Řízení kvality

Kvalita je v rámci ISO norem definována jako „souhrn všech znaků produktu nebo služby, které ovlivňují jejich schopnost uspokojit stanovené a předpokládané potřeby“. Kvalita (neboli parametry dané třídy jakosti) je definována zákazníkem. Proces řízení kvality projektu prostupuje všechny fáze projektu a odpovědnost za řízení kvality projektu má management projektu.

Ve vztahu k projektům rozlišujeme dvě hlediska aplikace kvality:

- kvalitu procesů projektu,
- kvalitu produktu projektu.

Pokud by nebylo splněno jedno z těchto dvou hledisek, může to mít značný vliv na produkt projektu, zainteresované strany či celou projektovou organizaci. Kvalita procesů i produktu



projektu vyžaduje systematický přístup, jehož cílem je zajistit, aby byly splněny potřeby zákazníka.

Odpovědnost za řízení kvality projektu má projektový manažer a jeho tým. Úkolem projektového manažera je sledovat konkrétní výsledky projektu, posoudit, zda odpovídají příslušným normám kvality a v případě neuspokojivých výsledků určit způsoby odstranění příčin. Projektový tým by měl být seznámen s identifikovaným problémem, doporučeným řešením a následnou implementací tohoto řešení. Řízení kvality má v projektu stejnou důležitost jako řízení času nebo nákladů.

Plán řízení kvality vytváří projektový manažer společně s projektovým týmem. Tento dokument popisuje, jakým způsobem bude kvalita daného projektu dosažena.

3.12.11.1 *Řízení kvality v rámci projektu*

Řízení kvality v rámci projektu obsahuje procesy, které vedou k uspokojení potřeb, na jejichž základě je projekt realizován. Hlavními procesy řízení kvality v rámci projektu jsou:

- plánování kvality – určení, jaké normy kvality se vztahují na daný projekt, a stanovení, jak tyto normy splnit; základní zásadou managementu kvality je: „Kvalita se plánuje, ne kontroluje.“,
- zabezpečování kvality – pravidelné vyhodnocování celkového plnění projektu; kontrola, že projekt bude vyhovovat příslušným normám,
- řízení kvality – sledování konkrétních výsledků projektu s cílem stanovit, zda odpovídají příslušným normám kvality; v případě nevyhovujícího plnění určení způsobu odstraňování příčin.

3.12.11.2 *Standardy řízení kvality*

Zajištění kvality projektu je možné způsobem certifikace kvality dle norem **ISO (Mezinárodní organizace pro standardizaci)**. Mezinárodní organizace pro standardizaci byla založena v Ženevě a je celosvětovou federací národních normalizačních orgánů. ISO 9000 je standard pro řízení kvality, který je aplikovatelný na jakýkoli produkt, službu nebo proces. Přístupy zabezpečování kvality podle norem řady ISO 9000 jsou označovány za tzv. **normativní přístupy**, to znamená, že jejich prostřednictvím je navozován normativní přístup k řízení (byrokratičnost, statické řízení, řád, disciplína).

Moderní koncepcí systému řízení kvality je **Total Quality Management (TQM)**. Jedná se o velmi komplexní metodu řízení, která klade důraz na řízení kvality ve všech dimenzích života organizace. Jeho cílem je vytvoření a zavedení vlastní celopodnikové strategie kvality. TQM znamená neustálé zlepšování, které vede k dosahování požadovaných výsledků. Překračuje rámec řízení kvality a je současně i metodou strategického řízení



a manažerskou filozofií celé organizace. Filozofie TQM zahrnuje a vzájemně integruje řadu různých dimenzí – marketing, vedení, inovace, strategii i uspokojení zájmových skupin. Dá se říci, že **Total Quality Management** je celostní přístup ke kvalitě podobný přístupu řady **ISO 9000** (který má největší uplatnění v Evropě). Zavedení TQM však bývá náročnější, protože obsahuje více měkkých faktorů.

3.12.11.3 Registr kvality

Registr kvality je rejstřík, který obsahuje souhrnné informace o všech plánovaných a uskutečněných aktivitách kvality. Účelem Registru kvality je:

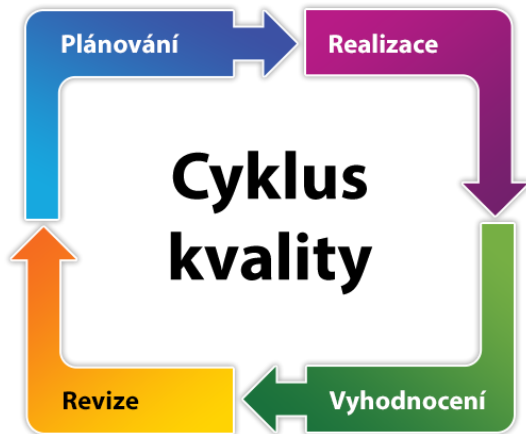
- vytvořit unikátní referenci o každé aktivitě týkající se kvality,
- fungovat jako seznam všech záznamů o jakosti produktu,
- představovat sumář pro množství a typ provedených kvalitativních aktivit.

3.12.11.4 Prokazování kvality projektu (Quality Assurance)

Prokazování kvality je nezávislé posouzení, zda směřování projektu, jeho řízení a výstupy jsou adekvátní (rozsahu, složitosti, důležitosti) a jsou v souladu s přijatými projektovými dokumenty a standardy. Cílem této aktivity je dohlédnout, že projekt je vytvářen tak, že jeho jednotlivé části (výstupy) budou mít odpovídající kvalitu, která byla předem stanovena. Všechny výstupy projektu musí vyhovovat předem schváleným požadovaným kvalitativním ukazatelům a všechny závady musí být odstraněny (včetně interních produktů). Prokazování kvality je ale nejen posouzení, zda projekt splňuje současné požadavky na kvalitu, ale současně i praktická pomoc při nastavování kvalitativních parametrů.

Mezi kontrolované oblasti v rámci prokazování kvality projektu obvykle patří:

- řízení projektu,
- rozsah projektu,
- harmonogram,
- výstupy projektu,
- rizika,
- zdroje,
- změny projektu,
- dokumenty,
- ukládání dokumentů,
- dodržování zákona o zadávání veřejných zakázek,
- procesy organizace,
- pravidla financování.



Obr. č. 11: Cyklus neustálého zlepšování kvality

3.12.12 Řízení změn

Řízení změn je významnou součástí projektového řízení a má rozhodující význam v projektové (realizační) fázi projektu. Změny jsou běžnou součástí projektu a vzhledem k neočekávatelným událostem v projektu jsou nevyhnutelné. Je nutné změny sledovat a neustále porovnávat s původními záměry a cíli projektu. Změna rozsahu projektu nebo specifikací výstupů probíhá formalizovaným, oficiálně schváleným postupem. Tento proces zahrnuje odsouhlasení procesu rozhodnutí o změně, odsouhlasení potřeby změny, rozhodnutí o přijetí změny a realizaci změny. Všechny zainteresované strany musí být o změnách informovány.

Mechanismus řízení změn lze rozdělit do následujících fází:

1. fáze identifikace změny:
 - podnět ke změně,
 - zpracování a předložení požadavku na změnu (písemné vyjádření důvodu změny; popis toho, co má být změněno a jaký je cílový stav; uvedení toho, kdo změnu navrhuje),
 - analýza požadavku (varianty řešení a dopady změny, výběr vhodné varianty),
 - schválení nebo neschválení změny,
2. fáze implementace schválené změny:
 - zavedení změny,
 - monitorování zavedení změny (sledování odchylek od plánovaného stavu),
3. fáze ukončení:
 - zpracování závěrečné zprávy o změně (vyhodnocení kladů a nedostatků procesu řízení konkrétní změny; využití při řízení další změny),
 - schválení závěrečné zprávy.



Změnový požadavek je formální dokument, který popisuje požadavek na změnu rozsahu projektu vzhledem k původnímu rozsahu projektu. Musí být vždy konkrétní a přesně vyjadřovat důsledky změny. Navrhovatel změny v něm musí popsat změnu, zdůvodnit změnu, přesně popsat změnou dotčené skutečnosti a objektivně zhodnotit dopady změny na cíle projektu.

Změnu můžeme definovat jako odchylku implementovanou od plánu projektu. Každá změna je reakcí na podnět, který je buď vnější (vyvolán z okolí projektu) nebo vnitřní (vyvolán projektem samým).

Změny, které mají vliv na projekt, nemohou být řízeny nahodile. Všechny změny musí být zaznamenány v písemné formě a musí být schváleny odpovídajícím orgánem (řídící výbor, statutární orgán, řídící orgán, atd.). Za řízení změn v projektu je zodpovědný projektový manažer.

Nejčastější chyby při řízení změn:

- změny nejsou důsledně dokumentovány,
- změny jsou plánovány bez účasti odpovídajících pracovníků,
- lidé pracující na projektu nejsou o změně včas informováni,
- změna není schválena odpovědným orgánem (projektový manažer ji nepředloží ke schválení).

Podle vlivu na projekt můžeme změny rozdělit do tří tříd:

1. významné důsledky – tyto změny mají zásadní vliv na projekt (např. ovlivňují trojimperativ projektu),
2. podstatné důsledky – mají významný vliv na projekt (např. ovlivňují organizaci projektu),
3. méně podstatné důsledky – mají bezvýznamný vliv na projekt.

3.12.13 Řízení dokumentace

Dokumentace projektu představuje důležité informace nejen pro projektového manažera a projektový tým, ale i pro všechny zainteresované strany projektu. Dokumentace projektu umožňuje zachytit důležitá fakta týkající se návrhu a implementace projektu (textem, obrázky, grafy, tabulkami, schémata, diagramy a jinými prostředky).

Dokumentace musí být:

- jasně definovaná,
- dobře strukturovaná a přehledná,
- jednoduchá,
- aktuální,
- snadno dostupná všem, kdo s ní pracují.



Projektový manažer a projektový tým musí dobře navrhnout strukturu a obsah projektové dokumentace, aby bylo zachyceno vše, co je pro řízení projektu nezbytné, ale zároveň se zbytečně nezvyšovala administrativní náročnost řízení projektu. Vyhodnocování dokumentovaných údajů o projektu přispěje k neustálému zlepšování úrovně řízení projektu a získání nových poznatků a zkušeností se použije u budoucích projektů.

Pro snadnou a rychlou orientaci je vhodné, aby dokument měl následující náležitosti:

- jednoznačný název dokumentu,
- datum vzniku dokumentu,
- kdo ho vyhotovil,
- kdo a kdy ho schválil,
- pro koho byly pořízeny kopie,
- jaký je stupeň utajení,
- platnost dokumentu,
- verze dokumentu a případně další jiné údaje.

Příklad pojmenování elektronického dokumentu:

ZkratkaNázvuProjektu_NázevDokumentu_VerzeDokumentu_DatumDokumentu.pripona

- zkratka názvu projektu: všeobecně uznávaná zkratka nebo první písmena ze slov názvu projektu,
- název dokumentu: zkrácený název dokumentu,
- verze dokumentu: verze dokumentu ve formátu v01 až v99,
- datum dokumentu: datum ve formátu RRRRMMDD (RokMěsícDen).

Projektová dokumentace může mít jak listinnou, tak elektronickou podobu. Podle typu dokumentace mohou pro úložiště dokumentů sloužit např. projektová knihovna či projektový depozitář, elektronické dokumenty mohou být ukládány např. na sharepoint.

3.12.14 Archivace dokumentů

Základním legislativním předpisem pro oblast spisové a archivní služby v České republice je v současnosti **Zákon č. 499/2004 Sb., o archivnictví a spisové službě a o změně některých zákonů**, který vstoupil v účinnost od 1. ledna 2005 a poprvé historicky legislativně upravil problematiku spisové služby. Především hromadný nástup elektronických dokumentů do praxe úřadování i další rozvoj eGovernmentu v České republice si v roce 2009 vynutil další významnou legislativní úpravu zákona o archivnictví a předpisů souvisejících. Na počátku této nové etapy stála novela uvedeného zákona, a to s účinností od 1. července 2009. Elektronické dokumenty změnily praxi spisové služby natolik, že musela být připravena nová prováděcí



vyhláška o spisové službě a ke stejnému datu (tj. k 1. 7. 2009) byl poprvé vyhlášen ministerstvem vnitra tzv. **Národní standard pro elektronické systémy spisové služby**.

K 1. červenci 2012 došlo k další etapě legislativních změn, která je v oblasti správy dokumentů spojena především s řešením otázek výběru a následně dlouhodobého uchovávání dokumentů v digitální podobě. K uvedenému datu byla vyhlášena další novela zákona o archivnictví a spisové službě a s účinností od 1. srpna 2012 byla přijata **Vyhláška č. 259/2012 Sb., o podrobnostech výkonu spisové služby**.

Období legislativních změn v rámci správy dokumentů představuje také implementace dvou významných evropských nařízení do českého právního řádu. Nejprve je třeba zmínit **Nařízení eIDAS EU č. 910/2014, o elektronické identifikaci a službách vytvářejících důvěru pro elektronické transakce na vnitřním trhu**, které s účinností od 1. července 2016 plně nahradilo původní evropskou směrnicí o elektronickém podpisu. Dalším evropským předpisem, který zásadně ovlivňuje aktuální podobu české legislativy správy dokumentů, je **Nařízení EU č. 679/2016 (GDPR), obecné nařízení o ochraně osobních údajů**, které vstoupilo v platnost dne 25. května 2018.

Povinnost uchovávat dokumenty je dále upravena např. **Zákonem č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů**, **Zákonem č. 500/2004 Sb., správní řád, ve znění pozdějších předpisů** a u projektů spolufinancovaných z evropských strukturálních a investičních fondů je dále nutné řídit se pravidly a požadavky řídících dokumentů a příruček relevantního dotačního titulu.

3.13 Projektová kancelář

Projektová kancelář (Project Management Office – PMO) je funkce nebo oddělení v rámci organizace, které obvykle tvoří určité rozhraní mezi trvalou a dočasnou organizací a které definuje a udržuje standardy projektového řízení v organizaci. Pojetí projektové kanceláře bývá různé – projektová kancelář může dohlížet nad probíhajícími projekty a uchovávat výstupy ukončených projektů pro budoucí užití.

Hlavní funkce projektové kanceláře:

- definiční – definování projektového řízení a jeho implementace v organizaci,
- kontrolní – kontrolní orgán projektů dané organizace,
- realizační – zdroj projektových manažerů, kteří jsou nasazováni na různé projekty,
- podpůrná – místo, které mohou využívat různé projektové týmy (zasedací místnost, apod.).



Projektová kancelář by měla být pokud možno co nejvíce nezávislým oddělením v rámci trvalé organizace. Tím je zajištěn objektivní a nestranný přístup vůči jednotlivým útvarům organizace a nezávislé posuzování projektů z hlediska celé organizace.

3.14 Program

Program je soubor souvisejících, společně řízených projektů a organizačních změn, které byly společně spuštěny za účelem dosažení strategickým cílů a přínosů, které chce organizace dosáhnout. Po jeho dosažení je program ukončen. Strategické cíle organizace jsou dosahovány pomocí programů a projektů, řízení programu je tedy nástroj, pomocí kterého organizace implementuje svůj strategický plán.

Program tvoří vzájemně propojené akce, tedy projekty a další doplňující úkoly, které společně dosahují cílů jedné celkové strategie nebo jednoho strategického záměru (cíle). Zatímco projekty jsou realizovány za účelem dosažení nějaké konkrétní změny, programy jsou realizovány z důvodu potřeby dosažení nějakého strategického cíle organizace. Za tímto účelem pak sdružují projekty, komplexní projekty a další aktivity.

Základní rozdíly programu oproti projektu jsou patrné v následujících aspektech:

- konkrétnost cíle – strategické cíle mají obvykle vyšší úroveň detailu,
- detailnost plánu – programy často nemají příliš podrobný plán,
- doba trvání – programy obvykle trvají několik let.

Příkladem mohou být operační programy EU, které byly definovány na základě strategie EU, mají své globální a operační cíle. Žadatelé o dotace pak předkládají jednotlivé projekty, které musí být v souladu se zaměřením programu, ale nemusí být přímo vzájemně propojeny (věcně nebo časově). Jednotlivé projekty pak mají své vlastní cíle.

Základní charakteristiky programu:

- všechny projekty, které jsou součástí programu, nemusí být plánovány nebo identifikovány na začátku programu,
- projekty později zařazené do programu často závisí na výstupech předchozích projektů,
- termíny dokončení bývají definovány jako body, v nichž jsou dosaženy přínosy,
- obsah programu prochází vždy velkými proměnami,
- důležitost projektů v rámci programu je třeba nepřetržitě sledovat ve vztahu ke strategii celého programu.



3.15 Portfolio

Portfolio je soubor projektů a případně programů, které nemají společný cíl a které byly seskupeny dohromady za účelem řízení, vzájemné kontroly, koordinace a optimalizace. Projekty a programy v portfoliu se většinou vzájemně ovlivňují pouze sdílenými zdroji a jejich časovým rámcem. Řízení portfolia projektů a programů tedy znamená stanovování priorit projektům a programům v rámci celé organizace.

Na rozdíl od projektů a programů, které mají jasně vymezený začátek a konec, portfolio existuje kontinuálně. Tento soubor se může skládat z veškerých projektů a programů dané organizace, nebo může organizace rozdělit své projekty (programy) do více portfolií, např. dle oboru či tématu. Může se tedy jednat např. o portfolio IT projektů, vývojových projektů, atd. Sestavit a řídit projektové portfolio je obvykle potřeba ve fázi, kdy počet projektů (programů) v organizaci se zvýší natolik, že vyvstane potřeba je vzájemně koordinovat (z hlediska finančních zdrojů, lidských zdrojů, atd.). Řízení portfolia se pak stává klíčovou činností dané organizace.

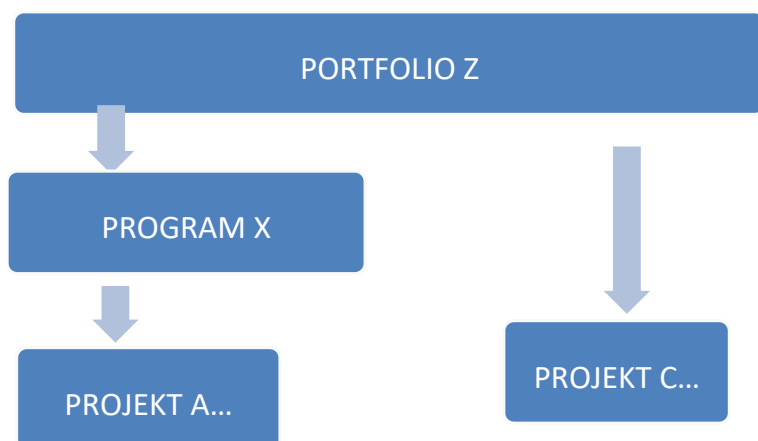
Za řízení portfolia obvykle zodpovídá manažer portfolia, který vykonává především monitorovací, administrativní a operativní činnosti nad portfoliem. Ve větších organizacích může být zřízeno i samostatné oddělení, které se obvykle nazývá kancelář řízení portfolia.

Program versus portfolio:

Řízení programu je nástroj pro implementaci strategické změny.

X

Řízení portfolia je nástroj pro koordinaci kontinuity projektů a programů v dané organizaci.



Obr. č. 12: Projekt, program, portfolio



4 Zdroje financování projektů

V rámci přípravy a realizace projektů spolufinancovaných z rozpočtu Evropské unie a Finančních mechanismů je třeba postupovat v souladu s platnou legislativou České republiky i Evropské unie, interními akty řízení Ministerstva a dodržovat veškeré metodiky platné pro příslušný operační program nebo fond.

4.1 Fondy Evropské unie

Kohezní politika EU neboli politika hospodářské, sociální a územní soudržnosti EU, je politikou, jejímž hlavním účelem je přispět ke snižování disparit mezi úrovní rozvoje různých regionů, snížení zaostalosti nejvíce znevýhodněných regionů a posilování hospodářské, sociální a územní soudržnosti za účelem rozvoje EU. Klíčovým nástrojem evropské politiky soudržnosti, který byl vytvořen v souladu s principy hospodářské a sociální soudržnosti, jsou pro období 2014 – 2020 **Evropské strukturální a investiční fondy (ESIF)**, skrze které mohou žadatelé čerpat finanční prostředky z rozpočtu EU.

4.1.1 *Evropské strukturální a investiční fondy 2014 – 2020*

ESIF v České republice tvoří 5 fondů, mezi které patří:

- Evropský fond pro regionální rozvoj,
- Evropský sociální fond,
- Fond soudržnosti,
- Evropský námořní a rybářský fond,
- Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova.

Základním zastřešujícím dokumentem pro čerpání finančních prostředků z ESIF v programovém období 2014 – 2020 je Dohoda o partnerství. Dohoda o partnerství byla definitivně schválena Evropskou komisí dne 26. srpna 2014, čímž byl ukončen téměř tříletý proces tvorby a vyjednávání tohoto dokumentu.

Je potřeba zdůraznit, že ESIF neslouží k financování jednotlivých samostatných projektů, nýbrž z nich plynou finance do víceletých rozvojových programů, které společně vypracovávají regiony, členské státy a Komise. Ze strukturálních fondů se peníze čerpají v několikaletých cyklech, tzv. programových obdobích, která trvají zpravidla 7 let. Nyní probíhá programové období 2014 – 2020.

Pro Českou republiku byly v rámci současného programového období schváleny Evropskou komisí finanční prostředky ve výši téměř 24 miliard €. Smyslem a cílem jejich využití je podpora hospodářského růstu a zároveň snižování sociálních a ekonomických nerovností mezi státy a regiony Evropské unie (tzv. politika soudržnosti).



Podmínky a pravidla pro fungování všech ESIF definuje Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 1303/2013 o společných ustanoveních Evropských strukturálních a investičních fondů, o kterém se hovoří jako o obecném nařízení.

4.1.1.1 Evropský fond pro regionální rozvoj (EFRR/ERDF – European Regional Development Fund)

Evropský fond pro regionální rozvoj je jedním z ESIF a vznikl v roce 1974 jako základní nástroj regionální politiky k financování strukturální pomoci prostřednictvím regionálních rozvojových programů orientovaných na nejvíce postižené oblasti a ke snižování meziregionálních nerovností a dodnes je objemem alokovaných finančních prostředků největším fondem ze všech ESIF. Tento fond se zaměřuje na modernizaci a posilování hospodářství členských států.

Klíčovými oblastmi, kam by měla směřovat podpora z EFRR, jsou investice a výzkum, digitální agenda, podpora malých a středních podniků a podpora nízkouhlíkového hospodářství. Podporovány jsou investiční (infrastrukturní), tvrdé projekty jako např. výstavba silnic a železnic, odstraňování ekologických zátěží, výstavba čističek odpadních vod, budování stokových systémů, podpora inovačního potenciálu podnikatelů, rozvoj a obnova sportovních areálů, rekonstrukce kulturních památek, výsadba regenerační zeleně, instalace obnovitelných zdrojů energie, výstavba či oprava infrastruktury pro poskytování zdravotní péče, zavádění služeb elektronické veřejné správy.

4.1.1.2 Evropský sociální fond (ESF)

Evropský sociální fond vznikl v roce 1960 jako hlavní nástroj k realizaci sociální politiky a zaměstnanosti EU s cílem posílit mobilitu pracovníků a zlepšit jejich pracovní příležitosti na společném trhu. Tento fond se zaměřuje na projekty rozvoje zaměstnanosti a vytváření nových pracovních míst, integrace dlouhodobě nezaměstnaných do pracovního procesu, rozvoj trhu práce a lidských zdrojů.

Z ESF se financují neinvestiční (neinfrastrukturní), měkké projekty, jako např. rekvalifikace nezaměstnaných a podporu návratu lidí na trh práce, speciální programy pro osoby se zdravotním postižením, děti, mládež, etnické menšiny a další znevýhodněné skupiny obyvatel, tvorba inovativních vzdělávacích programů pro zaměstnance, rozvoj institucí služeb zaměstnanosti, rozvoj vzdělávacích programů včetně distančních forem vzdělávání, stáže studentů, pedagogů a vědeckých pracovníků v soukromém i veřejném sektoru apod. Financuje také dlouhodobé strategické plány regionálního rozvoje v oblasti lidských zdrojů.



V souladu s prioritami ESF je cílem fondu:

- podporovat vysokou míru zaměstnanosti a kvalitu pracovních míst, zlepšovat přístup na trh práce, podporovat územní a profesní mobilitu pracovníků a usnadňovat jejich přizpůsobení se změnám v průmyslu,
- podporovat vysokou úroveň vzdělávání a odborné přípravy pro všechny a podporovat přechod mladých lidí ze vzdělávání do zaměstnání,
- bojovat proti chudobě, posilovat sociální začlenění a podporovat rovnost mezi pohlavími, boj proti diskriminaci a rovné příležitosti.

4.1.1.3 *Fond soudržnosti (FS)*

Vedle strukturálních fondů existuje zvláštní fond solidarity, který byl zřízen v roce 1993 Maastrichtskou smlouvou jako fond doplňkový na pomoc nejméně rozvinutých zemí EU a nese název Fond soudržnosti, nebo také Kohézní fond. FS je na rozdíl od strukturálních fondů určen na podporu rozvoje chudších států, nikoli regionů. Tím se liší od Evropského sociálního fondu a Evropského fondu pro regionální rozvoj, a nepatří proto do strukturálních fondů.

Podobně jako u ERDF jsou z něj podporovány investiční (infrastrukturní) projekty, avšak jen se zaměřením na dopravní infrastrukturu většího rozsahu (např. transevropské sítě – dálnice a silnice I. třídy, železnice, vodní doprava, řízení silniční, železniční, námořní a letecké dopravy, městská doprava při dodržování zásad udržitelného rozvoje), ochranu životního prostředí (zejména na čištění odpadních vod, zásobování vodou, odstraňování komunálního odpadu) a na oblast energetické účinnosti a obnovitelných zdrojů energie.

Přestože není zařazen mezi strukturální fondy, jeho obecným cílem je, stejně jako v případě strukturálních fondů, přispět k posílení hospodářské a sociální soudržnosti Společenství. Finanční pomoc mohou čerpat členské státy, jejichž hrubý národní produkt (HNP) na obyvatele nepřesahuje 90 % průměru EU a které realizují program vedoucí k naplnění podmínek ekonomické konvergence. Aby byla podpora z FS poskytnuta, musí činit celkové náklady na projekt, etapu projektu či skupinu projektů minimálně 10 milionů €, přičemž výše finanční pomoci se většinou pohybuje v rozmezí 80 – 85 % veřejných nebo ekvivalentních výdajů, přesná výše se stanoví podle typu činnosti, která má být provedena.

4.1.1.4 *Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova (EZFRV/EAFRD – European Agricultural Fund for Rural Development)*

Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova (EAFRD) je finančním nástrojem na podporu rozvoje venkova, který spadá do společné zemědělské politiky EU. Prostředky z EAFRD slouží ke zvýšení konkurenceschopnosti zemědělství a lesnictví, zlepšení životního prostředí a stavu krajiny nebo kvality života ve venkovských oblastech a diverzifikace hospodářství venkova.



EZFRV je zaměřen především na podporu kvalitního života na venkově, čemuž odpovídají tři dlouhodobé strategické cíle politiky rozvoje venkova EU. Mezi ně patří zvyšování konkurenceschopnosti zemědělství, zajišťování udržitelného hospodaření s přírodními zdroji a opatřeními v oblasti klimatu a dosažení vyváženého územního rozvoje venkovských hospodářství a komunit, včetně vytváření a zachování pracovních míst.

4.1.1.5 Evropský námořní a rybářský fond (ENRF)

Evropský námořní a rybářský fond, který vznikl v roce 2014 a navazuje na Evropský rybářský fond, je finanční nástroj na podporu rybolovu, který spadá do společné rybářské politiky EU. ENRF pomáhá rybářům přejít na udržitelný rozvoj v odvětvích rybolovu a akvakultury, podporuje zachování mořského prostředí a pobřežní komunity v diverzifikaci ekonomiky. ENRF dále přispívá k vyšší konkurenceschopnosti a ochraně životního prostředí a celkovému zlepšení kvality života v evropských pobřežních oblastech, rovněž k zabezpečení potravin a výživy.

Financuje aktivity týkající se mořského i vnitrozemského rybolovu (např. odbahňování rybníků), investice na modernizaci zpracovatelského průmyslu, modernizace plavidel, podpory likvidace už nedostačujících plavidel, zlepšování akvakultury apod. V České republice je hlavním smyslem fondu pomáhat rybářům při přechodu odvětví na udržitelný rybolov a zvyšovat dostupnost finančních prostředků.

4.1.1.6 Operační programy

K dosažení cílů v určitém regionu nebo oblasti se využívají tzv. **operační programy (OP)**, které jsou základním strategickým dokumentem finanční a technické podpory. OP obsahují informace o konkrétních cílech, prioritách, podporovaných aktivitách a také specifikují, kdo může o dotaci žádat. V jednotlivých výzvách, které jsou časově omezené, se pak tyto informace dále upřesňují.

Programy pro programové období 2014 – 2020 byly vymezeny usnesením vlády České republiky č. 867 ze dne 28. listopadu 2012. Jedná se o programy popsané v následujících podkapitolách.

4.1.1.7 Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost, řízený Ministerstvem průmyslu a obchodu

Cílem Operačního programu Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost 2014 — 2020 (OPPIK) je dosažení konkurenceschopné a udržitelné ekonomiky založené na znalostech a inovacích. OPPIK je zaměřen na podporu českých firem schopných posunovat či alespoň dosahovat technologickou hranici ve svém oboru, přičemž důraz je kladen na rozvoj podnikových výzkumných, vývojových a inovačních kapacit a jejich propojení s okolním



prostředím, na rozvoj podnikání a inovací malých a středních podniků v oborech s nižší znalostní intenzitou, na posun k energeticky účinnému, nízkouhlíkovému hospodářství, využívání obnovitelných zdrojů energie, modernizaci energetické infrastruktury a zavádění nových technologií v oblasti nakládání energií a druhotných surovin, na usnadnění rozvoje podnikání, služeb a přístupu ke službám státu prostřednictvím vysokorychlostního přístupu k internetu a širší nabídkou služeb informačních a komunikačních technologií, neboť konkurenceschopnost informační společnosti je založena právě na efektivním využívání moderních služeb ICT.

4.1.1.8 Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání, řízený Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy

Klíčovým principem Operačního programu Výzkum, vývoj a vzdělávání (OPVVV) je rozvoj lidských zdrojů pro znalostní ekonomiku a udržitelný rozvoj v sociálně soudržné společnosti a je podporován intervencemi v rámci více prioritních os. OPVVV se zaměřuje na zvýšení kvality a efektivity vzdělávání a odborné přípravy, zajištění podmínek pro kvalitní výzkum, propojení vzdělávání a výzkumu s trhem práce, sociální integraci dětí a žáků se speciálními vzdělávacími potřebami a posílení principu rovného přístupu ke vzdělávání.

4.1.1.9 Operační program Zaměstnanost, řízený Ministerstvem práce a sociálních věcí

Cílem Operačního programu Zaměstnanost (OPZ) je zlepšení lidského kapitálu obyvatel a veřejné správy v České republice, tedy základních prvků konkurenceschopnosti. OPZ je zaměřený mimo podpory zaměstnanosti také na podporu rovných příležitostí žen a mužů, adaptability zaměstnanců a zaměstnavatelů, dalšího vzdělávání, sociálního začleňování a boje s chudobou, zdravotních služeb, modernizaci veřejné správy a veřejných služeb a podporu mezinárodní spolupráce a sociálních inovací v oblasti zaměstnanosti, sociálního začleňování a veřejné správy. S ohledem na způsobilost výdajů financovaných z Evropského sociálního fondu podporuje OPZ intervence nehmotného charakteru.

4.1.1.10 Operační program Doprava, řízený Ministerstvem dopravy

Operační program Doprava 2014 – 2020 (OPD), který navazuje na Operační program Doprava 2007 – 2013, představuje nejvýznamnější zdroj prostředků pro financování výstavby dopravní infrastruktury v České republice v programovém období 2014 – 2020. Cílem OPD je zajištění kvalitní dopravní infrastruktury po celé ČR, postupné vyrovnávání kvality dopravní sítě České republiky v rámci EU, podpora ekologické dopravy a podpora využívání železniční a vodní dopravy.



4.1.1.11 Operační program Životní prostředí, řízený Ministerstvem životního prostředí

Operační program Životní prostředí 2014 – 2020 (OPŽP) navazuje na Operační program Životní prostředí 2007 – 2013. Řídicím orgánem je Ministerstvo životního prostředí (MŽP), zprostředkujícími subjekty jsou Státní fond životního prostředí ČR (SFŽP ČR) pro všechny prioritní osy s výjimkou prioritní osy 4 a Agentura ochrany přírody a krajiny ČR (AOPK ČR) pro příjem a hodnocení žádostí v prioritní ose 4. V období 2014 – 2020 můžete získat podporu z OPŽP v některé z následujících oblastí: zlepšování kvality vod a snižování rizika povodní, zlepšování kvality ovzduší v lidských sídlech, odpady a materiálové toky, ekologické zátěže a rizika, ochrana a péče o přírodu a krajinu, energetické úspory.

4.1.1.12 Integrovaný regionální operační program, řízený Ministerstvem pro místní rozvoj

Integrovaný regionální operační program (IROP) navazuje na Integrovaný operační program a regionální operační programy z programového období 2007 – 2013. IROP se zaměřuje na vyvážený rozvoj území, zkvalitnění infrastruktury, zlepšení veřejných služeb a veřejné správy a zajištění udržitelného rozvoje v obcích, městech a regionech. Cílem IROP je posílení regionální konkurenceschopnosti a kvality života obyvatel. Podpora je územně směřována do všech krajů České republiky kromě hlavního města Prahy. Výjimku tvoří oblast eGovernmentu, tedy informační systémy pro státní správu, které mají dopad na celé území ČR.

4.1.1.13 Operační program Praha – pól růstu ČR, řízený Magistrátem hlavního města Prahy

Praha má v rámci programového období 2014 – 2020 možnost čerpat finance z multifondového Operačního programu Praha – pól růstu ČR (OPPPR), který je orientovaný na rozvoj potřebných oblastí. K dispozici jsou peníze ze dvou fondů. Prvním z nich je Evropský sociální fond, který napomáhá zlepšování příležitostí k zaměstnání a vzdělávání a pomoc fyzicky, mentálně nebo sociálně znevýhodněným lidem. Druhým fondem je pak Evropský fond pro regionální rozvoj, jehož cílem je snížit hospodářské a sociální rozdíly jednotlivých oblastí investicemi do výroby, dopravy, vzdělávání, budování sociálních a zdravotních středisek, do výzkumu a vývoje a do oblasti životního prostředí. Díky němu má dojít ke vzniku nových pracovních míst, zlepšení dopravní dostupnosti a k celkovému zvýšení životní úrovně.

4.1.1.14 Operační program Technická pomoc, řízený Ministerstvem pro místní rozvoj

Smyslem Operačního programu Technická pomoc 2014 – 2020 (OPTP) je role podpůrného charakteru. Zaměřuje se na nastavení kvalitního prostředí pro implementaci Dohody o partnerství a tematických operačních programů, které umožní a zjednoduší dosažení stanovených cílů, dále zajištění vysokého standardu administrativní kapacity a zajištění jednotného monitorovacího systému. Jedná se svým způsobem o specifický servisní program. OPTP 2014 – 2020 má umožnit a usnadnit čerpání a především zajistit efektivní využití



finančních prostředků. Mezi podporované oblasti tedy patří dvě oblasti. V rámci prioritní osy 1 Podpora řízení a koordinace Dohody o partnerství a v rámci prioritní osy 2 Jednotný monitorovací systém.

4.1.1.15 Operační program Rybářství 2014 – 2020, řízený Ministerstvem zemědělství

Globálním cílem, na který se Operační program Rybářství (OPR) zaměřuje, je udržitelná a konkurenceschopná akvakultura založená na inovacích, konkurenceschopnosti, znalostech a účinnějším využití zdrojů. Cílem je rozvoj udržitelného chovu ryb v České republice a zajištění rovnoměrných dodávek sladkovodních ryb během roku na domácí trh v požadovaném sortimentu. Mezi priority OPR pak patří zvýšení konkurenceschopnosti tradiční akvakultury, investice do recirkulačních zařízení, zvýšení podílu zpracovaných ryb, podpora produktových a procesních inovací, a podpora hospodaření, které přispívá k zachování či zlepšení stavu životního prostředí a biologické diverzity.

4.1.1.16 Program rozvoje venkova, řízený Ministerstvem zemědělství

Program rozvoje venkova (PRV) se zaměřuje na zvýšení konkurenceschopnosti zemědělských, lesnických a potravinářských podniků, posílení zaměstnanosti venkova při zachování trvalé udržitelnosti a vyváženému územnímu rozvoji venkovských oblastí, obnovu, zachování a zesílení místních ekosystémů, podporu efektivního využívání energetických zdrojů a přechod na nízkouhlíkové venkovské hospodaření, sociální začleňování a potírání chudoby na venkově.

4.1.2 Ostatní fondy EU

4.1.2.1 Fond solidarity (European Union Solidarity Fund – EUSF)

Fond solidarity vznikl jako reakce na záplavy, které postihly v srpnu roku 2002 země střední Evropy. Fond poskytuje rychlou a flexibilní finanční pomoc při velké přírodní katastrofě. O pomoc může požádat členský stát, pokud jsou škody vyšší než 0,6 % HDP postiženého státu. Jedná se o jednu z forem solidarity mezi evropskými státy a regiony. V rámci fondu lze poskytnout pomoc také preventivním opatřením proti těmto přírodním katastrofám. Od svého vzniku byl EUSF využit při mnoha katastrofách, k nimž patřily záplavy, lesní požáry, zemětřesení, bouře, ale i období katastrofálního sucha.

K uvolnění finančních prostředků z fondu v případě katastrofy dochází na základě dohody mezi EP, Radou a Komisí. Pomoc z Fondu solidarity je určena nejen členským státům, ale i přistupujícím státům. To byl také případ České republiky, která po ničivých povodních v srpnu 2002 na základě dohody s Evropskou komisí získala v lednu 2003 na odstranění povodňových škod celkem 129 milionů €. Následně Česká republika obdržela finanční



pomoc z Fondu solidarity na řešení škod po povodních ještě třikrát (naposledy v listopadu 2013).

4.1.2.2 Evropský fond pro přizpůsobení se globalizaci (EGF)

Evropský fond pro přizpůsobení se globalizaci financuje projekty na pomoc pracovníkům propuštěným v důsledku globalizace. To znamená např. v případě bankrotu velkého podniku či při přemístění továrny mimo území EU, případně když je v určitém regionu v jednom odvětví propuštěno mnoho lidí najednou. O pomoc z tohoto fondu mohou požádat pouze členské státy.

4.1.3 Fondy EU v oblasti vnitřních věcí

Azylový, migrační a integrační fond (AMIF)

Obecným cílem Azylového, migračního a integračního fondu je přispívat k účinnému řízení migračních toků a provádění, posilování a rozvoji společné azylové politiky, politiky týkající se doplňkové a dočasné ochrany a společné přistěhovalecké politiky při plném dodržování práv a zásad zakotvených v Listině základních práv Evropské unie.

Fond pro vnitřní bezpečnosti (ISF)

Fond pro vnitřní bezpečnost se skládá ze dvou tematických částí: ISF – Hranice, která slouží k podpoře ochrany vnějších hranic EU a společné vízové politiky, a ISF – Policie, která se zabývá policejní spoluprací v oblasti vnitřních věcí, bojem proti závažnému a přeshraničnímu zločinu a ochranou kritické infrastruktury.

Národní programy

Pro oba výše zmíněné fondy existuje tzv. národní program, který stanovuje priority České republiky pro oblast čerpání na celé programové období 2014 – 2020. Národní program Fondu pro vnitřní bezpečnost byl schválen Evropskou komisí dne 19. března 2015, národní program Azylového, migračního a integračního fondu byl schválen Evropskou komisí dne 24. března 2015. S ohledem na dynamický vývoj politiky v oblasti vnitřních věcí dochází k revizím národních programů.

4.1.3.1 Azylový, migrační a integrační fond (AMIF)

Obecným cílem Azylového, migračního a integračního fondu je přispívat k účinnému řízení migračních toků, k podpoře integrace státních příslušníků třetích zemí do společnosti, k podpoře účinné návratové politiky a k provádění společné azylové politiky. Národní program AMIF je členěn na tzv. specifické cíle, přičemž Česká republika je zapojena do realizace 3 ze 4 specifických cílů. Jedná se o cíle: azylové/přijímací systémy, legální integrace a návraty.



Finanční alokace národního programu

Celková finanční alokace národního programu AMIF pro Českou republiku činí 51 224 740 €. Nicméně 17 146 000 € vyčlenila Evropská komise na provádění politiky realokace a přesídlení. S ohledem na skutečnost, že se Česká republika procesu realokací na základě usnesení neúčastní, nebudou tyto finanční prostředky využity. K využití pro realizaci projektů je tedy v národním programu ČR pro programové období 2014 – 2020 k dispozici celkem 34 078 740 €, což odpovídá přibližně 860 mil. Kč.

Pravidla implementace stanoví, že finanční podíl EU tvoří 75 % způsobilých výdajů projektů. Zbývající část financování si zajišťuje příjemce buď z vlastních zdrojů, případně určitým typům příjemce poskytuje zbývající spolufinancování Ministerstvo vnitra ze státního rozpočtu.

4.1.3.2 Fond pro vnitřní bezpečnost (ISF)

Tento fond má dvě tematické části – hranice a policejní spolupráci. Vzhledem k odlišným legislativním pravidlům pro obě oblasti nebylo možné zřídit fond jedním nařízením a bylo nutné schválit nařízení dvě, jedná se o Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 513/2014 ze dne 16. dubna 2014 a Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 515/2014 ze dne 16. dubna 2014.

Obecným cílem Fondu pro vnitřní bezpečnost část hranice (tzv. ISF – Borders, či ISF – B) je ochrana vnějších hranic Evropské unie a podpora společné vízové politiky. Obecným cílem Fondu pro vnitřní bezpečnost část policie (tzv. ISF – Policie, či ISF – P) je boj se závažným, přeshraničním a organizovaným zločinem, posilování policejní spolupráce a zvládání krizí. Národní program ISF má také své specifické cíle, přičemž Česká republika je zapojena do realizace cílů 1, 2, 5 a 6. Jedná se o cíle: vízová politika, ochrana vnějších hranic, boj proti trestné činnosti a rizika a krize.

Finanční alokace národního programu

Celková finanční alokace národního programu ISF je pro Českou republiku 41 307 726 €, což odpovídá přibližně 1 mld. Kč.

Finanční prostředky Evropské unie tvoří 75 % způsobilých výdajů projektů. Zbývající část spolufinancování, stejně jako v případě AMIF, si zajišťuje příjemce v rámci svého rozpočtu, tedy jedná se o prostředky ze státního rozpočtu. S ohledem na specifikaci programu na oblast vnitřní bezpečnosti a ochrany hranic jsou z NP ISF prostředky přidělovány výhradě na principu tzv. přímého přidělení, tj. pomocí uzavřených výzev a příjemci finančních prostředků jsou pouze státní instituce.



4.2 Další možnosti čerpání

4.2.1 Komunitární programy

Kromě ESIF lze v programovém období 2014 – 2020 čerpat finance na projekty také z různých komunitárních programů. Spolufinancování ze strany EU se pohybuje u těchto programů v rozmezí 40 – 75 % a pravidla pro přidělování prostředků se liší. Příjemci podpory mohou být veřejné i soukromé subjekty z celé EU.

Horizont 2020 – Nástroj pro financování Unie inovací, jedné ze stěžejních iniciativ programu Evropa 2020. Jedná se o integrovaný systém, který bude zahrnovat všechny současné evropské nástroje financování vědy a výzkumu:

- sedmý rámcový program pro výzkum a technologický rozvoj,
- rámcový program Konkurenceschopnost a inovace,
- Evropský technický a inovační Institut (EIT).

COSME – (Competitiveness of Enterprises and Small and Medium-sized Enterprises) Program podporující konkurenceschopnost podniků s důrazem na malé a střední podniky.

CEF (Connecting Europe Facility) Nástroj pro propojení Evropy – jeden z nejvýznamnějších programů, který je součástí finančního rámce EU 2014 – 2020. Z rozpočtu tohoto nástroje budou podpořeny strategické projekty v oblasti dopravní, energetické a telekomunikační infrastruktury.

LIFE Program EU pro životní prostředí. Jeho záměrem je podpora implementace a integrace environmentálních a klimatických cílů EU do politik členských států i praxe soukromého sektoru. Dělí se na dva dílčí podprogramy – Životní prostředí a Změna klimatu.

Erasmus + – Navazuje na známý program Erasmus. Jedná se o program pro vzdělávání, odbornou přípravu, mládež a sport. Cílem je navázat hlubší spolupráci mezi světem vzdělání a pracovním trhem.

Práva a občanství – (Rights and Citizenship) Program podporuje projekty vytvářející prostor garantující občanská práva zejména v souvislosti s prosazováním principu nediskriminace, práv spotřebitelů, rovnosti pohlaví, práv dětí, ochrany osobních údajů a obecně občanskými právy plynoucími z Evropského občanství.

Evropa pro občany (Europe for Citizens) Program slouží pro částečné financování mezinárodních projektů zaměřených na podporu aktivního evropského občanství.

Kreativní Evropa – (Creative Europe) Nový program EU na podporu kinematografie a kulturních a kreativních odvětví, plánovaný na období let 2014 – 2020. Dělí se na dva dílčí programy – Kultura a Média.



Zdraví pro růst – (Health for Growth) Program pomáhá členským státům provádět reformy potřebné k vytváření inovativních a udržitelných systémů zdravotní péče; rozšířit přístup občanů ke kvalitnější a bezpečnější zdravotní péči; podporovat zdraví občanů EU a předcházet nemocem a chránit občany EU před přeshraničními zdravotními hrozbami.

EaSI – (Programme for Employment and Social Innovation) Zaměstnanost a sociální inovace – program sdružuje tři doposud fungující programy v letech 2007 – 2013 a podporuje udělování mikrograntů a celkovou mobilitu pracovníků v EU. Zaměřuje se na mladé nezaměstnané, prosazuje rovné příležitosti, nediskriminaci a napomáhání dlouhodobě nezaměstnaným.

4.2.2 Fondy Evropského hospodářského prostoru a Norské fondy

Realizace těchto projektů není ošetřena/zahrnuta v rámci Pokynu MV č. 21/2018.

Všeobecným cílem Fondů Evropského hospodářského prostoru a Norska je snižování socioekonomických rozdílů v Evropě a posilování bilaterálních vztahů a vzájemné spolupráce. Mezi příjemce finanční podpory patří země střední, východní a jižní Evropy. Podporovány jsou společensky prospěšné projekty zaměřené především na vědu a výzkum, ochranu životního prostředí, kulturní dědictví a spolupráci v kultuře, veřejné zdraví, vzdělávání a spolupráci v justici. Sdílení a výměna zkušeností mezi donory a příjemci grantů je důležitý aspekt, kterým se tyto fondy liší právě od fondů EU.

Od vstupu do Evropské unie a zároveň EHP v roce 2004 získala Česká republika možnost čerpat finanční prostředky z tzv. Fondů EHP a Norska. Od té doby Fondy EHP a Norska v České republice podpořily množství zajímavých projektů za více než 6 miliard Kč. V současném třetím programovém období Fondů EHP a Norska 2014 – 2021 Česká republika obdrží zhruba 5 miliard Kč.

V České republice je celkově zodpovědné za řízení aktivit Finančních mechanismů EHP/Norska Ministerstvo financí, které plní roli Národního kontaktního místa. Za přípravu a realizaci programů fondů mu odpovídají jednotliví Zprostředkovatelé programů. Pro aktuální období byl vybrán jako zprostředkovatel Státní fond životního prostředí ČR. Sekretariátem Fondů EHP a Norska pro všechny přijímající země je Kancelář finančních mechanismů v Bruselu.

4.3 Názvosloví pro lepší ucelenost tématu

4.3.1 Řídící orgán (ŘO)

Řídící orgán je orgán zodpovědný za účelné, efektivní a hospodárné řízení (tzv. zásady 3E) a provádění programu v souladu se zásadami řádného finančního řízení. Funkcemi řídicího orgánu programu spolufinancovaného z EFRR, ESF, FS a z ENRF může být pověřen



celostátní, regionální nebo místní orgán veřejné správy nebo veřejný či soukromý subjekt, v případě Programu rozvoje venkova spolufinancovaného z EZFRV se může jednat o veřejný nebo soukromý subjekt působící na celostátní nebo regionální úrovni nebo samotný členský stát.

4.3.2 *Platební a certifikační orgán (PCO)*

Platebním a certifikačním orgánem se rozumí ústřední orgán státní správy zodpovědný za celkové finanční řízení prostředků poskytnutých ČR z rozpočtu EU. Kompetence PCO jsou vymezeny v čl. 126 obecného nařízení EU, tento orgán zajišťuje zejména tok finančních prostředků z fondů ESIF do ČR, vypracovává a předkládá žádosti o platby EK a provádí kontroly řádnosti vynaložených výdajů v rámci certifikace výdajů. Poskytuje součinnost při auditech ze stran institucí EU. V ČR byl výkonem funkce Platebního a certifikačního orgánu pro EFRR, FS, ESF a ENRF pověřen odbor Národní fond Ministerstva financí.

4.3.3 *Auditní orgán (AO)*

Auditním orgánem je ústřední orgán státní správy zodpovědný za zajištění provádění auditů, ověřování účinného fungování systému řízení, kontroly operačních programů i řádnost operací. Tuto činnost vykonává dle č. 127 obecného nařízení jako nezávislý orgán. Úzce spolupracuje se všemi členy implementační struktury, tzn. s řídicími orgány, zprostředkujícími subjekty a certifikačním orgánem, tak i s příjemci finanční podpory, při řešení auditů. Za ČR je touto funkcí pověřen odbor Auditní orgán Ministerstva financí.

4.3.4 *Národní orgán pro koordinaci (NOK)*

Národní orgán pro koordinaci je centrálním metodickým a koordinačním subjektem pro implementaci programů spolufinancovaných z fondů EU. Činnosti NOK jsou stanoveny pouze na národní úrovni a hlavním cílem nastavení systému a činností je především zajištění schopnosti ČR efektivně vyčerpat celou přidělenou alokaci z fondů EU. Tento orgán nastavuje jednotné metodické prostředí, řídí a koordinuje Dohody o partnerství. Sleduje a vyhodnocuje realizace programů, plní roli hlavního partnera vůči EK a je také Správce monitorovacího systému pro zabezpečení kvalitních dat a v neposlední řadě také zajišťuje informovanost o programovém období. Rolí Národního orgánu pro koordinaci v ČR plní Ministerstvo pro místní rozvoj.

4.3.5 *Zprostředkující subjekt (ZS)*

Zprostředkujícím subjektem se rozumí veřejný nebo soukromý subjekt, na který ŘO přenesl část svých pravomocí, nebo v případě EFRR/ESF/FS/ENRF také certifikační orgán, pověřen výkonem některých funkcí řídicího, resp. certifikačního orgánu. Dohoda o delegování činností a pravomocí mezi ŘO, resp. certifikačním orgánem a zprostředkujícím subjektem musí být



písemná. ZS zajišťují především vyhlášení výzev, hodnocení, výběr a event. schvalování projektů, monitorování, platby, kontrolu a hodnocení projektů. ZS také poskytují základní informace a poradenství/podporu žadatelům o možnostech získání finanční podpory a poradenství příjemcům. V současném období jsou ZS Centrum pro regionální rozvoj, Agentura pro podnikání a inovace, Státní fond dopravní infrastruktury, Státní fond životního prostředí, Agentura ochrany přírody a krajiny ČR a Státní zemědělský intervenční fond.

4.4 Pravidlo n+3

Pravidlo n+3 je administrativní nástroj EK k zajištění plynulosti čerpání finančních prostředků ze Strukturálních fondů, tzn. pravidlo ovlivňuje časovou způsobilost výdajů. Finanční závazek pro členský stát na daný rok musí být vyžádán od EK do konce třetího roku následujícího po roce, v němž byl rozpočtový závazek přijat. V případě hrozby nenaplnění pravidla n+3 mohou být za účelem snížení rizika automatického zrušení závazku využity tzv. předběžné platby (zálohy). Jedná se o finanční prostředky, které poskytla EK České republice na počátku programového období.



5 Projektové řízení na Ministerstvu vnitra

5.1 Pokyny ministra vnitra vztažené k projektovému řízení na Ministerstvu vnitra

Projektové řízení je na Ministerstvu vnitra legislativně definováno od 9. června 2015, kdy byl vydán Pokyn ministra vnitra č. 29, kterým se zřizuje projektová kancelář a upravuje řízení projektů v oboru působnosti Ministerstva vnitra. Pokyn ministra vnitra č. 29 upravoval postupy realizace projektů Ministerstva vnitra a také mimo jiné zmocňoval ředitele odboru projektového řízení k vydání metodiky řízení projektů Ministerstva vnitra.

25. ledna 2017 byl Pokyn ministra vnitra č. 29 aktualizován Pokynem ministra vnitra č. 5, který měnil působnost pokynu původního a reflektoval zkušenosti získané z praxe. Nově se vztahoval i na státní příspěvkové organizace a organizační složky státu zřízené Ministerstvem vnitra a zároveň se vztahoval i na Krajská ředitelství hasičského záchranného sboru České republiky a Krajská ředitelství Policie České republiky.

16. srpna 2017 byla pak Pokynem ministra vnitra č. 27 vydána Metodika projektového řízení Ministerstva vnitra, verze 3.0, která byla jakýmsi manuálem, jak správně procesně realizovat projekt na Ministerstvu vnitra.

Metodika projektového řízení byla naposledy měněna vydáním Pokynu ministra vnitra č. 21 ze dne 19. června 2018, kterým se zřizuje projektová kancelář, Koordinační výbor Ministerstva vnitra a upravuje řízení projektů v oboru působnosti Ministerstva vnitra, který zároveň řeší i fungování Koordinačního výboru Ministerstva vnitra, které bylo doposud řešeno samostatnými pokyny ministra vnitra. Dle Pokynu ministra vnitra č. 21 jsou koordinovány kromě projektů spolufinancovaných z prostředků EU nově i projekty financované výhradně z prostředků státního rozpočtu.

Znění výše uvedeného Pokynu ministra vnitra č. 21 je dostupné na intranetových stránkách projektové kanceláře Ministerstva vnitra.

5.2 Metodika projektového řízení Ministerstva vnitra

Metodika projektového řízení Ministerstva vnitra (dále jen „Metodika“), verze 4.0, shrnuje soubor pravidel projektového řízení vycházející z dosavadní praxe Ministerstva vnitra. Metodika definuje základní procesy, dokumenty a role pro jednotlivé fáze projektu a stanovuje odpovědnost pro jednotlivé aktéry procesu.

Metodika je závazným dokumentem pro útvary ministerstva vnitra od jejího vydání pokynem ministra vnitra, tzn. od 16. srpna 2017, kdy byla vydána verze 3.0. Přepracování původních verzí na verzi 3.0 bylo uskutečněno s cílem zjednodušení, neboť předchozí verze Metodiky čítaly přes 200 stran dokumentu. Zároveň bylo přistoupeno k vizuálnímu grafickému



znázornění jednotlivých hlavních procesů projektového řízení uplatňovaných na Ministerstvu vnitra.

Znění Metodiky projektového řízení Ministerstva vnitra je dostupné na intranetových stránkách projektové kanceláře Ministerstva vnitra.

5.2.1 *Způsob použití*

Metodika je pojata jako minimální soubor aktivit, který je nezbytný pro úspěšnou realizaci projektu. Procesy definované Metodikou jsou buď jednorázové, nebo opakované, kontinuální. Každý vnitřně související soubor procesů je doplněn o diagram, znázorňující definovaný postup.

5.2.2 *Definice projektu dle Metodiky projektového řízení Ministerstva vnitra*

Dle Metodiky se projektem rozumí:

- veškeré aktivity spolufinancované z prostředků Evropské unie (národní programy Evropských strukturálních a investičních fondů, Azylového, migračního a integračního fondu a Fondu pro vnitřní bezpečnost),
- nebo časově, nákladově a zdrojově omezený soubor aktivit vedoucí k prosazení rozvojových strategických cílů, změn a inovací plně financovaný z rozpočtu kapitoly ministerstva.

Projektem není provoz, údržba, oprava, obnova a nákup služeb nebo drobného hmotného i nehmotného majetku.

5.2.3 *Procesy*

Procesy dle Metodiky jsou minimálním standardem, který zaručuje postup mezi jednotlivými projektovými fázemi v životním cyklu projektu. Základní procesy projektového řízení se dle Metodiky dělí na:

- identifikaci potřeb,
- přípravu projektu,
- realizaci projektu,
- ukončení projektu,
- provoz.

Ke každému procesu se váže konkrétní dokument, jehož vytvoření a schválení je nezbytné pro správný průběh projektu. Pro každý proces jsou definovány odpovědnosti jednotlivých projektových rolí.



5.2.4 Dokumenty

Metodika definuje základní dokumenty, které jsou potřeba k realizaci projektu. Metodika shrnuje dělení těchto dokumentů podle závaznosti jejich obsahu anebo formátu a postup při řízení dokumentů, včetně vedení projektové knihovny. V souladu s účelem Metodiky se jedná o minimální povinný standard, který však nijak neomezuje vytváření dalších užitečných dokumentů.

Dokumenty jsou pro účely Metodiky rozlišeny podle předepsaného obsahu anebo formátu následovně:

- A. šablona předepsaná pokynem ministra vnitra,
- B. doporučený vzor k využití,
- C. dokumenty bez šablony.

V souladu s Metodikou musí být projektové dokumenty řízeny. Hlavním kritériem pro to, zda dokument má být řízen, spočívá v tom, zda se k němu v průběhu projektu jeho zpracovatel vrací. Vždy jsou řízeny dokumenty, které definují procesy v projektu.

5.2.5 Role

Metodika projektového řízení Ministerstva vnitra definuje základní projektové role, které jsou povinné a nenahraditelné. Pro obsazení rolí se využívají dokumenty *pověření pro ředitele projektu* schválené ministrem vnitra a *pověřovací dekrety* vydané ředitelem projektu. Každý projekt musí mít předem definovanou organizační strukturu, která popisuje systém řízení projektu, a poskytuje tak nástroj pro efektivní řízení lidských zdrojů.

V projektové struktuře jsou dva kolektivní orgány s pevně danými pravidly, a to projektový tým a řídicí výbor.

5.3 Metodika finančního řízení projektů Ministerstva vnitra

Metodika finančního řízení projektů Ministerstva vnitra (dále jen Finanční metodika) byla v roce 2019 vypracovaná týmem projektu „Kompetenční centrum metodického, procesního a projektového řízení MV ČR II“, reg. č. CZ.03.4.74/0.0/0.0/15_0000741, spolufinancovaného z Operačního programu Zaměstnanost. Její verze 1.0 byla vydána projektovou kanceláří Ministerstva vnitra dne 8. října 2019 coby doporučující podklad pro úspěšnou realizaci projektů na Ministerstvu vnitra.

Cílem Finanční metodiky je ukotvit proces finančního řízení projektů, včetně stanovení relevantních odpovědností tak, aby mohla být Finanční metodika využita jako praktický nástroj nejen pro projektovou kancelář, ale i pro zainteresované věcně příslušné útvary realizující projekt.



Finanční metodika je pojmána jako doplnění Metodiky projektového řízení Ministerstva vnitra o procesy, dokumenty, role a subjekty vztahující se k finančnímu řízení projektů ministerstva.

Finanční metodika zdůrazňuje rozdíly v přístupu finančního řízení projektů obsahujících investice (nákup majetku dlouhodobého charakteru s dobou používání delší než 1 rok, apod.) oproti neinvestičním projektům a popisuje odlišnosti ve finančním řízení projektů spolufinancovaných z finančních prostředků Evropské unie a projektů financovaných výhradně z rozpočtu kapitoly ministerstva.

V návaznosti na životní cykly projektů jsou procesy finančního řízení projektu rozděleny do tří základních fází:

- finanční řízení projektu spojené s identifikací potřeb a přípravou projektu,
- finanční řízení projektu spojené s realizací projektu,
- finanční řízení projektu spojené s ukončením projektu a provozem.

Znění Metodiky finančního řízení projektů Ministerstva vnitra je dostupné na intranetových stránkách projektové kanceláře Ministerstva vnitra.

5.4 Financování na Ministerstvu vnitra

Ministerstvo vnitra a jeho organizační složky, společně s Policií České republiky a Hasičským záchranným sborem České republiky, čerpají finance na své projekty prostřednictvím následujících zdrojů: Integrovaný regionální operační program, Operační program Zaměstnanost, Operační program Životní prostředí, Azylový, migrační a integrační fond a Fond pro vnitřní bezpečnost. Mimo zdroje Evropské unie se realizují i projekty, které jsou financované výhradně ze státního rozpočtu. Finanční procesy se v takovém případě řídí vnitřními předpisy, více viz Metodika finančního řízení Ministerstva vnitra.

5.5 Specifika při realizaci projektů ve veřejné správě

5.5.1 Projektové x liniové řízení

Projektové řízení ve veřejné správě zpravidla nelze aplikovat na veškeré procesy, které jsou spjaté s realizací projektu. Je tím myšleno to, že deklarovaný ředitel projektu má sice pravomoc projekt řídit skrze své pověření k řízení projektu, ovšem v případě procesů, které jsou nastavené organizací a jsou běžné (tedy jsou řízeny liniově), musí nutně dodržovat nastavená pravidla organizace. To se týká konkrétně finančních procesů nastavených vnitřními předpisy, náborem lidských zdrojů, které zajišťuje zpravidla personální útvar v organizaci, zákonů o státní službě, o zadávání veřejných zakázek a podobně.



5.5.2 *Usnesení vlády č. 86/2020*

Vláda České republiky 2. listopadu 2015 schválila usnesení č. 889 k dalšímu rozvoji informačních a komunikačních technologií služeb veřejné správy. V daném Usnesení schválila Strategii rozvoje ICT služeb veřejné správy a její opatření na zefektivnění ICT služeb a zároveň schválila základní zásady postupu při čerpání finančních prostředků na výdaje související s informačními a komunikačními technologiemi s hodnotou více než 6 miliónů Kč ročně.

Výše uvedené Usnesení vlády č. 889/2015 bylo zrušeno a nahrazeno dne 27. ledna 2020, kdy Vláda České republiky vydala Usnesení č. 86 o uložení povinností informovat vládu v souvislosti s výdaji v oblasti informačních a komunikačních technologií a zpřísnila tím postup při posuzování záměrů výdajů v oblasti informačních a komunikačních technologií.

Usnesením vlády č. 86/2020 je uloženo členům vlády a vedoucím ostatních ústředních správních úřadů informovat vládu o záměrech učinit výdaj v oblasti digitalizace nebo informačních a komunikačních technologií, jestliže tento výdaj je určen na pořízení či technické zhodnocení určeného informačního systému veřejné správy, anebo jde o výdaj s takovým informačním systémem související (například výdaj na technické a programové prostředky včetně prvků síťové infrastruktury). Součástí materiálu musí být stanovisko útvaru Hlavního architekta eGovernmentu vydané postupem podle Základních zásad. Vláda také musí být informována o veškerých ostatních záměrech učinit výdaj v oblasti digitalizace nebo informačních a komunikačních technologií s předpokládanou hodnotou plnění přesahující 6 miliónů Kč.

5.5.3 *Veřejné zakázky při realizaci projektů*

Realizace projektů ve veřejné správě je velice často spojena se zadáváním veřejných zakázek na službu/dodávku komodity, kterou realizátor projektu není schopen naplnit „vlastními“ silami. V tomto směru se vždy musí řídit Zákonem č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek, ve znění pozdějších předpisů, potažmo vnitřními předpisy a nařízeními organizace, pokud existují.

Zadávání veřejných zakázek je zároveň spojeno s častou chybovostí zadavatelů veřejných zakázek. Jedná se o chyby, které jsou následně řešeny kontrolními orgány a v drtivé většině případů se neobejdou bez finančních postihů ze strany kontrolních orgánů veřejné správy.

Mezi nejčastější chyby při zadání veřejné zakázky patří:

- nepřiměřené (diskriminační) nastavení kvalifikačních předpokladů,
- neoprávněné zrušení veřejné zakázky zadavatelem,
- neurčité a nejednoznačné vymezení zadávacích podmínek,



- nesprávné posouzení a hodnocení nabídek, zejména v souvislosti s mimořádně nízkou nabídkovou cenou a stanovením subjektivních hodnotících kritérií,
- nesprávné stanovení předpokládané hodnoty, případně nesprávné dělení na jednotlivé veřejné zakázky,
- nesprávný postup zadavatele, který nevyloučí z účasti v zadávacím řízení dodavatele, jehož nabídka nebyla v souladu se zákonem nebo s požadavky zadavatele,
- porušení uveřejňovacích povinností,
- zadávání veřejné zakázky zcela mimo režim zákona o zadávání veřejných zakázek (ač byl zadavatel povinen dle něj postupovat).

5.5.4 *Skutečnosti negativně ovlivňující řízení projektů na Ministerstvu vnitra*

Při řízení projektů na Ministerstvu vnitra se projektoví manažeři mnohdy setkávají s komplikacemi, které mohou mít negativní vliv na hladký průběh projektu a jeho zdárné dokončení. Mezi takové okolnosti, které projektoví manažeři nejsou schopni ovlivnit, patří např. zdlouhavé interní schvalovací procesy, technické problémy, organizační změny na ministerstvu a s tím spojené časté změny ve vedení projektů i členů projektového týmu, či opožděná informovanost o změnách na ministerstvu.

Častým problémem při realizaci projektu bývá delegace kompetencí věcného gestora projektu na projektového manažera a delegace úkolů náležících jiným útvarům na finanční manažery. Pro efektivní řízení projektu je nezbytné jednoznačně vymezit kompetence všem členům realizačního týmu projektu.

Jako značný problém v řízení projektu se jeví nedostatečná časová kapacita, někdy až extrémní vytíženost odborných členů projektového týmu, kdy zároveň vykonávají jak běžnou agendu mimo projekt, tak činnosti v rámci projektu, často i pro několik projektů současně. Dostatečné nejsou ani kapacity odborných projektových pracovníků, kteří se podílejí na dílčích činnostech projektu, jako jsou např. právníci, technici a analytici.



6 Měkké kompetence projektového manažera

Projektový manažer by si měl uvědomit, že projekt je s lidmi a o lidech, tedy měl by umět s nimi účinně komunikovat, motivovat lidi k postupu podle plánu a přenést tento plán do reálného světa.

6.1 Vůdcovství (leadership)

Směřování a motivování ostatních v jejich roli nebo úloze tak, aby byly splněny cíle projektu. Vůdcovství je důležitá kompetence pro projektového manažera zejména v okamžiku, kdy projekt narazí na problémy. Absence vůdcovství je nejčastější příčinou neúspěchu projektů. Vůdcovství poskytuje vedeným lidem pět oblastí: vize a směr, bezpečí a jistota, výsledky a efektivita, pocit příslušnosti, seberepekt, pocit vlastní hrdosti. Je nutné rozlišovat řízení a vedení. Zatímco řízení se týká hmatatelných a racionálních skutečností, vedení se věnuje skutečnostem, které mají emocionální, vztahový a duchovní charakter. Vedení má nehierarchický a vztahový charakter.

6.2 Zainteresovanost a motivace

Osobní vklad projektového manažera, lidí z projektu a lidí, kteří jsou s projektem spojení. Díky zainteresovanosti lidé projektu věří a chtějí se ho účastnit. Motivace týmu projektu závisí na jeho soudržnosti a na jeho schopnosti překonat úspěšná i neúspěšná období projektu. Při motivaci jsou vždy přítomny emoce, jako jsou pocity nadšení, touhy, nebo naopak znechucení či odpor. Práce s motivací tedy tvoří podtřídu práce s emocemi. Pokud chceme motivovat, musíme se naučit pracovat s vlastními i cizími emocemi – poznávat je a ovlivňovat.

6.3 Sebekontrola

Znázorňuje systematický a ukázněný přístup k zvládnutí každodenní práce, měnících se požadavků a stresujících situací. Manažer projektu by si měl neustále uvědomovat výši stresu v týmu, nést odpovědnost a činit vhodná nápravná opatření, aby se míra stresu nevymkla kontrole. Dojde-li u někoho z členů týmu ke ztrátě sebekontroly, musí manažer provést patřičné kroky a zároveň musí zachovat sebekontrolu vlastní. Ztráta sebekontroly se negativně projevuje na výsledcích.

3 příčiny ztráty sebekontroly jsou:

- nedostatečné vymezení vlastního směřování, dlouhodobých cílů a strategií,
- příliš silný vnější psychický nebo fyzický tlak,
- příliš rychle měnící se prostředí vzhledem k adaptabilitě jedince.



6.4 Asertivita

Schopnost prezentovat vlastní názory přesvědčivě a s autoritou. Projektovému manažerovi slouží k zajištění efektivní komunikace s týmem a s dalšími zainteresovanými stranami tak, aby rozhodnutí, která mají vliv na projekt, byla činěna s plnou znalostí jejich důsledků. Projektový manažer by neměl být druhými směřován či manipulován k rozhodnutí. Pro asertivní chování jsou typické následující schopnosti:

- říci NE,
- požádat o laskavost,
- vznést svoje oprávněné požadavky,
- vyjádřit kladné i záporné emoce,
- začínat,
- udržet a ukončit konverzaci.

Asertivita znamená vyjadřování vlastních myšlenek, citů a názoru přímě, přiměřeně a upřímně, v pozitivní i negativní podobě bez toho, aniž bychom porušili práva jiných či svá vlastní.

Existují techniky, které je možné uplatňovat v rámci asertivního chování:

- pokažená gramofonová deska – tato dovednost umožňuje ignorovat manipulativní léčky druhého člověka a trvat přitom na svém rozhodnutí. Podstatou je několikrát za sebou klidně a trpělivě zopakovat to, co chceme (např.: „Chci, abys tu práci ještě dnes dokončil.“),
- otevřené dveře – tato dovednost nás učí akceptovat manipulativní kritiku, tj. takovou kritiku, o jejíž oprávněnosti pochybujeme (např.: „Můžeš mít pravdu, ale mně se ten konečný stav produktu opravdu líbí.“),
- sebeotevření – tato dovednost nám usnadňuje sociální komunikaci, poskytuje nám totiž možnost klidně vyjádřit i takové věci, jež mohly dříve v nás samotných i v našich partnerech způsobovat pocity nevědomosti, úzkosti a viny,
- volné informace – nevyžádané informace o sobě samém; snižují plachost při zahajování rozhovoru a usnadňuje oběma stranám jeho zdárný průběh,
- negativní aserce – aniž bychom se museli omlouvat, učí nás přijímat vlastní chyby a omyly; jednoznačný souhlas s kritikou našich skutečných negativních kvalit, př. „Je to tak, projekt jsem nevytvořil bez chyb.“,
- negativní dotazování – vede druhého člověka k aktivní podpoře a vyjasnění naší kritiky; cílem je vyčerpát informace nebo získané informace použít, např.: „Při úpravách osobního hodnocení nedošlo u výše mé položky platu ke změně. Nejste s kvalitou mé práce spokojeni?“,



- přijatelný kompromis – je vhodné ho nabídnout, pokud není v sázce naše sebeúcta; v opačném případě, kdy je v sázce naše osobní sebehodnocení, pak kompromisy při asertivním jednání neexistují.

6.5 Uvolnění

Schopnost zmírnit napětí v obtížných situacích. Manažer projektu si musí umět při rozporech mezi jednotlivými členy týmu nebo jejich podráždění v dané chvíli poradit. Je také nezbytné, aby k takovýmto situacím dokázal zaujmout aktivní postoj, a zároveň se od něj také očekává, že bude schopen vypjatým situacím v týmu předcházet a minimalizovat jejich dopad. Významným zdrojem napětí člověka je stres. Je chápán jako psychický stav, který vzniká jako reakce na zátěž organismu. Psychické reakce na stres zahrnují přizpůsobení, úzkost a depresi.

Rozlišujeme některé druhy stresu:

- eustres – pozitivní zátěž, která v přiměřené míře stimuluje jedince k vyšším anebo lepší výkonům,
- distres – nadměrná zátěž, která může jedince poškodit a vyvolat onemocnění,
- hyperstres – stres překračující hranici adaptability,
- hypostres – stres nedosahující obvyklých tolerancí stresu.

Stresové situace je možné překonávat dvojím základním způsobem: adaptací (přizpůsobením se) nebo copingem (zvládáním nadlimitní zátěže).

Jak bojovat proti stresu – efektivně řiďte svůj čas, kontrolujte události ve svém životě, stanovte si dosažitelné cíle, pozitivně interpretujte události ve svém životě, zvládněte své pocity, směřte se, pomozte svým blízkým, aby vám pomohli, ovládejte své pocity a naučte se programovat svou budoucnost pozitivně.

6.6 Otevřenost

Schopnost vytvořit takové prostředí, aby ostatní cítili, že jejich vyjádření se k věci je vítáno, tak, aby projekt měl prospěch z jejich přínosů, návrhů, obav i zájmů. Otevřenost patří mezi významné složky týmového ovzduší a organizační kultury.

6.7 Kreativita

Schopnost myslet a jednat originálně s fantazií. Existuje několik desítek technik podporujících kreativitu. Kreativita však není vhodná pro řešení všech problémů, někdy jsou vhodné i jiné postupy.



Brainstorming (nápady jsou přednášeny volně ve skupině 3-12 osob, v průběhu se nápady neposuzují ani nehodnotí, druhá fáze této techniky slouží k výběru z předložených nápadů), **brainwriting** (každý z účastníků musí napsat během stanoveného termínu několika minut 3 nápady svého řešení na papír, poté papír předá kolegovi), **myšlenkové mapy** (do středu tabule se napíše hlavní téma a daná subtémata prvního řádu se propojí čarou s hlavním tématem a mohou se propojit i mezi sebou, účastníci pak generují „něco“ s daným tématem související – lze využívat nejen pro kreativní myšlení, ale také pro uspořádání myšlenek).

6.8 Orientace na výsledky

Zaměřit pozornost týmu na klíčové cíle tak, abychom získali optimální výsledky pro všechny zainteresované strany. Výsledky projektu lze rozdělit na vlastní výsledky projektu, výsledky pro zákazníka, výsledky pro jednotlivé pracovníky a výsledky upotřebitelné pro ostatní zainteresované strany. Každý výsledek má nějakou míru důležitosti. Míra důležitosti je však pro každou zainteresovanou stranu jiná. Proto, aby se předešlo rozporům, zmatkům a konfliktům, by měl projektový manažer vytvořit hierarchii důležitosti výsledků projektu a výsledky integrovat jak dovnitř, tak navenek pod společný účel. Priorit by nemělo být víc, než sedm. Ačkoli uvnitř týmu může být individuální, nebo sdílená odpovědnost za výsledky, směrem ven je za ně odpovědný pouze projektový manažer. Vyhledávejte příležitosti k překročení očekávání – jedině předkročení očekávání přináší pozitivní emocionální efekt. Měřením a porovnáváním získáte objektivní posudek výsledků.

6.9 Výkonnost

Schopnost využívat čas a zdroje tak, aby náklady byly vynaloženy účelně a aby přinášely dohodnuté výstupy (dodávky), a také aby očekávání zainteresovaných stran byla naplněna. Výkonnost rovněž obsahuje to, že používání metod, systémů a postupů se děje tou nejefektivnější cestou. Abychom zajistili efektivní využití všech zdrojů dostupných pro projekt, je třeba detailně naplánovat a rozvrhnout všechny činnosti v čase a odhadnout jejich pracnost a náklady, aby byly maximálně využity pracovní kapacity a byl zabezpečen rovnoměrný pracovní rytmus. Je potřeba dbát na pracovní rytmus, zátěž a vytvářet podmínky pro správný režim práce a odpočinku.

Činitele ovlivňující pracovní výkon je možné rozdělit do 4 základních skupin: technické, ekonomické a organizační podmínky (úroveň technického vybavení pracoviště, vnější podmínky práce, způsob přidělování a organizace práce, způsoby odměňování pracovníků aj.), společenské podmínky (způsob práce s lidmi uplatňovaný v dané firmě, úroveň a kvalita vedení lidí, úroveň a kvalita mezilidských vztahů na pracovišti atd.), osobní determinanty jedince (tělesné a duševní předpoklady člověka, jeho odborná připravenost a úroveň



kvalifikace, motivace k práci, zdravotní stav člověka) a situační podmínky (firemní vlivy, potřeba rekvalifikace, hrozba ztráty zaměstnání, mimořádné rodinné i osobní události, nehody, konflikty na pracovišti).

6.10 Diskuse

Schopnost logicky argumentovat, uvádět pádné argumenty, naslouchat názorům ostatních a vnímat jejich pohledy na věc, vyjednávat a nacházet společná řešení. Diskuse je výměna názorů na problémy, které se týkají projektu. Projektový manažer musí vést diskusi a porady tak, aby minimalizoval konfliktní situace. Diskuse a porada jsou vhodným způsobem k dosahování stanovených cílů prostřednictvím práce s celým kolektivem. Na základě vzájemného respektu, systematického a strukturovaného myšlení, analýzy faktů a argumentů nebo scénářů vede diskuse k vzájemně akceptovatelným rozhodnutím.

Rozumné uvažování umožňuje změnit pohled druhého na danou věc, umožňuje pochopit situace v různých oblastech a vyřešit problémy s vysokým stupněm jistoty o správnosti tohoto řešení. Mezi zásady správného vedení diskusí patří tlumení nadměrné aktivity osob, kladení otázek ostatním členům týmu, omezení času řečnických výstupů jednotlivých členů týmu, požádání aktivního diskutujícího, aby věnoval pozornost též příspěvkům ostatních diskutujících, zeptání se přímo na názor pasivních členů týmu, zajištění, aby ostatní členové týmu povzbudili pasivní jedince k aktivitě.

6.11 Vyjednávání

Způsob, kterým zainteresované strany mohou vyřešit neshody týkající se projektu nebo programu, aby došlo k oboustranně přijatelnému řešení. Projektový manažer musí být schopen vést vyjednávání tak, aby se vyhnul konfliktům. Je potřeba brát vždy ohled na zájmy a pozice každé zainteresované strany.

Rozlišujeme dva základní přístupy ve vyjednávání:

- win-win (výhra-výhra) – konstruktivní chápání situace obou stran, jimž oběma jde o vzájemně výhodnou dohodu. Při vyjednávání v žádném případě nedochází ze strany žádného z partnerů k používání nátlakových taktik, neboť jde všem účastníkům o upevnění vztahu a budoucí vzájemnou spolupráci.
- win-lost (výhra-prohra) – krátkozraký, ale častý přístup ve vyjednávání. Jde o maximální získání výhody pro sebe i za cenu nevýhodnosti pro partnera. Používají se nátlakové taktiky. Účastník vyhrává v právě projednávané záležitosti, ale současně dochází ke ztrátě potenciálního partnera.



6.12 Konflikty a krize

Nastávají v projektech nebo při vyjednávání smluvních vztahů, přestože jsou neustále rozvíjeny procesy a návody jak jim čelit. Konflikty nejsou jednoznačně dobré, ani špatné – záleží na tom, jak se vyřeší. Konflikt je střet protikladných zájmů nebo nekompatibilních osobností. Občas se vyskytují na projektech v různých úrovních i krize. Úkolem projektového manažera je zvládat společně s týmem konflikty produktivně. Možné způsoby řešení konfliktu jsou spolupráce, kompromis, prevence a také použití síly. Existuje pouze jediný produktivní způsob řešení konfliktů: výhra-výhra. Na počátku projektu je nutné stanovit proces, kterým budou konflikty a krize zvládány. Řízení krizí začíná kvalitní analýzou rizik a plánováním scénářů, jak zvládat předvídatelné krize. Podstatné je čelit krizím jako silný lídr s chladnou hlavou, tzn. před krizí neutíkat, ani ji neřešit tvrdým bojem.

Varianty řešení konfliktu:

- typu výhra-prohra – jedna strana konfliktu dobrovolně ustoupí ze svého stanoviska, nebo je k tomu druhou či třetí stranou donucena,
- typu prohra-prohra – nebo také řešení konfliktu zahlazením; obě strany konfliktu ustupují ze svého stanoviska,
- typu kompromisem – obdoba řešení typu prohra-prohra, obě strany konfliktu ustupují ze svého stanoviska, tentokrát však ne zcela. Žádná ze stran nevíteží úplně, ale ani zcela neprohrává,
- typu výhra-výhra – jediné řešení, při kterém není potlačena ani jedna strana. Jedná se o řešení často velmi kreativní, nalezení nového systému, v němž mohou oba objekty koexistovat.

6.13 Spolehlivost

Znamená dodat to, co jste druhým slíbili, a to jak v čase, tak i kvalitě, jak bylo dohodnuto. Spolehlivost znamená mít důvěru u svého okolí, neboť pak ví, že žijete podle toho, co jste naslibovali. Má různé podoby a je projevem čisté profesionality. Stálým potvrzováním své spolehlivosti si získáváte důvěru druhých, a ti pak např. mohou být k vašim postupům a praktikám méně kritičtí. Spolehlivost zahrnuje odpovědnost, korektní chování, přímočarost a rozhodnost. Zejména dlouhodobé spolupráce jsou utvářeny především oboustrannou důvěrou a spolehlivostí. Spolehlivost zvyšuje šanci na dosažení cílů projektu a motivuje všechny pracovníky a skupiny, které jsou na projektu zainteresovány.

6.14 Porozumění hodnotám

Schopnost vnímat skutečné vnitřní kvality druhých lidí a rozumět jejich úhlu pohledu. Také schopnost komunikovat s lidmi, být vnímavý k jejich názorům, hodnotovým úsudkům a etickým



standardům. Základem pro porozumění hodnotám je vzájemný respekt. Projektový manažer má svou sadu vnitřních hodnot a vyjadřuje tyto hodnoty ve svém jednání s projektovým týmem a se zainteresovanými stranami. Je také vnímavý k hodnotám lidí kolem sebe a povzbuzuje je v tom, aby svoje hodnoty při jednání s ním vyjadřovali. Porozumět hodnotám lidí, organizací a celé společnosti je nutností proto, abychom dosáhli toho, že plán projektu je akceptován.

6.15 Etika

Morálně přijatelné chování každého jednotlivce, tj. to, že si vede mravně. Etické chování je základem každého společenského systému. V organizacích se obvykle nacházejí standardy etiky, které bývají často součástí smluv a zahrnují profesionální pravidla chování, která se očekávají od zaměstnanců. Etika dovoluje lidem provádět projekt a dodávat výsledky uspokojivým způsobem. Úkolem projektového manažera je vést pracovní tým takovým způsobem, aby byla dodržována etická pravidla, respektive etický kodex jednotlivých profesí. Etika musí být respektována, aby lidé mohli na projektu fungovat bez morálních konfliktů a ve správných vztazích k zainteresovaným stranám a celé společnosti.

6.16 Uplatnění kompetencí projektových pracovníků v rámci úspěšného řízení projektů na Ministerstvu vnitra

Klíčovým prvkem úspěšného řízení projektu je efektivní komunikace, která je jednou ze základních činností projektových pracovníků. Při řízení projektu na ministerstvu se osvědčila úzká komunikace nejen v rámci relevantních členů realizačního týmu, ale také se všemi zainteresovanými stranami, a to jak s dodavateli, tak s kontaktními osobami poskytovatelů dotací. Dobrá komunikace přispívá k efektivnímu řešení problémů a nejasností. Projektový manažer by měl pro usnadnění komunikace pravidelně aktualizovat komunikační matici, která je součástí plánu řízení projektu.

S komunikací se pojí i úzká spolupráce mezi projektovými a finančními manažery, která je důležitá např. při přípravě podkladů a následném zpracování zpráv o realizaci a žádostí o platbu, případně žádostí o změnu u EU projektů. Projektoví a finanční manažeři spolupracují rovněž na přípravě veřejných zakázek tak, že se podílí na vyhodnocování dopadu na projekt (klíčové aktivity, harmonogram, rozpočet). Dále projektoví pracovníci poskytují součinnost orgánům provádějícím kontrolu na projektu.

Nedílnou kompetencí projektových pracovníků jsou bezesporu organizační schopnosti, smysl pro pořádek a plánování. Vzhledem k tomu, že každý projektový manažer běžně řídí několik projektů současně, je nezbytné, aby uměl své činnosti řádně rozvrhnout a zorganizovat v čase. Tyto schopnosti se uplatní při dodržování termínů a zásadních milníků projektu, stejně tak při včasném plnění úkolů. Projektový manažer uplatní organizační dovednosti také



při sjednávání schůzek realizačního týmu. Finanční manažer uplatní tyto schopnosti např. při kontrole finančních milníků a poměru čerpání přímých a nepřímých nákladů projektu.

Při řízení projektu je důležité, aby projektoví pracovníci uměli pohotově reagovat na změny a odchylky od původního plánu, řešili nastalé problémy a rizika neprodleně po jejich zjištění a uměli rozhodnout o dalším postupu.

Dalšími nezbytnými kompetencemi projektových pracovníků pro úspěšné řízení projektů jsou IT gramotnost a znalost relevantních právních předpisů a interních aktů řízení. S tím souvisí např. i znalost pravidel jednotlivých operačních programů, která je pro projektové manažery zásadní.



7 Seznam zkratk

| | |
|---------|---|
| AMIF | Azylový, migrační a integrační fond |
| AO | Auditní orgán |
| AOPK ČR | Agentura ochrany přírody a krajiny ČR |
| CBA | Cost – Benefit Analysis |
| CEF | Connecting Europe Facility |
| COSME | Competitiveness of Enterprises and Small and Medium-sized Enterprises |
| CPM | Critical Path Metod |
| ČR | Česká republika |
| EAFRD | European Agricultural Fund for Rural Development |
| EaSI | Programme for Employment and Social Innovation |
| EFRR | Evropský fond pro regionální rozvoj |
| EGF | Evropský fond pro přizpůsobení se globalizaci |
| EHP | Evropský hospodářský prostor |
| EIT | Evropský technický a inovační Institut |
| EK | Evropská komise |
| ENRF | Evropský námořní a rybářský fond |
| EP | Evropský parlament |
| ERDF | European Regional Development Fund |
| ESF | Evropský sociální fond |
| ESIF | Evropské strukturální a investiční fondy |
| EU | Evropská unie |
| EUSF | European Union Solidarity Fund |
| EZFRV | Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova |
| FS | Fond soudržnosti |
| ICT | Information and Communication Technologies |
| IPMA | International Project Management Association |
| IROP | Integrovaný regionální operační program |
| ISF | Fond pro vnitřní bezpečnost |
| ISO | International Organization for Standardization |
| IT | Informační technologie |



| | |
|---------|---|
| ITI | Integrované územní investice |
| MV ČR | Ministerstvo vnitra České republiky |
| MŽP | Ministerstvo životního prostředí |
| NOK | Národní orgán pro koordinaci |
| NP | Národní program |
| OP | Operační program |
| OPD | Operační program Doprava |
| OPPIK | Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost |
| OPPPR | Operační program Praha – pól růstu ČR |
| OPR | Operační program Rybářství |
| OPTP | Operační program Technická pomoc |
| OPVVV | Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání |
| OPZ | Operační program Zaměstnanost |
| OPŽP | Operační program Životní prostředí |
| PCO | Platební a certifikační orgán |
| PERT | Program Evaluation and Review Technique |
| PMBok | Project Management Body of Knowledge |
| PMI | Project Management Institute |
| PMO | Project Management Office |
| PRINCE | PRojects IN Controlled Environmets |
| PRV | Program rozvoje venkova |
| ŘO | Řídicí orgán |
| SFEU | Smlouvy o fungování Evropské unie |
| SFŽP ČR | Státní fond životního prostředí ČR |
| SR | Státní rozpočet |
| SWOT | Strenghts (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti), Threats (hrozby) |
| TQM | Total Quality Management |
| WBS | Work Breakdown Structure |
| ZS | Zprostředkující subjekt |



8 Zdroje

Monografie

Abeceda fondů EU 2014 – 2020. 1. vydání. Praha: MMR ČR, Svoboda Press, s.r.o. 2015. ISBN 978-80-7538-014-2.

DOLEŽAL J., MÁCHAL P., LACKO B. a kolektiv. *Projektový management podle IPMA*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2848-3.

DOLEŽAL J. a kolektiv. *Projektový management: Komplexně, prakticky a podle světových standardů*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2016. ISBN 978-80-247-5620-2.

Fond soudržnosti Evropské unie: Jak získat finanční prostředky z Fondu soudržnosti. Praha: Ministerstvo životního prostředí, 2004. ISBN 80-7212-263-0.

KOČÍKOVÁ, Pavla. *Evropská unie a životní prostředí: politiky, strategie, legislativa*. Ostrava: Montanex, 1998. ISBN 80-85780-98-4.

MÁCHAL P., KOPEČKOVÁ M., PRESOVÁ R.: *Světové standardy projektového řízení pro malé a střední firmy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015. ISBN 978-80-247-5321-8.

POTLUKA, Oto a kolektiv. *Příprava a řízení projektů Fondu soudržnosti: Díl I. Projektové řízení Fondu soudržnost*. Praha: IREAS, 2004. ISBN 80-86684-16-4.

Průvodce fondy Evropské unie. Praha: Odbor vnějších vztahů, Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2006. ISBN 80-239-6891-2.

Studijní text ke zvláštní části úřednické zkoušky pro obor státní služby: 38_Společné evropské politiky podpory a pomoci a evropské strukturální, investiční a obdobné fondy. Praha. 2019.

Právní předpisy

Usnesení vlády České republiky č. 86 ze dne 27. ledna 2020.

Usnesení vlády České republiky č. 889 ze dne 2. listopadu 2015.

Zákon č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek, ve znění pozdějších předpisů.



Internetové zdroje

<http://cesarch.cz/aktuality/proces-archivace-dokumentu-v-ceske-republice-pod-lupou/>

<http://www.esfcr.cz/evropsky-socialni-fond-v-cr>

<http://www.granty-dotace.cz/kontakt-granty-dotace/novinky/317-pravidlo-n-3-cerpani-dotace.html>

https://is.muni.cz/el/econ/jaro2014/MKV_VZVP/um/33149329/Studijni_text_CBA.pdf

<https://managementmania.com/cs/analyza-nakladu-a-prinosu-cba-cost-benefit-analysis>

<https://managementmania.com/cs/ganttuv-diagram>

<https://opvvv.msmt.cz/o-programu>

<https://www.consilium.europa.eu/cs/policies/maritime-fisheries-fund/>

<https://www.dotaceeu.cz/cs/evropske-fondy-v-cr/2014-2020>

<https://www.dotaceeu.cz/cs/fondy-eu/informace-o-fondech-eu.aspx>

<https://www.dotaceeu.cz/cs/fondy-eu/kohezni-politika-eu/operacni-programy/op-zamestnanost>

<https://www.dotaceeu.cz/cs/informace-a-dokumenty/slovník-pojmu/p/pravidlo-n-3>

<https://www.dotaceeu.cz/cs/microsites/op-technicka-pomoc/optp-2014-2020>

<https://www.dotaceeu.cz/cs/ostatni/dulezite/slovník-pojmu/a/analyza-projektu>

[https://www.dotaceeu.cz/cs/ostatni/dulezite/slovník-pojmu/e/evropsky-zemedelsky-fond-pro-rozvoj-venkova-\(eafrd](https://www.dotaceeu.cz/cs/ostatni/dulezite/slovník-pojmu/e/evropsky-zemedelsky-fond-pro-rozvoj-venkova-(eafrd)

<https://www.dotaceeu.cz/cs/ostatni/dulezite/slovník-pojmu/z/zprostredkujici-subjekt>

https://www.dotaceeu.cz/getmedia/7f98d66c-a481-4e65-bf45-85c0b8c274f2/Publikace-Pruvodka-fondy-EU_7f98d66c-a481-4e65-bf45-85c0b8c274f2.pdf

<https://www.eeagrants.cz/>

https://www.esfcr.cz/documents/21802/782328/02_Metodika_logickeho_ramce.pdf/b840b4ad-5d37-44c4-ade4-70f663f8047f

<https://www.europarl.europa.eu/factsheets/cs/sheet/53/evropsky-socialni-fond>

<https://www.europarl.europa.eu/factsheets/cs/sheet/95/evropsky-fond-pro-regionalni-rozvoj-eifr->



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

<https://www.euroskop.cz/9035/sekce/prehled-fondu-eu/>

<https://www.mpo.cz/cz/podnikani/dotace-a-podpora-podnikani/oppik-2014-2020/operacni-program-podnikani-a-inovace-pro-konkurenceschopnost/operacni-program-podnikani-a-inovace-pro-konkurenceschopnost--157679/>

<https://www.mvcr.cz/clanek/fondy-eu-v-oblasti-vnitrnich-veci-obecne-informace.aspx>

https://www.mzp.cz/cz/operacni_program_zivotniho_prostredi

<https://www.nsp.cz/jednotka-prace/administrator-projektu>

<https://www.nsp.cz/jednotka-prace/projektovy-manazer>

<https://www.penizeproprahu.cz/o-programu/>

<https://www.pmconsulting.cz/slovníkový-pojem/swot-analyza/>

<https://www.sfzp.cz/dotace-a-pujcky/norske-fondy/>