

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Hodnocení projektu

Project Evaluation

Barbora Fenclová

Plzeň 2015

Čestné prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Hodnocení projektu“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 24.4. 2015

.....

podpis autora

Poděkování:

Ráda bych poděkovala panu doc. Ing. Jiřímu Vackovi, Ph.D. za odborné vedení mé bakalářské práce, cenné rady a připomínky, které mi poskytoval v průběhu tvorby práce, a které mi pomohly k jejímu úspěšnému dokončení . Jeho pomoci si velmi vážím. Dále bych chtěla poděkovat vedení Masarykova gymnázia, které mi poskytlo přístup k veškerým podkladům pro hodnocení grantového projektu.

Obsah

ÚVOD.....	8
1. Teoretická východiska projektového managementu	9
1.1. Projekt.....	9
1.2. Projektový management	10
1.3. Řízení projektů.....	10
1.3.1. Popis projektu	11
1.3.2. Plánování projektu	12
1.3.3. Realizace projektu.....	15
1.3.4. Hodnocení projektu.....	18
1.4. Ukončení projektu.....	20
1.4.1. Smluvní ukončení projektu.....	20
1.4.2. Ukončení obchodní smlouvy	21
1.4.3. Administrativní ukončení projektu	21
2. Grantové projekty.....	22
2.1. Klasifikace projektů	22
2.2. Získání grantového projektu	23
2.3. Realizace grantových projektů.....	24
2.3.1. Proces realizace grantového projektu	25
3. Hodnocení vybraného projektu	27
3.1. Popis organizace	27
3.2. Grantový projekt.....	28
3.2.1. Klíčové aktivity projektu	28
3.2.2. Inovace technického vybavení.....	29

3.2.3. Popis projektu	29
3.2.3.1. Konkrétními cíli projektu bylo získání nových znalostí a	29
3.3. Logický rámec projektu	31
3.4. Zdroje financování	32
3.4.1. Harmonogram čerpání rozpočtu	33
3.5. Rozpočet projektu	33
3.6. Možná rizika a jejich dopad na rozpočet projektu	35
3.6.1. Riziko finanční	35
3.6.2. Riziko neúčasti na vzdělávacích kurzech	36
3.6.3. Riziko nevhodného výběru dodavatelů	36
3.6.4. Riziko nedokončení účasti cílové skupiny na výukových kurzech	36
3.6.5. Mapa rizik	36
3.7. Opatření k ošetření rizik	38
3.7.1. Riziko neúčasti účastníka nebo lektora na vzdělávacích kurzech	38
3.7.2. Riziko nevhodného výběru dodavatelů	38
3.7.3. Riziko nedokončené účasti cílové skupiny	38
3.8. Hodnocení průběhu projektu	38
3.8.1. První sledované období	40
3.8.2. Druhé sledované období	43
3.8.3. Třetí sledované období	44
3.8.4. Čtvrté hodnocené období	46
4. Souhrnné zhodnocení projektu	48
4.1. Dosažené cíle projektu	48
4.2. Zpětná vazba cílových skupin	48

4.3. Monitorovací ukazatele.....	51
4.4. Publicita projektu.....	52
4.5. Udržitelnost projektu	52
4.6. Udržitelný rozvoj	52
4.7. Výstupy projektu.....	54
4.8. Vlastní doporučení.....	55
Závěr	57
Seznam tabulek	58
Seznam obrázků.....	59
Seznam grafů.....	60
Seznam použité literatury	61
Publikace:.....	61
Elektronické zdroje:	62
Seznam příloh.....	64
Příloha A: Sledovací Ganttův diagram – změna harmonogramu aktivit	65
Abstrakt	66
Abstract.....	67

ÚVOD

Za téma své bakalářské práce jsem zvolila hodnocení projektu, konkrétně grantového projektu Rozvoj pedagogických pracovníků pro Masarykovo gymnázium. Toto téma jsem si vybrala, protože jsem si chtěla prohloubit znalosti problematiky hodnocení projektů a získat hlubší znalosti o grantových projektech, které jsou realizovány prostřednictvím dotací Plzeňského kraje.

Organizace, kterou jsem pro svoji práci zvolila, je Masarykovo gymnázium, Plzeň. Toto gymnázium získalo finanční podporu z veřejných prostředků na grantový projekt, jež nesl název Profesní rozvoj pedagogických pracovníků pro Masarykovo gymnázium a byl realizován v rámci globálního grantu.

Práci jsem rozdělila do dvou oddílů, na část teoretickou a část praktickou. Teoretická část se zabývá definicí projektu jako celku a rozděluje ho na jednotlivé oblasti, které slouží k lepšímu porozumění následného hodnocení daného projektu. Dále je v této části popsána problematika grantových projektů, jejich základní rozdělení, jak získat dotaci na takový projekt a průběh realizace grantových projektů.

Praktická část je zaměřena na vybraný projekt. Nejprve je představena organizace, ve které vybraný projekt probíhal. Další část práce se zaměří na popis základní charakteristiky projektu. Stěžejní částí práce je hodnocení projektu rozdělené do čtyř období jeho realizace. V závěru jsou shrnuty dosažené cíle projektu, výstupy projektu, výsledky hodnocení kurzů a možná zlepšení realizace projektu.

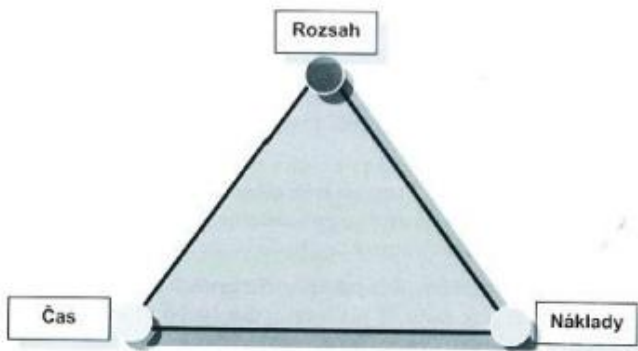
1. Teoretická východiska projektového managementu

1.1. Projekt

Projekt můžeme charakterizovat mnoha způsoby. Existuje spousta různých definic a výroků, které říkají, co může projektem být. Definice projektu podle IPMA říká, že „projekt lze definovat jako činnost, která je omezená zdroji, náklady a časem, jejímž cílem je dosažení souboru definovaných výstupů (rozsah naplnění cílů projektu) dle patřičných standardů, požadavků kvality a požadavků uživatele výstupu“. [3]

„Projekt je dočasné úsilí vyvinuté za účelem tvorby jedinečného produktu, služby nebo výsledku“ [2]. Velký nebo malý, projekt musí vždy obsahovat dimenze čas, rozsah a potřebné zdroje. Tyto dimenze vytvářejí projektový trojúhelník nebo také trojimperativ projektu. [6]

Obr. č. 1: Trojimperativ projektu



Zdroj: [8]

Obrázek 1 znázorňuje základní dimenze a jejich vztahy jako trojúhelník. Ve vrcholech jsou dimenze a strany trojúhelníku představují jejich vazby. Rozsah upřesňuje požadovaný výsledek nebo produkt. Čas stanovuje data počátku a konce projektu a náklady zahrnují potřebné zdroje (lidé, fondy a další). Pokud zákazník upřednostňuje některou z dimenzí, musí být bráno v úvahu, že preference dané dimenze ovlivní také

zbylé dvě. Například pokud zákazník požaduje dokončení projektu v kratším čase, musí počítat s rostoucími náklady projektu. [8].

1.2. Projektový management

Projektový management neboli projektové řízení je proces řízení a vedení projektu od jeho počátku, jeho průběhem až k samotnému uzavření tohoto projektu. Metodika projektového managementu se tak využívá pro realizaci projektů od prvotní myšlenky, přes plánovací procesy až k tvorbě jedinečného produktu a jeho předání do užívání. [6]

Projektový management je realizován procesy zahájení, plánování, provádění, monitorování, kontrolování a ukončení. Definice těchto procesů podle S. E. Portnyho říkají, že :

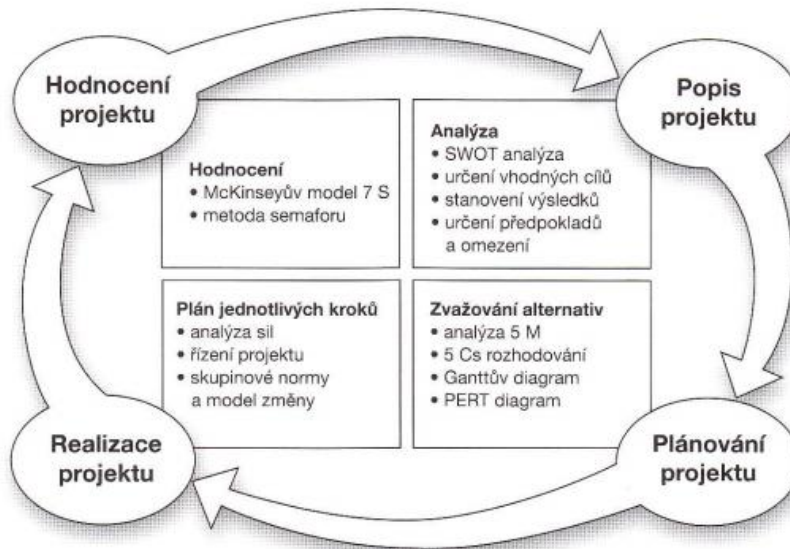
- Zahájení je proces zjišťování a vyjasňování potřeby organizace, definování očekávání, zdrojů rozpočtu a projektových cílů.
- Plánování upřesňuje rozsah projektu, časový rámeček, zdroje, rizika, stejně tak přístupy projektové komunikace a kvalitu.
- Prováděcí proces neboli realizace projektu zajišťuje výběr a sestavení projektového týmu, koordinaci a vedení lidí k efektivní spolupráci a implementaci projektových cílů.
- Monitoring a kontrola sleduje stav projektu a přijímá nezbytná opatření k zajištění požadovaných výsledků.
- Proces ukončení uzavírá všechny projektové aktivity. [6]

1.3. Řízení projektů

K úspěšnému dosažení projektů a hladkému průběhu jeho realizace je velice důležité plánování. Plánování je jedním z nejdůležitějších faktorů, které ovlivňují chod a kvalitu projektu. Je nezbytné porovnávat reálný postup s plánovaným a tak kontrolovat vývoj a průběh projektu. Na základě rozdílů z toho vyplývajících je třeba vytvářet a přijímat patřičná opatření. Posner a Applegarth rozdělují cyklus projektového managementu na 4 hlavní činnosti [7] :

- Popis projektu
- Plánování projektu
- Realizace projektu
- Hodnocení projektu

Obr. č. 2: Cyklus projektového managementu



Zdroj: [7]

1.3.1. Popis projektu

K úspěšné realizaci projektu je nezbytný jeho popis, tedy je důležité stanovit, jaký bude výsledný stav a jak ho dosáhneme. Popisem projektu bychom tak měli získat informace o místě realizace, příčině realizace, tzn. co projekt přinese a komu, jakým způsobem se bude projekt realizovat, jaký přinese výsledek a jaký bude jeho dopad. K popisu projektu existují nejrůznější nástroje. Mezi nejčastější a nejvíce používané patří SWOT analýza. [6]

SWOT analýza je nástroj, s jehož pomocí je možno identifikovat silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby organizace. S jeho pomocí je možné komplexně vyhodnotit její fungování, nalézt problémy nebo nové možnosti růstu. Je součástí dlouhodobého

strategického plánování podniku. Tato analýza byla vyvinuta Albertem Humphreyem¹. Základ SWOT analýzy spočívá v klasifikaci a hodnocení jednotlivých faktorů, které jsou rozděleny do čtyř základních skupin. Vzájemnou interakcí faktorů silných a slabých stránek na jedné straně vůči příležitostem a hrozbám na straně druhé lze získat nové informace, které charakterizují a hodnotí úroveň jejich vzájemné interakce. Abychom byli schopni sestavit SWOT analýzu, musíme mít k dispozici přesné informace o struktuře organizace, obecné informace o organizaci, statistiky, náklady a výnosy podniku. [5]

1.3.2. Plánování projektu

„Plánování projektu je souborem činností zaměřených na vypracování modelu cesty k dosažení cílů projektu prostřednictvím směřovaného pracovního úsilí a s využitím disponibilních zdrojů.“ [8 str. 120]

Klíčem k úspěšnému plánování a následné realizaci projektů jsou, jak říká S. E. Protzny ve své knize Project Management, úplnost a kontinuita [6]. Je nezbytné identifikovat všechny důležité aspekty projektového plánu a zabývat se jimi i v průběhu realizace projektu. Detailní popis činností nutných k dokončení projektu usnadní dokončení těchto činností. Charakteristika činností je nezbytná pro určení časového harmonogramu, plánování zdrojů, definování rolí a zodpovědností za jednotlivé úkoly, přiřazení práce a konkrétních úkolů jednotlivým členům týmu, potřebných zdrojů, zachycovat klíčové údaje o výkonu projektu a podávání zpráv o dokončených činnostech projektu. [6]

Při tvorbě plánu lze postupovat tak, že budeme odpovídat na následující otázky:

1. Co?
2. Jak?
3. Kdo (s Kým)?

¹ Albert S. Humphrey byl americký obchodní a manažerský konzultant, který v šedesátých letech 20. století vypracoval techniku SWOT analýzy.

4. Kdy?
5. Za kolik?

Nejprve musíme určit první dimenzi trojimperativu, tedy co se má udělat. Dalším bodem je jak toho dosáhnout. Je nezbytné popsat postup, kterým budeme dosahovat vytyčeného cíle projektu. Na základě stanovení prvních dvou bodů můžeme přejít ke třetímu, tedy s kým to budeme dělat. Odpovědí nám bude povaha cílů a stanovených postupů, na základě kterých budeme moci určit profesní znalosti a zkušenosti nezbytné k realizaci projektu. Tímto způsobem dojde k sestavení projektového týmu. Projektový tým, skupina odborníků, pak sestaví časový harmonogram a rozpočet, a tím odpoví na poslední dvě otázky.

Nástroje, které se používají a usnadňují proces plánování, jsou logický rámec, PBS a WBS.

1.3.2.1. Logický rámec

Logický rámec je formou definování projektu. Představuje hrubý nástin projektu, který zachycuje klíčové aktivity, výstupy, vstupy a cíle, jež budou realizovány a mezi kterými se vytvoří specifická logická vazba. Je to jeden z klíčových nástrojů pro definování cílů projektu. Z praktického hlediska můžeme logický rámec popsat jako tabulku o 4 sloupcích a 4 řádcích. Místo textu členěného do příslušných kapitol se definování projektu vytváří ve formě tabulky nebo matice, která obsahuje čtyři sloupce. V prvním sloupci jsou uvedeny: strategický cíl projektu a jeho účel, jednotlivé postupné cíle ve formě dílčích výstupů projektu, jednotlivé projektové aktivity ve vhodném stupni detailu. Ve druhém sloupci tabulky/matice se uvádí indikátory dosažení cílů a realizování výstupů, u aktivit jsou uvedeny potřebné zdroje. Ve třetím sloupci se uvádí zdroje pro ověření včetně termínů plnění. A konečně ve čtvrtém sloupci se vyjmenují předpoklady pro plnění a možná rizika. [3]

Tab. č. 1: Logický rámeček

Účel	Objektivně ověřitelné ukazatele	Způsob ověření	Nevyplňuje se
Cíl	Objektivně ověřitelné ukazatele	Způsob ověření	Předpoklady a rizika
Výstupy (postupné cíle)	Objektivně ověřitelné ukazatele	Způsob ověření	Předpoklady a rizika
Aktivity (klíčové činnosti)	Zdroje	Časový rámeček	Předpoklady a rizika
Nevyplňuje se	Nevyplňuje se	Nevyplňuje se	Předběžné podmínky

Zdroj: [3]

1.3.2.2. WBS – Work Breakdown Structure

WBS je klíčovým dokumentem projektu. Jedná se o formu systémové analýzy projektových procesů neboli statický model projektového řízení. Dochází k rozložení větších úkolů na menší, podrobnější, až do takové míry, aby k nim bylo možné přiřadit odpovědnosti, pracnost a časový horizont. Provedení systémové analýzy procesů je předpokladem, že bude projekt dokončen včas, v požadované kvalitě a ceně. [8]

Způsob sestavení WBS představuje postup shora dolů, tedy rozklad nejzákladnějších činností přes podrobnější až po detailní skupiny činností. Ne u všech činností je zapotřebí rozklad do těch nejzákladnějších procesů. Jak praví Jermář, Skalický a Svoboda, „proces vytváření hierarchické struktury projektových prací se skládá z opakované činnosti dělení větších celků na celky stále menší a menší.“ [8 str. 128]

1.3.2.3. PBS – Product Breakdown Structure

PBS je zkratka pro systémovou strukturu projektu. Stejně jako u WBS se jedná o určitou formu systémové analýzy produktu. Tato analýza rozkládá produkt na jednotlivé moduly či části produktu, z kterých se daný produkt skládá. Provedení

systemové analýzy produktu je předpokladem k tomu, aby zákazníkovi bylo vyrobeno a dodáno právě to, co si přeje a co je ujednáno v obchodní smlouvě. [8]

1.3.3. Realizace projektu

Základním principem realizace projektových aktivit je dosahování plánovaných cílů. Úspěch spočívá ve sledování projektového plánu, čím je plán realističtější, tím větší úspěch můžeme očekávat. Průběh realizace projektu spočívá v:

- Řízení projektu podle plánu
- Kontrole dosahovaných cílů
- Monitorování a eliminace rizik

1.3.3.1. Řízení projektu podle plánu

Fáze, ve které dochází k tvorbě projektového produktu, se nazývá realizační. Tato fáze následuje bezprostředně po dokončení procesu plánování a jejím úkolem je podle Skalického, Jermáře a Svobody *„řídít projekt podle předem vytvořeného plánu tak, aby bylo dosaženo cíle projektu v plánovaném termínu, při nepřekročení plánovaného rozpočtu, aby projektový produkt měl plánovaný rozsah i kvalitu.“* [8 str. 188]

Důležitou součástí řízení projektu podle plánu jsou procesy, které zajišťují, aby nedocházelo k narušení plánu projektu nebo k jeho možným změnám, které by mohly ohrozit výsledný projektový produkt. Mezi tyto procesy spadá pravidelná kontrola plánu. Její frekvence se liší podle velikosti projektů, ale obvyklý postup je jedenkrát za týden u malých a středních projektů a jedenkrát za dva týdny u velkých. Dalším důležitým procesem řízení je podpora komunikace s osobami odpovědnými za jednotlivé činnosti v projektu. Nezbytným procesem řízení je také pravidelná aktualizace plánu, která umožňuje náhled na současný stav projektu a popis zbývajících prací. Provádí se na základě hlášení o stavu projektu a porovnává aktualizovaný plán se základní verzí. *„Prioritou je, aby projekt byl dokončen v původních odhadech pracnosti, nákladů a doby trvání.“* [8 str. 189]

1.3.3.2. Kontrola dosahovaných cílů

K úspěšnému předání finálního produktu nebo služby je potřebné splnit celkový cíl projektu. Aby mohl být tento cíl realizován, musí projít postupným procesem plnění dílčích cílů projektu. Kontrola dosahovaných cílů projektu se tak stává nástrojem, který informuje projektový tým o možném nesplnění termínu plnění či překročení plánovaného rozpočtu. Jak říká Svozilová, „kontrola okamžitého stavu projektu proti plánu a korekce případných odchylek jsou hlavními metodami, jak koordinovat a směřovat úsilí účastníků projektu a současného spotřebování dalších materiálních zdrojů ve směru realizace projektových cílů.“ [9 str. 227]

Proces kontroly by měl probíhat na základě plánů, faktů limitů a měřítek, které vychází z příslušných cílů projektu a ze samotné definice projektu. Prostřednictvím takovýchto měřítek je projektový tým schopen sestavit podrobný rozpis prací, které budou vykonány. [9]

Nejvíce používaným nástrojem projektové kontroly je kontrola časového rozvrhu (harmonogramu) a kontrola rozpočtu (nákladů) projektu. Při kontrolování podle časového harmonogramu projektový tým porovnává časový průběh realizačního procesu s plánovaným harmonogramem plánu projektu. Kontrola rozpočtu projektu zjišťuje, zda jsou vynaložené náklady v souladu s plánovanými náklady projektového plánu. „PMBOK definuje kontrolu nákladů jako proces průběžného získávání, sběru, analýzy, reportingu a řízení nákladů projektu.“ [9 str. 234]

Pokud chceme sledovat čerpání rozpočtu a současně plnění termínů, můžeme využít metodu analýzy vytvořené hodnoty. EVA, neboli Earned Value Analysis, slouží pro posouzení rozpracovanosti projektu a je založena na určení průběžné vytvořené hodnoty a její porovnání s plánem. Výsledkem metody je hodnocení projektové výkonnosti z pohledu nákladů i termínů. [10]

1.3.3.3. Monitorování rizik

Pojem riziko představuje budoucí podmínky nebo okolnosti, které jsou mimo vliv projektového týmu a které, když nastanou (mají totiž jistou pravděpodobnost), mohou mít negativní dopad na projekt. Riziko lze také definovat jako potenciální budoucí problém, který ještě nenastal, ale s kterým bychom se v budoucnu mohli potýkat. Tato rizika mohou projekt odchýlit z plánované trajektorie a tím je dostat mimo prostor vymezený stanovenými základními – časem, zdroji a náklady. Je důležité těmto rizikům předcházet a minimalizovat jejich efekt na projekt. Při definování projektu se tedy snažíme identifikovat možná rizika, analyzovat je, zhodnotit pravděpodobnost jejich výskytu a jejich dopad a případně naplánovat obranu. [9]

Prvním krokem pro úspěšné řízení rizik je jejich identifikace. Tímto krokem stanovíme, s jakými rizikovými faktory se můžeme v průběhu realizace projektu setkat. Identifikací rizik se zabývá nejen projektový manažer a projektový tým, je důležité do tohoto procesu zahrnout také zákazníky, uživatele, externí experty a další stakeholdery, aby byl výčet možných rizik co nejpřesnější. V okamžiku, kdy jsme všechna možná rizika identifikovali, musíme rozhodnout, jaká je jejich pravděpodobnost, jaký dopad na projekt mají a určit celkovou závažnost rizik. Existují dvě metody, které se zabývají hodnocením závažnosti rizik: jsou to kvalitativní a kvantitativní analýza rizik. [8]

Kvantitativní analýza používá k vyčíslení pravděpodobnosti výskytu rizika a velikosti jeho dopadu konkrétní hodnoty. Velikost škály závisí na individuálním přístupu projektového týmu. Následná závažnost rizika vzejde ze součinu pravděpodobnosti nastání a velikosti dopadu rizika. [8]

Kvalitativní analýza oproti kvantitativní analýze nepracuje s konkrétními hodnotami. Jak uvádí Skalický, Jermář a Svoboda, „během kvalitativní analýzy se přiřadí oběma veličinám (pravděpodobnost výskytu, velikost dopadu) určitý stupeň, například pomocí tří- nebo pěti- hodnotové škály (vliv nízký- střední- vysoký, nebo se ještě přidá jeden stupeň na oba konce škály, např. vliv velmi nízký- ...- velmi vysoký).“ [8 str. 166] Nejvíce používanou metodou kvalitativní analýzy je mapa rizik, která na osách

zobrazuje faktory rizika - na ose x pravděpodobnost výskytu, na ose y velikost dopadu. Rizika jsou zanesena do jednotlivých buněk. Následné nalezení nejzávažnějších rizik je rychlé, a proto lze včas učinit patřičná opatření a tato rizika monitorovat a ošetřit podle předem stanovených postupů.

1.3.4. Hodnocení projektu

Evaulace je velmi důležitou součástí realizování projektů, jelikož díky ní jsme schopni v budoucnu realizovat nové projekty přesněji a úspěšněji, poučit se z chyb vlastních i druhých. S hodnocením projektu začínáme již ve fázi realizace. Na jeho konci bychom měli posoudit, zda bylo dosaženo plánovaných cílů, popřípadě stanovit příčinu možných neúspěchů a poučit se, jak se jim propříště vyhnout.

Prvním krokem, který bychom měli provést ještě před zahájením projektu, je hodnocení proveditelnosti a reálnosti projektu. Je důležité se rozhodnout, zda má cenu projekt zahájit a pokud ano, jaká je šance jeho úspěšné realizace. Další hodnocení probíhá v průběhu celého projektu a existuje jich celá škála. Záleží na organizaci, na která hodnocení se zaměří. Můžeme říci, že nejčastějším prvkem hodnocení projektu, na který se organizace zaměřuje, je samotný úspěch. Studium mnoha druhů organizací různých velikostí (Shenhar a ost., 1997) byla projektovými manažery stanovena 4 hlediska úspěchu projektu. Prvním hlediskem je efektivnost projektu v rámci jak rozpočtu, tak časového harmonogramu. Druhé hledisko zahrnuje dopad na zákazníka a jeho spokojenost, čili jak projekt ovlivní zákazníkův život. Třetím hlediskem je úspěch organizace, který je měřen především z hlediska úrovně obchodního úspěchu a podílu na trhu. Úspěch organizace může nicméně zahrnovat faktory jako jsou výnosy, kvalitu, procesní kroky, atd. Posledním hlediskem úspěchu je budoucí potenciál. Ten zahrnuje faktory, jakými mohou být vývoj nové produktové řady, nabídka nových služeb, vývoj nové technologie a dovedností. [4]

Hodnocení projektu se v organizaci provádí podle situace a povahy projektu. Já jsem vybrala následující.

1.3.4.1. Metoda SSD

Tato metoda je využívána převážně u středně rozsáhlých projektů (přibližně 100 činností). Jak je patrné z názvu SSD – Structure Status Deviation, pro tuto metodu je základem jasně definovaný plán projektu. Stav (status) jednotlivých činností se vyhodnocuje ke dni kontroly. Může obsahovat několik typů stavů činností: činnost doposud nezačala, právě probíhá, již skončila. Následuje komparace stavu s plánovaným průběhem činností, která se provádí ke dni kontroly a ze které je možné zjistit případné odchylky. Pokud je odchylka nulová, činnost probíhá podle plánu. Tímto způsobem získá projektový tým rychlou zprávu o projektu - zda probíhá podle plánu, jaká jsou případná zpoždění nebo zda jsou jednotlivé činnosti projektu v předstihu. Na základě těchto informací může navrhnout potřebná opatření. [3]

1.3.4.2. Milníková metoda

MTA - Milestones Trend Analysis, nebo také analýza trendů plnění milníků, je založena na stanovení milníků projektu, které v průběhu projektu postupně vyhodnocujeme. K realizaci této metody je nutné stanovit větší počet milníků než je pro projekty obvyklé. „Běžně milníky umísťujeme do časové osy k termínům, kde očekáváme ukončení určité významné události z hlediska průběhu projektu (např. při softwarovém projektu: ukončení sběru požadavků uživatelů, zpracování návrhu architektury programového produktu, ukončení analýzy potřebných algoritmů, ukončení návrhu programového systému, ukončení programového návrhu a programových testů, ukončení integračních a akceptačních testů – tedy 6 milníků). Při milníkové metodě by měl být počet těchto milníků dvojnásobný.“ [3 str. 246]

Projektový tým při vyhodnocení stavu projektu zpracovává příslušnou zprávu o průběhu činností a problémech při průběhu těchto činností. Zpráva by měla obsahovat také predikci dalšího vývoje projektu společně s možnostmi ukončení projektu. [3]

1.3.4.3. Metoda řízení dosažené hodnoty projektu – EVM

Jde o metodu, která umožňuje komplexní pohled na projekt z hlediska nákladů v závislosti na uplynulém čase. Earned Value Management, EVM, je specifická pro rozsáhlé projekty, které obsahují několik stovek až tisíce činností. Je využívána jako základní nástroj projektového řízení od roku 1990 ve všech vládních agenturách USA i v NASA. Jedná se o metodu uznávanou v mezinárodních projektech a je podporována produktem MS Project. [3]

Jak uvádí Doležal, Máchal a Lacko, „*cílem analýzy dosažené hodnoty je vyhodnotit hodnotu vykonaného úsilí na projektu v okamžiku kontroly, aby bylo možno posoudit časový postup projektu ve vazbě na vynaložené náklady.*“ [3 str. 240]

1.4. Ukončení projektu

Výsledek celého projektového snažení vede k procesu ukončení projektu, jeho uzavření. Náležitosti tohoto procesu, které by měly být splněny, spadají do kompetence podnikového managementu a manažera. Patří mezi ně:

- ukončení všech probíhajících procesů projektového managementu
- předání výstupu projektu doprovázené oficiálním uzavřením vztahů mezi dodavatelem a zákazníkem v rámci daného projektu
- provedení závěrečného hodnocení výkonů projektových pracovníků
- ukončení čerpání materiálních a finančních zdrojů
- archivace dokumentace projektu
- zpracování získaných informací z projektu do hodnotících dokumentů [9]

1.4.1. Smluvní ukončení projektu

Projekty končí různými způsoby v závislosti na úspěšnosti a neúspěšnosti. Úspěch představuje splnění požadavků a spokojenost zákazníka. Neúspěch projektu se projevuje pozastavením nebo jeho zrušením před samotným dokončením projektu. Rozlišujeme tři formální způsoby ukončení projektů. Optimálním způsobem ukončení projektu je jeho skončení. Tento způsob předpokládá dokončení všech projektových

činností a akceptaci projektového produktu zákazníkem. Projekt končí, jeho výsledek (projektový produkt) začíná být využíván. [8]

Druhým formálním způsobem ukončení projektu je přerůstání. Znamená to, že vytvořené projektové produkty jsou následně pravidelně využívány. Příkladem může být, jak uvádí Skalický, Jermář a Svoboda: „*projekt podnikového informačního systému, který je realizován vlastními pracovníky a po instalaci se přemění v systém, který obsahuje pravidelně se opakující procesy – plánování, údržbu, personální procesy atd. většinou s pracovníky, kteří se účastnili realizace projektu.*“ [8 str. 244]

Může dojít k ukončení projektu z důvodu zastavení jeho zdrojů. V takovém případě dochází k přerušení přísunu zdrojů. V tom okamžiku projekt končí a následně již nemůže být dosaženo cílů projektu a splnění zákaznických požadavků. [8]

1.4.2. Ukončení obchodní smlouvy

Proces ukončení obchodní smlouvy, často označován jako verifikace projektového produktu, zahrnuje komplementaci jednotlivých bodů kontraktu, určení stavu dokončení díla popsaného v kontraktu a dále pak jak dílo splňuje zákaznickovy požadavky. V průběhu tohoto procesu dochází k prověřování dokumentace k produktu, aktualizaci záznamů projektových činností a archivaci informací k budoucímu využívání. Jednotlivé kontrakty se od sebe liší svými specifickými podmínkami pro dokončení projektu. O těchto podmínkách je informován projektový manager, který odpovídá za průběh uzavírání projektu. [8]

1.4.3. Administrativní ukončení projektu

Jedná se o závěrečnou fázi každého projektu, ve které dochází k vypořádání všech administrativních závazků ukončeného projektu. Tato vypořádání zahrnují úkony a činnosti spojené s vyhotovením, kontrolou a uložením všech dokumentů, které souvisejí s daným projektem. Součástí uzavření jsou overení a dokumentace výstupů projektu, uzavření interní administrativy, účetní vypořádání nespotebovaných zdrojů projektu, závěrečné uspořádání a archivace projektové dokumentace. [9]

2. Grantové projekty

Abychom lépe pochopili problematiku grantových projektů, je vhodné si definovat jednotlivé výrazy. Můžeme říct, že grant je dar, který získáváme za určitým účelem na konkrétní využití. Jedná se o doplňkové financování, které je určeno pro financování určité akce. Pokud je grant poskytnutý z veřejných prostředků, jedná se o dotaci. Příjemce takového grantu nebo dotace je organizace, která za předem stanovených podmínek obdrží takovýto dar na realizaci projektu za určitých podmínek. Poskytovatelem grantu, popř. dotace, je organizace, která taktéž za předem stanovených podmínek poskytne příjemci finanční podporu na daný projekt. Program podpory udává zaměření (oblasti, směry, témata), na které budou poskytnuty dotace/granty. Jedná se o základní dokument grantového projektu. [14]

Grantové projekty, které jsou realizovány na území příslušného kraje a které jsou těmito kraji podporovány, řadíme mezi projekty menšího rozsahu. Takový projekt je předkládaný na základě výzvy k předkládání projektů. Tyto výzvy mohou předkládat všechny subjekty, které splňují podmínky oprávněnosti žadatele stanovené v konkrétních výzvách a mohou se tak pro jednotlivé výzvy lišit. [13]

Finanční podpora je grantovým projektům poskytována prostřednictvím dotačního řízení.

Jak uvádí Evropský sociální fond v ČR, „ *grantové projekty jsou zaměřeny zejména na realizaci služeb pro cílové skupiny jednotlivců a organizací na základě poptávky specifikované příjemci a vycházející z analýzy potřeb cílové skupiny. Umožňují uplatnění inovačních přístupů k řešení problémů a potřeb cílových skupin.*“ [13]

2.1. Klasifikace projektů

Fondy Evropské unie představují nástroj, jehož prostřednictvím se rozdělují finanční prostředky na projekty, které mají za úkol snižovat sociální a ekonomické rozdíly mezi členskými státy EU. Existuje několik druhů fondů a každý podporuje různé aktivity

v různých oblastech působení. V závislosti na výběru projektu pro svoji bakalářskou práci jsem se rozhodla popsat ten, do kterého zvolený grantový projekt spadá. Evropský sociální fond (ESF) se zaměřuje na podporu a rozvoj zaměstnanosti a lidských zdrojů. Do jeho působnosti spadají neinvestiční projekty, např. rekvalifikace nezaměstnaných, speciální programy pro osoby se zdravotním postižením, tvorba inovativních vzdělávacích programů pro zaměstnance a další. [12]

Jedním z operačních programů, který čerpá finanční prostředky z Evropského sociálního fondu (ESF), je Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost. Cílem tohoto operačního programu je rozvoj lidských zdrojů vzděláváním se v rozmanitých formách. Důraz je kladen především na komplexní systém celoživotního vzdělávání a vytváření vhodného prostředí pro výzkumné, vývojové a inovační aktivity. Z operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost se financuje [11]:

- Počáteční vzdělávání – zkvalitnění výuky na základních a středních školách
- Terciární vzdělávání, výzkum a vývoj – zlepšení výuky na vysokých a vyšších odborných školách
- Další vzdělávání – zvýšení motivace k celoživotnímu vzdělávání, podpora manažerských a jazykových dovedností, zlepšení práce s motivačními technologiemi
- Systémový rámec celoživotního učení – rozvoj systému počátečního, terciárního a dalšího vzdělávání, včetně jejich propojení do systému celoživotního učení [18]

2.2. Získání grantového projektu

Abychom získali dotaci na grantový projekt, musíme podat žádost o dotaci ve formě návrhu grantového projektu a jeho využití. Návrhy jsou po odeslání hodnoceny a to zpravidla ve třech krocích:

- Posouzení formální náležitosti – kontroluje se forma žádosti a administrativní soulad

- Posouzení přijatelnosti – v této fázi dochází k posouzení samotného projektu, základních podmínek programu, finančních a legislativních předpokladů apod.
- Věcná hodnocení – tato hodnocení se provádí za účelem výběru nejkvalitnějších projektů

Po procesu hodnocení projektů dochází k výběru žádostí. Ten provádí výběrová komise, která také rozhoduje o výši finanční podpory vybraným projektům. Komise je složena ze zástupců orgánů měst, ve kterých k realizaci projektů dochází, sociálních partnerů, neziskových organizací a nezávislých odborníků. Výběrová komise postupuje v souladu s Jednacím řádem a Statutem. [16]

V okamžiku, kdy je vybrán projekt, který získá dotaci, má poskytovatel 15 kalendářních dní na to, aby s výsledky výběrového řízení seznámil účastníky. Takovéto vyrozumění může být poskytnuto různými formami a to:

- formou Vyrozumění o schválení žádosti o finanční podporu, pokud byl projekt vybrán k financování
- formou Vyrozumění o výsledku výběrového procesu žádostí o finanční podporu, jestliže byl projekt zařazen do zásobníku projektů
- formou Vyrozumění o výsledku výběrového procesu žádostí o finanční podporu ve chvíli, kdy projekt nebyl vybrán k financování

Rozhodnutí a poskytnutí či neposkytnutí finanční podpory musí být veřejně přístupné, proto je zpráva o výsledcích výběrového řízení uveřejněna na příslušných webových stránkách. [16]

2.3. Realizace grantových projektů

Realizace grantového projektu začíná v okamžiku podepsání smlouvy o poskytnutí finanční podpory. Tímto okamžikem se organizace stává příjemcem dotace, což s sebou přináší řadu povinností. Je pravděpodobné, že při nesplnění těchto povinností příjemce o poskytnutou dotaci přijde a bude nucen finanční podporu nebo její část vrátit.

Hlavním úkolem příjemce dotace je realizace projektu, na který byla finanční podpora získána. Realizace by měla probíhat v souladu s žádostí, ve které je projekt popsán a kterou organizace použila v procesu získání dotace, a dále musí dodržovat pravidla stanovená pro projekty financované ze strukturálních fondů EU. [17]

2.3.1. Proces realizace grantového projektu

Proces realizace můžeme popsat v jednotlivých krocích. Základem je sestavení realizačního týmu a určení projektového manažera, který bude projekt po dobu jeho realizace řídit. Realizační tým sestavuje každá organizace individuálně podle vlastních měřítek a požadavků. Členům týmu by měly být přiřazeny role a zodpovědnosti podle oblastí, kterým se budou v projektu věnovat, např: vedoucí manažer projektu, finanční manažer, metodik projektu, asistent projektu, koordinátor projektu a další.

Dalším krokem je naplánování jednotlivých činností a aktivit, které bude nutné vykonat a splnit, aby bylo možné dosáhnout cíle projektu, na který byly získány finanční prostředky. Na základě stanoveného plánu aktivit realizační tým sestaví rozpočet, který bude zahrnovat nákup produktů a služeb potřebných k realizaci projektu. Následujícím bodem vztahujícím se k rozpočtu je stanovení harmonogramu čerpání vytvořeného rozpočtu, na základě kterého bude poskytovatel dotace zasílat finanční podporu příjemci dotace. Způsob poskytnutí dotace je popsán v realizační smlouvě projektu, ale nejčastější způsob je vytvoření bankovního účtu příjemcem, na který poskytovatel projektu bude zasílat finanční podporu bezhotovostním převodem, a to po částech ve výši a lhůtách stanovených smlouvou.

Důležitým faktorem realizace projektu je výběr dodavatelů produktů a služeb. Dodavatelé jsou vybíráni na základě výběrových řízení. Při vyhodnocování nabídek a výběru vítězného dodavatele je nutné klást důraz na kvalitu poskytovaných služeb/dodávek, reference minulých klientů, dosavadních získaných zkušeností.

Mezi další kroky můžeme zahrnout stanovení zásad pro vedení a uchování dokladů vztahujících se k projektu, dále pak například stanovení pravidel pro povinnou publicitu. Jakmile budou splněny tyto základní kroky, může být projekt realizován.

Realizace projektu musí vést ke splnění stanovených cílů. Tyto cíle si každá organizace volí sama, a to v procesu tvorby žádosti o poskytnutí dotace. V průběhu realizace je povinna tyto cíle naplňovat, aby bylo možné dosáhnout úspěšného dokončení projektu. Pro kontrolu plnění postupných cílů je důležité zpracovávat a předkládat průběžné monitorovací zprávy o realizaci projektu. [17]

3. Hodnocení vybraného projektu

3.1. Popis organizace

Masarykovo gymnázium v Plzni bylo založeno v roce 1920 jako České státní reálné gymnázium. Před druhou světovou válkou bylo u plzeňské veřejnosti velmi oblíbené. Současný název získalo v roce 1930 u příležitosti výročí narozenin prvního československého prezidenta T. G. Masaryka, tedy Masarykovo české státní reálné gymnázium. Po druhé světové válce prošlo řadou změn, např. jedenáctiletou a dvanáctiletou střední školou. V roce 1969 došlo k obnovení pojmenování gymnázium (2. gymnázium v Plzni). Dnešní název byl navrácen až v roce 1990 při slavnostním ceremoniálu, kterého se zúčastnily obě vnučky T. G. Masaryka. Tehdy škola získala zpět označení Masarykovo gymnázium. [15]

Masarykovo gymnázium, Plzeň patří mezi víceletá gymnázia a orientuje se především na výuku jazyků. Studenti si mohou volit mezi angličtinou, němčinou, francouzštinou či volitelným jazykem, ruštinou. K vysoké úrovni výuky jazyků přispívají rodilí mluvčí, kteří na škole vyučují od roku 1990. Dalším faktorem jazykové úspěšnosti jsou kontakty se zahraničními partnerskými školami ve Weidenu, Regensburgu a Straubingu v SRN, ale také Helsinge v Dánsku. Masarykovo gymnázium se tak řadí mezi dvacet dva gymnázií v České republice, jejichž žáci jsou připravováni na mezinárodně uznávanou zkoušku z německého jazyka - Sprachdiplom Stufe II. [15]

Gymnázium poskytuje nejen jazykové, ale také všeobecné vzdělání, a proto se mohou žáci účastnit soutěží nejen jazykových, ale také přírodovědných a v posledních dvou letech mohou skládat mezinárodně uznávané počítačové zkoušky European Computer Driving Licence - ECDL.

Důležitou součástí procesu vzdělávání tvoří moderní vybavení. Každý rok se škola snaží zlepšovat a inovovat vybavení, v učebnách jsou k dispozici moderní didaktické pomůcky, počítače, interaktivní tabule a učebnice. V rámci dalšího inovování se škola

rozhodla podat žádost o grantový projekt. Tato žádost byla schválena a projekt byl realizován.

3.2. Grantový projekt

Na základě žádosti zaslané Plzeňskému kraji získalo Masarykovo gymnázium v roce 2012 finanční podporu z veřejných prostředků na grantový projekt. Tento projekt nesl název Profesní rozvoj pedagogických pracovníků pro Masarykovo gymnázium a byl realizován v rámci globálního grantu Další vzdělávání pracovníků školských zařízení v Plzeňském kraji. Maximální výše podpory byla stanovena částkou 2.031.137,25 Kč.

Projekt Profesní rozvoj pedagogických pracovníků pro Masarykovo gymnázium byl zaměřen na další vzdělávání pedagogů školy a jeho realizace byla naplánována bez partnera. Projekt probíhal v termínu od 1. února 2012 do 28. února 2013 (tj. 13 měsíců).

3.2.1. Klíčové aktivity projektu

Cílovou skupinu tvořilo 50 pedagogických pracovníků (37 žen, 13 mužů), kteří se vzdělávali v potřebných oblastech rozvoje osobnosti. Projekt obsahoval tři klíčové aktivity, kterých mělo být dosaženo :

- **Využívání ICT ve výuce** - Tato aktivita se skládá z šesti prezenčních kurzů na téma PowerPoint, Word, internet a interaktivní tabule.
- **Zvyšování kompetencí učitelů při zlepšování sociálního klimatu třídy** - aktivita obsahuje čtyři výjezdní kurzy na téma komunikace, obtížné situace, asertivita a syndrom vyhoření.
- **E- learningový kurz** - tvorba e-learningového kurzu (klíčová aktivita 3) na téma rizikové chování studentů.

Celkem bylo realizováno 10 kurzů akreditovaných MŠMT a 1 distanční e-learningový kurz, který byl v projektu pilotně ověřen a připraven k akreditaci.

3.2.2. Inovace technického vybavení

Dalším cílem projektu byla inovace technického vybavení v učebnách. V rámci projektu byly zakoupeny interaktivní tabule, notebooky pedagogům a další vybavení, které mělo zlepšit práci studentů i pedagogů při výuce.

3.2.3. Popis projektu

Hlavním cílem projektu byla podpora 50 pedagogů (z celkových 57) Masarykova gymnázia prostřednictvím dalšího vzdělávání. Projekt svým obsahem navazoval na Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje výchovně vzdělávací soustavy Plzeňského kraje.

3.2.3.1. Konkrétními cíli projektu bylo získání nových znalostí a dovedností:

Podpora profesního rozvoje pedagogických pracovníků škol a školských zařízení pro využívání ICT ve výuce:

- Naučit účastníky snadněji vytvářet kvalitní a atraktivní prezentace a učební materiály pro zpestření výuky
- Používat internet na pokročilé úrovni a zužitkovat jeho možnosti v pedagogické praxi
- Plně využívat na pokročilé úrovni interaktivní tabuli pro zefektivnění výuky a větší zájem i zapojení studentů

Podpora profesního rozvoje pedagogických pracovníků škol a školských zařízení pro zvyšování kompetencí učitelů při zlepšování sociálního klimatu třídy:

- Rozvinout a zdokonalit komunikační dovednosti pedagogů, zvládání obtížných situací a konfliktů ve školním prostředí
- Posílit asertivní jednání ve škole, rozvinout duševní hygienu a prevenci proti vyhoření

Podpora profesního rozvoje pedagogických pracovníků škol a školských zařízení pro zvyšování kompetencí učitelů při zlepšování sociálního klimatu třídy, e-learning

- Vytvořit nový e-learningový kurz Jak efektivně předcházet rizikovému chování studentů, jenž umožní pedagogům vzdělávat se distanční formou prostřednictvím internetu. Kurz bude obsahově navazovat a doplňovat prezenční kurzy v oblasti zvyšování kompetencí učitelů při zlepšování sociálního klimatu třídy.

3.2.3.2. Výstupy projektu:

- Inovativní e-learningový kurz
- 100 podpořených osob, klientů služeb
- 86 úspěšně podpořených osob
- Vzdělávací materiály
- Hodnotící dotazníky
- Prezenční listiny

3.3. Logický rámec projektu

Pro přesnější vymezení zvoleného projektu jsem se pokusila sestavit logickou rámcovou maticí, viz tabulka č.2.

Tab. č. 2: Logický rámec

	Logika intervence	Objektivně ověřitelné ukazatele úspěchu	Zdroje a prostředky pro ověření	Předpoklady
Účel projektu	Zkvalitnění vzdělávání v Plzeňském kraji	Více studentů přijatých na vysokou školu Vyšší úspěšnost studentů u závěrečných zkoušek	Úspěšnost absolventů při přijímání na vysoké školy Výsledky studentů v závěrečných zkouškách	
Cíl projektu	Školení pedagogických pracovníků Nákup technického vybavení	Úspěšné ukončení školení učitelů Nové technické vybavení	Osvědčení o absolvování kurzů Kontrola technického vybavení	Dokončení účasti skupiny na výukových kurzech Úspěšná instalace počítačů
Dílní výstupy projektu (postupné cíle)	1.Sestavený realizační tým 2.Vytvořený časový plán 3.Instalace technického vybavení 4.Realizace výukových kurzů 5.Vytvoření e-learningového kurzu	Realizační tým Časový hramonogram projektu Nové technické vybavení E-learningový kurz	Kontrola fungování a kvality Hodnotící dotazníky Prezenční listiny Závěrečné dotazníky	Budou dodrženy smluvní podmínky Dodržení kvality
Aktivity v projektu (klíčové aktivity)	Sestavení realizačního týmu Sestavení rozpočtu Harmonogram čerpání rozpočtu Stanovení rizik	Vedoucí manažer Kordinátor projektu Metodik projektu	13 měsíců Projektová dokumentace Monitorovací zprávy	Sestavený realizační tým Vybraní dodavatelé vzdělávacích služeb, tech. vybavení e-

	projektu Stanovení opatření proti rizikům Výběrové řízení na dodavatele vzdělávacích služeb Výběrové řízení na dodavatele technického vybavení Výběrové řízení na dodavatele e- learningu Sjednání smluv s dodavateli Nákup a instalace technického vybavení Nákup studijních materiálů Realizace výukových kurzů Tvorba e- learningu Publicita Tvorba monitorovacích zpráv Plnění monitorovacích indikátorů Plnění klíčových aktivit	Finanční manažer Asistent projektu 2.031.137 Kč	Účetní dokumentace Hodnotící dotazníky Prezenční listiny	learningu Řízení a eliminace rizik Komunikace s poskytovateli podpory
--	---	--	--	--

Zdroj: Vlastní zpracování

3.4. Zdroje financování

Finanční podporu za účelem financování realizace projektu poskytl na základě smlouvy Plzeňský kraj. Masarykovo gymnázium bylo povinno si pro tento projekt zřídit zvláštní bankovní účet. Poskytovatel projektu (Plzeňský kraj) na tento účet poskytoval finanční podporu bezhotovostním převodem, a to po částech ve výši a lhůtách stanovených smlouvou.

Nejprve byla poskytnuta zálohová platba ve výši 507 784,34 Kč, tj. 25% z celkové maximální výše finanční podpory stanovené smlouvou. Další finanční prostředky byly poskytované po předložení žádosti o platbu.

3.4.1. Harmonogram čerpání rozpočtu

Tab. č. 3: Harmonogram čerpání rozpočtu

Pořadí žádosti o platbu	Datum předložení žádosti o platbu	Předpokládaná požadovaná částka
01	1.2. 2012	500 000,-
02	17.5. 2012	500 000,-
03	17.8. 2012	500 000,-
04	11.11. 2012	500 000,-
05	15.3.2012	34 972,25,-

Zdroj: Vlastní zpracování

3.5. Rozpočet projektu

Náklady spojené s jednotlivými položkami rozpočtu jsou uvedeny v následující tabulce. Finanční podpora byla vyplacena na úhradu způsobilých výdajů, které Masarykovo gymnázium vynaložilo při realizaci projektu. Způsobilé výdaje mají formu přímých a nepřímých nákladů.

Přímé náklady jsou přímo přiřaditelné k určité konkrétní aktivitě projektu a nelze je zařadit mezi nepřímé. Mohou být považovány za způsobilé pouze tehdy, pokud je příjemce dotace doložil kopiemi faktur nebo účetních dokladů.

Nepřímé náklady příjemce dotace prokazuje procentuálním poměrem vůči způsobilým přímým nákladům skutečně vynaložených a prokázaných. Procentuální poměr u tohoto grantového projektu činil 18% způsobilých přímých nákladů skutečně vynaložených a prokázaných, snížených o výdaje na křížové financování. Tento poměr nepřímých

nákladů byl stanoven smlouvou o realizaci grantového projektu a nesměl být v rámci smlouvy překročen. Mezi nepřímé náklady se zařadily reklamní předměty, razítka, správní poplatky, dohody o pracovní činnosti (účetní, hospodářka školy), kancelářské potřeby, dvd, cd, článek v univerzitních novinách, tonery, kopírky a další. Jejich výše činila 301 266,95 Kč.

Tab. č. 4: Rozpočet grantového projektu

Číslo položky	Název nákladu	M.J.	Množství	Cena za měrnou jednotku	Cena celkem (v Kč)
1.	Osobní náklady				
1.1	Platy, odměny z dohod, pojistné				
1.1.1.	Metodik projektu	Hodina	180	210	37 800
1.1.2.	Vedoucí manažer projektu	Hodina	728	295	214 760
1.1.3.	Koordinátor projektu	Hodina	165	275	45 375
1.1.4.	Finanční manažer projektu	Hodina	455	242	110 110
1.1.5.	Sociální pojištění		1	102 011,25	102 011,25
1.1.6.	Zdravotní pojištění		1	36 724, 05	36 724,05
2.	Zařízení				
2.1.	Nehmotný majetek do 60 tis.				
2.1.1.	MS Office 2007 professional pro cílovou skupinu	Kus	5	13 800	69 000
2.1.2.	MS Office 2007 professional CZ pro realizační tým	Kus	1	13 800	13 800
2.2.	Drobný hmotný majetek				
2.2.1.	Notebook vč. Operačního systému pro cílovou skupinu	Kus	5	21 000	105 000
2.2.2.	Notebook vč. Operačního systému pro realizační tým	Kus	1	21 000	21 000
2.2.3.	Multifunkční zařízení (barevná laserová tiskárna)	Kus	1	9 000	9 000
2.3.	Křížové financování				
2.3.1.	Investiční část				
2.3.1.1.	Interaktivní tabule	Kus	1	60 000	60 000
3.	Nákup služeb				
3.1.	Odborné služby				
3.1.1.	Jak efektivně předcházet rizikovému chování stud., e-learnig	Služba	1	174 625	174 625
3.2.	Výdaje na konference/ kurzy				
3.2.1.	Pronájem prostor	Den	16	1 850	29 600
3.2.2.	MS – PowerPoint I.	Kurz	3	13 300	39 900

3.2.3.	MS – PowerPoint II.	Kurz	3	13 500	40 500
3.2.4.	MS Word I.	Kurz	3	13 300	39 900
3.2.5.	MS Word II.	Kurz	3	13 500	40 500
3.2.6.	Internet II.	Kurz	3	13 500	40 500
3.2.7.	Efektivní komunikace mezi pedagogem a studentem	Kurz	4	15 500	62 000
3.2.8.	Řešení obtížných situací a konfliktů ve škole	Kurz	4	15 700	62 800
3.2.9.	Asertivní jednání pedagoga	Kurz	4	18 500	74 000
3.2.10.	Syndrom vyhoření u pedagogů	Kurz	4	18 100	72 400
3.2.11.	Interaktivní tabule- aktivní využití při výuce	Kurz	5	13 750	68 750
3.3.	Podpora účastníků (stravné, ubytování)				
3.3.1.	Ubytování cílové skupiny	Osoba	100	800	80 000
3.3.2.	Cestovné cílové skupiny	Osoba	100	135	13 500
3.3.3.	Občerstvení cílové skupiny	osoba	200	240	48 000
3.3.4.	Občerstvení cílové skupiny	Osoba	180	105	18 900
4.	Náklady vyplývající přímo ze smlouvy				
4.1.	Ostatní				
4.1.1.	Bankovní poplatky	Měsíc	13	250	3 250
5.	Přímé způsobilé výdaje celkem				1 733 705,30
5.1.	Přímé způsobilé výdaje vez křížového financování				1 673 705,30
6.	Nepřímé náklady				301 266,95
7.	Celkové výdaje projektu				2 034 972,25
7.1.	Celkem investiční výdaje				60 000
7.2.	Celkem neinvestiční výdaje				1 974 972,25
8.	Křížové financování				60 000

Zdroj: Vlastní zpracování

3.6. Možná rizika a jejich dopad na rozpočet projektu

3.6.1. Riziko finanční

Finanční riziko představuje zpoždění plateb, přečerpání rozpočtu projektu. Finanční riziko má dopad na rozpočet projektu, např. pokud nebudou platby zaplacený včas, nebudou dodány požadované služby či technické vybavení, což povede ke zpoždění projektu nebo jeho neúplnosti. Při přečerpání rozpočtu projektu bude příjemce finanční podpory nucen částku přečerpání uhradit z vlastních finančních prostředků. Jestliže

nebudou finanční prostředky vynaloženy na nákup služeb či výrobků do konce termínu stanoveného smlouvou, bude je příjemce nucen vrátit.

3.6.2. Riziko neúčasti na vzdělávacích kurzech

Tomuto riziku nelze předcházet, zahrnuje onemocnění účastníka nebo lektora. V případě onemocnění lektora bude zajištěn náhradní nebo dojde ke změně termínu konání vzdělávacího kurzu. Případná změna termínu se promítne v rozpočtu projektu zvýšením nákladů (rozpočet ovlivní případné sankce za změny termínů ubytování účastníků či pronájem prostor). Pokud dojde k onemocnění účastníka a jeho místo nebude z časových důvodů nahrazeno jiným pedagogem, výdaje za tohoto účastníka propadají. Bude však nutné zajistit mu účast na jednom z dalších kurzů a to povede ke zvýšení nákladů na projekt.

3.6.3. Riziko nevhodného výběru dodavatelů

Nevhodný výběr dodavatelů vzdělávacích služeb, technického vybavení a e-learningu způsobí, že poskytované služby budou nekvalitní, dodávky zpožděné či dodané produkty mohou být poškozené nebo nefunkční. Výsledkem výběru špatného dodavatele může být neúspěch projektu, nesplněná očekávání a finanční ztráty (zvýšení nákladů projektu).

3.6.4. Riziko nedokončení účasti cílové skupiny na výukových kurzech

Pokud skupina nedokončí účast na výukových kurzech, bude příjemce finanční podpory nucen vrátit část poskytovaných finančních prostředků vynaložených na výukový kurz. Výsledkem bude neúspěch projektu.

3.6.5. Mapa rizik

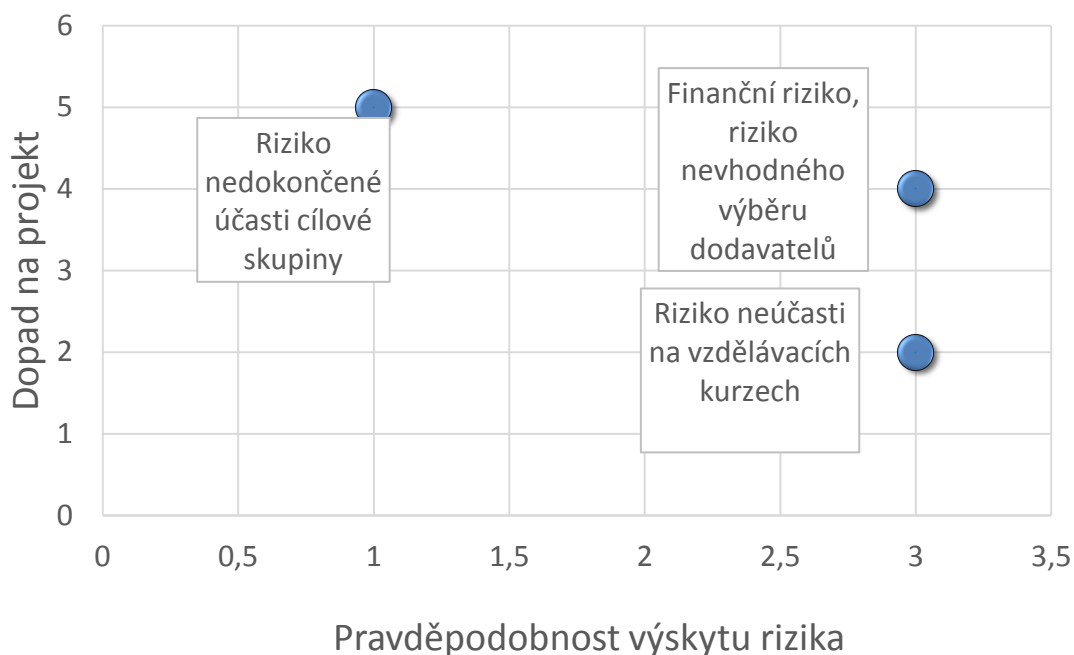
Pro posuzovaný projekt jsem zvolila semikvantitativní analýzu rizik, která se snaží vyčíslit pravděpodobnost výskytu rizika a velikost jeho dopadu konkrétními hodnotami. Pro jednotlivá rizika a pravděpodobnosti jsem zvolila stupnici čísel od 1 do 5, kdy 5 vyjadřuje největší pravděpodobnost a riziko.

Tab. č. 5: Mapa rizik

Rizikový faktor	Dopad na projekt (D)	Pravděpodobnost výskytu (P)	Významnost rizika (R=D*P)
Finanční riziko	4	3	12
Riziko neúčasti na vzdělávacích kurzech	2	3	6
Riziko nevhodného výběru dodavatelů	4	3	12
Riziko nedokončené účasti cílové skupiny	5	1	5

Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. č. 3: Mapa rizik



Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky rizik je patrné, že nejvyšší hodnota v sloupci významnosti rizika, která odpovídá finančnímu riziku, je 12. V grafu se nejzávažnější rizika vyskytují v pravém horním rohu, kde můžeme vidět finanční riziko a riziko nevhodného výběru dodavatelů, pro která v tabulce vyšla nejvyšší významnost.

3.7. Opatření k ošetření rizik

3.7.1. Riziko neúčasti účastníka nebo lektora na vzdělávacích kurzech

V případě, že onemocní lektor, bude pro vzdělávací aktivity projektu zajištěn jiný náhradní lektor, příp. změněn termín kurzu. V případě onemocnění účastníka výukového kurzu bude tento účastník nahrazen jiným pedagogem, jelikož výukové kurzy nebyly sestaveny pro všechny pedagogy Masarykova gymnázia najednou.

3.7.2. Riziko nevhodného výběru dodavatelů

Dodavatelé potřební pro realizaci projektu vzejdou z výběrových řízení. Při vyhodnocování nabídek a výběru vítězného dodavatele se bude klást důraz na kvalitu poskytovaných služeb/dodávek, reference minulých klientů a dosavadní získané zkušenosti. Hlavním požadavkem na dodavatele vzdělávacích služeb bude akreditace výukových kurzů MŠMT.

3.7.3. Riziko nedokončené účasti cílové skupiny

Cílová skupina byla sestavena na základě projeveného osobního zájmu pedagogů účastnit se výukových kurzů v rámci projektu. Všechny výukové kurzy byly vytvořeny na základě zjištěných potřeb cílové skupiny. Z těchto důvodů se v projektu počítá s velmi malým výskytem tohoto rizika.

3.8. Hodnocení průběhu projektu

Tato kapitola se zabývá hodnocením průběhu projektu, který byl realizován v období od 1.2. 2012 do 28.2. 2013. Hlavním tématem této kapitoly je srovnat plán se skutečným průběhem projektu. Dále se kapitola zaměřuje na možné změny, problémy projektu a na to navazující sankce. K dosažení těchto informací byly využity průběžné monitorovací zprávy projektu. V době realizace projektu byly vytvořeny celkem čtyři průběžné monitorovací zprávy a po skončení projektu byla sestavena závěrečná monitorovací zpráva hodnotící celý průběh projektu a popisující splnění jednotlivých klíčových aktivit projektu. Průběžné monitorovací zprávy hodnotily stav

projektu vždy za uplynulé tři měsíce. Na základě těchto zpráv jsem se rozhodla rozdělit hodnocení projektu do 4 období, viz následující tabulka :

Tab. č. 6: Přehled monitorovacích zpráv

Sledované období	Typ zprávy
1.2. – 30.4. 2012	Průběžná monitorovací zpráva
1.5. – 31.7. 2012	Průběžná monitorovací zpráva
1.8. – 31.10. 2012	Průběžná monitorovací zpráva
1.11 – 31.1. 2013	Průběžná monitorovací zpráva
1.2. – 28.2. 2013	Závěrečná monitorovací zpráva

Zdroj: Vlastní zpracování

K efektivnímu monitorování a hodnocení plnění jednotlivých cílů projektu byly smlouvou stanoveny hodnotící indikátory. Tyto indikátory jsou závazné a neměnné a ve zvoleném projektu je představuje počet nově vytvořených nebo inovovaných produktů a počet podpořených osob.

Tab. č. 7: Hodnotící indikátory

Název indikátoru	Měrná jednotka	Plánovaná hodnota	Datum plánované hodnoty
Počet nově vytvořených/inovovaných produktů	Produkt	1	28.2. 2013
Počet podpořených osob (klienti služeb)	Počet osob	100	28.2. 2013
Počet podpořených osob (poskytovatelé služeb)	Počet osob	1	28.2. 2013
Počet úspěšně podpořených osob (muži)	Počet osob	22	28.2. 2013
Počet úspěšně podpořených osob (ženy)	Počet osob	64	28.2. 2013

Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnotícím indikátorem bylo stanoveno vytvoření 1 produktu, a to e-learningového kurzu „Jak efektivně předcházet rizikovému chování studentů“. Indikátor „Počet podpořených osob - klienti služeb“ představuje počet pedagogů, kteří v rámci projektu obdrží jednu nebo více podpor. Podpořenou osobou – poskytovatelem služeb bude ve vybraném projektu 1 osoba, a to metodik projektu, který bude vytvářet obsahovou náplň e-learningového kurzu. Pro stanovení hodnoty úspěšně podpořených osob byla předpokládána 85% úspěšnost ukončení kurzů (požadované minimum). Celkový počet úspěšně podpořených osob je 85 pedagogů (85% ze 100) a metodik projektu, tedy 86 osob celkem. S ohledem na procentuální zastoupení mužů (26%) a žen (74%) bude celkový počet úspěšně podpořených mužů 22 a žen 64.

3.8.1. První sledované období

K hodnocení prvního období došlo po uplynutí 3 měsíců od zahájení projektu, tedy období od 1.2. 2012 do 30.4. 2012. V průběhu zahajovací fáze projektu nebyly naplněny žádné monitorovací indikátory.

K přípravě prvního výběrového řízení došlo v únoru a bylo vypsáno v březnu na „Dodávku notebooků (NTB), multifunkčního zařízení a interaktivního setu.“ V prvním termínu výběrového řízení byly splněny požadavky zadávacího řízení pouze na nákup a dodávku NTB a multifunkčního zařízení. Z toho důvodu byl nákup rozdělen na dvě části – 1. část nákup NTB a multifunkčního setu, 2. část nákup interaktivního setu. Na 2. část muselo být vypsáno v dubnu nové řízení. Dodavatelem NTB a multifunkčního zařízení se stala firma Axes Computer s.r.o. a dne 4.4. 2012 s ní byla uzavřena smlouva. Komponenty dodala v dohodnutém termínu.

Další výběrové řízení bylo vypsáno na „Dodavatele vzdělávacích služeb“. Toto výběrové řízení bylo dne 21.3. 2012 zrušeno, protože ve stanovené lhůtě, tj. do 20.3.2012, nebyly doručeny žádné nabídky. Z důvodu vyhlášení nového výběrového řízení došlo k posunu termínu ukončení výběrových řízení až na duben 2012. Na realizaci klíčových aktivit tento posun neměl vliv, neboť v harmonogramu projektu byla výuka naplánována až od září 2012 do února 2013.

Termín na výběrové řízení na dodavatele e-learningu byl dodržen. Po dodavateli e-learningu bylo požadováno zaškolení metodika projektu v jeho základní obsluze.











Z důvodu absence uchazečů na poskytování vzdělávacích služeb nemohl být dodržen 1 termín klíčové aktivity „Podpora profesního rozvoje pedagogických pracovníků škol a školských zařízení pro zvyšování kompetecí učitelů při zlepšování sociálního klimatu třídy“. V prvním termínu se přihlásila pouze jedna firma, která však nesplňovala všechny požadavky, muselo být proto vypsáno nové výběrové řízení, které bylo ukončeno 2.5.2012. Z tohoto důvodu došlo ke změně harmonogramu.

3.8.1.1. Vzniklé změny v prvním období

Původně byla realizace první části klíčové aktivity „Podpora profesního rozvoje pedagogických pracovníků škol a školských zařízení pro zvyšování kompetencí učitelů při zlepšování sociálního klimatu třídy“ naplánována na velikonoční prázdniny v dubnu 2012. Z důvodu zrušeného výběrového řízení došlo k posunutí termínu realizace této aktivity, neboť nebylo možné ji v plánovaném termínu uskutečnit. Tato část byla přesunuta na poslední srpnový týden o prázdninách, aby se nenarušil chod výuky. Tato změna byla považována za nepodstatnou.










Další změnou vzniklou v prvním období byl posun klíčové aktivity „Podpora profesního rozvoje pedagogických pracovníků škol a školských zařízení pro využívání ICT ve výuce“. Realizace této aktivity byla naplánována na poslední týden v srpnu, ale vzhledem k zrušenému výběrovému řízení na předešlou zmíněnou aktivitu byla tato realizace posunuta. Na následujících obrázcích můžeme vidět původní harmonogram aktivit, přepracovaný harmonogram aktivit a následné srovnání těchto harmonogramů pomocí Ganttova diagramu.

Obr. č. 4: Původní harmonogram aktivit

		Task Mode	Task Name	Duration	Start	Finish
1			Podpora profesního rozvoje pedagogických pracovníků škol a školských zařízení pro využívání ICT ve výuce	282 days	Wed 1.2.12	Thu 28.2.13
2			1. etapa	64 days	Wed 1.2.12	Mon 30.4.12
3			2. etapa	22 days	Fri 1.6.12	Sat 30.6.12
4			3. etapa	130 days	Sat 1.9.12	Thu 28.2.13
5			Podpora profesního rozvoje pedagogických pracovníků škol a školských zařízení pro zvyšování kompetencí učitelů při zlepšování sociálního klimatu třídy	66 days	Wed 1.8.12	Wed 31.10.12
6			1. etapa	23 days	Wed 1.8.12	Fri 31.8.12
7			2. etapa	66 days	Wed 1.8.12	Wed 31.10.12
8			Podpora profesního rozvoje pedagogických pracovníků škol a školských zařízení pro zvyšování kompetencí učitelů při zlepšování sociálního klimatu třídy; e-learning: Jak efektivně přecházet rizikovému chování studentů	154 days	Tue 1.5.12	Fri 30.11.12
9			Realizace	154 days	Tue 1.5.12	Fri 30.11.12

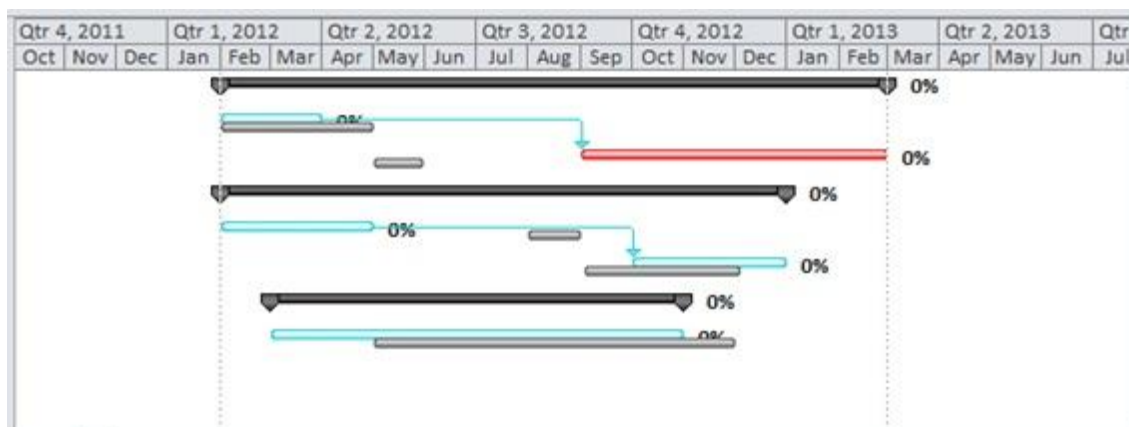
Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. č. 5: Přepracovaný harmonogram aktivit

		Task Mode	Task Name	Duration	Start	Finish
1			Podpora profesního rozvoje pedagogických pracovníků škol a školských zařízení pro využívání ICT ve výuce	282 days	Wed 1.2.12	Thu 28.2.13
2			1. etapa	44 days	Wed 1.2.12	Sat 31.3.12
3			2. etapa	130 days	Sat 1.9.12	Thu 28.2.13
4			Podpora profesního rozvoje pedagogických pracovníků škol a školských zařízení pro zvyšování kompetencí učitelů při zlepšování sociálního klimatu třídy	239 days	Wed 1.2.12	Mon 31.12.12
5			1. etapa	64 days	Wed 1.2.12	Mon 30.4.12
6			2. etapa	66 days	Mon 1.10.12	Mon 31.12.12
7			Podpora profesního rozvoje pedagogických pracovníků škol a školských zařízení pro zvyšování kompetencí učitelů při zlepšování sociálního klimatu třídy; e-learning: Jak efektivně přecházet rizikovému chování studentů	175 days	Thu 1.3.12	Wed 31.10.12
8			Realizace	175 days	Thu 1.3.12	Wed 31.10.12

Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. č. 6: Ganttův diagram – porovnání harmonogramů



Zdroj: Vlastní zpracování

3.8.2. Druhé sledované období

Druhé období probíhalo od 1.5. 2012 do 31.7. 2012. V tomto období byl splněn hodnotící indikátor „Počet podpořených osob – poskytovatelé služeb“. Tuto pozici obsadila metodička Mgr. Ilona Kloudová, která od 1.5. 2012 uzavřela na šest měsíců dohodu o pracovní činnosti na pozici metodik projektu.

V tomto období se uskutečnilo výběrové řízení na 2. část nákupu „Dodávka notebooků (NTB), multifunkčního zařízení a interaktivního setu“, tedy na interaktivní set. To bylo ukončeno 2.5.2012, smlouva s dodavatelem, kterým se stala Kancelářská Výpočetní Technika s.r.o., byla podepsána 17.5.2012.

Ve výběrovém řízení na realizaci zájezdních výukových kurzů se zajištěním ubytování a tím spojenými službami a na tvorbu e-learningového kurzu zvítězilo Krajské centrum vzdělávání a Jazyková škola s právem státní jazykové zkoušky, Plzeň, sady 5. května 42. Smlouva byla podepsána 18.5.2012.

Ve dnech 25.-27.6.2012 se v rámci projektu uskutečnily první tři kurzy vzdělávání části pedagogických pracovníků. Výuka probíhala prezenčně formou jednodenních kurzů v učebnách Masarykova gymnázia. Bylo plánováno, že další část pedagogů bude proškolená v průběhu měsíce října 2012 až ledna 2013.

V průběhu druhého monitorovacího období byla provedena příprava na realizaci klíčové aktivity 02 (viz. harmonogram aktivit). K první části realizace došlo podle vytvořeného harmonogramu ve dnech 30. a 31.8. 2012.

3.8.2.1. Vzniklé změny v druhém období

V rámci publicity projektu je nutné pořizovat ze všech akcí fotodokumentaci. V průběhu druhého monitorovacího období došlo při dokumentaci jednotlivých kurzů k poruše školního fotoaparátu. Objektiv přestal fungovat a nebylo možné pořídit snímky z akce. Z toho důvodu se realizační tým projektu rozhodl pořídit pro fotodokumentaci kurzů, výjezdních zasedání a dalších akcí nový fotoaparát Dony DSC – HX20 Black v celkové částce 9 998,- Kč. Na nákup této položky byly použity prostředky ušetřené nákupem notebooků, v jejichž ceně byla již obsažena hodnota softwaru, s čímž se původně nepočítalo. Tato změna se promítla v rozpočtu, přesto byla považována za nepodstatnou.

3.8.3. Třetí sledované období

Toto období trvalo od 1.8.2012 do 31.10.2012 a došlo v něm k naplnění hned několika monitorovacích indikátorů. Na základě ukončené klíčové aktivity „Podpora profesního rozvoje pedagogických pracovníků škol a školských zařízení pro zvyšování kompetencí učitelů při zlepšování sociálního klimatu třídy“ bylo úspěšně podpořeno 12 mužů a 41 žen, kteří splnili podmínky stanovené Metodikou vykazování MI – aktivní docházka doložená prezenční listinou, absolvování alespoň jednoho kurzu v rámci klíčové aktivity.

V měsíci září byl rozpracován harmonogram a další termíny kurzů klíčové aktivity „Podpora profesního rozvoje pedagogických pracovníků škol a školských zařízení pro využívání ICT ve výuce. První kurzy této aktivity se uskutečnily již v druhém monitorovacím období a po prázdninové odmlce pokračovaly v měsíci říjnu. Vyučující se pravidelně v odpoledních hodinách účastnili těchto kurzů, kde byly pořizovány prezenční listiny a fotodokumentace. Pro potřebu vyučujících byly nakoupeny učebnice vztahující se ke kurzům.

V tomto období se uskutečnila plánovaná klíčová aktivita „ Podpora profesního rozvoje pedagogických pracovníků škol a školských zařízení pro zvyšování kompetencí učitelů při zlepšování sociálního klimatu třídy.“ Kurzy této aktivity proběhly ve dvou termínech formou výjezdního zasedání (1.část od 30. do 31.8.2012, 2. část od 25. do 26.10.2012) v Konstantinových Lázních v hotelu Jitřenka. Pedagogové byli rozděleni do 4 pracovních skupin podle jednotlivých témat kurzů.

Další klíčovou aktivitou realizovanou ve třetím období byla „Podpora profesního rozvoje pedagogických pracovníků škol a školských zařízení pro zvyšování kompetencí učitelů při zlepšování sociálního klimatu třídy; e-learning: Jak efektivně předcházet rizikovému chování studentů“. Na začátku měsíce září byly zkompletovány podklady pro e-learningový kurz projektu, byla podána žádost o akreditaci kurzu pro DVPP (Další vzdělávání pedagogických pracovníků) na MŠMT. Během měsíce října byla odeslána textová náplň v textové podobě dodavateli e-learningu, aby ji převedl do finálního programu.

3.8.3.1. Vzniklé změny ve třetím období

Pro potřeby vyučujících při vzdělávání v programech počítačové gramotnosti byly na základě rozhodnutí managementu projektu nakoupeny publikace podporující výuku kurzů. Finanční prostředky byly získány z ušetřených prostředků při nákupu technického vybavení projektu. Ovšem v tomto období byl nákup uhrazen z finančních prostředků školy, neboť na projektovém účtě nebyl dostatek peněžních prostředků k jejich zaplacení. Bylo dohodnuto, že k vyrovnání dojde v následujícím období. Tato změna byla považována za nepodstatnou.

Další nepodstatnou změnou v tomto období byl nákup harddisku a paměti do centrálního serveru. Důvodem bylo přetížení kapacity školního serveru, nutnost vytváření úloh v e-learningu zvýšilo nároky na kapacitu stávajícího zařízení. Finanční prostředky byly získány z ušetřených prostředků při nákupu technického vybavení. Stejně jako u předchozí změny byl i tento nákup uhrazen z finančních prostředků školy

z důvodu nedostatku peněžních prostředků na projektovém účtě. K vyrovnání dojde v následujícím období, po obdržení další platby od poskytovatele dotace.

3.8.4. Čtvrté hodnocené období

Závěrečné období projektu proběhlo od 1.11.2012 do 28.2.2013, kdy bylo naplánováno oficiální ukončení projektu. Po ukončení klíčové aktivity „Podpora profesního rozvoje pedagogických pracovníků škol a školských zařízení pro využívání ICT ve výuce“ v lednu 2013 byly vyhodnoceny monitorovací indikátory. Klíčových aktivit se celkem zúčastnilo 24 mužů, z toho jich 12 absolvovalo klíčovou aktivitu „Podpora profesního rozvoje pedagogických pracovníků škol a školských zařízení pro využívání ICT ve výuce“ (dle metodiky vykazování MI bylo úspěšně podpořených 10 mužů) a 12 absolvovalo klíčovou aktivitu „Podpora profesního rozvoje pedagogických pracovníků škol a školských zařízení pro zvyšování kompetencí učitelů při zlepšování sociálního klimatu třídy“. Tito účastníci splnili podmínky stanovené metodikou vykazování MI – aktivní docházka doložená prezenční listinou, osvědčení získanými v jednotlivých kurzech klíčových aktivit. Monitorovací indikátor byl splněn.

Na základě ukončených klíčových aktivit bylo celkem podpořeno 83 žen, z toho 42 v klíčové aktivitě „Podpora profesního rozvoje pedagogických pracovníků škol a školských zařízení pro využívání ICT ve výuce“ a 41 v klíčové aktivitě „Podpora profesního rozvoje pedagogických pracovníků škol a školských zařízení pro zvyšování kompetencí učitelů při zlepšování sociálního klimatu třídy“. Všechny splnily podmínky stanovené výše uvedenou Metodikou vykazování MI. Tento monitorovací indikátor byl také splněn. Učitelky měly zájem o informace nabízené v kurzech obou aktivit, a proto byl počet úspěšně podpořených osob vyšší, než bylo původně plánováno. Tento výsledek nevyžadoval nárůst finančních prostředků.

V posledním období realizace projektu se konaly další kurzy klíčové aktivity „Podpora profesního rozvoje pedagogických pracovníků škol a školských zařízení pro využívání ICT ve výuce“. Po skončení všech kurzů v lednu 2013 byly vyhodnoceny MI – počet úspěšně podpořených osob, které vzdělávací kurzy ukončily a byly zpracovány

hodnotící dotazníky pro kontrolu efektivitu výukového procesu na jednotlivých školeních.

Došlo k naplnění poslední klíčové aktivity, a to vytvoření e-learningového kurzu zaměřeného na efektivní předcházení rizikovému chování studentů. Pilotního ověření se zúčastnilo 20 osob cílové skupiny. Metodik provedl zhodnocení verze e-learningového kurzu, dopracování do jeho finální podoby, která byla následně implementována na stránky školy a zaheslována. Manažerka a metodička projektu zpracovaly a podaly žádost o akreditaci na MŠMT.

3.8.4.1. Vzniklé změny ve čtvrtém období

V tomto období došlo k přeúčtování finančních prostředků z projektového účtu na účet školy. Jednalo se o položky, které měly být financovány z projektového účtu ve třetím období, ale ve zmíněném období na něm nebyly potřebné finanční prostředky. Tato nepodstaná změna je podrobněji popsána v 9.8.3.1 Vzniklé změny ve třetím období.

V rámci klíčové aktivity „Podpora profesního rozvoje pedagogických pracovníků škol a školských zařízení pro zvyšování kompetencí učitelů při zlepšování sociálního klimatu třídy; e-learning: Jak efektivně předcházet rizikovému chování studentů“ bylo nutné přistoupit k úpravě harmonogramu realizace této aktivity do měsíce února 2013, neboť technické zázemí (prostředí programu Moodle) nebylo včas zajištěno. K ověření výstupu e-learningového kurzu došlo v měsíci lednu 2013. Po pilotním ověření funkčnosti kurzu byly připomínky předány metodičce projektu. Ta je následně projednala s dodavatelem programu. Tato klíčová aktivita pokračovala do února 2013, neboť se čekalo na udělení akreditace od MŠMŠT.

4. Souhrnné zhodnocení projektu

4.1. Dosažené cíle projektu

Požadované cíle projektu byly splněny v klíčových aktivitách „Podpora profesního rozvoje pedagogických pracovníků škol a školských zařízení pro využívání ICT ve výuce“ a „Podpora profesního rozvoje pedagogických pracovníků škol a školských zařízení pro zvyšování kompetencí učitelů při zlepšování sociálního klimatu třídy“. Nebyla splněna klíčová aktivita e-learningové kurzu, neboť akreditace MŠMT byla udělena až v termínu po skončení realizace projektu (podrobněji popsáno v kapitole 4.3. Monitorovací ukazatele).

Hlavním cílem byla podpora 50 pedagogických pracovníků prostřednictvím DVPP. Konkrétními cíli byla podpora profesního rozvoje pedagogů pro využívání ICT ve výuce. Kurzy byly sestaveny tak, aby umožnily pedagogům rozvoj ve vytváření kvalitních a aktivních prezentací, výukových materiálů, ale také efektivnější používání internetu a interaktivní tabule a jejich využití ve výuce.

Zvýšení kompetencí učitelů při zlepšování sociálního klimatu třídy bylo dalším cílem projektu. K tomuto cíli přispěla klíčová aktivita „Podpora profesního rozvoje pedagogických pracovníků škol a školských zařízení pro zvyšování kompetencí učitelů při zlepšování sociálního klimatu třídy“. Kurzy této klíčové aktivity zdokonalovaly pedagogy v komunikačních dovednostech, naučily je zvládat obtížné situace a možné konflikty ve školním prostředí. Dále se pedagogové učili asertivnímu jednání ve škole a tomu, jak lépe rozvíjet duševní hygienu a předcházet syndromu vyhoření.

Cílem e-learningového kurzu bylo informovat uchazeče, jak efektivně předcházet rizikovému chování studentů.

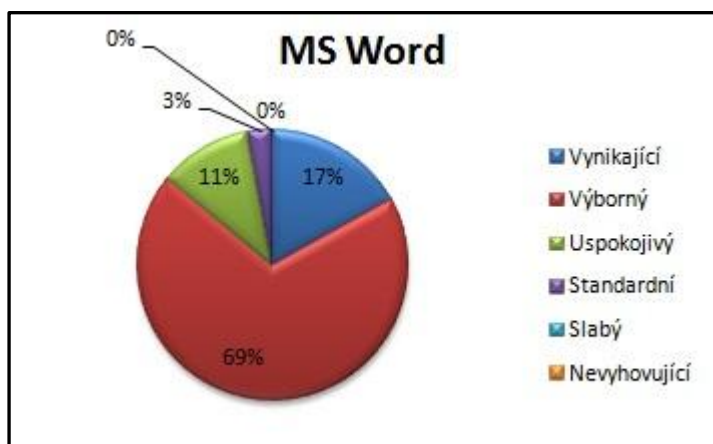
4.2. Zpětná vazba cílových skupin

V průběhu projektu byly ze všech klíčových aktivit pořízeny prezenční listiny, účastníci obdrželi osvědčení o absolvování jednotlivých kurzů. Po skončení každého kurzu byl

pedagogům rozdáno hodnotící dotazník. Klíčové aktivity byly hodnoceny pozitivně a přínosně pro další pedagogickou a výchovnou práci učitelů.

Kurz MS Power Point hodnotilo celkem 43 pedagogů. Z grafu číslo 1 můžeme vidět výsledky hodnocení. Nejvíce respondentů ohodnotilo kurz jako výborný.

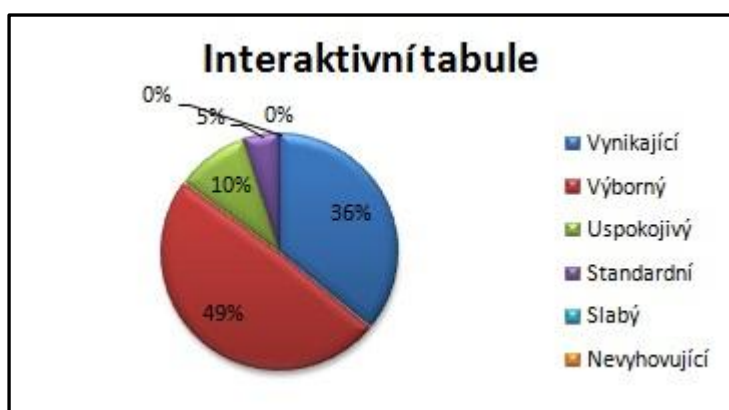
Graf č. 1: Hodnocení kurzu MS Power Point



Zdroj: Vlastní zpracování

Kurz Interaktivní tabule hodnotilo celkem 46 pedagogů. Na grafu číslo 2 vidíme výsledky tohoto hodnocení. Jako u přechozího kurzu, nejčastější hodnocení kurzu bylo výborný.

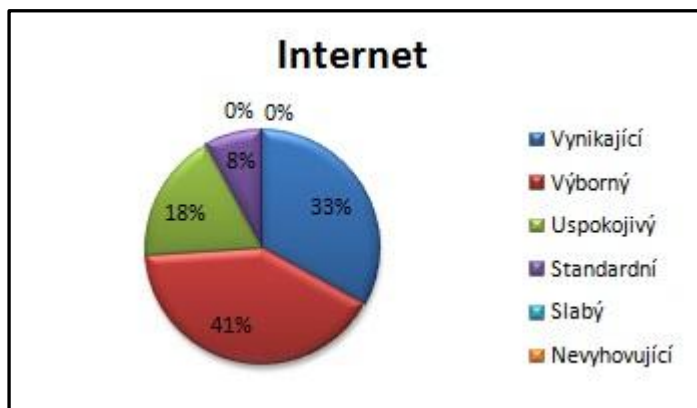
Graf č. 2: Hodnocení kurzu Interaktivní tabule



Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnocení kurzu Internet se zúčastnilo celkem 27 pedagogů. Výsledky hodnocení kurzu jsou zobrazeny na grafu číslo 3, nejčastěji vyskytující se hodnocení kurzu bylo opět výborný.

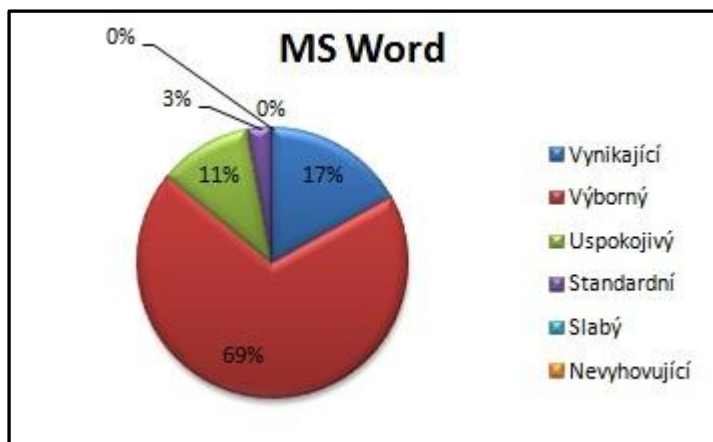
Graf č. 3: Hodnocení kurzu Internet



Zdroj: Vlastní zpracování

Posledním hodnoceným kurzem byl MS Word. Tohoto hodnocení se zúčastnilo 25 pedagogů, jejichž nejčastějším hodnocením kurzu byla odpověď výborný, stejně jako u všech předešlých kurzů. Výsledky hodnocení jsou zachyceny v grafu číslo 4.

Graf č. 4: Hodnocení kurzu MS Word



Zdroj: Vlastní zpracování

4.3. Monitorovací ukazatele

Tab. č. 8: Dosažené hodnoty monitorovacích ukazatelů

Název ukazatele	Plánovaná hodnota	Dosažená hodnota
Počet nově vytvořených/inovovaných produktů	1	0
Počet podpořených osob (poskytovatelé služeb)	1	1
Počet úspěšně podpořených osob	86	105
Počet úspěšně podpořených osob (muži)	22	22
Počet úspěšně podpořených osob (ženy)	64	83
Počet podpořených osob klienti služeb (muži)	26	24
Počet podpořených osob – klienti služeb (ženy)	74	83
Počet podpořených osob – klienti služeb (celkem)	100	107

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak můžeme vidět z tabulky 10, monitorovacím ukazatelem, kterého nebylo dosaženo, byl počet nově vytvořených/inovovaných produktů. Tento ukazatel představoval e-learningový kurz, který nebyl poskytovatelem dotace uznán. To bylo způsobeno udělením akreditace MŠMT e-learningového kurzu až po skončení projektu. O akreditaci e-learningového kurzu požádalo Masarykovo gymnázium v řádném termínu v září 2012. Akreditační komise tuto žádost z důvodu neúplnosti neakceptovala a požadovala do konce listopadu 2012 doplnění žádosti o dílčí informace. Vzhledem k tomu, že ředitelka školy neotevřela k požadovanému datu doručenu poštu v datové schránce a neinformovala tak manažerku projektu o nutnosti doplnění informací, došlo k odmítnutí žádosti o akreditaci, neboť doplňující informace nebyly zaslány ve stanoveném termínu. Proto musela být podána žádost nová v lednu 2013, která byla udělena se zpožděním po ukončení projektu.

Nesplnění tohoto monitorovacího indikátoru ve stanovenou dobu (ke dni ukončení projektu) znamenalo porušení rozpočtové kázně projektu. Za toto porušení uložil zřizovatel odvod do rozpočtu Plzeňského kraje ve výši 154 426 Kč. Masarykovo gymnázium podalo žádost o prominutí odvodu a penále, ve které se odvolávalo na naplnění všech výstupů i výsledků projektu bez ohledu na to, že nebyla dodržena lhůta pro získání akreditace výukového kurzu. Dále uvedlo, že pozdní získání akreditace nemá vliv na zdárné ukončení projektu i všech aktivit s ním spojených a tím nebyla ohrožena realizace projektu. Plzeňský kraj na základě této žádosti prominul povinnost úhrady odvodu za porušení rozpočtové kázně a Masarykovo gymnázium se tak vyhnulo peněžní sankci, která by měla tvrdý dopad na rozpočet organizace.

4.4. Publicita projektu

Po celou dobu průběhu projektu byla sledována jeho publicita. Články byly zveřejněny v Učitelských novinách, byly aktualizovány webové stránky školy², kde byla vytvořena samostatná záložka projektu. O průběhu projektu byl pedagogický sbor informován na poradách.

Byly vytvořeny propagační předměty, které byly předány cílové skupině (bloky, tužky s potiskem). Byly založeny webové stránky projektu na záložce webu školy, které byly průběžně doplňovány a aktualizovány textovým a fotografickým materiálem v souvislosti s realizací jednotlivých harmonogramem stanovených úkolů. Byly také pořízeny samolepky na označení zakoupených notebooků a dalšího vybavení.

4.5. Udržitelnost projektu

Udržitelnost projektu nebyla v právním aktu o poskytnutí dotace stanovena.

4.6. Udržitelný rozvoj

V rámci projektu přispěla organizace k udržitelnému rozvoji v ekonomické a sociální oblasti tím, že všechny nové poznatky, které pedagogové zapojením do kurzů projektu

² http://www.mgplzen.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=922&Itemid=209

získali, podpořily jejich profesní rozvoj a zvýšily jejich vzdělanost. To se pozitivně promítlo na kvalitě výuky a celkově ovlivnilo vzdělanost studentů. Na základě výročních zpráv Masarykova gymnázia jsem provedla průzkum úspěšnosti studentů u maturitních zkoušek před projektem a po skončení projektu. Výsledky jsem zpracovala do následující tabulky.

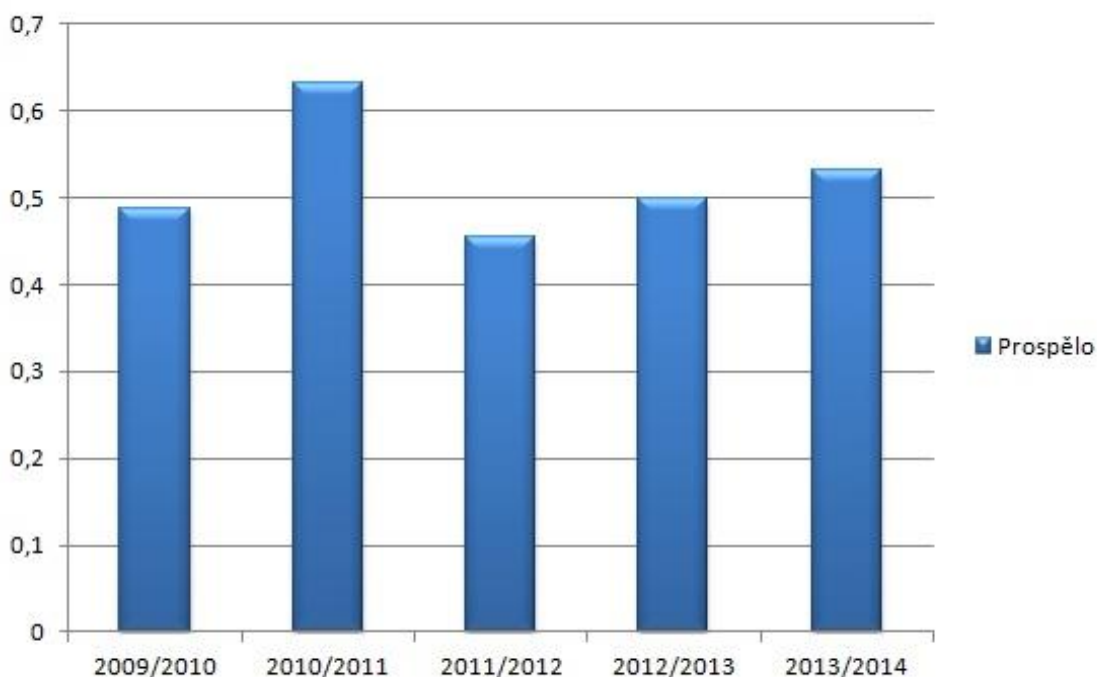
Tab. č. 9: Výsledky maturitních zkoušek v jednotlivých letech

Školní rok	Počet maturantů	Prospěch 1,00	Ostatní vyznamenání	Celkem vyznamenání	Prospělo	Neprospělo
2009/2010	111	23 20,72%	33 29,73%	56 50,45%	54 48,65%	1 0,90%
2010/2011	103	15 14,56%	21 20,39%	36 34,95%	65 63,11%	2 1,94%
2011/2012	110	18 16,36%	39 35,45%	57 51,82%	50 45,45%	3 2,73%
2012/2013	112	22 19,64%	32 28,57%	54 48,21%	56 50,00%	2 1,79%
2013/2014	107	9 8,41%	36 33,64%	45 42,06%	57 53,27%	5 4,67%

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak můžeme pozorovat z tabulky, úspěšnost studentů u maturitních zkoušek od doby skončení projektu každým dalším rokem vzrostla. Jde o hodnocení pouze dvou školních let, ale můžeme říci, že realizace projektu se pozitivně promítla na úspěšnosti maturitních zkoušek. K lepšímu srovnání úspěšnosti studentů v době před projektem a době po projektu slouží následující graf, který znázorňuje procentní úspěšnost studentů.

Graf č. 5: Úspěšnost studentů u maturitních zkoušek v jednotlivých letech



Zdroj: Vlastní zpracování

4.7. Výstupy projektu

Výstupem projektu byl e-learningový kurz Jak efektivně předcházet rizikovému chování studentů. Obsah e-learningového kurzu byl vytvořen metodikem projektu a technické zpracování bylo zajištěno dodavatelsky. Kurz zajišťoval získání znalostí a dovedností jak předcházet rizikovému chování studentů. Tyto znalosti a dovednosti uplatnitelné v praxi povedou ke zlepšení kvality výchovně vzdělávacího procesu. K tomu byla zvolena vhodná témata :

- 1) Prevence rizikového chování
 - a) Poruchy příjmu potravy
 - b) Drogové závislosti – psychická a fyzická závislost, typy prevence, drogy
 - c) Pohlavně přenosné choroby
- 2) Prevence výchovných a vzdělávacích problémů
 - a) Prevence výchovných problémů – osobnost jedince, osobní a sociální faktory, klasifikace poruch, konkrétní projevy, intervence, prevence

- b) Prevence vzdělávacích problémů – příčiny neúspěšnosti ve škole, specifické vzdělávací potřeby, nadaný žák

E-learningový kurz je dostupný na <http://moodle-esf.mgplzen.cz/>.

4.8. Vlastní doporučení

Na základě poskytnutých materiálů mohu říci, že realizace projektu probíhala v souladu se Smlouvou o realizaci GP, dokumentace projektu byla vedena uceleně. Realizační tým Masarykova gymnázia v rámci projektu zpracoval k 1.2.2012 Směrnici o řízení projektu, Směrnici o účetnictví a Směrnici o archivaci a podle těchto směrnic postupoval. Plánované aktivity byly realizovány podle platného harmonogramu a průběh realizace projektu byl sledován prostřednictvím zápisů z projektových porad týmu. Plnění klíčových aktivit bylo průběžně popisováno v jednotlivých monitorovacích zprávách, které vytvářel realizační tým projektu.

Na základě těchto informací můžeme projekt shrnout jako úspěšný a realizační tým nazvat velmi schopným. Navzdory tomu jsou místa, která by při realizaci dalšího projektu mohla být řešena lépe.

Realizační tým by měl věnovat větší pozornost hlídání termínů, ať už plateb, výběrových řízení či dodavatelských vztahů. V projektu jako je tento nedodržení termínů může ovlivnit průběh projektu, jeho harmonogram, rozpočet, ale také může dojít k nesplnění požadovaných cílů.

Dále je důležité si uvědomit, že proces schvalování e-learningu a získávání potřebné akreditace je dlouhodobá záležitost a je závislá na zasedání akreditační komise. Právě tato nevědomost způsobila, že Masarykovo gymnázium nezískalo akreditaci e-learningového kurzu v požadovaném termínu, a proto nebyla splněna klíčová aktivita „Podpora profesního rozvoje pedagogických pracovníků škol a školských zařízení pro zvyšování kompetencí učitelů při zlepšování sociálního klimatu třídy; e-learning: Jak efektivně předcházet rizikovému chování studentů“. To mělo za následek finanční postih, který byl na základě písemné žádosti prominut.

Dalším možným zlepšením je komunikace realizačního týmu s pedagogy v přípravné fázi projektu. Ne všichni účastníci se s projektem ztotožnili. Jednotlivé kurzy znamenaly velký zásah do osobního volna a při nedostatečném pochopení účelu projektu se tyto kurzy mohly zdát nedůležitými a vést k nespokojenosti pedagogů.

Závěr

Hlavním cílem práce bylo hodnocení vybraného projektu, jehož záměrem byla podpora pedagogických pracovníků a inovace technického vybavení v dané organizaci.

V teoretické části byly nejprve představeny základní pojmy z projektového managementu. Byl definován projekt, jeho plánování a způsob realizace. Dále byla charakterizována rizika a způsoby jejich ošetření. Následně byl popsán proces hodnocení projektu a nejčastěji používané metody pro hodnocení projektů v organizacích. Následoval popis procesu ukončení projektů s jednotlivými možnostmi tohoto skončení. Dále byly pro lepší pochopení vybraného projektu charakterizovány grantové projekty, jejich klasifikace, postupy získání takových projektů a v závěru této kapitoly byla popsána realizace grantových projektů.

V praktické části byla stručně představena organizace a následně byl popsán vybraný grantový projekt. V této části byly definovány klíčové aktivity projektu, konkrétní cíle a výstupy. Pro lepší orientaci v projektu byla sestavena logická rámcová struktura, rozpočet projektu, byl popsán způsob financování a možná rizika projektu.

Hodnocení projektu, nejdůležitější část praktické části a celé této práce, bylo na základě monitorovacích zpráv rozděleno do čtyř období. V těchto fázích hodnocení sledovalo plnění monitorovacích indikátorů a vzniklé změny ve sledovaných obdobích. Bylo zjištěno, že projekt nesplnil jeden monitorovací indikátor a na základě tohoto nesplnění byla organizaci uložena peněžní sankce. Tato sankce byla na základě písemné žádosti prominuta. Dále byly vyhodnoceny výsledky hodnotících dotazníků účastníků kurzů, publicita projektu, udržitelnost a udržitelný rozvoj projektu. V poslední části práce bylo zformulováno vlastní doporučení.

Seznam tabulek

Tab. č. 1: Logický rámec	14
Tab. č. 2: Logický rámec	31
Tab. č. 3: Harmonogram čerpání rozpočtu	33
Tab. č. 4: Rozpočet grantového projektu	34
Tab. č. 5: Mapa rizik	37
Tab. č. 6: Přehled monitorovacích zpráv	39
Tab. č. 7: Hodnotící indikátory	39
Tab. č. 8: Dosažené hodnoty monitorovacích ukazatelů	51
Tab. č. 9: Výsledky maturitních zkoušek v jednotlivých letech	53

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Trojimperativ projektu.....	9
Obr. č. 2: Cyklus projektového managementu	11
Obr. č. 3: Mapa rizik.....	37
Obr. č. 4: Původní harmonogram aktivit	42
Obr. č. 5: Přeprocovaný harmonogram aktivit.....	42
Obr. č. 6: Ganttův diagram – porovnání harmonogramů.....	43

Seznam grafů

Graf č. 1: Hodnocení kurzu MS Power Point	49
Graf č. 2: Hodnocení kurzu Interaktivní tabule	49
Graf č. 3: Hodnocení kurzu Internet	50
Graf č. 4: Hodnocení kurzu MS Word.....	50
Graf č. 5: Úspěšnost studentů u maturitních zkoušek v jednotlivých letech	54

Seznam použité literatury

Publikace:

[1] ABRIGNANI, Bernard. T-Kit - Řízení projektů. Praha: Česká národní agentura Mládež, Národní institut dětí a mládeže, 2007, 109 s. T-Kit. ISBN 978-80-86784-53-3.

[2] A Guide to the Project Management Body of Knowledge: (PMBOK® Guide). 4th ed. Newtown Square, PA: Project Management Institute, c2008, 459 s. ISBN 978-1-933890-51-7.

[3] DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁČHAL a Branislav LACKO. Projektový management podle IPMA. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 507 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2848-3.

[4] JACK R. MEREDITH, Jack R.Samuel J. Project management: a managerial approach. 7th [rev.] ed., international student version. Hoboken: Wiley, 2010. ISBN 978-047-0400-265.

[5] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy 2. Rozšířené vydání*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2013. 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8

[6] PORTNY, STANLEY E. Project management for dummies. 3rd ed. Hoboken, NJ: Wiley Pub., c2010, xvi, 364 p. ISBN 0470574526.

[7] POSNER, KEITH a Michael APPLGARTH. Projektový management: [příručka rad, metod a nástrojů pro vedoucí a členy týmů, kteří chtějí dobře a efektivně zvládat své úkoly a povinnosti]. Vyd. 1. Praha: Portál, 2006, 111 s. Management do kapsy, 7. ISBN 8073671417.

[8] SKALICKÝ, Jiří, Milan JERMÁŘ a Jaroslav SVOBODA. Projektový management a potřebné kompetence. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2010, 389 s. ISBN 978-807-0439-753.

[9] SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 353 s. ISBN 80-247-1501-5.

[10] ŠPICAR, Radim. *Studijní materiály KPM/PM*. Plzeň, 2013. Studijní materiály. Západočeská univerzita. Fakulta ekonomická. Katedra podnikové ekonomiky a managementu.

Elektronické zdroje:

[11] Evropský sociální fond. *Wikipedie*. [online]. 18.3.2015 [cit. 2015-03-23]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Evropsk%C3%BD_soci%C3%A1ln%C3%AD_fond

[12] Fondy EU. *Evropské strukturální a investiční fondy*. [online]. [2007] [cit. 2015-03-23]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Informace-o-fondech-EU>

[13] Grantový projekt. *Evropský sociální fond v ČR*. [online]. © 2008 [cit. 2015-03-23]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/slovník/grantovy-projekt>

[14] Granty Evropské unie. *Evropská komise*. [online]. 16.7.2012 [cit. 2015-03-23]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/ceskarepublika/granty_cs.htm

[15] Historie školy. *Masarykovo gymnázium Plzeň*. [online]. © 2015 [cit. 2015-03-23]. Dostupné z: http://www.mgplzen.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=12&Itemid=45

[16] Informace o systému hodnocení a výběru žádostí v rámci grantových schémat JPD 3. *Evropský sociální fond v ČR*. [online]. © 2008 [cit. 2015-03-23]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/04-06/jpd3/informace-o-systemu-hodnoceni-a-vyberu-zadosti-v-ramci>

[17] Jak získat dotaci. *Evropské strukturální a investiční fondy*. [online]. © 20072013 [cit. 2015-03-23]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Jak-na-projekt>

[18] Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost. *Wikipedie*. [online].
3.7.2014 [cit. 2015-03-23]. Dostupné z:

http://cs.wikipedia.org/wiki/Opera%C4%8Dn%C3%AD_program_Vzd%C4%9Bl%C3%A1v%C3%A1n%C3%AD_pro_konkurenceschopnost

Seznam příloh

Příloha A: Sledovací Ganttův diagram – změna harmonogramu aktivit	65
---	----

Příloha A: Sledovací Ganttův diagram – změna harmonogramu aktivit

sledovací gantt						
ID	Režim	Task Name	Doba trvání	Zahájení	Dokončení	
1		Podpora profesního rozvoje pedagogických pracovníků škol a školských zařízení pro využívání ICT ve výuce	282 dny	1.2.12	28.2.13	
2		1. etapa	44 dny	1.2.12	31.3.12	
3		2. etapa	130 dny	1.9.12	28.2.13	
4		Podpora profesního rozvoje pedagogických pracovníků škol a školských zařízení pro zvyšování kompetencí učitelů při zlepšování sociálního klimatu třídy	239 dny	1.2.12	31.12.12	
5		1. etapa	64 dny	1.2.12	30.4.12	
6		2. etapa	66 dny	1.10.12	31.12.12	
7		Podpora profesního rozvoje pedagogických pracovníků škol a školských zařízení pro zvyšování kompetencí učitelů při zlepšování sociálního klimatu třídy; e-learning: Jak efektivně přecházet rizikovému chování studentů	175 dny	1.3.12	31.10.12	
8		Realizace	175 dny	1.3.12	31.10.12	

Critical		Finish-only	
Critical Split		Duration-only	
Critical Progress		Baseline	
Task		Baseline Split	
Split		Baseline Milestone	
Task Progress		Milestone	
Manual Task		Summary Progress	
Start-only		Summary	
		Manual Summary	
		Project Summary	
		External Tasks	
		External Milestone	
		Inactive Task	
		Inactive Milestone	
		Inactive Summary	
		Deadline	

Abstrakt

FENCLOVÁ, B. Hodnocení projektu. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 67 s.,2015

Klíčová slova: hodnocení projektu, grantové projekty, monitorovací indikátory, projektové řízení

Tématem bakalářské práce je hodnocení projektu. Hlavním cílem této práce je hodnocení realizace a úspěšnosti grantového projektu Profesní rozvoj pedagogických pracovníků pro Masarykovo gymnázium. K dosažení tohoto cíle bylo nutné definovat základní pojmy projektového managementu a charakterizovat grantové projekty. Tyto definice jsou popsány v teoretické části práce. V praktické části je představen projekt a jeho základní parametry. Vlastní hodnocení projektu vycházelo z monitorovacích zpráv, ve kterých se sledovalo plnění monitorovacích indikátorů, vzniklé změny, problémy řešené v průběhu projektu a finanční postihy. Pro lepší přehled byly použity grafy, tabulky a obrázky pořízené z programu MS Project. Na základě zjištěných informací se došlo k závěru, že tento projekt lze považovat za úspěšný.

Abstract

FENCLOVÁ, B. Project Evaluation. Bachelor's thesis. Pilsen: Faculty of Economics, UWB in Pilsen, 67 p.,2015

Key words: Project Evaluation, Grant projects, Monitoring indicators, Project management

The topic of my bachelor thesis is named Project evaluation. The main goal of my thesis is evaluation of implementation and success of grant project called Professional development for teachers in Masaryk's grammar school. To achieve this goal it was necessary to define the basic concepts of project management and describe grant projects. These definitions are described in the theoretical part. The project and its basic characteristics are presented in the practical part. The actual evaluation was based on monitoring reports which include fulfilling of monitoring indicators, resulting changes, solving problems during the project and financial penalties. For better understanding there were added graphs, charts and pictures. Based on previous information this project can be described as a successful one.