

MENDELOVA UNIVERZITA V BRNĚ
Fakulta regionálního rozvoje a mezinárodních studií

Ústav projektového řízení

**SPECIFIKA ŘÍZENÍ PROJEKTŮ V PROJEKTOVÉM
PORTFOLIU**

Diplomová práce

Vedoucí práce:

Doc. Ing. Pavel Máchal, CSc., prof.h.c.

Autor práce:

Bc. Veronika Blechová

Brno 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Význam přesného definování rozsahu projektu pro dosažení kvalitního výstupu projektu“ vypracovala samostatně a veškeré použité prameny a informace uvádím v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a v souladu s platnou Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací.

Jsem si vědom/a, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity, že předmětná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne:

.....

podpis

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala svému vedoucímu diplomové práce panu Doc. Ing. Pavlu Máchalovi, CSc., prof.h.c., za odborné vedení práce, cenné rady a připomínky, vstřícný přístup a podporu během zpracování této diplomové práce.

Abstrakt

BLECHOVÁ, V. *Specifika řízení projektů v projektovém portfoliu*. Diplomová práce. Brno: Mendelova Univerzita, 2017.

Tato diplomová práce se zabývá specifiky řízení projektů v projektovém portfoliu. V teoretické části jsou popsány základní pojmy související s problematikou diplomové práce, jako je projekt, program a portfolio. Následně jsou vysvětleny projektové standardy a certifikace projektového řízení. Další kapitola je zaměřena na portfolio management, kde jsou specifikovány fáze, které řízení portfolia provázejí. V poslední části této kapitoly jsou popsány metody a techniky pro lepší řízení portfolia projektů včetně softwarové podpory. V další kapitole diplomové práce jsou formulovány, pomocí dotazníkového šetření, nejčastější chyby a nedostatky vyskytující se v řízení projektového portfolia. Dále je vytvořen soubor dokumentů a formulářů přispívající k efektivnímu řízení projektů v projektovém portfoliu. Poslední kapitola je zaměřena na shrnutí výsledků, diskuzi a doporučení.

Klíčová slova

projekt, program, portfolio projektů, projekt management, portfolio management, projektová kancelář, zakládací listina projektu

Abstract

BLECHOVÁ, V. *Specifics project management in the project portfolio management*. Master Thesis. Brno: Mendel University, 2017.

This Master thesis deals with specifics of project management in the project portfolio. In the theoretical part are describes the terms associated with the subject of diploma, specifically project, program and portfolio project. This chapter explains project standards and project management certification. The next chapter deals with portfolio management. There are explained phases which portfolio accompanies. The last theoretical parts are describes methods and techniques for better project portfolio management, including software support. In the next chapter of the Master thesis are formulated the most common mistakes and shortcomings occurring in the management of the project portfolio, using the method of a questionnaire survey. Next is created a set of documents and forms contributing to effective project management in the project portfolio. The last chapter is focuses on the results, discussion and recommendations.

Keywords

Project, program, portfolio, project management, portfolio management,
Project Management Office, project charter

Obsah

Úvod.....	9
1 Cíl práce a metodika	10
2 Literární rešerše	11
2.1 Projekt, Program, Portfolio	11
2.1.1 Projekt.....	11
2.1.2 Program	16
2.1.3 Portfolio.....	17
2.2 Světové standardy a certifikace projektových manažerů	20
2.2.1 Světové standardy a metodiky projektového managementu	20
2.2.2 Certifikace projektových manažerů a systémů řízení projektů	21
2.2.3 Role manažerů a projektový tým.....	23
2.2.4 Projektová kancelář	25
3 Portfolio management.....	27
3.1 Sběr a vyhodnocení podnětů projektového portfolia	29
3.2 Analýza portfolia projektů	33
3.3 Plánování a implementace projektového portfolia.....	34
3.4 Řízení projektového portfolia	37
3.6 Metody a techniky pro řízení portfolia.....	42
3.7 Softwarová podpora řízení portfolia projektů	50
4 Analýza problémů řízení projektů v projektovém portfoliu	56
4.1 Dotazníkové šetření.....	56
4.2 Výsledky dotazníkového šetření	57
4.3 Klíčové zjištění.....	72
5 Soubor dokumentů a formulářů	73
6 Shrnutí výsledků, diskuze a doporučení	77
6.1 Shrnutí výsledků a diskuze.....	77
6.3 Doporučení a návrhy	82

Závěr	86
Seznam použitých zdrojů a literatury	88
Seznam zkratk	93
Seznam obrázků, tabulek a grafů	94
Seznam příloh	95

Úvod

Slovo projekt patří v současnosti k velmi používaným pojmům. Je ale důležité pochopit, co to projekt je. Není totiž projekt jako projekt. Lidstvo projekty realizuje už starověku, příkladem jsou egyptské pyramidy nebo starověké chrámy, které byly realizovány architekty, umělci, králi apod. S postupem času se mnohé změnilo. Vznikly mezinárodní standardy projektového řízení, které mají být nápomocny při realizaci projektů. Každý projektový manažer by měl být s těmito standardy obeznámen a v nejlepším případě podle některého i certifikován.

Ekonomické, sociální a technologické změny provází každý podnik a stejně jako jeho okolí jim podléhá. Prostředí se neustále mění. Příčiny těchto změn jsou různé. Může se jednat o stále větší zohledňování životního prostředí, za zmínku stojí také globalizace, důsledky krizí, které postihly zemi v minulých letech apod. Tyto nečekané příčiny ovlivňují podnik ve všech směrech, musí být schopen určité změny předpokládat, a pokud nastanou, tak je co nejrychleji řešit a snažit se jim přizpůsobit.

V každém podniku nastane i taková situace, kdy bude zapotřebí řešit více projektů a ke každému z nich se musí přidělovat finance, materiál a personál. Neexistuje podnik, který by měl neomezené zdroje. O všechny zdroje si projekty v organizaci navzájem konkurují. Na co všechno to bude mít vliv? Vlivů může být celá řada. Za zmínku stojí kvalita lidských zdrojů, vedení podniku, které dostatečně nepodporuje své zaměstnance, na splnění stanoveného strategického cíle, v portfoliu jsou nesprávné projekty apod. Organizace by tedy měla být schopna rozhodnout o zařazení projektů do portfolia nebo naopak o potřebném vyřazení projektů. Podnik se musí naučit správně financovat, všechno včas plánovat apod. Pokud organizace není schopna reagovat správně a včas na možné problémy, může mrhat zdroji finančními, technologickými, hmotnými ale i personálními. Kvůli výše zmíněným vlivům je velmi důležité, aby v portfoliu byl správný počet a typ projektů, zavedení jednoznačného zadání a díky tomu dosažení strategického cíle, průběžné sledování dosahování stanoveného cíle apod. K tomu, aby projekty byly intenzivně a systematicky řízeny, napomůže projektová kancelář.

V České republice je projektové řízení a projektový manažer běžným pojmem. Vyskytuje se zde, ale otázka jestli firmy jsou schopny správně projektové řízení ovládat, jestli správně a efektivně využívají nástroje a techniky ke snadnějšímu dosažení strategických cílů apod.

1 Cíl práce a metodika

Cílem práce je analyzovat problémy řízení projektů v projektovém portfoliu, získat přehled o těchto problémech a formulovat jeho závěry. Druhým stanoveným cílem je vytvoření souboru dokumentů a formulářů přispívající k efektivnímu řízení projektového portfolia.

Tato diplomová práce je členěna na sedm kapitol. Na začátku diplomové práce jsou popsány základní pojmy, které souvisí s projektovým řízením. Nejdříve je definován projekt, program a portfolio. Dále světové standardy projektového řízení a certifikace projektových manažerů. V třetí kapitole je popsáno samotné řízení portfolio managementu, kde jsou podrobněji vysvětleny jeho fáze, kterými jsou sběr a vyhodnocení podnětů projektového portfolia, dále analýza, plánování a implementace. Vysvětleny jsou také pojmy jako role projektového manažera, portfoliového manažera a projektová kancelář. V závěru této kapitoly jsou definovány metody a techniky řízení portfolia a některé SW nástroje. Součástí práce je dotazník, díky kterému jsem získala přehled nejvíce se vyskytujících problémů u řízení projektů v portfoliu společností. Pátá kapitola je zaměřena na dokumenty a formuláře, které přispívají k efektivnějšímu řízení projektů v projektovém portfoliu. Autorka si vybrala šest dokumentů, které jsou blíže vysvětleny a v přílohách jsou uvedeny jejich návrhy. Šestá kapitola obsahuje shrnutí výsledků, diskuzi a doporučení.

Diplomová práce je vypracována logicky a systematicky. Obsahuje rozsáhlou literární rešerši k řešené problematice a pro její podklady autorka využila doporučenou literaturu a další volně dostupné materiály. Autorů zabývajících se přímo řešenou problematikou je málo, přesto za zmínku stojí především Dvořák, Mareček a kol. (2011), Doležal a kol. (2012), Fotr, Souček (2015), Svozilová (2011), Doskočil (2016), Máchal a kol. (2015). Co se týče zahraniční literatury, tak je úroveň rozsáhlejší. Cenné příspěvky jsou od autorů WYSOCKI (2010) nebo také od PHILLIPSE (2013). Lze čerpat i z internetových zdrojů, kde jsou také velmi důležité poznatky.

2 Literární rešerše

V této kapitole budou přiblíženy a vysvětleny pojmy související s problematikou řízení projektů v projektovém portfoliu, je důležité si vymezit některé základní pojmy pro lepší srozumitelnost diplomové práce.

2.1 Projekt, Program, Portfolio

Jednotlivé projekty jsou seskupeny do programů a programy do portfolií. Projekt je jedinečný proces sestávající z řady činností. Program je skupina souvisejících projektů a portfolio je sbírka projektů či programů, které spolu nemusí nutně přímo souviset. Cílem je naplnění strategických cílů firmy (Vacík, 2014). Často dochází k zaměnění těchto pojmů, proto je důležité si tyto pojmy definovat blíže.

2.1.1 Projekt

Projekt je nejdůležitější prvek projektového řízení. Pod pojmem projekt podle Dolanský a kol. (1996) je možné si představit množinu činností mající:

- formální začátek a konec,
- specifický cíl, který má být jeho realizací naplněn,
- přidělené zdroje a determinanty potřebné pro realizaci,
- s vytvořením tohoto produktu jsou vždy spojená rizika.

Dle PM PMBOK (2004): „Projekt je dočasné úsilí podniknuté pro vytvoření jedinečného produktu, služby nebo výsledku“.

Dle IPMA ICB v 3.2 je projekt definován jako: „Jedinečný časově, nákladově a zdrojově omezený proces realizovaný za účelem vytvoření definovaných výstupů (naplnění projektových cílů) v požadované kvalitě a v souladu s platnými standardy a odsouhlasenými požadavky.“

Atributy, které charakterizují projekt

Projekt má *jedinečný účel*. Projekt je aktivita s předem dobře definovaným cílem. Aby bylo dosaženo předem definovaného cíle, musí být projekt rozdělen do dílčích úkolů. Projekt vyžaduje pečlivou koordinaci a řízení v oblasti časového plánování, nákladů, vzájemných vztahů mezi činnostmi a výstupy z činností, protože projekt chápeme jako komplexní problém.

Projekt je dočasný. Je *časově omezený*. Zatímco produkty projektu mohou přetrvat i několik staletí, projekt musí mít jednoznačně definován začátek a konec. Po ukončení projektu se vrací fungování společnosti do normálního provozu.

Projekt vyžaduje *zdroje*. Pomocí nich se projekty realizují. Zdroje jsou lidské, finanční a materiální. Materiální zdroje jsou využívány zdroji lidskými, lidé spolu musí spolupracovat. Zdroje musí být dostupné a také se musí navzájem snášet. Někteří lidé totiž spolu nemohou například pracovat, protože mezi sebou mají nějaké neshody a stejně tak je tomu u materiálu, někdy se může stát, že použití jednoho materiálu vyloučí jiný materiál.

Unikátnost. Každý projekt obsahuje prvky, které jsou unikátní. Není možné, aby dva projekty byly totožné. Každý projekt se provádí pouze jednou a téměř v každém případě na něm pracuje jiná skupinka lidí. Podobnost vyloučit samozřejmě nelze. Některé projekty mohou mít stanovený podobný cíl.

Nadprůměrné riziko. Jsou to veškerá rizika, která ohrožují projekt, tzn. cíle, čas a náklady. Podílí se na tom celá řada různých lidí, každý má jiné priority a cíle, daná věc se v daných podmínkách ještě nedělala, tudíž je pravděpodobné, že se něco pokazí.

Souvztažnost. Projekt, který probíhá v organizaci, má obvykle vztah k dalším projektům a má vztah ke standardům uplatňovaným v organizaci a k existujícím operacím. Jednotliví funkční oddělení jako je marketing, výroba, finance, spolu spolupracují. Měl by zde být definován vzájemný vztah. Marketing je například zapojen do počátku projektu, výroba v polovině a na konci, finance na začátku, účetnictví na konci. Vedoucí projektu se má zabývat i vztahy s vedením a se zákazníkem. Má udržovat tyto vztahy zřetelné (Vytlačil, 2008).

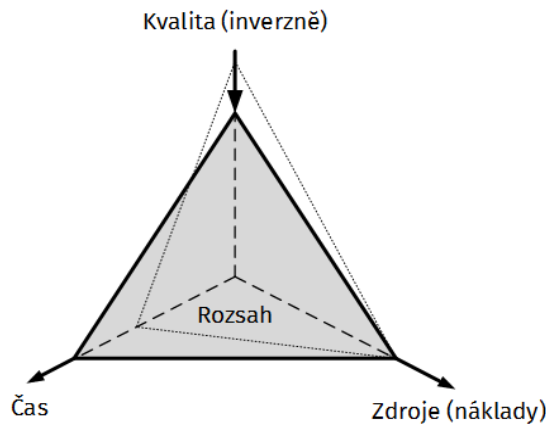
Trojimperativ projektu

Podle Schwalbe (2007) je každý projekt omezen plánovaným rozsahem, časem a náklady. Tyto tři základní elementy tvoří trojimperativ. Aby projektový manažer dosáhl úspěchu, musí tyto limity brát v potaz a snažit se tyto často vzájemně protichůdné cíle sladit. Také se každý projektový manažer musí rozhodnout, který z aspektů trojimperativu je pro jejich projekt nejdůležitější.

Dále Schwalbe (2007) ve své knize uvádí, že aby byl projektový trojimperativ zvládnut, znamená to dělat kompromisy mezi cíly vztahujícími se k rozsahu, času a nákladům. Aby se dosáhlo plánovaného rozsahu a doby projekty, bude se muset například zvýšit

rozpočet projektu. Aby se dosáhlo plánovaných finančních a časových cílů, je možné redukovat rozsah.

Jak tedy projekt správně řídit? Úspěšným řízením projektu se podle definice rozumí současné splnění všech tří rovin trojimperativu: Rozsahu, času a nákladů.



Obrázek 1: Trojimperativ projektu se čtyřmi veličinami (Zdroj: PM Consulting, 2015)

Rozsah: Jakou práci je třeba v rámci projektu udělat? Jaký jedinečný produkt, službu nebo výstup zákazník či sponzor projektu očekává? Jak bude rozsah ověřen.

Čas: Jaký je harmonogram projektu? Kdo bude schvalovat změny v harmonogramu projektu? Jak dlouho by měla práce na projektu trvat? Jak bude tým monitorovat aktuální stav projektu ve vztahu k časovému rozvrhu?

Náklady: Jaký je rozpočet projektu? Kdo bude schvalovat změny rozpočtu? Kolik by měla realizace projektu stát? Jak budou náklady sledovány?

Kromě základních elementů rozsahu, času a nákladů je důležité brát v potaz další faktor, a tím je kvalita. Ta souvisí se spokojeností zákazníka či sponzora. Proto se někdy setkáváme i s termínem čtyřimperativ. Pokud projektový tým opomine zájmy zákazníka či sponzora, tak se může stát, že jejich projekt i přes dosažení plánovaného rozsahu, času a nákladů, neuspěje.

Životní fáze projektu

Každý projekt má svůj začátek a konec, má charakter procesu, který se neustále vyvíjí. Jeho cílem je zlepšit podmínky pro kontrolu procesů a zvyšuje pravděpodobnost, že projekt bude úspěšný. V rámci svého životního cyklu se projekt nachází v různých fázích (Fiala, 2004).

Svozilová (2011) ve své knize uvádí obecný popis životního cyklu projektu:

Konceptuální návrh – v této fázi probíhá:

- formulace primárních záměrů,
- vyhodnocení přínosů a dopadů realizace projektů,
- odhad nákladů a času nezbytného na vlastní realizaci projektu,
- předběžná analýza rizika.

Definice projektu – zpřesnění výstupů první fáze, kde probíhá:

- diverzifikace cílů,
- výčet subsystémů a jejich vnitřních rozhraní,
- příprava metodik a disponibilních zkušeností a dovedností,
- určení zdrojů,
- nastavení reálného časového rámce, propočet nákladů, definice rizik a předpokladů pro omezení jejich dopadů,
- příprava zpracování podrobných plánů pro realizaci projektu.

Produkce – neboli vlastní realizace či pořízení projektu.

- řízení prací a subdodávek,
- kontrola, jestli jde vše podle časového harmonogramu a rozpočtu,
- zřízení komunikace, včetně pořizování nezbytné projektové dokumentace,
- revize kvality a účinnosti dosažených dílčích cílů,
- ověřování výstupů,
- tvorba plánu posily v operačním období.

Operační období (implementace) – vlastní aplikovatelnost předmětu projektu.

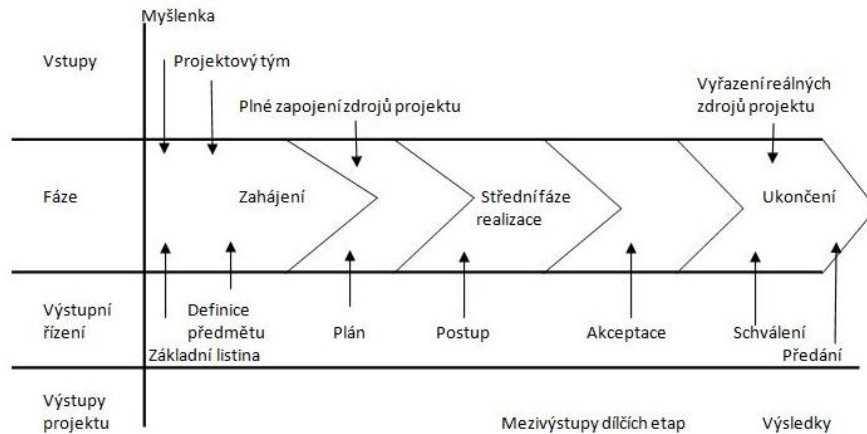
- předmět projektu se integruje do existujících systémů společnosti uživatele,
- posouzení technologických, sociálních a ekonomických účinků realizovaného projektu s ohledem na konceptuální návrh v určeném časovém období,
- zpětná vazba pro navrhování příštích projektů,
- hodnocení úrovně spolupracujících systémů – podniků.

Vyřazení (uzavření) projektu

- přeřazení projektu do stádia podpory a do odpovědnosti organizace, která podporu umožňuje,
- převedení zdrojů na jiné projekty (např. pracovníků nebo technologií),

- vypracování poučení a získaných znalostí z řízení daného projektu.

Na níže uvedeném obrázku číslo 2 jsou znázorněny fáze životního cyklu, kde jednotlivé realizační aktivity jsou rozděleny do logického časového pořadí, který má za cíl zdokonalit podmínky pro přezkoumání, kontrolu jednotlivých procesů.



Obrázek 2: Životní fáze projektu (Zdroj: Svozilová, 2011)

Obrázek také ilustruje, že v jednotlivých etapách projektu dochází k postupnému včlenění zdrojů projektu od čistě myšlenkových vstupů po plné užití všech fyzických i materiálních zdrojů realizace. Na druhé straně jsou po sobě vytvářeny výstupy projektu. Tyto výstupy mají charakter výsledků výkonu řízení a vlastního produktu projektu. Hlavním cílem je tedy vytvoření vlastního produktu projektu.

Doskočil (2013) ve své knize uvádí základní charakteristiky projektu jeho celého životního cyklu, které by se měly neustále sledovat. Patří sem především rozsah projektu, čas, jeho zdroje, náklady, kvalita a rizika.

Rozsah projektu. Aby byl projekt realizován, je potřeba vykonat práci v určeném množství, která určí rozsah projektu. Rozsah je definován strukturováním projektu, který rozloží projekt na menší části, subprojekty, etapy, souhrnné činnosti a definuje vazby mezi nimi. Strukturování projektu vzniká pomocí analýzy „shoda dolů“ (top-down) nebo „zdola nahoru“ (Botton-up). Po vytvoření struktury projekty se vytvoří WBS, kde je jejím cílem rozložit rozsah práce na lépe říditelné balíky. Podle těchto balíků je možné snadněji plánovat a řídit. Potřeba jde zde charakterizovat i milníky, které představují klíčové etapy, okamžiky, kdy má dojít ke kontrole realizace dané etapy projektu.

Časová analýza. Přístupuje zvláště ke každé činnosti projektu, kde určuje nejdříve možné a nejpozději přípustné termíny začátků a konců realizace činností, časové rezervy a termíny nejdříve možné dokončenosti celého projektu.

Zdrojová analýza. Analýza posuzuje časový průběh nároků čerpání zdrojů a její dostupné množství. Cílem často bývá potřeba co nejmenších zdrojů a dodržení limitů zdrojů či jejich stejného čerpání.

Nákladová analýza. Tato analýza určuje nejvhodnější průběh projektu z hlediska vzájemného vztahu mezi časem a náklady, které jsou potřeba pro realizaci projektu. Součástí analýzy je definování druhů nákladů, přiřazení k balíkům práce (hierarchická struktura nákladů, CBS), vyhotovení výsledných nákladových sestav apod.

Rizika. Každý projekt sebou nese rizika. Plyne to i z jedné definice projektu, která říká, že každý projekt je jedinečný a zainteresované strany tudíž nedisponují žádnou znalostí, o tom, co se vše může během realizace projektu přihodit. Riziko lze měřit pravděpodobností, že se projekt nepodaří realizovat podle stanovených parametrů (Doskočil, 2013).

Kvalita znamená měřítko dodržení definovaných cílů projektu.

2.1.2 Program

Pod pojmem program si můžeme představit skupinu věcně souvisejících, společně řízených projektů a změn za účelem dosažení cílů programu. Jedná se o rozsáhlé vnitřně členěné soustavy projektů a subprojektů, jejichž jednotlivé části se mohou nacházet v různých stádiích svého životního cyklu, a které mají prvky, jež je tematicky navzájem spojují (Vacík, 2014).

Dle standardu ICB v 3.1 je program: „*Skupina věcně souvisejících, společně řízených projektů a organizačních změn, které byly společně spuštěny za účelem dosažení cíle programu. Součástí programu mohou být i další činnosti, které nejsou přímou součástí jednotlivých projektů zahrnutých do programu. Přínosy programu lze zpravidla očekávat až po ukončení celého programu.*“

Základní složky portfolia projektů netvoří pouze jednotlivé projekty, ale také programy. Programy tvoří také soubory určitých projektů, které jsou však vzájemně závislé a směřují k dosažení společného cíle (Fotr a Souček, 2015).

Charakteristiky programu

Program může obsahovat projekty, komplexní projekty, ale i organizační změny a jiné činnosti, které nepatří do projektů zahrnutých do programů.

Všechny projekty a součásti, které budou zahrnuty do programu, nemusí být známy při definici programu. Cíle programu nemusí být popsány do detailu, nemusí jít do velké hloubky. Charakteristickým rysem programu je vysoký podíl změn (*Projectmanagementinstitute, 2008*).

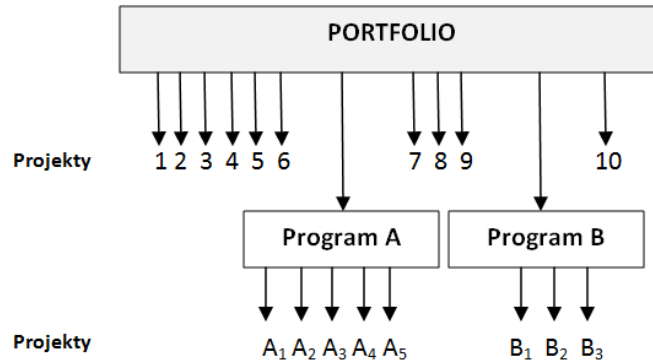
2.1.3 Portfolio

Pod pojmem portfolio lze chápat soubor projektů a programů, které nemusí být nutně propojeny a které byly sloučeny za účelem řízení, kontroly, koordinace a optimalizace portfolia jako celku. Portfolio řídí zpravidla manažer portfolia. Zjednodušeně lze říci, že portfolio je sestaveno proto, aby se realizovaly ty správné věci, a projekty a programy dělaly věci správně.

Definice portfolia podle standardu ICB v 3.1 zní: *„Portfolio projektů je soubor projektů a případně programů, které nemají společný cíl, a které byly dány dohromady za účelem řízení, kontroly, koordinace a optimalizace. Projekty a programy v portfoliu se vzájemně ovlivňují většinou pouze sdílenými zdroji a jejich časovým rámcem.“*

Standard PM Bok definuje portfolio jako skupinu programů, projektů které mají vést k dosažení strategického cíle. Komponenty portfolia lze měřit, třídit a prioritizovat. Můžeme si povšimnout, že standard PM Bok zmiňuje navíc naplnění strategického cíle.

Pro lepší pochopení slouží obrázek číslo 3, kde je vidět, že portfolio projektů je složeno v mnoha případech z programů a nezávislých projektů. Na obrázku vidíme, že portfolio tvoří deset projektů, které jsou na sebe nezávislé a dva programy A, B. Program A zahrnuje pět projektů a program B tři projekty. Celkem portfolio tvoří 18 projektů (Fotr a kol., 2015).



Obrázek 3: Portfolio složené z programů a projektů (Zdroj: Souček, 2015; vlastní zpracování)

Mezi projektem, programem a portfoliem se vyskytují určité rozdílnosti, které se týkají pojetí cíle, vize a strategie, obchodními přínosy a časem a náklady. Z obrázku 4 je patrné, jaké jsou vzájemné vztahy mezi projektem, programem a portfoliem.

	PROJEKT	PROGRAM	PORTFOLIO
CÍL	Dosažení cílů projektu.	Dosažení strategického cíle a strategické změny.	Koordinace, sjednocení s celkovou strategií.
VIZE A STRATEGIE	Jsou ve vztahu pomocí obchodní případu projektu	Jsou realizovány programem.	V rámci portfolia jsou sjednoceny a sledovány.
OBCHODNÍ PŘÍNOSY	Nejsou součástí projektu.	Nejsou součástí programu.	Nejsou součástí portfolia.
ČAS A NÁKLADY	Jsou definovány v obchodním případu a lze je spravovat.	Jsou v rámci programu rozčleněny do projektů.	Jsou založeny na prioritách a cílech portfolia.

Obrázek 4: Specifika projektů, programů a portfolií (Zdroj: Vacík a kol., 2014; vlastní zpracování)

Další rozdíly mezi projekty, programy a portfoliem uvádí Pitaš (2013) ve své knize, kde se zaměřuje na cíle, změny, které manažeři řídí a koordinují, jak probíhá plánování manažerů, řízení a jaká jsou kritéria úspěšnosti.

Tabulka 1: Vymezení rozdílů mezi projekty, programy a portfoliem

	Projekt	Program	Portfolio
Cíle	Projekty mají definované cíle, které se v průběhu realizace projektů rozpracovávají do detailu.	Programy jsou nositeli strategické změny v organizaci. Provázané projekty lze realizovat efektivněji a účelněji.	Portfolia slouží ke koordinaci a optimalizaci programů. Obsah a priority portfolií se stanovují v závislosti na strategických cílech organizace.
Změny	Projektoví manažeři řídí a kontrolují procesy změn projektů.	Programoví manažeři kromě vnitřních změnových procesů program sledují, řídí a kontrolují změny zvnějška.	Manažeři projektových portfolií kontrolují ještě i změny uvnitř a vně organizace.
Plánování	Projektoví manažeři řídí na základě cílů projektů plánování průběhu projektů během doby realizace.	Programoví manažeři zpracovávají přesahy plánů projektů v rámci daného programu.	Manažeři projektových portfolií implementují procesy a komunikační kanály.
Řízení	Projektoví manažeři řídí projektové týmy.	Programoví manažeři řídí jak spolupracovníky v programech, tak i projektové manažery. Jsou nositeli vizí a koordinátory vedení projektů.	Manažeři projektových portfolií koordinují a řídí činnosti optimalizace programů.
Kritéria úspěšnosti	Úspěšnost se měří na základě kvality produktů a projektů, včasnosti dokončení, souladu s rozpočtem a spokojenosti zákazníků	Úspěšnost se stanovuje na základě stupně naplnění požadavků a benefitů stanovených pro program.	Úspěšnost se stanovuje na základě celkové výkonnosti komponent portfolia.
Kontrola	Projektoví manažeři sledují a kontrolují výstupy projektů a jejich soulad se stanovenými cíli.	Programoví manažeři sledují postup dílčích projektů a kontrolují dosažení cílů, časových plánů, rozpočtu a potřeb programu jako celku.	Manažeři projektových portfolií kontrolují celkovou výkonnost a indikátory výhodnosti portfolia.

Zdroj: Pitaš (2013), vlastní zpracování

2.2 Světové standardy a certifikace projektových manažerů

V nynější době existuje velké množství nejrůznějších opatření, vyhlášek, norem apod. V oblasti projektového řízení jsou však standardy jiné. Hlavní důvod je takový, že tyto standardy jsou soupisem těch nejlepších manažerů, kteří si vše vyzkoušeli na vlastní kůži.

2.2.1 Světové standardy a metodiky projektového managementu

Mezi ty nejznámější standardy a metodiky patří PM Bok, IPMA[®] Competence Baseline - ICB, Prince2[®]. Každý se od sebe liší podle toho, kde vznikly, jak byly zpracovány a jeho podkladem, ze kterého byly vytvořeny.

Project Management Body of Knowledge (PM Bok)

Project Management Institute spravuje a udržuje tento standard. Počet členů přesahuje 500 000 a jsou aktivní po celém světě. V nynější době se pracuje na jeho vývoji a zlepšování. Doležal, 2016 ve své knize uvádí, že základním přístupem je procesní pojetí problematiky projektového řízení. Je zde definováno pět hlavních rodin procesů, kde každý proces a jeho kroky, mají definovány své vstupy a výstupy a nástroje transformace, kterými jsou myšleny různé úkony, metody a techniky. Dále je zde definováno deset oblastí znalostí, jednotlivé procesy a jejich vzájemné provázání.

PRojects IN Controlled Environments – PRINCE 2[®]

Aktuálně tuto metodiku udržuje a spravuje společnost AXELOS (www.axelos.com). Současná verze byla revidována v roce 2009.

Mezi základní prvky metodiky PRINCE2 patří:

- *7 hlavních principů*, z nichž samotná metodika vychází. Mj. mezi ně patří jasně definované role a odpovědnosti; zaměření na dodávaný produkt projektu nebo (průběžné) obchodní zdůvodnění projektu aj.
- *7 témat*, kterým musí být věnována pozornost po celou dobu běhu projektu. Jsou to: obchodní případ, organizace, kvalita, plány, rizika, změny a progres.
- *7 procesů*, které v rámci projektu probíhají.

PRINCE2 je reprezentován především společnostmi, které provádí přípravu a certifikaci projektových manažerů podle tohoto standardu. Nemá v ČR své přímé centrální zastoupení (Doležal, 2016).

IPMA® CompetenceBaseline – ICB

Do dokumentu International CompetencyBaseline IPMA shrnula doporučené postupy pro řízení projektů. Jedná se o souhrn potřebných kompetencí projektového managementu. Kompetence doporučují procesní kroky, definují požadavky na kandidáty o certifikaci a nastiňují vazby na ostatní elementy. Kompetencí je celkově 46 a jsou rozděleny do 3 skupin:

- *Odborné* (Technicalcompetences) – 20 kompetencí – (metody, techniky, nástroje)
- *Behaviorální* (Behaviouralcompetences) – 15 kompetencí – (měkké kompetence)
- *Kontextové* (Contextualcompetences) – 11 kompetencí – (integrační a systémové znalosti a dovednosti)

Univerzálnost patří mezi výhody ICB. Kompetence nejsou závislé na jednotlivých společnostech, organizacích nebo ekonomických sektorech. ICB nemá podobu přesně definovaných procesů či jasně definovanou metodiku, dle které by se dal projekt řídit, ale poskytuje sadu vlastností, kompetencí, které by projektový manažer a členové jeho týmu, měly splňovat (Ježková, 2013).

2.2.2 Certifikace projektových manažerů a systémů řízení projektů

Níže uvedený certifikace jsou zaměřeny na posouzení způsobilosti jednotlivců, konkrétních osob o jejich získání, jak řídit projekty a správné zasazení do kontextu projektu. Existují také certifikace, které zde nejsou uvedeny, například ISO 9000, které jsou svázány s trvalou organizací jako celkem.

Výše uvedené standardy a metodiky propagují a poskytují možnost certifikace projektových manažerů.

PMI certifikace

Největší organizací projektového řízení na světě je Project Management Body of Knowledge. Právě podle knihy PMBok, institut PMI provádí certifikace. Tato metodika je nejvíce rozšířena v USA.

U PMI® standardu ve verzi 5 je možné získat šest různých certifikátů:

- CAPM® - *Certified Associate in Project Management*,
- PMI® - SP® - PMI® *Scheduling Professional*,
- PMI® - RMP® - PMI® *Risk Management Professional*,
- PMP® - *Project Management Professional*,
- PgMP® - *Program Management Professional*,
- PMI® - ACP® - PMI® *Agile Certified Practitioner*.

Všechny certifikáty jsou založeny na splnění předpokladů jako je počet hodin vzdělání v PM, na požadované délce praxe apod. Dále je důležité úspěšně splnit test, který je vždy v anglickém jazyce a je totožný po celém světě. Je sestaven pouze z otázek formou abcd. Výjimku tvoří PgMP certifikát, kde musí uchazeč projít také pohovorem, který se uskuteční po složení certifikační zkoušky.

IPMA® certifikace

Přistupuje k certifikaci odlišně. IPMA má čtyřstupňový systém, kde jednotlivé stupně mají odlišné zaměření.

- IPMA® Level A – *Certified Projects Director* - je schopen řídit portfolio nebo program a je schopen používat adekvátní metody a nástroje.
- IPMA® Level B – *Certified Senior Manager* - dokáže řídit pracovníky z několika organizací, schopnost komplexně řídit projekt.
- IPMA® Level C – *Certified Project Manager* - ovládá řízení několika pracovníků různých funkcí v jedné organizaci. Projekty je schopen řídit s omezenou komplexitou.
- IPMA® Level D – *Certified Project Management* - uplatňuje znalosti projektového řízení při práci na projektu, především pro členy projektového týmu. Vhodný také pro studenty.

Výhodou pro některé uchazeče o tuto certifikaci oproti PMI je ta, že ji lze psát v českém jazyce a i přesto je certifikát mezinárodně platný. Platnost certifikátu je pět let, po té může držitel požádat o prodloužení na dalších pět let (Máchal a kol., 2015). Stejně jako u certifikace PMI je důležité splnit předpoklady jako je délka praxe (vyjma stupně D, kdy praxe být nemusí), vyplnit vstupní dokumentaci (například životopis, zprávu o projektu apod.) a za poslední složit úspěšně zkoušku. U stupně A, B, C se zkouška skládá ze dvou částí, a to testu a pohovoru. U stupně D je pouze test. Obtížnost je u každého stupně jiná a většinou jsou rozděleny na tři části (otevřené otázky, uzavřené

otázky a příklad). Příkladem je myšlena nějaká projektová situace, kterou musí uchazeč být schopen vyřešit.

PRINCE2 certifikace

Certifikáty PRINCE2[®] se skládají ze dvoustupňů, které ve své knize definuje Máchal a kol. (2015).

- *PRINCE2[®] Foundation* je základní úroveň s cílem naučit se základy a terminologii v standardu PRINCE2, aby mohl pracovat jako člen projektového týmu. Certifikaci lze získat splněním znalostního testu s výběrem odpovědí. Úspěšné absolvování úrovně Foundation je nezbytné pro absolvování kurzu PRINCE2[®] Practitioner.
- *PRINCE2[®] Practitioner* je druhá úroveň kvalifikace a je vhodná pro ty, kteří řídí projekty, ale i jiným důležitým osobám, které jsou zapojeny do projektů. Zkouška je v podobě případové studie s popisem projektu. Kandidát může při zkoušce používat oficiální publikaci standardu, *Managing Successful Project with PRINCE2[®]*.

Pro získání je nutné splnit test, který se liší náročností a ověřuje znalosti a dovednosti uchazeče. Tento standard je nyní v Evropě i ČR poměrně rozšířený. Platnost certifikátu je neomezená a je vydávána v 19 jazycích, včetně češtiny, slovenštiny a angličtiny. V České republice jsou v těchto třech jazycích pořádány i kurzy.

2.2.3 Role manažerů a projektový tým

Je důležité si uvědomit rozdíl mezi projektovými manažery, programovými manažery a portfolio manažery. Portfolio manažeři se zaměřují na „dělání správných věcí“ a projektoví a programoví manažeři na „dělání věcí správně“.

Role portfolio manažera

Manažer portfolia může být jednotlivec, ale i skupina či řídicí orgán. Jsou zodpovědní za provedení procesu řízení portfolia projektů. Projektoví manažeři by měli rozumět stanovené strategii a to z toho důvodu, že jsou zodpovědní za její reálné dosažení. Přímou strategii ale neurčují. Jejich práce je psychicky náročná, vyžaduje výborné ekonomické znalosti apod. Jeho hlavním cílem je maximalizovat výnosy při přiměřeném riziku a dosáhnout dlouhodobé prosperity. Obecně platí vyrovnanost riziko/výnos formou diverzifikace portfolia. Pokud portfolio manažer není schopen řešit

všechny jeho aktivity, je zřízena projektová kancelář (PMO). Definice projektové kanceláře je popsána níže.

Projektový manažer

Hlavní náplní projektového manažera je řízení projektového týmu, který si sám vybírá. Jeho hlavní funkcí je projekty řídit a ne je vykonávat. Manažer projektu je také organizátor, koordinátor prací na projektech, plánovač a také dohlíží na plnění projektů podle stanovených cílů (Drucker, 2000). Manažer projektu je zvolen na základě dřívějších osvědčení při plnění různých úkolů v organizaci. Manažer projektu nemusí být interním zaměstnancem, může jít také o člověka z venku, který si tím přímo vydělává. Před každým projektem by si měl manažer určit čtyři základní cíle. Prvním cílem je představení metod práce na projektu, aby byly spolehlivé. Dále by měl být schopný sehnat správné lidi, kteří jsou schopni efektivně spolupracovat na řešení. Třetím cílem je dohoda se na hloubce zkoumání návrhů a následně přijde na řadu rozhodnutí o přijetí a v neposlední řadě je důležité nezapomenout na úvodní návrhy, kdyby nastala taková situace, že by došla veškerá inspirace a nebylo by o čem diskutovat (Barker a kol. 2009).

Projektový tým

Projektový tým zpracovává výstupy projektu a plní úkoly dle harmonogramu projektu, rozpočtu projektu, dle různých ukazatelů a pokynů řídicího výboru. Projektový tým se může skládat jak se zaměstnanců firmy, tak i zaměstnanci, kteří byly najata pouze pro konkrétní projekt. Projektový manažer řídí projektový tým a je jeho úkolem zajistit dostatečné zdroje, a aby členové týmu měli dostatek znalostí a schopností v oblasti těch aktivit, které jim byly přiděleny. Každý projektový tým by se měl skládat z projektového manažera, odborného garanta projektu a technického garanta projektu (ten je povinný pouze u projektů, jejichž úspěch je podmíněn technickým řešením řešené problematiky). Dále může být projektový tým rozšířen o finančního manažera, manažera kvality, právníka, administrátora projektu, zástupce dodavatele a vedoucího pracovního týmu. Jak bude projektový tým sestaven, závisí na rozsahu a složitosti projektu. Projektový tým se po předešlé domluvě pravidelně setkává (zpravidla jedenkrát týdně) a pod vedením projektového manažera se řeší významné milníky projektu. Projektový tým vykonává několik činností jako zpracování dokumentace projektu, zajištění celého chodu projektu jako je plánování, řízení, úkolování, monitoring, reporting, dále má na starosti operativní řízení projektu, využívání finančních, materiálních a lidských zdrojů pro projekt tak, aby byly naplňovány

stanovené cíle projektu podle daného rozsahu času, kvality a obsahu. Důležitá je také spolupráce při tvorbě a uplatňování projektových standardů a procedur. Koordinace činností dodavatele a zástupců třetích stran zapojovaných do projektu a v neposlední řadě by projektový tým měl každý projekt po ukončení vyhodnocovat (Philips, 2013).

2.2.4 Projektová kancelář

Projektová kancelář (Project Management Office – PMO) je organizační jednotka určená k centrální koordinaci jí určených projektů. V současné době se o ní hodně mluví, ale málokde skutečně funguje. Definuje a udržuje standardy projektového managementu. Uchovává také výstupy ukončených projektů pro budoucí užití. K formálnímu vyčlenění pracovníků do útvaru projektové kanceláře a zapojení do chodu organizace směřují hlavně moderní organizace. Pro tyto organizace je to první krok získat lepší kontrolu nad svými projekty a zvýšit tak efektivitu řízení. Ze statistik, které uvádí společnost Gartner, přibližně polovina projektových kanceláří je zrušena do tří let od jejich zavedení v organizaci. Dále studie uvádí, že 68% respondentů považuje zavedení projektové kanceláře za byrokratický útvar.

Základní problémy selhávání projektové kanceláře jsou zavádění kanceláře bez znalosti skutečných potřeb řízení, nedostatečná vůle zákazníka k provedení potřebných změn a zanedbávání plánování, kde musí být důsledně odvedena práce na zapojení všech zainteresovaných stran do projektu (Conceptica, 2017).

Hlavní kompetence projektové kanceláře:

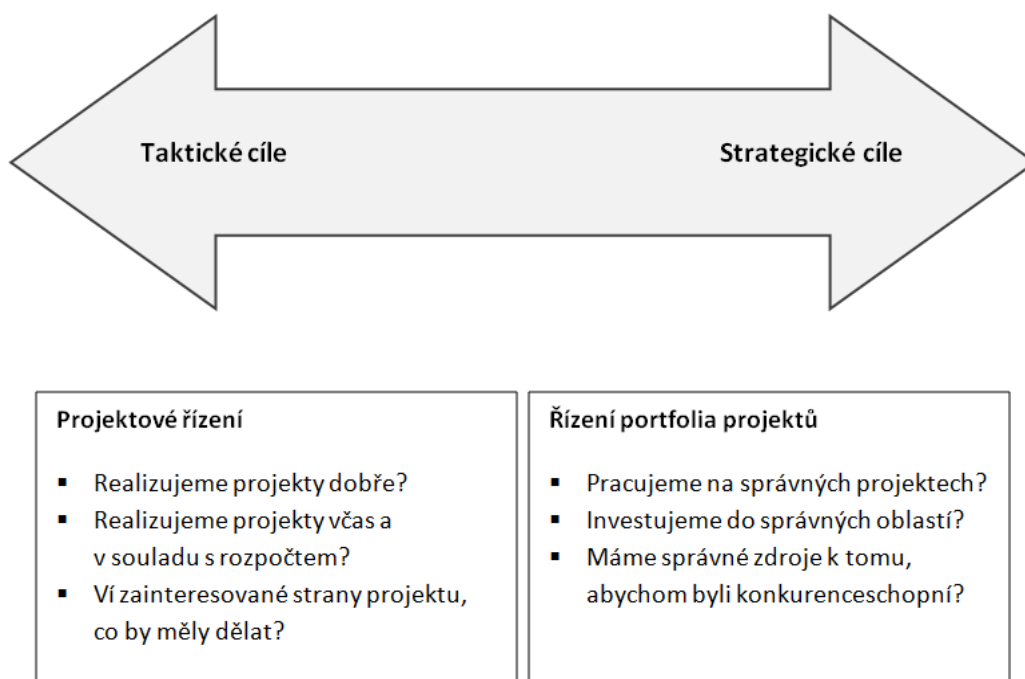
- *Řízení portfolia projektů* – Ke všem projektům zajistit jednotný přístup, připravit podklady pro rozhodování, sledovat jestli projekt jde podle časového harmonogramu a prioritizace projektů v souladu se strategickými cíli a potřebami podniku.
- *Podpora řízení realizace projektů* – Zajistit vypracování metodiky pro řízení projektů, starat se o školení projektových manažerů, vždy včas informovat o dopadech řízení portfolia na projekty a sledovat kvalitu vypracování projektů.
- *Správa zdrojů podniku* – Aktualizace dosažitelnosti zdrojů v souladu s přednostmi jednotlivých projektů, řešení optimálního přidělení zdrojů mezi jednotlivé projekty a na které projekty budou alokovány ty nejvýkonnější zdroje.
- *Reporting* – Plnění časového harmonogramu a rating celkových nákladů projektů.

- Finanční řízení projektů – Hodnocení finančních ukazatelů portfolia i jednotlivých projektů, zpracování reportingu.
- *Řízení rizika*

Pokud má organizace zavedenou projektovou kancelář, tak se předpokládá spolupráce s projektovými manažery. Dále informují o průběhu projektů sponzory projektů, liniové manažery, sekci účetnictví, sekci kontrolingu a sekci nákupu (Fotr a kol., 2015).

3 Portfolio management

Nejprve si definujeme rozdíl mezi projektovým řízením a řízením portfolia projektů neboli portfolio managementu. Obrázek 5 popisuje hlavní rozdíl, který je v zaměření na strategické a taktické cíle. Strategické cíle jsou zaměřeny na dlouhodobé cíle společnosti a naopak taktické cíle jsou krátkodobějšího charakteru a jsou mnohem specifičtější. Řízení portfolií se z pravidla soustřeďují na cíle strategické, naopak jednotlivé projekty na cíle taktické. Obrázek také ilustruje otázky, které si klade projektové řízení a jaké si klade řízení portfolia.



Obrázek 5: Srovnání projektového řízení a řízení portfolia projektů (zdroj: Schwalbe, 2007; vlastní zpracování)

Projektové řízení (Projektový management)

Z výše uvedených otázek je zřejmé, že projektové řízení je nástroj, který slouží jednotlivcům nebo organizacím k efektivní realizaci projektů. Lacko (2014) ve své eseji uvádí, že Projektové řízení „slouží k rozplánování a realizaci složitých, zpravidla jednorázových akcí, které je potřeba uskutečnit v požadovaném termínu s plánovanými náklady tak, aby se dosáhlo stanovených cílů. Stručně můžeme projektové řízení také charakterizovat jako účinné a efektivní dosahování změn.“

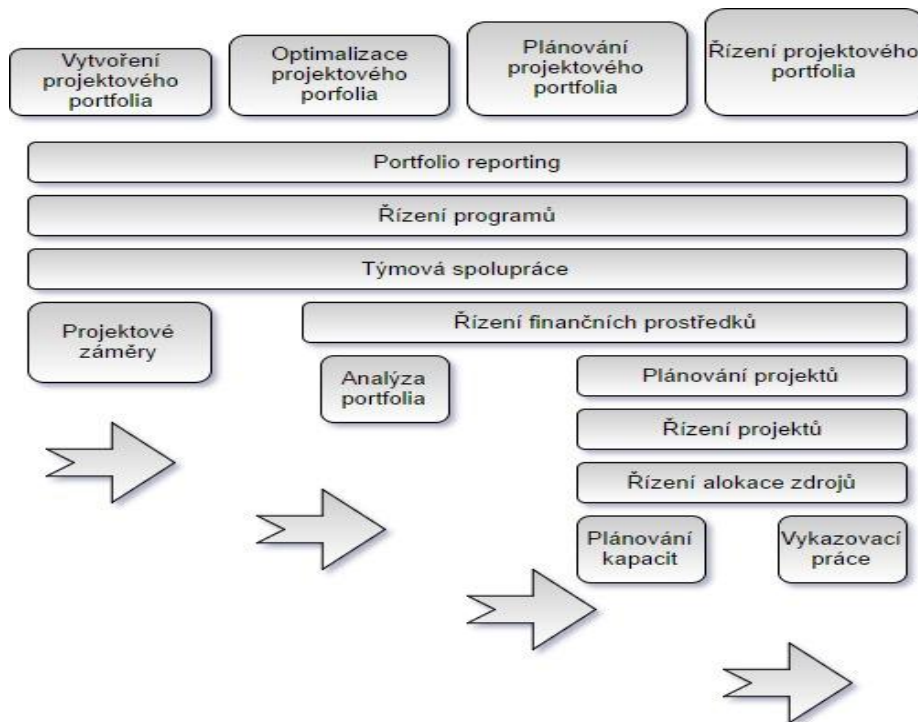
Pokud společnost zavede projektové řízení je obrovskou výhodou úspora peněz, času, zvýšení kvality a kontrola toho, zda byl projekt úspěšně dokončen (Vlach, 2017).

V západních zemích je projektové řízení na vysoké úrovni. Úspěšné firmy a management považují projektové řízení za nedílnou součást a nemohli by bez něho fungovat. V České republice se o projektovém řízení ví, ale není tak rozšířeno. Důsledkem toho mnoho projektů končí neúspěchem. K tomu, aby docházelo ke zlepšování této situace u nás, existuje u nás Společnost pro projektové řízení, která je členem INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT (IPMA). Je to mezinárodní společnost, která se snaží projektové řízení v Evropě zlepšovat a to tím, že nabízí kurzy, semináře a instruktáže o problematice projektového řízení.

Řízení portfolia projektů

Abychom také lépe pochopili řízení projektového portfolia neboli portfolio managementu, využijeme jednu z obecně používaných definic podle Švirákové (2013): *„Řízení projektového portfolia je způsob řízení všech projektových činností v organizaci, tak aby za daných omezení, byly maximalizovány přínosy pro naplnění definovaných strategických cílů.“* Cíl a předmět řízení portfolia projektů je hlavně udržovat chod celého portfolia se strategickými cíli firmy. Z toho důvodu je důležité projekty, programy a cíle správně identifikovat. Nesmí se také zapomínat na prioritizaci, evidenci a udržování těchto projektů, programů a cílů.

Portfolio management lze dělit na řízení příležitostí a řízení projektů. Tyto dvě oblasti jsou vzájemně propojené a navazují na sebe. V praxi je dále rozdělujeme na dílčí schvalovací fáze. Dvořák a kol. (2011) ve své knize uvádí klíčové procesy portfolio managementu, které jsou znázorněny na obrázku 6.



Obrázek 6: Klíčové procesy portfolio managementu (Zdroj: Dvořák, 2008; vlastní zpracování)

Pokud je v portfoliu pouze jeden projekt, tak je portfolio nejlépe říditelné. S každým dalším projektem je řízení portfolia složitější a optimalizace portfolia velmi rychle narůstá, a to i za předpokladu, že projekty nejsou na sobě závislé. Pokud existuje aktivní portfolio, ve kterém neustále přibývají nové záměry a běžící projekty jsou zároveň i dokončovány. Je velmi pravděpodobné, že v určitém časovém horizontu budou výstupy dvou zprvu nezávislých projektů, spolu přímo souviset – budou na sobě závislé. Jednodušeji lze říci, že při řízení projektového portfolia bude s postupem času vše souviset se vším, v rámci celé organizace. Příkladem může být teorie chaosu o mávnutí motýlích křídel.

3.1 Sběr a vyhodnocení podnětů projektového portfolia

Pro každou tvorbu projektového portfolia jsou základem projektové záměry, které se zpravidla rodí jako nápady neboli ideje. K tomu, aby firmy byly schopny sbírat podněty, průběžně hodnotit a správně formulovat projektové záměry může být nápomocný tzv. Idea Management neboli řízení příležitostí. Důvodů pro vytvoření projektu může být celá řada. Mohou to být například potřeby zákazníků, tlak konkurence, řídicí členové firmy mají požadavky na ekonomický růst. Dalším důvodem mohou být legislativní úpravy, investiční nabídky, potřeba snižování nákladů nebo se v produktech a v procesech vyskytly chyby, vady, které musí být odstraněny.

Idea Management

Při definici Idea Managementu má podstatný význam slovo proces. Proces je činnost, která se stále opakuje a má významný tlak na zdokonalování. Idea Management je tedy proces, který slouží k získávání nových nápadů, myšlenek na inovace, na nové produkty nebo jejich zlepšení a následně je vyhodnocuje. Je to také proces, který motivuje zaměstnance firmy. Jeho konečná podoba je univerzální pro každou organizaci, nejedná se tedy o jednorázovou záležitost. Nemůže být aplikovaná v jiné firmě. Existují obecné postupy, formuláře z PRINCE2, PMI nebo z IPMA. Je tedy na organizaci jak tohoto procesu dosáhne. Při zavádění Idea Managementu je možné si položit základní otázky, které ve své knize definuje MacKinnon (2010), jsou jimi:

- Z jakého důvodu firma potřebuje inovovat?
- Pokud se ve firmě zavede Idea Management, jak bude napomáhat k dosahování cílů?
- Aby bylo dosaženo stanovených cílů, jaké budou za potřebí procesy a systémy?
- Jak dát všechny požadavky dohromady?

Idea Management má dvě metody, které lze v organizaci použít. Podle potřeb firmy je možné si vybrat mezi Box modelem a Idea Campaign.

Box Model

Pokud organizace nemá dostatek počítačů, tak se návrhy napíše na papír a vhadzují se do papírové krabice. Častěji se sběr nových návrhů posílá na emailovou schránku. Návrhy jsou následně zpracovány idea manažerem, který vše konzultuje s ostatními manažerskými pracovníky a společně jednotlivé návrhy schválí nebo ne.

Idea Campaign

Jedná se taktéž o sběr návrhů, ale rozdíl je v tom, že probíhají periodicky nebo pokud je to opravdu nutné. Důvodem pro sběr nápadů může být například potřeba zavedení nového výrobku. Nejdříve se naplánuje komunikační kampaň a rozhodne se, kdo všechno se do sběru návrhů zapojí. Může to být celá organizace nebo jenom vybraná skupina manažerů. Následně se jim stanoví doba, pro kterou bude sběr probíhat. Stejně jako u Box modelu se vyberou ty nejlepší náměty, které se budou dále posuzovat a námět, který se bude jevit jako nejlepší, se realizuje rozhodnutím, úkolem nebo projektem.

Proces Idea Managementu

Aby Idea Management ve firmě správně fungoval, je zapotřebí, zajistit takovou komunikaci mezi zaměstnanci, aby vždy byli všichni o všem informováni včas. Slouží k tomu software pro komunikaci a sdílení dat, který umí posílat emaily, má společné úložiště a sdílený kalendář pro všechny pracovníky.

Idea Management se skládá z pěti fází, které můžeme vidět na obrázku číslo 7. Jako první je samotný vznik ideje pomocí Box modelu nebo řízené kampaně. Pokud si firma zvolí Idea campaign, sbírá návrhy například pomocí SWOT analýzy, brainstormingu, skupinového workshopu atd. Druhá fáze je zachycení nápadů, kde musí existovat evidence, aby byla možnost porovnání s jinými myšlenkami. Evidence je vedena pomocí formulářů. Třetí fází je ohodnocení, kde je důležité návrh posoudit z hlediska nákladů, časové náročnosti, samotné realizovatelnosti a především jestli ideje zapadá do samotné koncepce firmy. Čtvrtá fáze je implementace, kterou si blíže popíšeme v kapitole 3.3. Poslední fází je fáze monitoringu.

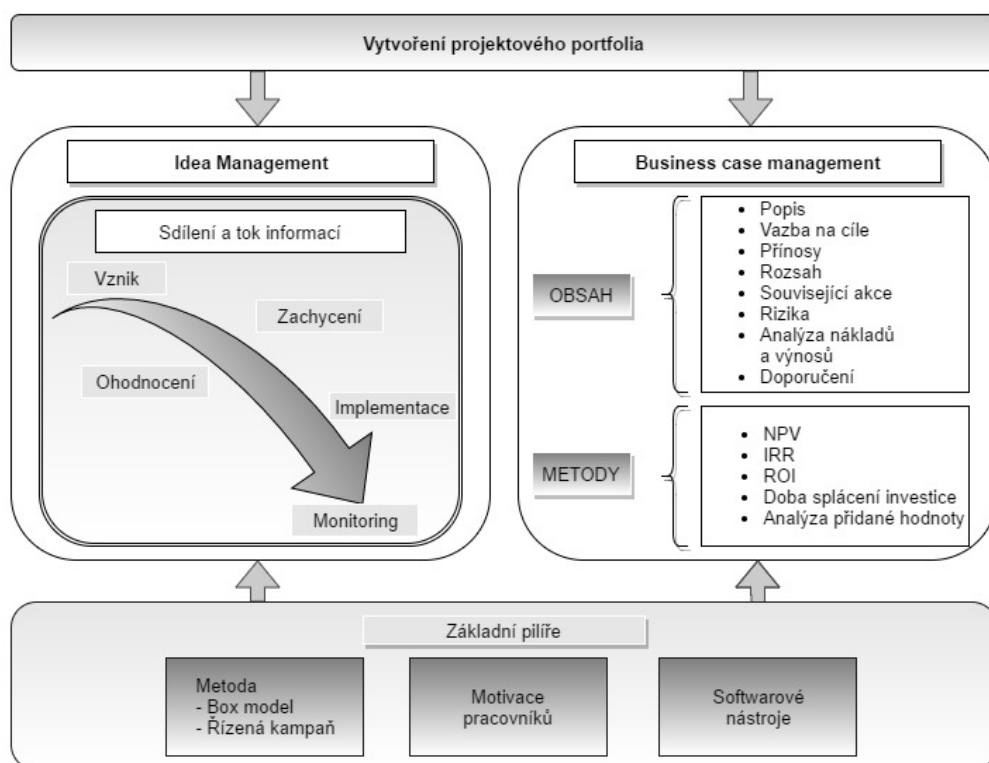
Business case management

Business case, v některých případech představuje dokument, ve kterém je znázorněna hodnota ideje, někdy také může být v podobě krátkého slovního argumentu nebo prezentace. V praxi lze říci, že Business case management tvoří přechod mezi Idea management a realizací nápadu. Je určen především projektům s vysokými finančními nároky. Slouží ke konečnému rozhodnutí o tom, zda bude projekt schválen či zamítnut. K rozhodnutí jsou nápomocny různé finanční ukazatele jako například doba návratnosti investice, čistá současná hodnota, míra návratnosti a vnitřní míra návratnosti investice. Business case, lze považovat za klíčový prvek při rozhodování o schválení nebo zamítnutí projektu. Z praxe je ale známo, že více jak polovina projektů, které byly schváleny na základě rozhodnutí „od stolu“, byly předčasně ukončeny nebo nesplňovaly trojimperativ.

Při sestavování business case je potřeba se řídit jednotlivými body, které jsou nápomocny při rozhodování o zařazení projektu do portfolia nebo ne. Nejdříve je důležité si definovat stručný obsah návrhu pro projekt. Dalším důležitým bodem je vazba na strategické cíle podniku. Pokud se projekt nemusí realizovat z důvodu legislativního nařízení nebo není jediná návaznost na strategický cíl, tak podnik naprosto plýtvá svými zdroji a měl by projektu zastavit. Dále by měly být uvedeny přínosy návrhu, kterými jsou například úspory nákladů, zvýšení efektivity, růst tržeb

podniku, lepší pozice na trhu, spokojenost zákazníků apod. Dalším důležitým aspektem při rozhodování je stanovení rozsahu budoucího projektu, respektive jeho hranic, které by neměly během realizace překročeny, jsou jimi hlavně čas, náklady, teritoria a technologie. V úvahu je důležité brát i možné interní a externí omezení, které mohou projekt při jeho realizaci postihnout. Například postavení podniku na trhu, knowhow, organizační směrnice, nařízení a především lidské zdroje, které bývají nejčastější příčinou neúspěšného projektu. Každý projekt sebou nese nějaké vazby, jak už finanční, tak vazby související s lidskými zdroji. Je proto důležité sledovat a řídit jejich kapacity. Dalším potřebným kritériem při rozhodování je analýza nákladů a výnosů, kde se nesmí zapomínat i na nefinanční benefity, kterými jsou zvýšení spokojenosti zákazníka, pracovníka nebo zvýšení celé prestiže celé organizace. Nesmí se zapomínat na to, že každá akce sebou nese svá rizika, nejedná se o detailní analýzu, ta se zpracovává až později, ale jde tu pouze o nastolení těch nehlavnějších a k nim následně připravit prezentaci plánu eliminace a řešení.

Pokud při sestavování business case, jsou zvažena všechna výše zmíněná kritéria, je zapotřebí sestavit zprávu, ve které budou pouze informace, zmíněné v business case. Jedná se o tzv. rekapitulaci celého námětu, díky které vrcholový management podniku rozhodne o jeho realizaci či nikoli.



Obrázek 7: Proces vytvoření projektového portfolia (Zdroj: Fotr a kol., 2004; vlastní zpracování)

3.2 Analýza portfolia projektů

Aby se z projektových záměrů staly projekty, musí projít analýzou portfolia. Analýzou může projít jak celé portfolio, tak například jenom projekty jedné divize. Aby bylo možné dosahovat stanovených cílů, musí být analýzou portfolia nalezena taková kombinace projektových záměrů, která k nim při určitých omezeních povede. V každé organizaci existují omezení, které jsou díky analýze portfolia připomenuty. Základními omezeními jsou náklady a zdroje.

Každý projekt něco stojí, to je důležité si u každého projektu uvědomit. Neexistuje organizace, která disponuje neomezenými prostředky. K tomu, aby organizace dosáhla maximálního užitku, je zapotřebí optimalizace portfolia podle nákladů, při určitém omezení finančních zdrojů. Dalším nepříjemným omezením jsou lidské zdroje. Aby bylo možné projektové zdroje vůbec mít, je zapotřebí prvního omezení, nákladů, které lidské zdroje pokrývají. K maximálnímu užitku u optimalizace portfolia dle zdrojů, dojde tehdy, pokud má organizace disponibilní kapacitu zdrojů. Každá lidská práce je omezena dostupností pracovníků. Analýza zdrojů bývá z pravidla realizována až poslední, vzhledem k její náročnosti. Během analýzy zdrojů se nesmí zapomínat i na realizované projekty, které již zdroje čerpají. Pokud je nedostatečná kapacita zdrojů, dochází k vyřazování některých projektů (Morris, 2013). Zdroje jsou členěny na interní, to jsou pracovníci organizace, a externí, což jsou dodavatelské zdroje, které organizace slouží pouze při řešení problémů, který s kapacitami nastal. Po vyřešení problému jsou tyto zdroje opět z projektu uvolněny a pokračuje se bez nich.

Jako dvě hlavní omezení jsou definovány náklady a zdroje, existují ale i další omezení, kterým sice není přidělována taková důležitost, ale zcela jistě jsou také důležité. Například se jedná o politická omezení (kdy legislativa dovoluje či zakazuje pouze určité činnosti), na geografických omezeních také záleží, protože některé projekty mohou být realizovány pouze v některých obdobích. Další omezení může záviset na dostupnosti technologií, které jsou pro projekt potřebné a posledním omezením je například dostupnost kvalifikované pracovní síly, na kterou se také nesmí zapomínat.

3.3 Plánování a implementace projektového portfolia

Aby bylo možné projektové portfolio implementovat do podniku, je zapotřebí projektový plán, který je dle PRINCE2: *“Prohlášení o tom, jak a kdy má být dosaženo cílů projektu tím, že definuje hlavní produkty, milníky, činnosti a zdroje potřebné na realizaci projektu.”* Zaměřuje se hlavně na tři veličiny trojimperativu, kterými jsou: kvalita, čas a náklady.

Plánování projektového portfolia

Plánování kvality

K získání definovaných výstupů je potřeba znát jednotlivé aktivity projektu. Důležité jsou taktéž milníky, které nesmí být opomíjeny. Dále je důležité dávat pozor na možná rizika, která by se měly převzít z projektového záměru a podrobněji je rozpracovat. Plán kvality se skládá z hierarchické struktury činností, plánování činností, plánování rizik a z plánovacího detailu.

Hierarchická struktura neboli Work Breakdown Structure – WBS rozkládá projekt na jednotlivé fáze, etapy a činnosti. Jedná se o rozpad cíle na jednotlivé dílčí výsledky, produkty a podprodukty až na úroveň balíků, které během realizace musí být vytvořeny a jsou přiřazeny k jednotlivým vlastníkům, zdrojům. WBS definuje, co má být vyprodukováno. Díky stromové struktuře se nezapomene na nic důležitého a nebudou zbytečně vytvářeny výstupy, kterých není potřeba (Šubrt, 2004).

Plánování činností. Jak už bylo řečeno, projekt je rozložen na úkoly, které se v jednotlivých fázích uskutečňují. Objevují se zde opět výše zmíněné milníky, které mohou každou fázi ukončovat. Milníky hrají důležitou roli u sledování a řízení kvality. Fungují v podstatě jako brány, díky kterým je ověřeno zдалipak vše probíhá podle plánu či nikoliv. Podle výsledků se pak může manažer rozhodnout, jestli bude dále v projektu pokračovat nebo jestli je potřeba v předchozí fázi něco změnit a poslední možností je projekt zastavit a nepokračovat v něm. Může se stát, že problémy, které se vyskytly, nejsou řešitelné.

Plánování rizik. Rizika provází projekt v celém jeho životním cyklu. Na rizika je potřeba myslet co nejdříve. Rizika lze dělit na interní a externí. Interní rizika, jsou taková rizika, která jsou uvnitř projektu. Může se jednat o problémy spojené s týmem, vedením a samozřejmě se může jednat i čas. Rizika interní mají velkou výhodu v tom, že se z velké části dají manažerem ovlivnit. Naopak rizika externí manažer ovlivnit

spíše nemůže, taková možnost je minimální a můžeme říci, že až vyloučená. Rizika externí se vyskytují mimo projekt. Například rizika spojená s nepříznivým počasím, problémy s infrastrukturou, dodavateli, rizika spojená se vzdělaností, politickou situací apod.

Plánovací detail určuje maximální dobu trvání jednotlivých úkolů. Pokud projekt obsahuje spíše dlouhodobé úkoly, je zapotřebí brát v potaz, že takové úkoly mají tendenci ke zpoždění. Takové zpoždění může mít za následek konec celého projektu. I malé zpoždění jednoho úkolu, může ve velké míře změnit stanovou dobu dokončení celého projektu. Takové úkoly, které mají dlouhodobý charakter, má zpravidla na starosti více vlastníků.

Plánování času

Plánování času hraje významnou roli a řadí se mezi problematické oblasti projektu kvůli míře nejistoty. Čas je hlavním důvodem, proč se v projektu vyskytují odchylky skutečnosti od plánu. U plánování času je důležitý odhad a harmonogram.

Odhadování času. U odhadování času není možné se opírat o znalosti a zkušenosti týmu, jelikož čas jednotlivých úkolů, činností se může u každého projektu lišit. Záleží na lokalizaci projektu, dostupných zdrojích, infrastruktuře, legislativě apod. Z toho vyplývá, že odhady jsou nepřesné. Existují různé metody a přístupy odhadu, které se řídí podle rozsahu projektu, priorit, trvání projektu apod. Plánovaná doba trvání je ovlivněna s dalšími proměnnými související s pracovním časem:

- Kalendář projektu – obsahuje popis pracovního a nepracovního času pro celý projekt a zde usazena každá plánovaná doba trvání.
- Kalendář úkolů – pokud má projekt stanoven výchozí pracovní čas, například 24 hodin a nastane ta situace, že úkol probíhá jinak, pak je možná tuto změnu realizovat nastavením kalendáře úkolu.
- Kalendář zdroje – má nejvyšší prioritu, protože lidé, kteří budou úkol mít na starosti, mají také vliv na rozsah realizace.

Harmonogram projektu. Pro lepší znázornění naplánování posloupnosti činností v čase se využívá Ganttův diagram. Díky němu lze zjistit, jaký je potřeba minimální čas na dokončení projektu. Znázorňuje každý krok zvlášť, vidíme, které činnosti lze vykonávat souběžně. Ganttův diagram je graf, který se skládá z vodorovných úseček. Díky znázornění skutečného postupu projektu, lze říci zdaleka je dodržován

harmonogram projektu (Poster, 2006). Digram se sestavuje v projektové fázi projektu. U velkých projektů může nastat problém nečitelnosti rozsáhlého diagramu. Ganttův diagram spolu s WBS slouží k vypracování časového plánu projektu. Srdcem každého harmonogramu je kritická cesta, která přímo ovlivňuje délku projektu. Představuje soubor úkolů a při dokončení posledního úkolu na kritické cestě je dokončen celý projekt. Každý úkol má stejnou váhu. Pokud dojde ke změně jednoho úkolu, ovlivní to celý projekt. Kritickou cestu lze nejčastěji definovat jako nejkratší možnou dobu trvání celého projektu (De Ceuster, 2010).

Plánování nákladů

Náklady mají vliv na peněžní stránku projektu. Kromě variabilních nákladů existují i náklady fixní. Náklady v plánování mají dva přístupy: Shora dolů a Zdola nahoru. První přístup shoda dolů, kde už z názvu vyplývá, že plánování nákladů jde od zadavatele k úkolům. Využívá se především u externích projektů. Druhý přístup Zdola nahoru, kde plánování jde od úkolů k rozpočtu projektu. Každý úkol má své náklady, které se sečtou, a vznikne celkový rozpočet. Vyskytuje se spíše u interních nebo vývojových projektů (není předem jasné, kolik projektu bude stát).

Implementace projektového portfolia

O implementaci je uvažováno, pokud je portfolio zaváděno do firmy, kde v minulosti nebylo vyskytováno. Pokud je portfolio již zaimplementováno pak se analyzuje, hodnotí a udržuje. Fotr a Souček (2011) ve své knize uvádí základní předpoklady zdárné implementace portfolia, mezi které patří především:

- Silná podpora a vytrvalá angažovanost vrcholového vedení. To je možné, pouze pokud je vedení přesvědčeno o přínosech portfolia, musí mu hlavně rozumět a soustavně a vytrvale k implementaci přistupovat.
- Jasně definování přínosů zavedení systému.
- Určení procesů a aktivit, které mají být součástí systému tvorby a řízení portfolia. Po jejich určení vybrat nástroje, které je budou podporovat.
- Určení projektového týmu, který bude zastřešovat řízení portfolia.
- Uplatňované procesy, aktivity a nástroje by zprvu měly být jednoduché a srozumitelné a postupně náročnost zvyšovat.
- Funkčnost systému nejprve vyzkoušet, například ve vybrané divizi. Pokud je systém úspěšný lze ho aplikovat na celou firmu.

Pokud firmy budou dodržovat výše zmíněné požadavky implementace, je pravděpodobné, že systém tvorby a řízení portfolia projektů bude úspěšné a bude firmě přínosem. Implementace představuje významný nástroj pro lepší postavení na trhu, nezaostává za konkurencí.

Jestli je firma na implementaci připravená či ne, může zjistit pomocí dotazníku, který uvádí Sanwall (2007) ve své knize. Díky němu se firma například dozví, jak dokáže řídit investice a monitorovat jejich výkonnost, zda systém stimulů a pobídek není orientován pouze na osobní prospěch, ale na celou firmu. Odpovědím se pak přiřadí body a následně je firma doporučena k implementaci systému a tvorby řízení portfolia.

3.4 Řízení projektového portfolia

Management portfolia by měl zabezpečit takový chod organizace, aby projekty a programy, které se nejvíce podílejí na plnění cílů organizace, budou mít příslušné priority, zdroje a výsledky, které se předpokládají. Snahou portfolia managementu je spojitost mezi projekty a programy se strategickými cíli firmy. Operovat může jak v celé organizace tak pouze v menších jednotkách.

Dvořák a kol. (2011) ve své knize uvádí dva pilíře, na kterých řízení portfolia stojí. Prvním je rating jednotlivých projektů a druhým hodnocení a řízení portfolia jako celku.

Rating jednotlivých projektů

U ratingu jsou jednotlivé projekty hodnoceny na základě bodového skóre s pomocí ukazatelů, které jsou podle Dvořáka a kol (2011) uvedeny níže.

Priorita projektů. Je důležité, aby ke každému projektu byla přiřazena jeho priorita, ta tvoří základ pro srovnání projektů podle důležitosti. Pokud je stanovena ke každému projektu priorita, je důležité je neměnit. V praxi se může samozřejmě stát, že první měsíc pro nás bude jeden projekt přednější a další měsíc zase jiný. Pokud má ale organizace jasně definované strategické cíle do dalšího období, kterým přikládá určitou váhu, tak by se změnám měla vyvarovat. Neznamená to ale, že by se priorita neměla měnit vůbec. Pokud se projekt dostane do vážných problémů a byla k němu přiřazená vysoká priorita, tak by ho měla navést na řešení situace. Například změnou systému řízení, výměnou manažera projektu, realokací zdrojů apod. Projekty s nízkou prioritou je lepší ukončit a místo nich přicházet s novými záměry, které mohou dohnat ztrátu.

Indikátory stavu jednotlivých projektů. Zobrazují indikátory, které zobrazují stav kvality, času a nákladů. U ukazatele kvality je podstatné si odpovědět na otázku, zdalipak zadavatel projektu dostává to, co od něho očekává. Dostačující je odpověď ANO/NE, popřípadě s nějakým komentářem manažera. Není potřeba pátrat dopodrobna, jestli je zákazník spokojen nadměru nebo jenom částečně apod. Dalším ukazatelem je čas, kde nás zajímá, jestli je projekt realizován podle požadavků zákazníka, zda se projekt v některých bodech musí vracet, nebo zda je klíčových milníků dosahováno. Další otázkou je, zdalipak je plněn rozpočet. Hodnocení u každého projektu v rámci portfolia by se mělo posuzovat podle kategorie nákladů (na práci, na materiál, kooperaci apod.) K tomuto ukazateli lze také připojit hodnocení výnosů projektu. Veškeré informaci k tomuto ukazateli lze získat pomocí dotazu na controlling. Existují i další ukazatele, které si podnik může vyhodnotit. Jsou jimi například také zdroje, kde se ptáme na otázku, jestli někde nedochází k neplánovanému vyčerpání zdrojů. Musí se brát v úvahu to, že pokud narazíme u některého projektu na neplánované vyčerpání zdrojů, tak to může zapříčinit negativní dopad na jiné projekty v portfoliu. Tento ukazatel může rozhodnout, zda nedojde k vyřazení projektu. Důležitý je také výhled do budoucna, protože se může stát, že projekt bude něčím ohrožen. Identifikujeme si možné problémy a rizika, které mohou v průběhu projektu nastat. Jak je výše zmíněno někdy může stát za neúspěchem projektu také jeho manažer, proto je podstatné se zastavit nad otázkou, jestli manažerův výkon je v souladu s metodikou.

Trend analýzy přidané hodnoty. Dokáže v projektu nalézt slabiny a umožňuje komparaci projektů v portfoliu. Trend analýzy může chápat jako alternativu pro indikátory stavu jednotlivých projektů, je jejich rozšířením. Nevýhodou ale je závislost na plánech. Pokud doposud v organizaci není zaveden plánovací proces, tak tato analýza bude zprvu k ničemu. Firmám standardizovaným dle metodiky řízení projektů, tato analýza dokáže poskytnout i komparaci různých typů projektů.

Hodnocení a řízení portfolia jako celku

Druhým procesem je hodnocení a řízení portfolia jako celku. Jak už z názvu vyplývá, nevěnuje se jednotlivým projektům, ale celému portfoliu. Tento proces je rozdělen do dvou oblastí a to do struktury portfolia a průběhu dosahování strategických cílů firmy.

- Struktura portfolia. Priorita struktury portfolia je taková, aby počet projektů a jejich rozsah odpovídal disponibilním zdrojům organizace a to od vytvoření portfolia až po jeho řízení.

- Dosahování strategických cílů organizace. Jestli je dosahováno těch cílů, co si firma na začátku stanovila. V tomto procesu mohou být i zaváděny nové projekty a naopak vyřazovány ty špatné (Dvořák a kol., 2011).

Diverzifikace portfolia

Existuje mnoho kritérií, podle kterých je možné diverzifikaci portfolia provádět. Níže jsou uvedeny pouze některá a každá firma si může určit své vlastní, které reflektují podmínky jejich firmy. Samozřejmě platí, že čím více portfolio rozložíme, tak je větší pravděpodobnost, že firma dosáhne svých stanovených cílů.

Rozsah. Důležité je si projekty v portfoliu rozložit na malé i velké. Pokud například firma bude mít v portfoliu pouze velké projekty s očekávajícím vysokým výnosem, tak se může stát, že vyřazení jednoho projektu z portfolia znemožní dosažení stanovených cílů.

Krátkodobé vs. Dlouhodobé projekty. Pokud firma ve svém portfoliu má pouze projekty dlouhodobé povahy, může to vést k motivaci jejich zaměstnanců, protože hodnota projektů narůstá skokově a zaměstnanci takto mohou vidět v určitých intervalech, jak projekt směřuje ke stanoveným hodnotám. Naopak krátkodobé projekty dosahují stanovených cílů pomaleji, ale chrání společnost před možným nezdarem dlouhodobých projektů. Proto by měl v portfoliu existovat rozumný poměr mezi počtem krátkodobých a dlouhodobých projektů.

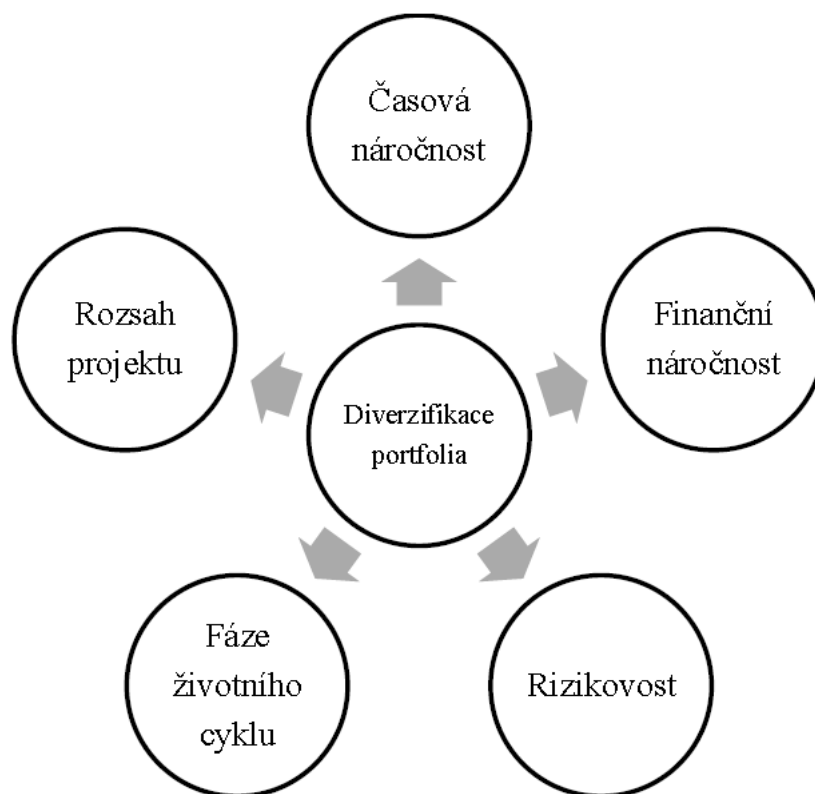
Cizí vs. Vlastní zdroje financování. Stejně jako u časové náročnosti, je rozumné, aby panoval i poměr mezi externími a interními zdroji financování projektů. Projekty financované z vlastních zdrojů mají vyšší šanci úspěšného dokončení, ale získání těchto zdrojů je časově náročné a nesmí se zapomínat na daňovou povinnost, která se zohledňuje do ceny zdrojů.

Interní vs. Externí pracovníci. U interních pracovníků je výhodou, že je manažer má pod dohledem a může je korigovat přímo. Nevýhodou je, že jim platí mzdu, i když zrovna není dostatek práce. Právě proto u externích zdrojů je výhodou, že pokud je práce na projektech dokončena, tak se s nimi může hned rozloučit a zaplatí jim pouze čas strávený na kontraktu. Nevýhoda oproti interním zdrojům je ta, že je nemůže řídit přímo.

Fáze životního cyklu. Hodnocení portfolia je možné i podle zastoupení jednotlivých fází životního cyklu, které jsou blíže popsány na obrázku číslo 8.

Jistota vs. Rizikovost. Pokud firma vsadí na rizikovější projekty s očekávajícím vyšším ziskem, nesmí zapomínat na problémy, které se často u těchto velkých projektů vyskytují. Proto je dobré, aby portfolio obsahovalo projekty, které jim přinesou jistý výnos, tedy mají nízkou míru rizikovosti (Dvořák a kol., 2011).

Dvořák a kol. (2011) ve své knize uvádí možnou optimální strukturu portfolio. Pro podíl velkých, malých, krátkodobých a dlouhodobých projektů v portfolio lze uplatnit Paretovo pravidlo, kde rozsáhlé projekty v portfolio by měly být tvořeny z 20 % stejně jako dlouhodobé. Co se týče finančních zdrojů firmy, tak by cizí zdroje neměly přesáhnout 70 % celkového objemu zdrojů. Rozložení rizikovosti je individuální, ale je možné využít opět Paretovo pravidlo, 20 % pro rizikové projekty a 80 % pro projekty s nízkou mírou rizika.



Obrázek 8: Diverzifikace portfolia (Zdroj: Fotr a kol., 2004)

Řízení dosahování cílů organizace

Kromě diverzifikace portfolia projektů je zapotřebí řídit plánované cíle. Řídí se na základě srovnání reálných cílů s plánovanými. Existují dvě možné situace. První z nich je taková, že vše probíhá podle plánu a to by mělo firmu tlačit na dokončení všech

projektů v portfoliu. Pokud naopak cílů nedosahuje, je potřeba zásahů do struktury portfolia.

O tom, aby firma mohla udělat objektivní rozhodnutí o strategii, existují vstupy v podobě informací o tom, jak si jednotlivé realizované projekty vedou. Prostřednictvím těchto informací můžete zjistit, zda cílů dosaženo bude či nikoli. Jestli nastane ta situace, že hodnota projektů vzhledem k cílům není postačující, pak přijde na řadu starost o projektové záměry (Fotr a Souček, 2011).

Doležal a kol. (2012) ve své knize uvádí, že k tomu, aby bylo řízení portfolia projektů optimální, je důležité si definovat základní činnosti, které je potřeba zajistit, aby řízení firmy bylo výkonné. Základními činnostmi jsou:

- *Rozhodovat jaké projekty jsou vhodné o zahrnutí do portfolia* – O tom zda projekt do portfolia organizace zařadí, slouží stanovená kritéria. Organizace by měla být na základě těchto kritérií schopna rozhodnout o zařazení či vzdání projektu a alokovat tak zdroje na jiné projekty.
- *Změny strategie a priorit společnosti promítat do skladby projektů* – Pokud dojde k nějakým změnám, měla by být organizace schopna přizpůsobit organizaci projektů a tedy i brát v potaz možnost změny kritérií pro rozhodování o zařazení projektu do portfolia.
- *Optimalizovat požadavky na zdroje a průběh jejich použití.*
- *Dohlížet a vyhodnocovat výkonnost a účinnost projektů* – Tyto činnosti jsou důležité na čas a pro ušetření času je chytré, aby firma využívala nějaký softwarový nástroj. Urychlí se tím práce portfolio manažera či projektové kanceláře. V organizace tak zvládnout lépe a rychleji reagovat na změny.
- *Kontrolovat plnění milníků a ukončování projektů* – Pokud bude docházet k prodlužování doby projektů, bude to mít vliv i na ostatní projekty v portfoliu. Je tedy důležité na milníky dohlížet a sledovat plánovaný průběh projektů.
- *Pokud existuje návaznost projektů, tak ji koordinovat* – Návaznost lze sledovat z pohledu časového, z pohledu zdrojů a výstupů projektů. Pokud se podaří identifikovat návaznost je zapotřebí uzpůsobit plány i u projektů, které jsou změnou ovlivněny.
- *Řešit konflikty a problémy* – Pokud nastane nějaký konflikt či problém, je dobré ho řešit co nejdříve. K tomu, aby ke konfliktům či problémům nedocházelo, je důležité sledovat možná rizika.

Kvůli existenci výše uvedených činností, je kromě standardizace dokumentů, reportů apod., potřeba definování procesů a postupů, které vedou k zajištění právě těchto činností. Některé z nich jsou uvedeny níže (Svozilová, 2011).

3.6 Metody a techniky pro řízení portfolia

Aby manažeři nebo organizace byli schopni správně se rozhodnout při rozhodování o zařazení projektu nebo programu do portfolia, aby zvládli co nejlépe vyhodnotit výkonnost a optimalizaci, existují různé metody a analýzy. Některé z nich si dále představíme.

Bostonská matice (BCG matice)

V Bostonské matici jsou důležité dva hlavní parametry, z kterých vyplývá ziskovost strategické podnikatelské jednotky, jsou jimi podíl firmy na trhu a tempo růstu trhu. Podíl firmy na trhu značí poměr tržeb jednotky k tržbám celého odvětví. Mezi nízkým a vysokým podílem na trhu je hodnota 1. Druhý parametr tempo růstu trhu znázorňuje přírůstek tržeb z prodeje v daném odvětví. Tento model se doporučuje v dlouhodobém horizontu plánování, více jak pět let. Obecně platí, že pokud je roční procentní růst prodeje vyšší než 10 %, je trh dynamický a pokud je hodnota menší jak 10 %, dynamika trhu je nízká (Červený, 2014). Díky těmto dvěma parametrům, každou strategickou jednotku umístíme do jednoho ze čtyř kvadrantů. Každý kvadrant má svůj název, který znázorňuje její situaci a perspektivu. Dle Foreta (2013) jsou definovanými kvadranty:

„*Hvězda*“ – vysoký podíl na trhu a vysoké tempo růstu. Hvězda je kvadrant perspektivní, ale náročný na postavení. Pro zachování kroku s konkurencí vyžaduje investice do dalších inovací. Prostřednictvím propagace se snažíme získat větší podíl na trhu.

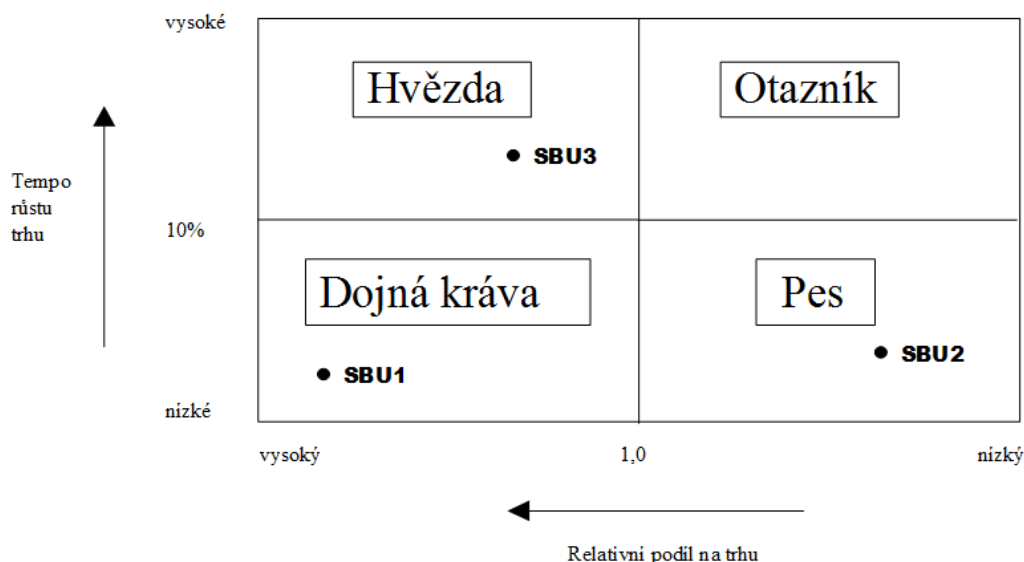
„*Dojná kráva*“ neboli „*Pohádkový oslík*“ – vysoký podíl na trhu a pomalý růst. Představuje ideální případ, nevyžaduje mnoho investic. Přináší větší zisk a dosahuje zde maxima. SBU vyhrává před konkurencí a může zvýšit cenu a dále rozšiřovat prodej. Využívá svého postavení na trhu.

„*Otazník*“ – nízký podíl na trhu, vysoké tempo růstu. Tento kvadrant je nejnáročnější pro rozhodování, jelikož trh se rozšiřuje, ale podíl na něm je malý. SBU musí dobře zvážit, jestli se přesune do kvadrantu hvězd, což by představovalo značné investice nebo zvážit její zrušení.

„Pes“ neboli „vychrtlý, kňučící, hladový pes“ – nízký podíl, pomalý růst. SBU nemá zisk, ale přesto chce zvýšit svůj podíl, to ale znamená náklady. V tomto kvadrantu je důležité kdy se rozhodnout pro zrušení nebo prodeji SBU. Může být totiž ještě k něčemu užitečná, například se může jednat o SBU s dlouhou historickou tradicí a být tedy využitelná k propagačním účelům.

Tento poměrně jednoduchý model se dá realizovat pouze s dostupnými informacemi, ale hledání v příslušných statistikách nebo materiálech může někdy skončit neúspěchem. Na níže uvedeném obrázku je znázorněno výsledné zobrazení matice. Je vycházeno z:

- SBU1 může být třeba místní pivovar:
 - podíl na trhu 2,1,
 - tempo růstu trhu je 3 %.
- Místní léčebné lázně SBU2:
 - podíl na trhu 0,2,
 - tempo růstu trhu je 5 %.
- SBU3 místní výstaviště:
 - podílem na trhu 1,5,
 - tempo růstu trhu 15 %.



Obrázek 9: Bostonská matice (Zdroj: Foret, 2013)

Z obrázku 9 je patrné, že pivovar je nejpřínosnější. Výstaviště je perspektivní, ale náročné na další investice. Lázně leží v kvadrantu pes a nemají už žádnou naději.

Model GE (General Electric's multifactor portfolio matrix)

Model vyvinula McKinsey pro potřeby firmy General Electric. Tento model je znázorněn pomocí vícefaktorové portfoliové matice. Oproti výše uvedenému modelu BCG, tato matice pracuje s více faktory. Zohledňuje faktory tržní atraktivity, která je dána velikostí trhu, tržním růstem, ziskovostí, stabilitou prodeje apod., dále uvažuje konkurenční postavení společnosti, které je vyjádřeno relativním tržním podílem, marketingovou činností, kvalitou a image výrobků, distribuční cestou, komunikací, finančními zdroji, doprovodnými službami.

Tabulka 2: Model GE – Multifactor portfolio matrix

Atraktivnost trhu	Velká	2. Udržet pozici <ul style="list-style-type: none"> Investovat s cílem posílit stávající pozici, soustředit se na udržení podílu. 	3. Investovat do růstu <ul style="list-style-type: none"> Atakovat vůdce daného trhu, posílit své silné stránky, vylepšit slabiny. 	9. Investovat selektivně <ul style="list-style-type: none"> Specializovat se na své silné stránky, odstranit slabiny, opustit neefektivní aktivity.
	Střední	1. Investovat selektivně <ul style="list-style-type: none"> Investovat do nejslibnějších segmentů, posílit odlišení se od ostatních zvýšit efektivitu. 	8. Soustředit se na ziskové aktivity <ul style="list-style-type: none"> Pokračovat v současném kurzu, soustředit se na ziskové oblasti s malým rizikem. 	6. Vytěžit možné maximum <ul style="list-style-type: none"> Identifikovat možnosti růstu s malým rizikem, snížit investice, racionalizovat.
	Malá	7. Bránit stávající pozici <ul style="list-style-type: none"> Preference okamžitého zisku, snaha udržet se v nejziskovějších segmentech. 	4. Koncentrovat se na ziskové aktivity <ul style="list-style-type: none"> Bránit stávající postavení v ziskových segmentech, zvyšovat přidanou hodnotu produktu, snížovat investice. 	5. Opustit <ul style="list-style-type: none"> Ve vhodném okamžiku prodat, minimalizovat provozní náklady a investice.
		<i>Silné</i>	<i>Střední</i>	<i>Slabé</i>
Postavení vůči konkurenci				

Zdroj: Prezi (2015), vlastní zpracování

Matice se skládá z devíti polí, má tři strategická pásma, která se rozdělují podle síly každé z posuzovaných dimenzí. Zelená pole v matici 1, 2, 3 vizualizují výhodnou pozici

strategické podnikatelské jednotky a také představují příležitosti pro firemní využití. Naopak červená pole 4, 5, 6 nepředstavují příliš výhodnou pozici, firmu to tedy vede k zamyšlení. Poslední tři žlutá pole 7, 8, 9 označují průměrně výhodné postavení aktivit. Tento stav by měl být zachován. Z toho vyplývá, že jednotky v červených polích zaostávají za konkurencí a mají nízké tempo růstu a velikost trhu. Naopak jednotky v zelené zóně mají cílevědomě podporován růst a mají přednost před investováním. Žlutá pole tedy představují hranici, jednotky jsou průměrné a je potřeba odlišit podporu a jejich financování. Model GE, stejně jako BCG interpretuje čtyři základní alternativy strategie: Zvýšení tržního podílu, zachování tržního podílu, snížení tržního podílu a odchod z trhu (Machková, 2009).

Balancedscorecard (BSC)

Též nazývaný Systém vyvážených ukazatelů. Je strategický integrovaný systém řízení a měřítko výkonnosti společnosti. Metoda strategického řízení prochází napříč celou společností. Jeden z hlavních cílů je, aby se společnost zaměřila na takové ukazatele, které znamenají důležitou roli při dosahování stanovené strategie a strategických cílů. Finanční zdroje nejsou nejdůležitější, je třeba brát v potaz například i dobré vztahy se zákazníky, podnikové procesy, vzdělávání zaměstnanců, inovace, flexibilitu a růst. V praxi jde o hledání rovnováhu mezi finančními a nefinančními ukazateli, mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli a rovněž mezi vnitřními a vnějšími faktory výkonnosti, to vše představuje právě slovo „balanced“.

Každá BSC je postavena na čtyřech různých oblastech.

- finanční perspektiva,
- zákaznická perspektiva,
- procesní perspektiva,
- učení se a růst.

Pokud podnik využije výše uvedené oblasti, může potom sledovat, jakým způsobem společnost tvoří hodnoty pro nynější a budoucí zákazníky. Díky těmto perspektivám je podnik schopný odhalovat oblasti, které je nutné korigovat, aby byl podnik stále před konkurencí (Balanced Scorecard Institute, 2011).

Nesmí se ale zapomínat na možnost, že perspektivy BSC mohou být i odlišné. Pokud například firma bude mít za hlavní cíl pouze zisk a zapomene na ostatní důležité věci, které musí být také naplňovány, stane se to, že je odsune. Je to například udržování dobrých vztahů s partnery, rozvoj podniku, spokojenost zákazníků apod. Proto se

tu objevuje další princip vyváženosti, který říká, že by se dva nebo více cílů mělo navzájem hlídat.

Kaplan s Nortonom (1996) o BSC říkají: „*Cílem projektu BSC není vyvinout nový soubor měřítek. Měření – způsob popisu výsledků a záměrů – je jistě mocným motivačním a ověřovacím nástrojem. Ale měřicí rámec BSC by měl být využit při vývoji nového manažerského systému. Rozdíl mezi měřicím a manažerským systémem je sice málo patrný, ale rozhodující. Měřicí systém by měl být pouze prostředkem k dosažení důležitějšího cíle - strategického manažerského systému, který pomáhá získat zpětnou vazbu o implementované strategii.*“

Pokud chce podnik zavést systém BSC, musí mít nejprve strategii, kterou následně převede do konkrétních cílů. Jako první jsme si uvedli finanční perspektivu, kde musí management podniku nejprve zvážit, jaké bude jeho zaměření. Jestli růst trhu a obratu, ziskovost nebo vytváření cashflow. Co se týče jejich zákazníků, musí se rozhodnout, kde společnost plánuje uskutečnit své obchodní aktivity. Po vytyčení cílů finančních a v oblasti zákazníků, je pro podnik nejdůležitější definování interních cílů, ty jsou klíčové. Oblast učení a růst souvisí s budoucností firmy. Společnost by proto měla být zaveden systém vzdělávání se (Ústav práva a právní vědy, 2016).

SWOT analýza

SWOT analýza se řadí mezi nejjednodušší systematický přístup pro analýzy celého podniku, projektového týmu, projektu, konkurence apod. Analýza spočívá v identifikaci silných stránek (Strengths), slabých stránek (Weaknesses), příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats) vůči vymezené oblasti. Cílem je zpracovat seznamy pro silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Zpracování SWOT analýzy může být různé, buď jako samostatný výčet nebo například pomocí tabulky. Nejčastěji se SWOT sestavuje pomocí brainstormingu v projektovém týmu. Pokud provádíme rozbor konkurence, nejprve analyzujeme prostředí, ze kterého získáme dostupné informace o konkurenci a pokračuje se dále ve čtyřech výše zmíněných oblastech SWOT (Fotr a kol, 2012).

Je tu i možnost rozšíření analýzy o některé problematické elementy. Pokud tedy máme dost času, ke každé silné, slabé stránce, příležitostí a hrozeb přiložíme číslo. Každé číslo znamená pořadí položek při brainstormingu. Dále lze tento seznam vylepšit tak, že každé položce přiřadíme důležitost a seřadíme již podle přiřazených čísel, tzn., že seznam silných stránek bude seřazen od té nejvýznamnější silné stránky a u seznamu slabých stránek bude na prvním místě nejslabší stránka, kterou chceme vzít v úvahu.

Aby SWOT analýzy dosahovala nějaké kvality, je potřeba dodržovat některé zásady při její sestavování.

- Vždy hodnotit z různých hledisek, tzn. v projektovém týmu nebo skupině.
- Pokud je to možné, tak analýzu nesestavovat analýzu pouze po jednom setkání týmu, ale je lepší se sejít po nějaké době a jednotlivé položky opět prokonzultovat a následně vytvořit závěrečný dokument SWOT analýzy.
- Aby nedošlo k tomu, že se do analýzy budou zahrnovat skutečnosti, které s danou problematikou přímo nesouvisí, je lepší na počátku analýzy pečlivě formulovat, proč SWOT vůbec sestavujeme, k čemu má sloužit, v jakém časovém horizontu uvažujeme hrozby a příležitosti.
- Při zpracování závěrečného dokumentu je potřeba uvést k jakému datu byla analýza sestavena, kdo na jejím zpracování pracoval a jejich profesní zaměření a jaká se odhaduje doba platnosti analýzy. Po uplynutí expirace je důležité analýzu zopakovat. Pokud došlo k nějakým změnám, je potřeba ji přehodnotit (Doležal a kol., 2012).

Matice odpovědnosti

Podstata metody je taková, že se jednotlivým projektovým týmům přiřadí úkoly. Rozdělení je velmi důležité a musí se zvažovat, co komu bude přiřazeno. Každé splnění úkolů vyžaduje konzultaci s každým členem projektového týmu, který zpracuje vlastní plán postupu prací s jejich termíny dokončení.

Matice vychází z principů kompetence jednotlivých projektantů, které mají být delegovány od vedoucích manažerů. Kompetence projektantů se liší podle stupně organizace, na nichž manažeři vykonávají svoji činnost. Čím výše je postaven, tím má vyšší pravomoc. Druhým principem jsou odpovědnosti, které jsou rozděleny podle organizačních stupňů. Kompetence a odpovědnosti se navzájem prolínají. Patří sem například právo podepisovat dokumenty, účetní doklady, posílat zaměstnance na pracovní cesty, rozhodovat o vzdělání zaměstnanců apod. Tvar matice je podle počtu činností, které se hodnotí a podle toho na kolik zaměstnanců se vztahuje, je čtvercový nebo obdélníkový. Každý projektový manažer si na své úvaze může zvolit volbu formulace pro označení jednotlivých rolí a zodpovědnosti (Máchal a kol., 2015). Pro lepší znázornění slouží tabulka číslo 3.

Tabulka 3: Matice odpovědnosti

Pracovní činnost	Obchodní oddělení 01		Obchodní oddělení 02	
	Novák	Černá	Hodný	Marek
A	Z	S	Z	S
B	S		S	Z
C		S		
D	Z			S

Vysvětlivky: Z = zodpovídá, S = spolupracuje.

Zdroj: vlastní zpracování

Logický rámec

Logický rámec neboli logická rámcová matice je dokument, který slouží k lepšímu znázornění toho, kolik bude projekt asi stát, jak dlouho bude jeho realizace trvat apod. Každý námět na projekt je vhodné strukturovaně zformulovat. Pokud logický rámec nebude zpracován, hrozí překročení rozpočtu, prodloužení doby trvání, nebudou naplněny očekávané přínosy a může také docházet ke konfliktům mezi zainteresovanými stranami. Dříve než začneme zpracovávat logický rámec je zapotřebí mít projektový záměr.

Existuje doporučený postup zpracování tohoto dokumentu, kde jako první je důležité si stanovit cíl projektu, dále výstupy pro dosažení cíle, skupiny klíčových činností pro dosažení každého výstupu, nesmí se zapomínat také na přínosy, které nám projekt přinese, musí se také stanovit požadované předpoklady na každé úrovni.

Komunikační plán

Komunikační plán je důležitý v případě pokud se jedná o projekt, který má dopad na širší okolí a ne jenom na malou vymezenou skupinu osob, proto je důležité s okolím komunikovat. Tento dokument stanoví co, proč, jak, kdy a kým bude o projektu komunikováno a to v rámci projektu (reporting) nebo do vnějšího prostředí (Doležal a kol. 2013). Je to nástroj, který slouží k usnadnění práce projektového týmu, protože ulehčuje komunikace mezi nimi a s dalšími interesovanými stranami.

Reporting

Pojem reporting znamená podávání zpráv o průběhu činností, které projekt provází. Formou komunikačního plánu, který jsme si definovali výše, si na začátku projektu, pro účelnější podávání zpráv, definujeme:

- kdo zprávy o projektu bude podávat,

- kam tyto zprávy budou směřovány, respektive komu,
- jaká bude náplň zpráv, co se týče času, nákladů, čerpání zdrojů apod.,
- jaká bude forma zpráv
- definování přesného termínu, kdy bude prováděna kontrola a kdy bude podávána zpráva,
- jakým způsobem budou zprávy podávány.

Reporting přispívá ke kvalitě řízení jednotlivých projektů. Pokud reporting nebude realizován, může to mít pro projektového manažera za následek ztrátu přehledu aktuálního stavu projektu (Wysocki, 2010).

Síťové grafy

Síťový graf je označován také anglickým názvem Network Diagram a velká výhoda je hlavně v logické návaznosti vazeb mezi činnostmi. Tato metoda se využívá v projektové fázi. Existuje několik typů vazeb, které definuje ve své knize Doležal a kol., (2012):

Konec – začátek: předcházející činnost musí skončit, aby mohly začít následující. Tento typ je nejčastější.

Konec – konec: předcházející činnost musí skončit, aby mohly skončit následující.

Začátek – začátek: předcházející činnost musí začít, aby mohly začít následující.

Začátek – konec: předcházející činnost musí začít, aby následující mohly skončit.

Výsledkem nejčastěji bývají dva typy grafů, uzlově definovaný a hranově definovaný. U uzlově definovaného představují uzly činnosti a hrany znázorňují závislosti mezi nimi. U hranově definovaného, jsou hrany činnosti a uzly znázorňují okamžik činnosti, kdy začíná a končí.

Díky síťovému grafu je možné odvodit kritickou cestu, tato cesta určuje dobu, kdy je nejlepší začít a zase skončit a dobu volného času, kterou může projektový manažer u každé činnosti očekávat (Schwalbe, 2011).

Analýza rizik

K tomu, aby rizika byla, co nejvíce snižování slouží analýza rizik. Lze říci, že je to proces, díky kterému identifikujeme hrozby, pravděpodobnosti jejich uskutečnění a jaké to bude mít dopady na aktiva. Aktivum je vše, co může mít hodnotu Smejkal a kol. (2013). Metod pro analýzu rizik je mnoho. Svozilová (2011) ve své knize definuje

nástroje pro identifikaci rizik a kvalitativní analýzu, kde se jedná především o metody prostřednictvím různých řízených diskuzí jako je například brainstorming, SWOT analýza, individuální diskuze apod. Dále jsou nástroje pro kvantitativní analýzu, která je velmi obtížná a vyžaduje značné zkušenosti a matematické nástroje. Výsledky jsou v číselné podobě a tvoří tak prokazatelný podklad pro stanovení priorit a postupů.

Skórovací metody s mapou rizik

Pomocí skórovací metody s mapou rizika lze také snižovat rizika. Rizika, která budou analyzována, se musí zdokumentovat a následně archivovat v elektronické podobě, aby mohla být lépe sledována a dalo se s nimi dále pracovat. Metoda obsahuje tři fáze. První je fáze identifikace rizika, druhá ohodnocení rizika a poslední fází se navrhuje opatření pro snížení rizika (Projektmanazer, 2014).

Doležal a kol. (2012) ve své knize uvádí seznam nebezpečí ze čtyř nejdůležitějších oblastí rizika, který je východiskem při skórovací metodě. Jsou jimi:

- technické oblasti projektu,
- finanční oblasti projektu,
- personální oblasti projektu,
- obchodní oblasti projektu.

Ve skórovací metodě se pro každé nebezpečí pomocí desetibodové stupnice ohodnotí výskyt rizika a dopad rizika. Na způsobu hodnocení rizika je zapotřebí se v týmu dohodnout (projektmanazer, 2014).

3.7 Softwarová podpora řízení portfolia projektů

Z důvodu vstupu velkého množství informací, které přicházejí do portfolia projektů, je vhodné využít pro řízení portfolia projektů softwarovou podporu. Software podniku přináší sofistikovanější sdílení informací, usnadnění a zrychlení spolupráce na projektech. Na výběr jsou jednoduché freeware aplikace na podporu dílčích činností v rámci řízení portfolia projektů, ale i placené aplikace s rozsáhlými možnostmi využití podpory těchto činností. Existují také další aplikace, které podporují jednotlivé části řízení portfolia projektů, nabízející serverové aplikace se sdílením dat a instalací jednotlivých licencí, nebo sdílení dat přes webová rozhraní. Je třeba si uvědomit, že software je a bude pouze nástroj, není pro firmu řešením, které odstraní problémy.

Softwarové programy zajišťují pomoc v oblastech:

- plánování, koordinace a kontrolování dílčích částí projektu,
- grafické reprezentace, jasně přehledné dokumentace podkladů a poměrně jednoduché údržby složitějších diagramů,
- přiřazení personálu k jednotlivým úkolům, činnostem a vyrovnání pracovních kapacit odborníků,
- firmy díky programům mají vypracované podklady pro reporting,
- podpory analýz a optimalizace nákladových i časových hledisek projektu,
- koordinace projektů a programů.

Výhody zavedení softwarových podpor:

- existence jedné základny pro řízení projektů
- firma dokáže lépe monitorovat vývoj projektů a podmínky pro poskytování hlášení a reportingu jsou jednodušší,
- lépe se zpracovávají historické databáze – data z databází jsou velmi využitelné,
- velká míra systemizace všech úkonů projektového managementu,
- soulad standardních podnikových metodik a nástrojů řízení projektů.

Nevýhody softwarových nástrojů:

- náklady na pořízení jsou vysoké,
- v případě změn nižší flexibilita,
- jestli není softwarová podpora součástí většího programového balíku podnikového informačního systému, jsou požadavky na integraci s účetními systémy vysoké,
- potřeba řešení podmínek pro vzdálený přístup potřeb, synchronizace a zabezpečení integrity dat.

Klasifikace softwarových nástrojů dle Svozilové (2011) je následující:

Úroveň I – jedná se pouze o jednoduché programy obsahující pouze málo propracované nástroje analýzy dat. Pokud nastane nějaká změny v diagramu nebo v souvisejících datech, tak tyto programy nejsou schopny automaticky změny upravit,

Úroveň II – programové balíky mají lepší úroveň, ale stále chybí dostatečná vybavenost pro kontrolní automatizované úlohy. Obsahují plný rejstřík potřebných funkcionalit pro plánování a optimalizaci,

Úroveň III – programové balíky jsou plně vybaveny, obsahují všechny funkcionality pro plánování, optimalizaci a při současném vedení více projektů i kontrolu.

Software produkty

Následující výčet je neúplný, jedná se pouze o vybrané softwarové produkty, které jsou dostupné na trhu.

EasyProject

Easyproject je český software pro řízení projektů s rozšířeními pro řízení zdrojů, financí a zákazníků. Je to software s globálním úspěchem, který lze lokalizovat do 14 jazyků. Díky němu je práce ve firmě zorganizovaná do projektů a úkolů. Každý pracovník ví, kdy má na čem a kdy pracovat. Manažeři si můžou kontrolovat stav zakázek. Nové projekty lze sestavovat pomocí šablon a plánovat v Ganttově diagramu.

Základní jednotkou systému je úkol, který je důležitý mít hotový včas a podle stanoveného zadání. Easy Project dohlíží na to, aby vše probíhalo podle plánu, dohlíží na dodržování termínů a vše stále připomíná. Každý uživatel má vlastní nástěnku, díky které vidí základní informace o projektu. Díky nástěnce bude každý člen skvěle o všem informovaný. Pro snadné plánování projektů slouží Gantt, který vizualizuje úkoly v čase a umožňuje snadnější plánování projektu. Existuje také mobilní aplikace pro Android i Iphone, díky které může každý člen mít projekt neustále pod kontrolou. Pracovníci přes aplikaci mohou dostávat různé úkoly v terénu. K jednotlivým projektům a úkolům lze přiřazovat dokumenty, které je možno členit do kategorií a každá kategorie bude mít přístupová práva pro jednotlivé role. Jak už je výše zmíněno další nové projekty mohou vznikat na základě šablon, které si vytvoříme z předešlých projektů. Celý projekt s milníky, úkoly, týmem, dokumenty si lze uložit jako šablonu. Tyto šablony při zahajování projektu ušetří mnoho času. Dále je možné vytvořit WBS a následně naplánovat všechny úkoly v Ganttu v čase a přiřadit je k lidem. Easy Project obsahuje také rychlý úkolovník, což je nástroj, díky kterému lze zaznamenávat osobní úkoly ať je uživatel v systému kdekoli. Všechny data je možné ze systému vyexportovat do PDF s logem firmy. Jakýkoliv výpis úkolu, termínů lze zobrazit v grafu (Software pro řízení projektů, 2015).

Podle uživatelů EasyProjectu je největším benefitem provázanost jednotlivých modulů, která umožňuje lépe reagovat na měnící se podmínky. Nyní ví, kdo na čem pracuje, jak dlouho mu to trvá, kde je volná kapacita a kde naopak není. Další uživatel

z nejmenované firmy zase uvádí, že dříve používali MS Project, ale problém byl v tom, že informace o projektech nesdíleli online. Po implementaci EasyProjectu došlo k výraznému zefektivnění IT procesů a čas zaměstnanců je využit efektivněji.

Cena se odvíjí od počtu uživatelů na měsíc, je možno zakoupit balíček Enterprise za zvýhodněnou cenu. EasyProject nabízí také testovací freeware verzi na 14 dní (Software pro řízení projektů, 2015).

Byznys VR

Software byl vyvinut v České republice a jako ostatní slouží ke komplexnímu zajištění chodu podniku a řízení portfolia, které je přizpůsobeno požadavkům organizace. Software je možné používat v různých oborech podnikání. Systém podporuje formátování, menu v ribbonu a uživatelskou plochu. Obsahuje optimalizaci pro MS Windows Vista a MS Windows 7. Podporuje formáty Docx, xps. a komunikuje s MS Office systémem. Cílem Byznys VR je dosažení lepšího uživatelského komfortu a druhým cílem je podpora víceúrovňového projektového plánování a řízení s napojením na moduly zakázek a informací či na obchodní případy společnosti. Stejně jako jiné systémy poskytuje ucelený přehled o realizovaných projektech. Nově v systému jsou nové ergonomní prvky, například použití automatických textů, okno pro spuštění oblíbených či naposledy spuštěných nabídek, centrální vyhledávání apod. Cena se stejně jako u EasyProjectu odvíjí od velikosti podniku. Na základě uživatelé Byznys VR by se mělo zapracovat na atraktivitě, ergonomii a designu systému, aby uživatelé měli snadnější přístup k nabídkám či práci v nich samotných (BYZNYS VR®, 2006).

Primavera

Software Primavera vyvinula společnost Oracle z USA. Řadí se mezi špičku v oblasti softwarových řešení pro řízení projektů. Patří mezi nejrozšířenější nástroje pro celopodnikové nasazení řízení projektů. Aktuální verze programu je Primavera P6 Enterprise Project Portfolio Management. Je to systém pro projektové řízení pokrývající dle metodiky PMI všechny okruhy, kterými jsou řízení rozsahu, času, zdrojů, nákladů, změn, komunikace a řízení nákupu. Dokáže organizovat projekty, které tvoří až 100 tisíc činností. Software lze instalovat napříč všemi odvětvími. Můžeme o něm říci, že je bezkonkurenční a stále se zdokonaluje. (Oracle®, 2010)

Mezi hlavní výhody softwaru patří:

- snižování rizika – pomáhá identifikovat a snižovat rizika v průběhu plánování, řízení a dokončení projektu,
- snadno použitelný software – Primavera nabízí mnoho složitých analýz a procesů, nicméně přístup a řízení zůstává snadné,
- optimalizace zdrojů – dokáže sledovat dostupnost zdrojů a je schopen pomoci identifikovat oblasti, v nichž mohou být náklady na zdroje nižší,
- Forecasting projektových činností – projektoví manažeři mohou vytvářet prognózy pro zdroje, aktivity a další potřeby projektu,
- funkce Tracking – Primavera má sledovací funkci, díky které uživatelé mohou rychle vytvářet zprávy a zajistit aby všechny projekty byly dokončeny, jak je požadováno,
- lepší komunikace – některé projekty vyžadují až stovky různých pracovníků, Primavera umožňuje personálu komunikovat s ostatními pracovníky snadněji. Poznámky, které jsou provedeny v plánu v softwaru, je možné zpřístupnit dalším uživatelům,
- členění komplexních projektů – Některé projekty jsou opravdu veliké, Primavera P6 umožňuje projektovým manažerům rozbit velké projekty do menších, dosažitelných projektů, úkolů a činností. (The TechDictionary and IT Encyclopedia, 2010)

V České Republice ho mají instalovaný ČEZ, GE Money Bank, T-Mobile nebo Česká rafinérská.

Microsoft Project Professional

Nejaktuálnější verze je Microsoft Project Professional 2016. Projektům pomůže lépe plánovat a spolupracovat s ostatními odkudkoli. Systém je navržený tak, aby bezproblémově dokázal spolupracovat s dalšími aplikacemi společnosti Microsoft a cloudových služeb. Systém lze použít jako samostatný produkt nebo ho je možné připojit k serveru. Stejně jako u Primavera je možné díky systému komunikovat, jak se členy týmu v budově tak s kolegy po celém světě. Komunikace probíhá díky nástrojům, které jsou navrženy pro rychlé a bezpečné převádění rozhovorů. Dále se Microsoft může chlubit nejlepšími šablonami ve své třídě, které si přímo z Projectu Professional nebo na Office.com může použít předdefinované šablony a získat přístup k nejlepším projektovým plánům ve své třídě. Stejně jako v předešlé verzi obsahuje i možnost vytvoření Ganttova diagramu. Projekt nabízí několik časových os, které pomohou

vizuálně reprezentovat složité plány a porozumět všem aspektům projektu. Pomocí směnných plánů je možné pracovníkům s rozhodovací pravomocí pomoci lépe sledovat a porovnat skutečný průběh projektu s jeho plánovaným. Co se týče zdrojů, tak je lze sloučit do jednoho zobrazení, aby správci zdrojů mohli porovnávat zdroje přes standardizovaná data a vytvářet ty nejlepší spolupracující týmy. Systém obsahuje nástroj pro rezervování zdrojů, který umožňuje požádat o konkrétní zdroje. Týmový plánovač pomůže identifikovat problémy, které by mohly mít dopad na plán a následně je opravit. Je tu i možnost vytvoření vyhrazeného webu, kde se sdílejí informace, jako jsou aktualizace stavu, konverzace a časové osy projektu. Členové budou tak vždy informováni (Objectmover, 2017).

OpenProj

Tento nástroj se stejně jako Microsoft Project zabývá plánováním a řízením projektů a vynalezla ho americká firma Serena Software Inc. Velkou výhodou této aplikace je, že oproti výše zmíněným, je bezplatná alternativa programu Microsoft Project určeného k řízení projektů. Je k dispozici v češtině. Nástroj není náročný, který je schopen řídit složitější projekty. Vede si evidenci úkolů a harmonogramů. V programu si každý uživatel může vytvořit hierarchickou strukturu činností (WBS), přidělovat tuto práci k jednotlivým zdrojům a také evidovat posloupnost jednotlivých činností. Pro lepší znázornění sledu a trvání činností je možnost sestavení Gantta. Každý uživatel si ji musí nainstalovat přímo na počítač. Je k dispozici pro všechny běžné operační systémy. Existuje také placená verze Project on Demand, která podporuje víceuživatelský přístup (Vlach, 2008).

4 Analýza problémů řízení projektů v projektovém portfoliu

K dosažení cílů společnosti napomáhá řízení portfolia, které dokáže smysluplně řídit jeho části i celek. Je nápomocné manažerům, aby co nejlépe dokázaly rozdělit zdroje organizace a využít jejich potenciál. Jakmile organizace začíná při realizaci projektů řešit, jak rozdělí omezené zdroje (materiál, technologie, lidé a peníze) vně organizace, začíná se mluvit o portfoliu projektů. Řízení portfolia projektů je doplňováno novými projekty a programy, tudíž řízení portfolia projektů nekončí. Pokud jsou dokončeny projekty a programy, jsou z portfolia vyřazovány. Každé správné řízení projektů v portfoliu provází nejrůznější problémy, na které je třeba se zaměřit a uvědomit si možná rizika. U projektů v portfoliu je důležité sledovat časový plán a jejich rozpočet, důležitá je také komunikace jak v organizace tak mimo ni, mít dostatek pracovníků, nezapomínat na technické problémy a správné užívání zdrojů apod. K tomu, aby bylo možné lépe analyzovat problémy řízení projektů v projektovém portfoliu, autorka zvolila sběr dat pomocí dotazníku. Vypracovaný dotazník, který obsahuje 18 otázek, nalezneme v příloze číslo 1.

4.1 Dotazníkové šetření

Šetření proběhlo formou online dotazníku, kterého bylo možno vyplnit na webové stránce <https://www.surveio.com/survey/d/E5L9Z5A2U7E9N3D9T> pod názvem „Řízení projektů v projektovém portfoliu“. Do šetření se zapojilo 48 respondentů. Ke zjištění kontaktů na manažery autorka využila internetu, ale také rodinu a kamarády, kteří mají kontakty v různých IT firmách i jiných firmách.

Dotazník je jedním z nejběžnějších nástrojů pro sběr dat. Skládá se ze série otázek. Každá otázka má být nápomocna blíže identifikovat názory a fakta respondentů. Důležité při sestavování otázek je, aby jejich formulace byla co nejsrozumitelnější, nebyly zbytečně dlouhé a navazovaly na sebe. Na začátku dotazníku autorka respondenty seznámila s cílem šetření, jaký je smysl výzkumu, jaká je přibližná doba vyplnění, která by neměla být delší jak deset minut, aby je délka vyplnění neodradila. Také je autorka informovala o zachování jejich anonymity. Nakonec je uvedeno jméno autora dotazníku a email pro případný kontakt.

Jak už je výše zmíněno dotazník se skládá z 18 otázek, který je sestaven tak, aby otázky na sebe navazovaly. Dotazník obsahuje otázky souvisejících s jejich společností, co se týče počtu zaměstnanců, standardů projektového řízení, certifikátu z projektového

managementu, jaké používají metody a nástroje pro řízení projektů v portfoliu a na závěr je dotazník zaměřen na otázky zaměřující se na problémy řízení projektů v projektovém portfoliu.

4.2 Výsledky dotazníkového šetření

V této kapitole jsou jednotlivě rozebrány otázky s jejich odpověďmi.

Otázka číslo jedna: Kolik zaměstnanců pracuje ve Vaší společnosti?

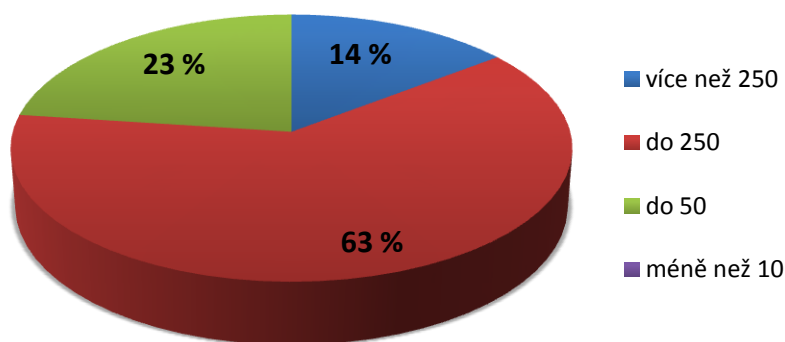
Podniky lze rozdělit podle velikosti na drobné, malé, střední a velké. Tato definice je schválená Evropskou komisí, která je platná od roku 2005.

Tabulka 4: Dělení podniků na základě počtu zaměstnanců

Kategorie podniků	Počet zaměstnanců	Počet respondentů
Velký	více než 250	7
Střední	do 250	30
Malý	do 50	11
Drobný	méně než 10	0

Zdroj: vlastní zpracování

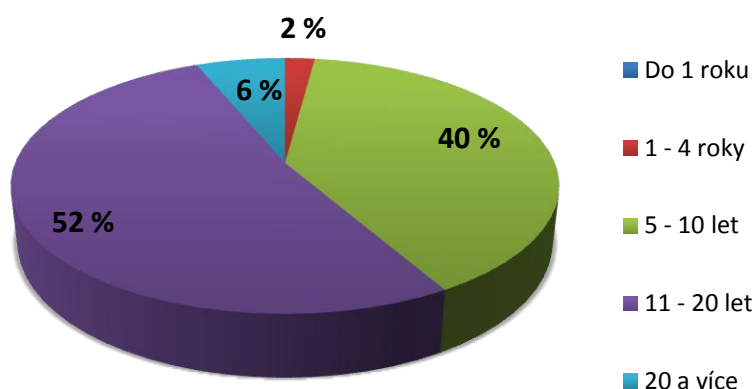
Dle velikosti byly nejvíce zastoupeny střední podniky do 250 zaměstnanců (54%). Dále se vyskytují malé podniky (44 %), z 2% velké podniky a drobné podniky se v průzkumu nevyskytují. Zastoupení podniků znázorňuje graf číslo 1.



Graf 1: Rozdělení podle počtu zaměstnanců v procentech
(vlastní zpracování)

Otázka číslo 2: Jak dlouho pracujete v projektovém řízení?

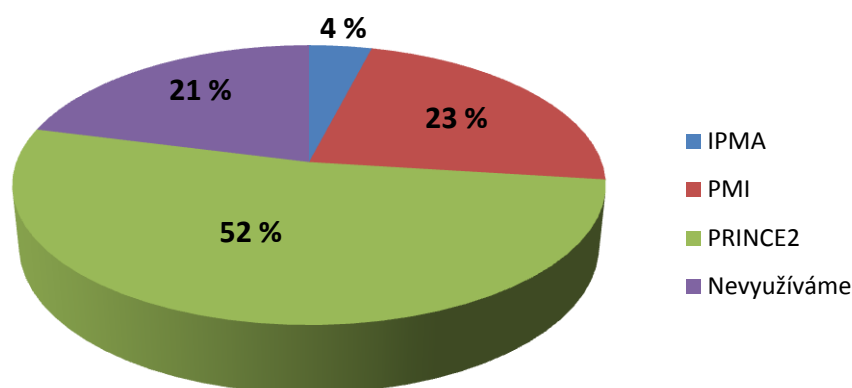
Na grafu číslo 2 lze vidět, že nejvíce respondentů se pohybuje v projektovém řízení v rozmezí 11 – 20 let (52%), ze 40% pět až deset let, 6% dvacet a více, 1 – 4 roky pouze dvě procenta a žádný z dotazovaných se nepohybuje v projektovém řízení méně jak jeden rok.



Graf 2: Doba po jakou manažeri pracují v projektovém řízení
(vlastní zpracování)

Otázka číslo 3: Jaký standard projektového řízení je u Vás upřednostňován?

V této otázce byla možnost označení libovolného počtu ze tří celosvětových standardů PMI, IPMA a PRINCE2. Otázka také byla doplněna o možnost nevyužívání žádného projektového standardu. V grafu číslo 3 je zobrazen procentuální podíl jednotlivých standardů. Nejvíce zastoupen je standard PRINCE2 a to z 52%, důvodem je nejspíše velké zastoupení respondentů z IT. Na druhém místě je standard PMI (23 %) a o 2 % méně společnosti standardů projektového řízení nevyužívají. Dva respondenti, tedy 2%, využívají standardů IPMA.



Graf 3: Procentní podíl využívaných standardů
(vlastní zpracování)

V tabulce číslo 7 je uvedeno využití standardizovaných postupů projektového řízení podle kategorizace podniku. Velké podniky využívají standardů ze 100%. Důvodem mohou například tak být náročné požadavky důležitých zákazníků firem. Celkem 79 %, tedy 38 respondentů ve svých firmách používá postupy projektového řízení, které jsou standardizovány. Zbýlých 21% celosvětově uznávané standardy nevyužívá, jsou to především malé firmy.

Tabulka 5: Procentuální hodnota využití standardizovaných postupů

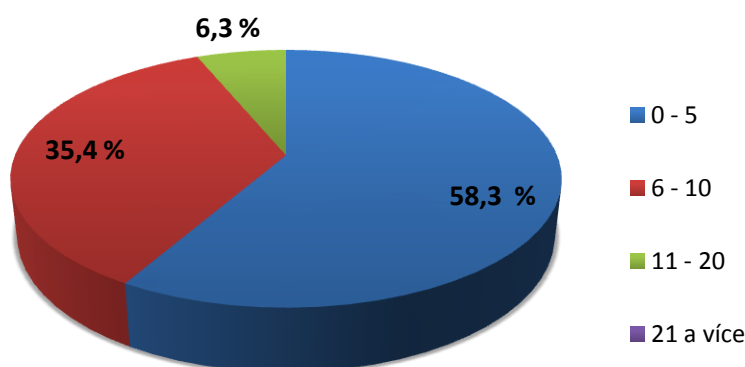
Kategorie podniků	Využívá standardů	Nevyužívá standardů
<i>Malý</i>	2	9
<i>Střední</i>	29	1
<i>Velký</i>	7	x

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka číslo 4: Kolik zaměstnanců vlastní certifikát z projektového managementu?

Kvalifikace manažera tak všech zaměstnanců ovlivňuje kvalitu a průběh celého plánovacího procesu projektů. Umožňuje jim zvýšit hodnotu na trhu práce a zvyšují tak svoji základnu pro další profesní rozvoj. Nelze jednoznačně říci, která certifikace je ta nejlepší. Pro české podmínky lze říci, že nejrozšířenější certifikací je IPMA. Počet zaměstnanců vlastní certifikaci, se zvyšuje s velikostí společnosti. Na grafu číslo

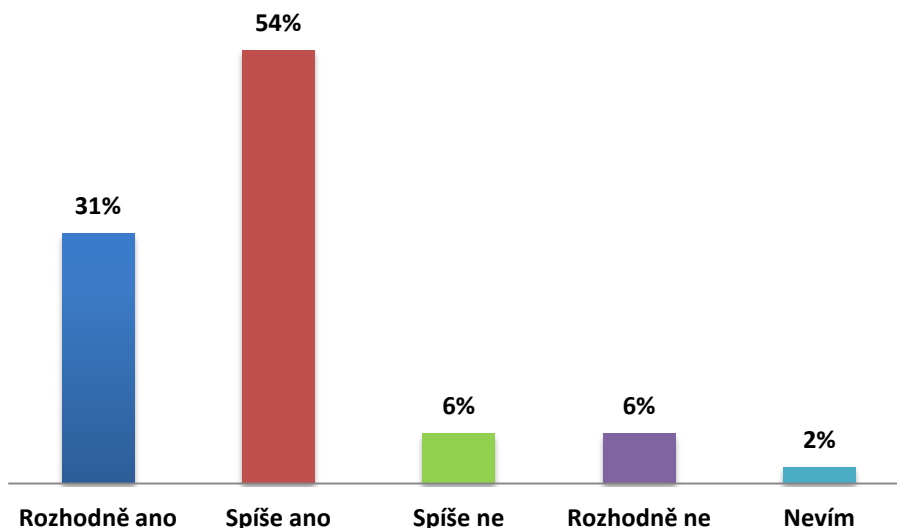
4 můžeme vidět, kolik zaměstnanců z dotazovaných firem vlastní certifikát projektového řízení. Největší procento (58,3%), tedy 28 respondentů má certifikovaných osob ve společnosti mezi 0 – 5. Druhou největší skupinou je 6 – 10 zaměstnanců. 6% uvedlo, že počet certifikovaných se pohybuje mezi 11 až 20 zaměstnanci a žádná z dotazovaných společností nemá více jak 21 certifikovaných zaměstnanců.



Graf 4: Počet zaměstnanců společnosti vlastní certifikaci z projektového řízení (vlastní zpracování)

Otázka číslo 5: Považujete certifikaci manažerů pro praxi přínosem?

Ukázalo se, že více jak polovina respondentů (54%) se shodlo na faktu, že certifikace manažerů je pro praxi přínosem, avšak ne s velkým důrazem. 31% dotazovaných je rozhodně přesvědčeno o přínosu certifikace. Odpověď nevím zvolilo 2% respondentů a zbylých 12% si rovnoměrně rozdělily odpovědi spíše ne a rozhodně ne.

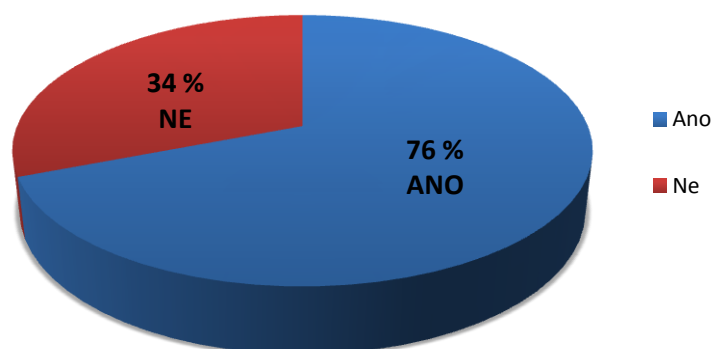


Graf 5: Přínos certifikace manažerů pro praxi
(vlastní zpracování)

Mnoho manažerů může své zkušenosti sbírat délkou praxe, někteří své zkušenosti, dovednosti získali vysokoškolským vzděláním se zaměřením na projektové řízení. Proto nemusí v každé společnosti certifikace zaměstnanců mít takovou úroveň.

Otázka číslo 6: Má Vaše společnost vlastní projektovou kancelář?

Na grafu číslo 6 lze vidět, že projektovou kancelář disponuje 76 % dotazovaných firem.

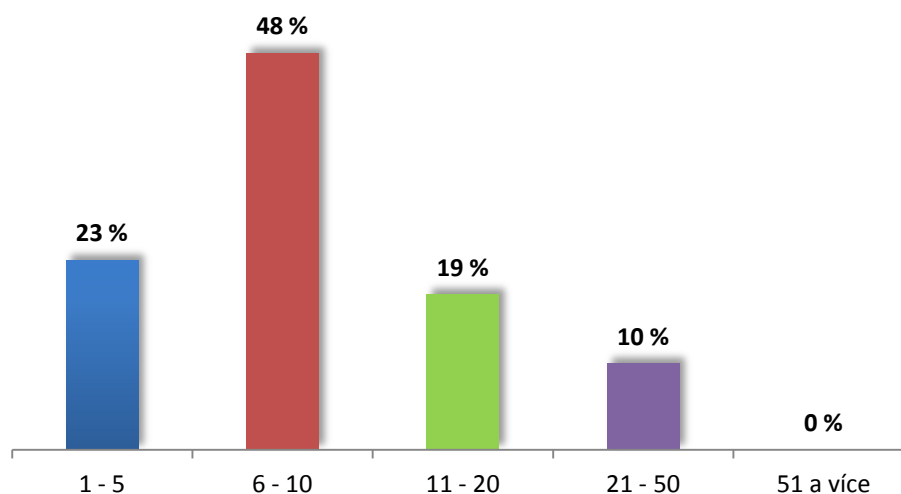


Graf 6: Počet organizací, které disponují projektovou kancelář
(vlastní zpracování)

Projektová kancelář je nebo by byla pro všechny organizace přínosem a to především ve vztahu ke sdílení bestpractices, projektových standardů, schvalování a plánování projektů a řízení celého projektového portfolia.

Otázka číslo 7: Kolik projektů se nachází v portfoliu Vaší společnosti?

Z grafu číslo 7 je patrné, že nejvíce společností ve svém portfoliu má 6 – 10 projektů. Konkrétně se jednalo o 23 respondentů, tudíž 48%. Druhou největší skupinou realizovaných projektů v portfoliu bylo do 5 projektů a pouze o 4% méně společností má v portfolio mezi 11 až 20 projektů. 10 % respondentů disponuje ve své společnosti mezi 21 – 50 projekty. Více jak 51 projekty nepracuje žádná z dotazovaných firem.



Graf 7: Počet projektů v portfoliu společnosti
(vlastní zpracování)

Pozornost při vyhodnocování dotazníků autorka zaměřila i na to jestli se počet projektů v portfoliu zvyšuje s počtem zaměstnanců ve společnostech. Jak je patrné z následující tabulky číslo 8, drobné podniky se v dotazníkovém šetření neobjevují, malých podniků je 11 a realizují maximálně 10 projektů. Co se týče středních podniků, tedy do 250 zaměstnanců, tak do dotazníkového šetření se zapojilo 30 respondentů a jejich portfolio disponuje maximálně 20 projekty. Mezi 1 – 5 projekty u středních firem má pouze jeden respondent a největší zastoupení je mezi 6 a 10 projekty a to 22 firem. U velkých podniků nad 250 zaměstnanců se počet projektů pohybuje nad 11, konkrétně dva respondenti mají ve své firmě mezi 11 a 20 projekty a 5 dotazovaných mezi 21 – 50.

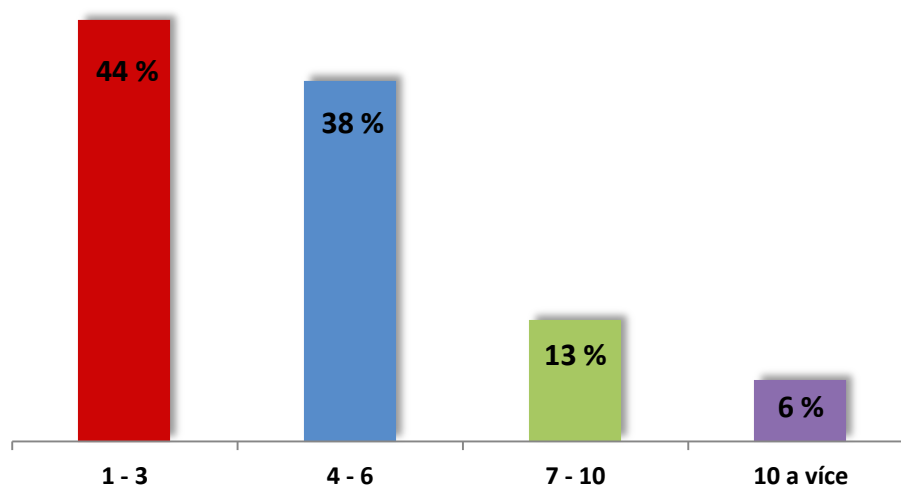
Tabulka 6: Počet realizovaných projektů v portfoliu u skupin podniků

Podniky	Počet respondentů	Počet projektů			
		1 - 5	6 - 10	11 - 20	21 - 50
<i>Drobné</i>	0	x	x	x	x
<i>Malé</i>	11	10	1	x	x
<i>Střední</i>	30	1	22	7	x
<i>Velké</i>	7	x	x	2	5

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka číslo 8: Kolik projektů v portfoliu řídí jeden manažer?

Graf číslo 8 ilustruje kolik projektů v jednotlivých firmách, má na starosti jeden portfoliový manažer. Největší část respondentů uvedla, že manažer řídí 1 – 3 projekty, o 6 % méně má na starosti 4 – 6 projektů. 13 % respondentů uvedlo, že jeden manažer řídí 7 – 10 projektů a více jak deset 6 %.



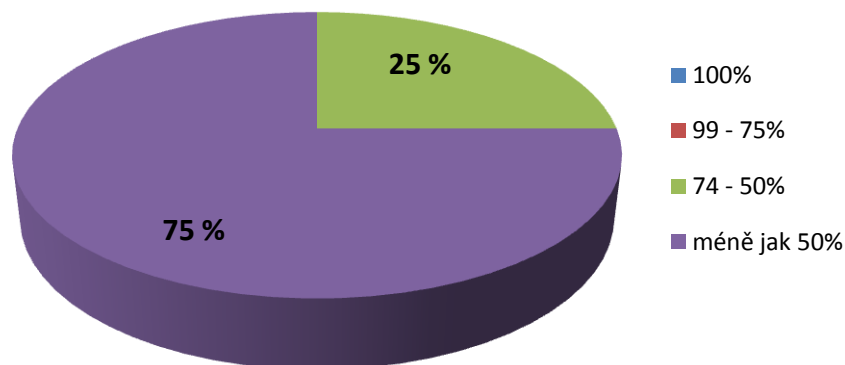
Graf 8: Počet projektů řídicích jeden manažer
(vlastní zpracování)

Portfolioví manažeři mohou být jednotlivci i skupiny, provádí práci, která je velmi náročná a to z pohledu vzdělání i psychiky. Čím více projektů mají na starosti, tím je to více náročné. Pokud portfolio manažer ví, že už není schopen zvládat všechny jeho aktivity a nemají ve společnosti zřízenou projektovou kancelář, tak by ji měli zavést.

Otázka číslo 9: Z kolika procent jsou Vaše projekty financovány z cizích zdrojů?

Pokud firma zvolí nevhodnou strukturu financování, může to vést až k jejímu zániku. Například pokud budou převyšovat cizí zdroje financování. Proto je rozumné, aby

panoval poměr mezi externími a interními zdroji financování projektů. Projekty financované z vlastních zdrojů mají vyšší šanci úspěšného dokončení, ale získání těchto zdrojů je časově náročné. Graf číslo 9 znázorňuje, že 75 % respondentů využívá cizí zdroje z méně jak 50 %. Druhým zvoleným rozmezím využívání cizích zdrojů bylo 74 – 50 %, kterou zvolil zbytek respondentů a to 25 %. Z více jak 75 % z cizích zdrojů žádný respondent projekty nefinancuje.

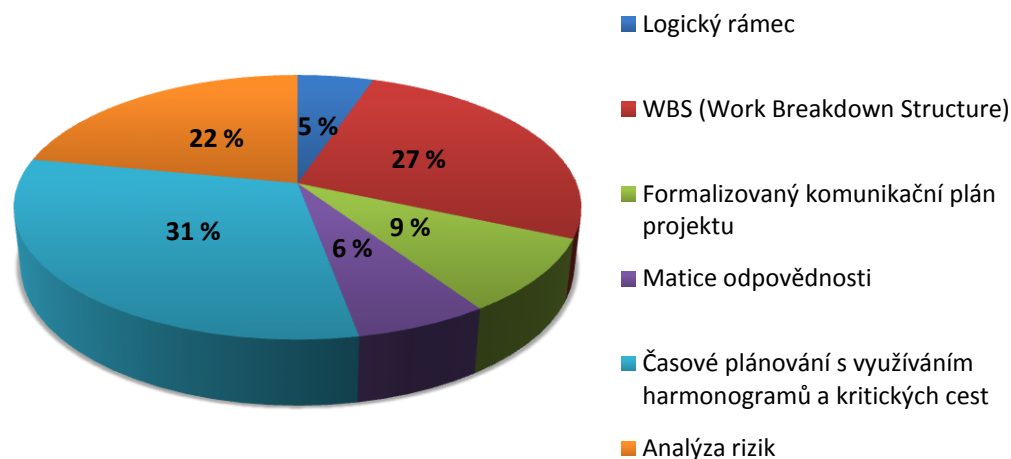


Graf 9: Podíl financování projektů z cizích zdrojů
(vlastní zpracování)

Otázka číslo 10 a 11: Které nástroje a techniky využíváte při řízení Vašich projektů v portfoliu?

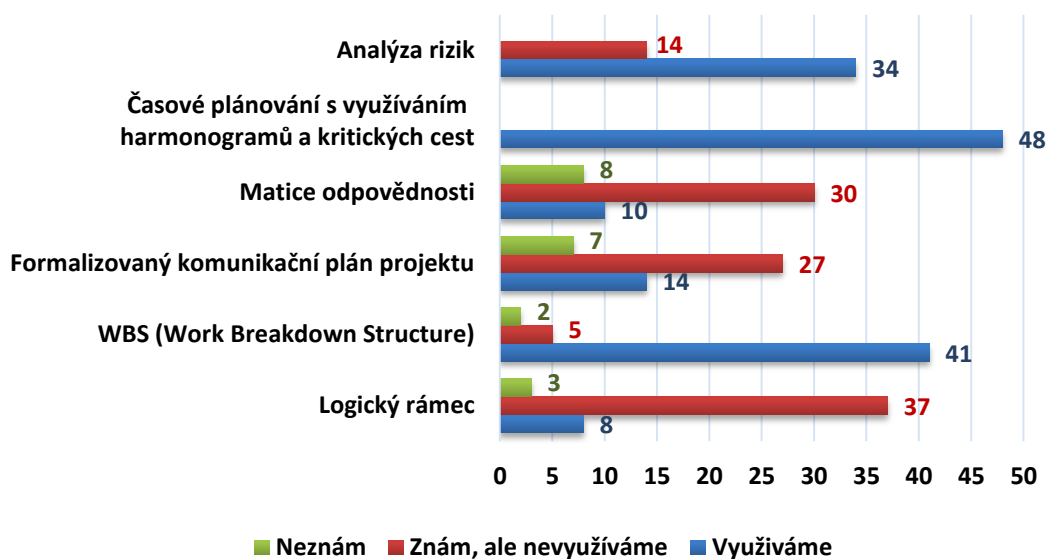
Cílem této otázky bylo zjistit, jaké nástroje respondenti ve svých firmách využívají. Touto otázkou autorka chtěla také zjistit, jestli vybrané nástroje, respondenti všechny znají nebo naopak ne. Nástroje na výběr byly Logický rámec, WBS, Formalizovaný komunikační plán projektu, Matice odpovědnosti, Časové plánování s využíváním harmonogramů a kritických cest a poslední variantou byla Analýza rizik.

Na grafu číslo 11 jsou modrou barvou vyznačeny nástroje a techniky, které společnosti, v nichž respondenti působí, využívají. Pro lepší znázornění nejvíce využívaných nástrojů a technik slouží graf číslo 10. Nejvíce podniků používá časové plánování s využíváním harmonogramů a kritických cest. Konkrétně to je 31 % dotazovaných. Obdobně využívaným nástrojem je WBS, kterou zvolilo 41 dotazovaných, o 4% méně než časové plánování. Za zmínku stojí také analýza rizik, kterou používá 34 podniků (22 %). Logický rámec pak zaujímá 5 %, o procento více matice odpovědnosti a 9 % formalizovaný komunikační plán projektu.



Graf 10: Využívané nástroje a techniky
(vlastní zpracování)

Červenou barvou, na grafu číslo 11, jsou dále označeny nástroje, které respondenti znají, ale pro jejich projekty nejsou relevantní, tudíž je nepoužívají. Zelená barva znázorňuje počet respondentů, kteří daný nástroj neznají. Matici odpovědnosti označilo za neznámou 8 respondentů, dalším téměř neznámým nástrojem je formalizovaný komunikační plán, ale je možné, že je to zapříčiněno jiným názvem, než jsou firmy zvyklé používat. WBS označili dva respondenti za neznámou, ale tomu přikládám stejný problém jako u formalizovaného komunikačního plánu.



Graf 11: Využívání nástrojů a technik projektového řízení v praxi
(vlastní zpracování)

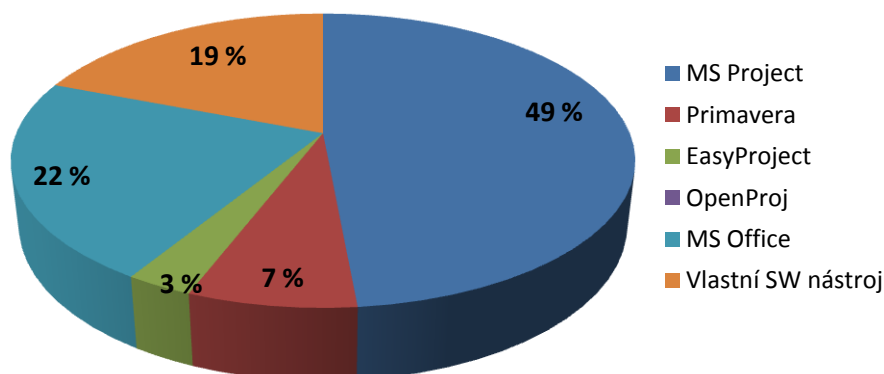
Otázkou 11, autorka chtěla zjistit, jestli společnosti, v nichž respondenti pracují, využívají i jiné další nástroje. Na tuto otázku odpověděli pouze tři. Byl to síťový graf, trojimperativ projektu a jeden respondent napsal, že se často řídí podle intuice.

Otázka číslo 12: Používáte při řízení projektů v portfoliu specializované SW nástroje? Pokud ano, uveďte jaký:

Softwarová podpora přináší podniku sofistikovanější sdílení informací, usnadnění a zrychlení spolupráce na projektech. Díky nim je možné reagovat dříve na možné změny v projektech, řešit milníky apod. Existuje celá řada SW aplikací, z kterých si podnik může vybrat. Některé IT firmy používají své vlastní. Je ale potřeba nezapomínat, že software je pouze nástroj, který nedokáže najít řešení k odstranění problémů. Pokud firmy SW nástroje nepoužívají, může to být z důvodu vysokých nákladů na pořízení.

Respondenti si mohli vybrat z možností MS Project, Primavera, EasyProject, OpenProj. Mohli volit libovolný počet odpovědí a otázka byla rozšířena o možné doplnění jiného používaného SW nástroje.

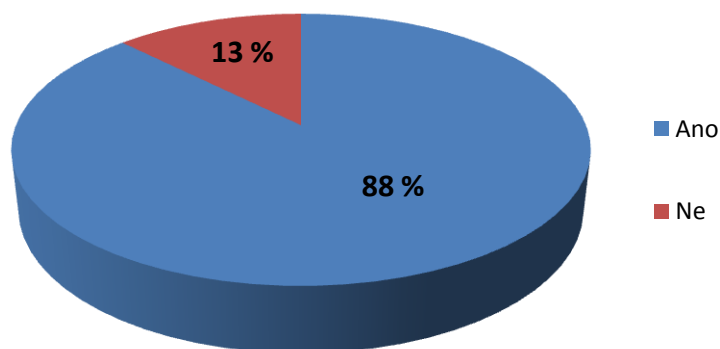
Z grafu číslo 12 je patrné, že nejpoužívanější SW nástroj je MS Project, který je vytvořený za účelem podpory projektového řízení. Velmi často se vyskytovala doplňující odpověď využití vlastního softwaru, což si vysvětlují velkým zastoupením respondentů z firem zaměřených na IT. Je to pro ně totiž velmi výhodné a produktivní. Další vlastní zvolenou odpovědí, kterou respondenti zvolili, byl balíček MS Office. Ze 7 % je ve firmách využívána Primavera, EasyProject je použit pouze ze 3%. Své zastoupení si nenašel nástroj OpenProj.



Graf 12: Zastoupení SW nástrojů
(vlastní zpracování)

Otázka číslo 13: Provádíte analýzu a závěrečné vyhodnocení dokončených projektů?

V 88 % respondenti na tuto otázku odpověděli kladně. Na tuto otázku se autorka ptala na základě zjištění, zdalipak firmy provádějí analýzu projektu a vyhodnocují jednotlivé činnosti a archivují veškeré postupy u projektů, které byly úspěšně dokončeny. Vyhodnocování je důležité pro rekapitulaci informací ze všech fází projektu a díky nim lze čerpat informace, důležité poznatky při realizace nových projektů v budoucnu.

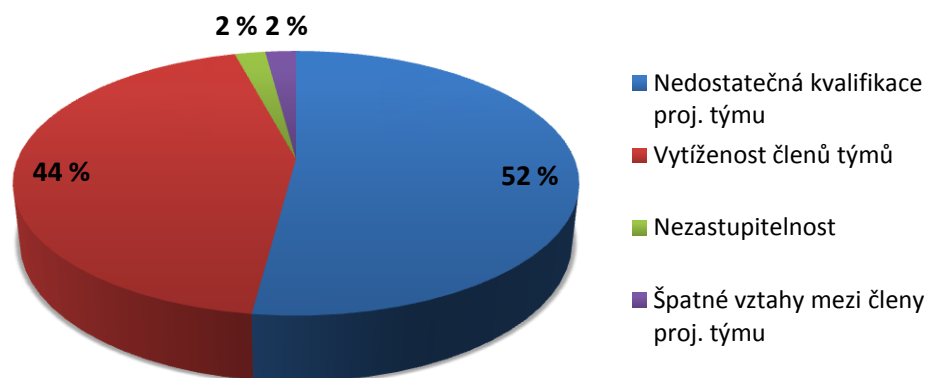


Graf 13: Realizace závěrečného hodnocení dokončených projektů
(vlastní zpracování)

Otázka číslo 14: Jaké lidské zdroje ovlivňují nejvíce úspěšnost projektů v portfoliu?

Neúspěšnost jak projektů v portfoliu tak i řízení jednotlivých projektů mají většinou lidské zdroje, a proto jsem se na tento častý vyskytující problém autorka zeptala jako první. Z největší části respondenti uvedli, že největším problémem, který brání úspěšnosti projektů v portfoliu je nedostatek kvalifikovaných lidských zdrojů v projektovém týmu. Konkrétně se jednalo o 25 respondentů. Musí se brát také v potaz, že se může jednat i o samotného manažera, který nemusí být dostatečně kvalifikovaný a nemusí zrovna rozumět problematice řešených projektů. Další skupinou problematického faktoru byla vytíženost členů týmu. Tento lidský zdroj, který také ovlivňuje úspěšnost projektů, zvolilo 21. Nezastupitelnost zvolil pouze 1 respondent. Zbýlý jeden respondent zvolil špatné vztahy projektového týmu. Jak je zmíněno

v kapitole 2.2.3, tak projektový tým se může skládat jak z interních zdrojů, tak i ze zaměstnanců mimo firmu. Pokud se lidé neznají a samozřejmě každý člověk je jiný, tak při jejich spolupráci mohou vznikat neshody a tyto neshody mohou být pro kvalitní řízení projektů rozhodující. Dalším problémem může také být častá změna pracovníků ve firmě neboli fluktuace, kde se opět může vyskytovat ten problém, že se pracovníci vzájemně dostatečně neznají a následně mezi nimi mohou v projektovém týmu panovat neshody, které mohou způsobit problémy.



Graf 14: Jaké lidské zdroje nejvíce ovlivňují úspěšnost projektů
(vlastní zpracování)

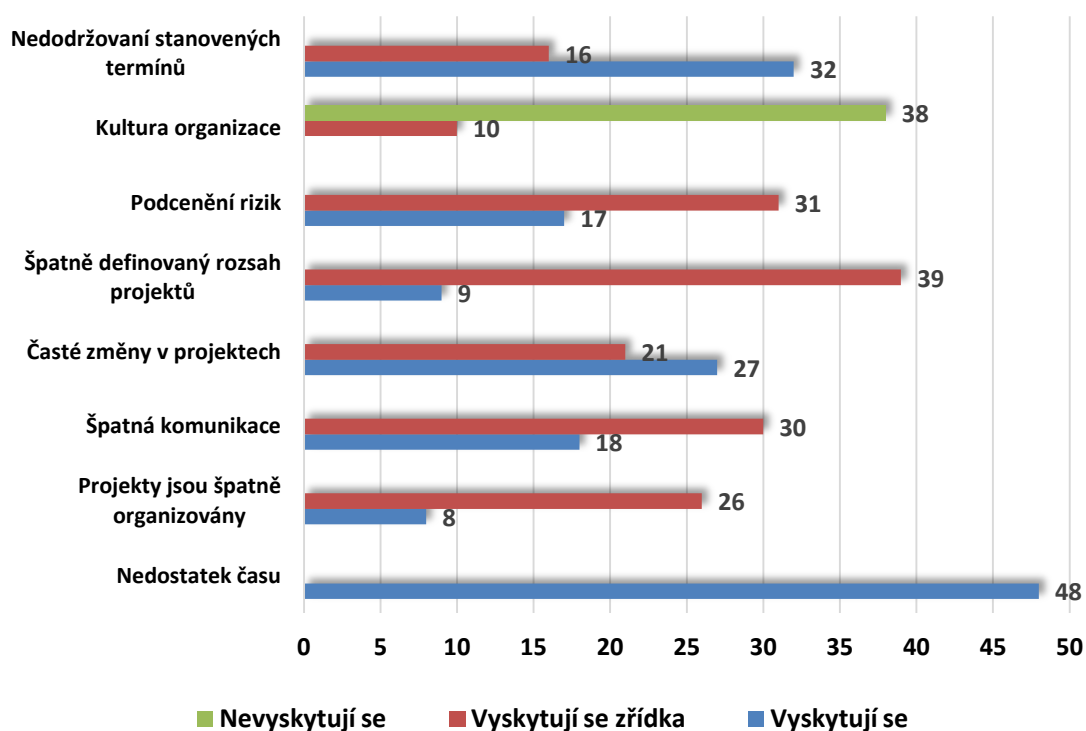
Otázka číslo 15: **K jakým dalším problémům u řízení projektů v portfoliu dochází?**

V otázce číslo 15 autorku zajímalo, jaké problémy se u řízení projektů v portfoliu nejvíce objevují, které se vyskytují jenom zřídka, a které se například vůbec neobjevují u řízení projektů v jejich portfoliu. Označit respondenti mohli libovolný počet možností a otázka číslo 16 nabízí možnost rozšíření o další problémy, které se u nich vyskytují.

Na grafu číslo 15 je možné vidět modrou barvou problémy, které se vyskytují nejvíce. Každý respondent se potýká s problémem nedostatku času. Téměř každá činnost je náročná na čas. Způsob jak to vyřešit, je využívat vhodné softwarové nástroje, které zobrazují požadované informace a díky nim je portfolio manažer nebo projektová kancelář, schopna lépe reagovat na změny a ušetří si mnoho času. Druhým nejvíce označovaným problémem bylo nedodržování stanovených termínů, což souvisí s nedostatkem času. Dále pak úspěšnost projektů ovlivňují také časté změny v projektech, může jít například o změny v zadání, priorit nebo v neschopnosti řešit

změny. Špatnou komunikaci označilo 18 respondentů, kde může jít především o špatnou komunikaci v projektovém týmu i navenek. O jednoho respondenta méně zvolilo podcenění rizik. Možná rizika je potřeba hlídat. Každý konflikt, problém, který se vyskytne, je zapotřebí řešit co nejdříve. Dále devět respondentů za často vyskytující problém zvolilo špatně definovaný rozsah a posledním problémem který se u respondentů vyskytuje, je špatná organizace projektů, to znamená, že nevyužívají dostatečně nástroje projektového řízení nebo že mají špatně nastavený proces řízení, nevyjasnění rolí apod. Jediný problém, který nebyl ani jednou zvolen, je kultura organizace, tudíž se ve firmách nevyskytuje.

Červenou barvou jsou znázorněny problémy, které se ve firmách respondentů vyskytují ojediněle. Nejvíce respondentů, konkrétně 38 uvedlo, že špatně definovaný rozsah se u nich vyskytuje zřídka. Dále za zmínku stojí podcenění rizik, časté změny v projektech, špatná komunikace a špatná organizace v projektech.

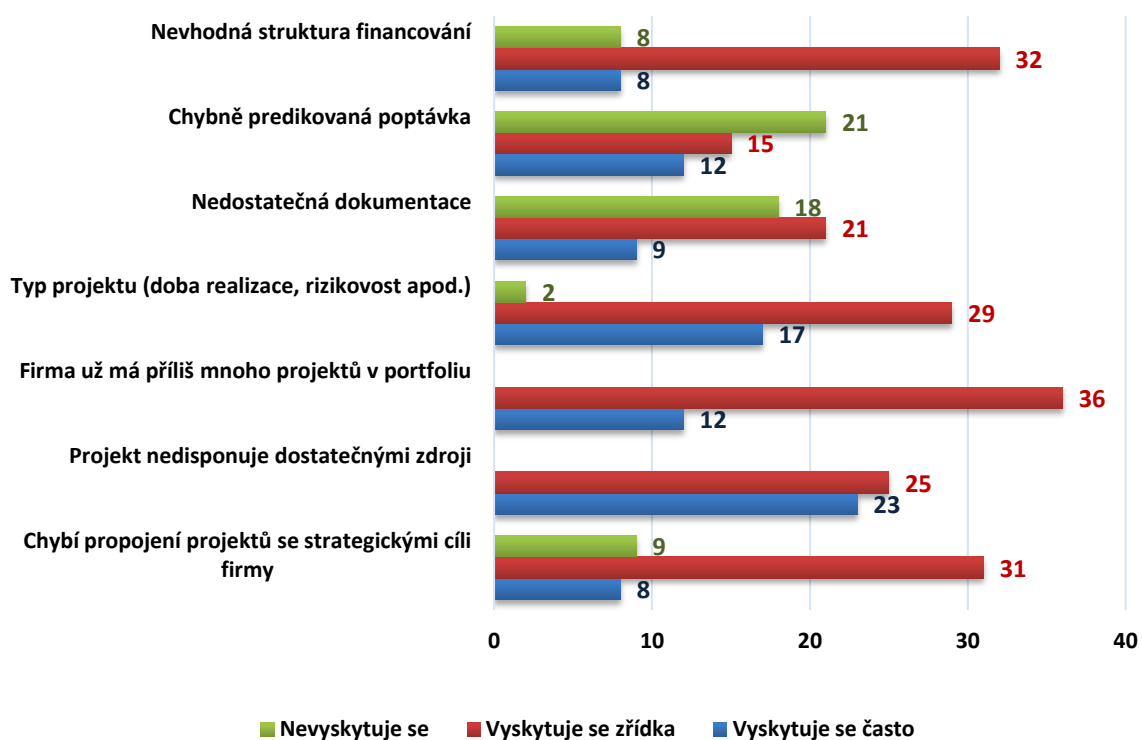


Graf 15: Častost vyskytovaných problémů u řízení projektů v projektovém portfoliu (vlastní zpracování)

Otázka číslo 17: Jaké nejčastější důvody se vyskytují při zamítnutí zařazení projektů do portfolia či vyřazení projektů z portfolia?

Graf číslo 16 znázorňuje hlavní důvody vyskytující se při zamítnutí zařazení projektů do portfolia nebo vyřazení z portfolia. Respondenti, stejně jako u otázky 16, mohli zvolit libovolný počet možností. Zelenou barvou jsou zaznačeny důvody, které ovlivňují projekty v portfoliu často, červenou barvou zřídka a modrou barvou vůbec. Jako první je nevhodná struktura financování, 8 respondentů uvedlo, že se v jejich firmě tento důvod objevuje často a naopak 8, že se u nich neobjevuje vůbec. 32 naopak označilo možnost, vyskytuje se zřídka. Financování každého projektu, je dobré si naplánovat během jeho celého životního cyklu. Pokud je projekt zpracováván izolovaně, může se stát, že zákazník nebude spokojen s produktem, proto dalším možným důvodem je chybně predikovaná poptávka, která ovlivňuje projekty v portfoliu u 12 respondentů často, 15 zvolilo možnost, vyskytuje se zřídka a u 21 respondentů jejich projekty neovlivňuje vůbec. Dalším důvodem jak vyřazení tak zamítnutí můžeme být nedostatečná dokumentace, která by měla být jak v elektronické tak tištěné podobě. Tuto možnost zvolilo jako vyskytující se 9 respondentů, vyskytující se zřídka 21 a nevyskytující se vůbec 21. Důležité při rozhodování je také typ projektu, tím je myšlena doba realizace, rizikovost apod. Pouze u dvou firem se tento problém nevyskytuje, u 29 se vyskytuje zřídka a 17 se objevuje často. Nejvíce vyskytujícím důvodem pro zamítnutí či vyřazení je podle respondentů důvod velkého množství projektů v portfoliu. Často se totiž stává, že firma disponuje velkým počtem malých projektů, které nejsou pro ně tak rizikové, ale výhodnější by bylo mít i nějaký větší projekt, který jim může přinést velký zisk. Dalším problémem, který se vyskytuje také velmi často, je takový, že projekt nedisponuje dostatečnými zdroji. Firma by měla být schopna správně alokovat zdroje. Pokud ale dojde k přetížení zdrojů, způsobí to fakt, že na projekt je pověřeno velké množství práce, než se dokáže zvládnout. U 25 respondentů se tento problém u projektů objevuje zřídka a 23 často. Posledním mnou vybraným důvodem bylo chybné propojení projektů se strategickými cíli firmy. V devíti firmách se tento problém neobjevuje, u 8 často a 31 uvedlo, že se vyskytuje zřídka. Problémem je, že dochází ke špatnému stanovení kritérií výběru projektů, tím jsou projekty nesprávně hodnoceny a nejsou tak plněny vytyčené cíle.

Doplňující otázkou byla otázka 18, kde respondenti mohli doplnit další důvody, které ovlivňují projekty v portfoliu při jejich zařazení do portfolia nebo naopak vyřazení projektů z portfolia. Pouze jeden respondent doplnil odpověď o jeden problém, a to o špatnou lokalizaci projektu a nevyhodnocení konkurence, což může mít za následek vyřazení projektu z portfolia.



Graf 16: Nejčastější důvody vyskytující se při zamítnutí zařazení projektů do portfolia či vyřazení z portfolia
(vlastní zpracování)

4.3 Klíčové zjištění

- Dotazníkového šetření se z 86 % zúčastnily malé a střední podniky.
- Délka praxe v oblasti projektového řízení je skupina 5 – 10 a 11 – 20 let.
- Nejvíce se vyskytuje standard projektového řízení PRINCE2 a PMI, kde můžeme sledovat, že velké podniky využívají standardů ze 100 %, což může mít za následek velmi náročné požadavky důležitých zákazníků.
- Podíl certifikovaných zaměstnanců se zvyšuje s velikostí společnosti. Více jak polovina respondentů uvedlo, že certifikace je pro praxi přínosem.
- Projektovou kanceláří disponuje 76 % respondentů
- V portfoliu společnosti se nachází nejvíce 6 – 10 projektů, opět záleží na velikosti společnosti.
- Na jednoho manažera nejvíce spadá 1 – 3 projekty a druhou největší skupinou je 4 – 6 projektů. Opět záleží na počtu projektů ve společnosti a její velikosti.
- 75 % respondentů využívá cizí zdroje financování z méně jak 50 %.
- Nejvíce využívanými nástroji je časové plánování s využíváním harmonogramů a kritických cest, WBS, analýza rizik a další.
- Nejvíce používané SW nástroje jsou MS Project, MS Office, vlastní SW nástroje
- 88 % společností provádí analýzu a závěrečné vyhodnocení dokončených projektů.
- Nejčastější problémy spojené s lidskými zdroji jsou: nedostatečná kvalifikace projektového týmu, vytíženost členů týmu, špatné vztahy mezi členy projektového týmu.
- Další vyskytující se problémy: nedostatek času, nedodržování stanovených termínů, změny v projektech, špatná organizace projektů, špatná komunikace, podcenění rizik, nesprávná definice rozsahu projektů.
- Důvody vyskytující se při zamítnutí nebo vyřazení do (z) portfolia: projekt nedisponuje dostatečnými zdroji, typ projektu, příliš mnoho projektů v portfoliu, chybně predikovaná poptávka, nedostatečná dokumentace, nevhodná struktura financování, propojenost projektu se strategickými cíli.

5 Soubor dokumentů a formulářů

V rámci řídicí činnosti portfolia managementu je potřeba rozhodovat jestli se portfolio spustí nebo naopak ukončí. Dále se také rozhoduje o zařazení nebo vyřazení projektu do (z) portfolia. Stále se optimalizují požadavky na zdroje a řeší se, jak jich bude využíváno. Výkonnost a efektivita komponent se musí stále sledovat, kontrolovat a vyhodnocovat. Pokud existuje návaznost komponent, tak ji je potřeba koordinovat a nesmí se zapomínat na stále řešení problémů a konfliktů, které řízení portfolia provází.

Stejně jako existují nástroje pro správné řízení portfolia projektů, jsou také různé soubory a formuláře, které si organizace mohou vytvořit a díky nim dochází k efektivnějšímu řízení projektů v projektovém portfoliu. V příloze jsou uvedeny návrhy dokumentů a formulářů, přispívající k efektivnímu řízení projektů v projektovém portfoliu. Jsou tedy navrženy pro firmy, které mají portfolio projektů. Každý z navržených dokumentů a formulářů je uveden v českém jazyce. K čemu vybrané dokumenty slouží a proč jsou důležité je vysvětleno níže. Těchto dokumentů a formulářů může být samozřejmě celá řada.

Identifikační listina

Zakládací neboli identifikační listina projektu je dokument, který je obsahuje nejdůležitější informace o projektu. Pokud dojde k jeho schválení sponzorem projektu, nastartuje to proces zahájení projektu a je tedy zařazen do portfolia.

Proč je důležité ILP zpracovávat? Pokud se u každého projektu nezpracuje identifikační listina, nemusí být vždy jasné, čeho má projekt dosáhnout, jaké jsou jeho cíle. Nemusí být zřejmé, kdo se na projektu podílí, kdo je za co zodpovědný. Je možné, že některé dokumenty zpracovány již byly, ale většinou nebývají schváleny na příslušné úrovni a mají spíše orientační charakter. Doporučení je takové, že vždy je dobré Identifikační listinu zpracovat a to z toho důvodu, že vše bude shromážděno, lze se k němu kdykoli vrátet, bude projednáno, schváleno a lze mu tedy přikládat důležitost.

Doporučené sestavení Identifikační listiny je v příloze číslo 2. Dokument se nejprve skládá ze základních identifikačních prvků projektu jako je název projektu, kdo je zpracovatel, jaké je číslo projektu, pokud ho tedy má. Po té je možné zdůvodnit, proč je projekt lepší jak ostatní, proč ho před nimi upřednostnit. Dále co je důvodem realizace, k čemu bude projekt sloužit, jaký je jeho cíl. Důležité jsou také výstupy projektu, plánované interní a externí náklady, plánovaný termín zahájení a ukončení

projektu. Velkou váhu přiřkládám i milníkům projektu a kritériím úspěšnosti. V závěru tabulky jsou stanoveny role pro projekt: Zadavatel projektu, sponzor projektu, členové projektového týmu a manažer projektu. Závěr dokumentu pobízí ke schválení projektu.

Rozpočet projektu a finanční plán

Rozpočet projektu je znám pod anglickým slovíčkem budget, finanční plán pod názvem cost baseline. Rozpočet slouží k detailnější specifikaci výdajů/nákladů projektu. Příjmy/výnosy mohou být zdrojem krytí projektu nebo je tu i možnost vlastního podílu spolufinancování projektu. Finanční plán se skládá z plánu čerpání výdajů a plánu zdrojů výdajů. Pro lepší znázornění slouží příloha 3, kde jde názorně vidět, co vše za položky rozpočet a finanční plán může obsahovat.

Proč je rozpočet a finanční plán důležitý? Rozpočet je vhodný zpracovávat hlavně u projektů, kde jsou řešeny náklady a u projektů, které jsou průběžně financovány podle odvedené práce. Pokud se na tvorbu rozpočtu a finančního plánu zapomene, může se stát, že odchylka od plánovaných nákladů bude výrazná. Pokud se bude jednat o projekt, který je financován průběžně a nebude sestaven rozpočet, je možné, že projekt zaklikne a to z důvodu neúřazeného toku financí.

Business Approval Process (BAP)

Pomocí Business Approval Process zjistíme složení příjmů (tržby za prodej zboží a materiálu, tržby za prodej vlastních výrobků a služeb, tržby za prodej DHM) a výdajů (náklady vynaložené na prodané zboží a materiál, spotřeba materiálu energií a služeb, osobní náklady + daně a poplatky. V příloze číslo 4 je uveden návrh BAP, kde můžeme vidět, co všechno je v dokumentu obsaženo. Na prvním listu BAP je identifikován obchodní případ. Je zde uveden název projektu, smluvní cena projektu, hrubé a čisté tržby, hrubá a obchodní marže. Dále je uvedeno, kdo má za případ odpovědnost, jméno, datum a podpis. Následně jsou vypsána jména BAP týmu, opět jejich podpis, datum a rozhodnutí a schválení či nikoliv. Na konci podá rozhodnutí o schválení sám výkonný ředitel.

Příloha číslo 4 dále obsahuje tabulku označenou jako kalkulace projektu, která je rozdělena na celkové výnosy, náklady na prodané zboží (Externí a interní), dále se skládá z čistého zisku, hrubého zisku, celkových provozních nákladů a říditelného přínosu projektu. Výnosový model se stanoví tak, aby zisk byl vyšší než X %. To z toho důvodu, aby projekt byl schválen do portfolia.

Dále v příloze 4 vidíme tabulku detailního rozpisu cenových položek, kde jsou vypsány profese a jména lidí, kteří se budou na řízení podílet. U každé profese by se měla stanovit jednotka standardní ceny práce za den, plánovaná a celková standardní cena práce. Celkové standardní se vypočítají jako násobek standardních a člověkodní. Člověkodní znamená čas, který odpovídá práci jedné osoby po dobu jednoho pracovního dne. U každé profese se vypočítá hrubá a obchodní marže.

Rolling Forecast/budget

RollingForecast je průběžně aktualizovaná předpověď, ve které po vyhodnocení skutečných výsledků se přidá další rozpočtové období. Odhady pro období následující jsou aktualizovány, ale až po zjištění skutečných výsledků. Rolling Budget je klouzavý rozpočet, ke kterému se přidává další rozpočtové období, pokud skončilo první období a tím se průběžně rozpočet aktualizuje. Rozpočtové období může být buď měsíční, čtvrtletní, roční apod. (CafinNews, 2013).

RollingForecast reagují na potřebu vedení mít výhled do budoucna, i když se právě blíží konec roku. Snahou je oprostít se od fixního období 12 měsíců a na kvartální bázi sestavovat výhled například na následující tři až šest kvartálů. Délka výhledu se může lišit v závislosti na odvětví a životním cyklu produktu či služby. V případě, že finanční rok je od července do června pak rozpočty a prognózy jsou připraveny v dostatečném předstihu k pokrytí tohoto období. V říjnu, 3 měsíce předpovědi již uplynuly a zůstává tedy pouze 9 měsíců, které zbývají v prognóze. Určitou nevýhodou je, že provoz je každý kvartál „vyrušován“ plánovací aktivitou. V příloze 5 je uveden návrh dokumentu a hlavní položky, které by měl obsahovat.

Proč je RollingForecast/budget důležitý? Hlavní výhodou je výhled do budoucna a umožnění rychlé reakce na neočekávané trendy v dynamickém prostředí.

Tržby vs. Rozpočet společnosti

Dalším formulářem, který je nazván „Tržby vs. Rozpočet společnosti“, slouží pro firmu s portfoliem. Má jim být nápomocen pro budoucí předpověď tržeb společnosti. Formulář je navržen v příloze číslo 6. Náhodně jsem vybrala tři sektory, podle nichž budou tržby rozděleny. Samozřejmě jich může být více a můžou být jiné podle druhu organizace. Prvním je bankovníctví a finanční služby, druhým je doprava, logistika a zásobování a posledním státní a veřejná správa. Formulář je zpracován tak, že víme údaje za leden a od února do prosince jsou předpovědi. U každého měsíce musí být uveden čistý zisk, celkový rozpočet, celková odchylka a % úspěšnosti. Formulář je rozdělen na měsíce podle čtvrtletí. Leden je stanoven jako skutečný údaj a další měsíce

už jsou předpovědi neboli plány. Každá firma může tento formulář vyhodnocovat v jinou dobu, tak se samozřejmě u každého bude lišit. Na základě tohoto formuláře je firma schopna předpokládat úspěšnost firmy, co se týče tržeb do budoucna.

Komunikační plán

Komunikace je velmi důležitá, protože zahrnuje procesy, které zajišťují tvorbu, sběr, šíření a uchovávání informací o projektu a také rozhoduje, jak s těmito informacemi bude nakládáno. Díky komunikaci mezi lidmi, jak ve firmě tak mimo ni, mohou zaměstnanci mít lepší nápady a dosahovat tak lepších výsledků. Informace by měly být poskytovány vždy v pravý čas. Komunikační plán je pomůcka, která zajistí, aby veškerá komunikace proběhla v pořádku.

Pokud komunikační plán nebude zhotovený, může se jednoduše stát, že některá ze zainteresovaných stran neobdrží důležité informace a může to tak ovlivnit celý projekt. Komunikační plán navrhuji z toho důvodu, že se jednoduchou cestou dá předejít zbytečným nepříjemnostem. Pro lepší znázornění je v příloze 7 navržen možný komunikační plán. Je rozdělen do šesti sloupců, kde v prvním sloupci se sdělí příjemce informace. Záleží na každém, zdalipak si zvolí možnost vypsání jednotlivců nebo podle oddělení apod. Důležité je vycházet z registru zainteresovaných stran. Může jít například o celý projektový tým, manažera projektu, řídicí výbor apod. Do sloupce cíle komunikace, každý příjemce komunikace napíše, čeho chce komunikací dosáhnout. Kolonka formát a způsob komunikace určuje, jak bude komunikace probíhat, jestli osobně, emailem, poštou, osobním setkáním a jiné. Sděluje se tu i častost komunikace. Zpětná vazba slouží k informaci jestli, komunikace probíhá dobře a správce komunikace je zodpovědný za to, že se potřebné informace dostanou tam, kam mají.

6 Shrnutí výsledků, diskuze a doporučení

Problematika řízení projektů v projektovém portfoliu a také projektového řízení, provází nespočet společností. V České republice je obtížné najít novější publikaci týkající se problematiky řízení projektů v projektovém portfoliu. Existují ale publikace, které se zaměřují na samotné projektové řízení.

Prvním cílem mé diplomové práce byla analýza problémů, které vznikají při řízení projektů v projektovém portfoliu a druhým cílem bylo vytvořit soubor dokumentů a formulářů, které přispívají k efektivnímu řízení projektů v projektovém portfoliu, který je řešen v kapitole číslo 5. Tyto dva cíle spolu souvisí, jelikož nesprávný soubor formulářů a dokumentů projektů se řadí také mezi problém, který zapříčiňuje chyby v řízení projektů v projektovém portfoliu. Z toho důvodu autorka shrnutí výsledků, doporučení a možné návrhy shrnuje do jedné podkapitoly.

6.1 Shrnutí výsledků a diskuze

Před vlastním šetřením se autorka snažila najít co nejvíce realizovaných výzkumu alespoň podobného zaměření, ale bylo to opravdu velice obtížné. Existují studie, které se zabývají projektovým řízením v České republice a jsou zaměřené i na problémy ohrožující úspěšnost projektů. Zamínku stojí výzkum realizovatelný PM Consulting s.r.o. ve spolupráci se Společnosti pro projektové řízení, o. s., což je organizace manažerů České republiky a společnosti Ernst & Young, s. r. o. Výzkumy společnosti Ernst & Young probíhají od roku 2006 a jsou zaměřeny na uplatnění projektového řízení v českých firmách. Důležité poznatky lze najít i ve článku IT Project Portfolio Management a úspěšnost projektů (Měsíček, 2010).

Dotazník má sloužit k analýze problémů řízení projektů v projektovém portfoliu. Pro lepší pochopení jsou výsledky rozděleny na problémy týkající se lidských zdrojů, dále na ostatní problémy, které se podle respondentů vyskytují nejvíce a v poslední řadě na důvody vyskytující se při zamítnutí zařazení projektů do portfolia či vyřazení z portfolia.

Šetření realizované společností PM Consulting (2015) uvádí, že největší problémy, které ohrožují projekty, jsou spojené s lidskými zdroji. Z toho důvodu je na ně v dotazníku odkázáno nejdříve.

Nejvíce respondentů uvedlo, že nejvíce úspěšnost projektů v projektovém portfoliu, co se týče kvality lidských zdrojů, ovlivňuje:

- nedostatečná kvalifikace projektového týmu,
- vytíženost členů týmu,
- špatné vztahy mezi členy projektového týmu,
- nezastupitelnost.

Nejvíce respondentů zvolilo nedostatečnou kvalifikaci projektového týmu. Může sem patřit i kvalifikace samotného manažera, který nemusí být dostatečně kvalifikovaný a nemusí zrovna rozumět problematice řešených projektů. Další skupinou problematického faktoru byla vytíženost členů týmu, kdy na jednoho člena spadá příliš mnoho práce a má to za následek snižování jejich produktivity a mohou také dělat zbytečné chyby kvůli vytíženosti.

Pokud se lidé neznají a samozřejmě každý člověk je jiný, tak při jejich spolupráci mohou vznikat neshody a tyto neshody můžou být pro kvalitní řízení projektů rozhodující. Dalším problémem, který se vyskytuje ve výzkumu Projektové řízení v ČR (2012) je změna pracovníků ve firmě neboli fluktuace, kde se opět může vyskytovat ten problém, že se pracovníci vzájemně dostatečně neznají a následně mezi nimi mohou v projektovém týmu panovat neshody, které mohou způsobit problémy.

Důvodem proč projektový tým není dostatečně kvalifikovaný, může být například nedostatek času, související právě s vytížeností týmu. Další příčina může být taková, že zaměstnanci nejsou dostatečně motivováni k tomu, aby se jejich kvalifikace zlepšovala. Jeví se pro ně jako nezbytná. Problém, který se týká vztahu mezi členy projektového týmu, protože se například neznají a členové jsou složeny jak se zaměstnanců společnosti tak z externích zdrojů, bych vyřešila nastavením pravidelné komunikace, například prostřednictvím pravidelnějších schůzek. Tento problém je ale těžko korigovatelný.

Vyskytují se i další problémy, které souvisí s řízením projektů v portfoliu a následně jsou seřazeny podle největšího výskytu respondentů.

- nedostatek času,
- nedodržování stanovených termínů,
- časté změny v projektech,
- špatná organizace projektů,
- špatná komunikace,

- podcenění rizik,
- nesprávná definice rozsahu projektů.

Nedostatek času je problém, s kterým se setkává téměř každá činnost, která je náročná na čas. Způsob jak to vyřešit, je využívat vhodné softwarové nástroje, které zobrazují požadované informace a díky nim je portfolio manažer nebo projektová kancelář, schopna lépe reagovat na změny a ušetří si mnoho času. Druhým nejvíce vyskytujícím problémem bylo nedodržování stanovených termínů. Je to problém, který souvisí s časem. Pokud dojde k prodloužení, bude to mít z velké pravděpodobnosti dopad i na ostatní projekty v portfoliu. Musí se tedy postupovat podle plnění milníků a také kontrolovat ukončování každého projektu. Komunikace je také velmi důležitá, protože zahrnuje procesy, které zajišťují tvorbu, sběr, šíření a uchování informací o projektu a také rozhoduje, jak s těmito informacemi bude nakládáno. Díky komunikaci mezi lidmi, jak ve firmě tak mimo ni, můžou zaměstnanci mít lepší nápady a dosahovat tak lepších výsledků. Informace by měly být poskytovány vždy v pravý čas. V komunikaci je důležitá také asertivita, a to v případě, kdy například v projektovém týmu u jednotlivých členů, se vyskytují různé názory, tak je potřeba zdravého a přiměřeného prosazování svých názorů. Pokud jsou projekty špatně koordinovány, opět to souvisí se špatnou komunikací, také se špatně rozdělenými kompetencemi, se schopnosti rozhodování nebo procesy schvalovací a rozhodovací jsou příliš pomalé a dochází ke zpožděním. Priority nejsou stanoveny jasně. Manažeři nedisponují dostatečnou autoritou apod. Také je důležité mít dobře definovaný rozsah projektů. Podcenění rizik, to je další problém, který je potřeba hlídat. Kultura organizace, která se v dotazníkovém šetření jevila jako nejméně problematická je potřeba také zmínit. Odlišná podniková rizika můžou vést také k neúspěchu projektu. Každý podnik si musí uvědomit, že každá organizace má jiné zvyky, rozdílné názory v mnoha věcech apod. V časopisu Systémová Integrace (2010), autor poukazuje na faktor firemní kultura jako velmi důležitý. Autor poukazuje na důležitý fakt, že kultura silně omezuje možnosti použití některých nástrojů pro řízení projektů.

Dle výzkumu společnosti Ernst & Young (2011) jsou nejčastějšími příčinami neúspěchu projektů změny rozsahu projektu v důsledku vnějších změn, změny rozsahu projektu kvůli špatnému počátečnímu vymezení, rozdílné očekávání výstupů z projektu, nedostatečná podpora ze strany vrcholového managementu a nedostatečný nebo příliš optimistický rozpočet. Tyto problémy lze nalézt i v knižních publikacích Svozilová (2011), Pokorná (2008) a Vytlačil (2008). Jsou to ale poměrně staré publikace. Největšími problémy ohrožující úspěšnost projektů podle respondentů z dotazníkového

šetření PM Consulting (2015) jsou nejednoznačné zadání (nejasný cíl, zaměňování cíle a přínosů, nejasné zadání apod.) a druhým nejčastějším je nedostatečné plánování. Co se týče rozsahu, tak stejně jako v mém dotazníku neměl veliké zastoupení. Dalšími problémovými faktory, na které třeba poukázat jsou vztahy s klíčovými zainteresovanými stranami, nedostatečnou podporu od sponzora či vrcholového vedení organizace a stejně jako výzkum společnosti Ernst & Young (2011) poukazuje na problém týkající se kultury organizace.

Důvody vyskytující se při zamítnutí projektů do portfolia či vyřazení projektů z portfolia

Důvody, které se vyskytují při zařazení projektů do portfolia nebo vyřazení projektů z portfolia se mohou lišit podle různých firem.

Četnost důvodů zamítnutí či vyřazení projektů od nejčastějšího:

- projekt nedisponuje dostatečnými zdroji,
- typ projektu,
- příliš mnoho projektů v portfoliu,
- chybně predikovaná poptávka,
- nedostatečná dokumentace,
- nevhodná struktura financování,
- propojenost projektu se strategickými cíli.

Nejčastěji projekt nedisponuje dostatečnými zdroji. Firma by měla být schopna správně alokovat zdroje. Pokud ale dojde k přetížení zdrojů, způsobí to fakt, že na projekt je pověřeno velké množství práce, než se dokáže zvládnout. V portfoliu by měl také existovat rozumný poměr mezi krátkodobými a dlouhodobými projekty. Pokud firma disponuje pouze projekty dlouhodobého charakteru, může to vést k motivaci zaměstnanců, kteří vidí, jak projekt směřuje k vytyčenému cíli. Naopak krátkodobé projekty k cíli směřují pomalu. Organizace by také měla pomocí kritérií být schopna rozhodovat, které projekty do portfolia zařadí a které ne. Často se stává, že firma disponuje velkým počtem malých projektů, které nejsou pro ně tak rizikové, ale výhodnější by bylo mít i nějaký větší projekt, který jim může přinést velký zisk. Mezi hlavní cíle portfolio managementu patří naplňování firemní strategie a dosahovaná stanovených cílů a často se právě stává, že chybí propojení projektů se strategickými cíli. Aby toho bylo dosaženo, je zapotřebí stanovení si vhodného výběru projektů a také schopnost je řídit. Musí být sladěny jejich atributy. Problémem je, že dochází ke

špatnému stanovení kritérií výběru projektů, tím jsou projekty nesprávně hodnoceny a nejsou tak plněny vytyčené cíle. Co se týká rizikovosti, tak pokud firma vsadí na rizikovější projekty, bude očekávat vyšší zisk, ale nesmí zapomínat na možná rizika, která mohou každý projekt během jeho celého životního cyklu postihnout. Proto je dobré, aby portfolio obsahovala i takové projekty, které mají nízkou míru rizikovosti.

Financování každého projektu je dobré si naplánovat během jeho celého životního cyklu. Důležitou roli zde hraje plán nákladů, časový harmonogram a také platební podmínky dle smlouvy, podle kterých jsou výnosy z projektu realizovány. Zpravidla to bývá až po ukončení projektu.

Dalším faktem, který se nesmí opomíjet je takový, že pokud je projekt zpracováván izolovaně, může se stát, že zákazník nebude spokojen s produktem. Je důležité se zákazníkem komunikovat, informovat ho stále o dílčích výstupech. Může se také stát, že zákazník neví, co vlastně přesně chce a v konečné fázi nemusí být vůbec spokojen. Jedná se například o projekty v oblasti informačních technologií.

Dokumenty a formuláře. U každého projektu by měla být zajištěna jak elektronická, tak papírová podoba všech dokumentů. Důležitá je také formalizovaná podoba, zakládání dokumentů do projektových složek, aby nedocházelo k jejich zbytečné ztrátě. Všichni, kdo se na projektu jakýmkoli způsobem podílí, by měl včas každého informovat o jakékoli změně týkající se dokumentů. Také se nesmí zapomínat na včasné dodání potřebných dokumentů. Každý projekt by měl mít stanovený soubor dokumentů a formulářů, který se bude muset zpracovávat.

Dokumentům a formulářům autorka přikládá větší váhu, jelikož tvorba dokumentů a formulářů byl druhým stěžejním diplomové práce, řešený v kapitole 5. V příloze 2 – 7 jsou uvedeny návrhy dokumentů a formulářů, které by mohly přispívat k efektivnějšímu řízení projektů. Lze říci, že dokumenty a formuláře, které se v portfoliu managementu vyskytují, jsou výstupy, které jsou generovány procesy. Doležal (2016) ve své knize uvádí 4 klíčové dokumenty, které jsou procesy generovány:

- *Strategický plán portfolia.* Je zde uvedena vize portfolia, odhad potřebných zdrojů, jaké výnosy lze očekávat, omezení, které mohou portfolio postihnout, dále také omezení, předpoklady, prioritizační model portfolia, návrh struktury portfolia a možná rizika.

- *Zakládací listina portfolia*. Je dokument, který formálně ustavuje portfolio. V dokumentu jsou uvedeny parametry, které jsou klíčové pro portfolio a jsou zde uvedeny také kritéria úspěchu a identifikace všech zainteresovaných stran.
- *Plán řízení portfolia*. Tento plán stanovuje, jak by mělo být portfolio řízeno.

Podle autorky je nejzákladnějším dokumentem Zakládací listina projektu neboli ILP. Dle Svozilové (2006) patří taktéž mezi základní dokumenty pro jednoznačné zadání projektu. Dále také Doležal a kol. (2013) ve své knize uvádí, že identifikační listina patří k dokumentům, který by měl mít každý projekt. Vše je pak přehledně shromážděno na jednom místě.

Svozilová (2011) definuje další chyby tvorby a řízení portfolia projektů, které se u našich respondentů nevyskytují. Například, že se projekty hodnotí a vybírají k realizaci izolovaně, to znamená, že se do portfolia zařazují nezávisle na sobě. Důvodem pro vyřazení dále uvádí příčinu zkresleného přínosu firmy, například nereálný termín realizace. Pokorná (2008) stejně jako PM Consulting (2015) poukazuje na problém intuitivní tvorby portfolia. Při tvorbě portfolia je totiž důležité používat analytické nástroje založené na kvantitativních údajích.

Špaček a kol. (2009) ve své knize poukazuje i na problém lokalizace projektu, kdy je důležité nejdříve vyhodnotit konkurenci a pak rozhodnout o umístění projektu. Předjde to možnému vyřazení projektu z portfolia.

Všechny tyto výše zmíněné chyby a nedostatky byly vyhodnoceny na základě empirických zkoumání uvedené v knize (Grenny, 2007). Ve své knize Grenny dále uvádí, že projekty, které skončily neúspěchem, se odhadují na 66 - 91%. Tak velký neúspěch při tvorbě projektů, které nenaplnily očekávané předpoklady, ovlivňuje úspěch celého portfolia. Projekt ke své zkázce může dojít v jakékoli fázi investičního procesu.

6.3 Doporučení a návrhy

Problematika řízení projektů v projektovém portfoliu a také projektového řízení, provází nespočet společností. Je velmi důležité, aby v portfoliu byl správný počet a typ projektů, zavedeno jednoznačné zadání a díky tomu dosaženo strategického cíle, aby se průběžně sledovalo dosahování stanoveného cíle apod. Problémem při řízení portfolia může být, že si firma špatně nastaví strategii nebo v horším způsobě ani neexistuje. Strategie společnosti musí mít nastaveny cíle, kterých chce společnost pomocí

parametrů dosáhnout a pomocí kritérií je bude sledovat. Velký problém také nastává v nesprávném pochopení portfolia managementu.

Dokumenty a formuláře, které jsou řešeny v kapitole číslo pět, se řadí také k problémům, díky kterým se vyskytují chyby při řízení projektů jak samotných tak v portfoliu společnosti.

Jak dosáhnou toho, aby k problémům, které se vyskytují při řízení projektů v projektovém portfoliu, nedocházelo? Bez problémů to samozřejmě nejde, ale lze je minimalizovat. Níže si uvedeme možné doporučení a návrhy, kterými by se společnosti měli řídit, aby docházelo k efektivnějšímu řízení projektů v projektovém portfoliu a předcházeli tak nejčastějším problémům, které vyšly z dotazníkového šetření.

Standardy projektového řízení. K lepšímu řízení projektů je potřeba, aby firma dodržovala určitou metodiku řízení projektů. Mohou se řídit například IPMA, PMI nebo PRINCE2.

Certifikace. Dostatečná úroveň znalostí manažerů i členů projektového týmu, je také velice důležitá. Doporučení je takové, aby si společnosti své zaměstnanci stále vzdělávaly, když už ne formou certifikace, tak například na školeních PM, na seminářích, konferencích apod.

Nástroje. Aby manažeři nebo organizace byli schopni správně se rozhodnout při rozhodování o zařazení projektu nebo programu do portfolia, aby zvládli co nejlépe vyhodnotit výkonnost a optimalizaci, existují různé metody a analýzy. Těchto nástrojů existuje celá řada, některé z nich jsou uvedeny v podkapitole 3.6. Mezi hlavní a důležité lze řadit Bostonskou matici, Model GE, Matici odpovědnosti, SWOT analýzu a další. Tyto nástroje jsou pro společnosti velikou výhodou a měly by je využívat co nejvíce.

Projektová kancelář. Pokud firma nemá zavedenou projektovou kancelář, tak by to měla určitě napravit. K tomu, aby projekty byly intenzivně a systematicky řízeny, napomůže projektová kancelář. Problém je také v tom, že i když společnosti PMO zavedenou mají, tak nefunguje správně, nemají znalosti skutečných potřeb řízení PMO. Z toho důvodu by každá společnost měla nejprve, než zavede projektovou kancelář, nechat své zaměstnance projít alespoň nějakým školením.

Díky projektové kanceláři firma dokáže zajistit ke všem projektům v portfoliu jednotný přístup, připravit podklady pro rozhodování, sledovat jestli projekt jde podle plánu apod. Projektová kancelář je nedílnou součástí správného řízení portfolio managementu.

Dokumenty a formuláře. V rámci řídicí činnosti portfolia managementu je potřeba rozhodovat jestli se portfolio spustí nebo naopak ukončí. Dále se také rozhoduje o zařazení nebo vyřazení projektu do (z) portfolia. Z tohoto důvodu je důležité, aby projekty byly provázeny některými dokumenty a formuláři, díky kterým se firmy budou lépe rozhodovat o zařazení projektu do portfolia nebo naopak o jeho vyřazení. Každá firma si může stanovit sama, které dokumenty bude využívat a co všechno budou obsahovat. Každý projekt je jedinečný a z toho důvodu se budou lišit i formuláře a dokumenty. Doporučení je takové, aby u každého projektu existovala struktura dokumentů, které musí projekt mít. V přílohách 2 – 7 jsou uvedeny možné návrhy některých z nich.

Zavedení SW nástroje nebo pořízení novějšího. Pokud firma nevyužívá žádný SW nástroj, je to zcela jistě veliký problém nebo pokud má nějaký zastaralý, který nedisponuje funkcemi, které mají modernější nástroje. Tyto nástroje jsou pro společnost obrovským zjednodušením. Díky nim jsou firmy schopny snižovat rizika projektů a to i po jejich ukončení, je možné sledovat dostupnost zdrojů, manažeři mohou vytvářet prognózy, některé nástroje jsou schopny členit komplexní projekty a v neposlední řadě zjednodušuje komunikaci apod.

Komunikace. Komunikace je také velmi důležitá, protože zahrnuje procesy, které zajišťují tvorbu, sběr, šíření a uchovávání informací o projektech a také rozhoduje, jak s těmito informacemi bude nakládáno. Díky komunikaci mezi lidmi, jak ve firmě tak mimo ni, můžou zaměstnanci mít lepší nápady a dosahovat tak lepších výsledků. K tomu opět může sloužit nějaký SW nástroj nebo, jak je uvedeno v příloze číslo 7, postačí komunikační plán, jehož vyplňování se musí ale dodržovat.

Rozsah. V portfoliu je dobré si projekty rozložit na malé i velké, protože pokud firma bude mít pouze velké projekty s očekávajícím velkým výnosem, může se stát, že při vyřazení některého z nich znemožní dosáhnutí stanovených cílů.

Nepodceňovat rizika. Rizika je potřeba hlídat. Každý konflikt, problém, který se vyskytne, je zapotřebí řešit co nejdříve. Pak je pravděpodobné, že možným rizikům firma předejde. Dobré také je, aby portfolio obsahovala i takové projekty, které mají nízkou míru rizikovitosti. Pokud firma vsadí na velké projekty, rizikovější, jsou zde i větší rizika.

Rozložení zdrojů. Firma by měla být schopna správně alokovat zdroje. Pokud ale dojde k přetížení zdrojů, způsobí to fakt, že na projekt je pověřeno velké množství práce, než se dokáže zvládnout.

Způsob financování projektů. Financování každého projektu je dobré si naplánovat během jeho celého životního cyklu. Důležitou roli zde hraje plán nákladů, časový harmonogram a také platební podmínky dle smlouvy, podle kterých jsou výnosy z projektu realizovány. Je rozumné, aby panoval i poměr mezi externími a interními zdroji financování projektů. Projekty financované z vlastních zdrojů mají vyšší šanci úspěšného dokončení, ale získání těchto zdrojů je časově náročnější.

Analýza projektů. Vyhodnocování je důležité pro rekapitulaci informací ze všech fází projektu a díky nim lze čerpat informace, důležité poznatky při realizace nových projektů v budoucnu.

Konkurence. Dříve než se začne uvažovat o schválení projektu, nemělo by se zapomínat na vyhodnocení konkurence a pak teprve rozhodnout o umístění projektu. Předejde to možnému vyřazení projektu z portfolia.

Jak už bylo řečeno v diskuzi, nejvíce chyb, které ovlivňují projekt a je těžké tyto chyby napravit, vzniká na samotném zahájení projektu, proto by se projekty před jejich začátkem měly konzultovat na odborné úrovni. Předejde se tím plýtváním nákladů a času. Chyby a možné nedostatky mohou vznikat stále nové a nové, ale každá společnost musí dělat všechno proto, aby je minimalizovala.

Závěr

Předkládaná diplomová práce se zaměřovala na specifika řízení projektů v projektovém portfoliu. Cílem diplomové práce bylo dokázat odpověď na otázku: „ Jaké jsou nejčastější problémy řízení projektů v projektovém portfoliu?“ Na základě řešené problematiky byla zpracována literární rešerše. Náplní první kapitoly bylo seznámení se základními pojmy týkající se projektového řízení jako je projekt, kde jsem také vytyčila charakterizující atributy projektu, trojimperativ a životní fáze projektu. Další vysvětlenými pojmy byly program a portfolio. Pro lepší pochopení rozdílu mezi těmito třemi pojmy slouží obrázek 4 a tabulka číslo 1. Tato kapitola je také zaměřila na standardy a certifikace projektového řízení, které jsou ve většině případů přínosem pro praxi, ale je to názor individuální. V poslední části kapitoly jsou definovány pojmy projektový a portfoliový manažer, projektový tým a projektová kancelář, jež hrají v podniku důležitou roli a jsou nápomocny k tomu, aby bylo předcházeno právě vyskytujícím se problémům při řízení projektů jak jednotlivě, tak i jako celku.

Řešenou problematikou v třetí kapitole byl portfolio management neboli portfolio projektů. Nejprve byly vytyčeny rozdíly mezi projektovým řízením a řízením portfolia projektů, aby nedocházelo k zaměňování těchto pojmů. Následně bylo podrobněji specifikováno několik fází, které řízení portfolia provázejí. Nejdříve sběr a vyhodnocení podnětů projektového portfolia, dále analýza, plánování a implementace. V další části kapitoly bylo řešeno samotné řízení portfolia a jeho dva pilíře, na kterých řízení portfolia stojí. V neposlední řadě byly definovány metody, techniky řízení portfolia a některé SW nástroje, které organizacím napomůžou k úspěšnému řízení projektů. Čtvrtá kapitola diplomové práce byla zaměřena na sběr dat pomocí dotazníků obsahující 18 otázek, na který zodpovědělo 48 společností. Otázky byly sestaveny tak, aby na sebe navazovaly a byly nápomocny k řešené problematice. Otázky se týkaly počtu zaměstnanců společnosti, standardu projektového řízení, certifikátu z projektového managementu, jaké používají metody a nástroje pro řízení projektů v portfoliu a závěrečné otázky se zaměřovaly na problémy řízení projektů v projektovém portfoliu. Pátá kapitola představila dokumenty a formuláře, které představují důležité informace jak pro tým, tak manažery a slouží k efektivnímu řízení projektů, jak jednotlivě, tak i v portfoliu společnosti.

V rámci šesté kapitoly byla provedena diskuze a shrnutí výsledků na základě informací získaných z literární rešerše a hlavně z dotazníkového šetření. Součástí byly také doporučení, které by napomohly k lepšímu řízení projektů v portfoliu ve společnostech, a k eliminaci problémů řízení projektů v portfoliu. Autorka dále navrhla soubor

dokumentů a formulářů přispívající k efektivnímu řízení projektů v projektovém portfoliu.

Problematika týkající se řízení projektů v projektovém portfoliu je stále aktuální a zajímavá. Autorka se domnívá, že není dostatečně využíváno potřebných nástrojů a metod pro jeho zlepšení, pokud firmy tyto nástroje využívají, tak se často stává, že ne správně. Pozornost by měla být zaměřena na úroveň znalostí manažerů i projektových týmů a snažit se je stále vzdělávat například na školeních PM, na seminářích, konferencích apod. Pro stálé zvyšování úspěšnosti projektů je důležitá komunikace, která souvisí s kvalitou lidských zdrojů, proto by ve firmách pomohlo nastavení různých pravidel komunikace a hlavně jejich dodržování. Jak už bylo řečeno, řešením by také bylo správné využívání metod projektového řízení, formalizace a optimalizace procesů. Problémem při řízení portfolia také je, že si firma špatně nastaví strategii. Strategie společnosti musí mít nastaveny cíle, kterých chce společnost pomocí parametrů dosáhnout a pomocí kritérií je bude sledovat. Velký problém také nastává v nesprávném pochopení portfolia managementu. Řízení portfolia projektů se zaměřuje na přínosy, kterých firma dosahuje díky správnému realizování podle plánu a nezaměřuje se na produkty, které mají projekty vytvořit nebo jich dosáhnout. To je práce projektového managementu. Jak autorka, tak i respondenti si uvědomují, že nástroje využívané ve firmách jsou velice nápomocné, ale bohužel jak uvádějí i jiné studie, v praxi nejsou dostatečně využívány a hlavně ne správně.

Seznam použitých zdrojů a literatury

Knižní zdroje

A guide to the project management body of knowledge: PMBOK guide. 3rd ed. Newtown square, Pa.: Project Management Institute, c2004. ISBN 19-306-9950-6.

BARKER, S., COLE, R.: *Projektový management pro praxi.* 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 155 s. ISBN 978-80-247-2838-4.

ČERVENÝ, R.: *Business plán: krok za krokem.* Praha: C. H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-511-4.

DE CEUSTER, L.: *Focus on projects success: tools and techniques for successful projects.* Praha: APraCom, 2010. Project management - coaching & training. ISBN 978-80-254-8707-5.

DOLANSKÝ, V., MĚKOTA, V., NĚMEC, V.: *Projektový management.* Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-287-5.

DOLEŽAL, J., KRÁTKÝ, J., CINGL, O.: *5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty.* Praha: Grada, 2013. Management. ISBN 978-80-247-4631-9.

DOLEŽAL, J., MÁCHAL, P., LACKO, B.: *Projektový management podle IPMA.* 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert. ISBN 978-80-247-4275-5.

DOLEŽAL, J.: *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů.* Praha: Grada, 2016. Expert. ISBN 978-80-247-5620-2.

DOSKOČIL, R.: *Metody, techniky a nástroje řízení projektů.* Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2013. ISBN 978-80-7204-863-2.

DRUCKER, P.: *Výzvy managementu pro 21. století.* Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-021-X.

DVOŘÁK, D., RÉPAL, M., MAREČEK, M.: *Řízení portfolia projektů: nejlepší praktiky portfolio managementu.* Brno: ComputerPress, 2011. ISBN 978-80-251-3075-9.

DVOŘÁK, D.: *Řízení projektů: nejlepší praktiky s ukázkami v Microsoft Office*. Brno: ComputerPress, 2008. ISBN 978-80-251-1885-6.

FIALA, P.: *Projektové řízení: modely, metody, analýzy*. Praha: Professional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-24-X.

FORET, M.: *Management v regionálním rozvoji*. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2013. ISBN 978-80-7375-740-3.

FOTR, J., SOUČEK, I.: *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Praha: Grada, 2011. Expert. ISBN 978-80-247-3293-0.

FOTR, J., SOUČEK, I.: *Tvorba a řízení portfolia projektů: jak optimalizovat, řídit a implementovat investiční a výzkumný program*. Praha: Grada, 2015. Expert. ISBN 978-80-247-5275-4.

GRENNY, J., MAXFIELD, D., SHIMBERG, A.: *Jak překonat krizi z ticha*. Ekonom, č. 31, str. 43-45, 2007.

JEŽKOVÁ, Z.: *Projektové řízení: jak zvládnout projekty*. Kuřim: Akademické centrum studentských aktivit, 2013. ISBN 978-80-905297-1-7.

LACKO, B., ŠVEC, J., BALATKOVÁ, M.: *Specifika technických projektů: pracovní sešit k publikaci Projektové řízení - jak zvládnout projekty*. Kuřim: Akademické centrum studentských aktivit, 2014. ISBN 978-80-905297-2-4.

MÁCHAL, P., KOPEČKOVÁ, M., PRESOVÁ, R.: *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy: IPMA, PMI, PRINCE2*. Praha: Grada, 2015. Manažer. ISBN 978-80-247-5321-8.

MACHKOVÁ, H.: *Mezinárodní marketing*. 3. akt. a přepr. vyd. Praha: Grada, 2009. 200 s. ISBN 978-80-247-2986-2.

Managing successful projects with Prince2. 5th ed. London: The Stationery Office Books, 2009. ISBN 978-0-11-331059-3.

MARTINSUO, M., LEHTONEN, P.: *Role of single-project management in achieving portfolio management efficiency*, International Journal of Project Management, 25, str. 56-65, 2007.

MĚSÍČEK, L.: Možnosti využití analýzy sociální sítě v podniku. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2013, 103 s.

MORRIS, P.: *Reconstructing project management*. Chichester: Wiley-Blackwell, 2013. ISBN 978-0-470-65907-6.

PHILLIPS, J.: *Project management professional study guide*. 4th ed. New York: McGraw-Hill Education, 2013. ISBN 978-0-07-177591-5.

POKORNÁ, G.: *Projekty - jejich tvorba a řízení*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2008. ISBN 978-80-244-1914-5.

POSTER, K., APPLGARTH, M.: *Projektový management*, 1. vyd. Praha: Portál, s.r.o., 2006. ISBN 80-7367-141-7.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) - Fourth edition*. Pennsylvania: PMI, 2008. ISBN 978-1-933890-51-7.

SCHWALBE, K.: *Řízení projektů v IT*. Brno: Computer Press, 2007. Komplettní průvodce. ISBN 978-80-251-1526-8.

SKALICKÝ, J., JERMÁŘ, M., SVOBODA, J.: *Projektový management a potřebné kompetence*. V Plzni: Západočeská univerzita, 2010. ISBN 978-80-7043-975-3.

SMEJKAL, V., RAIS, K.: *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert. ISBN 978-80-247-4644-9.

SVOZILOVÁ, A.: *Projektový management*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert. ISBN 978-80-247-3611-2.

ŠPAČEK, M., SOUČEK, I., FOTR, J.: *Postimplementační analýzy investičních projektů jako významný zpětnovazebný prvek zkvalitnění procesu investičního rozhodování*. VŠE Praha: Workingpaper, 3/2009.

ŠUBRT, T., LANGROVÁ P.: *Projektové řízení I*. 1. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2004. ISBN 80-213-1194-0.

ŠVIRÁKOVÁ, E.: *Chaos a řád v projektovém managementu a marketingových komunikacích*. Zlín: VeRBuM, 2013. ISBN 978-80-87500-46-0.

VACÍK, E., KRACÍK, L.: *Výzkum přístupů používaných ve firmách při práci s projektovými portfolii*. Plzeň: Nava, 2014. ISBN 978-80-7211-470-2.

VYTLAČIL, D.: *Projektové řízení a řízení projektů*. Praha: Česká technika - nakladatelství ČVUT, 2008. ISBN 978-80-01-04001-0.

WYSOCKI, R. K.: *The Business Analyst/Project Manager: A New Partnership for Managing Complexity and Uncertainty*. New York: Wiley, 2010. 240 p. ISBN 978-0-470-76744-3.

Internetové zdroje:

Balanced Scorecard. *BalancedScorecard.org* [online]. 2011 [cit. 2011-03-31]. Dostupné z: <http://www.balancedscorecard.org/>

GE-McKynsey-Matrix. Prezi.com [online]. 2015 [cit. 2011-03-25]. Dostupné z: <https://prezi.com/sg2-u3vhthjq/strategy/>

KAPLAN, R., NORTON, D.: *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action* [online]. Harvard: Harvard College, 1996 [cit. 2017-03-16]. Dostupné z: http://books.google.com/books?id=mRHC5kHXczEC&printsec=frontcover&dq=balanced+scorecard&hl=cs&ei=EzKUTZWHB87Z4gbLtqW_DA&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CC8Q6AEwAA. ISBN 0-87584-651-3.

MACKINNON, L. *How to choose an idea management system: follow the „why-what-which“* [online]. 2010 [2017-03-15]. Dostupné z: <http://www.ideamanagementsystems.com/>

Nástroje a řešení Microsoft Project & Portfolio Management. *Products.office.com* [online]. Copyright © Microsoft, 2017 [cit. 03-30-2017]. Dostupné z: <https://products.office.com/cs-cz/project/project-portfolio-management>

PITAŠ, J. a kol.: *Národní standart kompetencí projektového řízení*. Verze 3.1 [online]. 2007 [cit. 2017-03-16]. Dostupné z: <http://www.ipma.cz/web/files/narodni-standard-kompetenci-projektoveho-rizeni.pdf>.

Popis ERP produktu. *Vhsoft.cz* [online]. Copyright © 2006 [cit. 03-27-2017]. Dostupné z: <http://www.vhsoft.cz/interni-dokumenty/byznys-vr>

Postup úspěšného zavedení projektové kanceláře. *Conceptica.cz* [online]. Copyright © 2017 [cit. 12-04-2017]. Dostupné z: <https://www.conceptica.cz/postup-uspesneho-zavedeni-projektove-kancelare/>

Primavera P6 Professional Project Management. *Oracle.com* [online]. 2016 [cit. 03-30-2017]. Dostupné z: <https://www.oracle.com/applications/primavera/products/project-management.html>

Projektové řízení v ČR. *Ipma.cz* [online]. 2015 [cit. 03-28-2017]. Dostupné z: http://www.ipma.cz/wp-content/uploads/2016/01/PROJEKTOV%C3%89-%C5%98%C3%8DZEN%C3%8D-V-%C4%8CR-2015-vysledky_final.pdf

Průzkum řízení projektů v ČR a SROV. *Ey.com* [online]. 2014 [cit. 2017-04-22]. Dostupné z: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Pr%C5%AFzkum_%C5%99%C3%ADzen%C3%AD_2013/\\$FILE/EY_Pruzkum%20rizeni%20projektu%20v%20CR%20a%20SR%202013.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Pr%C5%AFzkum_%C5%99%C3%ADzen%C3%AD_2013/$FILE/EY_Pruzkum%20rizeni%20projektu%20v%20CR%20a%20SR%202013.pdf)

RollingForecast. *Cafin.cz* [online]. 2013 [cit. 05-11-2017]. Dostupné z: <http://cafin.cz/casopis-cafinews/>

Software pro řízení projektů - Easy Project. *EasyProject.cz* [online]. 2015 [cit. 03-28-2017]. Dostupné z: <https://www.easypj.com/>

VLACH, M.: *OpenProj jako bezplatná alternativa programu MS Project* [online]. 2008 [2017-04-15]. Dostupné z: <http://www.mira-vlach.cz/openproj-jako-bezplatna-alternativa-programu-ms-project>

VLACH, M.: *Projektové řízení* [online]. 2007 [cit. 2017-03-22]. Dostupné z: <http://navolnenoze.cz/blog/projektove-rozeni>

Seznam zkratk

IPMA	International Project Management Association
PMBOK	A Guide to the Project Management Body of Knowledge
PMI	Project Management Institute
PRINCE2	PRojects IN Controlled Environments
WBS	Work breakdown structure / Hiearchická struktura prací
PMO	Projektová kancelář
BCG	Bostonská matice
Model GE	General Electric's multifactor portfolio matrix
BSC	Balances scorecard
BAP	Business Aproval process
ILP	Identifikační listina projektu

Seznam obrázků, tabulek a grafů

Obrázek 1: Trojimperativ projektu	13
Obrázek 2: Životní fáze projektu	15
Obrázek 3: Portfolio složené z programů a projektů	18
Obrázek 4: Specifika projektů, programů a portfolií	18
Obrázek 5: Srovnání projektového řízení a řízení portfolia projektů	27
Obrázek 6: Klíčové procesy portfolio managementu	29
Obrázek 7: Proces vytvoření projektového portfolia	32
Obrázek 8: Diverzifikace portfolia	40
Obrázek 9: Bostonská matice (BCG matice)	43
Tabulka 1: Vymezení rozdílů mezi projekty, programy a portfoliem	19
Tabulka 2: Model GE – Multifactor portfolio matrix	44
Tabulka 3: Matice odpovědnosti	48
Tabulka 6: Dělení podniků na základě počtu zaměstnanců	57
Tabulka 7: Procentuální hodnota využití standardizovaných postupů	59
Tabulka 9: Počet realizovaných projektů v portfoliu u skupin podniků	63
Graf 1: Rozdělení podle počtu zaměstnanců v procentech	57
Graf 2: Doba po jakou manažeři pracují v projektovém řízení	58
Graf 3: Procentní podíl využívaných standardů	59
Graf 4: Počet zaměstnanců společnosti vlastníci certifikaci z projektového řízení	60
Graf 5: Přínos certifikace manažerů pro praxi	61
Graf 6: Počet organizací, které disponují projektovou kanceláří	61
Graf 7: Počet projektů v portfoliu společnosti	62
Graf 8: Počet projektů řídicích jeden manažer	63
Graf 9: Podíl financování projektů z cizích zdrojů	64
Graf 10: Využívané nástroje a techniky	65
Graf 11: Využívání nástrojů a technik projektového řízení v praxi	65
Graf 12: Zastoupení SW nástrojů	66
Graf 13: Realizace závěrečného hodnocení dokončených projektů	67
Graf 14: Jaké lidské zdroje nejvíce ovlivňují úspěšnost projektů	68
Graf 15: Častost vyskytovaných problémů u řízení projektů v projektovém portfoliu	69
Graf 16: Nejčastější důvody vyskytující se při zamítnutí zařazení projektů do portfolia či vyřazení z portfolia	71

Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník	96
Příloha 2: Identifikační listina.....	101
Příloha 3: Rozpočet a finanční plán projektu.....	102
Příloha 4: Business Approval Process (BAP).....	103
Příloha 5: Rolling Forecast	106
Příloha 6: Tržby vs. Rozpočet projektu	107
Příloha 7: Komunikační plán	108

Příloha 1: Dotazník

ŘÍZENÍ PROJEKTŮ V PROJEKTOVÉM PORTFOLIU

Dobrý den,

dovolte mi, abych Vás požádala o vyplnění krátkého dotazníku, který mi bude sloužit pro mou diplomovou práci „Specifika řízení projektů v projektovém portfoliu“. Vámi vyplněné otázky mi pomohou analyzovat ty nejčastější problémy řízení projektů v projektovém portfoliu.

Vyplnění otázek by Vám nemělo trvat déle, než 10 minut. Dotazník je anonymní a veškeré údaje, které mi sdělíte, budou sloužit pouze k účelům mé práce.

Mnohokrát děkuji za Váš čas.

Bc. Veronika Blechová

Email: BlechovaVeronika@seznam.cz

Kolik zaměstnanců pracuje ve Vaší společnosti?

- do 10
- 11 - 49
- 50 - 249
- 250 a více

Jak dlouho pracujete v projektovém řízení?

- do 1 roku
- 1 - 4 roky
- 5 - 10 let
- 11 - 20 let
- 20 a více

Jaký standard projektového řízení je u Vás upřednostňován?

- IPMA
- PMI
- PRINCE 2

Kolik zaměstnanců ve Vaší společnosti vlastní certifikát z projektového managementu?

- 0 - 5
- 6 - 10
- 11 - 20
- 21 a více

Považujete certifikaci manažerů pro praxi přínosem?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne
- Nevím

Má Vaše společnost vlastní projektovou kancelář?

- Ano
- Ne

Kolik projektů se nachází v portfoliu Vaší společnosti?

- 1 - 5
- 6 - 10
- 11 - 20
- 21 - 50
- 51 a více

Kolik projektů v portfoliu řídí jeden manažer?

- 1 - 3
- 4 - 6
- 7 - 10
- 11 a více

Z kolika procent jsou Vaše projekty financovány z cizích zdrojů?

- 100%
- 99 - 75%
- 74 - 50%
- méně jak 50%

Které nástroje a techniky využíváte pro řízení Vašich projektů v portfoliu?

	Využíváme	Nástroj znám, ale pro naše projekty není relevantní	Nástroj neznám
Logický rámeček	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
WBS (Work Breakdown Structure)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formalizovaný komunikační plán projektu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Matice odpovědnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Časové plánování s využíváním harmonogramů a kritických cest	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Analýza rizik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pokud využíváte ještě jiné techniky a nástroje, uveďte, prosím jaké:

Zbývá 250 znaků

Používáte při řízení projektů v portfoliu specializované SW nástroje? Pokud ano, uveďte jaký:

- MS Project
 - Primavera
 - EasyProject
 - OpenProj
 - Jiné:
- Napište odpověď

Zbývá 100 znaků

Provádíte analýzu a závěrečné vyhodnocení dokončených projektů?

- Ano
- Ne
- Někdy

Jaké lidské zdroje ovlivňují nejvíce úspěšnost projektů v portfoliu?

- Nedostatečná kvalifikace projektového týmu
 - Vytíženost členů týmu
 - Špatné vztahy mezi členy týmu
 - Jiné:
- Napište odpověď

Zbývá 100 znaků

K jakým dalším problémům u řízení projektů v portfoliu dochází?

	Vyskytuje se	Vyskytuje se zřídka	Nevyskytuje se
Nedostatek času	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projekty jsou špatně organizovány	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Špatná komunikace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Časté změny v projektech	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Špatně definovaný rozsah projektů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podcenění rizik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kultura organizace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nedodržování stanovených termínů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pokud víte o dalších problémech, uveďte, prosím jaké:


Zbývá 250 znaků

Jaké nejčastější důvody se vyskytují při zamítnutí zařazení projektů do portfolia či vyřazení projektů z portfolia?

	Vyskytuje se často	Vyskytuje se zřídka	Nevyskytuje se
Chybí propojení projektů se strategickými cíli firmy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projekt nedisponuje dostatečnými zdroji	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Firma už má příliš mnoho projektů v portfoliu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Typ projektu je jiný (např. doba realizace, rizikovost apod.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nedostatečná dokumentace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Chybně predikovaná poptávka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nevhodná struktura financování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pokud se ve Vaší firmě objevují další důvody, uveďte, prosím jaké:

Zbývá 250 znaků

ODESLAT DOTAZNÍK 

Vytvořte si vlastní [dotazník](#) zdarma ✓ [Survio](#) Vám pomůže

Příloha 2: Identifikační listina

Identifikační listina projektu			
Zpracoval:		Datum:	
Název projektu:			
Číslo projektu:			
Priorita projektu vůči jiným projektům:			
Důvod realizace:			
Cíl projektu:			
Výstupy projektu:			
Termín zahájení:		Termín dokončení:	
Hlavní milníky a datum jejich uskutečnění:			
Plánované interní náklady:		Plánované externí náklady:	
Kritéria úspěšnosti:			
Zadavatel projektu:			
Sponzor projektu:			
Členové řídicího výboru (Pokud jsou):			
Manažer projektu:			
Projektový tým:			

Schválení projektu			
Schváleno dne:			
Schvalovatel:		Podpis:	

Příloha 3: Rozpočet a finanční plán projektu

Rozpočet a finanční plán

Název projektu:

Rozpočet projektu				Plán čerpání výdajů								
Výdaj	Počet jednotek	Jednotková cena	Výdaje celkem	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen
Osobní náklady												
Náklady na odborné zaměstnance												
Náklady na admin. Zaměstnanec												
Manažer projektu												
Zdravotní pojištění												
Sociální pojištění												
Pojištění zaměstnavatele												
Zařízení												
Notebook												
SW												
...												
Nákup služeb												
...												
Přímé výdaje												
Nepřímé výdaje												
VÝDAJE CELKEM												
Plán zdrojů krytí výdajů												
Žádosti o platbu				Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen
+ zálohy od poskytovatele dotace												
+ předfinancování vlastní												
- splátky předfinancování												
Zůstatek peněz na účtu projektu												
kumulované výdaje												
kumulované zálohy												
kumulované vlastní předfinancování												

Příloha 4: Business Approval Process (BAP)

Schvalovací proces obchodního případu

Zákazník							
Název projektu							
Číslo projektu							
Smluvní cena CZK	Hrubé tržby CZK	Tržby CZK	Hrubá marže %	Obchodní marže %			
Typ smlouvy	Návrh		Objednávka		Smlouva		Možnost rozšíření

Odpovědnost za případ

	Jméno	Datum	Podpis
Projekt manažer			
Vedoucí ředitel			

BAP Tým - odsouhlasení

	Jméno	Datum	Podpis
Provozní ředitel			
Marketingu a prodeje			
Finanční oddělení			
BAP Tým rozhodnutí			

Výkonný ředitel - Odsouhlasení

	Jméno	Datum	Podpis
Výkonný ředitel			
Výkonný ředitel rozhodnutí			

BAP - Kalkulace

Projekt:	Číslo projektu	Datum:
-----------------	-----------------------	---------------

Výnosy celkem	
...	
...	
...	
...	
Náklady na prodané zboží (externí)	
...	
...	
...	
Projekt čistý výnos	-
Náklady prodaného zboží (interní)	-
...	
...	
Hrubý zisk	
Provozní náklady projektu	
Řiditelné přínosy projektu	

Vedoucí ředitel

Projekt manažer

Detailní rozpis cenových položek

Název projektu:							Číslo projektu:						
Příjmení	Křestní jméno	Profese	SLC/den	PLC/den	Člověkodní	SLC celkem	PLC celkem	BLC	BLC/den	Hrubá marže	Obch. marže	Platební podm.	Komentáře
Celkem			-	-						-	-		

Poznámka: SLC = Standardní cena práce, PLC = plánovaná cena práce, BLC = rozpočtová cena práce

Příloha 5: Rolling Forecast

Číslo projektu

Název projektu

Názvy nákladových účtů	Plánované náklady za 1. čtvrtletí	Skutečné N. Leden	Skutečné N. Únor	Skutečné N. Březen	Skutečné náklady za 1. čtvrtletí	Odchylka	Plánované Náklady Duben	Plánované náklady Květen	Plánované náklady Červen	Plánované náklady za 2. čtvrtletí Q2
...										
...										
...										
...										
...										
...										
...										
...										
...										
...										

Příloha 6: Tržby vs. Rozpočet projektu

Rozpočet a finanční plán

Rozpočet projektu				Plán čerpání výdajů								
Výdaj	Počet jednotek	Jednotková cena	Výdaje celkem	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen
Osobní náklady												
Náklady na odborné zaměstnance												
Náklady na admin. Zaměstnanec												
Manažer projektu												
Zdravotní pojištění												
Sociální pojištění												
Pojištění zaměstnavatele												
Zařízení												
Notebook												
SW												
...												
Nákup služeb												
Grafické znázornění metodik												
Tisk metodik												
Přímé výdaje												
Nepřímé výdaje												
VÝDAJE CELKEM												
				Plán zdrojů krytí výdajů								
Žádosti o platbu				Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen
+ zálohy od poskytovatele dotace												
+ předfinancování vlastní												
- splátky předfinancování												
Zůstatek peněz na účtu projektu												
kumulované výdaje												
kumulované zálohy												
kumulované vlastní předfinancování												

