



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV MANAGEMENTU**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUT OF MANAGEMENT

# **IMPLEMENTACE PROJECT MANAGEMENT OFFICE**

IMPLEMENTATION OF PROJECT MANAGEMENT OFFICE

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**  
MASTER'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**  
AUTHOR

**BC. LUDĚK MAJER**

**VEDOUČÍ PRÁCE**  
SUPERVISOR

**ING. RADEK DOSKOČIL, PH.D.**

BRNO 2014

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

---

**Majer Luděk, Bc.**

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

### **Implementace Project Management Office**

v anglickém jazyce:

### **Implementation of Project Management Office**

Pokyny pro vypracování:

Úvod  
Cíle práce, metody a postupy zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza současného stavu  
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

Seznam odborné literatury:

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

FIALA, P. Projektové řízení: modely, metody, analýzy. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004. ISBN 80-864-1924-X.

KORECKÝ, M. a V. TRKOVSKÝ. Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3221-3.

SCHWALBE, K. Řízení projektů v IT. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2882-4.

SVOZILOVÁ, A. Projektový management. 2. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3611-2.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Radek Doskočil, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/2014.

L.S.

---

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA  
Ředitel ústavu

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
Děkan fakulty

V Brně, dne 19.05.2014

## **Abstrakt**

Diplomová práce popisuje problematiku projektového řízení a kancelář projektového managementu, její funkce a umístění v organizační struktuře. V první části práce (teoretická východiska) je vymezena problematika projektového řízení, kanceláře projektového managementu. Jsou popsány základní funkce a modely. V další části je analyzován současný stav, charakteristika společnosti a popis zavedeného projektového řízení. Cílem práce je vlastní návrh řešení implementace kanceláře projektového managementu a její funkce.

## **Abstract**

The diploma thesis consist of an overall view of the issue of project management and project management office topics. Also its functions and its place in an organization structure. In the first part (the theoretical part) of this work is defined the term project management and project management office. Basic functions and models are described. Next part is contains the analysis of the current state of project management in this company. The aim of this thesis is to suggest each stage of implementation of the project management office and its functions.

## **Klíčová slova**

projekt, projektové řízení, kancelář projektového managementu, implementace, standardy

## **Keywords**

project, project management, project management office, implementation, standards

### **Bibliografická citace práce**

MAJER, L. *Implementace Project Management Office*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 104 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Radek Doskočil, Ph.D.

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně.  
Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 1. května 2014

---

Děkuji Ing. Radku Doskočilovi, Ph.D. za vedení mojí diplomové práce. Dále děkuji za cenné rady Ing. Kláře Mrkosové.

## Obsah

1	Úvod.....	7
2	Cíl práce, metody a postupy zpracování .....	9
2.1	Cíl práce .....	9
2.2	Metody a postupy zpracování .....	11
3	Teoretická východiska práce.....	12
3.1	Historie projektového managementu .....	12
3.2	Projekt .....	13
3.3	Projektové řízení .....	15
3.4	Vztah mezi portfoliem, programem a projektem .....	17
3.5	Životní cyklus projektu .....	19
3.6	Zainterесované strany.....	21
3.7	Projektový manažer.....	21
3.8	Projektový tým .....	22
3.9	Definice projektových cílů .....	22
3.10	Kancelář projektového managementu.....	24
3.11	Management změny .....	28
3.12	Stálá kompetence PMO .....	32
3.13	Stupeň organizace PMO.....	33
3.14	Teoretická východiska analýz .....	35
3.15	Životní cyklus implementace PMO.....	39
4	Analýza současného stavu .....	47
4.1	Charakteristika společnosti .....	47
4.2	Popis stávajícího systému projektového řízení .....	48
4.3	PEST analýza .....	53
4.4	Porterova analýza pěti sil .....	56
4.5	7S.....	59
4.6	SWOT analýza .....	62
4.7	Lewinův model.....	63
4.8	Analýza rizik .....	68
5	Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení.....	74
5.1	Identifikace problémů při řízení projektů a důvody pro PMO.....	74
5.2	Projekt zavedení PMO .....	74
5.3	Logický rámeс projektu .....	74



5.4	Ustavení PMO .....	75
5.5	Vytvoření infrastruktury PMO .....	83
5.6	Vytvoření celopodnikových standardů.....	87
5.7	Příprava implementace PMO .....	88
5.8	Zahájení pilotního provozu PMO.....	89
5.9	Zahájení rutinního provozu PMO .....	89
5.10	Návrh dlouhodobých cílů PMO .....	90
5.11	Přínos návrhů řešení .....	92
6	Závěr .....	93
7	Seznam použitých zdrojů .....	95
8	Seznam obrázků .....	99
9	Seznam tabulek .....	100
10	Seznam příloh .....	101

# 1 Úvod

Značná část prací je v moderních podnicích organizována formou projektů. Projektem je možno chápat organizované úsilí vedoucí k realizaci předem stanoveného cíle. A právě na dosahování cílů bez ohledu na zvolené cesty byl v minulosti kladen největší důraz. V posledních letech dochází k neustálému vývoji a zlepšování manažerských informačních systémů, které jsou nástroji pro snazší dosažení stanovených cílů.

Důsledkem této evoluce je zúžení funkcí a odpovědností středního managementu. Současně vlivem těchto změn dochází k výraznému omezení působnosti manažerů na úrovni útvarů (středisek), kteří zadávali úkoly svým podřízeným či případně určovali obecná východiska nutná k jejich realizaci, a následně prováděli kontrolu. Tento model tzv. funkčních organizací, které vycházeli z principu nekooperujících samostatných středisek, je vlivem pokročilých informačních systémů určených k podpoře rozhodování vedoucích pracovníků, nahrazován modelem vzájemně spolupracujících prvků v organizační struktuře, jejichž společné úsilí vede k dosažení předem stanoveného cíle. Jedná se tedy o rozložení odpovědnosti za realizaci projektu až do jeho ukončení včetně všech rizik, které s sebou nese.

Vzhledem k narůstajícímu počtu projektů je žádoucí zavádění sofistikovaného systému projektového řízení, díky němuž je možné vytvářet programy či portfolia, které jsou organizovány a koordinovány jako celek. Tyto činnosti řízení mohou být soustředěny do jednoho organizačního prvku.

Kanceláře projektového managementu (Project Management Offices, PMOs) jsou subjekty, které primárně vznikly za účelem podpory manažerského rozhodování a řízení s cílem realizovat projekty včas, v rámci stanoveného rozpočtu a očekávané kvality. V průběhu času se tyto prvky začleněné do organizačních struktur vyvinuly do výkonných jednotek, které pomáhají vedoucím pracovníkům v jejich rozhodování. Jiné naopak zůstávají v pozadí bez významných pravomocí a odpovědností.

Životní cyklus projektových kanceláří je dlouhodobý a jejich vývoj dynamický. Jsou zásadním prvkem, který mění strukturu řízení (a někdy i pravomoci) v rámci celé

organizační struktury s přímým dopadem na procesy a pravomoci zainteresovaných zaměstnanců.

Správný návrh koncepce a činností kanceláře je komplexní úkol, který zahrnuje řadu předcházejících činností. Vždy je ovšem nutné brát ohled na podmínky konkrétní firmy, na zažité procesy a především dostupné zdroje. Myšlenka projektových kanceláří vychází z tvrzení, že standardizace přináší vyšší efektivitu (a to nejen v projektovém řízení). A dále z toho, že centralizovaný sběr a vyhodnocování dat přináší komplexní a relevantní přehled o realizovaných činnostech.

## 2 Cíl práce, metody a postupy zpracování

### 2.1 Cíl práce

Tato diplomová práce si klade za cíl navrhnout proces integrace projektové kanceláře v souladu s platnou vazbou na:

- platné dokumenty organizace obsahující stávající standardy řízení,
- stávající organizační strukturu a personální obsazení pozic,
- stávající informační systémy řízení projektů ve společnosti.

Dílčím cílem je přinést informace o kanceláři projektového řízení (Project Management Office, PMO) v kontextu projektového řízení. A to jak z funkčního, tak ze strukturálního hlediska, poskytnout ucelený přehled a předpoklady pro vhodnou realizaci a integraci tohoto konceptu ve vybrané společnosti s cílem centralizovaného řízení projektů, jejichž smyslem je implementace informačního systému u odběratelů. To vše ve snaze zefektivnit a řídit procesy ve stávajících podmínkách při zachování principu maximální ziskovosti nových projektů.

Součástí práce je rovněž popis stávajícího projektového řízení. Předpokladem pro první část realizace a přípravy PMO pro vybranou společnost jsou teoretická východiska popsána v této práci.

Cíle práce bude dosaženo pomocí plánu vedoucího k zavedení nové organizační jednotky zpracovaného formou harmonogramu postupu prací s vazbou na sadu opatření a doporučení, které chod a budoucí fungování kanceláře ovlivní, zejména pak procedur a návrh standardů. A dále budou navrženy dlouhodobé cíle, kterých by mělo být dosahováno po dokončení implementačních prací. V souvislosti se zavedením procesů vedoucích k fungování projektové kanceláře je nutné zohlednit výzvy a důvody k jejímu zřízení. Realizace PMO (resp. centralizovaného řízení projektů) vychází z přesvědčení, že pouhé zřízení projektové kanceláře nepřináší kýžený úspěch. Toho lze posléze dosáhnout až díky tomu co PMO dělá.

K výzvě zřídit PMO je přistupováno jako k možnosti zdokumentovat stávající znalosti společnosti o řízení projektů tak, aby bylo následně umožněno trvat na jejich dodržování, provádění průběžné revize a přinášení následujících zlepšení.

V práci budou zdokumentovány počáteční etapy vedoucí k založení PMO. V dlouhodobém pohledu je žádoucí zjistit, zda může přinést měřitelný užitek, či zda je zavedení takového konceptu pouze současným trendem. K tomuto je nutné najít a určit takové proměnné, které výkon projektové kanceláře ovlivňují, aby bylo možno objektivně kvantifikovat, zda navržený model přináší užitek i zbytku organizace. Proto je součástí harmonogramu i vyhodnocení přínosu PMO.

V průběhu integrace projektové kanceláře dojde ke kompletnímu přehodnocení a rekonstrukci procesů, s přesahem do okolních sekcí tak, aby mohlo být dosaženo zdokonalení z hlediska kritických měřítek výkonnosti. Tyto změny budou aplikovány na pilotní projekty, s cílem vytvořit vzor či ideál, který se později uplatní v rámci všech projektů.

Práce je rozdělena do několika částí. První z nich je věnována teorii projektů a projektovému managementu jako takovému; obsahuje výčet základních pojmů s cílem porozumění základním principům projektového řízení. Pro vysvětlení pojmů bude využito obecně přijímaných standardů PMBOK a PRINCE2. Projekty mohou být koncipovány jako součást strategického řízení a ačkoliv je slovo *projekt* v současné době velmi časté a rozšířené, ne všechny organizace dokáže dostát jeho významu a skutečně dodržovat standardy a postupy pro efektivní řízení projektů. Součástí bude rovněž objasnění pojmu kancelář projektového managementu, jejich funkcí a činností. Bude popsáno několik modelů s ohledem na struktury, do nichž lze tyto organizační celky začlenit.

Druhá část je věnována analýze současného stavu a následně samotnému procesu implementace PMO. Vzhledem k tomu, že zavedení tak rozsáhlé jednotky, jako je projektová kancelář, je náročná pro celou organizaci, jsou součástí této kapitoly i základy řízení změn. Přijatá pravidla související s řízením změn. V kapitole budou rovněž uvedeny osvědčené postupy, doporučené charakteristiky a klíčové proměnné ovlivňující výkon PMO. Kapitola předpokládá implementaci projektové kanceláře na základě popsaných postupů v předcházejících částech práce a její běžný provoz, přičemž je respektována jako plnohodnotná součást organizace. Hodnocení bude zaměřeno na subjektivní kritéria a dále na měřitelné veličiny a jejich kvantifikaci s ohledem na vytyčené cíle.

Poznatky shromážděné v rámci teoretických znalostí v jednotlivých částech práce budou doplněny o stávající dovednosti a zkušenosti získané s řízením projektů v téže organizaci a společně pak budou využity při první etapě realizace PMO. Výsledkem je pak plán projektu implementace projektové kanceláře.

## **2.2 Metody a postupy zpracování**

Jádro prvních etap tvoří analytická část, ve které budou faktory ovlivňující zavedení a chod kanceláře projektového managementu podrobeny bližšímu zkoumání. V této části bude popsán stávající systém projektového řízení, provedena analýza vnějšího prostředí s využitím PEST analýzy. Dále bude provedena Porterova odvětvová analýza pěti sil, analýza 7S a výsledky analýz budou shrnuty ve SWOT analýze. Vzhledem k tomu, že se jedná o změnu řízení, budou popsána i rizika a identifikovány působící síly dle Lewinova modelu.

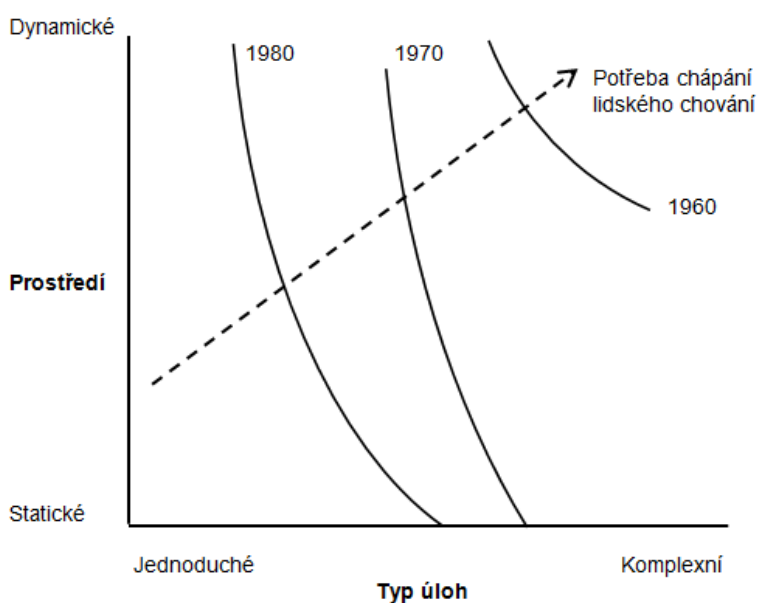
Teoretická východiska výše uvedených analýz jsou součástí kapitoly 3.14. V návaznosti na tyto analýzy bude následně navržen postup zavedení PMO v následujících krocích:

1. ustavení PMO,
2. vytvoření infrastruktury,
3. vytvoření celopodnikových standardů,
4. příprava implementace,
5. zahájení pilotního provozu,
6. zahájení rutinního provozu.

### 3 Teoretická východiska práce

#### 3.1 Historie projektového managementu

Řízení projektů má dlouhou historii. Mezi nejstarší příklady řízení projektů patří stavby egyptských pyramid vzniklé jako výsledek koordinace ohromného pracovního úsilí. Vzhledem k neexistenci dochovaných technik řízení se však novodobá historie projektové řízení začíná psát až kolem roku 1900, kdy Henry Gantt (1861-1919) využívá tzv. Ganttův diagram – vizuální prostředek pro plánování a řízení stavby. Nicméně projektový management se ve své moderní podobě začal používat před několika málo desítkami let. Podniky pak začaly poznávat výhody spočívající v organizované práci na projektech počátkem 60. let 20. století. V tomto období byla vyvinuta řada technik využívaných do dneška. Např. metoda CPM (Critical Path Method), metoda PERT (Program Evaluation and Review Technique), metoda PDM (Precedence Diagram Method). V průběhu dalších let byly dříve vyvinuté techniky doplněny o další faktory (čas, náklady a kvalita) a je přihlíženo k rozsahu projektu a v neposlední řadě také k organizační struktuře. (Fiala, 2004)



Obrázek 1 - Vztah mezi prostředím a typem úloh, zdroj: vlastní práce dle Kerzner (2009)

Obrázek 1 zobrazuje dvě hlavní proměnné – typ úloh a prostředí, které vedoucí pracovníci považují za stěžejní. V průběhu času lze vidět posun mezi typy úloh a především rostoucí potřebou pochopení lidského chování. Význam disciplíny

projektového řízení v dnešních dnech je větší než kdykoliv jindy. Roste tlak na nalezení přijatelného řešení pro všechny zainteresované strany s důrazem na použití optimálních nástrojů projektového řízení. (Kerzner, 2009)

### **3.2 Projekt**

Dle PMBOK (2013) je projekt definován jako dočasné úsilí zavazující se vytvořit jedinečný produkt, službu či obecně cíl. Konec projektu je určený časový okamžik, kdy jsou dosaženy cíle nebo kdy je projekt ukončen. K ukončení projektu je přistoupeno zejména pokud:

- cílů projektu nemůže nebo nebude z objektivních příčin dosaženo,
- již neexistují potřeby, na jejichž základě byl projekt ustaven,
- je vyvolána iniciativa k ukončení projektu ze strany sponzora projektu.

Dočasná povaha projektů ukazuje, že projekt má určen svůj začátek a konec, přičemž to nemusí nutně znamenat, že doba trvání projektu je krátká. Tato charakteristika obvykle není zcela dobře uplatnitelná u produktů, služeb či výsledků vytvořených projektem, jejichž cíle se zavazují vytvořit trvalý výsledek či hodnotu. Dle Fialy (2004) je projektem tedy možno chápat aktivitu omezenou v čase, jež je realizována pouze jedenkrát bez možnosti opakování s řadou charakteristických rysů, například:

- výsledek projektu slouží užívání po celou dobu danou zadavatelem projektu,
- úspěch projektu při jeho zahájení není zcela zřejmý,
- trvání projektu je časově ohraničeno,
- zdroje pro realizaci jsou limitovány.

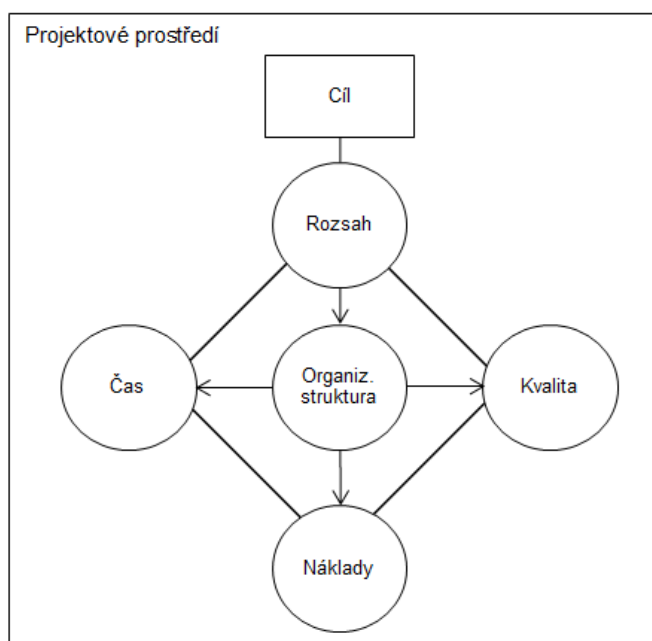
Každý projekt vytváří zcela jedinečný výsledek, jenž může být hmotný nebo nehmotný. I přesto, že opakující se prvky mohou být součástí výstupů a projektových aktivit, nemění tyto iterace základní charakteristiky prací na projektu, které jsou jedinečné. Pracovní úsilí vynakládané v souvislosti s realizací projektu je možno považovat za opakující se sled procesů, jež mohou být do určité míry specifické vzhledem k rozdílům ve výrobcích, službách nebo výsledcích, které projekt vytváří. (PMBOK, 2013)



Tento popis charakteristických rysů využil i Kerzner (2009), který mj. klade důraz na specifikaci cílů a multifunkčnost projektů a jejich řízení, které prochází několika liniemi managementu.

Stručnější definice projektu hovoří o tom, že je možné jej chápat jako časově ohraničenou a ucelenou skupinu činností a procesů, jejichž cílem je zavedení, vytvoření nebo změna. (ManagementMania, 2014)

Svozilová (2011) dále dodává, že projektem je možno chápat v zásadě jakýkoliv sled úkolů s využitím určených metod a pravidel. Projekt je řízený proces, jenž je časově ohraničen a má svá pravidla řízení a regulace. Výsledek dílčích úkonů (resp. celého projektu) se v závěru snažení nemusí setkat s očekávání a výstupy nemusí odpovídat očekávání. Definovat význam slova *projekt* je velmi těžké neboť i uváděné definice často sestávají z pojmů. I slovo *projekt* jako takové je v českém jazyce často špatně či nesprávně interpretováno. Nicméně výše uváděné a citované zdroje vystihují význam tohoto slova a vzájemně se doplňují. Komplexnost tohoto pojmu je pak zpravidla odvozena a určena nezaměnitelností vlastností konkrétního projektu, jako jsou jeho cíle, složení projektového týmu (včetně osobnosti manažera) či disponibilních zdrojů projektu.



Obrázek 2 - Vztahy mezi ukazateli projektu, zdroj: Fiala (2004)

Projekty tak, jak jsou popsány a definovány výše, mají své typické a charakteristické rysy. Rosenau (2007) určil čtyři znaky, které se společně vyskytují u projektů:

1. cíl projektu,
2. jedinečnost,
3. zdroje,
4. plán.

Vztahy mezi elementárními ukazateli projektu – náklady, cíle, rozsah daný zejména objemem vykonávaných prací na projektu či organizační struktura – dle Fialy (2004) jsou znázorněny na předcházejícím obrázku. PMBOK (2013) dále určuje omezení, která je nutné brát v rámci řízení projektu v úvahu. Jedná se o:

- působnost (scope),
- kvalitu (quality),
- plán (schedule),
- rozpočet (budget),
- zdroje (resources),
- rizika (risks).

Tyto specifické charakteristiky a okolnosti projektu mohou ovlivnit omezení, na která se členové projektového týmu musí zaměřit. Vztah mezi těmito faktory je takový, že v případě změny jednoho z nich je pravděpodobné, že dojde k ovlivnění dalšího. Například pokud dojde ke zkrácení harmonogramu (plánu) projektu, je nutné navýšit rozpočet či přidat dodatečné jednotky výkonu, aby mohl být projekt ve správné kvalitě a množství. Vzhledem k velkému riziku změny je plán projektu iterativní činností a může být modifikován v průběhu životního cyklu projektu. Takové progresivní zpracování realizované na základě dostupných včasných a kvalitních informací umožňuje projektovému týmu definovat a efektivněji řídit práce na projektu. (Rosenau, 2007)

### **3.3 Projektové řízení**

Projektové řízení (též řízení projektů) představuje metodiky, organizované a cílevědomé úsilí, jež komplexně popisuje realizaci a řízení vymezené množiny činností. Cílem projektového řízení je zajistit efektivní řízení těchto činností tak, aby bylo dosaženo

předpokládaného užitku. Předmětem projektového řízení je projekt. (ManagementMania, 2014)

PMBOK (2013) vymezuje celkem 47 procesů projektového řízení, jejichž prostřednictvím se samotný projektový management realizuje. Tyto procesy jsou sdruženy v pěti skupinách:

1. zahájení,
2. plánování,
3. realizace,
4. monitoring, řízení a kontrola,
5. uzavření projektu.

Součástí moderního pojetí managementu jsou úlohy projektového řízení, které vlivem změn struktur současných firem mění i přístupy k řízení. Ustupuje se od forem liniového řízení, které je nahrazováno maticovými organizačními strukturami. Dle Svozilové (2011) je příčinou zavádění tohoto konceptu rostoucí význam projektových manažerů, a to zejména u společností:

- orientovaných na zákazníky, kteří vytváří tlak na rychlá rozhodnutí při vysoké míře efektivity,
- procesně řízených, ve kterých změna stávajícího procesu (popř. zavedení nového) vyžaduje využití řízeného a kontrolovatelného sledu dílčích kroků,
- tradičních využívajících princip dělby práce a řízení úkolů je prováděno formou komplexního zadání (tzn. projektu),
- realizujících implementaci komplexního technologického řešení vycházejícího ze specifického zadání,
- mezinárodních, v nichž je projektové řízení zavedeným standardem.

Maticová organizační struktura (rovněž označována jako projektová struktura) respektuje formální organizační struktury s principy hierarchie a rozdělení kompetencí a odpovědností. Vychází z vertikální liniové struktury, která je dynamicky kombinována s horizontálně ad-hoc vytvářenými projektovými týmy, jejichž členové kooperují v rámci jednotlivých projektů. V rámci takto ustaveného týmu vzniká hierarchie mezi jeho členy. (ManagementMania, 2014)

Taková struktura kombinuje výhody útvarové a projektové organizační struktury s příznivým vlivem na kontinuitu a zachování odborné úrovně. Nedostatek této formy struktury je požadavek na existenci řídicího útvaru navíc (tj. útvaru projektového managementu – PMO). (Rosenau, 2007)

Aktivity a úkony na projektu jsou realizovány na všech úrovních. Projektové aktivity mohou být pro jednotlivé členy projektového týmu nové, případně mohou vyžadovat větší poměr specializovaných činností vůči rutinním úkonům. (PMBOK, 2013)

Rosenau (2007) doplňuje, že v rámci projektového managementu jakožto uceleného komplexu problematiky řízení, je využívána řada počítačových programů na podporu řízení projektů, jejichž zvládnutí samo o sobě nepředpokládá úspěšnou realizaci projektu.

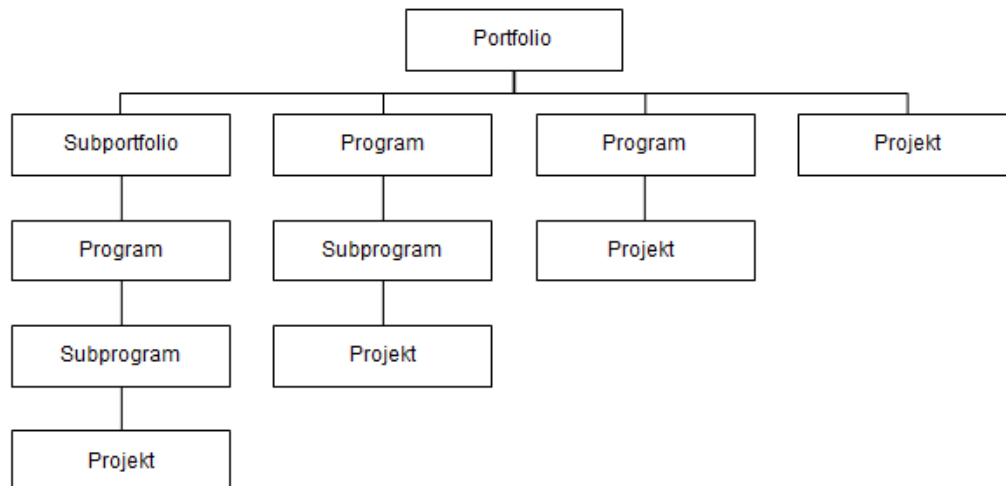
Svozilová (2011) na základě této skutečnosti vysvětluje složitost problematiky projektového managementu zahrnující v zásadě čtyři skupiny aktivit souvisejících s oblastí řízení:

1. činnosti související s řízením předmětů, služeb či jejich kombinace, které mají být realizovány jako výstupy určitého projektu za předpokladu efektivního využití výrobních technologií,
2. aktivity týkající se řízení nákladů a ekonomických ukazatelů sledujících efektivitu doplněných o míru neurčitosti a pravděpodobnosti vzniku rizik, které jsou přirozenou součástí projektu,
3. činnosti, které mají za úkol řízení procesů v čase, koordinaci jednotlivých elementárních úkonů a komunikaci mezi členy týmu,
4. nedílnou součástí řízení je rovněž zvládnutí manažerských dovedností a budování mezilidských vztahů.

### **3.4 Vztah mezi portfoliem, programem a projektem**

PMBOK (2013) v souvislosti s projekty uvádí další pojmy, a to *portfolio* a *program*. Vztah mezi portfolii, programy a projekty je takový, že portfolio odkazuje na sbírku projektů, programů, subportfolií a operací spravovaných jako skupina prostředků k dosažení cílů. Programy jsou seskupeny v rámci portfolia a jsou složeny

z podprogramů, projektů a dílčích úkonů, které jsou řízeny koordinovaně na podporu portfolia. Jednotlivé projekty, které jsou buď uvnitř, nebo vně programu, jsou stále považovány za součást portfolia, přestože projekty nebo programy v rámci portfolia nemusí být nutně závislé či spolu přímo související se strategickým plánem organizace realizovaným prostřednictvím portfolia organizace.



Obrázek 3 - Vztahy mezi portfoliem, programem a projektem, zdroj: vlastní práce dle PMBOK (2013)

Dle ManagementMania (2014) je programem v projektovém řízení označován soubor vzájemně souvisejících projektů, které jsou společně řízeny za účelem dosažení specifických cílů.

Obrázek 3 zobrazuje možnosti propojení projektů s portfolii a programy a dále s programy a jednotlivými projekty sdruženými v rámci programů. Organizační plánování ovlivňuje projekty prostřednictvím určení priorit na základě rizik, financování či dalších úvah týkajících se strategie. Takové plánování může efektivně nasměrovat a ovlivnit výši zdrojů a podpory pro příslušné projekty na základě rizikových faktorů, které mohou být buď obecné (např. komunikace, infrastruktura, zlepšování procesů) nebo specifické pro jednotlivé obory podnikání. (PMBOK, 2013)

Svozilová (2011) dále doplňuje tento výklad o časovou omezenost trvání programů podobně jako je tomu u projektů. Nicméně životní cyklus programu pokrývá několik projektů. Cílem ustavení programů je především dosažení výhody spočívající ve vytvoření skupiny příbuzných projektů a případné doplnění o takové části a činnosti, které nejsou obsaženy v předmětu samostatných projektů.

Management portfolia, programu a řízení projektu je v souladu nebo zcela ovlivněno strategií organizace a liší se zpravidla jen v míře, jakou každý z nich přispívá k dosažení strategických cílů. Portfolio management určuje výběr programů nebo projektů, stanovení priorit práce včetně určení potřebných zdrojů a umožňuje snazší řízení, kontrolu, koordinaci a optimalizaci. Zatímco řízení programu uvádí do souladu sdružené projekty a komponenty ve vzájemné závislosti s cílem realizovat uvedené výhody. Naproti tomu projektový management vyvíjí a realizuje plány na dosažení určitého výstupu, jenž jsou poháněny cíli programu nebo portfolia. Tento koncept vede k sestavení tzv. projektového managementu organizace. (Národní standard kompetencí projektového řízení, 2012)

Tabulka 1 - Vztahy mezi projektem, programem a portfoliem

	<b>Projekt</b>	<b>Program</b>	<b>Portfolio</b>
<b>Cíl</b>	Dosažení cílů projektu.	Dosažení strategické změny / strategického cíle / cíle programu.	Koordinace, optimalizace a sjednocení s celkovou strategií.
<b>Vize a strategie</b>	Jsou ve vztahu prostřednictvím obchodního případu projektu.	Jsou realizovány programem.	Jsou v rámci portfolia sjednoceny a sledovány.
<b>Obchodní přínosy</b>	Nejsou součástí projektu.	Nejsou součástí programu.	Nejsou součástí portfolia.
<b>Čas a náklady</b>	Jsou definovány v obchodním případě a lze je pomocí projektu spravovat.	Jsou v základních rysech definovány strategií a jsou v rámci programu rozčleněny do jednotlivých projektů.	Jsou založeny na prioritách a strategických cílech portfolia.

zdroj: Národní standard kompetencí projektového řízení (2012)

### 3.5 Životní cyklus projektu

Fáze projektu Korecký (2011) definuje na základě teoretických znalostí aplikovaných na projekty následně:

1. koncepce,
2. proveditelnost,
3. předběžné plánování,
4. provedení,

5. testování a předání do provozu.

Různé zdroje pak identifikují etapy projekty jinak. Zpravidla dle povahy odvětví či přístupu k projektu samotnému. Např. dle PMBOK (2013) se jedná obecně o fáze:

1. zahájení projektu,
2. organizace a příprava,
3. provedení prací,
4. uzavření projektu.

Kerzner (2009) jako jeden z mála autorů rozlišuje mezi obory (např. IT, výroba, stavebnictví aj.) a obecně uvádí následující posloupnost prací:

1. koncepce,
2. proveditelnost,
3. plánování (předběžné a detailní),
4. provedení / realizace,
5. testování a předání do provozu.

Bez ohledu na různé pojmenování a rozlišení etap lze vymezit charakteristiky, které jsou pro jednotlivé etapy (resp. pro celý projekt) typické. Svozilová (2011) uvádí výčet specializovaných činností, které se mohou během projektu vyskytovat a je žádoucí jejich úspěšné zvládnutí. Jedná se zejména o:

- transformace zadání do definovaného předmětu projektu,
- tvorba kvalifikovaných odhadů a zabezpečení jejich přenosu do časových a finančních plánů a metodických postupů,
- vyjednávání o přidělení disponibilních zdrojů,
- obsazování projektových rolí vhodnými pracovníky včetně zabezpečení procesu vzdělávání a kvalifikace,
- přidělování úkolů a kontrola jejich plnění,
- vytvářet udržitelné prostředí podporující dosažení požadované kvality,
- průběžná kontrola plnění projektových cílů a porovnání s předpoklady a plány,
- monitoring potenciálních rizik a případná volba obranné strategie,
- zajištění úkonů vedoucích k prevenci (příp. eliminaci) nežádoucích odchylek,

- předání výstupů zadavateli,
- průběžné a finální vypořádání agendy.

### 3.6 Zainterесované strany

Zájmové skupiny jsou dle Doležala (2009) osoby, v jejichž zájmu je úspěch projektu či jsou projektem ovlivněny nebo omezeny a jsou zasaženi výstupy projektu. Jedná se o:

- vlastníci a investoři,
- zaměstnanci,
- zákazníci,
- obchodní partneři (dodavatelé).

Zájmové skupiny se třídí zejména podle rozložení jejich individuálních nebo skupinových cílů (resp. očekávání). Různé osoby vystupující v projektu mají různou úroveň odpovědnosti a odlišnou rozhodovací autoritu. (Svozilová, 2006)

Tabulka 2 - Příklad zainterесovaných stran a jejich očekávání

Zainterесovaná strana	Očekávání
Vlastníci a investoři	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zisk</li> <li>- růst hodnoty podniku</li> <li>- transparentnost</li> </ul>
Zákazníci	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kvalitní produkty a služby</li> <li>- přiměřená cena produktu</li> <li>- poprodejní servis</li> </ul>
Obchodní partneři	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kvalita smluv a jednání</li> <li>- včasné plnění závazků</li> </ul>
Zaměstnanci	<ul style="list-style-type: none"> <li>- přiměřená mzda a nefinanční benefity</li> <li>- dobré pracovní podmínky</li> <li>- profesní růst</li> <li>- sladění osobního a profesního života</li> </ul>

zdroj: Doležal (2009)

### 3.7 Projektový manažer

Manažer projektu je osoba, jež je zapojena do všech součástí projektu a je primárně zodpovědný za splnění „trojimperativu“. Součinnost s projektovým (realizačním) týmem a dalšími zainterесovanými stranami (např. podpůrné síly) je naprosto klíčová. Jeho schopnost ovlivňovat ostatní členy týmu je mimořádně důležitá a závisí spíše na umění motivovat než na pravomocích, které má, bez ohledu na hierarchii uvnitř



projektového týmu. Projekty nejsou rutinní záležitost, proto je žádoucí vyžadovat od projektového manažera tvůrčí přístup. (Rosenau, 2007)

Newton (2008) uvádí vedle komunikačních dovedností a odborných znalostí i další tři vlastnosti, které mezi sebou odlišují projektové manažery:

1. pocit vlastnictví a zaujetí,
2. správný úsudek o věcech,
3. kreativita.

### **3.8 Projektový tým**

Projektový tým je skupina lidí, kteří jsou organizačně podřízeni manažerovi projektu. To v důsledku znamená pro vedoucího projektu možnost přiřadit těmto osobám úkoly, aniž by musel o alokaci těchto lidských zdrojů vyjednávat s jinými manažery v průběhu projektu. (Rosenau, 2007)

U týmu je nejdůležitější dosáhnout společnými silami stanoveného cíle. Odpovědnost mezi lidmi v týmu je vzájemná a nehraje roli kdo, co, kdy a jak dělá. To podporuje doplňování a vzájemné rozvíjení schopností ve prospěch celého týmu. (Doležal, 2009)

Rosenau (2007) dále rozlišuje kromě projektového týmu i podpůrný tým. Členové projektového týmu jsou přítomni během celé doby realizace projektu a jsou podřízeni manažerovi projektu. Naopak pro podpůrný tým je charakteristické, že je na projektu zpravidla část doby trvání projektu, řeší konkrétní úkoly a je (resp. může být) současně členem i jiných (několika) týmů.

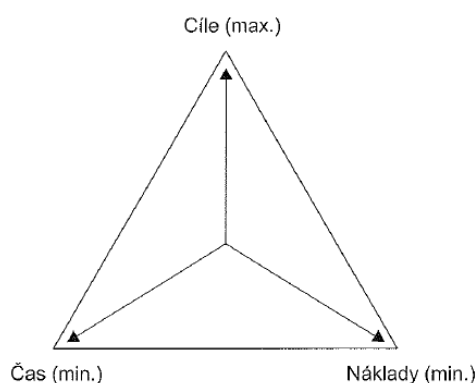
### **3.9 Definice projektových cílů**

Slovní popis účelu, jehož má být prostřednictvím projektových činností dosaženo, lze označovat jako projektové cíle. Zpravidla jde o stavy, podmínky či vlastnosti, které popisují budoucí stav, a je možné mezi nimi navrhnout hierarchickou strukturu. Cíl projektu je nově vytvořená hodnota dokončená v určitém časovém okamžiku v budoucnosti. (Svozilová, 2011)

V rámci projektového řízení se často využívá pojmu „trojimperativ“ (tzv. trojitě omezení, tripple constraint) nebo také vzájemně závislé cíle. (Korecký, 2011)

### 3.9.1 „Trojimperativ“

Úspěšné řízení projektů (tzn. dosažení projektových cílů) znamená realizovat požadované parametry v daném termínu (či dříve) a v rámci rozpočtových nákladů. Klíčovou myšlenkou trojimperativu je požadavek současného dosažení tří cílů, které jsou vzájemně nezávislé. Nikoliv pouze jednoho. (Rosenau, 2007)

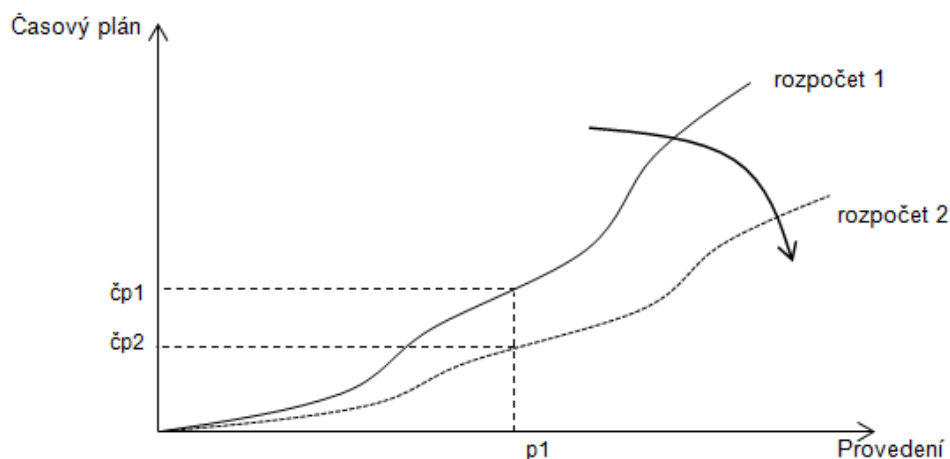


Obrázek 4 – „Trojimperativ“, zdroj: Doležal a kol. (2009)

Obrázek 4 ukazuje vztah mezi prvky (tj. cíli, časem a náklady). Doležal (2009) zdůrazňuje provázanost těchto veličin. Pokud se změní jedna a druhá má zůstat stejná, musí se odpovídajícím způsobem změnit třetí z nich. Cíle projektu jsou pak umístěny v prostoru trojúhelníku, přičemž je možné určit i vzdálenost od jednotlivých vrcholů.

Rosenau (2007) uvádí místo cíle jako jeden z vrcholů obrazce provedení, jež je vymezeno specifikací. Nicméně na principu chápání „trojimperativu“ se autoři shodují.

Níže uvedený obrázek ukazuje skutečný vliv mezi jednotlivými proměnnými. Při dané úrovni specifikací (resp. cílů) bude stanovený harmonogram prací určovat konkrétní výši žádaných peněžních prostředků (*rozpočet 1*). Pokud by byl k dispozici vyšší rozpočet (*rozpočet 2*), změní se při dané specifikaci termíny a časový plán se zkrátí (posun z *čp1* do *čp2*).



Obrázek 5 - Podmíněnost parametrů „trojimperativu“, zdroj: vlastní práce dle Rosenau (2007)

Pro posuzování úspěšnosti projektu jsou tedy vymezeny tři výše uvedené faktory. Pokud manažer projektu označí jeden z nich za nejdůležitější (určující), definuje tím jasnou normu chování řešitelů projektového týmu a současně tím vymezí veličinu stanovující mantinely pro zbývající. (Plamínek, 2008)

### 3.10 Kancelář projektového managementu

Ve všech firmách, jejichž činnosti jsou realizovány formou projektů, jsou k dispozici metodiky, jimiž se usměrňuje řízení projektů. Samotná existence těchto dokumentů ovšem nestačí k dosahování cílů projektu a už vůbec ne cílů organizace samotné. Kretschmer a Hanke (2000) vycházejí při popisu výše uvedeného z toho, že existuje příliš mnoho záležitostí, které přesahují rámec jednoho projektu. Jedná se především o:

- řízení věcných závislostí mezi více projekty,
- společnou datovou základnu pro více projektů,
- sdílení lidských zdrojů spočívající v rozdělení pracovníků (a jejich kapacit) mezi více projektů,
- existenci mechanismu, jehož prostřednictvím jsou zdroje na projekty přiřazovány,
- tvorbu, údržbu a řízený proces rozvoje podnikových metodik a standardů,
- proces o rozhodování o realizaci projektů,
- fungující infrastrukturu společnou pro více projektů a jejich chod (projektové portfolio).

Výše uvedené činnosti jsou zajišťovány specifickými a často jedinečnými zdroji, které nepřísluší pouze jednomu projektu, ale jsou využívány u více projektů realizovaných organizací pro podpůrné a řídicí funkce. Právě za účelem dohledu nad průběhem, koordinací, podpory a zejména zajištění všech výše uvedených činností s cílem dosažení maximální efektivity vzniká projektová kancelář. Ta je součástí organizační struktury jako samostatný útvar koordinující a vykonávající dohled nad projekty. Je zodpovědná za přípravu a implementaci metodik řídicích činností na projektech, určuje způsob, formu a frekvenci monitorování jednotlivých projektů a má právo řídit projektového manažera a metodicky vést jeho realizační tým. PMO se tak stává jakousi základnou projektového řízení a řízení portfolia projektů. (Zajíček, 2013)

Koncept kanceláře pro řízení projektů není nový. Nicméně jeho úloha roste zejména v dnešní době, kdy je kladen důraz na užitečné řízení a podporu více projektů v jednom čase. (Taylor, 2007)

### **3.10.1 Charakteristika kanceláře projektového managementu**

V současné době jsou implementovány dva základní modely kanceláře pro řízení projektů. Činnostmi PMO v prvním konceptem jsou zejména role konzultanta a poskytovatele školení, vodítek a praktických informací pro projektového manažera. Druhý model zaměřuje svoji pozornost na udržení stavu zaměstnanců. Projektový manažer je vlastně členem této komunity a je následně přiřazován k jednotlivým projektům. (Taylor, 2007)

Skalický a kol. (2010) důsledně rozlišuje mezi pojmy projektová kancelář a kancelář (oddělení) projektového managementu. Projektovou kancelář rozumí součást organizace většího projektu s cílem poskytovat podporu projektovému týmu. Na rozdíl od toho je kancelář projektového managementu součástí stálé organizace v podobě popsané výše.

### **3.10.2 Funkce PMO**

Zmiňované dva koncepty PMO jsou rozdílné i co do počtu funkcí a rozsahu činností. Taylor (2007) uvádí pět základních skupin funkcí PMO v organizaci:

- praktické řízení – ve smyslu navržení a udržení systému organizace práce a dostupnosti zdrojů určených k dosažení cílů,

- infrastruktura řízení – zejména určení struktury projektové kanceláře ve vztahu k organizační struktuře,
- integrace zdrojů – spočívající v prohlubování spolupráce a odstraňování překážek na všech úrovních projektu,
- technická podpora určená zejména projektovým manažerům po dobu realizace projektu,
- přístup k firmě – ustavení hierarchie v rámci PMO (tzn. vymezení vztahu mezi projektovými manažery a samotnou projektovou kancelář), zejména zodpovědnost za projekty, pravomoci a kompetence PMO.

V rámci každé uvedené funkce jsou dále rozvíjeny činnosti. Dle Svozilové (2011) je projektová kancelář orgánem řízení projektu, které se stará o:

- zajištění administrativních a dokumentačních potřeb projektů,
- přípravu infrastruktury pro informační toky a její fungování,
- podporu kontrolních procesů pro manažery projektů.

Naopak Hill (2008) přistupuje k vymezení funkcí z opačného pohledu. Tj. na jejich základě modeluje cesty dosažení cílů, které PMO má. Právě určení priorit a vymezení funkcí je důležitým podkladem pro výběr optimálního konceptu PMO ve vztahu k organizační struktuře. Významná je pro něj metodologie, která má zabezpečovat:

- vytvoření standardního přístupu k řízení projektů, který využívají všichni projektoví manažeři v rámci organizace,
- zavedení postupů řízení projektu počínaje těmi, které mají největší dopad na obchodní úspěch a vymezené cíle kanceláře,
- dosažení konsensu spočívajícím v zavedení společného životního cyklu projektů v rámci technických a obchodních podmínek příslušné organizace,
- zajištění sběru relevantních dat o projektech používaných v individuální a souhrnné analýze výkonností projektů,
- identifikovat a zahrnout technické a obchodní procesy do metodiky projektového řízení.

### 3.10.3 Činnosti PMO

Projektová kancelář během svého fungování zajišťuje řadu činností, jejichž obsah a forma jsou specifické nejen s ohledem na charakter realizovaných projektů, ale i na zvolený model PMO. Taylor (2007) uvádí výčet a popis několika činností, které tvoří podstatu a hlavní náplň práce tohoto organizačního útvaru:

1. metodologie projektového řízení – zavedení postupů, školení a kariérních plánů,
2. řízení projektu – vymezení činností a určení pozice PMO ve vztahu k organizaci,
3. zdroj řízení – PMO řídí disponibilní zdroje napříč několika projekty,
4. instruktáž – zajištění výuky a vývoje prostředí,
5. řízení projektového portfolia s cílem podpory obchodních záměrů a dlouhodobých cílů společnosti,
6. nástroje projektového řízení – zejména softwarové prostředky,
7. posouzení stavu projektu – podklad pro vyhodnocování rizik a příležitostí,
8. školení a vzdělávání – návrh struktury školicího konceptu všech zainteresovaných skupin,
9. podpora plánování – plánování a alokace zdrojů v kompetenci PMO,
10. vztahy se zákazníkem – udržuje a rozvíjí zpravidla projektový manažer, jenž je jednou z mála osob, která je v přímém kontaktu se zákazníkem,
11. normy a měřítka – veličiny objektivně určující kvalitu operací s požadavkem na neustálé zlepšování výstupů,
12. organizace a struktura PMO – je závislá na typu struktury, která je prosazována (tzn., zda se jedná o poradenskou nebo centralizovanou jednotku),
13. vývoj profesní kariéry – plánování cest rozvoje a podpora pro získání profesních certifikací,
14. audit projektu – probíhá zpravidla nezainteresovanou stranou zajišťující objektivní náhled na skutečnosti,
15. vztah mezi nákupčím a dodavatelem – má význam u velkých projektů, kdy je za řízení toku dodávek odpovědný projektový tým,
16. projektové znalostní řízení – činnost spočívající ve zpracování a udržování báze znalostí,
17. podpora zařízení a služeb, které se zpravidla stávají součástí kontraktu a do projektu vstupují v momentě jeho ustavení,

18. rozvoj týmu – formování a podpora projektového týmu,
19. ozdravení projektu – zahájení činností směřujících k ozdravení projektu je žádoucí v momentě, kdy jsou identifikovány příznaky vedoucí k jeho selhání,
20. výkon firmy – obnáší monitorování aktuálního stavu projektů a vyhodnocování jejich přínosu k růstu hodnoty organizace.

### 3.11 Management změny

Jeden z významných faktorů, které mají vliv na budoucí výkon kanceláře, je zvolený model a způsob implementace, který s sebou nese razantní změnu pro organizaci. Nová organizační struktura a nastavené procesy mají razantní dopad na zaměstnance, kteří musí být na takovou změnu připraveni. V opačném případě je riskována odolnost a selhání připravované koncepce.

Management změn (tzv. *change management*) je jedním z odvětví managementu, které jednak prochází neustálým vývojem a rovněž má řadu definic. Machan (2012) uvádí následující definici: „change management je proces, soubor nástrojů a technik k řízení lidské stránky firemních změn, jež mají dosáhnout požadovaných obchodních výnosů. Dále má způsobit, aby firemní změna nastala efektivně uvnitř sociální infrastruktury pracoviště.“

To znamená, že change management (dle definice výše uvedené) se vymezuje jakožto proces řízení, tedy základní kompetence vedoucích pracovníků. Nejde o techniky zvyšování výkonnosti. Řízení změn je dlouhodobým přizpůsobováním podnikových strategií a struktur vyvíjejícím se (a tím pádem i měnícím se) podmínkám okolí. V podnikovém prostředí s důrazem na zavádění nových organizačních prvků do struktury řízení, jimiž kancelář projektového managementu bezesporu je, se jedná právě o vytvoření takových celků s důrazem na optimální poměr mezi užitkem a náklady. (Lang, 2007)

Plánované organizační změny zahrnují vědomé procesy řízené vůdcem, stanovené cíle a harmonogram. Je doporučováno provést zavedení PMO jako projekt a projektový manažer by měl mít na starost jeho praktickou realizaci. Cílem projektu je vytvořit nové postupy a procesy, které umožní vznik nové organizace s důrazem na projektové řízení. Časová osa je odvislá od vlastností a zkušeností s projektovým

řízením organizace. Nicméně ve většině velkých organizací projekt implementace trvá od 3 do 5 let, někdy až dokonce 10 let. (Englund, 2003)

Machan (2012) dále dodává, že se jedná o proces s cílem zvýšení schopností akceptace změn pracovníky.

Tabulka 3 - Příčiny a následky procesu změn v podniku

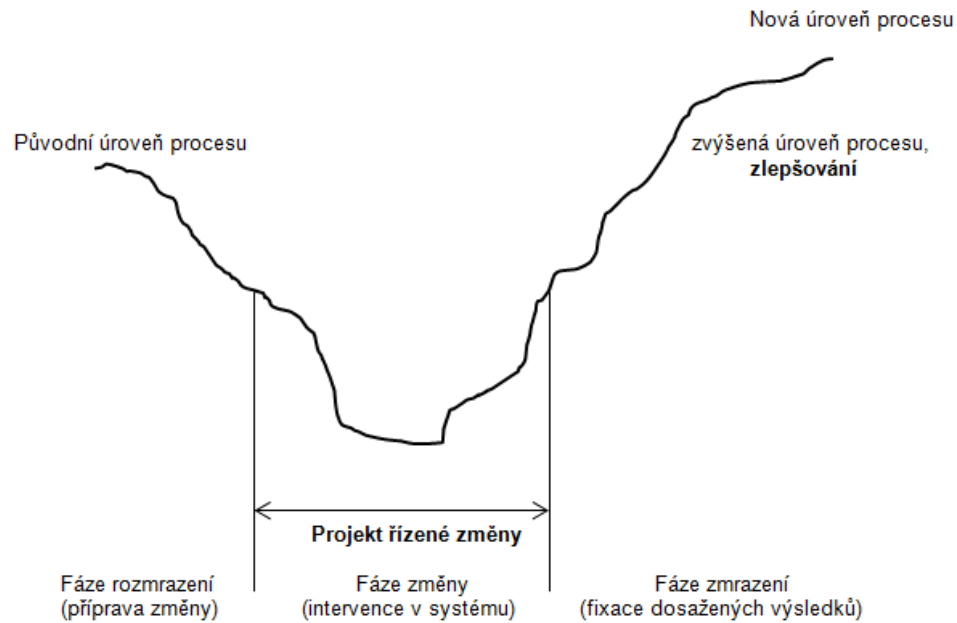
<b>Podnik</b>		<b>Zaměstnanec</b>
Cíl, kterého má být změnami dosaženo: <ul style="list-style-type: none"> <li>- restrukturalizace,</li> <li>- zvyšování výnosnosti,</li> <li>- zvyšování obratu,</li> <li>- nové organizační celky atd.</li> </ul>	<b>Styl řízení managementu</b>	Reakce na změny: <ul style="list-style-type: none"> <li>- nejistota,</li> <li>- snižování nákladů,</li> <li>- strach,</li> <li>- odpor atd.</li> </ul>

zdroj: Lang (2007)

Vědomě vedené řízení změn má za úkol zjistit a sladit tzv. měkké faktory a potřeby lidí s cíli, které jsou v zájmu blaha společnosti a jejími strategickými cíli. Obchodní úspěch, který je zpravidla součástí strategie, vyžaduje výkony zaměstnanců a právě lidé a styl řízení se nacházejí ve středu změn podniku. Reálně potom hrozí, že proti projektům (či obecně aplikovaným změnám) vzniká zjevná či skrytá rezistence, která může ohrozit úspěšnou realizaci projektu. Řízení změn lze rozložit do několika fází. (Lang, 2007)

Obvyklé fáze procesu změny demonstruje Rais (2007) na následujícím obrázku, z něhož je patrné, že v průběhu změny může nastat i zhoršení původní úrovně procesu měřené zpravidla některou z ekonomických charakteristik (např. zisk).





Obrázek 6 - Jednotlivé fáze procesu změny, zdroj: Rais (2007)

Existuje řada teorií popisující řízení změn. Jednou z nejrozšířenějších je ta, kterou popsal Kurt Lewin. Z Lewinova modelu vycházel i Englund (2003), který při implementaci PMO navrhuje následující posloupnost:

1. vytvoření podmínek pro změny (*creating conditions for change*),
2. realizaci změn (*making change happen*),
3. zafixování změn (*making change stick*).

### 3.11.1 Vytvoření podmínek pro změny (*creating conditions for change*)

Změna chování vyžaduje, aby členové organizace nejprve přestali dělat to, co právě dělají. To často znamená, že musí opustit praktiky, které si roky pěstovali, což je pro mnoho z nich silně nekomfortní minimálně do chvíle, kdy jim budou vysvětleny důvody změny. Zde hraje svou roli agent změny, který musí být připraven vést lidi a ukázat jim, jaké výhody získají svým pozitivním postojem. Agenti navozují naléhavost změny tím, že vyvolávají pocit nebezpečí při zachování stávajícího směřování a snaží se rozvíjet a komunikovat vizi o fungování změněné organizace za přispění PMO. (Englund, 2003)

### 3.11.2 Realizace změn (*making change happen*)

Tato etapa představuje vlastní provedení změny, jež bude cílena na intervenční oblasti, kterými jsou lidé, organizace, technologie či informační a organizační toky. (Rais, 2007)

Těžiště těchto změn spočívá v rozvoji sady standardních metodik, jejich praktické využití a instruktáže projektových manažerů. Neméně důležitým aspektem této změny je rovněž prostředí a jeho změna v kontextu následků změněné organizační struktury a její výkonnosti. Obrázek 6 ukazuje, že během procesu změn lze očekávat i pokles účinnosti, což je způsobeno zejména aplikováním nových postupů, které nejsou ještě dostatečně efektivně používány. Rovněž lze očekávat silnou rezistenci vůči novým praktikám. (Englund, 2003)

### 3.11.3 Zafixování změn (*making change stick*)

Samotná příprava změny je prvním krokem, jehož cílem je posoudit, jaký vliv bude změna mít na stávající strukturu firmy a na jednotlivé pracovníky. Nejčastěji v podobě změněných pracovních postupů, zodpovědností a kompetencí v rámci pracovních míst, pracovní náplně či kumulace činností. Negativním důsledkem může být i redukce počtu míst. Charakter a rozsah změny naznačují, jak velký odpor proti změně může vzniknout. V rámci zajištění prevence proti rezistenci a ve snaze zajistit podporu pracovníků vznikají individuální programy prevence. (Management-consulting, 2014)

Dle Englunda (2003) je konečnou fází v každém procesu změny začlenění nového modelu chování do organizační struktury a zvýšení kapacity prokazující svou hodnotu při řízení projektů za přispění podpory top managementu. Tato etapa je dokončena až v momentě, kdy již není nikdo, kdo by realizoval činnosti starými metodami. Dále identifikoval 4 skupiny pracovníků, jež hrají roli při zavádění změn:

- **sponzor** je zpravidla vedoucí pracovník s rozhodovací pravomocí, který obvykle s iniciativou přichází a úspěšná realizace je v jeho zájmu,
- **agent změny** zavádí, je zpravidla členem realizačního týmu (případně jeho vedoucím) a je silně orientován na cíle,

- **advokát** je součástí organizace, jež má eminentní zájem na úspěšném zavedení změny, nicméně není v pozici sponzora a zpravidla přináší pozitivní argumenty pro realizaci a často nemá rozhodovací kompetence,
- **objektem změny** jsou všichni, kteří jsou nějakým způsobem změnou přímo a silně zasaženi (zde hovoříme např. o projektových manažerech).

### 3.12 Stálá kompetence PMO

Kompetenční úrovně PMO jsou dle Taylora (2007) rozděleny do pěti obecných stadií.

Toto rozlišení je využíváno ke dvěma účelům:

1. schopnostem začlenit kancelář projektového managementu do organizace (resp. organizační struktury),
2. jak kvalitně je využívána a zda přispívá k plnění cílů organizace.

Tabulka 4 - Přehled schopností PMO v jednotlivých fázích

Fáze	Dohled nad projektem	Řízení procesu	Podpora procesu	Firemní zralost	Strategické postavení
Stupeň	1	2	3	4	5
Označení	Projektová kancelář	Základní PMO	Standardní PMO	Pokročilá PMO	Centrum zdroje pro zpracování a poskyt. služeb
Cíle a schopnosti	Dosažení cílů projektu (náklady, čas, zdroje).	Poskytnutí standardní metodologie napříč projekty.	Schopnosti pro podporu a řízení soudržného prostředí.	Úplné projektové řízení.	Spolupráce mezi odděleními za účelem dosažení strateg. cílů.
Typické znaky	1 nebo více projektů, 1 manažer.	Více projektů, více PM, programoví manažeři, personál PMO na částečný úvazek.	Více projektů, více PM, programoví manažeři, vedoucí PMO, personál PMO na částečný úvazek.	Více projektů, více PM, programoví manažeři, vedoucí PMO, technický a podpůrný personál.	Více projektů, ředitel projektu, technický a podpůrný personál z celé společnosti.

zdroj: vlastní práce dle Taylor (2007)

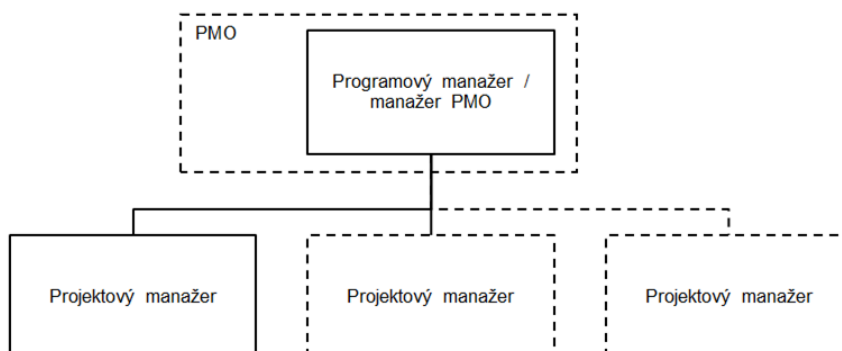
Tabulka 4 zobrazuje jednotlivé hladiny a naznačuje směr vývoje ze základní fáze, kdy je realizován pouze dohled nad projektem, směrem ke strategickému postavení tohoto organizačního celku, který se v poslední fázi stává zdrojem služeb.

### 3.13 Stupeň organizace PMO

Stupně organizace kanceláře projektového managementu jsou do značné míry závislé na úrovni její zralosti. Následující kapitola popisuje sadu typických umístění PMO v organizační struktuře, tzn. ve vztahu k jiným organizačním celkům ve společnosti.

#### 3.13.1 Stupeň 1

Stupeň 1 popisuje kancelář projektového managementu jakožto základní a elementární prvek začleněný do organizační struktury zaměřený primárně na projektového manažera, kterému je poskytována podpora v rámci projektového řízení. Obrázek 7 ukazuje vztah PMO a programového manažera. Dále je patrné, že je zde podporován více, než jeden projektový manažer. (Taylor, 2007)

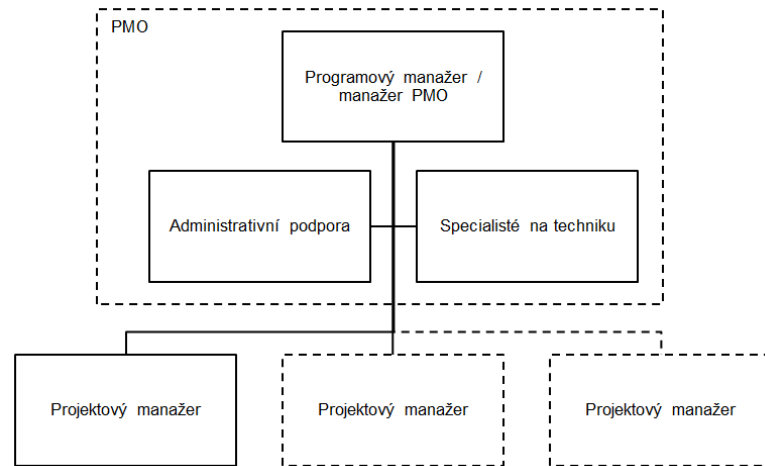


Obrázek 7 - Stupeň 1 PMO, zdroj: Taylor (2007)

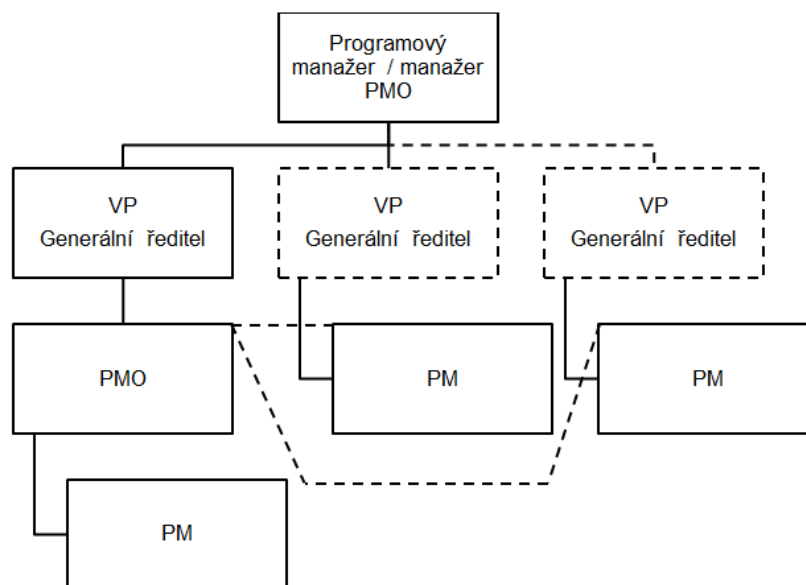
#### 3.13.2 Stupeň 2

Obrázek 8 ilustruje rozšířenou kapacitu a možnosti vedoucího projektové kanceláře, který slouží jako podpora projektovým manažerům, jimž jsou dále podřízeni jednotliví projektoví manažeři. V tomto stupni je dále patrné štěpení specializací jednotlivých zaměstnanců, což je jeden z typických znaků tohoto stupně. Tabulka 4 uvádí jako další charakteristiku personál PMO na částečný úvazek. Mezi stupni 1 a 2 je zásadní rozdíl patrný v uchopení celého modelu. Obecně lze konstatovat, že první navrhovaný stupeň relativně snadno zapadne do téměř jakékoliv organizační struktury, nelze totéž říci

o modelu stupně 2. Obrázek 9 ukazuje zařazení PMO v rámci organizační struktury a její vliv na projektové manažery. Projektová kancelář je zde podřízena manažerovi vyšší úrovně, nicméně její vliv je patrný napříč celou organizací. (Taylor, 2007)



Obrázek 8 - Stupeň 2 PMO, zdroj: Taylor (2007)

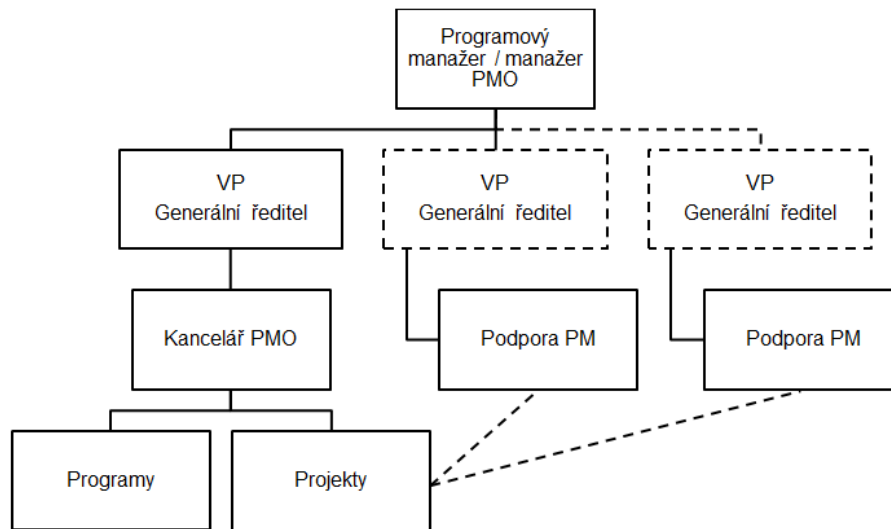


Obrázek 9 - Stupeň 2 PMO v organizační struktuře, zdroj: Taylor (2007)

### 3.13.3 Stupeň 3

Tabulka 4 popisuje za typické znaky tohoto stupně například existenci více projektů řízených několika projektovými manažery. Vzhledem k násobnosti těchto činností zde působí programový manažer. Taylor (2007) uvádí, že v rámci tohoto stupně vzniká tzv.

řízení soudržného prostředí projektu. Jde tedy o komplexní začlenění řízení projektů v rámci programů tak, jak jsou popsány v kapitole 3.4.



Obrázek 10 - Model PMO stupně 3 v organizační struktuře, zdroj: Taylor (2007)

#### 3.13.4 Stupeň 4 a 5

První tři modely ukazují základní možnosti rozvoje konceptu kanceláře projektového řízení. Tyto stupně jsou dostatečné pro malé a střední organizace zavádějící koncept centralizovaného řízení projektů do svých organizačních struktur s minimálními náklady. Další stupně jsou sofistikovanějšími centry zdrojů pro zpracování a poskytování služeb. Taylor (2007) ovšem dále popisuje další dva modely:

- stupeň 4 jako koncept vycházející ze třetího návrhu s rozdílnou velikostí a složitostí spočívající v tom, že projektoví manažeři řídí několik podobných projektů, což vyžaduje na pozici vedoucího PMO zpravidla manažera celé úrovně (resp. hladiny) z organizační struktury,
- stupeň 5 je pak jakýmsi centrem zdrojů pro zpracování a poskytování služeb, pro něhož je charakteristická nejen jeho komplexnost, ale i velikost, autorita a odbornost a široký podpůrný personál (tento stupeň využívá např. NASA).

### 3.14 Teoretická východiska analýz

Jádro prvních etap tvoří analytická část. Součástí této kapitoly jsou teoretická východiska prováděných analýz.

### **3.14.1 PEST analýza**

První z prováděných analýz je PEST, která je dle Pošváře (2008) důležitá pro popis tzv. makrookolí (vnějšího prostředí) firmy, tzn. okolí podniku. Podnikatelské subjekty jsou obklopeny prostředím, jež je utvářeno okolím společnosti a faktory ovlivňujícími jeho působení. Mezi organizací a jejím okolím probíhá výměna vstupů a výstupů. Nezanedbatelnou součástí těchto prvků jsou i informace. V rámci této analýzy je nutné toto okolí poznat a popsat. PEST analýza zahrnuje faktory, které mohou více či méně ovlivnit působnost společnosti. Jedná se o prostředí:

- politické – stávající a případně potenciální politické vlivy, určují směr rozvoje společnosti a tvoří politický a právní aparát,
- ekonomické – vliv místní, resp. globální ekonomiky, vzájemné propojení makroekonomického a mikroekonomického prostředí,
- sociální – dopad sociálních změn do činností organizace; zahrnuje sociální, demografické a kulturní faktory,
- technologické – působení nových technologií, které výrazným způsobem mění život lidí a organizací.

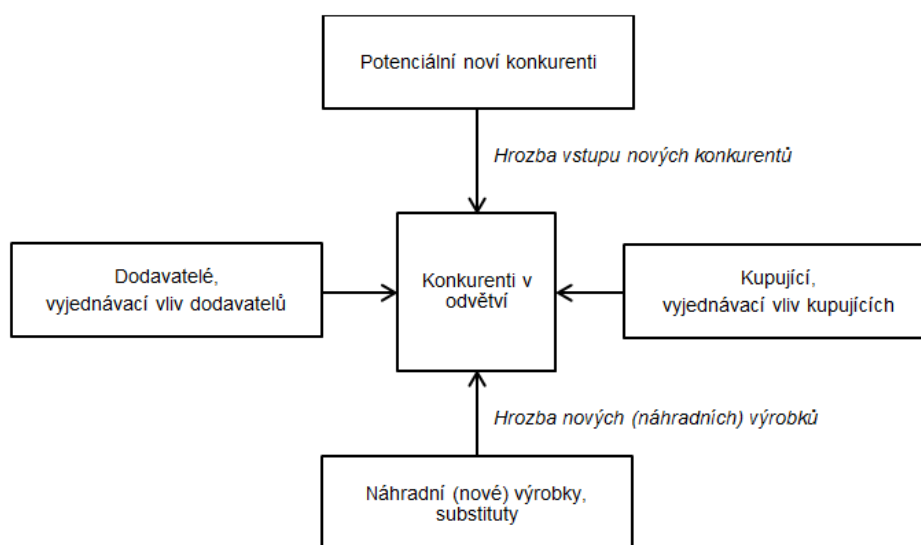
Často se přidává ekologické prostředí zahrnující faktory související s tvorbou a ochranou trvale udržitelného rozvoje životního prostředí. Taková analýza se pak označuje jako PESTE. Cílem není vypracování vyčerpávajícího seznamu faktorů, ale identifikovat oblasti, které mají dopad na konkrétní podnik. (Sedláčková, 2006)

### **3.14.2 Porterova analýza pěti sil**

Porterův model pěti sil je základním a současně vypovídajícím nástrojem pro analýzu konkurenčního prostředí firmy a v souvislosti s tímto i jejího strategického řízení. Model analyzuje sílu konkurence v příslušném odvětví a tím pádem také ziskovost daného sektoru trhu. K dosažení tohoto cíle rozebírá pět klíčových vlivů, které konkurenceschopnost firmy ovlivňují. Obor (resp. odvětví) je podle Portera množina firem produkující stejné nebo velmi podobné produkty. Podle Pošváře (2008) určuje formy a intenzitu konkurence v odvětví pět hybných sil:

- soupeření mezi stávajícími podniky je realizováno na základě existující konkurenční výhody a jejím využití,

- hrozba vstupu nových konkurentů plyne z relativní obavy přílivu nových kapacit, které chtějí získat podíl na trhu a realizovat zisk na úkor existujících organizací,
- hrozba substitutů spočívá v rozšiřování takových produktů, které snižují poptávku po produktech stávajících,
- vyjednávací síla dodavatelů je projevem hrozeb zvyšování cen a snižování kvality dodávek,
- vyjednávací vliv odběratelů znamená vynucování si snižování cen odebíraných produktů.



Obrázek 11 - Model faktorů konkurenčního prostředí dle Portera, zdroj: Pošvář (2008)

### 3.14.3 7S

Hlavní faktory úspěchu tvoří tzv. „7 S faktorů“, které společně definují rámec prvků, které podmiňují úspěch (či neúspěch) firmy. Podle Raise (2007) jsou primárními faktory ovlivňující úspěch firmy podle McKinsey tyto:

- strategie firmy – vychází obvykle z vize a konkrétního poslání, tzn. dlouhodobé orientace,
- struktura – tzn. model umožňující optimální rozdělení pravomocí a kompetencí mezi jednotlivé prvky (tj. pracovníky) této struktury,
- systémy podporující všechny informační procesy, které v organizaci probíhají,
- styl řízení,



- spolupracovníci jakožto hlavní (lidský) zdroj zvyšování výkonnosti firmy,
- sdílené hodnoty,
- schopnosti.

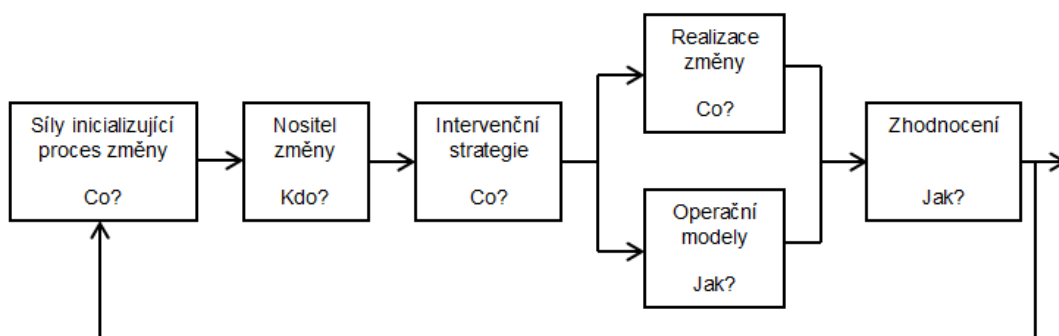
#### 3.14.4 SWOT analýza

Situační analýza vnějšího a vnitřního prostředí je primárním podkladem právě pro SWOT analýzu. Ta je založena na popisu:

- silných stránek (strengths),
- slabých stránek (weaknesses),
- příležitostí (opportunities),
- hrozeb (threats).

#### 3.14.5 Lewinův model

Obrázek 6 ilustruje fáze procesu změny spočívající v rozmrazení stávající situace, samotné změně a následném zmrazení. Tento princip se dá uplatňovat obecně, tzn. rovněž na změny v organizační struktuře. Lewin doporučuje před intervencí v systému provést rozmrazení. Ve snaze zachovat dlouhodobou udržitelnost a rozvoj organizace se jeví zpracování plánované změny jako poměrně komplexní a složitý proces, jehož cílem je zachovat životaschopnost organizace. Proto je vhodné před zahájením procesu změny zodpovědět sérii otázek a jednotlivé fáze realizovat dle tzv. Lewinova modelu (viz následující obrázek). (Rais, 2007)



Obrázek 12 - Lewinův model řízené změny, zdroj: Rais (2007)

### 3.14.6 Analýza rizik

Další část analytické etapy tvoří analýza rizik. Ta je tvořena výčtem rizik, jejichž identifikace vychází primárně z vlastních zkušeností a znalosti prostředí firmy. Jedná se o rizika, na které je nutné brát zřetel a mohla by velmi ovlivnit implementaci. Závěr analýzy tvoří stručný návrh protipatření respektující dělení rizik do kategorií.

Zmapování rizik tvoří předpoklad pro jejich snižování. Předmětem analýzy je vytvořit základní soubor potenciálních rizik obsahující přehled rizikových faktorů, které mohou negativně působit při zavádění nového systému řízení. U každého z uvedených rizik bude vyhodnocena jeho důležitost a sestavena tzv. mapa rizik. (Smejkal, 2013)

### 3.15 Životní cyklus implementace PMO

Malegová (2012) ve své práci vychází z modelu P3O (projekt, portfolio a program). Tento koncept vychází ze stejného předpokladu, ze kterého vychází i Taylor či Kretschmer a Hanke, tzn. přistupovat k realizaci PMO jako k projektu či sérii malých změn provedených pod dohledem vybrané skupiny osob. Bez ohledu na zvolený přístup je třeba zpočátku definovat počáteční problémy, které mají být řešeny a cíle, kterých má být dosaženo. V případě, že je k založení PMO přistupováno dobrovolně je vhodné vymezit příležitosti. To vše společně s plánem a rozpočtem. Rovněž je třeba zesílit zapojení zainteresovaných stran. Každý program a projekt má svůj životní cyklus, stejně jako implementace PMO. Tabulka 5 zobrazuje životní cyklus implementace, který pracuje v podmínkách konkrétní organizace s konceptem P3O. Do průběhu celého tohoto procesu jsou zapojeny zúčastněné strany (tzv. stakeholders).

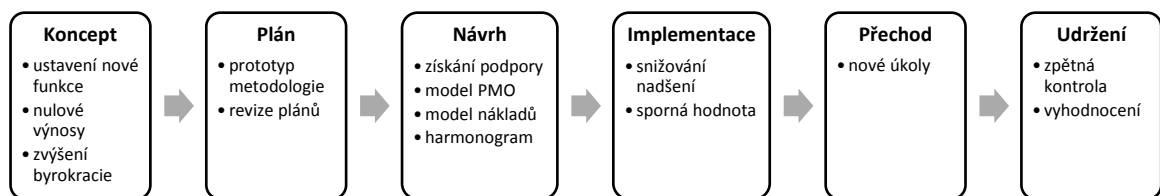
Tabulka 5 - P3O model životního cyklu

<b>Etapa</b>	<b>Charakteristika</b>	<b>Výstup</b>
Vymezení P3O	Posoudit stávající možnosti v oblasti poskytování P3O. Jaké problémy budou řešeny?	Mandát
	Definice vize, nastavení cílů.	Koncept
Definice P3O	Návrh fungování P3O (PMO) – funkce a činnosti.	-
	Sestavení harmonogramu a fází. Vypracování a přijetí plánu přechodu a etap postupného zavádění.	PID/Definice programu
Realizace P3O	Implementace stanovených fází. Zavádění výhod.	-
Uzavření	Uzavření a. Formální ukončení a administrativní vypořádání, včetně reportovacích zpráv.	Ukončení a report

zdroj: vlastní práce dle Malegová (2012)

Návrh procesu integrace PMO ve společnosti bude chápán jako projekt, který má svoje jedinečné vlastnosti a pro tento projekt bude rovněž sestaven logický rámec (LR, *logframe*), který je chápán jako podklad při formulaci cílů a jako podpora k jejich dosažení. Součástí tohoto rámce je i určení vstupů (zdrojů) a výstupů, které mají být dodány. Dále obsahuje záměr, cíl a klíčové činnosti. (Doležal, 2012)

Pro vymezení kompetencí a zodpovědností kanceláře projektového managementu je vhodné zpočátku určit její místo v organizaci, a kterým směrem vedou cesty k dosažení strategických cílů společnosti realizované prostřednictvím PMO. Fáze životního cyklu jsou tedy vymezeny vypracováním konceptu, plánu, návrhu na stavbu, samotnou implementací, zavedením a zařizováním provedené změny. (Taylor, 2007)



Obrázek 13 - Fáze životního cyklu PMO, zdroj: Taylor (2007)

Návrh tohoto procesu bude v rámci realizace implementace projektové kanceláře chápán v této posloupnosti v několika etapách:

1. zahájení projektu implementace kanceláře projektového managementu,
2. formulace smyslu kanceláře, její kompetence a zodpovědnosti,
3. tvorba infrastruktury,
4. vývoj procedur, metodik a standardů zajišťujících stabilní chod,
5. příprava implementace projektu zavedení PMO,
6. realizace pilotních projektů pod vedením projektové kanceláře,
7. rutinní provoz PMO.

### 3.15.1 Ustavení PMO

Kretschmer a Hanke (2000) popisují tuto úvodní etapu implementace jako strategické rozhodnutí spočívající v pochopení vlivu a dopadů funkcí a činností PMO na projektové řízení. Součástí těchto prvotních kroků je definovat smysl kanceláře, její zaměření a rozsah působnosti. Vzhledem k tomu, že se jedná o sérii rozhodnutí, která by měla být

v souladu se strategickým zaměřením společnosti, je nutné, aby byla schválena vrcholovým vedením organizace. Dalším navazujícím krokem je obsazení kanceláře projektového managementu potřebnými lidskými kapacitami, zpravidla zkušenými projektovými manažery, kteří budou pracovat na přípravě zavedení PMO do celopodnikové praxe a pod jejich dohledem budou probíhat analytické práce.

Formování týmu zainteresovaných osob je charakteristické právě pro tuto etapu. Pověřené osoby by měly disponovat schopnosti a zkušenostmi z oblasti strategické a obchodní analýzy, řízení projektů či znalosti prostředí společnosti. Kancelář by měla mít za normálních okolností primární odpovědnost za vývoj metodiky řízení projektů. Proto musí zajistit účast nejen projektových manažerů, ale i zastoupení dalších zainteresovaných osob, kteří mají technické nebo obchodní zájmy. Pokud existuje dostatek kapacit v rámci společnosti, není nutné uvažovat externí zdroje. Z tohoto pracovního týmu by měl vzejít i budoucí vedoucí kanceláře projektového managementu. Proto tým často zahrnuje účastníky jak zevnitř, tak z jiných sekcí společnosti s cílem zajistit pomoc při návrhu, vývoji a implementaci nové metodiky projektového řízení organizace. (Hill, 2008)

Crawford (2002) popisuje ustavení PMO jako jednu z prvních z etap, kdy se ještě nejedná o praktickou realizaci v pravém slova smyslu. Jsou tvořeny pouze vize a cíle jakožto součást strategického řízení organizace. Stěžejním úkolem v této fázi je však právě jejich jasná formulace a sestavení harmonogramu implementace. Důležitou součástí je i formulace poslání a vize. Existence vize je předpokladem pro vymezení poslání. Vize samotná popisuje přístup k projektům, jejich pozici v organizaci a způsob řízení. Z uvedeného vyplývá, že nejde o zcela jednoznačné vymezení činností projektové kanceláře. Pokud je vize odsouhlasena, lze z ní následně relativně úspěšně odvodit konkrétní cíle a rovněž pozici kanceláře v organizační struktuře a současně i vztah vůči jiným celkům ve společnosti. Vzhledem k tomu, že by měla mít PMO dostatečnou autonomii a s tím spojenou i autoritu, je vhodné vymezit pravidla komunikace a komunikační matici s jednoznačně určenou osobou stojící v čele. Výše uvedené záležitosti lze obsáhnout v rámci zakládací listiny kanceláře projektového managementu, která oficiálně uznává existenci projektu. Popisuje projekt a vysvětluje potřeby zavedení PMO. Listina je sestavena zpravidla analytikem (popř. ředitelem

nadřazené sekce či projektovými manažery) a následně schválená vedením společnosti. Na základě tohoto dokumentu pak vzniká oprávnění vynaložit firemní zdroje při realizaci projektu a práce spojené s implementací PMO začlenit do rozpočtu.

Malegová (2012) doplňuje, že vize zahrnuje požadované změny v obchodním modelu organizace s jasným odkazem na obchodní strategii. Dále by měla být určena měřítko, jež budou ukazovat na měřitelnost úspěchu. Prvotní jsou analýzy současného stavu. Proto je nutné podrobit stávající procesy analýze silných a slabých stránek (např. s využitím SWOT analýzy). Součástí formulace vize je definice klíčových ukazatelů výkonnosti, aby bylo možné objektivně posuzovat PMO za platnou a užitečnou součást organizace, jedná se např. o tyto:

- míry úspěšnosti v souvislosti s náklady, časem, realizací výhod atd.,
- % nárůst výnosů (resp. přínosů), příp. % snížení ztrát,
- počet nerealizovaných projektů (bez ohledu na důvod),
- počet nedokončených projektů (s ohledem na důvod),
- dosahování vyšších stádií PMO (viz kapitola 3.12),
- zvýšení počtu projektů s ohledem na plánované trojimperativy pro každý projekt,
- snižování počtu projektů, u kterých dochází k překračování rozpočtu,
- snižování nákladů v souvislosti s řízením programů,
- zvyšování spokojenosti zákazníků,
- zlepšování dovedností v oblasti projektového řízení,
- snižování fluktuace zaměstnanců.

Pro efektivní chod kanceláře je vhodné sestavit komunikační matici, tzn. definovat role a systém komunikace mezi nimi. V rámci tohoto je nutné uvažovat i zainteresované osoby stojící mimo organizační útvar, který projektová kancelář představuje. (Kretschmer a Hanke, 2000)

Malegová (2012) zdůrazňuje přítomnost agenta změny, který s myšlenkou zavedení kanceláře přichází a jeho úkolem je připravit např. s využitím komunikačního plánu prostředí, které tuto změnu vstřebá. Jde tedy o úsilí vedoucí k minimalizaci odporu proti změnám, čehož lze dosáhnout zapojením zájmových subjektů do

samotného procesu implementace. Ze všeho nejdříve musí tento člověk vyvolat zájem o tuto změnu plynoucí z pocitu dlouhodobé naléhavosti. Například tím, že bude definováno reálné nebezpečí a budou stanoveny společné cíle, které jsou základem budoucího úspěchu a spolupráce. Nástrojem k realizaci těchto činností jsou zpravidla marketingové aktivity založené na komunikaci cílů a činností PMO. Smyslem této aktivity je získání odhodlání zainteresovaných stran. Komunikačním kanálem, kterým je možné toto realizovat je například intranet. Nedílnou součástí ustavení projektové kancelář je vedle kapacit lidských zdrojů rovněž i dokumentace dalších vyžadovaných zdrojů. Zde hovoříme o HW a SW, zejména pak software pro projektové řízení či reportovací nástroje a možnosti sdílení těchto materiálů (např. vnitřní informační systém), prostory a vnitřní vybavení kanceláří atd.

### **3.15.2 Vytvoření infrastruktury PMO**

Infrastrukturou je v kontextu implementace kanceláře projektového managementu chápán proces vývoje procesů a know-how směřující k jejímu efektivnímu provozu. Zahrnuje sledování a udržování postupů pro řešení problémů a eskalací, provoz, zálohování a zabezpečení, řízení konfigurace a monitoring jakosti či výkonu zdrojů. (Brandon, 2006)

Hill (2008) uvádí tyto příklady procedur:

- procedury pro výběr projektu, které se mají realizovat,
- procedury popisující zajištění SW a HW podporu,
- bezpečnostní procedury, ve kterých budou popsány typické bezpečnostní incidenty včetně návrhů jejich řešení a souvisejících opatření,
- procedury financování a přerozdělování finančních zdrojů v prostředí PMO,
- komunikační procedury,
- procedury pro alokaci lidských kapacit na jednotlivé projekty v portfoliu,
- procedury určující formování projektového týmu,
- procedury pro měření a sledování výkonu kanceláře,
- procedury pro administrativní podporu,
- procedury popisující uzavření projektu (archivaci historických dat).

Prostřednictvím metodicky popsaných procedur jsou prakticky uskutečňovány funkce a činnosti kanceláře.

### **3.15.3 Vytvoření celopodnikových standardů**

Hallows (2002) chápe celopodnikové standardy jako oporu pro vedoucí jednotlivých projektů, jejichž prostřednictvím jsou tyto informace systematicky rozvíjeny a přenášeny na členy realizačních týmů. Takto vytvářené standardy jsou obecně aplikovatelné na projekty realizované organizací. Jejich plošným používáním je pak zajištěna odpovídající kvalita a prosazování standardů. Jedná se o následující příklady standardů:

- šablony projektových plánů, tzn. typizované projektové postupy řešící standardní procesy s využitím dostupných kapacit,
- standardy pro řízení kvality,
- mechanismy ošetřující změnové požadavky při realizaci projektu apod.

Vzhledem k typizaci jednotlivých projektů existuje mezi projekty podobnost mezi vlastním prováděcím postupem, který popisuje praktickou realizaci projektu. Jednotlivé projekty se příliš neliší ani cíli. Rozdíl spočívá zpravidla pouze ve zdrojích alokovaných na konkrétní projekt. Proto je vhodné tyto typové projektové postupy identifikovat a následně formalizovat a standardizovat. Nedílnou součástí realizace projektů je nejen jejich splnění dle vymezených požadavků, ale i rozvoj činností přispívající k neustálému a systematickému zvyšování kvality. V rámci respektování zavedeného systému kvality je vhodné zachovat nastavené a obecně uznávané principy, s jejichž přispěním je již realizován jistý stupeň standardizace kvality s přihlédnutím k podpurným nástrojům, postupům pro zajištění kvality a technik pro kontrolu kvality. Mezi další aspekty, které by měly být součástí standardních postupů, patří rovněž zajištění efektivní komunikace mezi subjekty kanceláře projektového managementu. Zde hovoříme o všech zúčastněných stranách – projektoví manažeři, vedoucí PMO, členové realizačních týmů, administrativní či podpurní pracovníci atd. A to jak mezi sebou, tak s vůči dalším prvkům komunikační matice, např. členům výboru zajišťujícího kvalitu, top managementu apod. Vzhledem k tomu, že předmětem projektů, které jsou v podmínkách společnosti realizovány, je zpravidla úspěšné nasazení informačního systému je nutné v rámci standardizace rozvíjet i řízení a správu různých typů prvků

tohoto systému. Těmito konfiguračními prvky jsou myšleny zejména součásti systému, jako jsou např. zdrojové kódy, datové objekty, formuláře, dokumenty, soustavy reportů apod. Standardizovaný systém pro řízení a rozvoj konfigurací má dle Kretschmera a Hanke (2000) umožnit projektovým manažerům obecný přehled a dále zajistit zejména:

- identifikaci stávající konfigurace platné v určitém časovém okamžiku,
- požadovaná konfigurace systému tzv. roadmapa vývoje systému,
- systematické zachycení a sledování průběhu požadavků na změny, včetně jejich zpracování v systému,
- zajistit integritu těchto prvků, které jsou na sobě vzájemně nezávislé,
- zajistit formální dohled nad vývojem systému.

#### **3.15.4 Příprava implementace PMO**

Realizace výše uvedených inicializačních kroků zavedení kanceláře spočívá zejména v komunikačních aktivitách směrem ke zbytku organizace, zejména k organizačním celkům, na něž bude mít fungování projektové kanceláře přímý dopad. Smysl je dále v určení pilotních projektů, jejich rozsahu a odděleních, které je budou realizovat. Každá organizace je jiná, má odlišné struktury, zdroje, techniky a technologie. Tato jedinečnost vyžaduje začít v rámci přípravy implementace PMO s realizací prvních projektů a s postupným zaváděním metodik a procesů. Následně pak pokračovat jejich vyhodnocením s cílem zlepšení či ponaučení se z chyb a nedostatků. Díky tomuto testovacímu přístupu k řízení projektů je možné nastavené standardy revidovat a rozvíjet. (Crawford, 2011)

V souvislosti se zahájením činnosti projektové kanceláře je nutné vybrat pilotní projekt, na němž bude činnost kanceláře prověřena, a rovněž budou ověřeny nastavené procedury. Pilotní projekt je dle Kretschmera a Hanke (2000) určen několika charakteristickými znaky:

- není příliš rizikový (resp. předpokládá se existence minimálního počtu rizik),
- nemá přísná časová omezení (termíny nejsou stěžejní pro další navazující etapy),
- nejedná se o stěžejní projekt vzhledem ke strategickým cílům organizace,
- není příliš mnoho zainteresovaných stran,
- projekt s sebou nese přílišné množství inovací.



### **3.15.5 Zahájení činnosti PMO v rámci pilotních projektů**

Kretschmer a Hanke (2000) přikládají význam především úvodním inicializačním fázím implementace PMO. Cílem této etapy je ověřit fungování zásad sepsaných dle struktury předcházejících kapitol na pilotním projektu. Smyslem je zasadit se o úspěšné dokončení projektu a získání zpětné odezvy. V případě existence nedostatků je pak nutné realizovat nápravná opatření vedoucí k eliminaci příčin vzniku těchto problémů a současně adekvátní zdokonalení standardizovaných procedur.

### **3.15.6 Zahájení rutinního provozu PMO**

Funkce a činnosti kanceláře jsou seskupeny v několika oblastech, zejména sledování projektů pomocí pravidelných prověrek, reportování či rozvoj celopodnikových standardů a postupů. V neposlední řadě pak podpora poskytovaná ze strany PMO vedoucím projektů. Pravidelné interní audity se týkají zpravidla běžících projektů a zkoumání proměnných s nimi souvisejících, např. náklady projektu, čerpání zdrojů, dodržování harmonogramu atp. (Kretschmer a Hanke, 2000)

Primárním zdrojem informací o projektech budou kromě statistických nástrojů stávajícího systému i zprávy o stavu projektu, které poskytují vedoucí projektu. Součástí rutinního provozu bude i plán schůzek týmů v daném složení, během nichž budou tato data vyhodnocována.

## **4 Analýza současného stavu**

### **4.1 Charakteristika společnosti**

Společnost zahájila své působení v roce 1991, kdy se na trhu prosadila s první verzí systému pro mzdovou oblast a personální řízení. S novými technologiemi se zdokonaloval a postupně měnil v sofistikovaný software, který v současnosti pokrývá veškerou agendu související s výpočtem mezd a činnostmi HR oddělení.

V roce 2000 bylo portfolio poskytovaných služeb rozšířeno o služby mzdového outsourcingu, díky čemuž se společnost stala kapacitou pro výpočet mezd a personální agendu. Rámec realizovaných externích činností tvoří zejména mzdová a personální agenda realizovaná prostřednictvím vlastního software. Společnost vyvíjí informační systém, který se neustále zlepšuje a od počátku byl vytvářen primárně pro potřeby českých a slovenských zákazníků z různých segmentů trhu.

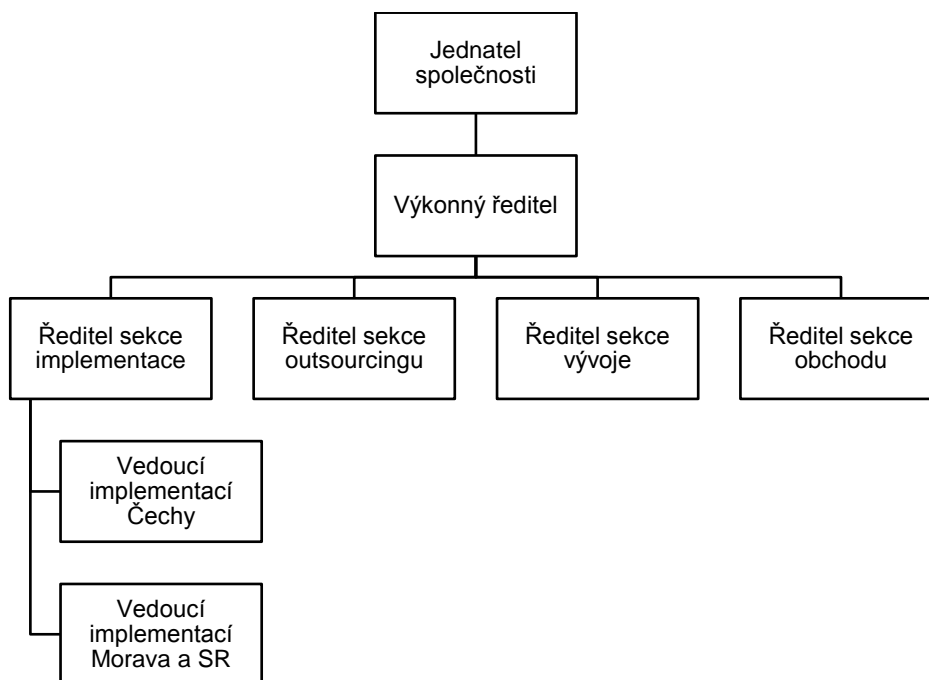
Kromě centrály v Praze má společnost pobočky téměř ve všech krajích. Snaha o poskytnutí stejných standardů vysoké kvality služeb i v zahraničí vedla k expanzi do států střední a východní Evropy, kde byly postupně založeny dceřiné společnosti.

V současné době společnost zaměstnává cca 300 lidí a díky dotacím se daří vytvářet nová pracovní místa. Na základě žádosti Ministerstvo průmyslu a obchodu v rámci Operačního programu Podnikání a inovace (OPPI) udělilo dotace, které mají přispět ke zřízení a provozu HR Centra Europe (HRCE), jehož předmětem činnosti má být poskytování outsourcingových služeb v oblasti lidských zdrojů (především personalistika a mzdové účetnictví) a s tím související vývoj informačních systémů a technologií, s jejichž využitím budou tyto aktivity realizovány. Finanční prostředky získané dotacemi vytvářejí silné zázemí pro další rozvoj a efektivní poskytování služeb a průběžně dochází ke zkvalitnění a rozšíření sortimentu, rozvoji zaměstnanců a především zintenzivnění vývoje vlastního systému.

#### **4.1.1 Organizační struktura**

Stávající organizační struktura je zobrazena na následujícím obrázku. Na vrcholu stojí jednatel, jemuž je podřízen výkonný ředitel. Jednotliví ředitelé sekcí jsou mu podřízeni.

Řízení projektů v rámci sekcí je pak již plně v režii vedoucího sekce. V jeho pravomoci je rovněž i změna systému řízení, kterou zavedení nového organizačního celku v podobě PMO, bezesporu je.

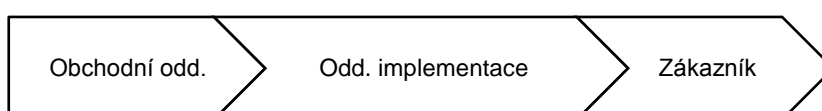


Obrázek 14 - Zjednodušená organizační struktura, zdroj: vlastní práce

Přecházející obrázek zobrazuje organizační strukturu po role vedoucích pracovníků. Detail včetně návrhu pozice PMO ve struktuře je popsán v kapitole 5.4.7.

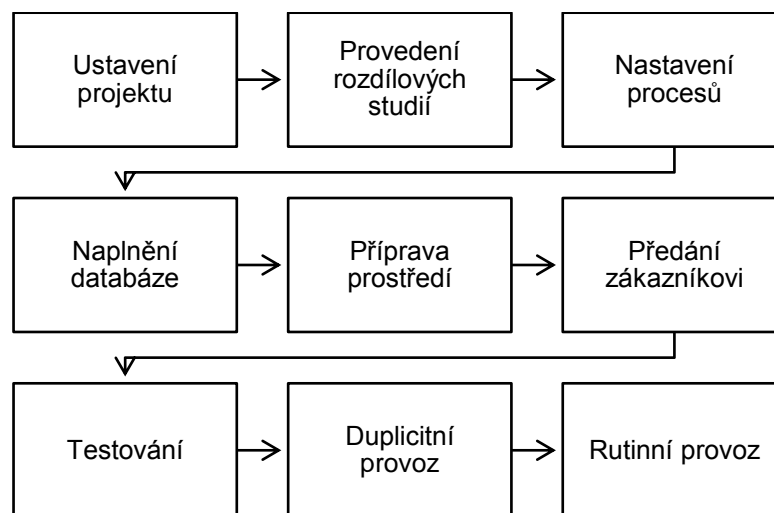
## 4.2 Popis stávajícího systému projektového řízení

Oddělení, pro něhož budou služby projektové kanceláře určeny, se zabývá řízením projektů, jejichž cílem je úspěšná implementace personálního a mzdového systému v podmínkách odběratele. Zpracování celého případu začíná na oddělení obchodu. Po uzavření smlouvy je ustaven projekt, jež má své náležitosti a pravidla. Obrázek 15 ukazuje průchod případu firmou v návaznosti na zainteresované strany. Blíže tyto etapy rozvádí příloha 3 této práce.



Obrázek 15 - Zainteresované strany při zpracování projektu, zdroj: vlastní práce

Projekt má stanoven svůj průběh, který byl standardizován a odvíjí se od něj např. i milníky, které jsou zpravidla součástí smlouvy, a současně se jedná o časové okamžiky fakturace. Splnění jednotlivých milníků (etap projektu) je vázáno akceptačními protokoly, ve kterých obě strany společně deklarují splnění popsanych činností.



Obrázek 16 - Milníky v průběhu projektu, zdroj: vlastní práce

Výše uvedený obrázek zobrazuje jednotlivé milníky, které byly v rámci této práce standardizovány v podmínkách PMO. Na základě těchto milníků je pak tvořen harmonogram konkrétních projektů a jsou podkladem pro fakturační činnost. Rozsáhlejší projekty mohou mít milníků více. Každá etapa je charakteristická svými znaky. Tabulka 6 rozvádí a popisuje tyto etapy. Kromě činností jsou zde uvedeny i typické činnosti v jednotlivých etapách a dále např. zodpovědnost za průběh a dokončení etapy, výstup a formu uzavření milníku v rámci administrativního vypořádání.

V tabulce je dále uvedeno i administrativní vypořádání a formální uzavření projektu. Hovoříme zde primárně o prostředí firemního informačního systému, ve kterém jsou projekty monitorovány a který je výchozím nástrojem PMO. Tyto aktivity doplňuje projektový manažer, který formálně uzavírá projektové práce a současně provádí revizi dokumentů a jejich archivaci. Ustavený projekt je manažerem ukončen i v prostředí intranetu. Navazujícími procesy na tento akt jsou zejména:

- změna statusu projektu, což umožňuje vedoucímu PMO provést rozdílové analýzy mezi plánovými a skutečně vynaloženými zdroji na projekt,

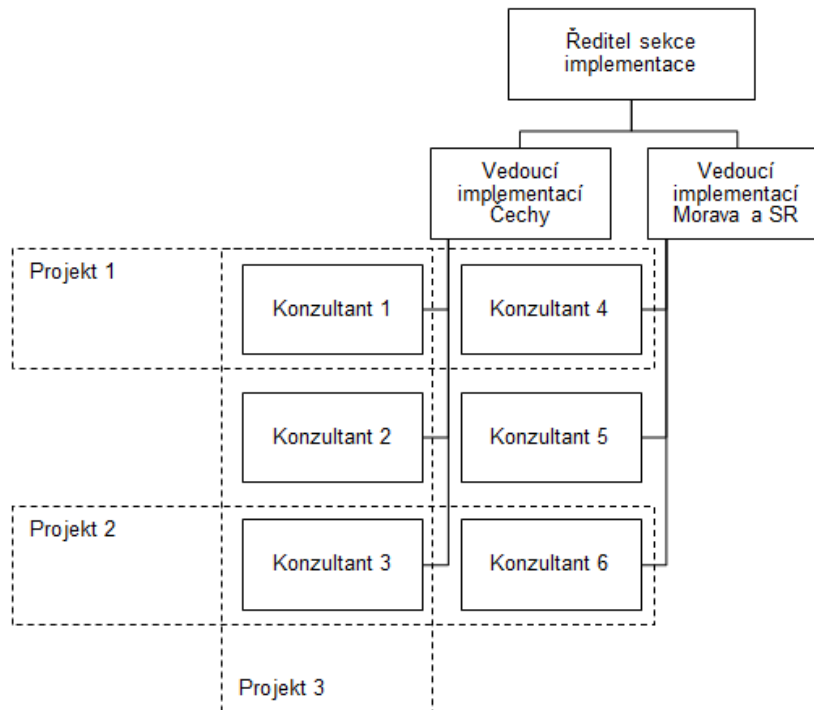
- přenesení odpovědnosti za další práce na pracovníky oddělení post implementační péče.

Tabulka 6 - Charakteristické znaky jednotlivých etap

<b>Etapa / milník</b>	<b>Činnost</b>	<b>Zodpovědnost</b>	<b>Výstup</b>	<b>Uzavření</b>
<b>Ustavení projektu</b>	Formování týmu, jmenování manažera	Vedoucí implementací, funkční ředitel	Definice projektu	Akceptační protokol k definici projektu
<b>Provedení rozdílových studií</b>	Popis stávajících a návrh nových procesů v systému	Realizační tým, garanti	Rozdílová studie	Akceptační protokol k rozdílové studii
<b>Nastavení procesů</b>	Příprava prostředí pro zpracování procesů dle rozdílové studie	Realizační tým	Interní záznam o ukončení etapy	
<b>Naplnění databáze</b>	Migrace dat (zpravidla personální)	Realizační tým	Interní záznam o ukončení etapy	
<b>Příprava prostředí</b>	Zajištění HW a SW kapacit na straně zákazníka	Garant IT	Záznam o vykonané činnosti	Akceptační protokol k přípravě prostředí
<b>Předání zákazníkovi</b>	Předání systému zákazníkovi	Manažer projektu	Záznam o vykonané činnosti	Interní záznam o ukončení etapy
<b>Testování</b>	Simulace procesů na straně zákazníka	Zákazník	Interní záznam o ukončení etapy	
<b>Duplicitní provoz</b>	Simulace provozu	Garanti oblastí + zákazník	Záznam o vykonané činnosti	Akceptační protokol k duplicitnímu zpracování
<b>Rutiní provoz</b>	Zpracování dat v běžném provozu	Zákazník	Akceptační protokol k dílu	
<b>Dokončení projektu</b>	Administrativní vypořádání	Manažer projektu	Akceptační protokol k dílu	Interní záznam o ukončení projektu a archivace dokumentů

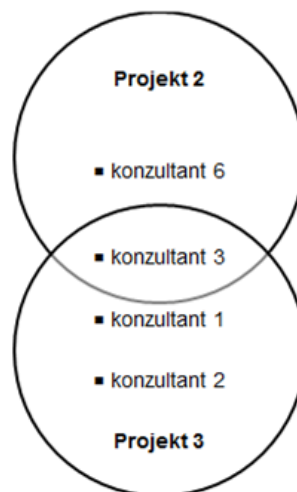
zdroj: vlastní práce

Realizátory projektu implementace systému u odběratele jsou členové týmu, do něhož jsou jmenováni konkrétní konzultanti. Jeden konzultant spolupracuje (resp. může spolupracovat) na více projektech v jednom okamžiku.



Obrázek 17 - Maticová organizační struktura, zdroj: vlastní práce

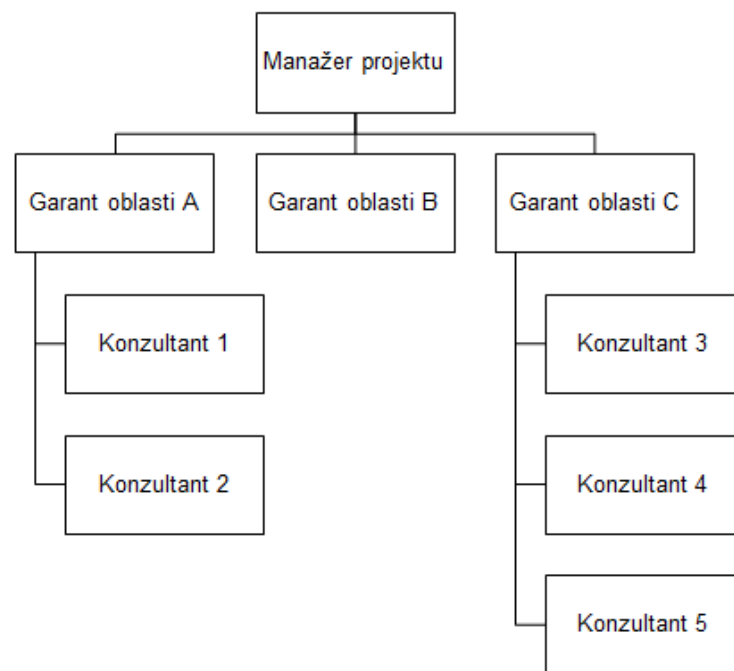
Obrázek 17 rozvádí organizační strukturu uvedenou v kapitole 4.1.1 až na její poslední hladinu – konzultanty, kteří jsou součástí realizačních týmů a vzájemně kooperují.



Obrázek 18 - Spolupráce více osob v rámci více projektů, zdroj: vlastní práce

Z výše uvedeného je tedy patrné, že je uplatňována maticová organizační struktura, která vychází z klasické vertikální liniové struktury a je kombinována s horizontálně fungujícími ad-hoc vytvářenými týmy, které se věnují jednotlivým projektům. Taková struktura je nezbytná v projektově orientovaných organizacích. Dále platí, že jeden konzultant může být součástí více projektových týmů. A to bez ohledu na oblastního vedoucího implementací, pod kterým působí. Graficky je toto uvedeno na předcházejícím obrázku, který zachycuje prolínání jednotlivých osob v rámci více projektů.

V rámci jednotlivých projektů a na nich participujících projektových týmů je dále sestavována vnitřní hierarchie těchto týmů. V čele stojí projektový manažer, pod ním dále jednotliví konzultanti. Obrázek 19 ukazuje strukturu řízení, která je uplatňována zejména u rozsáhlejších projektů, kdy je nutné zabezpečit ještě další úroveň – jednotliví konzultanti jsou vedeni (zpravidla metodicky) garanty příslušných oblastí. S ohledem na charakter projektů se jedná zpravidla o klíčové oblasti nutné pro zajištění kvalitního průběhu implementace, např. mzdy, personalistika, IT apod.



Obrázek 19 - Hierarchie projektového týmu, zdroj: vlastní práce

Výše uvedený systém řízení projektů byl v souvislosti s revizí některých vykonávaných činností aktualizován, doplněn o některé formální náležitosti, jako jsou například šablony akceptačních protokolů či jednoznačné vymezení činností, které určují ukončení jednotlivé etapy.

Metodika řízení projektu byla dále rozpracována a zveřejněna na intranetu jako výchozí dokument určující výchozí standard projektového řízení ve společnosti s ohledem na specifikaci rolí. V rámci projektu vystupují následující osoby:

- manažer projektu,
- garant oblasti,
- konzultant (člen realizačního týmu),
- pracovník zabezpečující jednorázové úkoly.

Osoby zastupující tyto role jsou dále formovány do týmů, primárně se jedná o realizační (též implementační) tým, který pod vedením manažera projektu pracuje na dosažení cílů (viz obrázky výše). Kromě této výkonné skupiny je dále jmenován i řídicí výbor. Práva a povinnosti jednotlivých rolí a týmů jsou rozvedeny v příloze 3 této práce popisující funkce a činnosti PMO.

### 4.3 PEST analýza

PEST analýza popisuje makrookolí, jež je utvářeno okolím společnosti a faktory ovlivňujícími její působení. Dle povahy jsou seskupeny ve 4 skupinách.

Nejdůležitějším **politickým faktorem** je možnost čerpání dotací. Díky nim může firma udržovat a vytvářet nová pracovní místa. Žádosti o udělení dotací směřují na Ministerstvo průmyslu a obchodu v programu ICT v rámci Operačního programu Podnikání a inovace (OPPI), jež byl významným nástrojem realizace Koncepce rozvoje malého a středního podnikání. (CzechInvest, 2014)

Zanedbatelný (nicméně existující) vliv na výslednou cenu produktu samotného má vývoj změny sazby DPH, která se od 1. 1. 2013 zvýšila o jeden procentní bod. (Ministerstvo financí, 2014)



Tabulka 7 - Vývoj sazeb DPH od roku 2010 do současnosti

Období	Základní sazba	Snížená sazba
1. 1. 2010 – 31. 12. 2011	20 %	10 %
1. 1. 2012 – 31. 12. 2012	20 %	14 %
1. 1. 2013 –	21 %	15 %

zdroj: Ministerstvo financí ČR

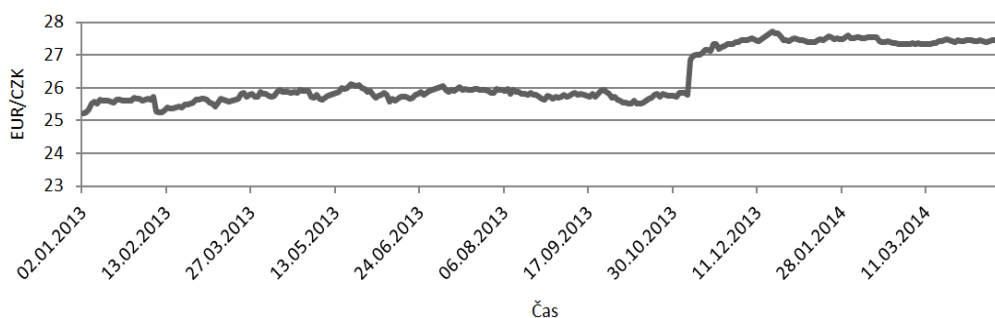
Dalším legislativním aspektem, který podnik přímo ovlivňuje je zákon o veřejných zakázkách, který upravuje podmínky pro přidělování veřejných zakázek. Zákon č. 137/2006 Sb. ve znění pozdějších předpisů, s vyznačením navrhovaných změn a doplnění přijatých zákonem č. 55/2012 Sb., nabyt účinnosti k 1. 4. 2012. Je nutné jej brát v úvahu v momentě, kdy je dodávka takového informačního systému předmětem veřejné zakázky. Smyslem těchto zákonných opatření je zabezpečení volné a svobodné soutěže s cílem výběru nejvhodnější nabídky transparentním způsobem a bez diskriminace zúčastněných stran. (Úřad pro ochranu hospodářské soutěže, 2014)

Další složkou je daňová oblast. Daň z příjmů fyzických osob, které jsou zdaňovány sazbou ve výši 15 %. Tato metodika zůstává neměnná od roku 2008. Daň z příjmů právnických osob zůstává ve výši 19 % od roku 2010. Podstatnou roli hraje i výše odvodů na sociální a zdravotní pojištění za zaměstnance – jedná se totiž o náklady společnosti. (Ministerstvo financí, 2014)

Všechny výše zmíněné proměnné (výše dotací, sazba DPH, daň z příjmů FO/PO, legislativa) jsou promítány do trvale udržitelného rozvoje a zaměstnanosti. Projevují se primárně v ceně vstupů a v ceně lidské práce, která je uvažována jako mzdový náklad, tzn. položka přímo ovlivňující hospodářský výsledek společnosti.

Nezaměstnanost je **ekonomický faktor**, který negativně ovlivňuje výši spotřeby. Cílem je přirozeně nízká hladina nezaměstnanosti. Celková zaměstnanost se ve 4. čtvrtletí roku 2013 zvýšila proti stejnému období roku 2012 o 41,1 tis. osob. Obecná míra nezaměstnanosti však meziročně klesla na 6,8 %. Vysoká míra nezaměstnanosti přetrvává ve skupině osob se základním vzděláním (29,5 %), nadprůměrná je i v početné skupině osob se středním vzděláním bez maturity vč. vyučených (9,3 %). (Český statistický úřad, 2014)

Ceny nakupovaného majetku jsou ovlivněny kurzem koruny vůči ostatním měnám, zejména vůči euru. Hlavně z toho důvodu, že vybrané druhy majetku (zejména výkonné HW prostředky, tzn. dlouhodobý majetek) jsou pro výkon některých činností specifické a jsou nakupovány ze zahraničí. Jak je vidět na následujícím obrázku tento kurz silně ovlivnila silně nedávno ČNB svojí intervencí. (Česká národní banka, 2014)



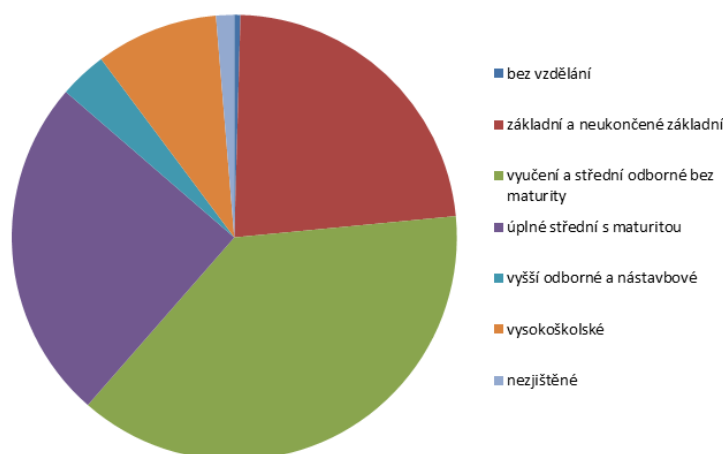
Obrázek 20 - Graf vývoje kurzu EUR/CZK od 2.1.2013 do 18.4.2014, zdroj: ČNB (2014)

Inflaci ovlivňuje ceny vstupů. Průměrná roční míra inflace v roce 2013 byla 1,4 %. (Český statistický úřad, 2014)

S ohledem na udržení lidských kapacit je nutné reagovat nejen na situaci na trhu, ale i na výši dalších ukazatelů s přímým dopadem na mzdovou oblast. Ve 4. čtvrtletí 2013 činila průměrná hrubá měsíční nominální mzda 26 637 Kč, což je o 484 Kč (1,8 %) méně než ve stejném období roku 2012. Nicméně je stále nutné podotknout, že se jedná o průměr všech profesí, krajů atd. (Český statistický úřad, 2014)

Mezi **sociální faktory** patří zejména demografické údaje a vývoj společnosti. Česká republika měla k 30. září 2013 10 513 834 obyvatel. Vzhledem k povaze pracovních činností, které jsou pro společnost důležité, je nutné nacházet na trhu práce kvalifikovanou pracovní sílu. Obrázek 21 zobrazuje strukturu obyvatelstva dle nejvyššího dosaženého vzdělání. (Český statistický úřad, 2014)

Z obrázku níže je patrné, že největší podíl nezaměstnaných tvoří lidé s vyučením. Obyvatelé s dokončeným vysokoškolským vzděláním tvoří cca 9 % populace osob starší 15 let.



Obrázek 21 - Obyvatelstvo dle nejvyššího ukončeného vzdělání, zdroj: ČSÚ (2014)

Vzhledem k tomu, že popisovaná společnost je nevýrobní, nehrají zde **technologické faktory** primární roli. Je však vhodné disponovat takovými prostředky, které budou ve srovnání s konkurencí výkonnější. Obecně lze však tvrdit, že technologický stav výrobních prostředků určuje efektivitu práce a tím ovlivňuje i výkon.

#### 4.4 Porterova analýza pěti sil

Porterův model pěti sil je nástrojem pro analýzu konkurenčního prostředí firmy. Drtivá většina **stávající konkurence** v odvětví vyvíjí informační systém založený na podobné technologii. Liší se však možnostmi řízení lidských zdrojů, jež jsou právě založeny na možnostech personálního informačního systému a zejména organizační struktury v něm nastavené a aplikované. Další výhody pak spočívají ve snadnosti ovládnutí a podpoře ze strany dodavatele, jež má eliminovat relativně složité implementační práce a úspěšné spuštění. Další výhodou oproti konkurenci je vlastní oddělení vývoje pružně reagující na aktuální legislativní změny, které jsou podrobeny metodickému zkoumání a neprodleně zpracovány. Odběratelé se snaží nejen o úsporu nákladů ale rovněž získat i přidanou hodnotu, která spočívá právě v jedné z výše výhod. Z tohoto úhlu pohledu není jednoduché situaci objektivně posuzovat. Úspěch společnosti totiž spočívá nejen v doručení kvalitních produktů v oblasti personálního řízení a zpracování mzdové agendy určené pro primárně zainteresované osoby. Do hry vstupují i další subjekty, jako jsou manažeři a s tím související i plnohodnotné a uživatelsky přívětivé manažerské rozhraní dostupné on-line a fungující na mobilních platformách.

V České republice působí několik velkých firem cílících na stejné či podobné trhy. Kanceláře projektového řízení nejsou v současné době u podobných firem standardem a absence metodologie vedení projektů takových implementací může být zcela nepochybně konkurenční výhodou oproti jiným podnikatelským subjektům působícím na trhu.

Tabulka 8 - Stávající konkurence a jejich konkurenční výhoda

<b>Společnost</b>	<b>Produkt</b>	<b>Konkurenční výhoda</b>
Altus software s.r.o.	Altus Vario	Nadstavbové moduly (CRM, sklady, finance a účetnictví)
Nugget SW s.r.o.	Modul mzdy, modul personalistika, modul lidské zdroje	Nezávislé moduly, které mohou být zakoupeny odděleně
KS – program, spol. s r. o.	KS mzdy, KS personalistika	Více verzí jednotlivých modulů
Vema, a.s.	IS Vema	Cloudové řešení
Keloc cs, s.r.o.	KelWIN	Možnosti pořízení – koupě licence, pronájmy

zdroj: vlastní práce

Výše uvedená tabulka uvádí seznam hlavních konkurentů společnosti a jejich konkurenční výhody. Tabulka 9 zobrazuje tržby za prodej vlastních výrobků a služeb a mzdové náklady zmíněných firem. Při zpracování podkladů bylo vycházeno z veřejně dostupných listin.

Tabulka 9 - Přehled tržeb a mzdových nákladů konkurenčních firem (v tis. Kč)

<b>Společnost</b>	<b>Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb</b>			<b>Mzdové náklady</b>		
	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Altus software s.r.o.	27,8	30,2	30,2	13,4	15,2	16,1
Nugget SW s.r.o.	29,9	29,2	33,2	21,9	22,8	24,6
KS – program, spol. s r. o.	19,5	22,3	20,7	7,3	8,3	8,5
Vema, a.s.	118 601,0	119 722,0	133 195,0	8 070,0	8 723,0	8 362,0
Keloc cs, s.r.o.	9 543,0	9 406,0	9 905,0	2 716,0	2 940,0	3,4

zdroj: vlastní práce dle výročních zpráv společností, justice.cz

Nespornou výhodou oproti konkurenci je rovněž nastavená cenová politika, která spočívá v tom, že produkt je nabízen jako celek (nikoliv modulově) a cena se odvíjí dle

implementačních prací. To dělá nabídku nejen transparentní a přehlednou, ale rovněž i odvislou od skutečně provedených prací. Nikoliv pouze od ceny za licence.

**Noví konkurenti** se objevují zpravidla v případě, že na trhu dojde k akvizici či jiné přeměně kapitálové struktury, v jejímž důsledku vzniká nový podnikatelský subjekt a hrozí zde riziko, že se bude snažit získat stávající pracovní sílu. Případně potenciální zaměstnance v případě nábory kvalitních lidských zdrojů. Do značné míry pak závisí na finančním ohodnocení a systému odměňování, jehož prostřednictvím je realizována motivace pracovníků. V současnosti neexistuje přímá hrozba vstupu nové konkurence do odvětví, která by zásadním způsobem omezila aktivity či měla přímý vliv na fluktuaci. Pro tento trh neexistují žádná faktická omezení, nicméně za hlavní bariéry vstupu nových firem na stejný trh jsou nutné počáteční investice, za které jsou podniky schopny dané řešení v podobě podobného komplexního a sofistikovaného systému realizovat. Takto vynaložené náklady do vývoje podobných systémů mají relativně dlouhou dobu návratnosti. A dále existují omezení spočívající zejména v know-how.

**Vliv odběratelů** je značný a při kontraktech je nutné sladit a nastavit vhodné podmínky, které vyhovují oběma stranám. Působení je patrné zejména z toho důvodu, že naše dodávky jsou značně customizované a tvořené na míru. A jsou zpravidla výsledkem nejen složitých obchodních jednání, ale i věcného jednání realizačních týmů.

Drtivou většinu odběratelů tvoří právnické osoby, které zpracovávají v systému údaje zpravidla o 500 a více osobách. Pro menší podnikatelské subjekty je vhodnější a výhodnější využít služeb outsourcingu služeb, které společnost rovněž poskytuje. Firma se snaží vycházet svým odběratelům vstříc, i přesto se však potýká s nekázní při placení faktur a je někdy nucena měnit termíny splatnosti především z důvodu zachování si dobrých vztahů. Průměrná splatnost faktur je 92 dní.

**Vliv dodavatelů** je zanedbatelný. Zejména proto, že vstupy jsou omezené, realizovaná řešení jsou nehmotná (nejsou tvořeny hmotné statky a vyvíjený systém je výsledkem duševní tvůrčí činnosti) a dále z toho důvodu, že společnost je silným hráčem na mezinárodním poli s relativně velkými objemy prodeje. Vzhledem k povaze finálního výrobku je komplexnost a složitost finálního produktu velmi pokročilá. Vývoj většiny subsystémů či komponent systému je zajišťován in-house a chráněn vhodnými

prvky (patenty, licence). Ceny těchto komponent jsou zpravidla smlouveny mezi obchodním oddělením a zákazníkem. Průměrná splatnost faktur přijatých je 41 dní.

Podobných **substitučních produktů** neexistuje mnoho. To je způsobeno zpravidla tím, že informační systém tohoto charakteru je ojedinělý, značně specifický a komplexní. Jeho vývoj je poměrně náročná záležitost a je silně vázán na legislativní prostředí a náročné vstupní investice.

#### **4.5 7S**

Jako součást analytické části bude proveden i stručný rozbor „7 S“ poradenské firmy McKinsey. **Strategií** a vizí firmy je splnění všech požadavků vedoucích k uspokojení zákazníků, tzn. dosahovat toho, aby zákazníci (odběratelé) získali dodávky ve správný čas, ve správné kvalitě a za přijatelné (smlouvené) ceny. Dlouhodobá strategie firmy spočívá v tom, že hodlá nabízet špičkový systém za dobrou cenu a nadále se věnovat inovacím v technologiích a vývoji nových produktů s cílem dosáhnout co nejeфекtivnějšího zpracování procesů v oblasti personálního řízení a zpracování mzdových podkladů. Velký důraz je kladen na neustálý rozvoj systému.

Organizace je českou firmou působící na trhu personálních informačních systémů. V důsledku neustálého rozvoje a expanze realizuje společnost nové příležitosti na trzích v jiných zemích. **Organizační struktura** je podrobně rozpracována v kapitolách 4.1.1 a 4.2.

Využívané **informační systémy** jsou stěžejní součástí fungujícího podniku a představuje hlavní roli ve všech podnikových procesech. Je to zejména proto, že samotné procesy jsou právě zde vytvářeny, definovány a realizovány konkrétními osobami. Vedle těchto systémů fungují specifické sekundární systémy, které s informačními systémy komunikují (např. externí úložiště dat). Výchozí informační systém projektového řízení společnosti je Synergy ve verzi Enterprise od společnosti Exact Software CEE (dále jen Synergy). Synergy je aplikace pracující ve webovém prostředí, která umožňuje integrovat, řídit, kontrolovat a optimalizovat způsoby spolupráce mezi zaměstnanci společnosti. Jedná se o silný a komplexní nástroj a je pro firmu nepochybně velkým přínosem a současně není pro firmu velkou finanční zátěží. Řešení je relativně levné zejména s ohledem na množství poskytovaných služeb

a výstupů. V systému je prováděna řada činností a zpracovávány procesy (vyjma personálního řízení). Hovoříme zde o finančních procesech a monitoringu projektového řízení. Do systému přistupují všechny zainteresované osoby (s ohledem na nastavená přístupová práva) a je tak zajištěna konzistence předávaných dat bez mezičlánků. Výhoda je automatizace některých procesů, logování operací a možnosti přizpůsobení systému a některých činností v něm realizovaných pouze s využitím interních kapacit. Výhoda Synergy spočívá v tom, že je škálovatelné, sjednocuje procesy a propojuje informace ve třech oblastech: zaměstnanci, zákazníci a finanční transakce. To je ideální z pohledu analýzy dat, která bude po zavedení PMO centralizována a tvořena nad souborem konzistentních primárních dat.

Vedle tohoto systému existuje i personální a mzdový systém, tj. systém pro řízení lidských zdrojů, který poskytuje jednotlivým útvarům i manažerům všech úrovní nástroj pro práci s lidskými zdroji. Systém řeší problematiku HR a mezd komplexně za pomoci moderních prostředků s využitím webového rozhraní, tzn. prostředí je dostupné on-line odkudkoliv. Společnost používá pro interní potřeby vlastní personální a mzdový systém. Toto know-how umožňuje uživatelům snadné zvládnutí problematiky a poskytuje komfortní uživatelské prostředky. Jedná se o relativně robustní software pro mzdy a personalistiku.

Vzhledem k tomu, že předmětem a smyslem realizovaných projektů je implementace informačního systému, je bráno v potaz i řízení a správa různých konfiguračních součástí a prvků tohoto softwaru. Zdrojové kódy, datové objekty, formuláře, dokumenty, soustavy reportů apod. jsou spravovány a řízeny v systému Notes/Domino od společnosti IBM, který se ve společnosti prosadil jako účinná platforma pro vývoj groupware aplikace. Dává zainteresovaným osobám (zejména výkonným silám a realizačnímu týmu) obecný přehled o platné konfiguraci, umožňuje systematické zachycení a sledování průběhu požadavků a zajišťuje formální dohled nad vývojem systému.

**Styl řízení** je oblast, kterou nelze jednoznačně vymezit globálně. Nicméně obecně lze říci, že se v rámci společnosti uplatňuje demokratický styl řízení podpořený rozhodnutími středního managementu. Instrukce směřované od nejvyšších pozic mají spíše autoritativní povahu a v souvislosti s nastavenou organizační strukturou jsou tyto

direktivy směřovány k cílovým osobám zpravidla ve formě nařízení, směrnic či jiných předpisů distribuovaných prostřednictvím intranetu. Směrnice popisující pracovní postupy jsou v režii ředitelů jednotlivých sekcí, kteří je navrhují v podmínkách jimi zavedeného systému řízení a dále je předkládají ke schválení právě střednímu managementu. Cílovou skupinou těchto dokumentů jsou podřízení (v tomto případě tedy projektoví manažeři a konzultanti). V poslední době je kladen důraz na projektové řízení a dovednosti projektových manažerů. Nicméně plán pravidelných školení a kariérní plány nejsou zpracovány.

Lidé (**spolupracovníci**) jsou základní hybnou silou podniku. To platí zřejmě kdekoliv a týká se to nejen zaměstnanců na vedoucích pozicích, ale i podřízených zaměstnanců a ve vztahu podřízených a nadřízených. Budování hodnot v kolektivu je jedním ze základních předpokladů udržitelného rozvoje. Na toto je kladen důraz i při výběrových řízeních, kdy je patrný zájem manažerů nejen o odborné znalosti kandidáta, ale zároveň i o jeho lidské vlastnosti, jimiž přispívá k formování společných hodnot.

Společnost se neustále vyvíjí. **Sdílené hodnoty** (kultura) firmy jsou zformulovány a vyjadřují základní postoje, které může každý sdílet. Důkladné porozumění těmto zásadám je aktivně podporováno a pomáhá zaměstnancům být hrdý na to, že pracují pro tuto organizaci. Filozofie umožňuje každému vytvářet inovativní nápady, činit zodpovědná rozhodnutí a flexibilně jednat. Toto je zakomponováno i do zakládací listiny projektové kanceláře. Proaktivní jednání je v rámci PMO podporováno na každém stupni. Je zodpovědností a závazkem každého zaměstnance respektovat vysoké etické a zákonné standardy chování a základní etické hodnoty, jimiž jsou:

- naprostá důvěryhodnost – závazek založený na důvěře a otevřenosti,
- iniciativní řízení,
- harmonické osobní vztahy.

Na **schopnosti** zaměstnanců by měl být a je brát zřetel již od počátku procesu jejich náboru. To se týká zaměstnanců nejen na nižších stupních, ale i na vedoucích pozicích. Na manažerských pozicích jsou důležité schopnosti motivovat zaměstnance k plnění cílů. Není dlouhodobě udržitelné pracovat v určitém stereotypu; naopak je žádoucí vymýšlet a zavádět do praxe nové postupy, které by mohly projektové řízení



rozvinout a přinést počátkům standardizace projektového řízení, které projektová kancelář formuluje, vylepšení a optimalizaci. To vše vytváří ucelený a komplexní systém. Rozvoj dovedností má zajistit i systém odměn. Rozpočet na tyto mzdové náklady je z části tvořen finančními prostředky poskytnutými v rámci dotačních programů.

#### 4.6 SWOT analýza

Následuje analýza vnitřního a vnějšího pro vybraný podnik, přičemž jednotlivá kritéria mají svoji:

- váhu, která vyjadřuje důležitost jednotlivých kritérií (stupnice 1-5; 5 – velmi důležité, 1 – nedůležité),
- body, které vyjadřují výkonnost / vliv jednotlivých kritérií (stupnice 1-5; 5 – velmi vysoká výkonnost / vliv, 1 – velmi nízká výkonnost / vliv).

Následující tabulky ukazují celkové ohodnocení, jež se vypočítá jako součin vah a bodového ocenění příslušného faktoru. Součet celkového ohodnocení jednotlivých kritérií vyjadřuje celkovou situaci.

Tabulka 10 - Silné a slabé stránky a jejich ohodnocení

Kritérium	Silná (S) / slabá (W) stránka	Váhy		Ohodnocení kritéria	Celkové ohodnocení kritéria
Důraz na optimalizaci projektového řízení	S	5	0,143	4	0,571
Stupeň rozvinutosti a podpora rozvoje produktu	W	4	0,114	3	0,343
Pravidelná školení	W	3	0,086	3	0,257
Komplexnost produktu	S	4	0,114	5	0,571
Cenová politika	S	3	0,086	4	0,343
Úroveň technického zázemí	W	3	0,086	3	0,257
Využívání dotací z EU	S	5	0,143	4	0,571
Ekonomika a finance podniku	S	4	0,114	4	0,457
Stávající systém projektového řízení, standardizace	W	4	0,114	3	0,343
<b>Celkem</b>	-	<b>35</b>	<b>1,000</b>	-	<b>3,714</b>

zdroj: vlastní práce

Obdobně jako při analýze vnitřního prostředí i v následující tabulce byly zvoleny takové komplexní proměnné, která zastupují externí faktory a s ohledem na jejich závažnost a míru působnosti na podnikatelskou činnost firmy byly vyhodnoceny.

Tabulka 11 - Příležitosti a hrozby a jejich ohodnocení

Kritérium	Přílež. (O) / hrozba (T)	Váhy		Ohodnocení kritéria	Celkové ohodnocení kritéria
Vzdělanost obyvatelstva	T	4	0,057	2	0,114
Demografický vývoj obyvatelstva	O	4	0,057	3	0,171
Konkurence v odvětví (plánované akvizice)	T	4	0,057	2	0,114
Možnosti rozvoje produktu	O	5	0,071	4	0,286
Odliv kvalifikované pracovní síly	T	5	0,071	2	0,143
Cenová válka a nekalá konkurence	T	4	0,057	2	0,114
Outsourcing některých podnikových procesů	O	5	0,071	4	0,286
Útoky hackerů	T	3	0,043	2	0,086
Zvyšování cen energií	T	4	0,057	2	0,114
Rostoucí poptávka po produktu	O	4	0,057	4	0,229
Spolupráce s novými dodavateli	O	5	0,071	5	0,357
Vývoj ceny energií	O	3	0,043	3	0,129
Spolupráce IS se státní správou	O	5	0,071	5	0,357
Distribuční podmínky	O	5	0,071	5	0,357
Zvyšující se cena lidských zdrojů	T	3	0,043	2	0,086
Substituty	T	3	0,043	2	0,086
Expanze na zahraniční trhy	O	4	0,057	4	0,229
<b>Celkem</b>		<b>70</b>	<b>1,000</b>		<b>3,257</b>

zdroj: vlastní práce

#### 4.7 Lewinův model

Ve snaze zachovat dlouhodobou udržitelnost a rozvoj organizace se jeví zpracování plánované změny jako poměrně komplexní a složitý proces, jehož cílem je zachovat životaschopnost organizace. Racionální chápání změny znamená její řízení, jež je

specifikováno projektem. Projekt jako takový je vymezen dalšími atributy (čas, zdroje, rozpočet apod.). Na základě výše uvedených analýz:

- analýza stávajícího systému projektového řízení (viz 4.2),
- PEST analýza (viz 4.3),
- Porterova analýza pěti sil (viz 4.4),
- 7S (viz 4.5),
- SWOT analýzy (viz 4.6),

byly identifikovány **silny inicializující proces změny** a bylo vytyčeno výchozí prostředí, v němž v současné době existují standardy projektového řízení. Pro revizi stávajících firemních činností, zavedení a následné udržení nových procesů je nutné mít k dispozici ucelený komplex činností zajišťující zpracování procesů související převážně s projektovou agendou.

V první řadě je nutno podotknout, že firma nemá zcela jasně a srozumitelně formulované vnitřní směrnice specifikující politiku a řízení projektů, chybí popis některých procesů, které mohou zefektivnit práci. Dále se objevují nové požadavky na reporting a controlling, které je potřeba zohledňovat s využitím stávajícího systému. Centralizované místo vznikající od počátku jako centrum pro sdílení hodnot a znalostí s cílem zefektivnit a zpřehlednit projektové řízení ve společnosti je proto zcela logické vyústění těchto potřeb. Jak již bylo řečeno, stávající systémy (Synergy a Notes/Domino) jsou svým způsobem nenahraditelné, ale vyhovující. Tvoří totiž platformy pro fungující procesy zaběhnuté nejen v rámci české centrály společnosti, ale i na nadnárodní úrovni (pro pobočky společnosti v ostatních zemích). Výše zmíněné odhalené nedostatky se týkají zejména úzkých míst stávajících systémů, které je potřeba řešit:

- vnitřní směrnice – spíše neuspokojivý stav,
- stávající systém projektového řízení – spíše uspokojivý stav,
- chybí popis některých procesů – zcela neuspokojivý stav,
- nové požadavky na reporting a controlling – současný stav je zcela neuspokojivý.

Na nastalou situaci a stav je žádoucí adekvátně reagovat a zabezpečit nápravu. Rozhodnutí implementovat kancelář projektového řízení je výsledkem jednání

managementu a ředitele sekce implementací, kteří reprezentují **síly působící pro plánovanou změnu**. Další síly jsou:

- pracovníci (lidské zdroje) odhodlaní realizovat změnu v tomto ohledu,
- disponibilní zdroje (HW, SW, finance),
- odhodlání a ochota většiny zainteresovaných zaměstnanců.

**Síly působící proti plánované změně** jsou:

- časová bariéra související s překlenutím období, než bude orgán poskytovat kvalitní a očekávané výstupy,
- obtíže spočívající v provedení rozsáhlých implementačních studií a rozdílových analýz,
- neochota některých zaměstnanců spočívající v nutnosti týmově kooperovat, připravovat podklady apod.,
- volba, výběr a implementace konceptu,
- „byrokratické“ principy během fáze ustavení PMO.

Role **agenta změny**, která spočívá v zavedení nových a revizi stávajících postupů projektového řízení, je management společnosti v součinnosti s ředitelem sekce implementace. Náprava nedostatků, které byly odhaleny, je zapracována do návrhu konceptu nového systému řízení projektové agendy. To znamená, že bude nastaven takovým způsobem, aby bylo zajištěno eliminování těchto nedostatků. Požadavky na odpovídající reporting a monitoring je součástí nároků. Agenti změny jsou zainteresované osoby tj. projektoví manažeři a konzultanti, mezi nimiž existuje určitá hierarchie. V jejich čele stojí momentálně ředitel sekce. Po zavedení PMO by to měl být vedoucí PMO. To jsou osoby, jež je možné označit za agenty změny.

Vzhledem k tomu, že v současnosti neexistuje jednotný ucelený systém řízení, očekává se nízké riziko plynoucí z implementace nového řešení. Riziko ovšem hrozí při kooperaci jednotlivých členů při přípravě podkladů a nastavování systému.

Další činnosti spočívající v doplnění vnitřních směrnic a upravující procesy jsou zahrnuty v provedených analýzách, které probíhají jako součást ustavení kanceláře a od nichž se očekává nový standard, který s sebou tato změna nese. A na druhé straně

rovněž přichází s podmínkami pro realizaci některých procesů. Podstatná část realizace tak bude zabezpečena bez nutnosti dramatických zásahů do prostředí (nikoliv však do procesů). Změna systému řízení (zavedení nového organizačního celku) se bude týkat zejména těchto **intervenčních oblastí**:

1. Procesy spočívající v detekování standardního průběhu projektu – v současné době neexistuje komunikační manuál ani vnitřní směrnice upravující práva a povinnosti projektového manažera. Dochází tak často ke zdvojení některých operací, či naopak k jejich neúplnému či nekorektnímu provedení. Distribuce informací bude zajištěna v jednom systému, tzn. uložena v rámci jedné databáze, do níž mají jednotlivé uživatelé přístup a práva čtení, popř. zápisu. Tím se eliminuje často neúplné předávání informací zaváděných do systému různými lidmi a sjednotí se sdílení dat monitorující aktivity na projektu, jež budou začleněny do standardních etap (tzv. milníků), od kterých se budou odvíjet další činnosti. V rámci zavedení tohoto relativně jednoduchého postupu by měla být zajištěna eliminace zmíněných nedostatků.
2. Vytvoření odpovídajících struktur – v rámci nových požadavků na reporting a controllingové sestavy je nutné připravit systém takovým způsobem, aby tato data adekvátně generoval. V současné době není sjednocen způsob a nástroje, jimiž by bylo možné získat odpovídající výstup, který je by splňoval požadavky managementu. Existují pouze sumáře, které neposkytují potřebný detail a analytický pohled. Po úpravě by měly být připraveny nástroje, které umožňují členění těchto dat dle vytvořených struktur respektujících jednak hierarchii uvnitř PMO a dále rovněž dle struktury konkrétního projektu, která bude upravena dle navržených milníků (viz 4.2). Správný rozbor dat a příprava statistických podkladů se očekává od stávajícího systému s využitím standardních funkcí nad shromážděnými databázovými daty.
3. Vymezení funkcí a činností PMO – funkce a činnosti budou určeny v rámci prvotní fáze, tzn. jako součást první etapy implementace (viz kapitola 5.4.5 a příloha 3 této práce).

**Intervence (vlastní změna)** je proces, jež je zaznamenán v rámci harmonogramu projektu implementace (viz příloha 2) zahrnující činnosti na sebe navazující a doplňující se a respektuje následující principy:

1. Fáze rozmrazení je součástí ustavení PMO, tzn. analytické části této práce, a je současně zdrojem a poskytuje náměty pro případnou úpravu zavedených procesů. V případě sestavení vnitřních směrnic je nutné ustavit tým, který bude mít členy zodpovědné za jednotlivé etapy implementace.
2. Vlastní změna spočívá v provedení jednotlivých kroků definovaných v harmonogramu prací (viz příloha 2). V případě, že nový systém standardů dokáže jasně a přesně zabezpečit možnosti realizace vybraných procesů, eliminuje se tím riziko chybovosti a nepřesnosti. Vzhledem k tomu, že tato změna přinese i řadu nových možností a nástrojů, měla by být práce na projektech následně značně ulehčena. Toto ovšem předpokládá kvalitní určení rolí. Kontrolu a vynucování aplikace procesů lze provádět pomocí auditních údajů v systému a relativně snadno kontrolovat i projektové práce v rámci řízení projektu (pod dohledem projektového manažera).
3. Fáze zamrazení je poslední z uváděných dílčích etap. Pokud se podaří změny realizovat v dohodnutém rozsahu, je nutné každou provedenou akci zpětně vyhodnotit a analyzovat, zda se dostavil očekávaný výsledek a zda bylo dosaženo očekávaného přínosu. U projektových dat je pak možné užitečnost nového konceptu vyhodnotit s využitím nástrojů pro analýzu nasbíraných relevantních údajů ze systému. Případně ověřit jejich možnosti v navazujících činnostech. V případě zavedení nových směrnic se očekává namátková kontrola jejich dodržování. Systém kontrol a vyhodnocení přínosu je popsáno v kapitole 5.11.

**Verifikace dosažených výsledků** je závěrečnou činností. Jak již bylo uvedeno výše je u získaných výstupů relativně snadné ověřit, zda se realizovaná změna uskutečnila směrem ke zvýšení efektivity. Pokud budou jednoznačně vymezeny požadavky a cíle PMO, lze adekvátně tomu nastavit procesy v systémech, které tato data spravují a poskytnout je v požadovaných sestavách jako výstup pro další zpracování, případně jako podklad pro manažerské rozhodování.

## 4.8 Analýza rizik

Níže jmenovaná rizika vychází zejména z vlastních zkušeností a znalosti prostředí firmy. Jedná se o rizika, na která je nutné brát zřetel a mohla by velmi významně ovlivnit zavedení kanceláře projektového řízení. Rizika jsou rozdělena do dvou kategorií:

- obchodně finanční rizika,
- rizika spojená s řízením procesu implementace PMO.

Tabulka 12 zobrazuje potenciální rizika, která hrozí při zavádění PMO a s nastavením nových procesů, jež bude nový systém vyžadovat. V tabulce je zobrazena:

- pravděpodobnost, s jakou může dané riziko nastat (stupnice 1-10; 1 – velmi malá pravděpodobnost výskytu rizika, 10 – vysoká pravděpodobnost výskytu),
- dopad (stupnice 1-10; 1 – dopad rizika na realizaci řešení je zanedbatelný, 10 – riziko má velmi významný dopad).

Sloupec ocenění je prostým součinem pravděpodobnosti a dopadu.

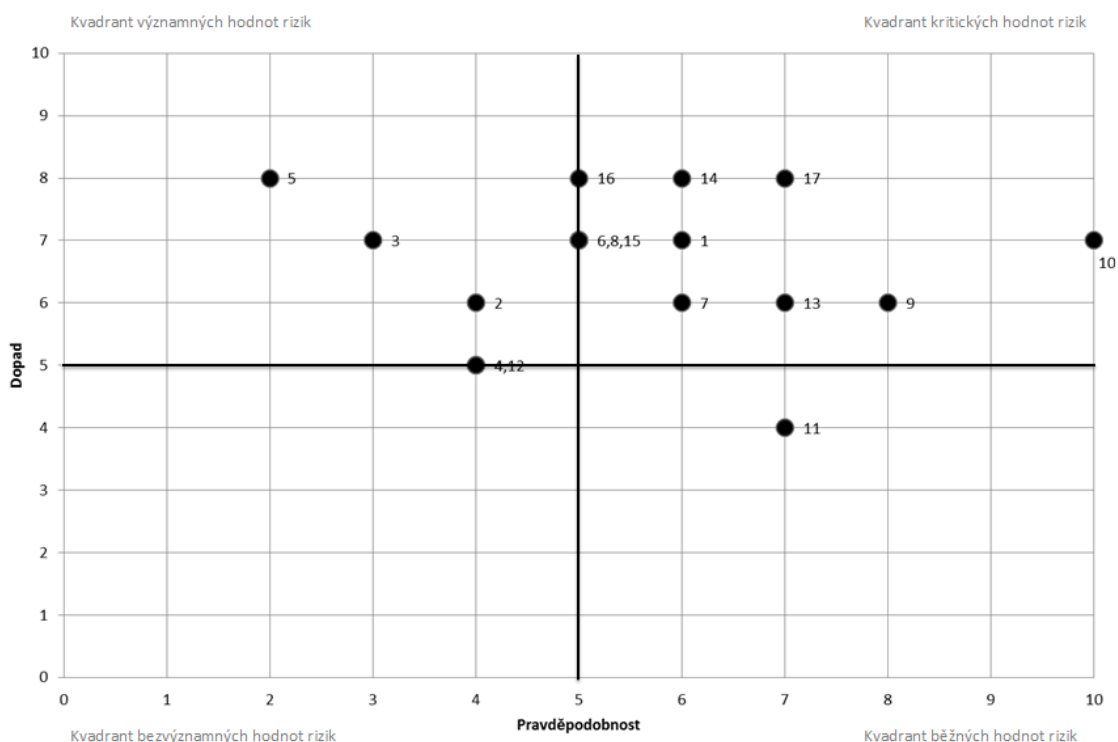
Tabulka 12 - Seznam rizik a jejich ohodnocení

Kat.	Č.	Riziko	Pravděp.	Dopad	Ocenění
Obchodně finanční rizika	1	Nepochopení očekávání	6	7	42
	2	Nedostatek finančních prostředků	4	6	24
	3	Ztráta zájmu o implementaci PMO	3	7	21
	4	Nedokonalý koncept a plán implementace kanceláře	4	5	20
	5	Změna investora PMO	2	8	16
Rizika spjatá s řízením procesu implementace PMO	6	Nedostatečné zdroje alokované na projekt	5	7	35
	7	Absence řízení implementace	6	6	36
	8	Byrokratické řízení implementace	5	7	35
	9	Mezery v komunikaci, neexistence komunikačního manuálu	8	6	48
	10	Nezvládnuté řízení změn	10	7	70
	11	Nedostatečné zdroje	7	4	28
	12	Nastavené aplikační a projektové postupy nejsou využívány	4	5	20
	13	Členové týmu nekooperují	7	6	42
	14	Demotivace členů týmu	6	8	48
	15	Špatně komunikované cíle projektů směrem ke klíčovým uživatelům	5	7	35

	16	Klíčoví uživatelé se neztotožňují s cíli projektu	5	8	40
	17	Odpor uživatelů proti změnám	7	8	56

zdroj: vlastní práce

Ohodnocení pravděpodobnosti výskytu rizikových faktorů na plánované změny spočívající v nasazení nového informačního systému zachycuje následující mapa rizik, která vznikla na základě předcházející tabulky. Mapa rizik je rozdělena do 4 kvadrantů, jednotlivé body ukazují pořadové číslo zobrazené v souřadnicích.



Obrázek 22 - Mapa rizik, zdroj: vlastní práce

Z obrázku je patrné, že většina identifikovaných rizik se nachází v kvadrantu kritických hodnot. V souvislosti s uvedenými riziky je nutno koncipovat opatření, která mají vést ke snížení jednotlivých rizik.

Jedno z prvních rizik, která vznikají již v průběhu zadání projektu, je **nepochopení očekávání** a možnost vzniku komunikačního šumu v průběhu počátečních jednání mezi manažerem a investorem projektu (tzn. výkonným ředitelem a jednatelem). Tomuto riziku se dá velmi účinně předcházet vypracování kvalitní zadávací dokumentace a plánu implementace projektové kanceláře, jež je součástí



počátečních jednání. Jednoznačně specifikované požadavky a potřeby jsou zde přehledně uvedeny a investor se k nim má možnost vyjádřit. Dokument může sloužit rovněž jako rozhodovací kritérium při volbě dodavatelů podpůrných nástrojů, které budou využívány.

Riziko **omezeného rozpočtu** je jedním z finančních rizik ohrožující naplnění vize PMO a milníků stanovených v rámci finančních plánů, jež jsou součástí dohod. Riziku se dá předcházet dohodou o milnících, které jsou zároveň závaznými termíny plnění jednotlivých etap. Je vhodné mít tyto termíny ošetřeny v zadávací dokumentaci implementace a vázat na ně finanční podporu ze strany managementu.

Rizikem je **ztráta zájmu** o implementaci PMO. Tomu lze předcházet završením prvotních jednání, jejichž výstupem je zadávací dokument a zakládací listina (včetně harmonogramu). Podpisem těchto dokumentů obě strany deklarují svoji vůli podílet se společnými silami na plnění cílů v dokumentech specifikovaných. Pravděpodobnost výskytu tohoto rizika je malá.

**Nedokonalý koncept a plán implementace** ovlivňuje hladký průběh projektu. Kvalitní vypracování umožňuje předcházet mnoha problémům a rizikům, která mohou vyvstat v průběhu. Pravděpodobnost výskytu tohoto rizika je relativně malá. Zejména proto, že na dokumentech se podílí více osob a jsou pravidelně revidovány.

Jednání a strany jsou jednoznačně vymezeny počátečními dokumenty, které jsou výchozími pro zahájení podobných projektů. Riziko **změny investora** v době implementace je minimální. Nový vlastník s sebou zpravidla přináší vlastní myšlenky týkající se personálního a projektového řízení. Proto ani není vhodné v době avizovaných změn v organizační struktuře vytvářet prostředí a podmínky pro implementaci takových útvarů.

**Nedostatečné zdroje** (lidské, časové i finanční) jsou rizikem velmi reálným. Proto při ustavení vzniká podrobná analýza stávajícího a vize budoucího stavu. Zakládací dokument obsahuje mj. i nároky na zdroje. Pro úspěšné zvládnutí projektu se očekává jmenování analytických pracovníků v čele s manažerem, jenž má v rámci podobných projektů pravomoci a schopnosti ovlivňující úspěšné zvládnutí

implementace. Právě jmenování vhodných osob do příslušných rolí je předpokladem pro efektivní spolupráci obou stran.

**Neexistence základních principů projektového řízení** je častým nedostatkem, zejména malých a středních firem. Bez těchto znalostí a dovedností je velmi obtížné vynucovat pravidla odvozená právě z obecně uznávaných a platných norem zabezpečujících pozitivní vývoj a završení dlouhodobého procesu založení a koordinace činností PMO. Riziku se dá do značné míry předcházet tím, že jsou (minimálně pro účely tohoto projektu) převzaty metodiky navržené jako standardy projektového řízení.

Jak již bylo zmíněno výše – úspěšným předpokladem zvládnutí projektu je stanovení jednoznačných pravidel, tzn. odpovědnosti i kompetencí. Toto bývá zpravidla ustanoveno v rámci členů realizačních týmů. Je zde nutná hierarchie, nicméně zvyšující počet těchto uživatelů znamená zpravidla **byrokracii a neefektivní komunikaci**.

V rámci pravidel definovaných v mezích standardů projektového řízení je jednoznačně vymezen **způsob komunikace** mezi členy týmů. Hovoříme zde zejména o formálních dokumentech a jejich schvalování, např. zápisy z jednání apod. Výsledkem probíhajících počátečních fází jsou dokumenty obsahující závěry jednání, jež jsou společným dílem členů implementačního týmu.

Zvládnutí principů **řízení změn** do značné míry souvisí s rolí na straně propagátora této změny. Do hry vstupuje agent změny, jehož posláním je připravit prostředí pro úspěšnou realizaci projektu.

V rámci hierarchie je určena role manažera jako primárního zástupce týmu a je první eskalační a styčnou osobou komunikující s protistranou (investorem) a budoucími členy kanceláře. Zejména pokud nastávají situace, jež není možné vyřešit na nižší úrovni. Projektový manažer má rovněž kompetence vyplývající z jeho pozice (tzn. formální zastupování dodavatele během projektu implementace systému) a současně **i odpovědnosti za úspěšnou realizaci projektu a dostatek zdrojů**.

Lidské zdroje jsou nepostradatelným bohatstvím podniku. Každý podnik musí velmi pečlivě vybírat své zaměstnance a průběžně je vychovávat. Zcela zásadní roli zde hraje profesionální přístup, bez něhož bychom jenom velmi těžko realizovali změny.

Ten je předpokladem pro **akceptování oboustranně dohodnutých postupů**, jejichž cílem je úspěšný vývoj projektu. Součástí těchto dohod jsou zejména aplikační a projektové postupy, které v praxi znamenají zejména:

- návrh změny organizační struktury,
- princip přijímání a schvalování (resp. zamítnutí) návrhů,
- akceptaci oficiálních dokumentů (včetně odpovědností za ně).

**Porušení principu kooperace** je problémem, který může přinášet relativní zvýšení pracnosti oproti stanoveným předpokladům. Nedostatečná komunikace a neschopnost spolupráce mezi jednotlivými členy realizačních týmů je riziko, které může nastat velmi snadno. V rámci projektového řízení by měli jednotliví garanti zajišťovat součinnost a prostor pro spolupráci. Je rovněž vhodné nastavit pravidla pro komunikaci (komunikační manuál) a hlídat jeho dodržování všemi podřízenými pracovníky. Velmi záleží na profesionálním přístupu všech zaměstnanců.

Další rizikový faktor závisí na **ochotě, chuti, vůli všech zaměstnanců** (resp. zainteresovaných osob) a jejich profesionálním přístupu. Hlavní roli zde hrají zejména vedoucí pracovníci a jejich schopnost interpretovat vizi svým podřízeným a přesvědčit je, že dosavadní systém není vyhovující a vyžaduje změnu.

Klíčovní uživatelé musí být **srozuměni s cíli a principy fungování PMO**. Zejména z toho důvodu, že budou dále znalosti a možnosti tohoto systému předávat dalším (rutinním) uživatelům. Proto je důležité zainteresovat klíčové uživatele již v průběhu probíhajících analýz v rámci ustavení PMO, jež jsou součástí úvodních analýz. Klíčovní uživatelé jsou zpravidla lidé na vedoucích pozicích a v rámci PMO budou zastávat role vedoucího kanceláře či senior projektových manažerů.

**Neztotožnění se s cílem projektu** implementace je zásadním problémem zejména u klíčových hráčů, jež by měli být nositeli změny. Ti musí být srozuměni s cíli projektu a aktivně je prosazovat. Důležitou roli zde hrají zejména komunikační dovednosti agentů změny a jejich schopnosti zainteresovat tyto osoby (např. finančně či vidinou zvýšení efektivity práce s novým systémem řízení projektů).

V případě dosavadního zpracování procesů (při stávajícím řešení) naráží uživatelé na několik negativních vlastností, které s sebou systém nese. Jedná se zejména o neefektivitu práce, nekomfortní uživatelské rozhraní či nemožnost generovat potřebné výstupy. Předcházení tomuto riziku znamená jednoznačně identifikovat nevýhody stávajícího stavu (viz předchozí analýzy) a tím **motivovat zainteresované subjekty** k plnění společných cílů zavedení PMO.

V případě, že se chceme v rámci tohoto projektu vyvarovat rizikům, je nutné brát v úvahu výše zmíněné faktory, které mohou projekt ohrozit. K rizikům je potřeba přistupovat komplexně a účinně se jim bránit, případně jejich působení alespoň diverzifikovat. Základním předpokladem pro jejich snižování je existence a uplatňování obecně platných a uznávaných standardů v rámci projektového řízení, jež napomáhají vytvářet prostředí, jež je nežádoucí pro vznik bariér ohrožujících úspěšné dokončení zavedení kanceláře projektového řízení.

#### **4.8.1 Návrhy protipatření**

Výše zmíněný výčet a popis rizik je pouze prvním krokem. Proto jsou součástí popisu každého z výše uvedených rizik i možnosti jejich předcházení. Jednotlivé položky jsou členěny do dvou kategorií:

1. obchodně finanční rizika,
2. a rizika spjatá s řízením procesu implementace PMO.

V důsledku tohoto rozdělení se rozdílně přistupuje k jejich prevenci. Rizikům souvisejícím s obchodní a finanční problematikou je předcházeno zejména vypracováním a schválením harmonogramu a rozpočtu projektu.

Řízeného procesu implementace PMO se účastní řada zainteresovaných skupin, jejichž členové mají možnost se kdykoliv vyjádřit k průběhu realizovaných prací a současně na jejich formování aktivně podílejí. Z toho důvodu jsou do harmonogramu začleněny pravidelné workshopy. Výstupy jsou zpravidla výsledkem skupinových jednání a podléhají schválení.

## 5 Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

### 5.1 Identifikace problémů při řízení projektů a důvody pro PMO

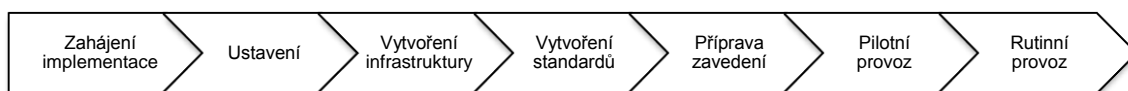
Kancelář projektového managementu ve společnosti momentálně není zavedena. Důraz na její vznik je kladen především v posledních několika málo letech, kdy dochází k vývoji organizační struktury a nárůstu počtu projektů.

K zavedení kanceláře projektové managementu bude přistoupeno jako ke komplexnímu projektu se všemi pozitivními faktory i negativy, které mohou úspěšné dokončení ovlivnit. Projekt těchto rozměrů je však jedinečný svým zásahem do organizační struktury společnosti. Jako důvody pro zavedení kanceláře byly identifikovány následující:

- nedostatek informací využitelných při řízení projektů,
- neexistence metodik vedení projektu,
- není k dispozici soubor šablon využitelných ke sledování postupu prací na projektu a vedoucí nemá ucelený přehled,
- neexistence plánů kariérního rozvoje jednotlivých zaměstnanců.

### 5.2 Projekt zavedení PMO

Založení, implementace a následné udržení kanceláře je relativně náročný proces, který vyžaduje alokaci zdrojů, za jejichž příspěví by měl být projekt implementace PMO završen.



Obrázek 23 - Kroky zavedení PMO, zdroj: vlastní práce

Jednotlivé kroky jsou seskupeny do časově ohraničených etap uvedených na předcházejícím obrázku.

### 5.3 Logický rámeček projektu

Zadavatelem projektu, jehož cílem je návrh začlenění kanceláře projektového managementu do organizační struktury v souladu s vazbou na revidované procesy

projektového řízení, je ředitel sekce implementace informačního systému. Tabulka 13 uvádí strukturovaný zápis projektového návrhu a jeho parametrů.

Tabulka 13 - Logický rámec projektu

		<b>Objektivně ověřitelné ukazatele</b>	<b>Zdroje informací k ověření</b>	<b>Vnější předpoklady, rizika</b>
<b>Záměr</b>	Zavedení standardů a procesů centralizovaného projektového řízení.	K 1.1.2015 je spuštěn rutinní provoz PMO.	Rozhodnutí o rutinním provozu PMO.	
<b>Cíl</b>	Návrh procesu implementace PMO.	Snížení nákladů na projekt o 5 % v průběhu 3 let a zvýšení počtu projektů dodaných včas alespoň o 10 % v průběhu 3 let (viz kapitola 5.10).	Podnikový informační systém pro sledování průběhu projektů na základě zpráv o stavu projektu, smluv apod.	Propagace PMO a komunikace se zainteresovanými stranami (workshopy).
<b>Výstupy</b>	Tým kvalifikovaných projektových manažerů zajišťujících dohled nad projekty.	Vyškolení PM, zavedené a schválené standardy.	Jmenování členů PMO, schválené funkce a činnosti a jejich uplatňování.	Viz kapitola 4.8.
<b>Klíčové činnosti</b>	Určení projektových manažerů, zavedení standardů a procedur.	Jmenování analytika a zahájení činností vedoucí k implementaci PMO (zakládací listina).	Harmonogram (viz 5.4.3) a rozpočet (viz 5.4.4).	Schválení managementu, zajištění zdrojů.

zdroj: vlastní práce

Výše uvedený strukturovaný popis logických vazeb je ucelenou variantou zápisu charakteristik, které jsou podrobněji rozvedeny v příslušných kapitolách této práce.

## 5.4 Ustavení PMO

Cílem projektu integrace projektové kanceláře je zajištění centralizovaného řízení projektů implementace personálního a mzdového informačního systému. To vše ve

snaze zefektivnit a řídit procesy v dosavadním projektovém řízení, při zachování minimálního dopadu na stávající ziskovost projektů. Zřízení vychází z přesvědčení, že pouhá existence projektové kanceláře nepřináší kýžený úspěch, toho lze posléze dosáhnout až díky tomu co PMO dělá. K výzvě je přistupováno jako k možnosti zdokumentovat stávající znalosti společnosti o řízení projektů tak, aby bylo následně umožněno trvat na jejich dodržování, provádění průběžné revize a přinášení následujících zlepšení.

V průběhu integrace PMO dojde ke kompletnímu reengineeringu, tj. zásadnímu přehodnocení a radikální rekonstrukci procesů, s přesahem do sekcí okolních tak, aby mohlo být dosaženo dramatického zdokonalení z hlediska kritických měřítek výkonnosti v bodovém výčtu uvedeném v předchozím odstavci. Tyto změny budou aplikovány na pilotní projekty, s cílem vytvořit vzor či ideál, který se později uplatní v rámci všech projektů.

Při implementaci kanceláře bude využito zásad řízení rizik. Jak již bylo zmíněno dříve, oblast managementu zvaná risk management (též řízení rizik) je souhrn činností, jež mají za cíl do značné míry eliminovat vznik (či případně minimalizovat dopad) rizik, jež mohou negativně ovlivňovat činnosti související s dosažením cílů (viz kapitola 3.11). S pojmem riziko a s jeho významem se dnes setkáváme velmi často. Je proto velmi důležité se seriózně zabývat jejich predikcí a následně pak procesy souvisejícími s jejich odvrácením. Rizika existují snad v každém oboru naší profesní kariéry i v běžném každodenním životě. Zaměření se na analýzu a prognózování rizik je nedílnou součástí tohoto projektu. Právě aktivity spočívající v poznání rizik, následném určení jejich priorit a případně i návrhu jejich prevence mohou znamenat relativně velkou úsporu zdrojů.

Jádrem první etapy je analytická část (viz kapitola 4). Tato kritická analýza je důležitým předpokladem pro zmapování stávajících procesů a prostředků. V rámci rozdílových analýz byly odhaleny nedostatky stávajícího stavu a zároveň nalezeny možnosti nápravy a efektivního řešení v novém systému. Analýza může odhalit slabá i silná místa procesů a lepší využití zdrojů, jež jsou na zpracování těchto procesů vynakládány. V průběhu inicializace byla rovněž posuzována rizika, která mohou nastat při zavádění nového organizačního útvaru, tj. kanceláře projektového řízení ve vybrané

společnosti, která se v rámci tohoto rozhodla provést změnu v oblasti personálního řízení a procesů souvisejících. Implementace takových celků zpravidla znamená pro společnost značný zásah do stávajících procesů, které prochází napříč téměř celou společností; změnu procesů či dokonce návrh nových struktur. Mnohé z těchto dat (vzhledem k jejich citlivosti a povaze) jsou důležitým podkladem jednak pro rozhodování managementu a dále zejména pro statistické výstupy. Proto jsou kardinálními problémy, které do značné míry ovlivňují chod a chování takového systému projektového řízení zejména:

- (ne)snadnost zavádění nových procesů,
- náročnost na HW a SW zdroje,
- finanční náročnost,
- schopnost zpracovat v nových podmínkách projektového řízení zavedené procesy efektivněji,
- časová odezva při kooperaci s jinými organizačními útvary.

#### **5.4.1 Organizace a zásady**

Vymezení pozice PMO v organizační struktuře, organizace, zásady a další aspekty fungování kanceláře jsou sepsány v zakládací listině kanceláře projektového řízení ve společnosti, která tvoří přílohu 1 této práce. Zásady, se kterými bude kancelář pracovat, jsou následující:

- všechny projekty, které mají být realizovány, jsou před jejich započítáním schvalovány PMO,
- zdroje (časové, lidské, finanční) přiřazuje jednotlivým projektům PMO,
- PMO jedná v souladu s prioritami celé organizace,
- vedoucí projektů a realizační týmy se řídí pokyny, které jim PMO ukládá (ty jsou odvozeny od funkcí a činností kanceláře),
- projektový manažer informuje vedoucího PMO o stavu projektu,
- při řízení projektu je závazné používat stanovené metodiky, které připravuje, schvaluje, aktualizuje a řídí PMO (tzn. standardizace projektového řízení je spravována centrálně).



#### 5.4.2 Vize a mise

Vize a mise kanceláře hovoří o tom, že každý projekt přináší změnu a úlohou PMO je ulehčit tento proces změny a pomáhat projektům k úspěšnému konci s využitím implementovaných metodik projektového řízení ve společnosti. PMO je ustanovena jako strategická a nezávislá jednotka ve společnosti, která funguje jako poradní orgán poskytující podporu projektovým manažerům.

PMO je útvar vytvářen se záměrem zlepšení pracovního prostředí a dovedností projektových manažerů. Úloha kanceláře spočívá převážně v usnadnění práce ostatním formou rad, než direktivním vynucováním dodržování nastavených pravidel.

#### 5.4.3 Plán implementace

Harmonogram a výčet jednotlivých činností je uveden v příloze 2, která popisuje postup implementace PMO, byl vytvořen v programu Microsoft Project. Tabulka 14 obsahuje výčet milníků, které jsou součástí tohoto návrhu.

Tabulka 14 - Milníky v plánu implementace

Číslo osnovy	Název úkolu	Datum
1	Zahájení projektu	1.4.2014
2.6.2	Schválení a zveřejnění zakládací listiny	23.4.2014
2.7.2	Schválení funkcí a činností	1.5.2014
2.9.2	Schválení a zveřejnění komunikační strategie	28.4.2014
3.2.2	Schválení a zveřejnění procedury pro měření a sledování výkonu zdrojů	8.5.2014
3.3.2	Schválení a zveřejnění procedury pro administrativní podporu	12.5.2014
3.4.2	Schválení a zveřejnění procedury pro správu a archivaci dat	15.5.2014
4.2.2	Schválení a zveřejnění dokumentu sledující stav projektu	22.5.2014
6.4	Vyhodnocení průběhu pilotních projektů	22.12.2014
7	Rutinní provoz PMO	1.1.2015
8	Hodnocení přínosu implementace PMO	2.1.2015

zdroj: vlastní práce

Úspěšná realizace činností a úkolů předpokládá alokaci zdrojů k plnění určených. Následující tabulka je výčtem lidských zdrojů, které jsou využity při implementaci, a očekává se jejich aktivní zapojení.

Tabulka 15 - Seznam zdrojů PMO

Název zdroje	Iniciály
PMO analytik 1	P1
PMO analytik 2	P2
Ředitel implementací	ŘI
Projektový manažer	PM
Výkonný ředitel	VŘ
Jednatel	JE
Konzultant	KO
Vedoucí PMO	VP

zdroj: vlastní práce

Hlavní roli hraje PMO analytik 1 (P1), který vede projekt implementace a deleguje úkoly PMO analytikovi 2 (P2). Ostatní zdroje jsou vázány organizační strukturou společnosti (viz kapitola 4.1.1).

#### 5.4.4 Rozpočet

Rozpočet byl tvořen na základě předem schválené částky schválené managementem společnosti a vyčleněné na tento projekt. Požadavkem vedení bylo, aby částka určená na přípravné práce vedoucí k zavedení PMO nebyla vyšší než 400 000 Kč. Tabulka 16 zachycuje rozdělení celkové částky do jednotlivých kategorií a položek. Rozpočet je sestavován dle harmonogramu na období 1. 4. 2014 do 31. 12. 2014, tj. od zahájení projektu do ukončení implementačních prací a vyhodnocení průběhu pilotních projektů.

Tabulka 16 - Rozpočet projektu zavedení PMO

	Typ nákladů a položky	Celkové náklady	Podíl na celkovém rozpočtu (v %)
<b>1</b>	<b>OSOBNÍ NÁKLADY</b>	<b>131 000 Kč</b>	<b>33,08</b>
1.1	Mzdové náklady (prémie a odměny)	120 000 Kč	30,30
1.2	Odměny z dohod (DPČ, DPP)	11 000 Kč	2,78
<b>2</b>	<b>CESTOVNÍ NÁHRADY</b>	<b>56 000 Kč</b>	<b>14,14</b>
2.1	Služební cesty zahraniční	36 000 Kč	9,09
2.1.1	Ubytování	20 000 Kč	5,05
2.1.2	Stravné	16 000 Kč	4,04
2.2	Služební cesty tuzemské	20 000 Kč	5,05
2.2.1	Ubytování	15 000 Kč	3,79
2.2.2	Stravné	5 000 Kč	1,26
<b>3</b>	<b>MAJETEK</b>	<b>109 000 Kč</b>	<b>27,53</b>
3.1	Hmotný majetek	44 000 Kč	11,11
3.2	Nehmotný majetek (SW)	65 000 Kč	16,41

<b>4</b>	<b>SLUŽBY</b>	<b>70 000 Kč</b>	<b>17,68</b>
4.1	Publikace, školící materiály a manuály	7 000 Kč	1,77
4.2	Odborné služby, studie a výzkumy	23 000 Kč	5,81
4.3	Výdaje na konference, kurzy a školení	40 000 Kč	10,10
<b>5</b>	<b>REZERVA</b>	<b>30 000 Kč</b>	<b>7,58</b>
<b>CELKEM</b>		<b>396 000 Kč</b>	<b>100,00</b>

zdroj: vlastní práce

Nejvyšší položkou rozpočtu jsou osobní náklady zahrnující mzdové náklady, které tvoří cca třetinu celkové rozpočtované částky. Zde jsou zahrnuty odměny a prémie pro PMO analytiky (P1 a P2). Mezi cestovní náhrady patří zejména ubytování a stravné vyplacené na základě cestovních příkazů osobám, které se účastní školení, seminářů a odborných certifikací. Jedná se především o PMO analytiky, vedoucího PMO a projektové manažery. Na majetek je vyhrazeno 109 000 Kč, tzn. cca čtvrtina celkového rozpočtu. Částka by měla pokrýt náklady související s pořízením majetku (IT vybavení, notebooky) a SW licencí.

Do rozpočtu byla začleněna i částka 30 000 Kč označená jako rezerva pro případ nenadálých výdajů. Pokud nebude ve stanoveném období vyčerpána (tj. do 31. 12. 2014) bude součástí rozpočtu PMO od 1. 1. 2015 a o jejím dalším rozdělení rozhodne vedoucí PMO.

#### **5.4.5 Funkce a činnosti**

Navrhovaná kancelář projektového řízení by měla splňovat základní funkce, které jsou zmíněny již v kapitole 3.10.2. V místě průniku těchto oblastí je pak samotná kancelář, která zajišťuje řadu činností, jejichž obsah a forma jsou specifické s ohledem na charakter realizovaných projektů.

Stěžejní funkce a činnosti jsou rozvedeny v příloze 3 této práce, která tvoří základ pro interní směrnici společnosti a měla by být doplněna konkrétními úkony směřujícími k naplnění a efektivnímu fungování činností ve stávajících systémech. Výčet uvedených činností tvoří pouze základ, ze kterého bude dále vycházeno.

#### **5.4.6 Další funkce a činnosti PMO v podmínkách společnosti**

Vzhledem k tomu, že projekt implementace kanceláře je dlouhodobý a bude postupně doplňován o další etapy, bude rovněž rozšiřována sada funkcí a činností, které bude

PMO vykonávat. Proto je vhodné rámcově vymezit funkce a činnosti včetně času, který bude těmto aktivitám určen. Jedná se o 3 strategické oblasti:

1. standardizace a implementace,
2. řízení projektů,
3. analytická činnost.

**Standardizace a implementace** metodologie projektového řízení obsahuje rozvíjení a schvalování používaných dokumentů, postupů, procesů navrhování a schvalování projektů jakožto součást aktivního poradenství PMO. Dále školení zaměstnanců jak po odborné stránce, tak v dovednostech projektového řízení. Součástí je i dohled nad využíváním navržených metodik a schválených postupů. Alokace času PMO pro tuto činnost byla stanovena ve výši 20 % celkového času práce kanceláře.

Primárním výstupem těchto aktivit je rozvoj funkcí a činností a s tím souvisejících dokumentů distribuovaných prostřednictvím intranetu. Základ tvoří návrh interní směrnice (viz příloha 3 práce).

**Řízení projektů** a samotné jádro činnosti PMO spočívající v roli poradního orgánu a organizace projektových manažerů, kteří jsou přímo řízeni vedoucím projektové kanceláře. Pro tuto činnost je alokováno 70 % času.

**Analytická činnost** je okrajovou činností, nicméně hraje důležitou roli při vyhodnocování přínosů zavedení PMO (tzn. zejména v počátečních fázích implementace). Dále jde o postupné zdokonalování nástrojů a procedur (viz kapitola 5.5) s alokovaným časem 10 %.

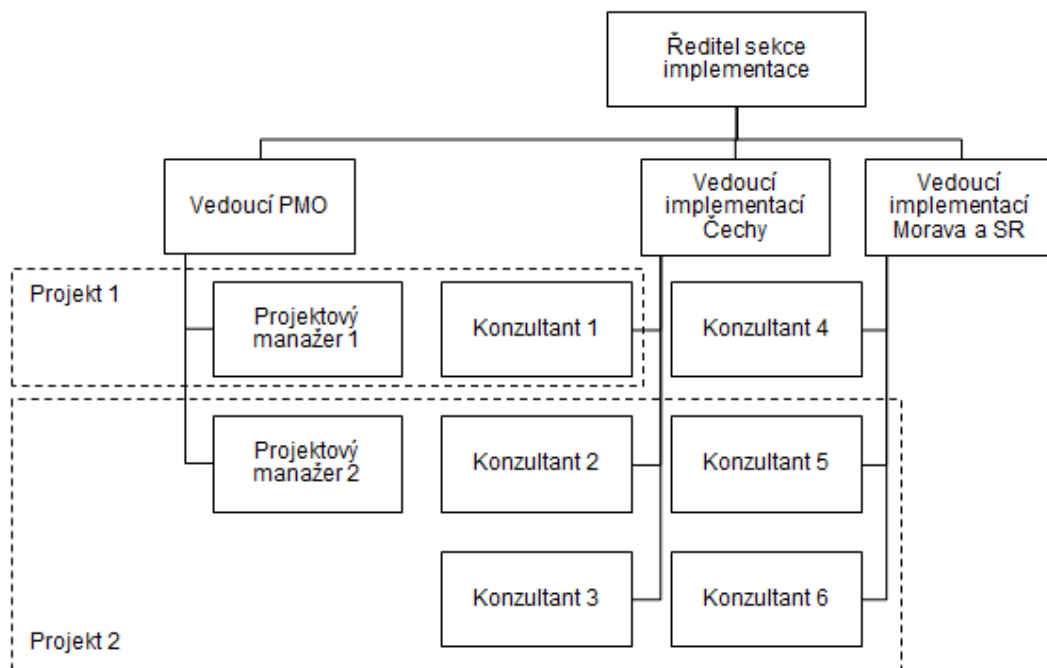
#### **5.4.7 Obsazení a organizační struktura**

Kancelář projektového řízení bude obsazena 3 osobami. Vedoucím PMO a dvěma projektovými manažery. Obrázek 24 ilustruje začlenění kanceláře do organizační struktury.

Vedoucím PMO bude jmenován stávající senior projektový manažer se znalostmi v oboru a s praxí ve společnosti. Bude považován za klíčového pracovníka z pohledu znalostí projektového managementu, poradenství a vývoje nových metodik. Je přímo podřízen řediteli sekce implementací.

Projektoví manažeři jsou podřízeni vedoucímu PMO a jsou zodpovědní za samotné řízení projektů, realizačních týmů a administrativní podporu.

V počátečních fázích zavádění PMO připadá v úvahu využití dle potřeby i administrativní podporu v rozsahu zkráceného úvazku, jejíž náplň práce bude zejména zpracování formální stránky dokumentů dle pokynů projektových manažerů či vedoucího kanceláře.



Obrázek 24 - Začlenění PMO do organizační struktury, zdroj: vlastní práce

Předcházející obrázek zobrazuje organizační strukturu po zavedení PMO. Projektoví manažeři, kteří jsou podřízeni vedoucímu PMO vedou v rámci jednotlivých projektů konzultanty. Ti jsou liniově podřízeni vedoucím implementací jednotlivých oblastí. Ostatní agendu (kromě projektových prací) zabezpečují právě tyto oblastní vedoucí. Vedoucí PMO s nimi vyjednává např. o zdrojích.

#### 5.4.8 Komunikační strategie

Komunikační strategie je určena komunikační maticí, která je rozvíjena dvěma směry:

1. směrem k projektovým manažerům,
2. směrem ke konzultantům a jiným zainteresovaným osobám.

Tabulka 17 - Komunikační strategie PMO ve společnosti

<b>Cílová skupina</b>	Projektoví manažeři	Ostatní zainteresované osoby
<b>Cíl sdělení</b>	Zvýšit povědomí o funkcích a činnostech PMO	Informovat o výhodách, které PMO přináší
<b>Zpráva</b>	PMO je zde, aby vám pomohla	PMO a projektoví manažeři snadněji zavádějí změny
<b>Komunikační prostředky</b>	Řízené rozhovory, emaily, intranet, workshopy	Intranet, newslettery
<b>Hodnocení</b>	Dotazníkové šetření	Dotazníkové šetření

zdroj: vlastní práce

Tabulka 17 pak ukazuje detaily jednotlivých směrů včetně vhodných komunikačních prostředků či formy sdělení vůči dané cílové skupině.

## 5.5 Vytvoření infrastruktury PMO

Budování infrastruktury kanceláře je dlouhodobý proces vytváření a vývoje procesů, které mají směřovat k jejímu efektivnímu provozu. Obrázek 17 ukazuje, že na projektech se podílely ad-hoc vytvářené realizační týmy a formálně neexistovala role projektového manažera.

Obrázek 24 naopak zobrazuje nově zaváděný systém, který s sebou nese změna organizační struktury po začlenění PMO. To znamená, že vedle liniového řízení bude do organizace zavedeno i tzv. projektové řízení přinášející nové vztahy nadřízenosti a podřízenosti, které bude potřeba implementovat pro úspěšné řízení a dokončení projektů. V rámci zavádění PMO v organizaci budou v počátku zaváděny a rozpracovány pouze následující procedury:

- procedury pro měření a sledování výkonu zdrojů,
- procedury pro administrativní podporu, např. zprávy z porad, pravidelné zprávy posuzující stav projektu apod.
- procedury popisující správu a archivaci historických dat atd.

### 5.5.1 Procedury pro měření a sledování výkonu zdrojů

Pro sledování výkonu kanceláře bude využito tří ukazatelů. Jde o lidské, finanční a časové zdroje. Vzhledem k tomu, že projektoví manažeři mají dle interních směrnic povinnost do vnitřního systému společnosti zaznamenávat údaje o svých (tj. řízených)

projektech, je pak možné relativně snadno zobrazovat informace o stavu zdrojů, které se na nich podílejí.

Tabulka 18 - Vybrané nástroje interního systému pro řízení zdrojů projektu

<b>Zdroje</b>	<b>Nástroj v systému řízení projektů</b>
Lidské	<ul style="list-style-type: none"><li>- Přehled aktivních projektů a řešitelů</li><li>- Seznam aktivních konzultantů</li></ul>
Finanční	<ul style="list-style-type: none"><li>- Přehled aktivních projektů</li><li>- Fakturační částky za projekt</li><li>- Finanční plány</li></ul>
Časové	<ul style="list-style-type: none"><li>- Milníky aktivních projektů</li><li>- Plánované začátky a konce aktivních projektů</li><li>- Plánované začátky a konce všech projektů</li></ul>

zdroj: vlastní práce

Tabulka 18 uvádí zkrácený výčet dostupných nástrojů interního systému, jejichž prostřednictvím lze získat výstupy zobrazující stav a čerpání jednotlivých zdrojů, které jsou přiřazeny na projekt.

V rámci implementace PMO došlo ke sjednocení a optimalizaci těchto nástrojů, jež by nyní měly poskytovat úplný a ucelený přehled. V neposlední řadě slouží rovněž jako podklad pro plánování kapacit pro vedoucího PMO a příslušného nadřízeného liniového manažera.

Bližší pak tyto nástroje rozvádí interní směrnice společnosti, která popisuje funkce a činnosti kanceláře projektového řízení a která je součástí této práce jako příloha 3.

### **5.5.2 Procedury pro administrativní podporu**

Projektová kancelář je koncipována jako poradní orgán. Projekty budou podporovány prostřednictvím standardů upravených dle potřeb společnosti (viz 5.6). Všechny standardy budou zveřejněny společně s pokyny po schválení na intranetu. Kdokoliv, kdo bude tyto metodiky využívat, se může obrátit na PMO s žádostí o návod či konzultaci jejich praktického využití. PMO rovněž kontroluje dodržování a aplikaci těchto standardů.

Všichni projektoví manažeři mohou (a budou) využívat podporu PMO zejména v oblasti sledování průběhu projektových prací. Manažeři budou mít možnost (stejně

jako vedoucí PMO) zadávat kontrolované úkoly svým podřízeným v systému Synergy. Díky tomu mohou snadněji a účinněji rozhodovat o prioritách v přidělovaných úkolech.

To vyplývá i z její pozice v organizační struktuře společnosti (viz 5.4.7). Jako poradní orgán se však zúčastňuje několika druhů porad, na nichž předkládá výsledky svojí činnosti. Schůzky, na nichž je nutná účast vedoucího PMO jsou vypsány v následující tabulce.

Tabulka 19 - Přehled pravidelných schůzek s účastí vedoucího PMO

<b>Druh schůzky</b>	<b>Schůzka managementu (vedení společnosti)</b>	<b>Schůzka projektových manažerů</b>	<b>Předprojektové schůzky</b>
<b>Účastníci</b>	Ředitelé sekcí (management) a vedoucí PMO	Projektoví manažeři	Projektoví manažeři, ředitel sekce
<b>Předsedající</b>	Jednatel	Vedoucí PMO	Vedoucí PMO
<b>Délka</b>	1 den	2 hodiny	2 hodiny
<b>Frekvence</b>	Měsíc	Týden	Týden
<b>Příprava</b>	1 den	4 hodiny	4 hodiny
<b>Materiály</b>	Zprávy o stavu projektu a běžná administrativa, reporty o běžících projektech	Zprávy o stavu projektu	Informace o nových (plánovaných) projektech
<b>Cíl</b>	Informovat management o aktuálních projektech	Informování o plánech, získání zpětné vazby	Ustavení projektových týmů, plánování kapacit, alokace zdrojů

zdroj: vlastní práce

Součástí administrativní podpory jsou i projektové porady, které nepochybně tvoří důležitý nástroj projektového řízení. Jejich smyslem je zejména zadávání, řízení a kontrola činností, které jsou v průběhu času a v rámci projektu vykonávány.

Porady probíhají na všech úrovních řízení projektu, jejich význam je však rozdílný. Schůzky pracovního týmu jsou svolávány dle potřeby a složení účastníků je závislé na řešených problémech.



Schůzky projektového týmu mají doporučenou frekvenci a jsou v režii projektového manažera. Další charakteristiky projektových porad uvádí následující tabulka.

Tabulka 20 - Projektové porady na různých úrovních řízení projektu

<b>Druh schůzky (úroveň řízení)</b>	<b>Řídící výbor</b>	<b>Projektový tým</b>	<b>Pracovní tým</b>
<b>Předsedající</b>	Předseda ŘV	Projektový manažer	Garant oblasti
<b>Účastníci</b>	Vedoucí PMO, projektový manažer, liniový manažer + zástupci zákazníka	Garanti oblastí, konzultanti	Konzultanti
<b>Frekvence</b>	Dle potřeby	Týden	Několikrát týdně
<b>Příprava</b>	2 hod	1 hod	až 1 hod
<b>Materiály</b>	Zpráva o stavu projektu	Běžná agenda	Dle potřeby
<b>Cíl</b>	Vyřešit sporné body, rozhodnout o dalším postupu	Informace o průběhu projektu	Řešení úkolů, vzájemná kooperace
<b>Výstup</b>	Zápis z jednání	Není	Není

zdroj: vlastní práce

Nejvyšší úroveň řízení projektu je řídicí výbor, který se schází dle potřeby. Je složen z vedoucích a řídicích pracovníků dodavatele a odběratele. Cílem schůzek řídicího výboru je zejména vyřešit sporné body o dalším směřování a postupu implementačních prací. Kompetence řídicího výboru jsou řešeny v návrhu směrnice, která je součástí přílohy 3. Schůzky tohoto kontrolního orgánu nemají (v rámci projektového řízení společnosti) pevně stanovenou frekvenci. V případě požadavku a potřeb takových pravidelných schůzek se jako vhodný interval jeví např. měsíc, přičemž tato setkání (resp. zápisy z nich) tvoří jakési kontrolní dny projektu.

Pravidelná setkání členů týmu pod vedením projektového manažera (resp. garanta oblasti) jsou zpravidla neformální a jejich náplní je zadávání a sledování plnění termínovaných úkolů k vykonání potřebných činností. Schůzky probíhají standardně ve stanovené frekvenci (viz tabulka výše). Dle potřeby lze svolávat i častěji a operativně. Vzhledem k jejich povaze nemají stanoven žádný výstup. Případné plnění zadaných úkolů sleduje manažer projektu (resp. garant oblasti). Kontrola splněných úkolů pak probíhá buď v rámci další porady, nebo jako součást rutinních prací.

### 5.5.3 Procedury popisující správu dat a archivaci

Obecně lze data získávaná během prací na projektu rozdělit do dvou skupin:

1. první z nich jsou odborná data, jejichž zpracováním jsou realizovány konkrétní kroky a uzavírány milníky spočívající v dosažení určitého požadovaného stavu,
2. druhou skupinu tvoří množina dat, které shromažďuje primárně manažer projektu jakožto podklady pro řízení projektu a rozhodování.

Tabulka 21 - Druhy dat získávaných během projektu

	<b>Odborná data</b>	<b>Řídící data</b>
<b>Popis</b>	Informace popisující procesy a nastavení systému	Informace o průběhu projektu, rizika a vykonávané činnosti
<b>Výstup</b>	Rozdílová studie	Zpráva o stavu projektu
<b>Autor</b>	Projektový tým	Projektový manažer
<b>Odpovědnost</b>	Projektový manažer	Projektový manažer, vedoucí PMO
<b>Archivuje</b>	Projektový manažer	Projektový manažer

zdroj: vlastní práce

Tabulka 21 blíže popisuje dvě množiny dat získávaných během implementačních prací na projektu. Odpovědnost za obojí nese primárně projektový manažer, který se rovněž stará i o ukládání těchto dat zejména v elektronické podobě v systému Synergy. Bližší popis sledovaných položek uvádí příloha 3 této práce.

Doba archivace elektronické formy není stanovena. U papírové podoby rozdílové studie hovoříme alespoň o 10 letech. Období archivace dat těchto dokumentů je stanoveno vnitřními směrnici popisující standardy kvality ve společnosti.

### 5.6 Vytvoření celopodnikových standardů

Vedoucí PMO, stejně jako vedoucí jednotlivých projektů využívají pro řízení činností podklady, které jim usnadňují rozhodování. Proto je na domovské stránce intranetového prostředí vytvořen rozcestník.

U projektových manažerů hovoříme o přehledném uspořádání šablon dokumentů, které mají usnadnit projektové řízení:

- šablony dokumentů (např. zpráva o stavu projektu),

- funkce a činnosti PMO (viz příloha 3 této práce), která rovněž obsahuje i standardizované milníky projektu, ze kterých lze odvodit typový projektový postup.

Pro vedoucího PMO má toto úložiště dále sloužit jako místo, kde nalezne dokumenty potřebné pro řízení a rozvoj PMO:

- v počáteční fázi zavádění PMO se jedná o plán implementace (viz příloha 2 této práce), který bude doplňován a rozvíjen,
- přehled analytických nástrojů a výstupů, které poskytuje interní systém Synergy.

Pro obě role se intranet současně stává nejen rozcestníkem k dalším dokumentům, ale i úložištěm dat, se kterými bude postupně pracováno. Jedná se např. o vyplněné a pravidelně aktualizované zprávy o stavu projektu (viz příloha 4), kterou mají projektoví manažeři povinnost vyplňovat ve stanoveném termínu, který upravuje interní směrnice (viz příloha 3). Úložiště dále obsahuje dokumenty, které jsou nezávislé na uživatelském profilu (tzn. dostupné pro všechny zaměstnance) a bude rovněž místem, kde bude možné nalézt i související dokumenty:

- standardy pro řízení kvality,
- další užitečné vzory dokumentů.

## **5.7 Příprava implementace PMO**

Součástí přípravy implementace projektové kanceláře je realizace workshopu, který měl zainteresované strany seznámit s přínosy zavedení takového organizačního celku. Zbývající část organizace může generovat nové podněty, které by bylo vhodné zpracovat do plánu implementace. Workshop je současně komunikačním nástrojem, který by měl zabezpečit prevenci vzniku možných rizik.

Implementace samotná se pak následně řídí harmonogramem prací pro implementaci PMO (viz příloha 2). V rámci příprav rovněž proběhne školení projektových manažerů a konzultantů dle nových standardů projektového řízení.

## 5.8 Zahájení pilotního provozu PMO

Zahájení pilotního provozu kanceláře se řídí harmonogramem prací (viz příloha 2). Tento navrhovaný postup může být v průběhu času upravován a rozvíjen. Pro pilotní provoz kanceláře budou vybrány 3 projekty vykazující minimální počet rizikových faktorů a budou určeny na základě kvalifikovaného odhadu senior projektových manažerů společnosti. Každý z projektů bude mít jiný termín zahájení. Navrhovaný odstup mezi jejich zahájením je 1 měsíc.

## 5.9 Zahájení rutinního provozu PMO

Po dokončení vybraných pilotních projektů (viz kapitola 5.8) bude rozhodnuto o dalším postupu. Pro správné a kvalifikované rozhodnutí je důležité klást důraz na vyhodnocení ukazatelů, které objektivně zobrazují stav projektů.

Subjektivní složku tohoto hodnocení tvoří pak zprávy o stavu projektu. Dále budou sestaveny výstupy porovnávající plánovaný a skutečný stav čerpaných zdrojů. V případě, že dojde k překročení plánovaných zdrojů, budou hledány příčiny a důvody jejich dodatečného zapojení.

Tabulka 22 zobrazuje tolerovanou a maximální přípustnou hranici překročení finančních zdrojů. První hranice čerpání (schvaluje projektový manažer) není nutné obhajovat nadřazeným pozicím, jejich čerpání je plně v kompetenci projektového manažera a jeho posouzení, zda jsou tyto zdroje účelně vynaloženy na dosažení projektových cílů. Další sloupce v tabulce definují, kdo další může schvalovat dodatečné zdroje čerpané na projektové práce (tzn. vedoucí PMO či ředitel sekce).

Tabulka 22 - Interval odpovědnosti schvalování čerpání dodatečných zdrojů

Zdroje	Intervaly překročení čerpání (v %) a schvalovatelé		
	Schváleno PM	Schváleno PMO	Schváleno ředitelem
Lidské	do 15	16-30	31 a více
Časové	do 15	16-30	31 a více
Finanční	do 10	11-20	21 a více

zdroj: vlastní práce

Kritéria pro sledování úspěšnosti byla stanovena na základě souhrnných výstupů sledujících plánované a skutečně spotřebované zdroje (časové, lidské, finanční), které jsou pak podkladem pro jejich vyhodnocování a vlivu úspěšnosti zavedení nových

metod řízení. Sledované proměnné vykázané v rámci projektových prací jsou následující:

1. časové zdroje – plánovaná vs. skutečná spotřeba času,
2. lidské zdroje – plánovaná vs. skutečná spotřeba pracovní síly (tzv. člověkodny),
3. finanční zdroje – plánovaná vs. skutečná spotřeba peněžních prostředků,
4. plnění harmonogramu – sledování, které ze standardizovaných milníků projektu jsou nejvíce zanedbávány a jaký je průměrný počet dnů jejich překročení,
5. sledování rizik a slabých stránek projektového řízení.

Rozpočtování zdrojů (body 1 až 3) je dáno kvalifikovaným odhadem vedoucího sekce. Jejich spotřebu dále řídí projektový manažer. Stejně jako sledování jejich čerpání. V průběhu řízení projektu má vedoucí projektu povinnost sledovat jejich účelné vynakládání v prostředí intranetu (viz příloha 3).

Rutinní činnost kanceláře zahrnuje řadu oblastí, jež sdružují funkce a činnosti PMO, které jsou uvedeny v příloze 3.

## **5.10 Návrh dlouhodobých cílů PMO**

V rámci implementace byly stanoveny cíle projektové kanceláře, jež se mohou zpřesňovat na základě vyhodnocení přínosu implementace. Dalšími cíli jsou:

- projektoví manažeři dosahují lepší výsledku v testech hodnocení dovedností, které jsou prováděny minimálně jednou za 6 měsíců,
- náklady na projekty v jednotlivých letech se snižují díky vyšší efektivitě – a to minimálně o 5 % v průběhu 3 po sobě jdoucích letech následujících od data zavedení rutinního provozu PMO,
- roste počet projektů dodaných včas (v plánovaných termínech) – alespoň o 10 % v průběhu 3 po sobě jdoucích letech následujících od data zavedení rutinního provozu PMO.

Obecně lze výše uvedená měřítka úspěchu lze souhrnně označit jako snahu o dosahování vyšší úspěšnosti projektů. Zejména dodržování harmonogramů a plánovaných rozpočtů. Celkovou úspěšnost lze v tomto ohledu pak hodnotit

porovnáním nákladů souvisejících s implementací PMO a průměrných celkových nákladů na jeden projekt před a po zavedení PMO.

Za další ukazatel lze považovat rostoucí spokojenost zákazníků, jež bude posuzována na základě ročního šetření a návštěv. Jedná se o subjektivní ukazatel, který prozatím nebude mít závazný charakter.

Dílčí cíle, které doplňují výše uvedené hlavní cíle, vycházejí zejména ze znalosti problematických a neřešených částí. Zavedení zmiňovaných standardů by rovněž mělo znamenat žádné ztracené dokumenty.

Dále budování plnohodnotného týmu, což je důležitý aspekt fungující společnosti. Vzhledem k tomu, že dochází k nárůstu řešených projektů, je nutné zajistit dostatečný počet konzultantů a zároveň jejich odbornou připravenost.

Popsané funkce, činnosti a v souvislosti s nimi rozvíjené standardy nejsou konečné. Jedná se o návrh nově zaváděného konceptu projektového řízení. Sledování a průběžná revize metodiky je nevyhnutelná.

Uplatňování navržených dlouhodobých cílů předpokládá završení implementačních prací a stanovení vyhlídek na budoucí období rutinního fungování kanceláře projektového managementu. V souvislosti s tímto budou postupně sbírána a analyzována data, na jejichž základě bude v budoucnu možné přesněji odhadnout potřebu zdrojů pro realizované konkrétní projekty. Sledování plnění harmonogramu bude probíhat v rámci monitoringu standardizovaných milníků. Vyplnění údajů o plánovaném a skutečném stavu realizace milníku spravuje projektový manažer (viz příloha 3). V případě, že budou některé z těchto standardizovaných milníků překročeny, bude sledována:

- četnost překračování jednotlivých milníků za účelem vytipování slabých míst projektového řízení,
- průměrný počet dnů překročení jednotlivých milníků.

Sledování dalších rizik a slabých stránek projektového řízení bude v kompetenci vedoucího PMO, který má k dispozici zprávy o stavu projektu.

### **5.11 Přínos návrhů řešení**

Přínos navrhovaného řešení spočívá v zavedení centralizovaného útvaru projektového řízení sdružujícího lidský i znalostní potenciál společnosti na jednom místě s jednoznačně vymezenými funkcemi a činnostmi. Jejich aplikace pak přináší nejen jednotnou metodiku, ale především i ucelený a kdykoliv dostupný systém, který se bude postupně rozvíjet. V praxi to znamená především to, že sbírané informace mají jednotnou podobu, jsou uloženy na jednom místě v dohodnutém formátu a je zajištěno jejich vyhodnocování. Při dalším rozvoji a plnění dlouhodobých navrhovaných cílů lze mezi přínosy dále řadit:

- průběžné zvyšování kvalifikace projektových manažerů, které je řešeno v kariérních plánech,
- snížení nákladů na projekt a zkrácení dodacích lhůt díky zavedenému systému projektového řízení,
- eliminaci ztracených dokumentů,
- vytvoření podmínek pro oficiálně jmenované projektové manažery.

V souladu se zajištěním dlouhodobého a udržitelného rozvoje koncepcí a funkcí kanceláře projektového managementu je v zájmu všech zainteresovaných stran vytvořit fungující model, který bude podporovat inovace a bude centrem sdílení know-how v souladu s navrženými dlouhodobými cíli (viz kapitola 5.10).

## 6 Závěr

Efektivní využívání projektového řízení se stává v dnešní době běžnou praxí zavedených firem, kterým pomáhá nejen při řízení změn a dosahování cílů. Vlivem narůstajícího počtu projektů a vyšší specializace zainteresovaných osob je logickým důsledkem zaváděných změn implementace centralizovaného řízení projektů, které by měla zabezpečit právě kancelář projektového managementu, jež je subjektem trvale začleněným do organizační struktury.

Lidé mají často odpor k zaváděným změnám a snaží se nové praktiky záměrně nevyužívat. Proto tlak na využívání nových systémů a procedur musí trvat několik let po zavedení samotného konceptu. Výsledky se nedostavují hned. Je nutné vzít v úvahu složitost i komplexnost PMO a tomu přizpůsobit očekávání návratnosti investic. Zejména v počátečních fázích je nutné přesvědčit manažery zodpovědné za rozhodnutí o vhodnosti implementaci kanceláře o její výhodnosti a přínosech.

Každá kancelář projektového managementu je jiná – působí v jiných podmínkách a strukturách, má jiné funkce atd. Nicméně obecně platí, že je v zájmu všech zainteresovaných skupin dosahovat vyspělosti a zralosti takové jednotky. S ohledem na velikost a možnosti společnosti proto byla navržena kancelář takového typu a s takovým rozsahem činností, které potřebám vyhovují. Efektivní fungování PMO by mělo být primárně snížení nákladů na projekt. Výhodou kanceláře je pak snazší monitorování a řízení projektů, které zabezpečují nastavené metodiky.

Jedním z hlavních cílů této diplomové práce bylo přiblížit podstatu fungování takového prvku a s tím spojené zavedení funkcí a činností vedoucí k zefektivnění projektového řízení. A právě kvůli zavedení procesů, které vedou k fungování kanceláře, je nutné na počátku zohlednit výzvy k jejímu zřízení. V rámci toho byl zmapován stávající systém a řada procesů revidována. S využitím literárních pramenů byly sestaveny funkce a činnosti kanceláře, které mají přispět k jejímu efektivnímu fungování. Tento dokument byl koncipován s ohledem na začlenění kanceláře do organizační struktury a je podkladem pro zpracování interních směrnic v budoucnu vydávaných PMO.



V práci jsou zdokumentovány počáteční etapy založení PMO, které se řídí harmonogramem. Je však nutné konstatovat, že uvedené činnosti se mohou postupně rozvíjet a budou generovány nové úkoly a požadavky. Dokument popisující sekvenci činností byl rovněž zpracován s ohledem na stávající podmínky a zejména existující omezení (zejména personální a finanční). Součástí práce je rovněž návrh cílů v kontextu dlouhodobé udržitelnosti a zajištění rozvoje kanceláře.

Všechny výše uvedené informace jsou součástí práce a vedly k dosažení cílů, které si tato práce klade. Zejména přípravu návrhu interních směrnic vymezující činnosti PMO a plán projektu implementace, který je hlavním výstupem a od něhož se budou i dále odvíjet dílčí činnosti.

Závěrem lze konstatovat, že navržený koncept kanceláře projektového managementu plně koresponduje s představami managementu o fungování tohoto celku uvnitř organizační struktury a s požadavkem na rozložení moci, stejně jako s nutností změny systému řízení projektů.

## 7 Seznam použitých zdrojů

*A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)*. 5th ed. Newtown Square: Project management institute, c2013, xxi, 589 s. ISBN 978-1-935589-67-9.

ALTUS SOFTWARE S.R.O. *Altus Vario* [online]. 2014 [cit. 2014-05-02]. Dostupné z: [www.vario.cz](http://www.vario.cz)

BRANDON, Dan. *Project management for modern information systems*. Hershey, PA: IRM Press, c2006, xii, 417 p. ISBN 15-914-0695-1.

CRAWFORD, J. *The strategic project office*. 2nd ed. Boca Raton: Taylor, 2011, xLlx, 343 p. ISBN 978-143-9838-129.

CRAWFORD, J. *The strategic project office: a guide to improving organizational performance*. New York: Marcel Dekker, c2002, xvi, 367 p. Center for Business Practices (Series). ISBN 08-247-0750-8.

*CzechInvest* [online]. 2014 [cit. 2014-05-03]. Dostupné z: [www.czechinvest.org](http://www.czechinvest.org)

*Česká národní banka* [online]. 2014 [cit. 2014-05-02]. Dostupné z: [www.cnb.cz](http://www.cnb.cz)

*Český statistický úřad* [online]. 2014 [cit. 2014-05-02]. Dostupné z: [www.czso.cz](http://www.czso.cz)

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 507 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2848-3.

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 526 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.

ENGLUND, Randall L, Robert J GRAHAM a Paul C DINSMORE. *Creating the project office: a manager's guide to leading organizational change*. 1st ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass, c2003, xx, 307 p. ISBN 07-879-6398-4.

EXACT SOFTWARE CEE, s.r.o. *Firemní procesy, ERP systémy, HRM řízení lidských zdrojů, vztahů se zákazníky* [online]. 2014 [cit. 2014-05-02]. Dostupné z: [www.exactsoftware.cz/](http://www.exactsoftware.cz/)

FIALA, Petr. *Projektové řízení: modely, metody, řízení*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004, 276 s. ISBN 80-864-1924-X.

HALLOWS, Jolyon E. *The project management office toolkit*. New York: American Management Association, c2002, xx, 259 p. ISBN 08-144-0663-7.

HILL, Gerard M. *The complete project management office handbook*. 2nd ed., Rev. ed. Boca Raton: Auerbach Publications, c2008, xxxvi, 714 p. ISBN 14-200-4680-2.

KELOC CS, s.r.o. *KELOC CS, s.r.o.* [online]. 2014 [cit. 2014-05-02]. Dostupné z: [www.mzdovyssoftware.cz](http://www.mzdovyssoftware.cz)

KERZNER, Harold. *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. 10th ed. Hoboken, N.J.: John Wiley, c2009, xxiv, 1094 p. ISBN 9780470278703-.

KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 583 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3221-3.

KRETSCHMER, Michal a Michael HANKE. Projektová kancelář. In: INTEGRATION., The Czech Society for Systems. *Systems integration 2000: 8th international conference, Prague, Czech Republic, 12 - 13 June 2000 : proceedings*. 1. ed. Prague: Univ. of Economics, 2000, s. 1-9. ISBN 8024500418. Dostupné z: <http://si.vse.cz/archive/proceedings/2000/projektova-kancelar.pdf>

KS - PROGRAM, spol. s r.o. *KS - program* [online]. 2014 [cit. 2014-05-02]. Dostupné z: [www.ksprogram.cz](http://www.ksprogram.cz)

LANG, Helmut. *Management: trendy a teorie*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, xix, 287 s. ISBN 978-80-7179-683-1.

MACHAN, Richard. *Management změny*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2012, 158 s. ISBN 978-80-86730-83-7.

MALEGOVÁ, Emília. *Implementation of Project Management Office*. Praha, 2012. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze.

*Management-consulting.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-04-29]. Dostupné z: <http://www.management-consulting.cz>

*ManagementMania.com* [online]. 2014 [cit. 2014-04-29]. Dostupné z: <http://www.managementmania.com>

*Ministerstvo financí ČR* [online]. 2014 [cit. 2014-05-03]. Dostupné z: [www.mfcr.cz](http://www.mfcr.cz)

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI. *Justice.cz: Oficiální server českého soudnictví* [online]. 2014 [cit. 2014-05-19]. Dostupné z: [www.justice.cz](http://www.justice.cz)

NEWTON, Richard. *Úspěšný projektový manažer: [jak se stát mistrem projektového managementu]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 255 s. ISBN 978-80-247-2544-4.

NUGGET SW S.R.O. *Nugget SW* [online]. 2014 [cit. 2014-05-02]. Dostupné z: [www.nuggetsw.cz](http://www.nuggetsw.cz)

PITAŠ, Jaromír. *SPOLEČNOST PRO PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ. Národní standard kompetencí projektového řízení verze 3.2: Certifikace projektových manažerů*. 3. vyd. Praha, 2012. Dostupné z: <http://www.ipma.cz/web/files/narodni-standard-kompetenci-projektoveho-rizeni.pdf>

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008, 204 s. ISBN 978-80-247-2448-5.

POŠVÁŘ, Zdeněk a Jiří ERBES. *Management I*. Vyd. 2., nezměn. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2008, 155 s. ISBN 978-80-7375-231-6.

RAIS, Karel. *Risk management: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007, 152 s. ISBN 978-80-214-3510-0.

ROSENAU, Milton D. *Řízení projektů*. Vyd. 3. Brno: Computer Press, c2007, 344 s. Business books. ISBN 978-80-251-1506-0.

SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, xi, 121 s. ISBN 80-717-9367-1.

SKALICKÝ, Jiří, Milan JERMÁŘ a Jaroslav SVOBODA. *Projektový management a potřebné kompetence*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2010, xiii, 389 s. ISBN 978-807-0439-753.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 483 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.

SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 353 s. ISBN 80-247-1501-5.

SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 380 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3611-2.

TAYLOR, James. *Začínáme řídit projekty*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007, xii, 215 s. ISBN 978-80-251-1759-0.

Úřad pro ochranu hospodářské soutěže [online]. 2014 [cit. 2014-05-03]. Dostupné z: [www.uohs.cz](http://www.uohs.cz)

VEMA, a. s. *Vema, a. s.* [online]. 2014 [cit. 2014-05-02]. Dostupné z: [www.vema.cz](http://www.vema.cz)

ZAJÍČEK, Jan. Moderní řízení: Výběr manažerského know how pro vedoucí pracovníky, podnikatele, konzultanty, lektory, pedagogy, studenty. *Budování projektové kanceláře*. 2013, roč. 48, č. 1, s. 44-45. DOI: 0026-8720.

## 8 Seznam obrázků

Obrázek 1 - Vztah mezi prostředím a typem úloh .....	12
Obrázek 2 - Vztahy mezi ukazateli projektu .....	14
Obrázek 3 - Vztahy mezi portfoliem, programem a projektem .....	18
Obrázek 4 – „Trojimperativ“ .....	23
Obrázek 5 - Podmíněnost parametrů „trojimperativu“ .....	24
Obrázek 6 - Jednotlivé fáze procesu změny .....	30
Obrázek 7 - Stupeň 1 PMO .....	33
Obrázek 8 - Stupeň 2 PMO .....	34
Obrázek 9 - Stupeň 2 PMO v organizační struktuře .....	34
Obrázek 10 - Model PMO stupně 3 v organizační struktuře .....	35
Obrázek 11 - Model faktorů konkurenčního prostředí dle Portera .....	37
Obrázek 12 - Lewinův model řízené změny .....	38
Obrázek 13 - Fáze životního cyklu PMO .....	40
Obrázek 14 - Zjednodušená organizační struktura .....	48
Obrázek 15 - Zainteresované strany při zpracování projektu .....	48
Obrázek 16 - Milníky v průběhu projektu .....	49
Obrázek 17 - Maticová organizační struktura .....	51
Obrázek 18 - Spolupráce více osob v rámci více projektů .....	51
Obrázek 19 - Hierarchie projektového týmu .....	52
Obrázek 20 - Graf vývoje kurzu EUR/CZK od 2.1.2013 do 18.4.2014 .....	55
Obrázek 21 - Obyvatelstvo dle nejvyššího ukončeného vzdělání .....	56
Obrázek 22 - Mapa rizik .....	69
Obrázek 23 - Kroky zavedení PMO .....	74
Obrázek 24 - Začlenění PMO do organizační struktury .....	82

## 9 Seznam tabulek

Tabulka 1 - Vztahy mezi projektem, programem a portfoliem .....	19
Tabulka 2 - Příklad zainteresovaných stran a jejich očekávání .....	21
Tabulka 3 - Příčiny a následky procesu změn v podniku .....	29
Tabulka 4 - Přehled schopností PMO v jednotlivých fázích .....	32
Tabulka 5 - P3O model životního cyklu .....	39
Tabulka 6 - Charakteristické znaky jednotlivých etap.....	50
Tabulka 7 - Vývoj sazeb DPH od roku 2010 do současnosti .....	54
Tabulka 8 - Stávající konkurence a jejich konkurenční výhoda.....	57
Tabulka 9 - Přehled tržeb a mzdových nákladů konkurenčních firem (v tis. Kč) .....	57
Tabulka 10 - Silné a slabé stránky a jejich ohodnocení.....	62
Tabulka 11 - Příležitosti a hrozby a jejich ohodnocení .....	63
Tabulka 12 - Seznam rizik a jejich ohodnocení.....	68
Tabulka 13 - Logický rámec projektu.....	75
Tabulka 14 - Milníky v plánu implementace.....	78
Tabulka 15 - Seznam zdrojů PMO .....	79
Tabulka 16 - Rozpočet projektu zavedení PMO.....	79
Tabulka 17 - Komunikační strategie PMO ve společnosti .....	83
Tabulka 18 - Vybrané nástroje interního systému pro řízení zdrojů projektu .....	84
Tabulka 19 - Přehled pravidelných schůzek s účastí vedoucího PMO.....	85
Tabulka 20 - Projektové porady na různých úrovních řízení projektu .....	86
Tabulka 21 - Druhy dat získávaných během projektu .....	87
Tabulka 22 - Intervaly odpovědnosti schvalování čerpání dodatečných zdrojů.....	89

## **10 Seznam příloh**

Příloha 1 – Zakládací listina kanceláře projektového managementu

Příloha 2 – Harmonogram implementace PMO

Příloha 3 – Funkce a činnosti PMO

Příloha 4 – Zpráva o stavu projektu