



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚTNANOST



PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

# Projektový management a fundraising

## Modul 5 Ukončení a vyhodnocení projektu

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

## MODUL 5

# Ukončení a vyhodnocení projektu

Mgr. Markéta Bočková, Bc. Kateřina Pauerová



ukončení projektu, vyhodnocení projektu, vyhodnocovací metody, závěrečná zpráva, archivace projektu, metoda semaforu, akceptační kritéria, hodnocení týmu.

### Po prostudování byste se měli orientovat a měli byste umět:

- orientovat se ve skupině procesů Ukončení a vyhodnocení projektu projektu,
- znát vstupy a výstupy této fáze,
- znát způsoby a metody vyhodnocování projektu,
- vědět, z jakých hledisek hodnotit projektový tým,
- vědět, co je nutné v projektu archivovat a proč.

## Obsah:

<b>1 Úvod do ukončení a vyhodnocení projektu .....</b>	<b>3</b>
<b>2 Procesy skupiny Ukončení a vyhodnocení projektu .....</b>	<b>3</b>
<b>3 Vstupy a výstupy procesního modelu PM .....</b>	<b>4</b>
<b>4 Vyhodnocování projektu .....</b>	<b>4</b>
4.1 Metoda semaforu .....	4
4.2 Další metody .....	5
<b>5 Ukončení projektu.....</b>	<b>5</b>
5.1 Lidské zdroje .....	5
5.2. Administrativní ukončení projektu .....	5
5.2.1 Závěrečná zpráva projektu.....	5
5.2.3 Uložení projektové dokumentace.....	6
5.3 Schéma závěrečné fáze projektu .....	7
<b>Shrnutí: .....</b>	<b>8</b>
<b>Seznam použité literatury: .....</b>	<b>8</b>
<b>Seznam obrázků:.....</b>	<b>8</b>

## 1 Úvod do ukončení a vyhodnocení projektu

Každý projekt má dočasnou trvanost. Projekty končí v podstatě ze tří následujících důvodů:<sup>1</sup>

- cíle a úkoly projektu jsou splněny,
- došlo k interním či externím změnám, které dále znemožňují pokračování projektu,
- smluvní strana ustupuje od smlouvy.

V tomto modulu se zaměříme především na situaci vycházející z předpokladu prvního bodu, tedy případ, kdy byl projekt úspěšně realizován a jeho poslání a cíle jsou naplněny.

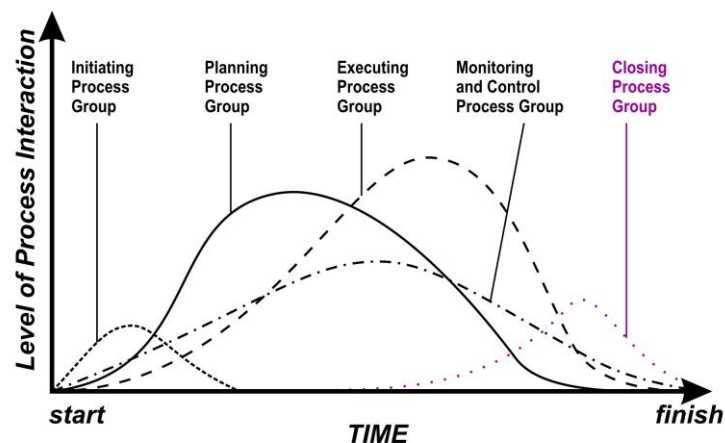
## 2 Procesy skupiny Ukončení a vyhodnocení projektu

Závěrečná fáze životního cyklu projektu je procesem, při němž jsou ukončeny veškeré aktivity na projektu. V této skupině procesů jsou práce zahájeny již v prvních fázích projektu a to v návaznosti na definici předmětu projektu a dále pak na plán projektu.

Procesy této skupiny pak kulminují při ukončování všech procesů skupin projektového managementu, které jsme si postupně ukázali. Právě zde se také projeví případné nedostatky způsobené např. špatnou formulací zadání projektu.

**Skupina procesů Ukončení a vyhodnocení projektu zahrnuje:**

- **uzavření všech procesů** – ukončení všech procesů realizace projektu a procesů projektového managementu,
- **vypracování závěrečné dokumentace** – závěrečnou zprávu vypracovává hlavní manažer projektu. Její obsah je přizpůsoben povaze projektu, zpravidla by měl obsahovat zhodnocení průběhu realizace projektu, zhodnocení veškerých využitých zdrojů, zhodnocení výsledků v rámci stanovených cílů, případné změny v předmětu projektu a prohlášení o ukončení projektových prací,
- **ukončení užívání finančních a materiálních zdrojů** – administrativní uzavření, vypořádání finančních závazků spojených s projektem, závěrečné inventury,
- **uvolnění projektového týmu** – odvolání členů od výkonu práce a jejich odměňování na základě zhodnocení dosažených výsledků a přínosu pro tým a projekt,
- **hodnocení projektu** – kvality výstupů, schopností členů projektového týmu, průběhu – hodnotíme efektivitu projektových procedur, nasazení projektového týmu, kvalitu preventivních opatření, plán řízení kvality,
- **zhodnocení a dokumentace získaných zkušeností pro budoucí projektovou práci** – naučíme se, čemu se příště vyvarovat a jaké věci dělat lépe a rychleji,
- **archivaci projektu.**



Obr. č. 1

<sup>1</sup>TAYLOR, James. Začínáme řídit projekty. Vyd. 1. Brno : Computer Press, 2007. S. 200.

### 3 Vstupy a výstupy procesního modelu PM

Uzavření projektu je činností, při které jsou **ukončeny všechny aktivity** projektu, předány a schváleny výstupy projektu, vypořádány a uzavřeny všechny jeho administrativní agendy. V této etapě jsou provedeny rovněž nezbytné inventury a hodnocení průběhu projektu, které se pak stává součástí know-how všech zúčastněných stran projektu.<sup>2</sup>

	VSTUPY	VÝSTUPY
UKONČENÍ A VYHODNOCENÍ PROJEKTU	<ul style="list-style-type: none"> <li>- plán projektu,</li> <li>- definice předmětu projektu,</li> <li>- smlouvy,</li> <li>- dokumentace projektu,</li> <li>- souhrnné zprávy o stavu projektu,</li> <li>- schválené výstupy projektu,</li> <li>- hlášení o provedené práci,</li> <li>- schválené změny, opravy,</li> <li>- hodnocení výkonnosti týmu a jednotlivců,</li> <li>- soubor podnikových procesů, podniková pravidla a metodika,</li> <li>- požadavky na změny v podnikových procesech.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- administrativní ukončení projektu – dokumentace,</li> <li>- procedura uzavření kontraktu,</li> <li>- schválený produkt, služba nebo jiný výsledek projektu,</li> <li>- aktualizovaný soubor podnikových procesů.</li> </ul>

Obr. č. 2

### 4 Vyhodnocování projektu

Hlavní odpovědností projektového manažera v této fázi projektu je zajistit jeho vyhodnocení. A to jak z hlediska hlavního cíle tak i všech dílčích cílů. Pokud byl projekt z nějakého důvodu neúspěšný, jeho vyhodnocení nám pomůže získat znalosti, které můžeme použít v dalším projektu a neúspěchu se tak vyvarovat.

#### 4.1 Metoda semaforu

Při vyhodnocování projektu můžeme využít jednoduché metody kladení otázek, tzv. **Metody semaforu**.<sup>3</sup> **Metodu je vhodné využít i v průběhu projektu - fáze monitoringu a kontroingu, zvláště u více etapových projektů pro sledování a vyhodnocení jednotlivých etap.**

**Metoda** vychází z posuzování dosažených cílů ve třech symbolických stupních :

##### Červená

- Co se při realizaci nepodařilo?
- Co jsme udělali špatně?
- Co bychom příště neměli dělat?

##### Oranžová

- Byly uvedené postupy dostatečně efektivní?
- Co je potřeba zvážit do budoucna?
- Je dobré pokračovat stejnou cestou?

##### Zelená

- V čem jsme byli při realizaci úspěšnější?
- Co se nám osvědčilo do budoucna?



<sup>2</sup> SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. S. 242.

<sup>3</sup> POSTER, Keith, Applegarth, Mike. *Projektový management*. Vyd. 1. Praha : Portál, 2006. S. 96.

## 4.2 Další metody

Při vyhodnocování projektu můžeme využít obdobných nástrojů, které se nám osvědčily ve fázi plánování, např.:

- Ganttův diagram,
- SWOT analýzu,
- PERT diagram
- CPM.

**Zvláštní pozornost klademe na porovnání plánů a skutečnosti.** Tzn. porovnání dokumentu Projektový plán (rozdělení prací, plán řízení rizik, komunikace, rozpočet) se skutečností. Pokud jsme pravidelně prováděli kontroling, jedná se již pouze o celkové vyhodnocení jeho analýz.

## 5 Ukončení projektu

Aby byl projekt připraven pro reálnou aplikaci do praxe, je nezbytné, aby splňoval tzv. akceptační kritéria, čímž rozumíme splnění podmínek přijetí na základě dosažených hodnot ověřitelných parametry **času, množství, kvality a nákladů**, jejichž vymezení musí být bezpodmínečně stanoveno v zadání projektu<sup>4</sup>.

Úspěšné zavedení produktu předpokládá, že bylo dosaženo všech cílů projektu. Tedy jak hlavních tak i dílčích. Pakliže byly cíle ze všech požadovaných hledisek naplněny, přechází produkt do fáze praktického využití.

### 5.1 Lidské zdroje

Ukončovací fáze projektu je pro projektový tým obvykle emotivní období. Zároveň je také fází, během které se objevují personální problémy jako hlavní zdroj konfliktu<sup>5</sup>. Tyto problémy mohou často souviset s faktem, že ukončení projektu může znamenat, že někteří členové týmu budou propuštěni. Projektový manažer tedy musí případně problémy předvídat, umět na ně citlivě reagovat a zároveň udržet soustředěnost týmu pro závěrečné práce na projektu. Ta bývá tak narušena, pokud jsou již někteří členové částečně zapojováni do dalších nových projektů.

Kromě ukončení činností týmu je také nutno provést **hodnocení týmu a jeho jednotlivých členů**. K tomuto účelu můžete použít některé z nástrojů zpětné vazby, které naleznete v doplňujících dokumentech. Je třeba dávat pozor, aby poskytovaná zpětná vazba nebyla vnímána jako hrozba. Hodnotit bychom měli především<sup>6</sup>:

- kvalitu výkonu práce a pracovních úkolů,
- dosažený stupeň kvalifikačního rozvoje,
- úroveň spolupráce a podpory týmového výkonu.

Pro manažery, které je nutné také hodnotit, je vhodné použít **360° zpětnou vazbu**. Hodnocení by mělo vždy vycházet z pravidelného hodnocení, které probíhalo po dobu celého projektu.

### 5.2. Administrativní ukončení projektu

Administrativní uzavření projektu obsahuje všechny úkony a činnosti spojené s vyhotovením, kontrolou a uložením všech dokumentů vztahujících se k danému projektu. Jeho součástí jsou:

- ověření a dokumentace výstupů projektu,
- uzavření interní administrativy, účetní vypořádání nespotřebovaných zdrojů projektu,
- závěrečné uspořádání, uložení projektové dokumentace (výkon spisové služby).

#### 5.2.1 Závěrečná zpráva projektu

Výstupem závěrečné fáze je již zmíněná závěrečná zpráva projektu. Ze závěrečné zprávy musí být zřejmé:

- **jakých výsledků** bylo realizací projektu dosaženo,
- **kdo** se na projektu podílel,
- **jak** bylo naloženo s prostředky, které jsme měli pro projekt k dispozici.

Návrh formuláře závěrečné zprávy si můžete prohlédnout v příložených doplňujících materiálech k modulu.

<sup>4</sup> ROSENAU, Milton D. *Řízení projektů*. Překlad Eva Brunovská. Vyd. 3. Brno : Computer Press. c2007.

<sup>5</sup> TAYLOR, James. *Začínáme řídit projekty*. Vyd. 1. Brno : Computer Press, 2007. S. 200.

<sup>6</sup> SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. S. 250.

<sup>7</sup> V běžné řeči se pro tuto oblast často nesprávně používá označení archivace. Archivace se však týká pouze archiválií. Pro správu dokumentů vzešlých z činnosti původce (uchování, oběh, vyřizování, ukládání a skartační řízení) se dle zákona 499/2004 o archivnictví a spisové službě §2 písm.k používá označení spisová služba.

### 5.2.3 Uložení projektové dokumentace

Každý podnikatelský subjekt má ze zákona povinnost uchovávat dokumenty. Kromě zákona 499/2004 o archivnictví a spisové službě je povinnost také dána zákony o účetnictví, daňovými zákony a předpisy o zdravotním a sociálním pojištění.

Projektová dokumentace proto musí být náležitým způsobem uchována, a to podle daných pravidel. Kromě stěžejních projektových dokumentů (zakládající listiny, projektové plány, objednávky, faktury, změnové listy atd.) se uchovávají také např. projektové statistiky (počet pracovníků, odpracované hodiny), průběžné reporty. Vzorové formuláře naleznete v doplňujících materiálech.

Forma a délka uložení dokumentů je stanovena různě, podle autority, kterou se musíme v tomto případě řídit. Lhůty a podmínky může upravovat např.:

- vyhláška příslušného ministerstva,
- poskytovatel dotace,
- interní předpis stanovený podnikem.

Jednotlivé dokumenty jednoho projektu může upravovat i několik autorit a mohou tak mít různou délku uchování. Není možno ukládat dokumentaci k jednomu projektu jako jeden celek. Projekt musí být archivován po částech dle délky skartační lhůty. *Ukážeme si to na příkladu:*

Autorita určující délku uložení	Název dokumentu	Lhůta (počet let)
Interní předpis	Statistika odpracovaných hodin	2 roky
Interní předpis	Zápisy z porad projektového týmu	2 roky
Evropská unie	Průběžná zpráva z realizace projektu	3 – 13 let
Evropská unie	Závěrečné zprávy z auditů	3 – 13 let
Zák. č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty	Daňové doklady	10
Zák. č. 582/1991 Sb., o organizaci a provádění sociálního zabezpečení	Účetní záznamy pro účely důchodového pojištění, mzdové listy	30

obr. č. 3

Práve na uložení dokumentů požadované a definované poskytovatelem dotace se nyní zaměříme. A to na uložení dokumentace projektů, které jsou spolufinancovány z prostředků Evropské unie.

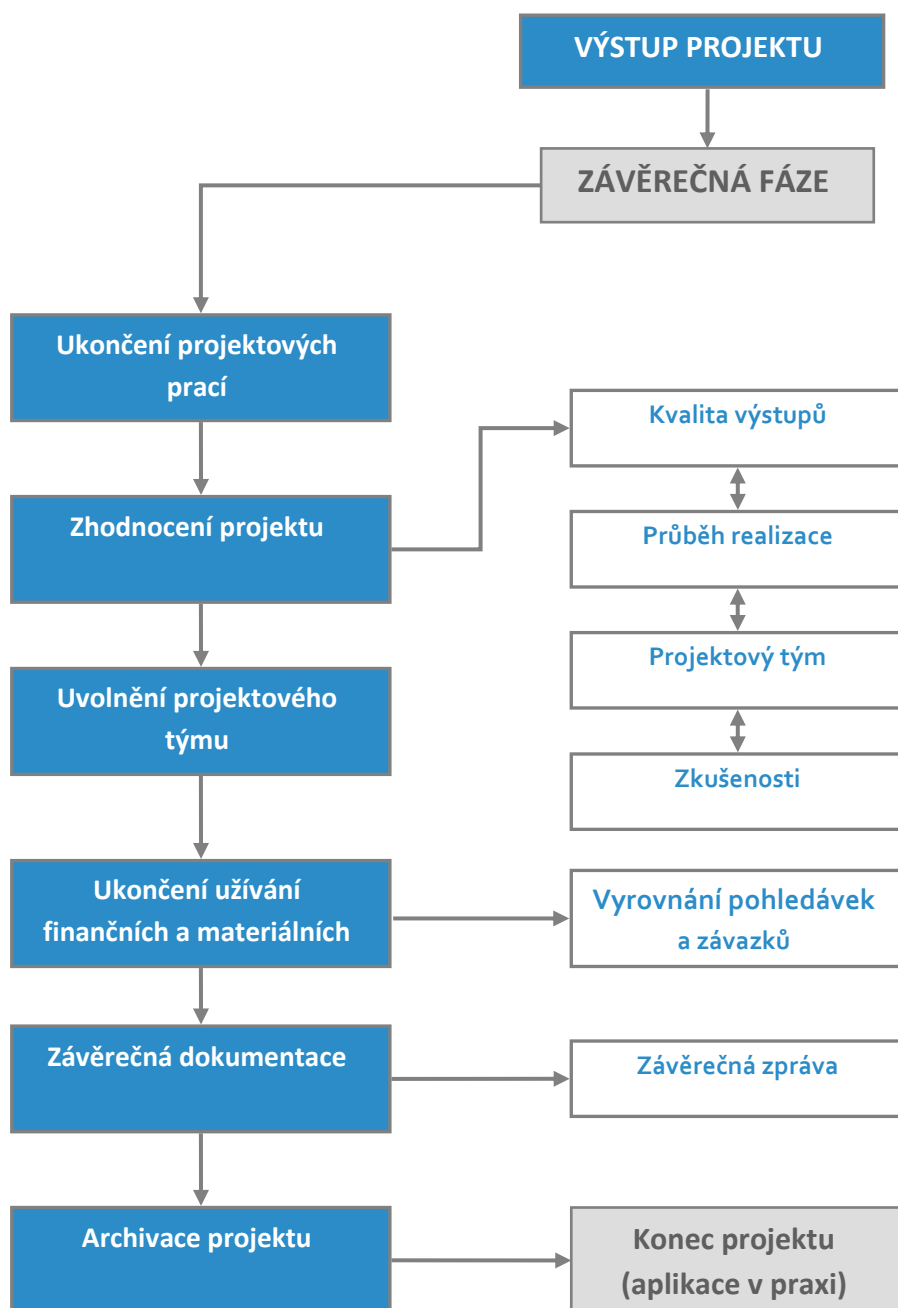
Na stránkách [strukturálních fondů](#) naleznete metodický pokyn pro uložení platný v období 2007 – 2013. Nebo jej také naleznete v doplňujících materiálech.

Dokument definuje:

- lhůty pro uchovávání dokumentů,
- parametry spisoven kde jsou dokumenty uloženy,
- parametry nosičů pro uchovávání dat,
- způsob jakým jsou dokumenty do spisoven přijímány,
- jak je možno do nich nahlížet,
- jak dokumenty ochraňovat,
- jakým způsobem je možno dokumenty likvidovat po uplynutí lhůty doby uložení (skartační návrh).

### 5.3 Schéma závěrečné fáze projektu

Pro lepší přehled si ještě ukážeme celou tuto oblast na schématu závěrečné fáze projektových činností dle Lucie Staníčkové.



obr. č. 4

## Shrnutí:

- Závěrečná fáze projektu zahrnuje procesy:
  - ukončení projektových prací,
  - uvolnění projektového týmu,
  - ukončení užívání finančních a materiálních zdrojů, včetně vyrovnání pohledávek a závazků spojených s realizací projektu.
- Důležitou činností závěrečné fáze projektu je jeho **zhodnocení**:
  - dosažených výsledků,
  - práce projektového týmu,
  - průběhu realizace a získaných zkušeností.
- Na základě zhodnocení projektu vypracujeme **závěrečnou zprávu**.
- Předmět projektu, procesy, postupy, výsledky a získané zkušenosti podléhají **archivaci** pro případ možnosti jejich využití v budoucnosti. Pravidla archivace určují příslušné autority. Zákony, pravidla poskytovatele finanční dotace, interní pravidla podniku.
- V této fázi přechází produkt projektu do fáze reálné aplikace.

## Seznam použité literatury:

1. *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)*. 3rd edition. Newtown Square, PA : EIS Digital Publishing, 2004. 381 s. ISBN 1930699506.
2. ALLAN, Barbara. *Project management : tools and techniques for today's ILS professional*. London : Facet, 2004. viii, 193 s. ISBN 18-5604-504-8.
3. *Fondy Evropské unie* [online]. 2010 [cit. 2010-10-07]. Strukturální fondy. Dostupné z WWW: <<http://www.strukturalni-fondy.cz/Programy-2004-2006/Ramec-podpory-Spolecenstvi-2004-2006/Dokumenty/Metodiky-a-manualy/Metodicky-pokyn-pro-archivaci-dokumentu-v-obdobi-2>>.
4. NĚMEC, Vladimír. *Projektový management*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2002. 182 s. ISBN 80-2470-392-0.
5. POSTER, Keith, APPEGART, Mike. *Projektový management*. Vyd. 1. Praha : Portál, 2006.
6. ROSENAU, Milton D. *Řízení projektů*. Překlad Eva Brunovská. Vyd. 3. Brno : Computer Press, c2007. X, 344 s. ISBN 80-7226-218-1.
7. STANÍČKOVÁ, Lucie. *Implementace metod projektového managementu v knihovnách*. Brno : Masarykova univerzita, Filozofická fakulta, Ústav české literatury a knihovnictví, 2008. 69 s. Vedoucí bakalářské práce PhDr. Petr Škyřík.
8. SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 1. vyd. Praha : Grada, 2006. 353 s. ISBN 80-247-1501-5.
9. TAYLOR, James. *Začínáme řídit projekty*. Vyd. 1. Brno : Computer Press, 2007. 215 s. ISBN 978-80-251-1759-0.

## 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. SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 1. vyd. Praha : Grada, 2006. ISBN 80-247-1501-5. s.63.
3. Upraveno dle: *Fondy Evropské unie* [online]. 2010 [cit. 2010-10-07]. Strukturální fondy. Dostupné z WWW: <<http://www.strukturalni-fondy.cz/Programy-2004-2006/Ramec-podpory-Spolecenstvi-2004-2006/Dokumenty/Metodiky-a-manualy/Metodicky-pokyn-pro-archivaci-dokumentu-v-obdobi-2>>.
4. Upraveno dle: STANÍČKOVÁ, Lucie. *Implementace metod projektového managementu v knihovnách*. Brno : Masarykova univerzita, Filozofická fakulta, Ústav české literatury a knihovnictví, 2008.