

UKONČENÍ PROJEKTU

PhDr. Markéta Bočková, Mgr. Zuzana Kunová



ukončení projektu, archivace, metoda semaforu, závěrečná zpráva projektu

Po prostudování byste měli vědět:

- co je obsahem etapy ukončení,
 - jaký je rozdíl mezi poprojektovou fází a etapou ukončení,
 - jak zdokumentovat a předat poznatky,
 - jak poznáme, zdali byl projekt úspěšný,
 - jak rozpustit projektový tým,
 - co obnáší finanční uzavření projektu a ukončení smluv.
-

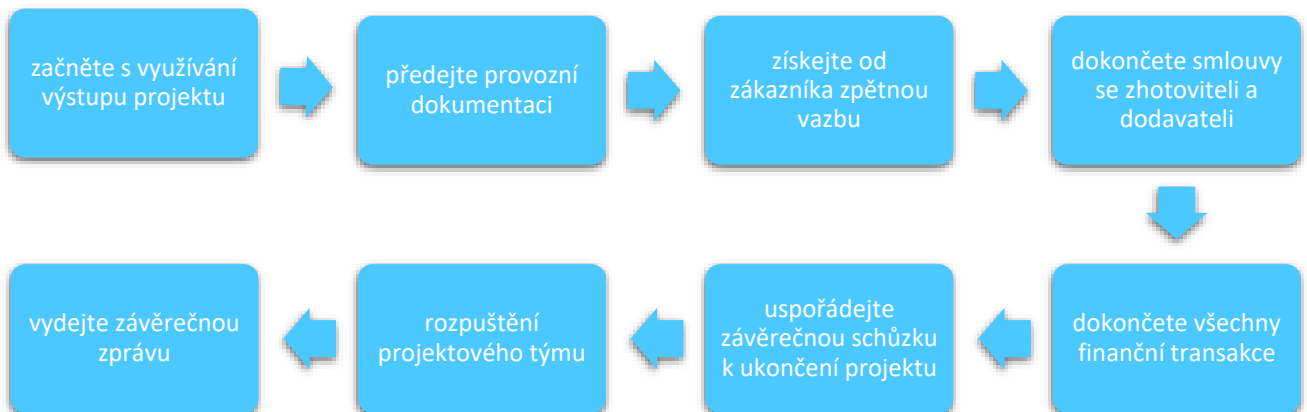
Obsah

1 Úvod.....	3
2 Ukončení projektu	4
3 Administrativní ukončení projektu	5
3.1 Uchování projektové dokumentace	5
3.2 Rozpuštění projektového týmu.....	7
4 Vyhodnocování projektu.....	7
4.1 Metoda semaforu.....	7
4.2 Další metody	8
5 Schéma závěrečné fáze projektu	9
6 Závěrečná zpráva.....	10
Shrnutí.....	11
Seznam použité literatury.....	12

1 Úvod

Etapa ukončení projektu je časem, kdy kulminuje ukončení všech procesů, které byly na projektu realizovány. Cíl projektu – produkt nebo služba – jsou *připraveny k užívání*.

V této etapě můžeme postupovat např. takto¹:



Obrázek 1 Schéma etapy ukončení projektu

V tomto studijním materiálu se blíže podíváme na:



Obrázek 2 Schéma modulu Ukončení projektu

¹ volně upraveno dle DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada, 2012, 526 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5, volně dle str. 284

2 Ukončení projektu



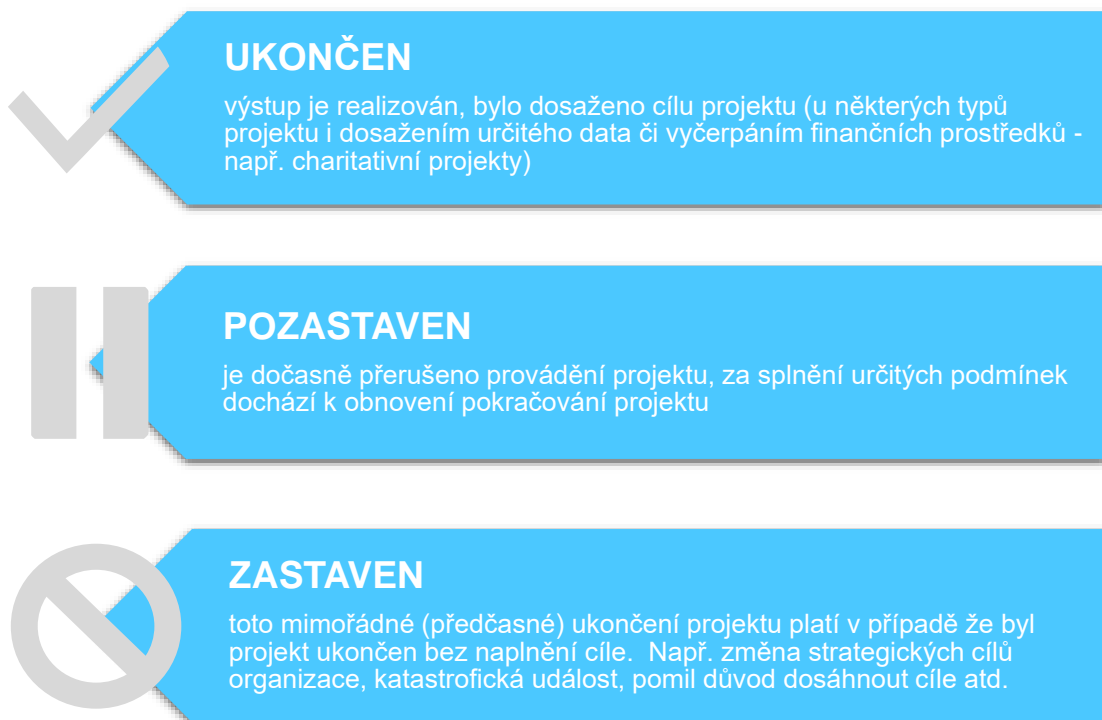
Otázky

- Z jakých důvodů je projekt ukončen?
- Jaké činnosti probíhají při uzavření projektu?

Každý projekt má dočasné trvání. Projekty končí v podstatě ze tří následujících důvodů²:

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

Projekt je tedy buď³:



Obrázek 3 Důvody ukončení projektu

Nyní se zaměříme na situaci vycházející z předpokladu prvního bodu, tedy případ, kdy byl projekt úspěšně realizován a jeho poslání a cíle jsou naplněny. Uzavření projektu je činností, při které jsou *ukončeny všechny aktivity* projektu, předány a schváleny výstupy projektu, vypořádány a uzavřeny všechny jeho administrativní agendy



Právě zde se také projeví případné nedostatky způsobené např. špatnou formulací zadání projektu.

² TAYLOR, James. *Začínáme řídit projekty*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007, 182 s. ISBN 978-80-251-1759-0, s. 200.

³ volně upraveno dle JEŽKOVÁ, Zuzana. *Projektové řízení: jak zvládnout projekty*. 2014. vyd. Kuřim: Akademické centrum studentských aktivit, s. 18. ISBN 978-80-905297-1-7, str. 244 – 246.

3 Administrativní ukončení projektu



Otázky

- Jaké typy dokumentů v etapě ukončení projektu máme k dispozici?
- K jakým problémům může dojít během ukončování projektu?
- Co nebo kdo určuje délku archivace jednotlivých dokumentů?

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 a archivace projektové dokumentace.

3.1 Uchovávání 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 – uložena ve spisovně, a to podle daných pravidel. Kromě stěžejních projektových dokumentů (zakládající listiny, projektové plány, objednávky, faktury, změnové listy atd.) se ukládají také např. projektové statistiky (počet pracovníků, odpracované hodiny), průběžné reporty. Vzorové formuláře naleznete v doplňujících materiálech.

S jakými dokumenty jsme mohli doposud pracovat a nyní je potřeba je uložit?

Může se / mělo by jednat minimálně o tyto:

- dokumenty k proveditelnosti projektu a logický rámec
- zakládací listina projektu
- definici cílů a rozsahu prací
- plán projektu
- smlouvy,
- souhrnné zprávy o stavu projektu,
- hlášení o provedené práci, výkazy práce
- schválené změny, opravy,
- hodnocení výkonnosti týmu a jednotlivců,
- soubor podnikových procesů, podniková pravidla a metodika,
- požadavky na změny v podnikových procesech.



Přiřadte každému dokumentu fázi či etapu, ve které by měl vytvořen. Nevíte? Správné řešení naleznete v tabulce na další straně.

dokumenty k proveditelnosti projektu a logický rámec	předprojektová fáze
zakládací listina projektu	etapa zahájení
definici cílů a rozsahu prací	etapa zahájení
plán projektu	etapa plánování
smlouvy	etapa plánování / realizace
souhrnné zprávy o stavu projektu	etapa realizace
hlášení o provedené práci, výkazy práce	etapa realizace
schválené změny, opravy	etapa realizace
hodnocení výkonnosti týmu a jednotlivců	etapa realizace / ukončení
soubor podnikových procesů, podniková pravidla a metodika	předprojektová fáze
požadavky na změny v podnikových procesech	celý životní cyklus projektu / kdykoliv

Obrázek 4 Přiřazení dokumentů k odpovídající fázi/etapě

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

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

Jednotlivé dokumenty jednoho projektu může upravovat i několik autorit a mohou tak mít různou délku uchování.



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

Obrázek 5 Příklad autorit stanovujících délku archivace

3.2 Rozpuštění projektového týmu

Ukončovací fáze projektu je pro projektový tým obvykle emotivní období. Zároveň je také fází, během které se objevují personální problémy jako hlavní zdroj konfliktu⁴. 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 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 především⁵:

- 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 počas celého projektu. Problematice řízení lidských zdrojů se budeme věnovat v jednom z dalších modulů.

4 Vyhodnocování projektu



Otázky

- Jaké jsou metody pro vyhodnocení projektu?
- Co je metoda semaforu?
- Jaké další metody lze využít pro vyhodnocení 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

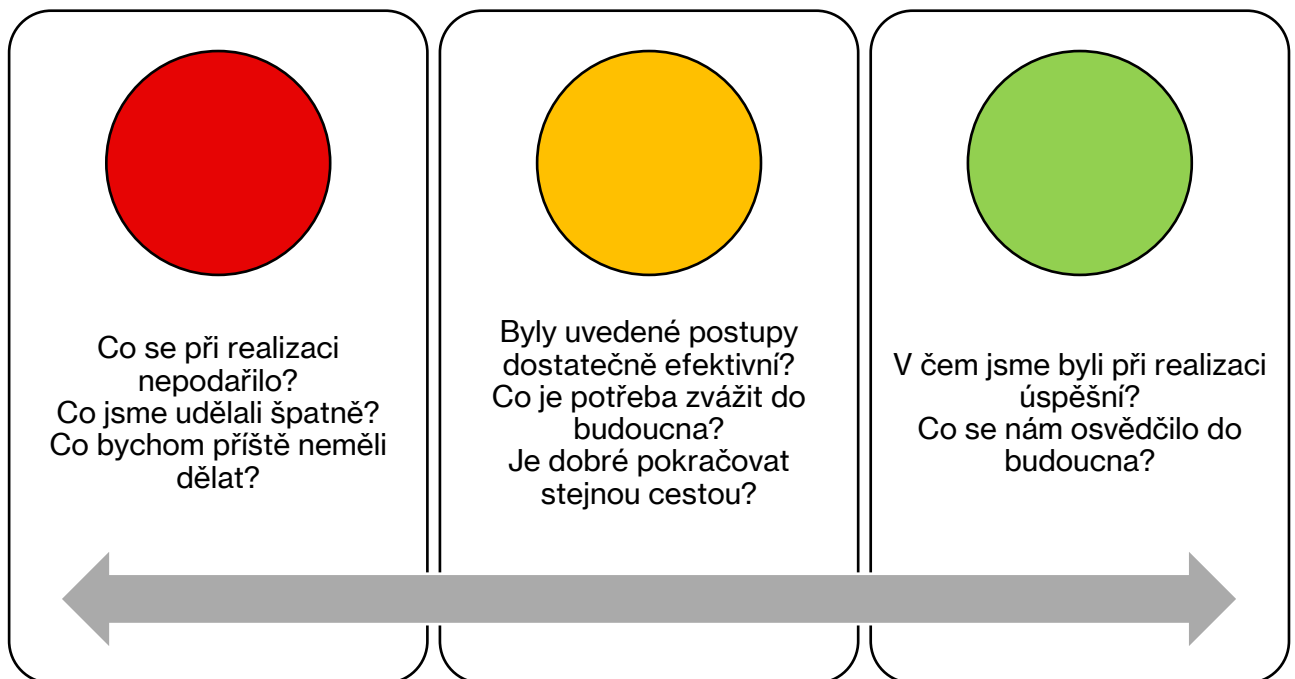
Při vyhodnocování projektu můžeme využít jednoduché metody kladení otázek, tzv. Metody semaforu⁶. Metodu je vhodné využít i v průběhu projektu – např. během řízení procesu monitoringu a kontroingu, zvláště u více etapových projektů pro sledování a vyhodnocení jednotlivých etap.

⁴ volně upraveno dle JEŽKOVÁ, Zuzana. *Projektové řízení: jak zvládnout projekty*. 2014. vyd. Kuřim: Akademické centrum studentských aktivit, s. 18. ISBN 978-80-905297-1-7, str. 244–246.

⁵ SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. s. 250.

⁶ POSTER, Keith, Applegarth, Mike. *Projektový management*. Vyd. 1. Praha : Portál, 2006. S. 96.

Metoda vychází z posuzování dosažených cílů ve třech symbolických stupních:



Obrázek 6 Metoda semaforu

4.2 Další metody

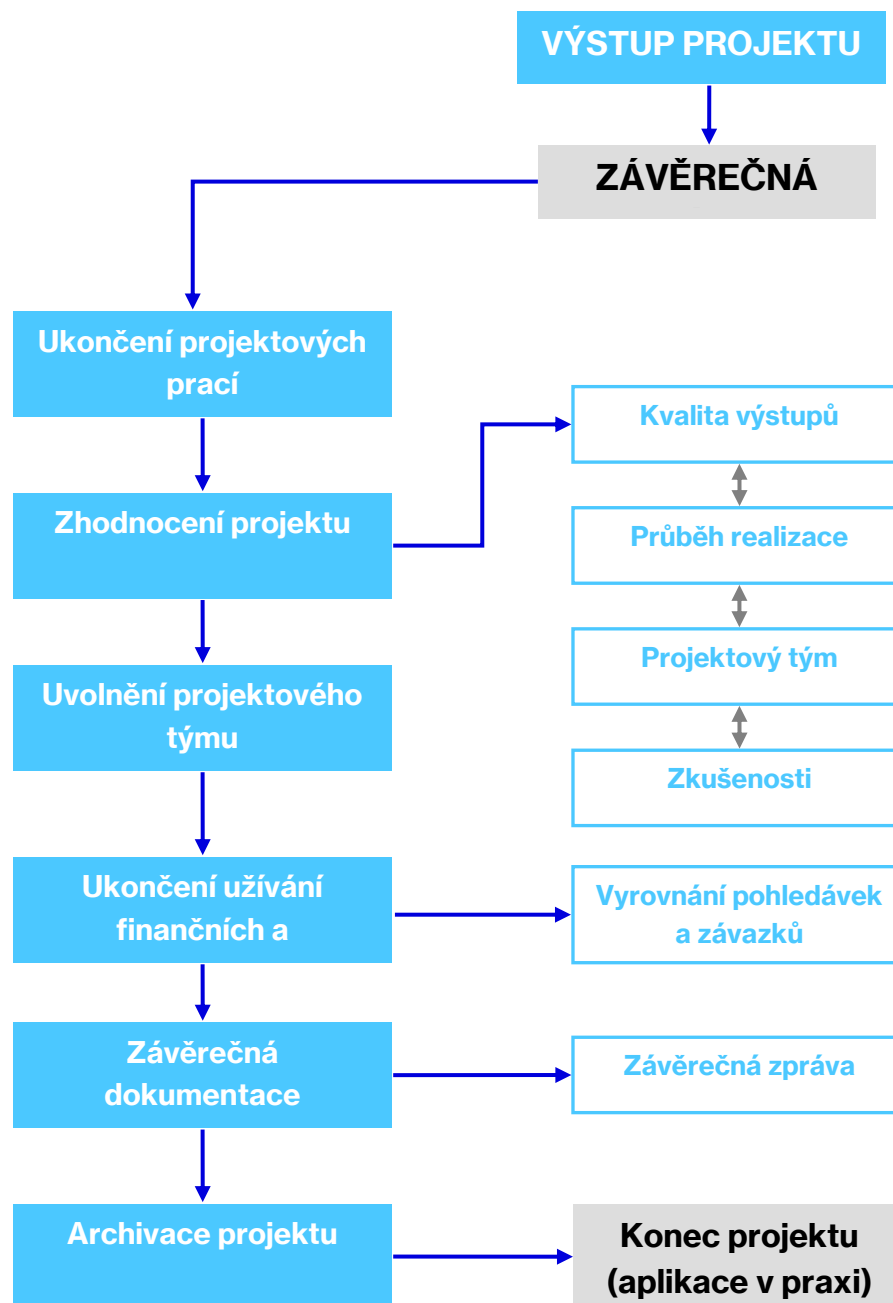
Při vyhodnocování projektu můžeme využít obdobných nástrojů, které se nám osvědčily ve fázi plánování, např.:

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

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

5 Schéma závěrečné fáze projektu

Pro lepší přehled si ještě ukážeme celou tuto oblast na schématu závěrečné fáze projektových činností dle Lucie Staníčkové⁷:



Obrázek 7 Schéma závěrečné fáze projektových činností

⁷ STANIČKOVÁ, 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.

6 Závěrečná zpráva



Otázky

- Proč se závěrečná zpráva vytváří?
- Co je jejím obsahem?

Závěrečná zpráva projektu je dokument, který shrnuje základní informace o projektu a popisuje jeho průběh včetně vyhodnocení výsledků projektu. Nemá závaznou formu, a protože se jedná o týmem vypracovávaný dokument, záleží většinou na jejich zvážení, jaká forma a struktura bude zvolena. Berte proto na zřetel, o jak velký projekt se jedná, pro koho je zpráva určena a jaký je účel jejího vytvoření.



Vždy ji upravujte podle požadavku projektu a důležitých zainteresovaných stran.

To ovšem neplatí v případě, že zadavatel projektu nebo poskytovatel financí požadují zhotovení do vlastních šablon. Někdy i tento dokument má speciální spisová pravidla, např. závěrečná zpráva u projektů spolufinancovaných Evropskou unií je povinnosti uložení ve spisovně 10 let.

Jako pomůcku předkládáme několik otázek, které si položte, než začnete zprávu upravovat⁸:

- **CO** chceme sdělit?
- **KOMU** to chceme sdělit?
- **PROČ** mu to chceme sdělit a **PROČ** zprávu zpracováváme?
- **JAKÁ** fakta považujeme za tak důležitá, abychom je ve zprávě prezentovali?
- **KTEROU** srozumitelnou a názornou formu pro prezentaci použijeme?
- **KDO** zprávu po nás požaduje a **KDO** ji bude zejména číst?
- **KDY** musíme mít zprávu hotovou?

⁸ JEŽKOVÁ, Zuzana. *Projektové řízení: jak zvládnout projekty*. 2014. vyd. Kuřim: Akademické centrum studentských aktivit, s. 18. ISBN 978-80-905297-1-7, str. 250



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.

Nyní si projděte všechny otázky v textu, a pokud jste tak ještě neučinili, odpovězte si na ně, nejlépe písemně. Podaří se vám tak odnést si z lekce maximum informací. Na závěr vašeho studia si vyplňte poslední sloupec tabulky, kterou máte v úvodu.

Seznam použité literatury

- 1) DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada, 2012, 526 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5
- 2) *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/Methodiky-a-manualy/Methodicky-pokyn-pro-archivaci-dokumentu-v-období-2>>.
- 3) JEŽKOVÁ, Zuzana. *Projektové řízení: jak zvládnout projekty*. 2014. vyd. Kuřim: Akademické centrum studentských aktivit, s. 18. ISBN 978-80-905297-1-7.
- 4) POSTER, Keith, APPLGART, Mike. *Projektový management*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2006.
- 5) 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.
- 6) SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 1. vyd. Praha : Grada, 2006. 353 s. ISBN 80-247-1501-5.
- 7) TAYLOR, James. *Začínáme řídit projekty*. Vyd. 1. Brno : Computer Press, 2007. 215 s. ISBN 978-80-251-1759-0.