



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚTNANOST



PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Projektový management a fundraising

Modul 4 Monitoring a kontrola

**Výukový materiál vzdělávacích kurzů v rámci projektu
„Zvýšení adaptability zaměstnanců organizací působících v sekci kultura“**

MODUL 4

Monitoring a kontrola

Bc. Šárka Nejezchlebová



monitorování, kontrola, odchylky, trojimperativ, indikátory, evaluace, rozpočet, čerpání, oprávněnost nákladů, kvalita, harmonogram, milníková metoda.

Po prostudování byste se měli orientovat a měli byste umět:

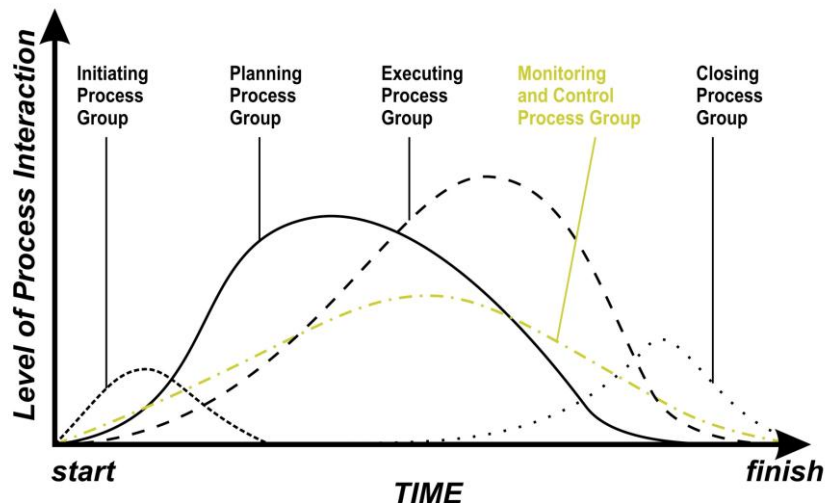
- rozlišovat mezi pojmy monitoring a kontrola,
- orientovat se v procesech fáze projektu Monitoring a kontrola,
- znát hlavní vstupy a výstupy fáze Monitoring a kontrola,
- znát význam porad, jejich četnost a náplň,
- vědět, jak mohou nastat odchylky od plánu v průběhu projektu,
- vědět, jak můžeme identifikovat a rozlišovat rizika,
- orientovat se v oblasti monitorování a kontroly projektu z hlediska rozpočtu, času a kvality,
- vědět, co jsou to monitorovací indikátory,
- vědět, co je to evaluace a znát typy evaluací,
- poznat chyby při provádění monitoringu a kontrol,
- vědět, co je evaluace.

Obsah:

1 Úvod do monitorování a kontroly projektu	3
1.1 Monitorování	3
1.2 Kontrola.....	4
1.3 Monitoring a kontrola projektu	4
1.4 Kdy a jak provádíme monitorování a kontrolu projektu?	4
2 Vstupy a výstupy skupiny monitoring a kontrola projektu	5
2.1 Porady	5
2.2 Odchylky.....	6
3 Chyby při provádění monitoringu a kontrol.....	6
4 Monitorování a kontrola jednotlivých procesů projektu	6
4.1 Monitoring a kontrola rizik	6
4.2 Monitorování a kontrola projektu z hlediska rozpočtu	7
4.3 Monitorování a kontrola projektu z hlediska časového harmonogramu	8
4.3.1 Milníková metoda	8
4.4 Monitorování a kontrola projektu z hlediska kvality	8
5 Monitorovací indikátory – ukazatele projektu	9
6 Evaluace	9
6.1 Druhy evaluací.....	9
6.2 Evaluační metody a techniky	10
Shrnutí:	10
Seznam použité literatury:	11
Seznam obrázků.....	11

1 Úvod do monitorování a kontroly projektu

Monitorování a kontrolu lze definovat jako činnost, která se soustředí na zjišťování a ověřování skutečného stavu projektu vůči jeho plánu. Pomocí porovnávání kvantifikovaných hodnot ve stanovených měřicích bodech nebo porovnáváním jiných ukazatelů s jejich předpokládaným stavem.¹



obr.č. 1

1.1 Monitorování

Slovo monitoring pochází z angličtiny a v překladu znamená sledování, dohlížení. **Monitorování** lze tedy definovat jako **soustavnou komplexní činnost, která probíhá během celého trvání projektu.**

Patří do něj:

- měření vybraných veličin na vybraných místech,
- sběr, skladování a archivace změřených dat,
- průběžné zpracovávání i hodnocení dat,
- následný rozhodovací proces o dalším průběhu projektu na základě zjištěných stavů.

Do sbíraných a hodnocených dat v rámci monitoringu také patří vše, co výsledky měření ovlivňuje.²

Cílem **monitorování je průběžné sledování** a zjišťování pokroku v projektu a porovnávání získaných informací s výchozím předpokládaným plánem.

V rámci projektů kofinancovaných z EU se pojmu **monitorování nebo také monitoring užívá v souvislosti s předkládáním monitorovacích zpráv, které reportují poskytovateli finanční podpory o stavu a průběhu realizace projektu.**³

¹ A. Svozilová, Projektový management (2006)

² Volně dle Zásady a principy NRTM jako převažující metody konvenčního tunelování v ČR, Autorský kolektiv: Členové pracovní skupiny ČTuK pro konvenční tunelování dostupné na http://www.ita-aites.cz/files/Knihovnicka_CzTA/CzTA_KonvenčniTunelovani.pdf

³ Takto uvedená terminologie je uplatňována u projektů spolufinancovaných z OP VK (Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost) a OP LZZ (Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost).

1.2 Kontrola

Na rozdíl od monitorování je **kontrolou často myšlena jednorázová kontrolní činnost**, ve které jde o zjištění současného stavu a porovnání plánu se skutečností v dané chvíli. Výstupy kontroly jsou pak zahrnuty do celého komplexu monitorování. Lze tedy říci, že **kontrola je součástí monitorování**.

Slova kontrola se užívá ve vazbě na kontrolu předkládaných reportů, dále jsou pak v rámci projektů kofinancovaných z EU prováděny kontroly vzorku operací či kontroly na místě realizace projektu ze strany poskytovatele nebo jiných subjektů oprávněných ke kontrole.

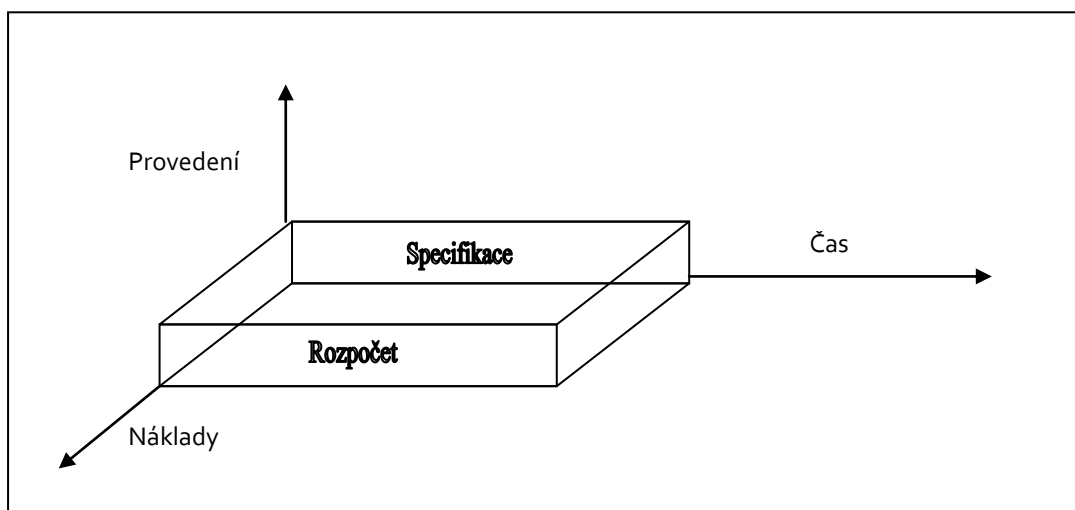
1.3 Monitoring a kontrola projektu

Jak je z výše uvedeného zřejmé, provádění monitorování a kontrol je nutné ke sledování a porovnávání plánu projektu se skutečností.

V rámci projektu monitorujeme a kontrolujeme:

- provedení – stupeň dosažení cíle,
- harmonogram – ve vazbě na jeho časový plán,
- rozpočet – ve vazbě na výši vyčerpaných finančních prostředků.

Dalo by se říci, že kontrolujeme vyrovnanost v rámci „trojimperativu“⁴.



obr. č. 2 „Trojimperativ“

Mezi jednotlivými parametry „trojimperativu“ existuje **vzájemná vazba**. Konkrétní specifikace provedení bude vždy potřebovat určitý čas, na který máme v rámci projektu určenou finanční výši rozpočtu. *Dojde-li například ke zvýšení finančního rozpočtu projektu, mohou být použity efektivnější zdroje a čas potřebný na realizaci může být kratší.*⁵

1.4 Kdy a jak provádíme monitorování a kontrolu projektu?

Monitoring a kontrolu je nutné provádět v průběhu celého projektu, a to zvláště v období, kdy je ještě možné při realizaci projektu zavést změny, které mohou pozitivně ovlivnit jeho průběh a napomoci dosažení cíle projektu.⁶

Provádění monitoringu a kontroly patří k jedněm z nejdůležitějších činností v práci projektového manažera.

Pro dobře prováděný monitoring a kontrolu je potřeba mít k dispozici aktuální a přesné údaje. Shromažďování těchto údajů dle J. Taylora zabírá projektovému manažerovi **až 90 % času**, jenž věnuje danému projektu.

Zdroji pro shromažďování údajů jsou:

- projektové porady,
- hlášení zodpovědných pracovníků o průběhu a splnění jednotlivých úkolů,

⁴ Pojem „trojimperativ“ používá ve své knize Řízení projektů Milton D. Rossenau a tímto termínem definuje projekt ve vazbě na: specifikaci provedení, časový plán a náklady projektu.

⁵ Volně dle D. Rosenau M., Řízení projektů, (2007)

⁶ Volně dle: Řízení projektů T-KIT č.3, (prosinec 2007) dostupný na

http://youth-partnership.coe.int/youth-partnership/documents/Publications/T_kits/3/Czech/TKit3_cs.pdf

- pracovní výkazy zaměstnanců,
- faktury a e-maily,
- informace od zákazníků či uživatelů výstupů projektu.

Dle povahy projektu může manažer sledovat i další aspekty jako jsou:

- výpisy telefonních hovorů,
- formální a neformální setkávání s jednotlivými pracovníky projektového týmu atp.

Toto shromažďování údajů je však pouze prvním krokem. Po shromáždění údajů musí následovat jejich analýza a definování. Výstupem této analýzy je zjištění aktuálního stavu projektu.⁷

Častou chybou manažerů je, že neumějí získané informace vyhodnotit, nebo si na jejich vyhodnocení nenajdou dostatek času.

2 Vstupy a výstupy skupiny monitoring a kontrola projektu

Podíváme-li se na monitorování a kontrolu jako na proces, je potřeba si k tomuto procesu nadefinovat vstupy a výstupy.⁸

	VSTUPY	VÝSTUPY
MONITOROVÁNÍ A KONTROLA PROJEKTU	<ul style="list-style-type: none"> - plán projektu (finanční, časový a zdrojový), - definovaný výstup projektu (cíl projektu), - informace o provedených a schválených změnách v dosavadním průběhu projektu, - další podklady o dosavadní realizaci projektu (popis uskutečněných aktivit). 	<ul style="list-style-type: none"> - doporučení k nápravám u zjištěných odchylek, nedostatků a definování případných rizik, - definované nápravné prostředky a zdroje, které budou pro nápravu využity (finanční, materiálové a lidské), - požadované potřebné změny k úspěšnému naplnění projektového cíle, - v přípravě zjištěných nedostatků i upravený aktualizovaný plán dalšího průběhu projektu.

Monitorování a kontrola projektu je souhrnem řady kontrolních procesů na zjištění a hodnocení měřitelných údajů z jednotlivých úseků řízení projektu.⁹

Je nutné zdůraznit, že celý kontrolní systém projektu musí být nastaven tak, aby byl **vyvážený a poskytoval optimální rozsah informací o jeho průběhu.**

Proces kontroly začíná ve chvíli, kdy je projekt zahájen a začíná čerpání zdrojů na něj určených.

Zvláště důležitá je tato oblast v případě, kdy je projekt financován z veřejných prostředků, a to i v sebemenší míře. V tomto případě musí být při realizaci takto financovaného či spolufinancovaného projektu plně respektovány požadavky na kontrolu kladené ze strany poskytovatele finančních prostředků.

2.1 Porady

Další nedílnou součástí v procesu provádění monitoringu a kontroly je vedení pravidelných porad, jejichž cílem by mělo být **předávání informací o průběhu projektu mezi členy projektového týmu.**

Četnost porad závisí na velikosti a povaze projektu. U většiny projektů je vhodné tyto projektové porady provádět přibližně jedenkrát za měsíc. V rámci porady se provádí **kontrola zadaných úkolů a jejich plnění či splnění.** Dále zde dochází k **definování nových úkolů na další období projektu.** V případě zjištění odchylek se nastavují nápravná opatření a úpravy plánu realizace projektu.¹⁰

⁷ Volně dle J. Taylor, *Začínáme řídit projekty* (2007)

⁸ Volně dle D. Rosenau M., *Řízení projektů*, (2007) a také A. Svozilová, *Projektový management* (2006)

⁹ A. Svozilová, *Projektový management* (2006)

¹⁰ Volně dle J. Taylor, *Začínáme řídit projekty* (2007)

Pravidelné projektové porady by měly **být dopředu naplánovány** a měla by být dána **obecná struktura jejich náplně**, opakem těchto pravidelných porad jsou **operativní porady**, které jsou svolávány v případě aktuální potřeby většinou v případě, že se vyskytne negativní faktor ovlivňující realizaci projektu a je nutné na tento nový stav operativně reagovat.

2.2 Odchytky

Pokud jsou při monitoringu a kontrole zjištěny odchytky oproti plánovanému průběhu projektu, dochází k vyhodnocení těchto odchylek a na základě jejich závažnosti přistupuje projektový manažer k návrhům a realizaci nápravných opatření.

Zjištěné odchytky od původního plánu mohou být z hlediska naplnění cíle:¹¹

pozitivní – např. dosažení vyšší produktivity při stejných nákladech oproti plánu,

negativní – např. opoždění s prací oproti plánu,

částečně pozitivní a částečně negativní – např. oproti plánu jsou práce na projektu v předstihu a dojde tak k jeho splnění, naproti tomu prostředky jsou již téměř vyčerpané a k úplnému dokončení budou zapotřebí další.

Dále lze zjištěné odchytky členit na:

významné – vyžadují okamžité opatření pro jejich odstranění,

nevýznamné – bývají natolik nedůležité, případně v rámci přijatelnosti, že nevyžadují reakci.

3 Chyby při provádění monitoringu a kontrol

Mezi nejčastější chyby projektových manažerů při provádění monitoringu a kontrol patří:

- **žádná nebo velmi malá kontrola**,
- **nedůslednost či povrchnost** – kontrola je provedena jen velmi obecně, nikoli komplexně a neobsáhne všechny potřebné aspekty,
- **nehospodárnost** – náklady na prováděnou kontrolu jsou vyšší než její přínos,
- **nepřesnost** – výstupy z kontroly nejsou přesně definované a obsahují chybné údaje, srovnávají nesrovnatelné a podávají nereprezentativní údaje,
- **přílišná těsnost** – jednotlivé kontroly jsou od sebe málo časově vzdálené, zatěžují realizační tým neustálou přípravou reportů a zpráv, a ubírají tak čas potřebný pro samotnou realizaci,
- **subjektivnost** – popírání negativních odchylek, hlášení pouze toho, co chce nadřízený slyšet, dostatečně nepodložená a subjektivní interpretace zjištěných údajů,
- **samoučelnost** – kontroly nejsou využity k odstranění negativních odchylek, ale k prokázání moci nadřízených,
- **opomenutí zpětné vazby** – není provedena zpětná kontrola plnění zadaných opatření k nápravě.

4 Monitorování a kontrola jednotlivých procesů projektu

Monitoring a kontrola probíhají ve všech oblastech projektového řízení. Níže si krátce představíme, jak v jednotlivých oblastech kontrolu a monitoring provádíme.

4.1 Monitoring a kontrola rizik

Kontrola a monitoring rizik a problémů souvisejících s realizací projektu je nutné **provádět průběžně po celou dobu projektu**. Aby byly monitoring a kontrola rizik a problémů projektu účinné, je nezbytné provést nejprve jejich **identifikaci** a naplánovat další průběh projektu se záměrem jejich **eliminace**. Jedná se tedy o celý proces řízení rizik a problémů projektu.

Při identifikaci hledáme odpovědi například na následující otázky:

- Co ohrožuje výsledky projektu?
- Co ohrožuje převýšení plánovaných nákladů?
- Co ohrožuje plánované termíny?

Ve chvíli, kdy jsou rizika a problémy projektu identifikovány a definovány, musejí se také **zaznamenat**. Záznamy o rizicích a problémech se využívají zvláště proto, aby nám dokumentovaly informace o jednotlivých zjištěních, a tato mohla být následně sledována a kontrolována.

¹¹ Volně dle I. Vágner, *Management z pohledu všeobecného a celostního* (2004)

Ve skupině procesů monitoringu a kontroly rizik dochází k dohledu nad realizací činností a opatření k eliminaci jednotlivých rizik a problémů, k přizpůsobování postupů, pokud je to potřeba. Monitorování a kontrolu všech činností vedoucích k eliminaci rizik a problémů je nutné provádět průběžně po celou dobu realizace projektu, je tedy vhodné ji zařadit jako pravidelný bod na každou pravidelnou poradu realizačního projektu.

Rizika lze definovat:

Podle druhu	Podle původu	Podle nositele
<ul style="list-style-type: none"> - Organizačně personální - Finanční - Materiálně technická - Časová 	<ul style="list-style-type: none"> - Externí - Interní 	<ul style="list-style-type: none"> - Na straně realizátora - Na straně dodavatelů - Na straně partnerů - Na straně cílové skupiny - Na straně poskytovatele finanční podpory/donora

Mezi **nejčastější rizika a problémy spojené s realizací projektu**, které je nutné průběžně monitorovat a kontrolovat, lze zařadit:

- neplnění plánovaných měřitelných výstupů a výsledků projektu – časový skluz,
- přečerpání finančních prostředků či jejich nesprávné využití,
- neplnění podmínek ze strany dodavatelů (technika, materiál, služby),
- nemocnost či odstoupení kvalifikovaných pracovníků realizačního týmu v průběhu projektu,
- problémy ve spolupráci s partnerem projektu.

4.2 Monitorování a kontrola projektu z hlediska rozpočtu

rozpočet projektu = odhad (plán) nákladů na jeho realizaci

Dobře sestavený rozpočet musí:

- vycházet z celkového záměru a cílů, které jsou v projektu stanovené;
- být přiměřený plánovaným aktivitám, jasně a logicky strukturovaný a přehledný;
- odpovídat obsahové náplni a rozsahu, tj. dílčím aktivitám a předpokládaným výstupům projektu;

Čerpání rozpočtu, a to i v případě, kdy se z finančního hlediska jedná o malý projekt, je **nutné průběžně sledovat a kontrolovat** tak, aby nedošlo k jeho přečerpání, což by pro realizaci projektu mohlo být fatální.

V rámci projektů se můžeme setkat s několika druhy rozpočtů, zde si uvedeme 3 příklady struktur rozpočtů.

- **Jednoduchý rozpočet (bez přesného členění)**

S rozpočtem bez přesného členění výdajů se můžeme setkat u projektů realizovaných v rámci společnosti/firmy, kdy odpovědný pracovník/manažer dostane za úkol realizaci projektu, na který má určenu **celkovou částku**, kterou má k dispozici na jeho realizaci. Odpovědný pracovník/manažer „dostane“ na daný projekt přidělenou **pouze celkovou částku, kterou nesmí překročit, a není již dále omezen ve výši jednotlivých výdajů**.

Monitorování a kontrola čerpání rozpočtu takovýchto projektů je **velmi jednoduchá a jedná se pouze o průběžnou evidenci jednotlivých nákladů**, které si manažer dopředu naplánoval dle přiděleného rozpočtu. Jediné kritérium, které se sleduje, jejich celkový součet, který nesmí být překročen.

- **Obecně členěný rozpočet (základní rozpočtové položky)**

Rozpočet, který je členěn pouze v obecné rovině, jako například rozdělení na finanční prostředky připadající na mzdové náklady realizačního týmu projektu a na nákup zařízení a vybavení či jiné aktivity směřující k naplnění plánovaného cíle projektu, je z hlediska monitorování a kontroly již složitější než tomu bylo u předchozího typu.

U obecně členěného projektu je provádění monitoringu a kontroly již složitější než v předešlém případě, nicméně i zde postačí projektovému manažerovi základní přehled výdajů, které však musí rozdělit a sledovat s ohledem na přidělené maximální částky pro jednotlivé aktivity.

- **Podrobně členěný rozpočet (rozpočtové kapitoly a jednotlivé položky)**

Jedná se o typ opravdu podrobného členění jednotlivých projektových výdajů. **Veškeré výdaje se podrobně sledují na základě rozdělení do jednotlivých rozpočtových kapitol a podkapitol.**

U takto členěných rozpočtů **je podrobně sledováno čerpání jednotlivých výdajů a také jsou značně omezeny možnosti přesunu finančních prostředků mezi jednotlivými rozpočtovými položkami či kapitolami.** Nastavení systému monitorování a kontroly je velmi důležité. Projektový manažer, který řídí projekt s takto podrobně členěným rozpočtem, musí mít téměř denně k dispozici podklady o jednotlivých výdajích a musí je sledovat ve vazbě na schválený rozpočet. Každý manažer si volí způsob monitorování a kontroly mírně odlišně.

4.3 Monitorování a kontrola projektu z hlediska časového harmonogramu

Harmonogram neboli časový plán = časový rozpis postupových kroků projektu.

Harmonogram obsahuje informace o tom, v jakém **časovém sledu budou jednotlivé práce na projektu probíhat.** Časový plán je tedy důležitým podpurným nástrojem pro úplné a přehledné podchycení velkého množství informací, které jsou pro řízení, monitorování a kontrolu realizace projektu nezbytné.

Monitorování a kontrola projektu z hlediska času slouží k průběžnému sledování průběhu projektu a naplnění cílů projektu. Ve většině projektů je v průběhu jejich plánování a následném schválení projektové žádosti používán Ganttův diagram, který bývá strukturován na jednotlivé měsíce. Pro účely monitorování a průběhu projektu je vhodné si tento harmonogram detailněji rozpracovat, a to zvláště u dlouhodobějších aktivit, v rámci kterých je potřeba si nastavit jednotlivé kroky, které nám tyto dlouhodobé aktivity rozdělí na jednotlivé fáze, což usnadňuje kontrolu stavu postupu prací na jejich splnění.

V rámci realizace projektu jsou pak jednotlivé kroky sledovány a kontrolovány. V případě odchýlení se od plánu jsou přijímána nápravná opatření a provádějí se korekce. Důležité je, aby celý projektový tým byl vždy informován o provedených změnách a byl seznámen s aktuálním harmonogramem projektu.

4.3.1 Milníková metoda

Pro monitorování a kontrolu projektu z časového hlediska se často používá tzv. milníková metoda označovaná zkratkou MTA (Milestones Trend Analysis). Tato metoda využívá **nastavených milníků projektu**, které však rozšiřuje do zhruba dvojnásobného počtu a tyto se pak v průběhu projektu sledují a vyhodnocují.

Při využívání milníkové metody ke kontrole a monitorování průběhu projektu se musejí nastavit jako součást každého milníku:

- příprava zprávy,
- stanovit datum kontrolního dne a také zajistit samotný kontrolní den.

Pro vyhodnocení stavu projektu v daném milníku většinou nestačí jen samotné zkonstatování dosažené hodnoty, ale většinou se vyžaduje vypracování tzv. **situační zprávy**. Tato zpráva je zpracovávána na základě hlášení o průběhu kontrolované činnosti a zahrnuje v sobě aspekty případných problémů při zajišťování a realizaci kontrolované činnosti.¹²

Zpráva má obvykle následnou strukturu:

- konstatování posunu projektu oproti poslední kontrole a ve srovnání s plánem,
- sumární přehled plnění činností,
- výčet hlavních problémů,
- návrhy na opatření a konkrétní úkoly,
- ostatní skutečnosti, na které je potřeba ve vazbě na naplnění cílů projektu upozornit.

U projektů spolufinancovaných z EU je tato problematika obsáhlá, a to ve vazbě na možné podstatné či nepodstatné změny projektu týkající se harmonogramu (většinou jsou změny týkající se harmonogramu nepodstatného charakteru, pokud nedochází k předčasnému ukončení projektu - jeho prodloužení je v rámci těchto projektů nepřipustné).

4.4 Monitorování a kontrola projektu z hlediska kvality

Obecně definovat kvalitu projektu je velmi obtížné. Existuje mnoho projektů, které jsou z hlediska naplnění cílů a přínosů velmi kvalitní, ale nejsou dobře administrovány, a nelze je tedy následně zkontrolovat, což vede často

¹² Volně dle DOLEŽAL, J., MÁCHAL, P., Lacko, B., a kol, *Projektový management podle IPMA*

k jejich špatnému hodnocení, a naopak existují projekty, jejichž přínos lze označit za průměrný, nicméně díky bezchybné administraci jsou hodnoceny z hlediska poskytovatelů finančních prostředků velmi kladně.

Jak z uvedeného vyplývá, **je správná, pečlivě a přesně vedená administrace projektu nedílnou součástí jeho realizace a v nemalé míře přispívá k celkovému doložení úspěšnosti a kvality realizovaného projektu.**

Veškeré aktivity realizované v rámci projektu musejí být řádně zaznamenány, aby mohl být při následné kontrole odpovídajícími dokumenty a doklady prokázán jejich průběh.

Posuzování kvality projektu lze tedy hodnotit dle dvou hledisek:

- splnění plánovaných cílů a naplnění indikátorů,
- dobře provedená administrace a následné vyúčtování finančních prostředků přidělených na realizaci projektu.

Pro monitorování a kontrolu kvality projektu musí být sestaven:

- **plán řízení kvality projektu** – většinou je součástí plánu projektu,
- **soubor měřítek kvality projektu** – definované výstupy, jejichž splnění odráží kvalitu projektu,
- **soubory pro měření, seznamy a tabulky** (tzv. Checklist), které obsahují jednotlivé měřené body a výstupy projektu. Díky dobře zpracovaným checklistům lze jednoduše sledovat splnění jednotlivých požadovaných výstupů.

5 Monitorovací indikátory – ukazatele projektu

Monitorovací indikátory nebo také ukazatele slouží **pro monitorování (sledování) průběhu a výsledku realizace projektu vzhledem ke stanoveným cílům**. Jedná se o **číselné hodnoty** jednotlivých stanovených cílů projektu, kterými se po jeho ukončení měří úspěšnost realizace projektu. *Jak správně definovat cíle projektu, jsme si ukázali v modulu Zahájení projektu.*

Indikátorem může být například: počet osob podpořených v projektu, které jsou často sledovány i v užším rozlišení dle pohlaví, vzdělanosti, národní příslušnosti atp., počet vytvořených či inovovaných produktů atd.

V rámci projektů spolufinancovaných z EU je seznam sledovaných indikátorů součástí prováděcího dokumentu a schvaluje jej monitorovací výbor. Každý žadatel o finanční podporu (potenciální realizátor projektu) je povinen v rámci své žádosti o finanční podporu doložit také tyto monitorovací ukazatele projektu a zejména uvést **kvantifikaci** jednotlivých vybraných indikátorů, které mají vazbu na indikátory stanovené v rámci dané oblasti podpory v prováděcím dokumentu.¹³

6 Evaluace

„Evaluace“ obecně znamená celý proces systematického plánování, kontrolování a hodnocení výsledků nějaké činnosti (souboru činností), resp. projektu. Evaluace je vhodná metoda pro průběžnou kontrolu a zlepšení kvality projektů. Bohužel je většinou využívána jen k rekapitulaci a celkovému posouzení realizovaného projektu. Evaluace jako taková je **průběžný (často opakovaný) cyklický proces**, který má vést ke **zlepšení projektové činnosti a výstupů a zároveň ke zlepšení řízení a dopadu projektu**.

6.1 Druhy evaluací

- **Počáteční (ex ante hodnocení)**

Tato forma evaluace je zaměřena na **analýzu výchozí situace přípravy projektového záměru a definování potřeb cílové skupiny budoucího projektu**. Jejím cílem je **zajistit maximální věcnost a promyšlenost projektu**. Výsledky ex ante evaluace jsou následně zahrnuty do připravovaného projektu a hrají stěžejní roli při procesu identifikace a rozhodování.

Zdroje dat pro předběžnou evaluaci:

- analýza výchozí situace a definování současných problémů, které mají být realizací projektu řešeny.

- **Průběžná (mid-term hodnocení)**

Průběžná evaluace je prováděna **během realizace projektu**. Tato evaluace slouží k **posouzení průběžných výstupů a výsledků realizovaných projektových aktivit**. V rámci této evaluační části se také hodnotí finanční vedení projektu a kvalita prováděného monitoringu. Cílem průběžné evaluace je **ukázat, zda a jak jsou vykonávány veškeré plánované aktivity, a tam, kde je to potřeba, kontroluje, zda byly provedeny faktické změny, potřebné pro splnění cílů projektu**. Komplexně vyhodnocuje průběžné projektové aktivity a sleduje

¹³ [http://www.strukturalni-fondy.cz/Glosar/U/Ukazatele-\(indikatory\)](http://www.strukturalni-fondy.cz/Glosar/U/Ukazatele-(indikatory))

naplňování nastavených monitorovacích indikátorů. Je tedy jednou z metod průběžného sledování (monitoringu) projektu.

Průběžná evaluace poskytuje manažerovi porovnání realizace projektu ve vazbě na jeho plán a zjištění úrovně reálné skutečnosti v průběhu realizace projektových aktivit, a to z pohledu plnění časového harmonogramu, čerpání rozpočtu a kvality projektu. Ve vazbě na kvalitu projektu je důležitým kritériem stav naplnění nastavených monitorovacích indikátorů, které mají klíčový význam při hodnocení úspěšnosti projektu.

Zdroje dat pro průběžnou evaluaci:

- zápisy z porad členů realizačního týmu,
- monitorovací zprávy (jsou-li v rámci projektů předkládány),
- zápisy z prováděných kontrol projektu.

- **Závěrečná (ex post hodnocení)**

Závěrečná evaluace probíhá v **poslední fázi projektového cyklu**, tj. ve fázi ukončení. Tato evaluace **rekapituluje a posuzuje celý projekt, především jeho očekávané výsledky a dopady**. Cílem této evaluační části je **zdůraznit faktory úspěchu a selhání, případně provést prozatímní posouzení pro možné navazující projekty, které odráží nové skutečnosti (potřeby a zájmy) a stimuluje nové nápady pro inovace**. Zaměřuje se na faktory úspěchu a selhání a na udržitelnost výsledků a dopadů. Závěrečná evaluace se snaží vyvodit závěry, které bude možné generalizovat a aplikovat pro další obdobné projekty či následné aktivity.

Zdroje dat pro závěrečnou evaluaci:

- průběžné (monitorovací) zprávy a reporty o realizaci projektu,
- vyhodnocení zpětné vazby od účastníků projektu (dotazníkový průzkum, přímé pohovory s účastníky projektu, skupinové diskuse v rámci semináře či workshopu, pozorování účastníků atd.),

celkové vyhodnocení realizace projektových aktivit se zaměřením na naplnění projektových cílů.

6.2 Evaluační metody a techniky

Při evaluaci se využívá široká škála kvantitativních i kvalitativních metod a technik, z nichž uvádím např.:

- dotazníkové šetření,
- průzkum veřejného mínění,
- pozorování,
- experiment,
- kvalitativní analýza,
- kvantitativní výzkum,
- případová studie,
- testování hypotéz,



Shrnutí:

- Monitorování je soustavná komplexní činnost, která probíhá během celého trvání projektu.
- Naopak kontrola je často jednorázová kontrolní činnost, ve které jde o zjištění současného stavu projektu a porovnání plánu se skutečností v dané chvíli. Výstupy kontroly jsou pak zahrnuty do celého komplexu monitorování.
- Monitoring a kontrolu je nutné provádět v průběhu celého projektu, a to zvláště v období, kdy je ještě možné při realizaci projektu zavést změny, které mohou pozitivně ovlivnit jeho průběh a napomoci dosažení cíle projektu.
- Provádění monitoringu a kontroly patří k nejdůležitějším činnostem v práci projektového manažera.
- V rámci projektu monitorujeme a kontrolujeme stupeň dosažení cíle – specifikace, ve vazbě na jeho časový plán – harmonogram a také ve vazbě na výši vyčerpaných finančních prostředků – rozpočet. Kontrolujeme tedy vyrovnanost v rámci „trojimperativu“.
- Zvláště velký význam má provádění monitorování a kontrol v případě, kdy je projekt financován z veřejných prostředků, a to i v sebemenší míře. V tomto případě musí být při realizaci takto financovaného či spolufinancovaného projektu plně respektovány požadavky na kontrolu kladené ze strany poskytovatele finančních prostředků.
- V rámci realizace projektu a pro jeho řádné následné hodnocení musí být po celou dobu realizace věnována velká pozornost správné, pečlivé a přesně vedené administraci projektu. Její bezchybné,

přehledné a pozorné vedení v nemalé míře přispívá k celkovému doložení úspěšnosti a kvality realizovaného projektu.

- Veškeré aktivity realizované v rámci projektu musejí být řádně zaznamenány, aby mohl být při jejich následné kontrole prokázán jejich průběh odpovídajícími dokumenty a doklady.

Seznam použité literatury



1. SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*, 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2006, 356 s. ISBN 80-247-1501-5
2. D. ROSENAU, M. *Řízení projektů*, 3.vyd. Brno: Computer Press, a.s. 2007, 344 s. ISBN 978 -80-251-1506-0
3. POSTER, K, APPLGARTH, M. *Projektový management*, 1.vyd. Praha: Portál, s.r.o. 2006, 111 s. ISBN 80-7367-141-7
4. VÁGNER, I. *Management z pohledu všeobecného a celostního*, 3.vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2004, 607 s. ISBN 80-210-3536-6
5. DOLEŽAL, J., MÁCHAL, P., Lacko, B., a kol, *Projektový management podle IPMA*, 1. Vyd. Praha: Grada Publishing 2009, 512 s. ISBN 978-80-247-2848-3
6. BARKER, S., COLE, R., *Projektový management pro praxi*, 1. Vyd. Praha: Grada Publishing 2009, 160 s. ISBN 978-80-247-2838-4
7. TAYLOR, J., *Začínáme řídit projekty*, Brno: Computer Press, a.s. 2007, 215 s. ISBN 978-80-251-1759-0
8. BĚLOHLÁVEK, F., *Desatero manažera to nejdůležitější co potřebuje znát a ovládat úspěšný manažer*, dotisk 1. vyd. Computer Press, a.s. 2009, 90 s. ISBN 80-7226-873-2
9. NĚMEC V., *Projektový management*, Vyd. 1. Praha: Grada, 2002. 182 s. ISBN 80-247-0392-0.
10. DOLANSKÝ V. – MĚKOTA V. – NĚMEC V., *Projektový management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1996. 372 s. ISBN 80-7169-287-5.
11. BĚLOHLÁVEK, F., *Organizační chování*, 1.vyd. Olomouc: Rubico, s.r.o., 1996, 343 s. ISBN 80-85839-09-1
12. NEJEZCHLEBOVÁ Š., *Bakalářská práce - Projektový management v praxi soukromé vzdělávací organizace, 2007 a Diplomová práce - Implementace principů procesního řízení do podnikové praxe, 2010*
13. ŠTOROVÁ I., *Normy jakosti v projektovém managementu*, 2008, interní materiál společnosti CC Systems a.s. – výukový text k rekvalifikačnímu kurzu Projektový manažer
14. CHLAPEK, D., *Řízení komplexních projektů IS/ICT*, Moderní řízení – měsíčník vydavatelství ECONOMIA, 2007, č.5, komerční příloha str.7
15. KRIŠTOF, M., *Faktory úspěchu projektů ucházejících se o dotaci z fondů EU. Co ukázala léta 2004 – 2006?*, Dotační věstník – měsíčník vydavatelství ECONOMIA, 2007, roč. 3, č. 7, str. 26
16. *Řízení projektů T-KIT č. 3*, prosinec 2007 s. 112, ISBN 978-80-86784-53-3, z anglického originálu *Project Management T-Kit*, vydaného Radou Evropy a Evropskou komisí v listopadu 2000, přeložila Česká národní agentura Mládež, Národní institut dětí a mládeže, překlad: Ludmila Pocová, dostupný na http://youth-partnership.coe.int/youth-partnership/documents/Publications/T_kits/3/Czech/TKit3_cs.pdf
17. Metodické příručky pro přípravu a realizaci projektů spolufinancovaných z EU pro operační program OP LZZ dostupné na www.esfcr.cz a dále pro operační program OP VK dostupné tamtéž, nebo a <http://www.kr-jihomoravsky.cz/> v sekci Granty a dotace – Granty a dotace EU – GG OPVK 2007 – 2013

Seznam obrázků

1. Upraveno dle : [Lipková Helena](#). Standardy projektového managementu a projekt PARTSIP. Inflow: information journal [online]. 2010, roč. 3, č. 5 [cit. 2010-08-23]. Dostupný z WWW: <<http://www.inflow.cz/standardy-projektoveho-managementu-projekt-partsip>>. ISSN 1802-9736
2. Upraveno podle: D. ROSENAU, M. *Řízení projektů*, 3.vyd. Brno: Computer Press, a.s. 2007, 344 s. ISBN 978 -80-251-1506-0