Diplomová práce
Projektová kancelář jako nástroj řízení projektů

Vypracoval: Vladimír Hajduček
Vedoucí diplomové práce: Ing. Helena Hrůzová, CSc.
Prohlašuji, že diplomovou práci na téma „Projektová kancelář jako nástroj řízení projektů“ jsem vypracoval samostatně. Použitou literaturu a podkladové materiály uvádím v přiloženém seznamu literatury.
Obsah
Úvod a cíl práce ........................................................................................................... 5
1 Projektové řízení ...................................................................................................... 7
  1.1 Projekt .................................................................................................................. 8
   1.1.1 Kategorie projektů ......................................................................................... 8
   1.1.2 Životní cyklus projektu ................................................................................. 9
   1.1.3 Trojimperativ .................................................................................................. 10
   1.1.4 Personální obsazení projektu ....................................................................... 12
   1.1.5 Rizika v projektech ...................................................................................... 15
  1.2 Projektová kancelář ............................................................................................. 16
   1.2.1 Charakteristika projektové kanceláře ......................................................... 17
   1.2.2 Stupeň organizace projektové kanceláře .................................................... 18
   1.2.3 Funkce a činnosti projektové kanceláře ....................................................... 22
   1.2.4 Systém měření v rámci projektové kanceláře .............................................. 29
  1.3 Projektové řízení v České republice ................................................................. 31
   1.3.1 Projekty společností .................................................................................... 31
   1.3.2 Počet projektů ............................................................................................... 33
   1.3.3 Rozsah projektů a náklady .......................................................................... 33
   1.3.4 Hodnocení úspěšnosti projektu ................................................................... 34
   1.3.5 Překročení rozpočtu a termínu .................................................................... 35
   1.3.6 Projektoví manažeři ..................................................................................... 35
   1.3.7 Vnímání projektových manažerů .................................................................. 36
   1.3.8 Projektová kancelář ..................................................................................... 37
   1.3.9 Kvalita projektové kanceláře ...................................................................... 38
   1.3.10 Celkové hodnocení projektového řízení ................................................... 39
Úvod a cíl práce
Projektové řízení se v poslední době těší stále větší oblibě. Zejména u větších společností je projektový přístup k řešení problémů téměř nezbytností. Formou projektu se dnes uskutečňují výzkumné záměry, vyvíjejí produkty každodenní spotřeby, inovují výrobky, provádí rozsáhlé investiční celky, poskytují služby, ale také zavádějí nové organizační a procesní návrhy. Pro mnoho společností se tak projektové řízení stává prostředkem pro dosaňování vytyčených cílů. Projektový přístup k řízení se zrodil v americkém prostředí, kde je hojně využíván i v dnešní době a lze hovořit o zažitých postupech a přístupech k řešení problémů, které vychází z dlouholeté tradice tamějšího řízení projektů. Časem se tento přístup dostal i do Evropy, kde rovněž nalezl své uplatnění a postupem času si získal své místo v soukromém i veřejném sektoru. Do České republiky se řízení dostává zejména prostřednictvím poboček zahraničních společností, které zde aplikují postupy uplatňované v mateřských zemích. Neustálý nárůst počtu projektů, pro které je charakteristická zvyšující se složitost jednotlivých operací, vyvolal nutnost zamýšlet se nad způsobem řízení velkého množství různorodých projektů v rámci jedné organizace. Dnešní projekty jsou nejen komplexnější, ale zároveň je na ně kladen větší nárok, co se týče zkracování délky trvání projektu. V takovémto prostředí je zapotřebí implementovat do organizační struktury společnosti nějaký nástroj, který by napomáhal společnosti efektivně řídit portfolio projektů. Nástrojem, který by společnost využívala při řízení velkého množství projektů, by mohla být například projektová kancelář.
Jednou ze společností, která se rozhodla zavést projektovou kancelář, je i finanční skupina ING. Jelikož se jedná o pobočku nizozemské finanční instituce, zavádění projektové kanceláře bylo do značné míry ovlivněno evropskými přístupy k řízení projektů. Nezanedbatelnou roli však sehrálo i přizpůsobování se specifickým požadavkům českého prostředí.
Autor této práce by chtěl svou diplomovou práci zaměřit právě na posouzení praktického přínosu projektové kanceláře na konkrétním případu společnosti ING. Jedná se především o zhodnocení procesů projektového řízení, tak jak byly nastaveny projektovou kanceláří. Určitě je zapotřebí zdůraznit, že žádný postup pro řízení projektů není dokonalý a tudíž existuje prostor pro neustálé zdokonalování. V tomto případě jde spíše o zhodnocení toho, jak projektová kancelář pomáhá projektovým manažerům v dosahování vytyčených cílů. Proto cílem diplomové práce bude posouzení a vyhodnocení praktického přínosu projektové kanceláře.
1 Projektové řízení
Moderní přístup ke zvyšování výkonnosti společnosti si vyžádal v minulých letech změnu náhledu na provádění hlavních i vedlejších činností spjatých s obchodní činností. Do popředí se tak dostávají pojmy, jako jsou řízení projektů a projektové řízení. Přesto, že se mohou tyto pojmy jevit jako synonyma, jejich význam je přeci jen odlišný. Pod prvním termínem se skrývá fakticky vykonávaná činnost, která v sobě obsahuje veškeré úkony respektující průběh životního cyklu projektu. Naproti tomu projektové řízení je spíše spojeno s přístupem. Jedná se o přizpůsobení chodu hospodářské jednotky tak, aby bylo možné vykonávat činnost na bázi projektů.

Projektové řízení také kladou důraz na změnu v přístupu k činnostem v podniku a v organizační struktuře společnosti. Výhody tohoto přístupu lze pozorovat především u těchto společností:

- zákaznický orientovaná společnost s tlakem na rychlé tempo inovací;
- procesně orientovaná společnost, kde změna v procesu je spojena s jednorázovou úpravou činností;
- společnost řízená sledem komplexních úloh (projektů);
- společnost, kde je výsledkem činnosti implementace dle specifických požadavků zákazníka.

Obecně lze projektový management vymezen jako soubor komplexních činností, které v přesně definovaném prostředí vytvářejí předpoklady pro úspěšné dokončení předem známého zadání při použití metod, které jsou k tomu určeny.

Pro splnění požadavků zainteresovaných stran musí projektový management řešit především tyto oblasti:

- rozsah, čas, náklady a kvalita;
- rozdílné požadavky a očekávání jednotlivých zainteresovaných stran;
- vyslovená přání (potřeby) a nevyslovená přání (očekávání).
1.1 Projekt
Organizace při své podnikatelské aktivitě vykonává mnoho činností. Tyto činnosti mohou být jednak pravidelně se opakující, ale mohou být také jedinečné. Pro obě tyto skupiny je příznačné:

- jsou vykonávány lidmi;
- mají omezené zdroje;
- jsou plánovány, vykonávány a kontrolovány.

Projekt je pak sled činností, které jsou svým charakterem jedinečné, časově omezené a vedou k určitému cíli. Projekt je jakýkoli jedinečný sled aktivit a úloh, který má:

- specificky daný cíl, který má být jeho realizací splněn;
- definované datum začátku a konce;
- stanovený rámec pro čerpání zdrojů potřebných pro jeho realizaci.

1.1.1 Kategorie projektů
Jednotlivé projekty lze řadit do skupin podle nejrůznějších charakteristik. Mezi hlavní patří velikost, složitost a náročnost projektu. Dále to je velikost zdrojů a nákladů na projekt alokovaných. Kategorie projektů tak rozděluje projekty dle těchto charakteristik do skupin, které se vyznačují různým řádem inovací, které by realizace daného projektu přinesla.

Tabulka 1: Kategorie projektů

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kategorie projektu</th>
<th>Popis</th>
<th>Řád inovace</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Jednoduchý</td>
<td>Malý projekt, krátkodobý, jednoduchý cíl, vyhotovitelný jednou osobou, malé množství činností, využívá standardizované postupy</td>
<td>0 až 3</td>
</tr>
<tr>
<td>Speciální</td>
<td>Střednědobý projekt, nižší rozsah činností, dočasné přidělení pracovníků, rozdělení na subprojekty, odpovídající zdroje a náklady</td>
<td>3 až 5</td>
</tr>
<tr>
<td>Komplexní</td>
<td>Dlouhodobý projekt, neopakovatelný, mnoho vysoce nákladových činností, velké množství zdrojů, velký počet subprojektů</td>
<td>5 až 7</td>
</tr>
</tbody>
</table>

1 Pramen [7], kapitola 2.1.2: Projekt – základní definice
2 Inovace – Od Schumpetera k nové ekonomice

8
Tabulka 1: Kategorie projektů popisuje rozdělení projektů do jednotlivých kategorií podle řádu inovací, které jsou výstupem projektu. V souvislosti s rostoucím řádem inovací lze pozorovat také zvyšující se složitost samotného projektového zadání. S realizací komplexního projektu je spojeno velice dobré plánování, neboť se jedná o projekty s velkým rozsahem činností, vysokými náklady a značným požadavkem na lidské zdroje. Takovýchto projektů realizuje společnost jen několik za dobu své existence. Další skupinou jsou projekty taktického charakteru, které jsou častější a méně náročné. Poslední skupinou jsou běžné projekty, kterých společnost připravuje a řídí mnoho a jejich hlavní charakteristikou je, že jich povětšinou běží více současně.

1.1.2 Životní cyklus projektu
Projekt je řízen a probíhá v určitém cyklu, pro který jsou charakteristické 3 základní fáze.

Předinvestiční fáze – je počáteční fází a fakticky předchází započetí prací na projektu. Jde o fázi, ve které je hlavním úkolem stanovení hlavního cíle projektu a definování celkové strategie přístupu k projektu. V dalším kroku je následně vybrána základní kostra kmenového projektového týmu. Pro tuto fázi je příznačné, že se opírá především o studii proveditelnosti, která je základním rámcem pro výše zmíněná rozhodnutí této etapy.

Investiční fáze – je nejnákladnější částí celého životního cyklu, neboť se jedná o tu část, ve které se připravuje, vykonává a kontroluje detailní plán celého průběhu projektu. Jde o fázi, která se vyznačuje rozdělením jednotlivých stupňů na dílčí úkoly a činnosti.

Předávací a vyhodnocovací fáze – je závěrečnou fází projektu, ve které dochází k předání výstupů. Nedílnou součástí této části je také vyhodnocování plánů a postupů a jejich využití pro budoucí plány a projekty.
Pro každou z fází je charakteristická jiná náplň práce, jak ukazuje Obrázek 1: Životní cyklus projektu. V předinvestiční fázi se slibuje, co vše bude zákazníkovi dodáno. To je nakonec zákotveno ve smlouvě, kterou je završena tato fáze. V další fázi se plánuje a výsledkem je tedy projektový plán. V třetí fázi se pak bilancuje. Vyhodnocuje se průběh projektu a formuluje se ponaučení z projektu.

1.1.3 Trojimperativ
Jedná se o 3 základní veličiny každého projektu, tj. náklady, čas a kvalita. Při řízení projektu je potřeba podřídit plánování a následné vykonávání plánu těmto veličinám, aby bylo dosaženo výsledku, který naplňuje každou z těchto částí.

Obrázek 2: Trojimperativ

---

3 Pramen [10], Životní cyklus projektu
Jak je patrné z grafického vyjádření (Obrázek 2: Trojimperativ), projektový manažer si při plánování projektu musí odpovědět na 3 základní otázky, kterými jsou:

Co? – určuje předmět a následně kvalitu výstupu.
Kdy? – určuje, jak má být sestaven harmonogram a kdy má být dodán celý výstup.
Za kolik? – určuje, kolik prostředků a v jakém časovém období je na realizaci výstupu potřeba, respektive uvolněno.


Obrázek 3: Čerpání rozpočtu

Z praktického pohledu řízení trojimperativu se jeví jako nejvhodnější výběr jedné složky jako relativně nejvýznamnější. Při rozhodování o jednotlivých krocích a následných úpravách takto zvolený postup velice zjednodušuje samotný proces rozhodování a napomáhá udržet všechny složky trojimperativu.

---

Pramen [6], kapitola 2: Trojimperativ
Samotný trojimperativ je velice snadno zranitelný ve smyslu nedodržení jedné nebo více jeho složek. V neustále se měnícím prostředí je velice náročné až nemožné připravit veškeré náležitosti tak, aby bylo zaručeno, že nedojde k žádným významným skutečnostem, které by měly negativní vliv na veličiny trojimperativu. Mezi základní důvody pro nedodržení základních podmínek trojimperativu patří zejména následující situace.

Nedodržení kvality
- Komunikace mezi dodavatelem a odběratelem vyústila v nejasnosti v požadavcích na kvalitu.
- Byly špatně nastaveny předpoklady, za kterých byla definována kvalita výstupu.

Nedodržení času
- Nadměrný důraz na kvalitu měl za následek prodlužování jednotlivých časů a tedy celkovou dobu trvání projektu.
- Zdroje byly špatně naplánovány, a tudíž došlo ke zpoždění vlivem k problémům s disponibilitou zdrojů.
- V průběhu projektu byl zvýšen důraz na kvalitu, což mělo za následek prodlužování časů jednotlivých činností.

Nedodržení nákladů
- Projekt se zpožděval, což mělo přímý vliv na zvyšování nákladů, protože byly zapotřebí dodatečné zdroje.
- Dodavatel snížil cenu, aby získal zakázku, aniž by snížil rozsah poskytnutých prací.
- Při stanovení nákladů byl použit software, který měl nastaven příliš optimistický scénář průběhu jednotlivých činností.
- Analytik při kalkulaci nákladů nezahrnul několik významných položek a dopustil se tak vážných chyb při stanovování výsledné ceny projektu.

### 1.1.4 Personální obsazení projektu

Při posuzování kvality a funkcionality projektového managementu je kladen veliký důraz na jeho personální zajištění. V poměrně vysoké míře je důvodem selhání projektu právě špatný výběr osob na
projektu se podílejících. Není to případ pouze osoby samotného projektového manažera, ale často to také bývá samotné složení týmu, který má na projektu pracovat. 

Pro správné vedení projektu je nutno definovat role, které budou potřeba při projektu. Tyto role dále obsadí těmi správnými zaměstnanci, popřípadě externisty, a to nejen z pohledu jejich odborných znalostí, ale také z pohledu jejich schopnosti týmové práce. To se ukazuje jako důležitý aspekt, který bývá někdy podceňován. Pro společnosti není až tak velký problém vybrat odborníky a to buď z interních nebo externích zdrojů. Jako problém se však jeví schopnost takto sestaveného týmu společně fungovat a plnit zadané úkoly.

**1.1.4.1 Projektový manažer**
Manažer projektu je osoba, která je zodpovědná za splnění cílů, které jsou v rámci projektu stanoveny při dodržení rozpočtu a nákladů a při dodání v požadované kvalitě. Tato funkce může být zastávána buď interním pracovníkem, nebo se společnost rozhodne využít služeb externího projektového manažera a tyto služby outsourcuje.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Role</th>
<th>Úloha</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Plánovač</td>
<td>Tvorba a implementace realizačních plánů (časové plány, plán zdrojů a nákladů)</td>
</tr>
<tr>
<td>Organizátor</td>
<td>Předvídání vzniku problémů a návrh na jejich řešení</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Rozdělení práce v týmu, instrukce pracovníkům, rozdělení zodpovědností a pravomocí</td>
</tr>
<tr>
<td>Vůdce</td>
<td>Výběr členů projektového týmu (interní, externí)</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Řešení problémů členů týmu</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Poskytování informací o průběhu projektu</td>
</tr>
<tr>
<td>Koordinátor</td>
<td>Vytvoření a udržování potřebných vazeb na všech úrovních řízení</td>
</tr>
<tr>
<td>Vyjednávač</td>
<td>Formulace a předkládání požadavků, které jsou nad rámec projektové specifikace</td>
</tr>
<tr>
<td>Kontrolor</td>
<td>Zjišťování odchylek od plánu, příprava návrhů nápravných opatření a jejich implementace</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Sledování vynaložených nákladů na projekt a vyhodnocování vzhledem k rozpočtu projektu</td>
</tr>
</tbody>
</table>

---

5 Pramen [5], kapitola 7.1.1: Manažer projektu
Projektový manažer musí zastávat velké množství rolí, se kterými jsou spojeny úlohy, které se od něj očekávají. Jednotlivé role a k nim přislíbné úlohy, které jsou charakteristické pro projektového manažera, ukazuje Tabulka 2: Role a úlohy projektového manažera.

1.1.4.2 Projektový tým

Výběr členů projektového týmu je velice důležitým úkolem, před který je projektový manažer postaven. Chybně vybraní členové totiž mohou citelně ovlivnit průběh dílčích činností a výrazně tak zkomplikovat „hladký“ průběh a výsledky celého projektu. Při výběru je nutno se zaměřit na to, aby se všichni členové ztotožnili s cílem projektu.

Pro lepší vedení zvláště velkých projektů je zapotřebí dekomponovat projektový tým na menší celky, kterým je pak zapotřebí přiřadit týmové manažery, kteří velice usnadňují komunikaci mezi týmy a zprůhledňují celou strukturu návaznosti jednotlivých činností a potřebností zdrojů. Takto zvolený týmový manažer odpovídají přímo projektovému manažerovi a ten je schopen připravit pravidelné informační porady daleko efektivněji, protože jeho auditorium se v tomto případě zúžilo na zástupce jednotlivých týmů.

Tak jako projekt má svůj životní cyklus, tak i u samotného týmu lze pozorovat něco, čemu se dá říci životní cyklus. Na počátku je tým formován, což se projevuje vysokým očekáváním členů týmu. Dochází k růstu motivace a tím pádem i výkonu, neboť se jedná o něco nového a znalost informací o projektu je nízká. Další fázi je získávání detailnějších informací o projektu. V této fázi dochází ke konfrontaci představ s reálnými požadavky projektu. Ty jsou mnohdy velmi odlišné a dostavuje se zklamání, které může ústit až v krizi iluzí. Je na projektovém manažerovi, popřípadě na týmových manažerech, aby vhodně motivoval tým k výkonu a spolupráci na projektu. K tomu, aby se to povedlo, je zapotřebí, aby se členové týmu seznámili, osvojili si společný styl práce a sdíleli cíle projektu.

Dochází k normování vztahů a k připravě na funkční spolupráci na projektu. Pro poslední fázi je charakteristický rostoucí výkon, neboť
práci vykonává funkční tým, který při své činnosti dokáže využívat synergických efektů. Grafický pohled na práci projektového týmu je vidět na obrázku Obrázek 4: Vývoj skupinové dynamiky⁶.

Obrázek 4: Vývoj skupinové dynamiky

1.1.5 Rizika v projektech
Tak jako každá činnost i řízení projektů je spojeno s určitými riziky. Projektový management by se v této souvislosti dal charakterizovat jako nepřetržitá práce s rizikem. Rizikové faktory jsou nedílnou součástí projektů a proto je jejich definice, analýza a řízení každodenní prací projektového manažera.

Riziko je charakterizováno třemi základními složkami⁷:

- **událost** – charakterizuje to, co se může v průběhu projektu vyskytnout;
- **pravděpodobnost** – udává, jaká je šance, že se riziko v projektu vyskytne;
- **dopad** – ukazuje, jaké má riziko na průběh projektu účinek, jestliže došlo k výskytu rizika.

Jako základní předpoklad ohodnocení rizika je zapotřebí rozdělit rizika na kvantitativní a kvalitativní. Zatímco kvantitativním je možné přiřadit absolutní hodnotu a podle ní pak přesně určovat významnost,

---
⁶ Pramen [10], Práce s týmem
⁷ Pramen [8], kapitola 13: Implementační fáze - Riziko
u kvalitativních je nutno si nastavit určitou škálu a podle té je řadit do příslušných skupin.

Proces řízení rizik v projektu by měl zahrnovat především následující části:

- **strategie eliminace rizika** - návrh strategie na odvrácení nebo eliminaci rizika
- **plánování řízení rizika** - volba správné strategie, metod a postupů, které budou použity při odvracení nebo eliminaci projektových rizik;
- **identifikace rizika** - systematická práce, která povede k odhalování a dokumentaci zdrojů, které mohou mít negativní dopad na průběh projektu;
- **analýza rizika** - hodnocení důsledků (dopadů) rizika a stanovení pravděpodobnosti výskytu rizika;
- **sledování a kontrola rizika** - nastavení mechanizmu sledování rizika v průběhu projektu.

Základním předpokladem práce s riziky je tvorba rezerv. V projektovém plánu je zapotřebí vytvořit rezervy, které budou schopny absorbovat dopady projektového rizika a stanou se tak účinným nástrojem při práci s rizikem. Obecně lze říci, že nákladové rezervy je vhodné tvořit všude tam, kde by nečekaná událost mohla mít významný dopad na průběh projektu.

Další neméně významnou technikou je rozdělení velkého projektu na více menších. Každý z těchto projektů má svůj životní cyklus, který zahrnuje samostatnou úvodní studii a definici projektového záměru. Cílem takového postupu je snížit nejistotu tím, že je vždy znovu provedena iniciační fáze pro každý z těchto projektů.

### 1.2 Projektová kancelář

Projektová kancelář (dále PMO) je centralizovaný organizační útvar, který vzniká za účelem zlepšení postupů a přístupů v projektovém řízení. Některé přístupy předpokládají vykonáváním prací v rámci PMO na částečný úvazek s dalšími pracovními úkoly. Jiné
zahrnují komplikované infrastruktury s rigidním centralizovaným řízením, procesem kontroly a propracovanou metodologií.

Nezřídka se stává, že s pojmem projektová kancelář jsou spjata slova více kontroly. Vrcholoví manažeři jsou přesvědčeni, že projekty trpí nedostatečnou kontrolou z pohledu času, rozpočtu a obsahu projektu nebo spíše všech zmiňovaných současně. Většinou se nepletou, ale mnohdy připisují tyto symptomy chybným příčinám. Věří, že na projekty není dostatečný tlak, nebo že kontrola je málo centralizovaná. Pokud se tedy začne mluvit o zavedení PMO, zbystří, neboť mají pocit, že to bude znamenat přísnější kontrolu.

1.2.1 Charakteristika projektové kanceláře

Projektová kancelář je především nástrojem vrcholového vedení. Pokud se tedy definují nějaké obecné rysy projektové kanceláře, je zapotřebí sledovat zájmy vrcholových manažerů. Pro ty je dobrá taková projektová kancelář, která napomáhá v plnění cílů, které jsou měřítkem úspěšnosti těchto manažerů. Proto musí mít PMO především tyto charakteristiky\(^8\):

- musí dovést více projektů k úspěšnému zakončení bez nárůstu zdrojů ve stejnéch proporcích (např. o 50 % více projektů);
- většina projektů musí být dokončena ve velice zkráceném čase (např. 25% snížení projektového cyklu);
- dopady působení PMO musí být pociťovány v nadřízených i podřízených úrovních organizační struktury (a to i v případě neziskových organizací);
- vrcholové vedení a management napříč organizací musí pociťovat přínosy z existence PMO (musí vidět, co to pro ně přináší).

Hlavním přístupem pro vytvoření smysluplné PMO je holistický přístup. Tímto přístupem se má za to, že se nahlíží na celkové projektové portfolio společnosti a zkoumá se, jak souvisí s dosahováním cílů celé společnosti nikoli z pohledu jedné funkční

\(^8\) Pramen [4], kapitola 1.4: Characteristics of a PMO that executives will embrace
oblasti. Efektivní PMO musí dokázat pomoc vedení s prosazováním strategií, které jsou dosahovány prostřednictvím projektového portfolia a jeho řízení. V opačném případě si PMO neobhájí svou existenci a nebude možno ho v dosavadní podobě dále udržet. Je zřejmé, že k dosažení cílů je rozhodující správná volba projektového portfolia. Proto je nutné vyvážit portfolio tak, aby respektovalo potřeby trhu a zároveň interní schopnosti tento trh zásobovat. V mnoha případech se stává, že dochází k nerovnováze, která vede k nedostatečné podpoře projektů, které reflektují potřeby trhu.

1.2.2 Stupeň organizace projektové kanceláře
Pod pojmem stupeň organizace projektové kanceláře si lze představit úroveň složitosti vazeb v rámci projektové kanceláře. Od toho, jaká je složitost, se odvíjí velikost a pravomoci projektové kanceláře. Ze samotného stupně organizace PMO není možné usuzovat o vyspělosti této projektové kanceláře. Žádná z organizačních struktur PMO není sama o sobě lepší než jiná. Každá společnost, která se rozhodne implementovat projektovou kancelář, si musí také odpovědět na otázku, jak bude její PMO fungovat v návaznosti na její vlastní organizační strukturu, kam bude PMO zařazena, jaké budou její kompetence a komu bude odpovědná. Více než na stupeň organizace je třeba se tedy dívat na schopnost plně začlenit PMO do současné struktury a využít tak synergických efektů z existence a dobrého fungování projektové kanceláře.

1.2.2.1 Stupeň 1 organizace projektové kanceláře
Jde o nejzákladnější úroveň, kterou je možné implementovat téměř do každé společnosti. Nejlépe je umístit projektovou kancelář pod jednu z funkčních skupin. Hlavní náplní práce této PMO je poskytování podpory projektovým manažerům především ve formě rad ohledně nástrojů a postupů řízení projektů. Udává směr vývoje vnitropodnikových postupů a je nápomocna tam, kde je to potřeba.
Obrázek 5: Stupeň 1 organizace PMO ukazuje postavení PMO v rámci řízení projektů. Z organizační struktury je patrné, že projektoví manažeři odpovídají programovému manažerovi, který je zároveň v roli manažera projektové kanceláře.

1.2.2.2 Stupeň 2 organizace projektové kanceláře
Druhý stupeň je více zaměřen na projekty a samotné projektové manažery. Vedoucí PMO je v tomto případě programový manažer, který má jednoho nebo více projektových manažerů, kteří jsou jeho podřízení. V tomto stupni se již objevuje podpora dalších pracovníků, kteří se specializují na dílčí součásti projektového řízení, především finance, sledování a řízení rizika, kvalita a další. Začlenění PMO do organizační struktury společnosti je podřízené manažerovi vyšší úrovně. Tím je umožněna podpora napříč organizací, což v praxi znamená, že hlavní vedoucí působí jako sponzor pro PMO a vyjednává s ostatními vedoucími v zastoupení PMO.

rapped text
Rozložení pokročilejší projektové kanceláře znázorňuje Obrázek 6: Stupeň 2 organizace PMO. Projektová kancelář je již doplněna o samostatné pracovní pozice pro administrativní podporu a specialistu na techniku. Přesto, že tyto pozice nejsou ještě většinou na plný pracovní úvazek, je jejich přítomnost nezbytná vzhledem k potřebám PMO.

1.2.2.3 Stupeň 3 organizace projektové kanceláře

Ve třetím stupni narůstá velikost a zároveň složitost projektů. Tuto skutečnost musí reflektovat také uspořádání projektové kanceláře. V čele PMO stojí ředitel nebo vedoucí programový manažer. Podpora je opět poskytována pro několik projektů a několika projektových manažerům. Obecně lze říci, že první tři stupně zralosti jsou pro většinu malých a středních společností dostatečné.

---

10 Pramen [8], kapitola 11.2: Stupeň organizace PMO
Rostoucí nároky na řízení projektů vyžadují nárůst administrativní zátěže projektové kanceláře. Pracovníci PMO jsou již většinou zaměstnáni na plný pracovní úvazek. Schematické rozvržení PMO zobrazuje Obrázek 7: Stupeň 3 organizace PMO.

1.2.2.4 Stupeň 4 organizace projektové kanceláře
Je velice podobná stupni 3 co do vnitřní organizační struktury a začlenění do společnosti. Rozdíl je především ve velikosti a složitosti tohoto organizačního stupně. Kromě podpory projektovým manažerům je zde navíc možno pozorovat i podporu jednotlivým programovým manažerům, kteří řídí několik podobných projektů v rámci organizace. Tento stupeň již vyžaduje, aby byl manažer PMO vedoucím pracovníkem společnosti.

1.2.2.5 Stupeň 5 organizace projektové kanceláře
Pátý stupeň již mnohdy překračuje možnosti efektivního začlenění do organizační struktury společnosti a stává se tak samostatným podnikatelským střediskem.
Struktura, kterou představuje Obrázek 8: Stupeň 5 organizace PMO, je výrazem velmi propracované projektové kanceláře. Jako příklad může posloužit vedení výzkumných projektů NASA.

11 Pramen [8], kapitola 11.2: Stupeň organizace PMO
Organizace takovéto PMO je pak podobná organizaci projektové orgaizační struktury. Manažer PMO je v takovémto případě viceprezidentem nebo generálním ředitelem a středisko má pravomoc realizovat své vlastní projektové záměry. PMO působí napříč celou organizací a provádí analýzy a zkoumání organizační struktury jednotlivých projektů a jejich začlenění do širších organizačních struktur. Neustále pokračuje ve vylepšování jednotlivých struktur a ve snahách o lepší ustanovení projektového týmu.

1.2.3 Funkce a činnosti projektové kanceláře
Pro přístup k zavedení PMO existují dva základní modely. V prvním modelu se činnosti zaměřují především na poskytování konzultací projektovým manažerům, školení a poskytování praktických informací. Druhý model si klade za cíl udržet početní stav projektových manažerů, kteří řídí v organizaci projekty. Jednotlivé modifikace vycházejí z těchto dvou modelů a liší se pouze ve vymezeném rozsahu funkcí a činností. Veškeré funkce tak lze rozdělit do pěti základních kategorií:

- praktické řízení;
- infrastruktura řízení;
- integrace zdrojů;
- technická podpora;
- přístup k organizační jednotce.

12 Pramen [8], kapitola 11.2: Stupeň organizace PMO
13 Pramen [8], kapitola 11.1: Činnosti PMO
Koncepce, kterou společnost pro svou PMO zvolí, určuje, jaký bude vztah mezi projektovým manažerem a projektovou kanceláří z pohledu odpovědnosti a pravomoci. Dále si pak organizace určí, které funkce jsou pro ní prioritní, a podle toho vybírá činnosti, které nejlépe splňují potřeby organizace.

1.2.3.1 Činnosti projektové kanceláře
Organizace vybírá z velkého množství činností, které by mohla delegovat na projektovou kancelář. Které činnosti si organizace skutečně zvolí, předurčují vzájemnou vazbu mezi projektovým manažerem a kanceláří řízení projektů.

Metodologie projektového řízení. Jedná se o jednu ze základních činností, kterou PMO vykonává. Jde o vytvoření a podporu takového prostředí, které by vedlo k efektivnímu řízení projektů. Bez potřebného metodologického základu by řízení projektů v organizaci nemohlo fungovat a proces vedení projektů by nutně vedl k neúspěchu.

Vypracování a implementace metodologie projektového řízení je velice náročná na analýzu současných procesů a postupů, které ve společnosti přetrvávají. Zahrnuje také návrhy na zlepšení a optimalizaci současného stavu s ohledem na zefektivnění projektového cyklu. Po úspěšné implementaci již nic nebrání tomu, aby PMO zajíšťovala vyhodnocování metodologie, její upravování a přizpůsobování požadavkům organizace. Je úkolem PMO, aby metodické principy a postupy rostly společně s společností.

Řízení projektu. Pro PMO, u kterých převažuje poradní funkce, využívá projektový manažer členy projektové kanceláře pro konzultace specifických problémů řízení projektu. V případě samostatné centralizované jednotky je projektový manažer členem PMO a je tímto orgánem na potřebné projekty dosazován řídícím výborem projektové kanceláře.

Jednoznačnost a vymezení role a úlohy PMO jsou definovány ve stanovách či předpisu. Je jasně uvedeno, kdo je podřízený PMO, jaké jsou kompetence PMO a jaké je postavení a začlenění PMO v rámci celé organizace. Výkonný řídící výbor, který je ustanoven,
dohlíží nad průběhem projektu. Kontroluje se propojení cílů společnosti s projektovým řízením.

Řízení zdrojů. Pro centralizované PMO je řízení zdrojů hlavním úkolem. Ulehčuje projektovému manažerovi práci, neboť faktické řízení a přidělování zdrojů se děje na úrovni PMO. Přestože se odpovědnost přesouvá o jeden stupeň, projektový manažer musí stále vyjednávat se zástupci projektové kanceláře o odborné kvalifikaci a počtech. Ulehčením projektovému manažerovi je, že již nevyjednává s příslušným funkčním manažerem, jak by tomu bylo v případě poradenské PMO, ale přímo se zástupci PMO.


Řízení portfolia projektů. Dříve byla tato činnost doménou řídících pracovníků. S nástupem centralizované PMO do společnosti se ukazuje, že využití PMO pro tuto činnost je více než vhodné. Její působení v roli manažera portfolia společnosti klíčovou činností ve vztahu sladění volby projektového mixu a obchodních a strategických cílů společnosti. Nelehkým úkolem PMO je získat podporu vrcholového vedení a zplnomocnění k sestavování projektového mixu.

Nástroje projektového řízení. Velmi významnou činností je poskytování projektovým manažerům vhodné nástroje, které by mohly být účinně využity při řízení projektů. Samotné sepsání postupů a vytvoření metodologie ještě nezakládá úspěšnost řízení projektů. K tomu vede tepře neustálé vyhledávání a výběr nástrojů projektového řízení. Na druhou stranu je zde reálné nebezpečí příliš časté změny nástrojů, a to především softwarových. Mělo by platit,
že je třeba implementovat jen takové nástroje, které zvyšují schopnosti při řízení projektů.

**Posouzení stavu projektů.** PMO se zabývá posuzováním stavu jednotlivých projektů jak po stránce jejich finančního zdraví, kvalifikace členů týmu tak organizačním zajištěním projektu. Jedním z nástrojů posouzení stavu projektů je také projektový audit, který je většinou prováděn následně po dokončení projektu či jeho významné projektové fáze. Velmi důležitým prvkem, který je posuzován, je zralost a úroveň projektového řízení v organizaci.

**Školení a vzdělávání členů projektových týmů.** V této činnosti působí PMO především jako poradní a schvalovací orgán. Plánuje a zajišťuje potřebná školení, která však většinou vycházejí z podnětu projektových manažerů, kteří tímto způsobem zajišťují vzdělávání pro členy svých projektových týmů. Vlastní iniciativa PMO při tvorbě školících plánů je pak v oblasti koncepcí projektového řízení, nástrojů a postupů a dalších oblastí.

**Podpora plánování projektů.** Podstatou úspěšného projektu je jeho dobré plánování, protože během této fáze řízení projektu jsou definovány požadavky a vypracovávají se technické postupy pro dosažení cílů projektu. Selhání velkého množství projektů je zapříčiněno stanovením neadekvátních požadavků zákazníkem nebo chybnou interpretací stanovených cílů. Podpora plánovací části ze strany PMO je v tomto případě velice výhodou a pro projektového manažera má obrovskou cenu. Tato podpora zkušenému a obvykle vedoucímu projektovému manažerovi poskytuje dodatečnou odbornou pomoc při zkoumání konkrétních požadavek zákazníka. Navíc dobře založená PMO poskytuje velké množství obdobných ponaučení, které se již v předchozích projektech vyskytly.

**Vztahy se zákazníkem.** Projektoví manažeré obvykle netvoří primární kontaktní místo pro zákazníka. Komunikaci mezi vrcholovým manažerem a zákazníkem mohou negativně ovlivňovat různé organizační vrstvy, které tvoří spojení mezi vrcholovým manažerem a projektovým manažerem a dochází tak k rozšíření komunikačního kanálu, což zpomaluje celý rozhodovací proces a značně zkresluje
interpretaci přes jednotlivé mezičlánky. U modelu s PMO dochází k přebírání odpovědnosti za vztahy se zákazníkem a v celém takto centralizovaném přístupu jsou jednotlivé články mezi zákazníkem a manažerem redukovány.

**Normy a měřítka.** Projektové řízení stejně jako ostatní podnikové operace vyžadují aplikování norem. Normy jsou důležité pro dosažení a udržení kvality projektu. Nezbytnou součástí tohoto procesu je identifikování a shromažďování měřítek, která napomáhají zlepšovat růst organizace. Projektový manažer a organizace samotná potřebují shromažďovat specifické údaje, jako jsou časové plány, postupy rozpočtů, analýzy rizik, změny řízení a dalších proměnných, které mohou ovlivnit dobu trvání projektu a čerpání nákladů. Úkolem PMO v tomto případě je soustředit se na shromažďování a měření specificky určených měřítek, které jsou následně aplikovány pro zlepšení výsledků celé společnosti.

**Organizační struktura.** Je důležité řešit organizační strukturu PMO z koncepčního hlediska, určit organizaci projektového řízení a zapojit zainteresované strany do procesu. Při definování organizace PMO je základní otázkou volba přístupu organizace k PMO dle potřeb organizace. Může se jednat o poradenskou nebo centralizovanou PMO a proto je určení struktury PMO na prvním místě. Dilema volby struktury je spojeno s úlohou projektového řízení a odpovědností projektového manažera. Pokud chce management mít odpovědnost za všechny aspekty projektového řízení, bude výhodnější zvolit poradenskou PMO. Naproti tomu při snahách delegovat odpovědnost v hierarchii společnosti směrem dolů jeví se jako vhodnější centralizovaný přístup. Samotné rozhodnutí, jaký pohled bude finálně zvolen s ohledem na vyhlídky společnosti, přísluší vedení společnosti.

**Vývoj profesní kariéry členů projektových týmů.** Jedním z úkolů PMO je stanovení a implementace formálně schváleného programu rozvoje profesní kariéry. Úkolem je především pomoci projektovým manažerům a členům týmu plánovat si směr a cestu rozvoje, která obsahuje různé kurzy a školení. Soustředíme se přitom na vhodný
návrh obsahu a typu kurzů a podporu při získávání profesních certifikací. Pro mnoho organizací je formální uznání projektového manažera možné až po dokončení kariérního plánu a profesní certifikace projektového řízení.

**Audity projektu.** Jedná se o málo atraktivní část, kterou je potřeba provést, a to zejména pro projektové manažery. Audity jsou pro úspěšné projektové řízení nezbytné, protože pomocí auditu jsou zjišťovány odchylky od normálu, které poskytují pro projektové manažery a členy týmu cenné informace. Racionální podstata auditu se snaží o hledání odchylek, avšak členové projektového týmu mají obavy, že účelem auditu bude hledání viníků. Tým auditorů musí být zvolen zvenku, aby byla zajištěna nezávislost a nadhled nad projekty, což ovšem vyvolává znepokojení členů týmu. PMO může ve svém postavení nadřízeného orgánu učinit skutečný účel auditu. Při periodickém provádění auditu se navíc projektový manažer více cítí spojen s PMO, která poskytuje výsledky auditů.

**Vztahy nákupčí-dodavatel.** Pro model poradenské PMO přetrvává praxe, že projektoví manažeři řídí nákupní proces a další dodavatele. Odpovědnost je zpravidla na projektovém manažerovi, ale velkých rozsáhlých projektů může být zvolen z projektového týmu manažer nákupu. Naproti tomu u centralizované PMO jsou všechny nákupní procesy „pod taktovkou“ kanceláře. Předností druhého přístupu, zvláště pak u velkých dodávek je možnost získat dodatečné prostředky na řízení dodávek, které by nebyly na samotný projekt alokovány. Další nespornou výhodou je uvolnění části povinností projektového manažera a přesun na projektovou kancelář, respektive přesun na specialisty kanceláře. Ti většinou řídí dodavatelský cyklus pro více projektů a proto se u takto koncipované PMO dají pozorovat úspory z rozsahu, které jsou dány dlouhodobými kontrakty.

**Podpora zařízení a služeb.** V počátečních fázích projektu nepředstavuje získání služeb a zařízení vážnější problém, protože jsou identifikovány a zahrnuty do finančních plánů. Problémy se však vyskytují po zahájení projektu a buď je potřeba více služeb a
zařízení, než se původně předpokládalo, nebo údržba má nižší prioritu, než je tomu u jiných projektů. Při vyjednávání a dodatečné podpoře zařízení a služeb je PMO v lepší pozici, než by byl samotný projektový manažer. Primární přínos pro projektového manažera je sejmutí těžkých vyjednávání.

**Rozvoj projektového týmu.** Základní funkcí PMO je formování projektového týmu, které bylo dříve v odpovědnosti projektového manažera. Po převzetí těchto funkcí PMO se plně projeví možnosti a schopnosti kanceláře efektivněji vyjednávat s funkčními manažery a PMO tak může ustavovat týmy, které mají potřebnou strukturu a odborností. Dále má také kancelář daleko detailnější a komplexnější informace o disponibilních zdrojích vzhledem k právě probíhajícím a připravovaným projektům. V tomto kontextu má rozvoj týmu představovat spíše technické vlastnosti týmu. Vzájemná součinnost, komunikace a vývoj členů týmu jsou pak již v kompetencích jednotlivých projektových manažerů.

**Ozdravění projektu.** Pokud se projekt neustále zpožděuje, významně překračuje rozpočet nebo se nedrží v rozsahu vymezeném specifikací, jedná se o nezdravý projekt. Takový projekt je možné ozdravit přeplánováním celého projektu s novou specifikací a detailním finančním plánem. K ozdravění projektu je vyžadována skladba týmu se speciálními znalostmi a zkušenostmi. Projekty, které se dostanou do fáze, že již není možné zvratit vzniklou nepříznivou situaci, spoléhají na formování samostatného specializovaného týmu na zahájení ozdravování projektu. Udržovat takto vyškolený tým, který by byl v záloze pro případ nutnosti zahájení ozdravovacích prací, je však nákladné. Z tohoto důvodu se původní projektové manažerům spoléhají na PMO, která udržuje vysoce kvalifikovaný udržovací tým, který má také funkci projektového týmu pro každodenní řízení projektů.

**Výsledky firmy.** Zvyšování výkonu firmy je přímo závislé na volbě projektů, které budou zahrnuty do projektového mixu. Je nutné, aby podporovaly strategické a firemní cíle a dobře implementovaly proces, který zaručí růst hodnoty společnosti. Má-li kancelář
pravomoc dohlížet na veškeré projekty, je velice snadné zkontrolovat finanční zdraví jednotlivých projektů a posoudit, který projekt přispívá k plnění cílů a růstu hodnoty společnosti. Zvláště důležité jsou pak centralizované funkce sledování realizace projektů, které při aplikaci v reálném čase poskytují komplexní přehled nad portfoliem projektů.

1.2.4 Systém měření v rámci projektové kanceláře
Projektová kancelář by měla implementovat tři základní oblasti měření velikosti produktivity výsledků úspěšnosti. První oblastí je měření výkonnosti samotné projektové kanceláře, aby si udržela schopnost sebezdokonalování. Další oblastí je měření výkonnosti projektového týmu, které napomáhá významně zlepšovat výsledky projektu. Posledním měřenou oblastí je vrcholový management. V této oblasti je zapotřebí sledovat především schopnost efektivně čerpat zdroje a správně nastavit priority při tvorbě projektového mixu. Smyslem měření je řídit všechny tři oblasti tak, aby to bylo přínosné pro podnik jako celek. Z toho vyplývá, že je zapotřebí nastavit pravidla pro měření pro projektovou kancelář tak, aby byla jasně definována a měla motivační charakter. Když si organizace stanovuje svůj roční plán, kterého by chtěla dosáhnout, projekty a projektové řízení jsou hlavním prostředkem k dosahování těchto cílů. Proto platí, že čím více projektů je dokončeno, tím větší je šance splnit cíle, avšak za předpokladu správně zvolených projektů. PMO poskytuje velké množství různých údajů zainteresovaným stranám. Hodnoty z těchto výstupů by měly být zobrazovány s ohledem na tři základní veličiny měření14:

- zkracující se cyklus projektů;
- více dokončených projektů ve fiskálním roce při zapojení stejného počtu zdrojů;
- hmatatelnější přispívání k dosažení cílů organizace ve smyslu snižování nákladů a zvyšování ukazatele návratnosti investic.

14 Pramen [4], kapitola 22: PMO Measurement System
Z výše uvedených prvků je následně možné odvodit klíčové ukazatele měřícího systému PMO:

**Počet dosažených jedincí cílů** - úspěšná PMO vykazuje meziroční nárůst tohoto ukazatele. Toho je docíleno především větším počtem dokončených projektů, lepším řízením zdrojů, nižším počtem projektů s nedodržením některého z faktorů trojimperativu, atd. Za jednotkové cíle lze považovat čístý korunový zisk, korunová čistá současná hodnota, jednotky hodnota pro vlastníky a jiné měřitelné jednotky.

**Délka projektového cyklu ve dnech** - čím je projektový cyklus kratší, tím více projektů je realizováno. Při zkracování doby trvání projektu roste ukazatel návratnosti investic pro společnost. Současná doba trvání představuje plán disponibilního času, který je investován na dokončení projektu. Při využití disponibilního času na dokončení více projektů roste také ukazatel návratnosti investic.

**Počet dokončených projektů** - za předpokladu, že za projekt je považován pouze takový projekt, který přispívá k dosažení cílů organizace, je úkolem PMO aktivně se podílet na růstu počtu dokončených projektů bez nárůstu zdrojů.

Kombinací prvních dvou ukazatelů vzniká poměr, který se nazývá denní projektová hodnota (Project Value Days). Denní hodnota udává jaký je průměrný počet cílových jednotek za den. Tento ukazatel se využívá při měření dopadů PMO na organizaci. Základním předpokladem je, že PMO zvyšuje efektivnost celého procesu, proto se musí tento poměrový ukazatel každoročně zlepšovat. Jako vhodné se jeví provést roční audit a porovnat plánovanou hodnotu se skutečnou, neboť v některých případech je možno měřit dopady až několik měsíců po implementaci.

Dalším měřítkem je počet dokončených projektů. V tomto případě se předpokládá, že organizace má více projektů, které čekají na přidělení zdrojů, než kolik je zdrojů na dokončení těchto projektů. Pokud budou současně projekty urychleny a PMO bude eliminovat zbytečné průtahy při jednotlivých činnostech, zdroje budou dříve disponibilní pro práci na dalších projektech. Jelikož správně fungující PMO by měla zabránit špatnému vedení projektu již od samého
počátku, snižuje se tak počet víceprací a oprav. Tímto způsobem projektová kancelář výrazně zvyšuje počet dokončených projektů. Posledním ukazatelem může být průměrný projektový cyklus. Jde jen o jiný pohled na hodnotu, kterou PMO organizaci přináší. Čím dříve je projekt dokončen, tím dříve je vytvořena hodnota pro společnost. PMO často na svou obhajobu udává, že letošní projekty jsou neporovnatelné s těmi loňskými. Je třeba si uvědomit, že úkolem PMO je přispívat ke zkracování projektového cyklu a proto by i u mírně složitějších projektů měla hodnota klesat. Při měření na celém portfoliu projektů by již měly být hodnoty naprosto objektivní.

1.3 Projektové řízení v České republice
Stejně jako ve světě tak i v České republice dochází k základnímu posunu v postoji k vykonávání jednotlivých aktivit ve společnostech. Již delší dobu lze pozorovat, jak čím dál více společností přechází na koncept projektového řízení\textsuperscript{15}. Přestože úroveň tohoto snažení je u jednotlivých společností velice rozdílná, lze i tyto snahy považovat za významný krok směrem k všeobecnému rozšíření projektového řízení.

1.3.1 Projekty společností
Pro projekty, které společností vedou, je charakteristické, že průměrné náklady jsou vyšší než 1 milion Kč, což bylo společné pro 70 % projektů. Délka trvání je pro tři čtvrtiny projektů plánována v rozmezí od 3 do 12 měsíců. Projektový tým je složen z 5 – 10 členů a nejčastěji se řeší projekty spjaté s modernizací IT, restrukturalizací interních procesů a vývojem nových výrobků.

\textsuperscript{15} Pramen [11], Studie společnosti Ernst & Young
Problematickou oblastí i nadále zůstává úspěšnost projektů. Přes neustále se zlepšující situaci je stále 6 % veškerých projektů zrušeno nebo pozastaveno před plánovaným termínem dokončení. Pozdě dokončených projektů je okolo 34 % a je pro ně typické, že dobu plánovaného trvání překročí až o 20 %. K překročení rozpočtu dochází asi u 27 % a výše tohoto překročení je opět až 20 %. Projektů, které jsou dokončeny včas a bez překročení plánovaného rozpočtu je méně než dvě třetiny.

Hlavními příčinami neúspěch projektů jsou:

- změny v rozsahu a definici v důsledku vnějších změn;
- nejasnosti ve vedení a organizaci projektů;
- příliš optimistické plánování nebo sestavování rozpočtu;
- změna rozsahu zapříčiněná špatnou definici předpokladů;
- špatná orientace v dílčích výstupcích projektu.

16 Pramen [12], Typy projektů a projektový tým
1.3.2 Počet projektů

1.3.3 Rozsah projektů a náklady
Průměrný rozpočet projektů má klesající tendenci. U velkých projektů, které mají rozpočet více než 2 miliony Kč, jde o pokles z 69 % v roce 2007 na 49 % v roce 2008. Další příznačnou charakteristikou pro projekty je jejich neustálé zkracování. Zatímco v roce 2007 bylo poměrně zastoupení projektů přesahujících 9 měsíců 59 %, v roce 2008 jejich počet poklesl až k 34 %.

---

17 Pramen [12], Počet projektů
1.3.4 Hodnocení úspěšnosti projektu

Včasné dokončení a nepřekročení rozpočtu jsou jedny ze základních charakteristik úspěšných projektů. V oblasti úspěšnosti projektů bylo dosaženo významného zlepšení, kdy bylo zaznamenáno zlepšení z necelých 50 % úspěšných projektů v roce 2006 na 58 % v roce 2008. Naopak procento pozastavených projektů se v podstatě v čase nemění a drží se na hranici 6 %. Při výpočtu nákladů ušlé příležitosti vlivem neúspěšných projektů existuje stále významný počet společností, které nedokáží určit velikost nákladů ušlé příležitosti. Jejich poměr se pohybuje okolo 32 %.

---

18 Pramen [12], Úspěšnost projektů
1.3.5 Překroční rozpočtu a termínu


Obrázek 13: Překročení termínu a rozpočtu

1.3.6 Projektoví manažeři

V tomto případě je potřeba se podívat na to, kdo je skutečně zodpovědný za vedení projektu. V českém prostředí ještě stále není výjimkou, že projekt řídí někdo jiný než je osoba projektového manažera. Naštěstí je i v této oblasti v poslední době možné pozorovat zvyšující se poměr „skutečných“ projektových manažerů, kteří jsou za průběh projektu zodpovědní. Společnosti si uvědomují důležitost projektového řízení a proto více než polovina dotázaných společností má více než 20 zaměstnanců s pracovním zaměřením na řízení projektů.

19 Pramen [12], Překročení rozpočtu a termínu
1.3.7 Vnímání projektových manažerů

V poslední době se zlepšuje vnímání znalostí a zkušeností s věcnou a technickou náplní projektů u projektových manažerů. V současné době se až 98% společností domnívá, že jejich projektoví manažeři jsou odborníci na svých místech, alespoň co se týče technické stránky věci. Na druhou stranu stále převládá názor, že většina projektových manažerů se dostatečně neosvojila základní techniky a nástroje projektového managementu. Přestože jejich počet se zvýšil ze 17% v roce 2007 na 27% v roce 2008, toto číslo stále svědčí o nedostatečné připravenosti projektových manažerů.

20 Pramen [12], Projektoví manažeři
1.3.8 Projektová kancelář
S rostoucím počtem souběžných projektů a s klesající dobou trvání těchto projektů se zvyšují nároky na projektovou kancelář. V současné době 34 % společností nemá orgán, který by vykonával činnost projektové kanceláře. Pokud by se však zkoumaný vzorek zúžil pouze na společnosti s 1000 a více zaměstnanci, byla by tato absence zaregistrována pouze u 11 % z nich.

Pro 43 % společností má PMO na starost okolo tří čtvrtin veškerých projektů, které se ve společnosti realizují. Mezi hlavní kriteria, která určují, zda bude mít projekt na starost PMO patří především trvání projektu a velikost interních/externích nákladů. Dále je to také strategický záměr projektu, jeho komplikovanost nebo typ zákazníka/projektu. Typická PMO má 2 – 5 zaměstnanců.

---

21 Pramen [12], Vnímání projektových manažerů
1.3.9 Kvalita projektové kanceláře

Dvě třetiny společností se domnívají, že práce PMO se zlepšuje, avšak pro vnímání jako kvalifikované a kompetentní se vyslovilo pouze 13 %. Pozitivní sentiment však přetrvává, neboť jako zlepšující se byla považována 25 % společností v roce 2006 a v roce 2008 to bylo již 68 %. Obecně však převládá názor, že PMO mají stále co zlepšovat.

---

22 Pramen [12], Projektová kancelář
1.3.10 Celkové hodnocení projektového řízení

Úroveň projektového řízení je obecně vnímána lépe než v předchozích letech. Pro 34 % je stále potenciál pro zlepšení a to zejména s ohledem na budoucí potřeby společností. Mezi největší přínosy řízení projektů patří koordinace projektů a řízení zdrojů a standardizace metod řízení projektů.

---

23 Pramen [12], Kvality PMO
Obrázek 18: Úroveň projektového řízení 24

Jak podle Vašeho názoru funguje řízení projektů ve Vaší společnosti?

- je vynikající: 25%
- urovnatelně s průměrem v daném odvětví nebo lepší: 34%
- pro naše účely dostatečně: 35%
- s ohledem na naše budoucí potřeby je nutné zlepšení: 27%
- nevyhovuje našim současným potřebám: 5%

V čem je podle Vašeho názoru řízení projektů pro Vaší společnost přínosem?

- koordinace projektů a řízení zdrojů: 39%
- zviditelnění všech probíhajících projektů: 18%
- standardizace metod řízení projektů: 5%
- zrychlení většiny projektů: 20%
- lepší kontrola rozpočtu a jeho dodržování: 13%
- jiný: 5%

---

24 Pramen [12], Celkové hodnocení