

Účel tabulky:

1. Vytvořit podklady pro finální vkládání projektového záměru na stránky <http://www.eu-zadost.cz>.
2. Umožnit zaznamenání hlavních cílů projektového záměru a jejich další rozdělení do dílčích cílů.
3. Umožnit zaznamenání hlavních zdrojů pro realizaci cílů a naplánování finančních nákladů.
4. Poskytnout nástroj pro průběžný monitoring plnění cílů a čerpání zdrojů, včetně Ganttova diagramu.

Vstupní podklady:

Jakákoliv vstupní analýza, která obsahuje informace, proč budete projekt realizovat (**hlavní cíle**) a co k tomu potřebujete (**hlavní zdroje**). U každého hlavního cíle a každého hlavního zdroje máte uveden identifikátor šablony (např.: I/1 nebo II/3), který mu nejvíce vyhovuje.

Možnosti praktického užití:

Z pohledu času je tabulka použitelná v průběhu celého procesu - plánování počínaje a sledování udržitelnosti konče. Nicméně ji lze využít i výhradně pro přípravu projektového projektu a základního naplánování realizace.

Z pohledu členění projektu je tabulka využitelná:

- pro potřebu celého projektu v rámci jedné školy
- pro potřebu jednoho týmu, řešící určitou oblast pomocí několika šablon (například pro tým, složený z jazykářů)
- pro potřebu sledování jedné nebo více šablon výhradně stejného identifikátoru (např. III/1 - ICT)

Provázanost tabulky s dalšími nástroji pro řízení projektu (co tabulka nezahrnuje):

- Podklad pro práci s projektem v rámci aplikace BENEFIT7.
- Některé nástroje řízení projektů (WBS, metody pro výběr projektu, nástroje pro síťovou analýzu, kvantifikátory dosažené hodnoty a obdobné)
- Provázání některých dat s dalšími nástroji pro řízení týmů - minimálně na úrovni zadávání úkolů a sledování jejich plnění.
- Provázání některých dat se skutečnými výstupy projektu - minimálně na úrovni záznamů v třídních knihách, odkazů na vzdělávací materiály a identifikátorů získaných certifikátů.
- Provázání některých dat s finanční a účetní rozvahou - minimálně na úrovni identifikace účetních dokladů, spojených s čerpáním přidělených prostředků.

Autorský zákon:

Tabulka je poskytována pod licencí [Creative Commons-by-nc-sa-3.0-cz](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0-cz/). Z toho vyplývá, že tabulka může být libovolně šířena a upravována, pokud bude zachováno jméno autora, nebude využívána pro komerční účely a výsledek bude zachovávat licenci ve verzi 3.0 pro Česko.

Z toho mimo jiné vyplývá, že tuto tabulku si můžete libovolně doplňovat o další sledované parametry či dokonce celé listy.

Základní informace o tabulce

Při vysvětlování budeme vycházet z toho, že tabulka bude využita pro celý projekt školy a to v průběhu celého procesu.

Listy a jejich účel

Sablony

Tento list v počátku slouží k sestavení seznamu šablon, které budou danou tabulkou monitorovány. V této fázi taktéž může kontrolovat množství přidělených prostředků, ať už v rámci dané šablony nebo dokonce dotace, přidělené školy na základě daného počtu žáků.

V průběhu realizace pak umožní základní vnitřní kontrolu plnění klíčových ukazatelů a to ať už na úrovni financí nebo požadovaných výstupů.

Poznámka: Na této stránce jsou skryté řádky (2-24), které obsahují podstatné informace o šablonách (mimo jiné i tzv. jednotková cena a požadované výstupy). Tato data se přenáší do seznamu šablon správným zapsáním Typu šablony (tj. jejího identifikátoru ve tvaru II/3).

Cíle a Zdroje

Tyto listy budou vyplňovány především při plánování projektového záměru. Do nich by měly být přeneseny hlavní cíle a hlavní zdroje ze vstupních podkladů a jejich provázání se šablonami.

List *Cíle* pak v průběhu projektu pak umožňuje sledování plnění cílů za předpokladu, že daný cíl obsahuje měřitelný závazný ukazatel. Obdobně list *Zdroje* sleduje čerpání naplánovaných prostředků.

Plan_Ukoly a Plan_Finance

Tyto listy jsou provázány s listy *Cíle* a *Finance*, přičemž umožňují podrobnější naplánování hlavních cílů a hlavních zdrojů tak, aby umožnili snadnější průběžnou kontrolu. Zároveň tyto listy umožňují sledovat i takové cíle a zdroje, které nejsou závaznými ukazateli v rámci celého projektu.

Stav_Ukoly a Stav_Finance

Tyto dva listy jsou provázány s předchozími dvěma listy. Jejich účel je zřejmý - slouží k tomu, aby se do nich zaznamenával skutečný stav. Toto zaznamenávání má následný dopad až do úrovně prvního listu *Sablony*. Na něm se pak sleduje soulad naplánovaných závazných ukazatelů u jednotlivých šablon se skutečným stavem, který byl zaznamenán právě na těchto listech.

Ganttuv_diagram

Poslední list nabízí nástroj pro sledování plnění cílů a dílčích úkolů, přičemž využívají vyplněných údajů z listů *Cíle* a *Plan_Ukoly*. Jedná se o často používaný nástroj v rámci projektového řízení, který nabízí sledování realizaci projektu v čase.

Vyplňování údajů

Důležité! Při vyplňování nových řádků v jednotlivých listech využívejte účelově vytvořená makra. Tyto příkazy najdete:

- v nabídce *Vložit* - skupině *Vkládání řádků*.

- v panelu nástrojů MONITOR EUPES (zobrazíte si je prostřednictvím nabídky *Zobrazit - skupiny Panely nástrojů*).

Sloupce, které mají být v jednotlivých listech vyplňovány jsou barevně odlišeny. Přitom byly použity následující barvy:

Hnědá

Do buňky v takto označeném sloupci se musí uvádět přesné označení, protože tento identifikátor propojuje informace s údaji z jiných listů. Není-li daná buňka jednoznačně vyplněna (i mezera navíc je chybou), pak celá tabulka bude vykazovat chybné údaje.

Světle zelená

V takto označeném sloupci je možné uvádět cokoli a nemá to žádný vliv na provázanost údajů.

Tmavě zelená

Údaje v daném sloupci jsou klíčové při porovnávání dat. V zásadě lze říci, že u cílů se sleduje počet závazných výstupů a u zdrojů se sledují finanční částky.

Chcete-li sledovat jiné hodnoty, pak do daných buněk zapisujte jakýkoliv text. V takovém případě sice nebudete mít možnost porovnávat rozdíl, ale na druhou stranu se dané údaje nepřenesou do závazných ukazatelů na list *Sablony* (a tím pádem nezhodnocují průběžnou kontrolu).

Grafy

Ve všech listech s výjimkou *Stav_ukoly* a *Stav_finance* jsou k dispozici grafy, znázorňující naplňování určitých ukazatelů. Přitom byly použity následující barvy:

Hnědá

Buňka určuje část, která již byla v rámci sledovaného ukazatele naplněna. Tedy vždy se jedná o grafické znázornění počtu procent splnění daného úkolu, cíle či pořízení zdroje.

Zelená

Buňka určuje část, která u sledovaného ukazatele ještě nebyla splněna. I zde se jedná o znázornění počtu procent, které chybí do celkového splnění daného úkole, cíle či zdroje.

Červená

Pouze v listu *Ganttuv_diagram* je využita červená barva, která znázorňuje aktuální den.

Doporučený postup při plánování projektu

Při sestavování tohoto manuálu budeme vycházet z toho, že tabulka bude využita přípravu projektu v rámci celé školy.

Výběr šablon pro projektový záměr

Nejprve si připravte sepsané vstupní ukazatele (hlavní cíle, hlavní zdroje + provázání na identifikátory šablon).

1. Přejděte do listu *Sablony*.
2. Do sloupce *Typ* zapisujte postupně do jednotlivých řádků ty šablony, které máte uvedeny ve vstupních ukazatelích.
3. Přejděte do sloupce *Počet* a v něm u každé šablony uveďte, kolikrát ji budete uplatňovat. Přitom sledujte hodnoty ve sloupci *Finance* a především *Výstupy* (příklad - u šablon se zaměřením na DVPP hodnota ve sloupci *Výstupy* uvádí počet certifikátů - tj. počet školených pracovníků).
4. Doplňte *Počet žáků* ve škole.
5. Porovnejte hodnoty finančních prostředků v buňce *Celková dotace* a *Sumarizace*. Přitom si stanovte míru, která je pro vás akceptovatelná. Tato hodnota je individuální - nezávazně doporučujeme, aby v této fázi přípravy se hodnota *Sumarizace* pohybovala okolo 75% hodnoty *Celková dotace*.

Na základě porovnání těchto údajů přehodnoťte vstupní hlavní analýzu. Přitom máte v zásadě dvě možnosti (včetně jejich kombinace):

- úprava počtu šablon (tím se změní nejen finanční prostředky, ale i závazné výstupy)
- změna hlavních cílů a hlavních zdrojů tak, aby se změnilo i "portfolio" šablon (tj. dojde k přidání nebo naopak vymazání řádků v tabulce využitých šablon).

Velmi doporučujeme, abyste své přehodnocení nejprve prováděli ve své vstupní analýze a teprve následně ji převedli do listu *Sablony*.

Celý postup opakujte tak dlouho, dokud dané hodnoty nebudou ve vámi akceptovatelném poměru.

Přenos hlavních cílů a hlavních zdrojů

Pokud jste svědomitě vybrali patřičné šablony, pak ve vstupní analýze najdete seznam hlavních cílů a hlavních zdrojů, včetně jejich provázání na příslušné šablony.

1. Přejděte do listu *Cile*.
2. Do sloupce *Co chci* zapisujte postupně jednotlivé hlavní cíle, které máte uvedeny ve vstupní analýze.
Zároveň do sloupce *Šablona* uvádějte přesně označení příslušné sady šablon. POZOR - jedná se o automaticky vygenerovaný údaj ze sloupce A v listu *Sablony* (má tvar S+cislo), nepoužívejte tedy identifikátor šablony!
3. Přejděte do listu *Zdroje* a postupujte obdobně jako u listu *Cile*.

Příprava realizace - rozfázování na dílčí úkoly a finanční rozvaha

Jsme přesvědčeni, že během dosavadní přípravy vytanula potřeba zapojit do další fáze přípravy další osoby (ať už z vnitřních zdrojů školy nebo z vnějších zdrojů). Zde je ideální příležitost zapojit je do spolupráce na přípravě projektového záměru.

Je-li to možné, sestavte nejméně tříčlenné pracovní skupiny (budoucí týmy) a:

1. předložte jim příslušné hlavní cíle a potřebné zdroje;

2. seznámte je s finančními mantinely a závaznými výstupy (minimálně na úrovni údajů, které najdete u příslušných šablon v listu *Sablony*);
3. zadejte úkol, aby nadefinovali dílčí úkoly. Přitom doporučujeme, aby uváděli měřitelnost (počet) a zodpovědnou osobu;
4. zadejte úkol, aby určili způsob využití finančních prostředků přitom doporučujeme, aby uváděli předpokládanou cenu (částka) a zodpovědnou osobu.

Po navrácení všech materiálů se u cílů soustředte na měřitelnost (počet) a pokud se uvádí i jiný měřitelný ukazatel než je závazný výstup (vyučovací hodina, vzdělávací materiál, osvědčení), pak u něj uveďte 1-2 písmennou zkratku (například zapojení 4 jazykářů=4uč). Snažte se, abyste si vytvořili jednoduchý a srozumitelný model zkratek.

O to samé se pokuste i v případě rozklíčování zdrojů tehdy, pokud pracovní skupina bude požadovat takové zdroje, které nejsou uznatelné v rámci projektu (například investice) nebo nemají finanční ekvivalent (například 10 hodin zablokované počítačové učebny=10pu).

Jakmile máte připravena požadovaná data, můžete buď samostatně nebo za spolupráce s vybranými zástupci skupin (budoucí vedoucí týmů) sestavovat podrobnější plán.

1. Přejděte do listu *Plan_Úkoly*.
2. Do sloupců *Obsah*, *Počet* a *Zodpovídá* zapisujte postupně dílčí úkoly od jednotlivých skupin. POZOR - nejedná-li se o závazný výstup, pak vždy uveďte danou zkratku. Zároveň do sloupce *Cíl* uvádějte přesně označení příslušného hlavního cíle. POZOR - jedná se o automaticky vygenerovaný údaj ze sloupce A v listu *Cile*.
3. Jakmile to budete mít hotové, přejděte do listu *Plan_Finance*.
4. Do sloupců *Položka*, *Částka* a *Zodpovídá* zapisujte postupně položky finančního rozkladu, které jste obdrželi od jednotlivých skupin. POZOR - nejedná-li se o uznatelný finanční ukazatel, pak vždy uveďte danou zkratku. Zároveň do sloupce *Zdroj* uvádějte přesně označení příslušného hlavního zdroje. POZOR - jedná se o automaticky vygenerovaný údaj ze sloupce A v listu *Zdroje*.

Revize a ladění naplánovaného projektu

Po této práci přichází na řadu závěrečná revize projektového záměru. Přitom doporučujeme, aby proběhla za účasti všech zástupců budoucích pracovních týmů a aby tato setkání měla charakter minimálně dvou řešitelských porad.

Přitom cílem těchto porad bude co nejvíce "vyladit" list *Sablony* tak, aby byly co nejmenší rozdíly mezi hodnotami *Celková dotace* a u řádku *Sumarizace* hodnotou nad sloupcem *Finance* a hodnotou nad sloupcem *Plán*. Přitom není na škodu, když u jednotlivých šablon hodnoty ve sloupci *Plán* mírně překročí hodnoty ve sloupci *Finance*.

K celému "ladění" lze v zásadě přistoupit dvojím způsobem - "ladění cílů" nebo "ladění zdrojů".

"Ladění cílů"

V tomto případě se budou měnit cíle. V rámci porady se nejprve musí rozhodnout, zda se primárně budou měnit dílčí úkoly či hlavní cíle. Podle tohoto rozhodnutí se zvolí další postup (buď změny v listu *Plan_Ukoly* nebo v listu *Cile*).

Výsledkem musí být změny v listu *Sablony* tak, aby se patřičným způsobem změnil počet použitých šablon (buď změnou hodnoty ve sloupci *Počet* nebo počtem využitých řádků). Tato změna pak musí mít patřičný efekt ve finančním rozkladu a to by mělo směřovat ke změně plánů v listu *Plan_Finance* a v listu *Zdroje*.

"Ladění zdrojů"

Zde je postup odborný, jako u ladění cílů s tím rozdílem, že se začíná od předefinování hlavních zdrojů či finančním rozkladem a končí se změnami v hlavních cílů a dílčích úkolů.

Z výše uvedeného vyplývá, že tato revize pravděpodobně nemůže proběhnout v rámci jedné řešitelské porady a doporučujeme její základní naplánování.

Při kvalitní závěrečné revizi by měly být veškeré podklady natolik připraveny, že usnadní samotnou realizaci a to včetně průběžné či závěrečné kontroly a hodnocení.

Doporučený postup při monitoringu projektu

Díky předchozím aktivitám, byste měli mít v momentě zahájení realizace sestaven minimálně jeden tým, který má alespoň základní zkušenosti s projektovým řízením a týmovou spoluprací. To vše výrazně usnadní průběh realizace a jeho monitorování.

Máte-li dobře sestavený plán cílů + dílčích úkolů a zdrojů + finančních položek, můžete danou tabulku využít i pro sledování průběhu realizace projektu a postupného naplňování jednotlivých ukazatelů. Přitom můžete zvolit dva postupy, případně použít oba současně:

- monitoring projektu sledováním počtu
- monitoring projektu v čase

Monitoring sledováním počtu

Při realizaci máte za úkol naplnit určitý počet výstupních ukazatelů, přičemž k tomu potřebujete určité množství zdrojů. Oba parametry lze během realizace sledovat. Pro tento účel máte k dispozici listy *Stav_Ukoly* a *Stav_Finance*.

Stav_Ukoly

Pro vyplňování sloupce *Počet* platí stejná pravidla jako u listu *Plan_Ukoly* (viz kapitola Příprava realizace).

Do sloupce *Plán* se musí uvádět identifikátor ze sloupce A v listu *Plan_Ukoly*.

Do sloupce *Doklad* doporučujeme vyplnit odkaz na příslušné výstupy (odkaz na záznamy v třídní knize, odkazy na vzdělávací materiály a identifikátory získaných certifikátů).

Stav_Finance

Pro vyplňování sloupce *Částka* platí stejná pravidla jako u listu *Plan_Finance* (viz kapitola Příprava realizace).

Do sloupce *Plán* se musí uvádět identifikátor ze sloupce A v listu *Plan_Finance*.

Do sloupce *Doklad* doporučujeme vyplnit identifikátor účetního dokladu alespoň v případech, kdy byly využity prostředky z projektu.

Dopady vyplňování patřičných údajů

Pokud u obou listů řádným způsobem vyplníte sloupec *Plán*, pak se hodnoty ve sloupci *Počet* či *Částka* postupně přenášejí do listů předchozích listů. V nich potom lze části s názvem *Plnění* sledovat, jak jsou příslušné údaje postupně naplňovány.

To vše je provázáno až do listu *Sablony*, kde lze sledovat plnění výstupů jak u jednotlivých šablon, tak v rámci projektu jako celku.

Poznámka: Finance v rámci listu *Sablony* nejsou graficky sledovány. Tyto ukazatele můžete sledovat v listu *Zdroje*.

Monitoring v čase = Ganttův diagram

Ganttův diagram je jeden z nejčastěji využívaných nástrojů pro sledování cílů a dílčích úkolů v průběhu realizovaného projektu. V této věci doporučujeme alespoň základní seznámení s tímto nástrojem (například na české verzi Wikipedii - viz heslo [Ganttův diagram](#)).

Důležité! Ganttův diagram byl připraven ve dvou verzích - denní a týdenní. Každá verze má samostatnou šablonu. Tyto verze se odlišují následovně:

- U **denní verze** je celý projekt rozložen do jednotlivých dnů a to na období 2,5 let. Stanovuje se konkrétní datum plánovaného začátku úkolu a **jeho délka se uvádí ve dnech**. Zbývající čas pro splnění úkolu se taktéž uvádí ve dnech. V grafu **každá buňka znázorňuje jeden den**. Červená linka určuje přesně aktuální den.
- U **týdenní verze** je celý projekt rozložen do týdnů a to na období 2,5 let. Stanovuje se konkrétní datum plánovaného začátku úkolu a **jeho délka se uvádí ve týdnech**. Zbývající čas pro splnění úkolu se taktéž uvádí v týdnech. V grafu **každá buňka znázorňuje jeden týden**. Červená linka určuje týden, ve kterém se nachází aktuální den.

I přes nesporné výhody použití tohoto nástroje je třeba upozornit na to, že přenesení veškerých zdrojů a dílčích úkolů může být poměrně náročné a rozsah dat může způsobit horší orientaci v poskytnutých datech. Toto riziko můžete snížit, pokud:

- budete sledovat pouze vybrané dílčí úkoly
- budete připravovat projekty v menším časovém úseku (například po 6 měsících)
- budete skrývat sloupce těch časových úseků či řádky těch dílčích úkolů, které již nemají na projekt vliv
- budete řádky se splněnými úkoly odstraňovat

Příprava Ganttova diagramu

Nejprve sestavte seznam cílů a dílčích úkolů.

- Pokud chcete vložit sledování cíle, pak do sloupce *Cíl* vložte přesně označení příslušného hlavního cíle. POZOR - jedná se o automaticky vygenerovaný údaj ze sloupce *A* v listu *Cile*.
- Pokud chcete vložit sledování dílčího úkolu, pak do sloupce *Úkol* vložte přesně označení příslušného úkolu. POZOR - jedná se o automaticky vygenerovaný údaj ze sloupce *A* v listu *Plan_ukoly*.

Pokud pracujete správně, pak:

- řádek s cílem je šedě podbarvený, má z listu *Cile* automaticky přenesenou první část textu do sloupce *Obsah* a ve sloupci *Zodpovídá* je uveden text "Doplňte!".
- řádek s úkolem má z listu *Plan_Ukoly* automaticky přenesenou první část textu do sloupce *Obsah* a do celý údaj do sloupce *Zodpovídá*

Chcete-li navíc sledovat určité ukazatele za všechny úkoly, které jste k danému cíli přiřadili (jsou uvedeny pod ním), pak musíte doplnit vzorce:

- do sloupce *Začátek* zapíšete vzorec $=\text{MIN}(\text{oblast})$, kde *oblast* určuje oblast buněk ze sloupce *Začátek* náležící příslušným dílčím úkolům;
- do sloupce *Počet dnů/týdnů* zapíšete vzorec $=\text{MAX}(\text{oblast}) - \text{zacatek}$, pro denní verzi a $=\text{ROUND}((\text{MAX}(\text{oblast}) - \text{zacatek}) / 7; 0)$ pro týdenní verzi, kde *oblast* určuje oblast buněk ze sloupce *Počet dnů* náležící příslušným dílčím úkolům a *zacatek* je odkaz na buňku ve sloupci *Začátek* u příslušného cíle;
- do sloupce *Konec* zapíšete vzorec $=\text{MAX}(\text{oblast})$, kde *oblast* určuje oblast buněk ze sloupce *Konec* náležící příslušným dílčím úkolům;
- do sloupce *Hotovo* zapíšete vzorec $=\text{SUMPRODUCT}(\text{oblast1}; \text{oblast2}) / \text{SUM}(\text{oblast1})$, kde *oblast1* určuje oblast buněk ze sloupce *Počet dnů* náležící příslušným dílčím úkolům a *oblast2* určuje oblast buněk ze sloupce *Hotovo* náležící příslušným dílčím úkolům.

Naplánování úkolů

Máte-li sestavenou tabulku cílů a dílčích úkolů, je potřeba naplánovat u každého sledovaného úkolu termín jeho zahájení a odhad počtu dnů/týdnů (podle verze), po kterých bude daný úkol plněn. Tyto dva údaje zapisujete do sloupců *Začátek* a *Počet dnů/týdnů*. Jejich vyplnění se projeví následovně:

- Sloupec *Konec* se vyplní automaticky a taktéž se vyplní sloupec *Zbývá*.
- V příslušném období časového harmonogramu se objeví zelený pruh.

- Přepočítají se ukazatele u příslušného cíle (*Začátek*, *Počet dnů/týdnů* a *Konec*) a upraví se období časového harmonogramu.

Sledování plnění úkolů

Při sledování plnění úkolů v čase je třeba nejprve měnit u jednotlivých úkolů údaj ve sloupci *Hotovo*, - zde uvádíte míru plnění úkolu v procentech. Jakmile daný údaj vyplníte pak se to projeví následovně:

- přepočítá se údaj ve sloupci *Zbývá* (udává počet dnů/týdnů, které máte na úplné splnění úkolu)
- v diagramu se upraví hnědá část sledovaného období tak, aby zelená část odpovídala údaji ve sloupci *Zbývá*.
- Přepočítají se ukazatele u příslušného cíle (*Hotovo*, *Zbývá*) a znázorní se míra plnění cíle.

Pro sledování plnění úkolů je taktéž důležité sledovat celkový stav úkolu a aktuální stav vzhledem k aktuálnímu dni. Celkový stav je sledován ve sloupci *Stav*. Pokud je úkol či cíl zcela splněn, pak má toto pole hnědé podbarvení. Aktuální den je pak v harmonogramu znázorněn červeným pruhem. Zjednodušíme-li vnímání monitoringu v čase, pak by nemělo nastat, aby zelené části v diagramu byly před červeným pruhem (tj. plnění úkolů probíhá v souladu s naplánováním v čase).

Závěr

Byli bychom rádi, kdyby naše pomůcka pomohla k efektivnějšímu využití prostředků, které vám poskytl projekt EU peníze školám. Přitom je zřejmé, že je celý model postaven na základních principech projektového řízení a týmové spolupráce.

A může se stát, že v rámci tohoto modelu byste uvítali využití nástrojů, které umožní efektivněji řídit projekt i tým spolupracovníků. Stane-li se tak, přemýšlejte o využití Google Apps pro školy. I v této oblasti máme co nabídnout.

Za Jednotu školských informatiků vám v rámci projektu EU peníze školám co nejvíce úspěchů a dobrého pocitu z dobře vykonané práce přeje

David Hawiger