

# **Využití projektové kanceláře jako nástroje řízení projektů v rámci Krajského úřadu Zlínského kraje**

Pavel Václavík

---

Bakalářská práce  
2020

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav regionálního rozvoje, veřejné správy a práva

Akademický rok: 2019/2020

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Pavel Václavík**  
Osobní číslo: **M17200**  
Studijní program: **B6202 Hospodářská politika a správa**  
Studijní obor: **Veřejná správa a regionální rozvoj**  
Forma studia: **Prezenční**  
Téma práce: **Využití projektové kanceláře jako nástroje řízení projektů  
v rámci Krajského úřadu Zlínského kraje**

### Zásady pro vypracování

#### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Prostudováním literárních pramenů vymezte základní pojmy projektového řízení a projektové kanceláře.

#### II. Praktická část

- Analyzujte současný stav řízení projektů na Krajském úřadu Zlínského kraje.
- Dotazníkovým šetřením zjistěte názor vedoucích pracovníků příslušných odborů a projektových manažerů.
- Na základě provedené analýzy a dotazníkového šetření navrhněte doporučení pro zefektivnění využití projektové kanceláře v rámci Krajského úřadu Zlínského kraje.

#### Závěr

Rozsah bakalářské práce: cca 40 stran  
Forma zpracování bakalářské práce: Tištěná/elektronická

#### Seznam doporučené literatury:

- DOLEŽAL, Jan. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2016, 418 s. ISBN 978-80-247-5620-2.
- DOLEŽAL, Jan a Jiří KRÁTKÝ. *Projektový management v praxi: naučte se řídit projekty!* 1. vyd. Praha: Grada, 2017, 171 s. ISBN 978-80-247-5693-6.
- DVOŘÁK, Drahošlav a Martin MAREČEK. *Project Portfolio Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2017, 248 s. ISBN 978-80-251-4893-8.
- PMI. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. 6 vyd. Newtown Square: PMI, 2017, 756 s. ISBN 978-16-282-5184-5.
- SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2 vyd. Praha: Grada, 2011, 380 s. ISBN 978-80-247-3611-2.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Lucie Tomancová, Ph.D.**  
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání bakalářské práce: **6. ledna 2020**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **19. května 2020**

L.S.

---

**doc. Ing. David Tuček, Ph.D.**  
děkan

---

**RNDr. Pavel Bednář, Ph.D.**  
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 6. ledna 2020

## **PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

### **Prohlašuji, že**

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### **Prohlašuji,**

1. že jsem na bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 10. 8. 2020

Jméno a příjmení: Pavel Václavík

.....

podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Tato bakalářská práce se zabývá využitím projektové kanceláře jako nástroje řízení projektů v rámci Krajského úřadu Zlínského kraje. Práce je rozčleněna na teoretickou a praktickou část. Teoretická část popisuje základní pojmy projektového řízení a projektové kanceláře z hlediska typologie, funkcí, činností, implementačního procesu a personálního zajištění. Praktická část analyzuje současný stav řízení projektů a fungování projektové kanceláře na Krajském úřadu Zlínského kraje. Na závěr jsou formulovány možné návrhy doporučení pro další možnosti využití projektové kanceláře vedoucí k zefektivnění řízení projektů na Krajském úřadu Zlínského kraje.

Klíčová slova:

Projektové řízení, řízení projektů, projekt, portfolio, program, projektová kancelář, projektový tým

## **ABSTRACT**

This bachelor's thesis deals with the use of project management office as a project management tool at the Regional Authority of the Zlín Region. The thesis is divided into the theoretical and practical part. The theoretical part describes the basic concepts of project management and project management office in terms of typology, functions, activities, implementation process and staffing. The practical part analyses the current state of project management and the operation of the project management office at the Regional Authority of the Zlín Region. In conclusion are formulated the possible draft recommendations for further possibilities of use of the project management office to streamline project management at the Regional Authority of the Zlín Region.

Keywords:

Project management, management of project, project, portfolio, program, project management office, project team

Tímto bych chtěl srdečně poděkovat vedoucí mojí bakalářské práce, paní Ing. Lucii Tomancové, Ph.D., za poskytnuté rady a připomínky.

Dále bych chtěl poděkovat všem pracovníkům Odboru projektového řízení Krajského úřadu Zlínského kraje. Zejména vedoucí oddělení přípravy a realizace projektů, paní Ing. Jitce Hlavačkové Ph.D., MBA, a projektovým manažerům Ing. Šárce Vojkůvkové a Ing. Martinovi Prusenovskému, za vstřícný přístup a věnovaný čas při tvorbě této bakalářské práce.

**Motto:**

*„Nemožné věci jsou jen ty, o které se nepokusíme“*

(vlastní motto)

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ</b> .....	<b>13</b>
1.1 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ JAKO STRATEGIE ŘÍZENÍ ORGANIZACE.....	14
1.2 ZAVEDENÍ PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ V ORGANIZACI.....	14
<b>2 ŘÍZENÍ PROJEKTŮ</b> .....	<b>16</b>
2.1 TROJIMPERATIV PROJEKTU.....	16
2.2 ŽIVOTNÍ CYKLUS PROJEKTU.....	16
2.3 ZÁJMOVÉ SKUPINY PROJEKTU.....	17
<b>3 ŘÍZENÍ PROGRAMŮ</b> .....	<b>19</b>
3.1 PROGRAMOVÝ MANAŽER.....	19
3.2 PROGRAMOVÁ KANCELÁŘ.....	19
<b>4 ŘÍZENÍ PORTFOLIA</b> .....	<b>20</b>
4.1 PORTFOLIO MANAŽER.....	21
<b>5 PROVÁZANOST ŘÍZENÍ PROJEKTU, PROGRAMU A PORTFOLIA</b> .....	<b>22</b>
<b>6 PROJEKTOVÁ KANCELÁŘ</b> .....	<b>23</b>
6.1 MODEL Y PROJEKTOVÉ KANCELÁŘE.....	23
6.2 FUNKCE PROJEKTOVÉ KANCELÁŘE.....	23
6.3 ČINNOSTI PROJEKTOVÉ KANCELÁŘE.....	24
6.4 ZAVEDENÍ PROJEKTOVÉ KANCELÁŘE.....	27
6.5 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA PROJEKTOVÉ KANCELÁŘE.....	29
<b>7 PROJEKTOVÝ TÝM</b> .....	<b>33</b>
7.1 PROJEKTOVÝ MANAŽER.....	35
7.1.1 Osobnost projektového manažera.....	35
7.2 ASISTENT.....	36
7.3 ODBORNÍK.....	36
7.4 FINANČNÍ MANAŽER.....	36
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>37</b>
<b>8 PŘEDSTAVENÍ KRAJSKÉHO ÚŘADU ZLÍNSKÉHO KRAJE V KONTEXTU PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ</b> .....	<b>38</b>
<b>9 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ŘÍZENÍ PROJEKTŮ NA KRAJSKÉM ÚŘADU ZLÍNSKÉHO KRAJE</b> .....	<b>39</b>
9.1 PROJEKTY KRAJSKÉHO ÚŘADU.....	39
9.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA KRAJSKÉHO ÚŘADU.....	40
9.3 ŘÍZENÍ PROJEKTŮ.....	41
9.3.1 Námět na projekt.....	41
9.3.2 Sestavení projektového týmu.....	42
9.3.3 Příprava, schvalování a realizace projektu.....	42
9.3.4 Ukončení, vyhodnocení a sledování projektu.....	43

9.4	ŘÍZENÍ VEŘEJNÝCH ZAKÁZEK .....	43
9.5	ODBOR PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ.....	44
9.5.1	Projektová metodologie .....	45
9.5.2	Technická podpora .....	45
9.5.3	Rozvoj členů projektového týmu .....	46
9.5.4	Finanční zajištění projektů .....	47
9.5.5	Nedostatky řízení projektů .....	47
<b>10</b>	<b>DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ .....</b>	<b>49</b>
10.1	VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ .....	49
<b>11</b>	<b>NÁVRHY DOPORUČENÍ .....</b>	<b>59</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>61</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>62</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>65</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>66</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>67</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>68</b>



## ÚVOD

Pro moji bakalářskou práci jsem si zvolil téma využití projektové kanceláře jako nástroje řízení projektů v rámci Krajského úřadu Zlínského kraje. Projektové řízení se v dnešním dynamickém světě stává stále efektivnějším nástrojem pro realizaci změn a dosahování cílů organizace. Projektové řízení ve veřejném sektoru nabylo velkého významu zejména po vstupu České republiky do Evropské Unie. Možnosti spolufinancování projektů z evropských zdrojů umožňují veřejné správě realizovat projekty, které by se v případě nutnosti financování pouze z vlastních zdrojů nemusely uskutečnit. Veřejné správě tak vznikají požadavky na zajištění určité kvality projektového řízení. Stále rostoucí počet realizovaných projektů vyžaduje jejich efektivní koordinaci a řízení s cílem eliminovat rizika neúspěchu, které by znamenaly případné sankce nebo vrácení finančních prostředků. Vhodným nástrojem, který by zajišťoval koordinaci a včasnou realizaci veškerých projektů, může být projektová kancelář.

První část bakalářské práce se proto zaměřuje na vymezení teoretických východisek projektové kanceláře. V úvodu práce je popsán vývoj a základní charakteristiky projektového řízení. Podstatou je popsat problematiku řízení projektů a realizační proces projektů. S postupným zvyšováním úrovně projektového řízení a počtu realizovaných projektů v organizaci vznikají programy a portfolia projektů, které společně tvoří komplexní systém pro realizaci strategických cílů. Následující kapitoly popisují řízení těchto programů a portfolií. Poté se práce zabývá projektovou kanceláří, a to z hlediska modelů, zastávaných funkcí a činností, implementačního procesu a personálního zajištění. Poslední kapitola teoretické části je věnována projektovému týmu. Kapitola popisuje budování projektového týmu, společné charakteristiky týmu, bariéry rozvoje týmu a jednotlivé role členů projektového týmu.

Praktická část této práce je rozdělena na analytickou a návrhovou část. Úvodem do analytické části je představení Krajského úřadu Zlínského kraje v kontextu projektového řízení. Následně se práce zabývá analýzou současného stavu řízení projektů na Krajském úřadu Zlínského kraje. Tato část zahrnuje analýzu fungování projektové kanceláře Krajského úřadu Zlínského kraje z hlediska realizovaných projektů, organizační struktury, metodologie projektového řízení, technické podpory projektových týmů, vzdělávání a rozvoje pracovníků, finančního zajištění projektů a nedostatků řízení projektů. V rámci analytické části bylo dále provedeno dotazníkové šetření s cílem zjistit osobní pohled

vedoucích pracovníků a projektových manažerů na současný stav řízení projektů a fungování projektové kanceláře na Krajském úřadu Zlínského kraje.

Na základě zjištěných výsledků analýz a jejich posouzení s teoretickými východisky této práce jsou formulovány návrhy doporučení pro další možnosti využití projektové kanceláře, a tím zefektivnění řízení projektů na Krajském úřadu Zlínského kraje.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem bakalářské práce je analýza současného stavu řízení projektů a fungování projektové kanceláře na Krajském úřadu Zlínského kraje, a následně navrhnout doporučení pro další možnosti využití této projektové kanceláře, které by vedly k efektivnímu řízení projektů. Ke splnění hlavního cíle je zapotřebí splnit několik dílčích cílů.

Prvním dílčím cílem je zpracování teoretických poznatků projektového řízení a projektové kanceláře. Splnění tohoto cíle bude zajištěno prostudováním knižních a elektronických zdrojů v literární rešerši.

Dalším dílčím cílem je analyzovat řízení projektů a fungování projektové kanceláře na Krajském úřadu Zlínského kraje. Ke splnění tohoto cíle bude použita metoda vlastního šetření.

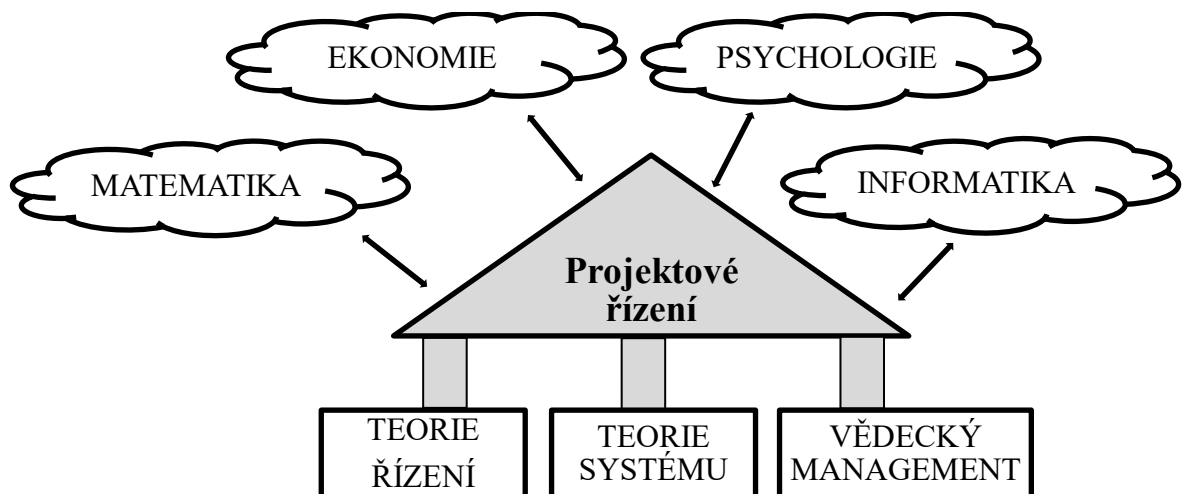
Posledním dílčím cílem je provést hodnocení současného stavu řízení projektů a fungování projektové kanceláře na Krajském úřadu Zlínského kraje z pohledu vedoucích pracovníků a projektových manažerů. Ke splnění cíle bude zvolena metoda dotazníkového šetření. Zpracování výsledků dotazníkového šetření bude provedeno v Microsoft Excel.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ

Projektové řízení je oblastí managementu, která popisuje dosavadní zkušenosti, přístupy a metody řízení projektů. V současné době se stává efektivním nástrojem pro realizaci potřebných změn organizací. (Doležal, 2016, s. 14-16)

Základy projektového řízení vychází z nejrůznějších teorií minulého století. Patří mezi ně teorie vědeckého managementu, teorie řízení a teorie systému. Projektové řízení využívá nejrůznějších nástrojů i z dalších vědních disciplín jako například matematika, ekonomie, psychologie nebo výpočetní technika a programování. Tyto základy projektové řízení znázorňuje obrázek 1. (Skalický, Jermář a Svoboda, 2010, s. 19)



Obrázek 1 Základy projektového řízení (zdroj: Skalický, Jermář a Svoboda, 2010, s. 19)

Definice projektového řízení je přitom mnoho a každá z definic nabízí specifický pohled na tuto oblast managementu. Obecně platí, že projekty jsou časově ohraničené (začátek a konec), mají stanovený konkrétní cíl a využívají omezených zdrojů pro jejich realizaci.

Svozilová (2016, s. 17-18) definuje projektové řízení jako vynaložené úsilí k přeměně zdrojů na nový produkt, kterým bude dosaženo stanovených cílů. Zdůrazňuje tím především odlišnost projektového řízení od jiných forem řízení, a to v dočasnosti a množství přidělených zdrojů.

Křivánek (2019, s. 12-15) rozšiřuje tradiční pojetí projektového řízení o dynamický přístup k řízení. Projektové řízení vnímá jako umění pružné reakce na vzniklé události v průběhu realizace projektu. Zvláštní pozornost při svých úvahách věnuje simulovaným situacím vývoje projektu v čase a dosahování co nejlepších možných výsledků projektu za použití systémového a dynamického řízení projektů.

## 1.1 Projektové řízení jako strategie řízení organizace

Výše popsané definice projektového řízení ve vztahu k projektu jsou jedním ze dvou rozměrů projektového řízení. V širším kontextu podle Dvořáka (2008, s. 12) zasahuje projektové řízení do oblasti řízení organizace. Filozofii projektového přístupu pro řízení organizace popisuje Doležal (2016, s. 36) jako systém, který spočívá v horizontálním řízení veškerých činností, které zároveň horizontálně prochází organizační strukturou organizace. Řízení procesů probíhá prostřednictvím projektových týmů a tím posiluje vzájemnou komunikaci organizačních jednotek v organizaci. Oproti tradičním systémům řízení dochází ke zvýšení flexibility organizace vůči vnějším vlivům okolí, umožňuje organizaci realizovat komplexnější akce a zvyšuje pravděpodobnost dosahování stanovených cílů. Stále populárnějším modelem projektového řízení v organizaci je systém řízení projektů, programů a portfolií (systém PPP). Jednotlivé části tohoto komplexního systému jsou popsány v následujících kapitolách.

## 1.2 Zavedení projektového řízení v organizaci

Zavedení projektového řízení v organizaci zahrnuje:

- **vytvoření podmínek pro zavedení** – důležitá je především podpora ze strany vrcholového managementu. V souvislosti s podporou vrcholového managementu dochází ke strategickému rozhodnutí o implementaci projektového řízení pro řízení změn a naplňování strategických cílů organizace. Navazujícím krokem je formulace a zpracování konceptu pro zavedení projektového řízení. Mimo jiné je součástí konceptu návrh organizační struktury zahrnující projektové řízení, která bude navazovat na trvalou organizační strukturu. Koncept dále specifikuje vznik oddělení pro řízení projektů nebo projektové kanceláře, plán personálního zajištění, systém hodnocení a odměňování pracovníků.
- **zavedení metodik pro řízení projektů** – s ohledem na charakter organizace, zejména v jakém odvětví organizace působí a jaké projekty plánuje realizovat po zavedení projektového řízení, probíhá výběr vhodných metodik a standardů pro řízení projektů,
- **zavedení podpůrných nástrojů** – v návaznosti na zvolené metodiky zajistí organizace technickou podporu pro řízení projektů. Zejména softwarových

nástrojů, které usnadní operativní řízení projektů spojené s plánováním a sledováním projektů,

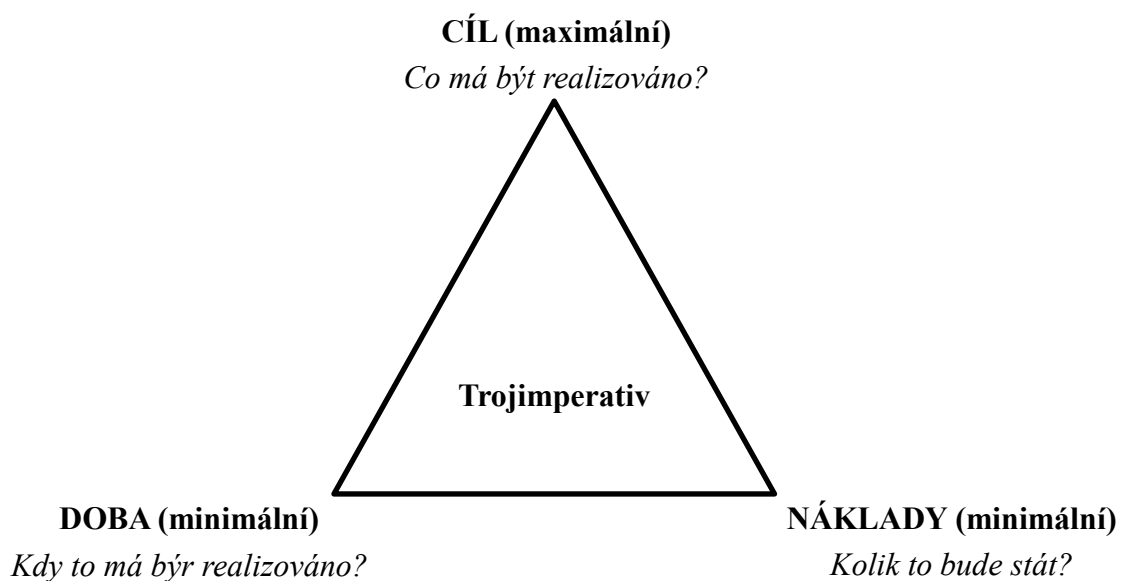
- **aktualizace metodik a nástrojů** – v neposlední řadě bude úkolem průběžně sledovat, nakolik jsou zvolené metodiky a nástroj stále efektivní a zda nevyžadují aktualizaci v souladu se světovými standardy a trendy projektového řízení. (Dvořák, 2008, s. 10-13)

## 2 ŘÍZENÍ PROJEKTŮ

Řízení projektů souvisí s realizací projektových činností, kterými organizace dosáhne plánovaných cílů a změn. (Doležal, Máchal a Lacko, 2009, s. 219)

### 2.1 Trojimperativ projektu

Trojimperativ tvoří vzájemně provázaný vztah tří parametrů, které jsou východiskem při rozhodování o realizaci projektu. Tyto parametry společně tvoří představu o tom, co má být realizováno, kdy to má být realizováno a kolik to bude stát. Snahou organizace je maximalizovat cíl při minimalizaci nákladů a doby trvání projektu. Změna jednoho parametru ovlivňuje do určité míry změnu některého z ostatních parametrů. V důsledku toho dochází k hledání vhodného kompromisu vztahu parametrů, a to jak na začátku projektu, tak případně v průběhu realizace. Trojimperativ je typicky znázorněn trojúhelníkem, jak ukazuje obrázek 2. (Doskočil, 2013, s. 15)

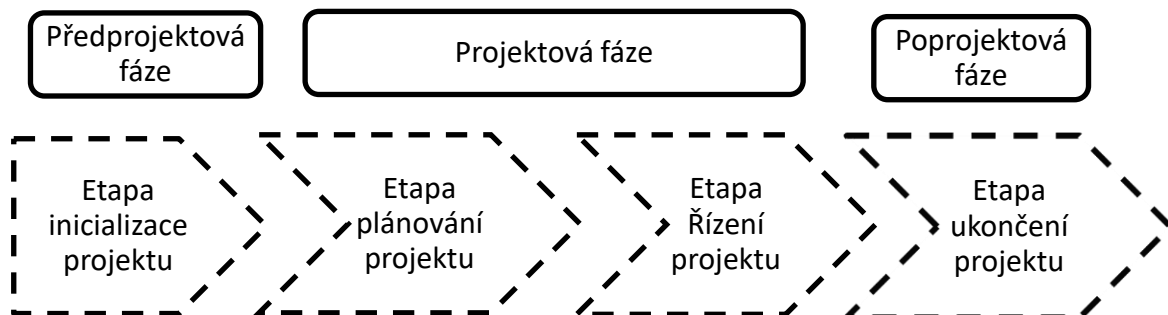


Obrázek 2 Trojimperativ projektu (vlastní zpracování, zdroj: Doskočil, 2013, s. 15)

### 2.2 Životní cyklus projektu

S realizací projektu je spojena celá řada činností, které je nutné pečlivě rozplánovat tak, aby logicky navazovaly v průběhu času. K tomu poslouží rozdělení projektových prací podle jednotlivých fází projektu, tzv. životního cyklu. Obecně lze životní cyklus rozdělit do tří základních fází, které jsou znázorněny na obrázku 3.





Obrázek 3 Životní cyklus projektu (vlastní zpracování, zdroj: Doskočil, 2013, s. 16)

**Předprojektová fáze** je obdobím příprav projektu zahrnující zpracování strategických úvah, analýz a studií na provedení projektu. (Doležal, 2016, s. 54-57)

**Projektová fáze** je fází plánování činností, stanovení výstupů a následné realizace projektu. V závislosti na typu projektu se pro tento účel používá realizačních etap znázorněných v obrázku. Etapy se nepřekrývají a každá z nich přesně vymezuje spolu související činnosti. Fáze je následně ukončena dodáním některých výstupů nebo klíčových komponent. (Doležal, 2016, s. 57)

**Poprojektová fáze** začíná po ukončení realizace projektu. Jedná se o období, ve kterém se projekt vyhodnocuje z hlediska dodaných výstupů a nastavených kritérií určujících jeho úspěšnost. Projektový manažer pověřený hodnocením projektu obvykle zpracuje závěrečnou zprávu projektu, která podává zpětnou vazbu pro zlepšení budoucích projektů. (Doležal, 2016, s. 58-62)

Máchal, Kopečková a Presová (2015, s. 104-106) podotýkají, že každá organizace by si měla životní cyklus přizpůsobit podle charakteru projektu, požadavků organizace a odvětví, ve kterém provozuje činnost. Životní cyklus projektu se může lišit počtem i strukturou fází. Projekty s malým počtem výstupů a nenáročnými požadavky na zdroje je možné realizovat jednofázově. Naopak rozdělení projektu na více fází je doporučeno například u velkých (infrastrukturálních) projektů.

### 2.3 Zájmové skupiny projektu

Zájmové skupiny, také nazývané jako zainteresované strany, jsou jednotlivci, subjekty nebo organizace, kteří se aktivně podílí na projektu. Tito účastníci projektu mají různou

úroveň odpovědnosti a rozhodovací pravomoci vůči projektu, nebo mohou svým zájmem ovlivnit průběh a výsledek projektu. (Svozilová, 2016, s. 25)

Mezi základní zájmové skupiny patří:

- **sponzor projektu** – je poskytovatelem finančních zdrojů projektu, zastupuje vlastníka projektu,
- **zákazník projektu** – je budoucím uživatelem výstupů projektu, zadává realizaci projektu,
- **projektový tým** – podílí se přímo na plánování a realizaci projektu, zodpovídají za dodání výstupů. (Doležal a Krátký, 2017, s. 18-19)

Existuje celá řada dalších skupin, jejichž počet se bude odvíjet v závislosti na charakteru projektu a konkrétní organizaci. Výše popsané skupiny jsou základním výčtem typickými pro běžné projekty. Mezi další zájmové skupiny mohou patřit instituce veřejné správy, politici nebo například subdodavatelé částí projektu. (Svozilová, 2016, s. 26-27)

### 3 ŘÍZENÍ PROGRAMŮ

Projekty je možné seskupovat do programů, které vznikají pro potřeby naplnění určitého strategického cíle. Do programu se integruje několik podobných projektů, které budou společně realizovat potřebné výstupy pro dosažení tohoto cíle. Projekty i programy jsou časově ohraničené a jejich ukončení je podmíněno splněním strategického cíle. (Skalický, Jermář a Svoboda, 2010, s. 58)

Životní cyklus programů je podobný jako u projektů. Odlišností je dlouhodobý horizont, na který se program sestavuje. V rámci programu je možno měnit skladbu projektů a manažer programu by měl počítat s průběžnou aktualizací a dopracováním tohoto portfolia projektů. Tato relativní svoboda řízení programu je podle literatury způsobena okolím organizace, resp. vlivy, které na ni působí. To umožňuje portfolio projektů nejen měnit, ale případně i rušit. Příkladem vlivů mohou být legislativní změny, vznik dotačních zdrojů v oblasti zasahující program aj. (Dvořák a Mareček, 2017, s. 103-107)

#### 3.1 Programový manažer

Vzhledem k rozsahu programu bývá řízením pověřen programový manažer. Skalický, Jermář a Svoboda (2010, s. 62-63) popisují programového manažera jako klíčovou osobu v naplňování cílů programu. Jeho hlavním úkolem je zajistit soulad cílů programu se strategickými cíli organizace. Kromě toho koordinuje všechny fáze programu, rozhoduje o konceptu projektů v programu, nastavuje kritéria přidělování zdrojů projektům, posuzuje proveditelnost veškerých aktivit programu, vede projektový tým a usiluje o rozvoj jejich dovedností a kompetencí. Veškeré projekty řídí prostřednictvím projektových manažerů.

#### 3.2 Programová kancelář

Pro potřeby programového řízení může být zřízena programová kancelář, která poskytuje součinnost programovému manažerovi. Programová kancelář poskytuje programovému manažerovi informace o ekonomické situaci programu, hledá dostupnost zdrojů mimo program, pomáhá s administrací projektů, řídí vztahy se zákazníky a dodavateli, zajišťuje používání shodných nástrojů řízení projektů. (Skalický, Jermář a Svoboda, 2010, s. 63)

## 4 ŘÍZENÍ PORTFOLIA

Projekty a programy je taky možné seskupovat do portfolií s cílem maximalizovat jejich přínosy k naplnění strategických cílů, přičemž samy nemusí být seskupeny na základě podobnosti cílů. Výběr projektů a programů do portfolia probíhá s přihlédnutím k jejich náročnosti na zdroje, stanovených priorit a rizik portfolia. Portfolia mohou působit napříč celou organizací nebo specificky na některém z úseků. (Skalický, Jermář a Svoboda, 2010, s. 58)

Fotr a Souček (2015, s. 36-51) dodávají, že řízení portfolia vždy vychází z dobře nastavené firemní strategie. Popisují vzájemnou vazbu projektů a strategie, kdy realizované projekty a programy přispívají k dosažení strategických cílů. Zároveň lze upravovat samotnou strategii v případě, že projekty a programy překračují nebo nedostatečně naplňují stanovené cíle.

Pro řízení portfolia je signifikantní možnost libovolného třídění a určování priorit jednotlivých projektů a programů. Podle Doležala (2016, s. 24) je možné třídit projekty a programy například podle typu projektů, příslušnosti k organizačním jednotkám nebo podle diskutovaných témat organizace. Na základě priorit jednotlivých projektů a programů dochází následně k přidělování zdrojů portfolia. Aby se věci realizovaly správně, doporučuje autor neubírat zdroje nejpřínosnějším projektům a programům na úkor méně přínosnějších. Ty totiž reprezentují zájmy a směřování celé organizace.

Oproti projektům a programům nemá portfolio pevně stanovený začátek a konec. Proto dochází v pravidelných intervalech ke změnám struktury portfolia. (Skalický, Jermář a Svoboda, 2010, s. 59)

Tyto změny ve struktuře portfolií probíhají na základě:

- **monitorování jednotlivých projektů** – zahrnuje sběr, ukládání a reportování informací o projektech,
- **vyhodnocování projektů** – je založeno na hodnocení indikátorů výkonnosti a vyhodnocování změn vnějšího i vnitřního prostředí, které mohou mít vliv na změny firemní strategie,
- **korekce portfolia projektů** – rozhodnutí o pokračování a ukončení některých projektů, změně parametrů projektů, zařazení nových projektů. (Fotr a Souček, 2015, s. 220-227)

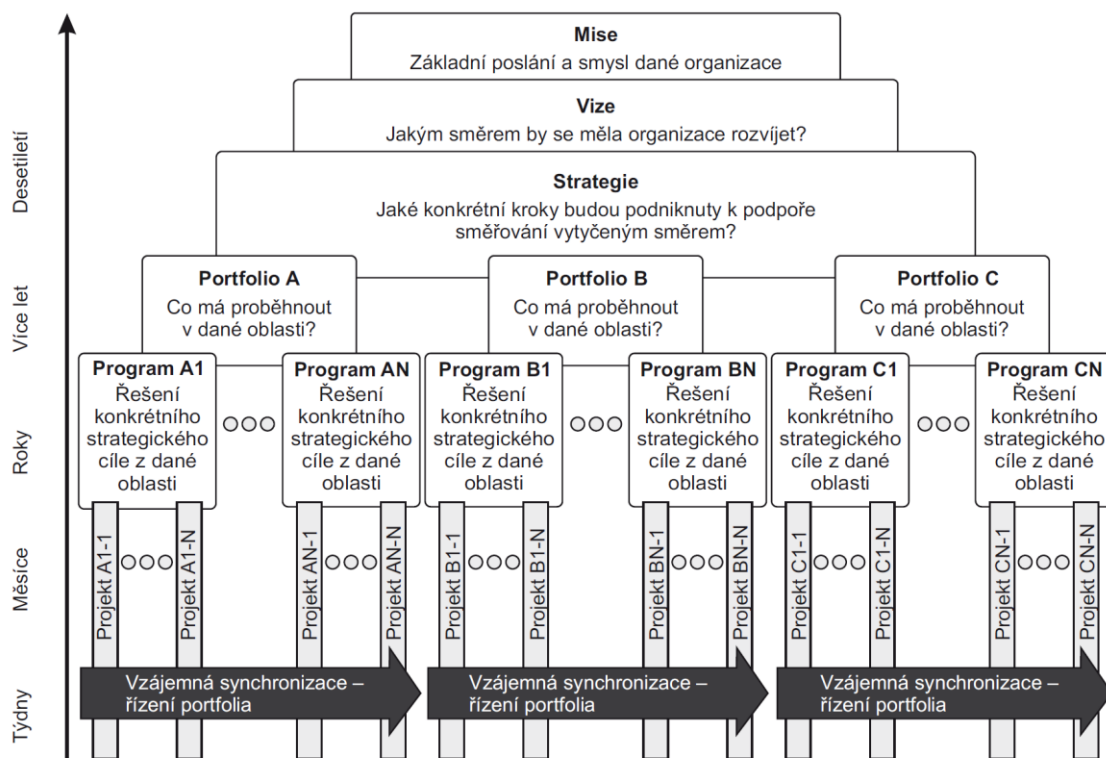
## 4.1 Portfolio manažer

Řízením portfolia je pověřen portfolio manažer. Jeho úkolem je usilovat o propojení projektů a programů se strategickými cíli, nastavovat a měnit priority jednotlivých projektů, přiřazovat zdroje projektům a programům, poskytovat informace vrcholovému managementu o důležitých záležitostech portfolia, koordinovat a vyhodnocovat průběh všech fází jednotlivých projektů. (Skalický, Jermář a Svoboda, 2010, s. 63-64)

Doležal (2016, s. 332-333) spatřuje v portfolio manažerovi osobu, která strategii musí rozumět a maximalizovat její dosahování. Portfolio manažer musí mít kromě obecných dovedností manažera také specifické dovednosti z oblasti strategického řízení, portfolio analýzy a metod řízení portfolia. Aby mohl reálně naplňovat strategické cíle, měl by se účastnit procesu tvorby strategie a hrát klíčovou roli při vytváření strategického plánu.

## 5 PROVÁZANOST ŘÍZENÍ PROJEKTU, PROGRAMU A PORTFOLIA

Výše popsané oblasti projektového řízení projektů, programů a portfolií (dále PPP) společně tvoří ucelený a propojený systém. V případě, kdy se organizace zabývá některou z oblastí PPP systému, měla by uvažovat v kontextu všech tří oblastí. Organizace, která má definovanou pouze některou z částí PPP systému, přichází do stavu, kdy zbylé dvě části fungují jako nedostatečně definovaný a vzájemně neprovázaný subsystém. Následkem je stagnace celého systému. Komplexitu a vzájemnou provázanost oblastí projektu, programu a portfolia znázorňuje obrázek 4. (Doležal, 2016, s. 24-37)



Obrázek 4 Provázanost PPP systému (zdroj: Doležal, 2016, s. 26)

Z obrázku vyplývá, že v případě dobře nastaveného a provázaného systému všech tří částí se jedná o nástroj, který smysluplně a efektivně realizuje celkovou strategii organizace prostřednictvím plnění konkrétních strategických cílů. Zároveň je systémem rozvoje celé organizace, protože jeho rozsah činností a působnost pokrývají všechny úrovně organizační struktury. Samotná kvalita PPP systému se odvíjí především od toho, do jaké míry je mu věnována pozornost ze strany vrcholového managementu jakožto nositel strategie a změn v organizaci. (Doležal, 2016, s. 37)

## 6 PROJEKTOVÁ KANCELÁŘ

V přechodných kapitolách byly popsány nástroje, se kterými se v průběhu narůstajícího počtu projektů v organizaci setká většina manažerů, soukromého i veřejného sektoru. Dalším nástrojem maximalizující efektivnost projektů je projektová kancelář.

Vznik projektové kanceláře úzce souvisí s okamžikem, kdy organizace uvažuje o možnostech rozvoje konceptu portfolií a zefektivnění koordinace všech projektů. V té chvíli si počet realizovaných projektů vyžaduje, aby se veškeré projektové činnosti soustředily do jedné organizační jednotky, ze které bude možné centrálně plánovat, řídit a vyhodnocovat projekty. Spolu s tím, aby došlo k částečné standardizaci procesů řízení projektů. Tato vymezená organizační jednotka může mít podobu administrativního nebo virtuálního oddělení. (Dvořák a Mareček, 2017, s. 145)

### 6.1 Modely projektové kanceláře

Existuje několik modelů projektové kanceláře, které se liší rozsahem funkcí a činností. Organizace si vybírají jeden nebo kombinaci více modelů, který by naplňoval jejich firemní a strategické cíle. PMI (2017, 48) rozlišuje:

- **podpůrnou projektovou kancelář** – má roli poradce a zaměřuje se na podporu projektových manažerů a týmů prostřednictvím školení, poskytování dokumentů a přístupu k informacím z předešlých projektů,
- **kontrolní projektovou kancelář** – má roli auditora, který kontroluje dodržování nastavených metodik projektového řízení a jednotných formulářů,
- **řídící projektovou kancelář** – přímo se podílí na řízení projektů a je odpovědná za jejich realizaci. (PMI, 2017, s 48)

### 6.2 Funkce projektové kanceláře

Základní funkce projektové kanceláře jsou:

- **praktické řízení** – organizace finančních, lidských a jiných zdrojů k dosažení stanovených cílů,
- **infrastruktura řízení** – nastavení struktury projektové kanceláře a rozdělení kompetencí pracovníkům na všech úrovních projektové kanceláře,

- **integrace zdrojů** – projektová kancelář řídí požadované zdroje projektů a odstraňuje tak do značné míry překážky při vyjednávání o zdrojích s vrcholovým managementem organizace,
- **technická podpora řízení projektů** – zajištění moderních technologií pro efektivní řízení projektů,
- **přístup k organizaci** – projektová kancelář vymezuje odpovědnosti a kompetence projektových manažerů a úlohu projektové kanceláře vůči ostatním organizačním jednotkám. (Taylor, 2007, s. 141-142)

### 6.3 Činnosti projektové kanceláře

Množství činností delegovaných organizací na projektovou kancelář závisí především na tom, jak byla vymezena projektová kancelář v organizační struktuře, resp. jaký model projektové kanceláře organizace zavedla, jaké má funkce a kompetence.

Mezi nejčastější činnosti patří:

- **metodologie projektového řízení** – jedná se o jednu z nejdůležitějších činností projektové kanceláře. Projektová kancelář připravuje a průběžně aktualizuje interní směrnice a šablony dokumentů, podle kterých pracovníci postupují při realizaci projektů. Metodologie může být převzatá od jiných organizací, postavená na světových standardech projektového řízení nebo vlastní. Pro výběr nebo vypracování vhodné metodologie je důležité nejdříve provést analýzu současného stavu řízení projektů v organizaci, která zjistí případné nedostatky v řízení projektů. Tyto zjištěné nedostatky poslouží pro zavedení efektivnějších postupů,
- **řízení projektů a portfolií projektů** – projektová kancelář se na řízení projektů a portfolií projektů podílí buďto jako poradní organizační jednotka, která poskytuje projektovým manažerům odbornou pomoc v podobě konzultací a společně dohlíží na průběh projektů, nebo jako centralizovaná organizační jednotka podílející se přímo na přípravě, realizaci a kontrole projektů a portfolií. Projektová kancelář tak nese odpovědnost za výběr projektů a sestavování portfolia projektů, které budou podporovat strategii organizace. Projektoví manažeři jsou v případě centralizované projektové kanceláře její součástí a jsou přiřazováni ke konkrétním projektům,
- **řízení zdrojů** – tato činnost je významná pro centralizovanou projektovou kancelář. Projektová kancelář řídí a přiděluje zdroje projektům, čímž ulehčuje práci projektovým manažerům, kteří tak vyjednávají o zdrojích přímo s vedením



projektové kanceláře, nikoli s řídicím pracovníkem jako v případě neexistence projektové kanceláře nebo podpůrné projektové kanceláře,

- **nástroje projektového řízení** – další z nejdůležitějších činností projektové kanceláře je poskytování nástrojů projektovým manažerům. Projektová kancelář vyhledává vhodné nástroje, které by zvýšily efektivitu řízení projektů v organizaci. Podstatným úkolem je průběžná aktualizace nástrojů, které již nedostačují požadavkům organizace. Naopak je vhodné zachovat nástroje, které jsou stále účinné pro řízení projektů. Příkladem nástrojů mohou být softwarové nástroje,
- **vzdělávání a rozvoj pracovníků projektové kanceláře** – projektová kancelář zajišťuje vzdělávání a rozvoj projektových týmů formou kurzů, školení, programů, vzájemné výměně zkušeností. Projektová kancelář pomáhá s výběrem jednotlivých forem vzdělávání podle individuálních požadavků projektových manažerů. Dále podporuje možnosti získání profesních certifikací, které zvyšují kompetence členů projektového týmu. Všechny tyto vzdělávací aktivity se zaměřují na rozvoj odborných znalostí v oblasti projektového řízení, ale i na rozvoj potřebných osobnostních vlastností, zejména měkkých dovedností. Mezi ně patří komunikace, organizační schopnosti, vůdčí vlastnosti, týmová spolupráce a další dovednosti, které jsou potřebné pro výkon práce projektového manažera,
- **posuzování a audit projektů** – projektová kancelář soustavně posuzuje projekty z hlediska jejich zdravotního stavu, organizačních a dalších požadavků projektů. V rámci posuzování projektů také provádí jejich kontrolu. Kontrolou se například sledují časové a finanční odchylky v průběhu projektu. Nezdravý projekt, který se odchyluje od původního stavu je následně přepracován do podoby, ve které je možné dosáhnout co možná nejlepšího výsledku vzhledem k současnému stavu projektu. Projektová kancelář pro případy přepracování projektů může sestavit projektový tým zkušených manažerů, kteří se současně zabývají i řízením jiných projektů. Postavení projektové kanceláře v roli auditora je významné kvůli znalosti prostředí organizace a tím schopnosti projektové kanceláře zajistit účelnost auditu. Zároveň se částečně odbourává stres členů projektového týmu z auditu, když ví, že audit provádí zaměstnanci ze stejné organizace,
- **vztahy se zákazníky** – v případě centralizované projektové kanceláře je zajišťováním komunikace se zákazníky projektů pověřen přímo projektový manažer nebo jiný kompetentní pracovník v projektové kanceláři. V mnoha

organizacích stále probíhá komunikace skrze jiné organizační jednotky, které dále předávají informace až k projektovým manažerům. To může negativně ovlivnit kvalitu komunikace, důvěryhodnost informací a prodlužuje se tím časová doba komunikace,

- **řízení ukazatelů** – ukazatelé jsou významné především proto, že pomáhají zlepšovat postupy pro řízení projektů a rozvoj organizace. Projektová kancelář může v případě její odpovědnosti za měření a sledování ukazatelů usnadnit práci projektovým manažerům s identifikováním a shromažďováním specifických údajů o změnách v projektu, časových a finančních plánech projektů, různých analýz okolí projektu,
- **dodavatelско-odběratelské vztahy** – je běžné, že za řízení těchto vztahů je odpovědný projektový manažer jakožto koordinátor projektu. U velkých projektů může být tato činnost svěřena osobě, která je specialistou na danou oblast. Pokud v organizaci funguje podpůrná projektová kancelář, je její činností poskytovat potřebné informace a pomoc odpovědné osobě za řízení dodavatelско-odběratelských vztahů. U centralizované projektové kanceláře se řízení dodavatelско-odběratelských vztahů stává jejich činností. Projektová kancelář pověří řízením projektový tým nebo může mít specialistu. Zároveň mohou být pověřeni řízením těchto vztahů u více projektů. Při řízení se například sleduje včasné dodání výstupů nebo prodlevy v dodávkách,
- **formování týmů** – činností projektové kanceláře je formovat projektové týmy pro konkrétní projekty. Tím přebírá tuto činnost od projektových manažerů, kteří jsou tímto pověřeni v organizacích bez projektové kanceláře. Při vyjednávání s řídicími pracovníky má v této pozici projektová kancelář přesnější informace o požadavcích konkrétních projektů a volných personálních kapacitách pro zajištění odbornosti projektového týmu konkrétního projektu,
- **podpora služeb a zařízení** – součástí kontraktu projektů je často zajištění určitých služeb a zařízení pro projekt, které jsou mimo jiné zahrnuty ve finančním plánu projektu. V průběhu projektu však může dojít k situacím, kdy bude nutné zajistit více služeb a zařízení. Projektová kancelář má při vyjednávání s řídicími pracovníky o další alokaci zdrojů pro projekty lepší postavení než jednotliví projektoví manažeři,

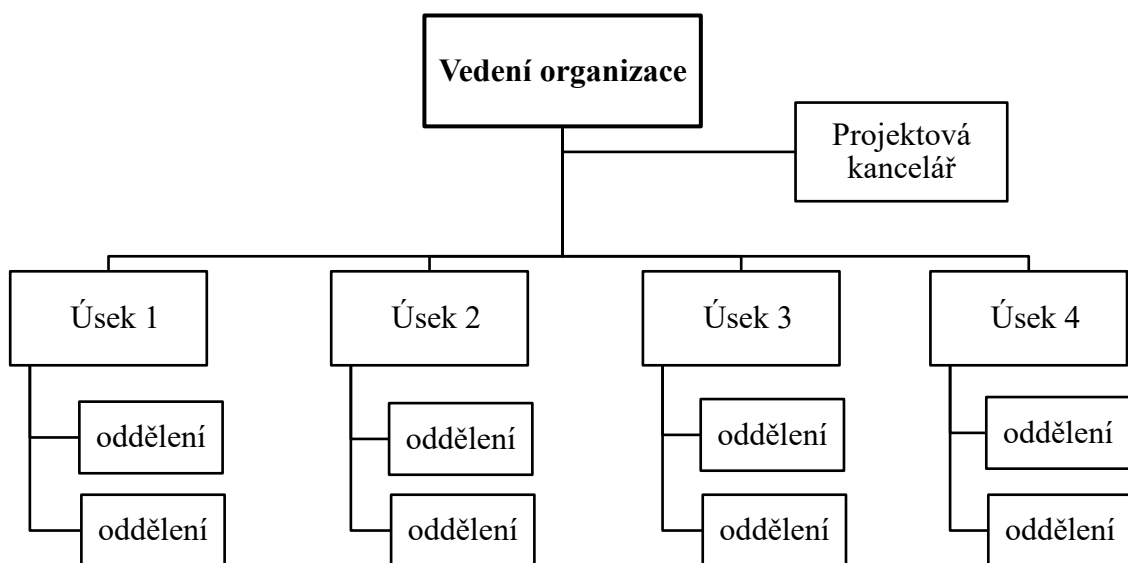
- **výkon organizace** – výběr vhodných projektů, které by podporovaly strategické cíle a zvyšovaly výkon organizace je procesem, který si žádá pečlivě monitorovat a zvažovat záměry a realizovatelnost projektů. Pro tyto účely je projektová kancelář více než vhodná. Odpovědnost projektové kanceláře za dohled nad projekty organizace přináší úspěch v tom, že centralizovaný způsob prostřednictvím projektové kanceláře umožňuje sledovat a monitorovat stav projektů v reálném čase. To přináší možnost flexibilně reagovat na případné změny ve strategii organizace v důsledku stále měnícího se trhu. (Taylor, 2007, s. 142-144)

#### 6.4 Zavedení projektové kanceláře

Pod pojmem zavedení projektové kanceláře si lze představit její začlenění do trvalé organizační struktury. Tento proces determinují přesně definované vztahy a vazby, na kterých má projektová kancelář koexistovat s trvalou organizační strukturou.

Vztahy a vazby popisují smysl a zaměření projektové kanceláře, kompetence projektové kanceláře vůči ostatním organizačním jednotkám, vymezené funkce a činnosti projektové kanceláře. Následně je možné vypracovat koncept, který konkretizuje způsob začlenění projektové kanceláře do trvalé organizační struktury. (Organizační struktura, ©2011-2016)

Základní možností zavedení projektové kanceláře může být její začlenění do **liniově štábní organizační struktury** (obr. 5).

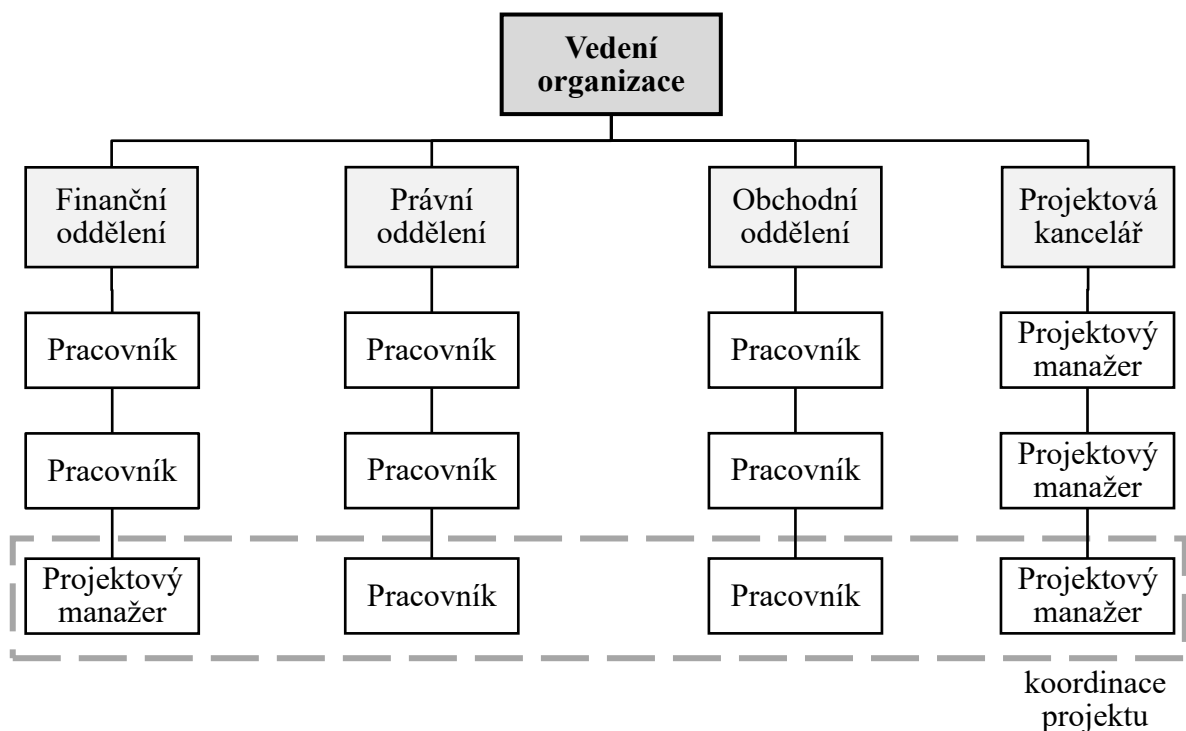


Obrázek 5 Návrh zavedení projektové kanceláře do liniově štábní organizační struktury (vlastní zpracování, zdroj: Veber, 2009, s. 228)

Tato organizační struktura je tvořena dvěma základními složkami – linií a štábní. Vedení organizace zastupuje linií složku struktury, která je nadřizena všem pracovníkům útvarů i štábu. Štábní složka, která se podílí na řízení zprostředkovaně bez rozhodovacího práva je zastoupena projektovou kanceláří. (Veber, 2009, s. 228)

V tomto případě je náplní projektové kanceláře zajišťovat komunikaci mezi úseky v průběhu realizace projektů, poskytovat odbornou pomoc projektovým manažerům ohledně zvolených nástrojů a postupů v průběhu realizace projektů.

Další variantou je začlenění projektové kanceláře do **maticové organizační struktury** (obr. 6).

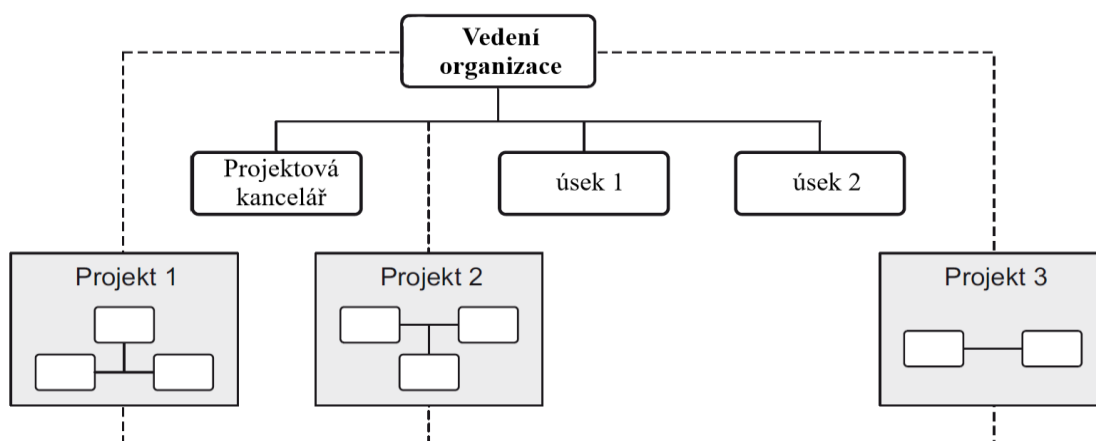


Obrázek 6 Návrh zavedení projektové kanceláře do maticové organizační struktury (vlastní zpracování, zdroj: Máchal, Kopečková a Presová, 2015, s. 111)

U maticové organizační struktury je tvořen tým z vybraných pracovníků různých oddělení, kteří společně pracují na rozsáhlejších projektech. Rozhodovací pravomoci jsou obvykle rozděleny mezi projektové manažery projektové kanceláře a ostatních oddělení. Členové projektového týmu pracují společně na jednom pracovišti (projektová kancelář) nebo samostatně ze svých oddělení, na kterých plní běžné i projektové činnosti. Možná je i kombinace obou variant. (Doležal, 2016, s. 48-49)

Projektová kancelář zde zastupuje roli koordinátora projektů. Zajišťuje rozdělování zdrojů, tvorbu projektové dokumentace, přípravu podkladů pro vedení organizace, provádí kontrolu a vyhodnocování projektů, poskytuje odbornou pomoc projektovému týmu.

Třetí možností je začlenění projektové kanceláře do **síťové organizační struktury** (obr. 7).



Obrázek 7 Návrh zavedení projektové kanceláře do síťové organizační struktury (vlastní zpracování, zdroj: Doležal, 2016, s. 50)

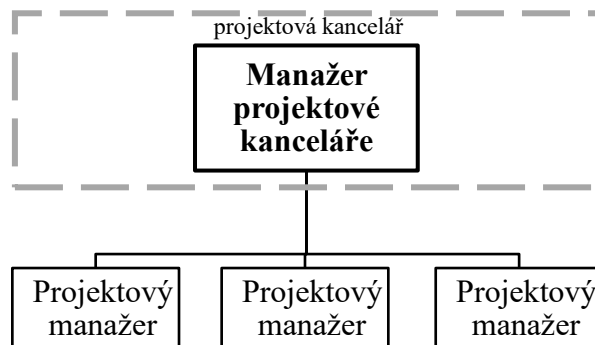
Síťová organizační struktura je tvořena vztahy mezi jednotlivými projekty a kmenovou organizací. Náplní projektové kanceláře je řízení sítě projektů, určování jejich priorit, alokování zdrojů, zajišťovat efektivní komunikaci, motivování pracovníků. (Doležal, Máchal a Lacko, 2009, s. 425)

## 6.5 Organizační struktura projektové kanceláře

Jak bylo popsáno v kapitole 6.4, zavedení projektové kanceláře je podmíněno definováním vztahů a vazeb projektové kanceláře vůči trvalé organizační struktuře. Kromě toho je vhodné popsat samotné fungování projektové kanceláře, resp. její organizační strukturu. S tím souvisí vymezení rolí, kompetencí a odpovědnosti jednotlivých pracovníků projektové kanceláře. Cílem je přizpůsobit organizační strukturu projektové kanceláře, která bude respektovat současné uspořádání organizace. Podle složitosti vztahů a vazeb popisujících fungování projektové kanceláře rozlišuje Taylor (2007. s. 149) pět stupňů projektové kanceláře.

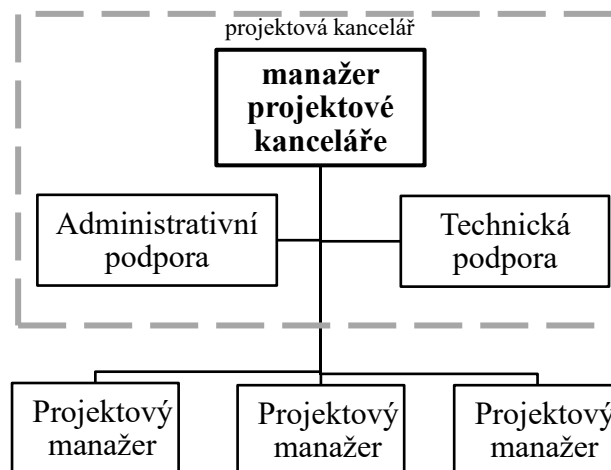
**První stupeň projektové kanceláře** je nejzákladnějším stupněm, který lze začlenit v podstatě kamkoliv ve většině organizačních struktur. V organizaci je součástí některého z

úseků. Projektová kancelář je vedena jedním vedoucím projektovým manažerem, který zastává roli poradce ostatních projektových manažerů v oblasti zvolených postupů a nástrojů. Strukturu prvního stupně projektové kanceláře znázorňuje obrázek 8. (Taylor, 2007, s. 149-150)



Obrázek 8 První stupeň projektové kanceláře (vlastní zpracování, zdroj: Taylor, 2007, s. 150)

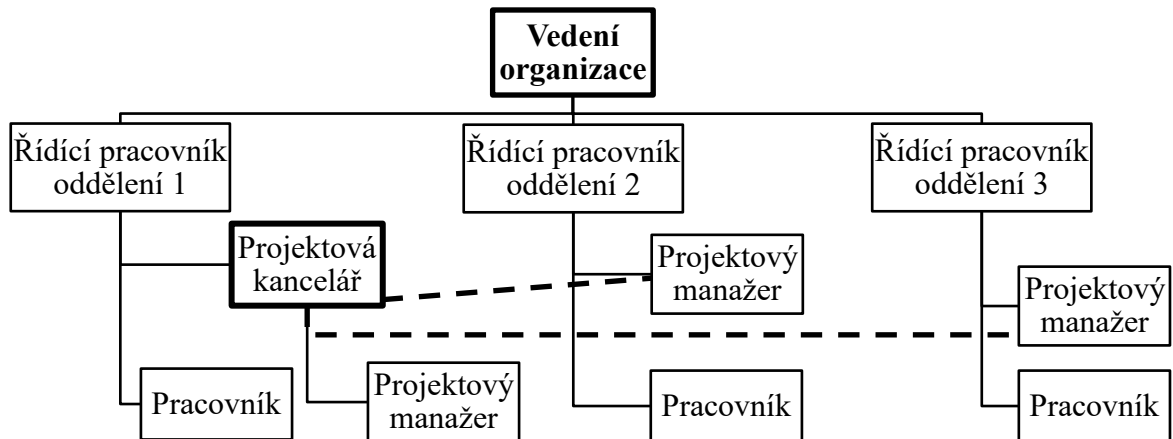
**Druhý stupeň je základní projektovou kanceláří,** která se kromě podpory projektových manažerů navíc zaměřuje na přímou podporu řízení projektů. Projektová kancelář je vedena vedoucím projektovým manažerem, který má pod sebou několik projektových manažerů, případně i dalších pracovníků na částečné úvazky. Ti se podílí na řízení projektů prostřednictvím dílčích úkolů, jako je administrace nebo kontrola projektů. Obrázek 9 názorně zobrazuje druhý stupeň struktury projektové kanceláře. (Taylor, 2007, s. 150-151)



Obrázek 9 Druhý stupeň projektové kanceláře (vlastní zpracování, zdroj: Taylor, 2007, s. 151)

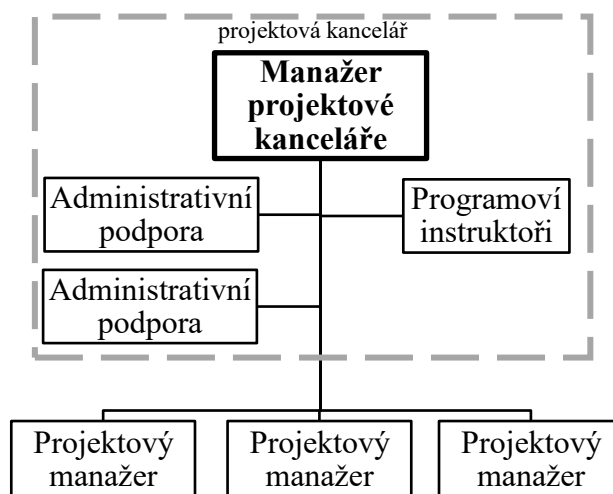
Základní projektová kancelář je v organizaci podřízena řídicímu pracovníkovi některé z organizačních jednotek organizace. Jeho úkolem je zajišťovat zdroje projektové kanceláře,

vystupuje a vyjednává jejím jménem při jednáních s řídicími pracovníky jiných organizačních jednotek. Obrázek 10 znázorňuje, jak funguje druhý stupeň v organizační struktuře.



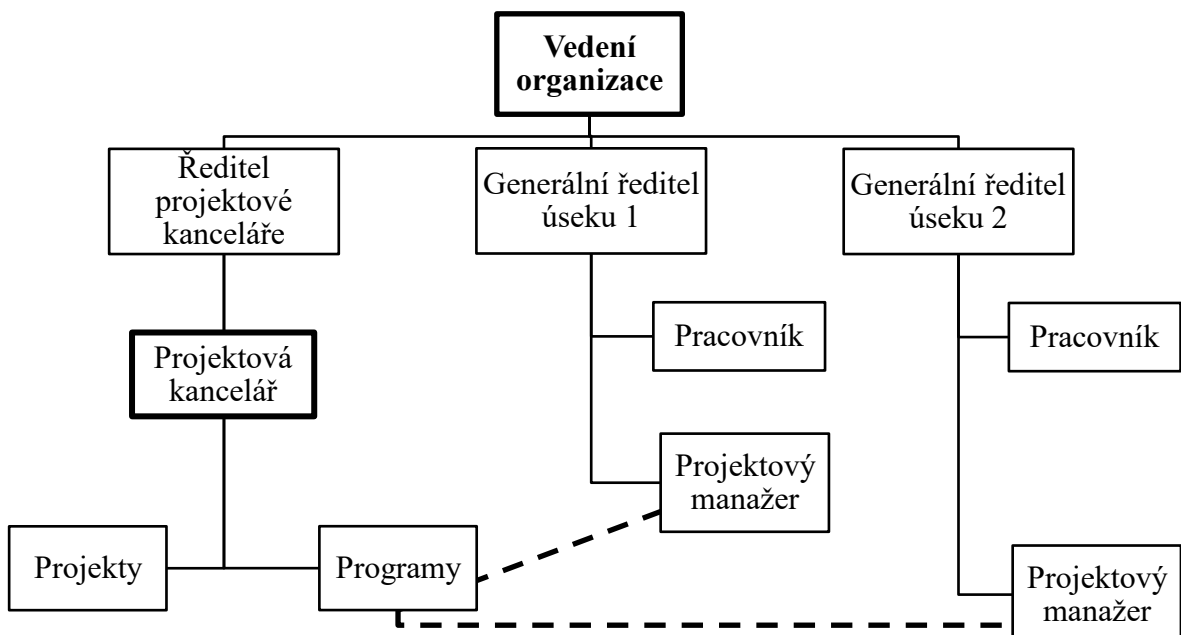
Obrázek 10 Druhý stupeň projektové kanceláře v organizační struktuře (vlastní zpracování, zdroj: Taylor, 2007, s. 152)

**Třetí stupeň** je **standardní projektovou kancelář**, která řídí stále narůstající počet a složitost projektů a začínají vznikat programy. Řízení projektů a programů doprovází zvyšující se nároky na administrativu, což vede k potřebám dalšího personálního zajištění. Dochází k podpoře řízení projektů postupnou integrací projektových manažerů do projektové kanceláře a jejich obsazování pro projekty. Řízením projektové kanceláře je pověřen vedoucí programový manažer nebo je v jejím čele přímo ředitel. Organizační strukturu projektové kanceláře znázorňuje obrázek 11. (Taylor, 2007, s. 152-153)



Obrázek 11 Třetí stupeň projektové kanceláře (vlastní zpracování, zdroj: Taylor, 2007, s. 153)

Fungování třetího stupně projektové kanceláře v organizační struktuře znázorňuje obrázek 12. (Taylor, 2007, s. 153)



Obrázek 12 Třetí stupeň projektové organizace v organizační struktuře (vlastní zpracování, zdroj: Taylor, 2007, s. 153)

První tři stupně projektové kanceláře dostačují potřebám většiny malých a středních organizací. Poslední dva stupně jsou charakteristické spíše pro velké a nadnárodní společnosti, které rozvíjí své projektové kanceláře z kapacitních důvodů v samostatná centra poskytující služby projektového řízení. Taylor (2007, s. 154-155) popisuje čtvrtý a pátý stupeň projektové kanceláře následovně:

- **čtvrtý stupeň je pokročilou projektovou kanceláří**, která je identická se třetím stupněm z hlediska struktury a zavedení do trvalé organizační struktury. Dochází k integraci většiny projektových manažerů a poskytování projektových týmů projektům v celé organizaci. Vzhledem k velikosti a složitosti projektové kanceláře je vedení přenecháno osobě z vrcholového managementu organizace,
- **pátý stupeň projektové kanceláře** přesahuje svoji velikostí a složitostí možnosti trvalé organizační struktury a vzniká jako autonomní struktura organizace, která je řízena generálním ředitelem. Projektoví manažeři mají své týmy a realizují vlastní projekty. Projektová kancelář poskytuje komplexní služby projektového řízení napříč organizací, řídí obchodní zakázky, usiluje o rozšiřování projektových týmů a své struktury v rámci organizace.



## 7 PROJEKTOVÝ TÝM

Základní hybnou silou projektu jsou lidé obsazení do projektového týmu (dále týmu). Každý z členů týmu má určitou roli a přesně vymezené kompetence. Společně se podílí na splnění stanovených cílů projektu, jejichž úspěšnost silně závisí na týmové spolupráci, komunikaci, motivaci a dalších faktorech ovlivňujících práci projektového týmu. (Doležal, Máchal a Lacko, 2009, s. 112-118)

Budování týmu má většinou na starost projektový manažer, který je zároveň vedoucím týmu. Proces vyhledávání a získávání lidí začíná už ve fázi plánování projektu, kdy je úkolem zjistit, kdo je volný, koho lze případně uvolnit a přiřadit k týmu. Tento proces silně závisí na vyjednávacích schopnostech projektového manažera při rozhovorech s ostatními manažery a zájmovými skupinami. Pokud organizace nedisponuje v daném období potřebnými lidmi, může projektový manažer hledat z jiných zdrojů. (Doležal, 2016, s. 178-180)

Tým proto nemusí být tvořen výhradně kmenovými pracovníky, ale může zahrnovat lidi na částečný pracovní úvazek, specialisty nebo třeba zástupce klienta/dodavatele. (Skalický, Jermář a Svoboda, 2010, s. 73)

Projektový manažer může obsazovat lidi do jednotlivých rolí podle jejich znalostí, nebo následně přidělovat role ad hoc vybraným lidem. V praxi se ukazuje první možnost jako osvědčenější z hlediska úspěchu projektu. (Hodaň, 2013, s. 72)

Podle Doležala, Máchala a Lacka (2009, s. 112-118) sdílí každý sestavený tým společné charakteristiky, které jsou významné pro synergický efekt týmu. Rozhodující úlohu pro rozvoj těchto charakteristik přisuzují autoři projektovému manažerovi a jeho osobnosti, zkušenostem, vůdčím schopnostem, chování.

Mezi společné charakteristiky týmu patří:

- **společný cíl** – snahou týmu je dosáhnout společného cíle, tj. úspěšně zrealizovat projekt,
- **vzájemná odpovědnost** – v týmu existuje odpovědnost vůči nadřízeným, ale i odpovědnost vůči ostatním,
- **společná akceschopnost** – tým postupuje ve všem jako celek, úspěch i neúspěch se týká všech, nikoli jednotlivců,

- **konstruktivní konflikty** – řešení konfliktů se snahou o docílení pozitivního východiska,
- **vzájemná důvěra a sebedůvěra** – podporuje motivaci týmu,
- **vzájemná otevřenost a informovanost** – každý člen týmu má veškeré informace nezbytné pro utvoření si vlastního úsudku o práci celého týmu,
- **společné sebeuvědomění** – každý člen vnímá identitu svého týmu, jeho slabé a silné stránky, pomáhá rozvíjet společné charakteristiky. (Doležal, Máchal a Lacko, 2009, s. 120-121)

Na druhou stranu existují vlivy bránící rozvoji týmu. Nejvýznamnějšími jsou:

- **nepříznivé organizační prostředí** – prostředí, ve kterém funguje spolupráce týmu, je ovlivněno vnitropodnikovou kulturou, organizační strukturou, nastavenou strategií organizace atd.,
- **přílišná velikost týmu** – u týmů přesahující udržitelnou velikost je vyšší tendence k rozpadu. V těchto případech je vhodné rozdělit tým na více menších provázaných týmů,
- **znalosti členů týmů** – znalosti vyjadřují zkušenosti a know-how člověka. Jejich sdílení a vzájemná otevřenost napomáhá rozvíjet znalosti všech členů týmu. Na druhou stranu je mnozí lidé vnímají jako vlastní konkurenční výhodu uplatnitelnou na pracovním trhu. Zvyšuje se jejich neochota sdílet své zkušenosti s ostatními,
- **příliš velká stabilita a prostředí** – týmy nejsou určeny k rutinní práci, která snižuje jejich motivaci k práci a pocit vlastní a týmové identity. (Doležal, Máchal a Lacko, 2009, s. 121)

V kontextu rychle měnícího se prostředí a rostoucí globalizace je stále populárnější budování **virtuálních týmů**. Podstatou je řízení rozptýlených členů týmu, kteří spolupracují především prostřednictvím informačních a komunikačních technologií. Pro organizaci jsou ekonomicky výhodné kvůli úspoře času na jejich vybudování a úspoře nákladů spojenými s cestováním, zajištěním pracoviště a další. Pro tým je podstatnou výhodou sdílení znalostí s členy z různých oborů a pracovišť po celém světě. (Dědina, 2007, s. 106-107)

Virtuální týmy se potýkají s různými výzvami. Musí společně překonat vzdálenost, která je odděluje. Jedno z možných řešení je shoda na společném komunikačním médiu, skrze který bude probíhat komunikace o důležitých informacích. Virtuální týmy musí dále

počítat s omezenou prací v týmu. Klíčové jsou v tomto případě přesně stanovené cíle, týmové role a určitá autonomie členů při plnění úkolů na dálku. V případě, že je tým sestaven z lidí různé národnosti, je úkolem projektového manažera vyjasnit si rozdílná očekávání a chápání smyslu projektu, a to ještě před zahájením projektu. Cílem je vybudovat důvěru mezi členy týmu a zajistit, aby každý znal schopnosti toho druhého. Výrazně se sníží pravděpodobnost konfliktů kvůli očekávání ostatních členů týmu. (Dědina, 2007, s. 108-109)

## 7.1 Projektový manažer

Projektový manažer zodpovídá za úspěšnou realizaci projektu a vedení projektového týmu. Jeho činnosti spočívají v plánování zdrojů projektu, kontrole včasné realizace projektových prací, monitorování průběhu projektu, koordinaci projektového týmu, řešení konfliktů, usilování o fungující vztahy, motivaci a koučování týmu, komunikaci se zájmovými skupinami. (Svozilová, 2016, s. 30-31)

Kromě výše zmíněných činností má projektový manažer za úkol vyvažovat očekávání všech zájmových skupin tak, aby tým posiloval vzájemnou spokojenost, dodal úspěšný projekt a naplňoval strategické cíle organizace. Předpokladem pro tento nelehký úkol je pochopení složitého systému projektu, soustředěnost na celkový obraz projektu, pochopení jeho smyslu a zadání, důvěra ve svůj tým, propojení účastníků projektu, snaha o fungující vztahy. (Křivánek, 2019, s. 17)

### 7.1.1 Osobnost projektového manažera

Projektový manažer by měl být člověk, který má určité znalosti (získané vzděláním a praxí), disponuje potřebnými dovednostmi (měkkými i tvrdými), a je sociálně zralý (osobní vlastnosti).

Podle Skalického, Jermáře a Svobody (2010, s. 39-41) je možné tyto znalosti dále rozvíjet například zapojením se do programu certifikace v oblasti projektového řízení. Jedná se o mezinárodně uznávaný dokument stvrzující určitou úroveň kompetencí potřebných pro výkon role projektového manažera. Také nabízí širokou škálu kurzů, školení, konferencí pro další vzdělávání. Certifikaci provádí organizace sdružující projektové manažery po celém světě. Mezi nejvýznamnější patří PMI, IPMA a APM.

Měkké dovednosti jsou přirozené dovednosti člověka při interakci s ostatními lidmi. Nejvýznamnějšími z pohledu manažerské role mohou být vůdčí schopnosti, komunikační

schopnosti, organizační schopnosti, mezilidské vztahy, schopnost práce s lidmi, schopnost motivovat lidi, kreativita. Tvrdé dovednosti získá člověk v průběhu času. Příkladem mohou být dovednosti s moderními technologiemi, odborné znalosti nabyté vzděláním, jazyková vybavenost. (Folwarczná, 2010, s. 30.42)

Sociální zralost projektového manažera je důležitá pro osvojení si manažerských dovedností. Sociální zralost manažera reflektuje jeho osobní vlastnosti (jak se chová, jak jedná, jaký má charakter a temperament). Z hlediska role projektového manažera je důležitý jeho vztah k sobě samému a k okolí. (Lojda, 2011, s. 9-13)

## **7.2 Asistent**

U projektů s velkým rozsahem úkolů a výstupů je možné vytvořit jednu nebo více pozic asistenta. Jeho činnost spočívá v plnění dílčích úkolů zadaných projektovým manažerem, který odpovídá za správnost a kvalitu plněných úkolů. Asistent pomáhá při plánování, koordinaci a kontrole projektu. Dále analyzuje stav projektu, administruje dokumentaci a podává hlášení projektovému manažerovi. (Svozilová, 2016, s. 31-32)

## **7.3 Odborník**

Odborníci jsou poradci pro věcnou správnost projektu. Obvykle jsou přizváni, aby posuzovali a připomínkovali navrhovaná řešení projektu. V praxi se setkává u projektu hned několik odborníků, přičemž někteří jsou pracovníky organizace (věcně příslušných oddělení) a někteří jsou odborníky dodavatele a zákazníka. K jednání o projektu lze po domluvě přizvat i nezávislé externí odborníky.

## **7.4 Finanční manažer**

Zajišťování a řízení finančních zdrojů může mít u menších projektů na starost projektový manažer. U velkých projektů bývá zvykem, že tuto roli zastává finanční manažer. Ten je erudovaným v oblasti finančních analýz, výkazů, účetnictví a daní. V rámci projektu má na starost zajišťovat finanční zdroje pro realizaci projektu, zodpovídá za čerpání finančních zdrojů projektu, spolupracuje s ostatními členy týmu při zpracování závěrečných zpráv projektu.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## **8 PŘEDSTAVENÍ KRAJSKÉHO ÚŘADU ZLÍNSKÉHO KRAJE V KONTEXTU PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ**

Zlínský kraj vznikl k 1. 1. 2000 na základě ústavního zákona č. 347/1997 Sb., o vytvoření vyšších územních samosprávných celků. Krajský úřad Zlínského kraje (dále krajský úřad) začal vykonávat svoji činnost k 1. 1. 2001 v návaznosti na volby do krajského zastupitelstva. Krajský úřad vykonává činnost veřejné správy v samostatné a přenesené působnosti. V samostatné působnosti plní úkoly zadávané Radou a Zastupitelstvem Zlínského kraje. V přenesené působnosti vykonává činnosti vyplývající z právních předpisů veřejné správy. Sídlem krajského úřadu je budova Baťova mrakodrapu, kterou sdílí spolu s expozicí o historii mrakodrapu, finančním úřadem Zlínského kraje a zasedacím sálem pro Zastupitelstvo Zlínského kraje. (Správní charakteristika, ©2020, Využití jednotlivých podlaží, ©2020)

Vstupem České republiky do Evropské unie narůstal význam projektového řízení ve veřejné správě. Územní samosprávné celky začaly usilovat o rozvoj svých regionů prostřednictvím operačních programů financovaných z Evropských strukturálních a investičních fondů (ESIF). Pro zajištění koordinace dotačních projektů zřídil krajský úřad v roce 2007 specializovaný úsek pod názvem Odbor řízení dotačních programů.

V průběhu roku 2020 došlo k přejmenování na Odbor projektového řízení. Tato změna upravuje organizační strukturu v rámci projektové kanceláře, avšak nijak nemění rozsah vykonávaných funkcí a činností odboru nebo pracovníků.

I když Odbor projektového řízení přímo nemá v názvu projektová kancelář, svými činnostmi zastává její roli. To mimo jiné potvrzují podrobně vymezené činnosti odboru ve veřejně dostupných dokumentech krajského úřadu. (Krajský úřad Zlínského kraje, 2019a)

## 9 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ŘÍZENÍ PROJEKTŮ NA KRAJSKÉM ÚŘADU ZLÍNSKÉHO KRAJE

### 9.1 Projekty krajského úřadu

Krajský úřad realizuje projekty různého charakteru. V základní rovině lze rozdělit realizované projekty na investiční a neinvestiční. Investiční projekty souvisí s pořízením dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku. Předmětem je výstavba nebo nákup tohoto majetku. Neinvestiční projekty jsou tzv. měkké projekty a zaměřují se na podporu aktivit spojených se vzděláváním, rekvalifikací, poskytováním sociálních služeb, organizací volnočasových aktivit, službami cestovního ruchu. (Investiční projekt, ©2020, Neinvestiční projekt, ©2020)

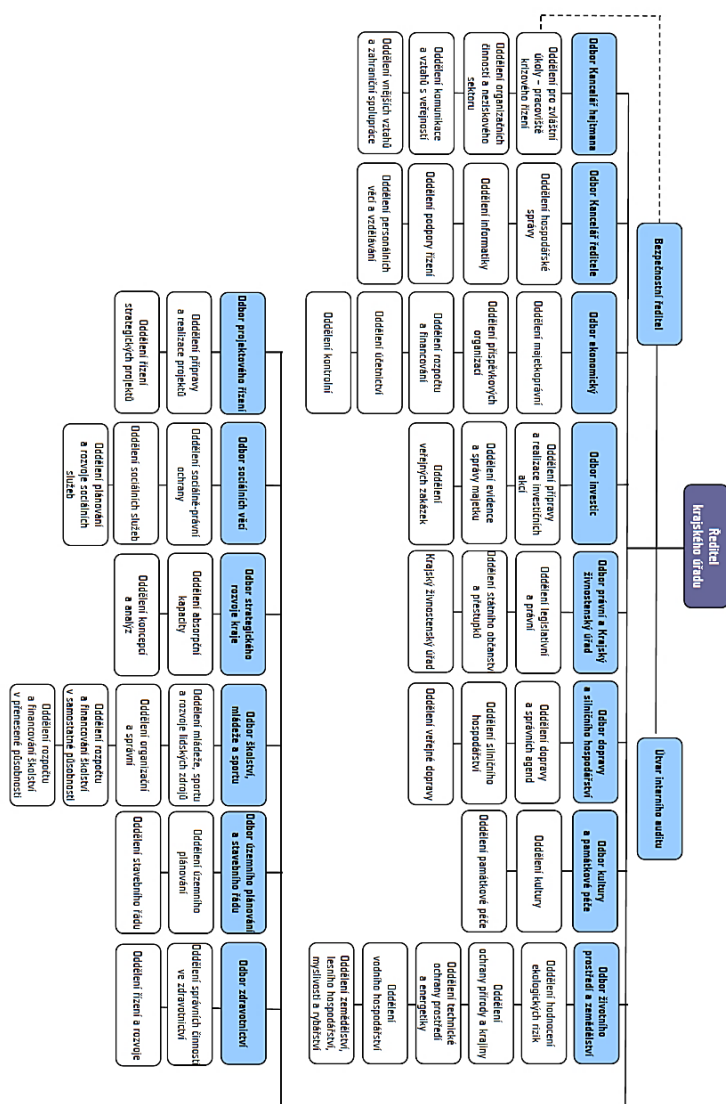
Podle zdrojů financování lze rozlišit projekty na krajské dotační projekty a dotační projekty EU. Krajské dotační projekty jsou projekty realizované především s finanční podporou z rozpočtu kraje a dále jiných zdrojů (státní rozpočet, evropské zdroje aj.). Finanční podpora je poskytována nejčastěji prostřednictvím fondu Zlínského kraje. Krajský úřad každoročně vyhlašuje programy podpory u jednotlivých oblastí tohoto fondu. Dotační projekty EU jsou projekty zcela nebo částečně financované z evropských zdrojů a jiných zdrojů (státní rozpočet, rozpočet kraje aj.). Jedná se o projekty realizované v rámci operačních programů. Ať se jedná o dotační projekty převážně financované z rozpočtu kraje nebo evropských zdrojů, bývá u nich vždy stanovena tzv. míra spolufinancování. Ta vyjadřuje maximální procentuální výši, která bude poskytnuta z konkrétního zdroje. (Informace o dotačním systému Zlínského kraje, ©2020, Spolufinancování (kofinancování), ©2020)

Specifickou oblastí jsou projekty realizované formou veřejných zakázek. Jejich zadávání se řídí zákonem 134/2016 Sb. o zadávání veřejných zakázek (dále ZZVZ). Každá veřejná zakázka je smluvním vztahem mezi zadavatelem a dodavatelem na dodávky, služby nebo stavební práce. (Zákon č. 134/2016 Sb.)

Veřejné zakázky mohou být financovány převážně z veřejných rozpočtů a státních fondů, ale také mohou být spolufinancovány z jiných zdrojů.

## 9.2 Organizační struktura krajského úřadu

Organizační uspořádání krajského úřadu je znázorněno obrázkem 13. V čele krajského úřadu stojí ředitel, kterému jsou podřízeni vedoucí pracovníci odborů. V rámci jednotlivých odborů fungují oddělení, jejichž vedoucí pracovníci jsou odpovědní vedoucímu odboru. Při řízení projektů v rámci odborů se uplatňuje horizontální způsob řízení. Tomu nejlépe odpovídá maticová organizační struktura (viz kapitola 6.4), která kombinuje vertikální a horizontální způsoby řízení činností organizace. Odbor projektového řízení (dále OPŘ) je v trvalé organizační struktuře krajského úřadu začleněn liniově na úroveň ostatních odborů.



Obrázek 13 Organizační struktura Krajského úřadu Zlínského kraje (zdroj: Krajský úřad Zlínského kraje, 2020)



### 9.3 Řízení projektů

V současnosti je příprava, realizace a vyhodnocování projektů v gesci zejména tří odborů:

- Odbor projektového řízení,
- Odbor strategického rozvoje kraje,
- Odbor investic.

Ačkoli řízení veškerých projektů není sjednoceno pod OPŘ, stále zůstává v jejich gesci většina investičních a neinvestičních projektů. Odbor strategického rozvoje kraje má na starost pouze několik projektů, a to ve vztahu ke strategickým koncepcím a rozvoji kraje. Odbor investic se věnuje investičním projektům ve vztahu k organizacím a majetku Zlínského kraje.

OPŘ připravuje, realizuje a vyhodnocuje investiční a neinvestiční projekty jednotlivých odborů, kteří se zároveň zapojují do projektu v rámci své věcné příslušnosti. Řízení projektů na OPŘ začíná námětem na projekt a sestavením projektového týmu. Poté se začíná připravovat projekt, který je následně v podobě projektového/investičního rámce nutné schválit. V případě schválení je možné zahájit realizaci projektu. Po ukončení projektu dochází k jeho vyhodnocení.

#### 9.3.1 Námět na projekt

Projekty vznikají zpočátku jako náměty, které jsou sbírány do tzv. zásobníku projektů. Organizace zřizované Zlínským krajem a jednotlivé odbory krajského úřadu zasílají své náměty projektů, které budou chtít v konkrétních oblastech realizovat (zdravotnictví, školství, doprava aj.). K tomuto účelu slouží online formulář specifikující předmět projektu, předpokládané náklady a prioritu projektu. Sběr námětů probíhá do konce března, přičemž je možné zasílat náměty i dále v průběhu roku. Po ukončení sběru probíhá kontrola a seřazení námětů podle priorit na Odboru investic. Pracovníci zjišťují správné náležitosti námětů nebo například duplicitu v námětech. Odbor investic si k sobě zařazuje náměty investičních projektů s nejvyšší prioritou. Tyto projekty jsou naléhavé z hlediska potřeby realizace. Pokud má projekt nižší prioritu, ale svým záměrem je potřebný, může dojít k jeho předčasné realizaci za finanční podpory rozpočtu kraje

Ostatní náměty projektů následně posuzuje OPŘ z hlediska možnosti jejich financování. Předmětem posuzování je vyhledávání ze současných i plánovaných dotačních programů a

výzev. Po přiřazení dotačního programu mohou začít přípravy na projektu sestavením projektového týmu.

### 9.3.2 Sestavení projektového týmu

Projektový tým je sestaven z projektového manažera, finančního manažera a odborníků. V závislosti na složitosti a vyžadované odbornosti projektu jsou do realizace zapojeni právníci, asistenti, koordinátoři a pracovní skupiny.

Sestavením projektového týmu je pověřen vedoucí oddělení OPŘ. Prvním krokem je stanovit projektového a finančního manažera. Poté společně jednájí o tom, kolik lidí bude potřeba zapojit do projektu a ve které fázi. Vedoucí oddělení následně vyjedná s věcně příslušnými odbory o obsazení pracovníků do projektového týmu, kteří budou garantovat projekt z odborného hlediska. Vedoucí věcně příslušných odborů přitom posuzují kompetentnost svých pracovníků pro daný projekt. Projektový tým je schválen na prvním jednání, tzv. kick-off meetingu, na kterém se sejdou všichni členové projektového týmu a určí se komunikační matice projektu. U složitých projektů jsou součástí projektového týmu také odborníci dodavatele řešení.

Členové projektového týmu pracují na projektu samostatně na jednotlivých odborech. Na stejném pracovišti pracují jen projektoví manažeři, finanční manažeři a právník. Pracovníci věcně příslušných odborů plní úkoly projektu ze svých pracovišť, na kterých zároveň plní běžné činnosti odboru. Jsou tak podřízeni svému vedoucímu pracovníkovi, který ovšem může souhlasit s jejich podřízením pod projektového manažera. Tím, že nespádají pouze pod projektového manažera, dochází v určitých případech k jejich pracovnímu vytížení. Následkem toho upřednostňují práci odboru na úkor projektu, což se projevuje například včasným nedodáním podkladů k projektu nebo veřejné zakázce. Projektový manažer musí poté řešit tyto časové ztráty častými kontrolními schůzkami s cílem úpravy harmonogramu projektu. U dotačních projektů jsou obvykle změny v projektu konzultovány především s poskytovatelem dotace.

### 9.3.3 Příprava, schvalování a realizace projektu

Projektový manažer se při přípravě projektu zabývá zpracováním projektových žádostí a povinných příloh, tvorbou analytických podkladů, prováděním průzkumů trhu a vypracováním dalších dokumentů projektu. Finanční manažer připravuje finanční plán projektu ve vztahu k rozpočtu kraje. Odborníci věcně příslušných odborů posuzují

projektovou dokumentaci, proveditelnost projektu, soulad parametrů výstupů s cíli projektu.

Vzniká projektový nebo investiční rámec projektu, který je poté předložen ke schválení orgánům kraje, resp. Radě nebo Zastupitelstvu Zlínského kraje. Jedná se o hlavní orgány krajského úřadu ve schvalovacím procesu dotačních projektů. V případě schválení projektu rozhodují orgány kraje o poskytnutí dotace z rozpočtu kraje. Pokud má být projekt spolufinancován z jiných zdrojů, opakuje se proces schvalování u konkrétního poskytovatele dotace. Spolu s projektem předkládá projektový manažer také rozhodnutí orgánů kraje o poskytnutí dotace.

Pokud je projekt schválen, následuje realizace projektu podle nastavených pravidel poskytovatele dotace. V souvislosti s pravidly vypracuje projektový manažer monitorovací zprávy, aby byl řádně dokumentován postup realizace a čerpání prostředků.

#### **9.3.4 Ukončení, vyhodnocení a sledování projektu**

Ukončení a vyhodnocení projektu je spojeno s dodáním výstupů projektu a zpracováním závěrečné zprávy. Projektoví manažeři zpracují vždy dvě závěrečné zprávy. První zpráva je pro poskytovatele dotace. Ten na základě kontroly splnění veškerých podmínek rozhodne o vyplacení přislíbených finančních prostředků. Druhou zprávu předkládá orgánům kraje. Tato zpráva má spíše informativní charakter o realizaci a ukončení projektu.

Spolufinancované projekty z evropských zdrojů musí po ukončení realizace splnit i tzv. dobu udržitelnosti projektu. Jedná se o dobu, po kterou musí příjemce dotace udržet výstupy projektu. (Udržitelnost projektu, ©2020)

#### **9.4 Řízení veřejných zakázek**

OPŘ připravuje, realizuje a administruje projekty veřejných zakázek. Při zadávání veřejné zakázky postupují podle ZZVZ a interní směrnice krajského úřadu o zadávání veřejných zakázek. Určitá změna v kompetencích OPŘ nastává v případě, kdy hodnota plnění veřejné zakázky přesahuje určitý finanční limit.

Administraci veřejných zakázek přesahujících 500 tis. Kč bez DPH zajišťuje Odbor investic. Výši upravuje interní směrnice krajského úřadu. Odbor investic zároveň vstupuje do zadávání veřejných zakázek jakožto věcně příslušný odbor, který zajišťuje zadávání

veřejných zakázek. To mimo jiné vyplývá z vymezených činností odboru v dokumentech krajského úřadu. (Krajský úřad Zlínského kraje, 2019a)

Projekty veřejných zakázek nepřesahujících výši 500 tis. Kč bez DPH mají znatelně snazší nároky na administraci, neboť se zadavatel nemusí řídit režimem zadávacího řízení podle ZZVZ, ale postupuje v souladu se zásadami pro zadávání veřejných zakázek. V praxi to umožňuje OPŘ flexibilně reagovat na potřeby odboru i krajského úřadu v oblasti projektového řízení, aniž by museli postupovat složitým procesem zadávání veřejné zakázky.

Některé projekty jsou svojí složitostí náročné na administraci, vyžadují specifické zkušenosti nebo znalosti právních úprav. U takových projektů jsou najímány služby externího administrátora zakázky, který na základě příkazní smlouvy s krajským úřadem plní výkon zadavatelských činností podle ZZVZ.

## 9.5 Odbor projektového řízení

V čele OPŘ stojí **vedoucí odboru**, který odpovídá za jeho fungování. Řeší zvláště závažné problémy a záležitosti, které jsou mimo obvyklý postup řízení projektů a projednává je s orgány kraje. Vedoucí odboru se většinou nepodílí přímo na řízení projektů, ale je klíčovou osobou při uzavírání smluv projektů.

Pod vedoucím odboru pracují **vedoucí oddělení**, kteří kapacitně a finančně řídí portfolio projektů. Vedoucí oddělení je přímým nadřízeným projektových manažerů, za které je odpovědný. Projektoví manažeři konzultují s vedoucím oddělení vzniklé problémy a nejasnosti v postupech při řízení projektů.

Součástí OPŘ je 11 projektových manažerů, 6 finančních manažerů a 1 právník. Dále zde pracují 2 odborní koordinátoři, 1 administrativní pracovník a 1 stážista, kteří dočasně pomáhají s realizací některé z fází projektů. OPŘ má také vlastní mzdovou účetní. Začlenění zejména projektových i finančních manažerů do organizační struktury odboru odpovídá stupni projektové kanceláře popsanými v kapitole 6.5, která integruje projektové manažery do jedné organizační jednotky a kapacitně zajišťuje řízení jednotlivých projektů.

**Projektoví manažeři** jsou odpovědní za poskytování poradenství a konzultací v oblasti řízení dotačních projektů, zpracování žádostí o podporu, zpracování a koordinaci projektových záměrů, realizaci svěřených projektů. Projektový manažer vede a koordinuje projektový tým takovým způsobem, aby dosáhl stanovených cílů a výstupů projektu. Je

odpovědný vedoucímu oddělení a poskytovatelům dotací za dosažení těchto cílů a výstupů projektu.

**Finanční manažeři** jsou odpovědní za přípravu finančního plánu projektů, zajištění finančních prostředků z rozpočtu kraje v jednotlivých obdobích realizace projektu, kontrolu čerpání finančních prostředků, kontrolu účetních dokladů projektů.

**Právník** vstupuje do projektů, které mají dodavatelsko-odběratelský vztah, resp. jsou uzavírány smlouvami. Je odpovědný za nastavení obchodních podmínek smluv, posuzování návrhů smluv, řešení nedostatků a nejasností v rámci smluv

**Odborní koordinátoři** se spolupodílí na koordinaci projektů. Jejich činnost spočívá v koordinaci dílčích projektových úkolů, podílení se na přípravě a kontrole podkladů projektů nebo na koordinaci projektového týmu.

**Administrativní pracovníci** zajišťují administraci žádostí o podporu, administraci dokumentů projektu, zpracování a aktualizaci podkladů projektu.

**Stážisté** pomáhají odborným koordinátorům nebo projektovým manažerům se zajišťováním jejich agendy, spolupodílí se na administrativní činnosti spojené s řízením projektů.

### 9.5.1 Projektová metodologie

Jak je popsáno v kapitole 6.3, projektová kancelář využívá ke své činnosti různých směrnic organizace a dokumentů, podle kterých pracovníci postupují při řízení projektů. Také může v závislosti na vymezených funkcích a kompetencích sama vytvářet a poskytovat metodické dokumenty řízení projektů. V případě OPŘ se projektoví manažeři při své práci musí řídit několika na sobě navázanými interními směrnicemi krajského úřadu, pravidly poskytovatelů dotace u dotačních projektů, případně metodickými dokumenty Ministerstva pro místní rozvoj (MMR). V určitých případech se musí řídit i zákonem, jako v případě veřejných zakázek (viz kapitola 9.4). Veškeré formy pravidel upravující postupy řízení projektů jsou průběžně aktualizovány a doplňovány.

### 9.5.2 Technická podpora

Aby projektoví manažeři měli přehled o stavu velkého množství projektů, které plánují a realizují, využívají ke své práci softwarový nástroj PMportal. Ten slouží pro evidenci všech připravovaných, realizovaných a ukončených projektů, které se nyní nachází v

období udržitelnosti. PMportal poskytuje funkce operativního řízení projektů, což zahrnuje například plánování milníků projektu, sledování jednotlivých projektů, plánování kontrolních schůzek, vkládání aktuálních informací o projektu, evidenci rozhodnutí orgánů kraje a změn podstatných pro projekt, popis finančního zajištění projektu. Cílem je mít vždy aktuální informace o projektech v reálném čase.

Také online formuláře s náměty na projekt jsou kompatibilní s nástrojem PMportal a jejich zpracování do systému projektů proto není náročným procesem. PMportal pomáhá i při sestavování projektových týmů, kdy jsou členové projektových týmů přiřazování v PMportal k jednotlivým projektům, případně mohou být provedeny změny ve složení týmu. PMportal tak umožňuje plánovat projektové týmy, měnit obsazení jednotlivých rolí a sledovat pracovní vytížení jednotlivých pracovníků z hlediska jejich obsazení u několika projektů.

V případě spolufinancovaných projektů z evropských zdrojů pracují projektoví manažeři také s informačním systémem koncového příjemce dotace MS2014+. V tomto systému projektoví manažeři vyplňují a podávají žádosti o podporu z ESI fondů, doplňují informace o průběhu realizace projektu a ukončení projektu. Společně s tím podávají elektronické monitorovací a závěrečné zprávy o projektu. Při práci v systému MS2014+ se projektoví manažeři řídí pravidly poskytovatele dotace.

### **9.5.3 Rozvoj členů projektového týmu**

Vzdělávání a rozvoj pracovníků OPŘ a ostatních pracovníků krajského úřadu má na starost Odbor Kanceláře ředitele – oddělení personálních věcí a vzdělávání (dále OPVV). Každý pracovník absolvuje povinné vstupní školení stanovené zákonem č. 312/2002 Sb. o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů. Vstupní školení zabezpečuje krajský úřad a je zaměřeno na fungování krajského úřadu, pravidla BOZP, pravidla ochrany a nakládání s údaji krajského úřadu aj.

OPVV zajišťuje průběžné vzdělávání všech pracovníků formou různých školení, kurzů, seminářů a dalších forem vzdělávání. Tyto vzdělávací aktivity se u pracovníků OPŘ zaměřují na odborné znalosti v oblasti projektového řízení, ESI fondů a programových obdobích, práce s informačními a komunikačními technologiemi, práce s metodickými pravidly a nástroji, rozvoje osobnostních předpokladů. O uskutečnění vzdělávacích aktivit informuje OPVV prostřednictvím intranetu. Účast na těchto aktivitách je kromě několika povinných vzdělávacích aktivit většinou dobrovolná a rozhodnutí tedy záleží na

jednotlivých pracovnících. V případě, že by se chtěl pracovník zúčastnit vzdělávací aktivity neposkytovanou krajským úřadem, je možné se domluvit na jejím absolvování a možnosti proplacení ze strany zaměstnavatele.

Průběžné vzdělávání a rozvoj se týká i vedoucích pracovníků. Vzdělávací aktivity jsou zaměřené především na rozvoj osobnostních předpokladů k výkonu vedoucích funkcí.

#### 9.5.4 Finanční zajištění projektů

Krajský úřad připravuje rozpočet pro financování projektů vždy na několik období dopředu. Projekty se financují dvěma způsoby:

1. **Ex post** – krajský úřad předfinancuje projekt z rozpočtu kraje. Po dodání výstupů a ukončení projektu zažádá krajský úřad o proplacení u poskytovatele dotace.
2. **Ex ante** – část dotace je krajským úřadem zajištěna na začátku projektu. Následně se tato část proplácí poskytovateli dotace z rozpočtu kraje.

V rámci rozpočtu kraje schvalují orgány kraje i rozpočty jednotlivých odborů, přičemž je část výdajů rozpočtu kraje alokována jako účelové prostředky pro financování projektů, a to prostřednictvím rozpočtů jednotlivých odborů. OPŘ tak může zajišťovat financování realizovaných projektů v jednotlivých obdobích. V závěrečném účtu Zlínského kraje je možné podrobněji sledovat tyto toky finančních prostředků. (Krajský úřad Zlínského kraje, 2019b)

#### 9.5.5 Nedostatky řízení projektů

Každá projektová kancelář zaujímá v organizaci specifickou pozici, vykonává odlišné funkce a činnosti, kterými zajišťuje koordinaci projektů a podporuje naplňování strategických cílů (viz kapitola 6). Stejně tak se projektová kancelář potýká s různými problémy a nedostatky, které mnohdy brání efektivnímu řízení projektů nebo rozvoji úrovně projektové kanceláře. Obecně se tyto proměnné veličiny, resp. nedostatky, objevují až po určité době fungování projektové kanceláře a mohou být způsobeny například rozhodnutími vrcholového managementu organizace, nedostatečnými kompetencemi projektové kanceláře, složitou projektovou metodologií, zvolenými postupy v řízení projektů, nedostatečnou týmovou spoluprací na projektu a mnoha dalšími faktory. V případě řízení projektů v rámci OPŘ lze pozorovat několik nedostatků, které je možné postupnými změnami v dlouhodobém horizontu upravovat v přednosti projektové kanceláře.

Prvním a zároveň stěžejním nedostatkem je, že řízení projektů na krajském úřadu není sjednoceno pod jeden specializovaný odbor, resp. pod OPŘ. Důsledkem toho bývá nekoordinované řízení jednotlivých projektů, kdy se jednotlivé odbory často zaměřují na splnění svých projektových úkolů bez vzájemné kooperace. Zároveň se rozchází tok informací o veškerých připravovaných projektech, což má vliv na centrální sledování a logickou postupnost v přípravě jednotlivých projektů k realizaci.

Dalším nedostatkem je rozptýlenost jednotlivých členů projektového týmu. Důsledkem toho dochází ke slabší týmové spolupráci jednotlivých odborů a ke zdlouhavé komunikaci zadání dalšího postupu projektu, zadání úkolů a činností mezi jednotlivé členy projektového týmu aj. Případné změny v projektu se musí řešit častějšími kontrolními schůzkami projektového týmu, což zvyšuje časovou náročnost celého projektu.

V závislosti na nastavené spolupráci mezi jednotlivými odbory a OPŘ jsou dalším nedostatkem řízení projektů kompetence projektových manažerů. Odborníci jednotlivých věcně příslušných odborů mohou být přímo podřízeni projektovému manažerovi se souhlasem jejich vedoucího pracovníka. Z podstaty efektivního řízení projektů je rozumným řešením zařadit daného pracovníka pod projektového manažera, avšak z důvodu závislosti na pracovním vytížení odborů a rozhodnutí vedoucích pracovníků odborů nemusí být odborník vždy zařazen pod vedení projektového manažera. Dochází tak k podobným situacím jako popisuje kapitola 9.3.2, kdy pracovníci věcně příslušných odborů z různých důvodů upřednostňují práci odboru na úkor projektu.

Vlivem spolufinancování projektů a vázaností veškerých procesů na právní úpravy bývá řízení projektů v rámci OPŘ komplikováno množstvím byrokratické zátěže, pravidel poskytovatelů dotací a právních úprav, kterými se musí projektoví manažeři řídit. Tyto metodické dokumenty přitom mnohdy upravují postupy řízení projektů rozdílným způsobem nebo disponují složitým a nesrozumitelným obsahem. V souvislosti s právními úpravami musí krajský úřad jakožto správce veřejných prostředků zajistit řádné hospodaření podle principů 3E. Orgány kraje pečlivě projednávají veškeré akce spolufinancované z veřejného rozpočtu. Projektoví manažeři tak prochází u každého projektu časově náročným procesem schvalování, kdy termíny schůzí orgánů kraje jsou naplánovány v rozmezí i několika měsíců. Důležitým faktorem pro další vývoj projektu je proto včasné odevzdání příslušné dokumentace projektů do schvalovacího procesu. Pokud projektový manažer neodevzdá dokumentaci projektu včas, bude schvalování projektu přesunuto až na následující termín schůze orgánů kraje.



## 10 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

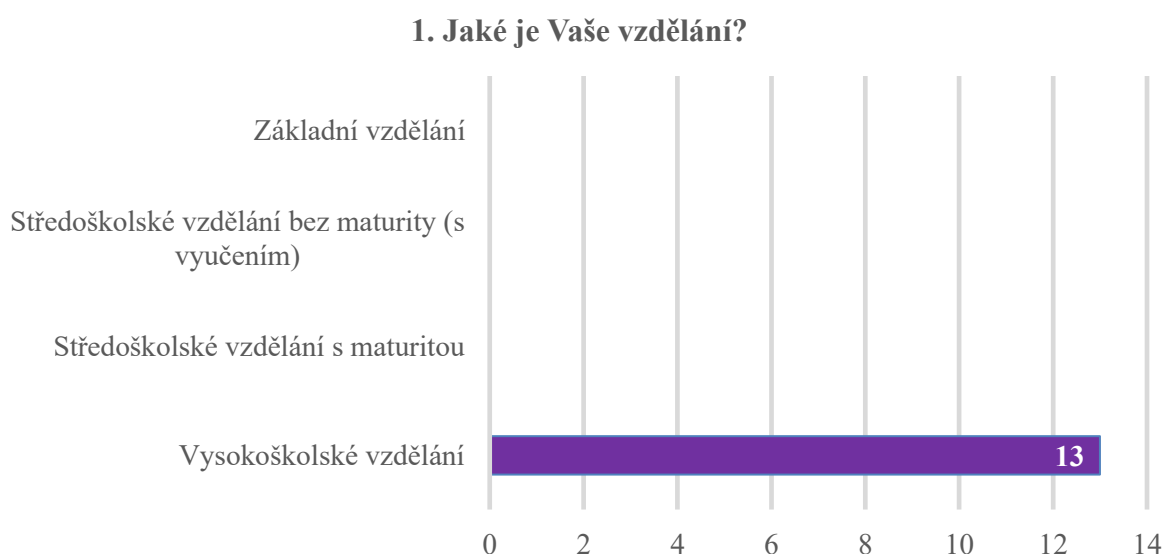
Dotazníkové šetření proběhlo v červenci roku 2020. Do dotazníkového šetření byli zapojeni vedoucí pracovníci a projektoví manažeři OPŘ. Celkově se zapojilo 13 ze 14 pracovníků – 1 vedoucí odboru, 2 vedoucí oddělení, 10 projektových manažerů. Zapojení do dotazníkového šetření odmítl 1 projektový manažer. Dotazníky byly rozeslány v papírové formě a pracovníci je vyplňovali anonymně.

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit osobní pohled pracovníků na fungování odboru v roli projektové kanceláře a současný stav řízení projektů na krajském úřadu. Dotazník se skládá ze 13 uzavřených otázek a 1 otevřené otázky. Otázky jsou hodnoceny na škále 1-5, přičemž je zde možnost neutrální odpovědi. Tyto neutrální odpovědi nebudou interpretovány u výsledků dotazníkového šetření, jelikož nevyjadřují kladný ani záporný názor. Dotazník je součástí přílohy bakalářské práce (viz PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ).

Dále je nutné podotknout, že při tvorbě struktury otázek dotazníkového šetření mi byly částečně inspirací průběžné evaluační zprávy projektové kanceláře Ministerstva kultury České republiky. (Projektová kancelář Ministerstva kultury ČR, 2017-2019)

### 10.1 Výsledky dotazníkového šetření

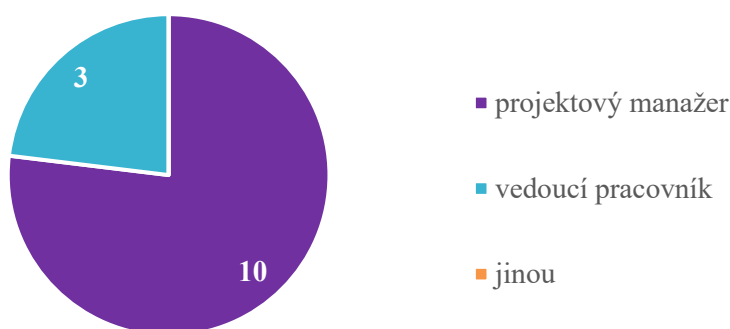
První tři uzavřené otázky dotazníkového šetření se zaměřují na analýzu pracovníka OPŘ.



Graf 1 Dotazník – nejvyšší dosažené vzdělání (vlastní zpracování)

První otázka se zabývá nejvyšším dosaženým vzděláním pracovníků. Z výsledků vyplývá, že všichni respondenti mají ukončené vysokoškolské vzdělání v bakalářském, magisterském nebo doktorském stupni studia. To zároveň poukazuje na vyžadovanou úroveň vzdělání pro výkon pozic vedoucích pracovníků a projektových manažerů ve veřejné správě.

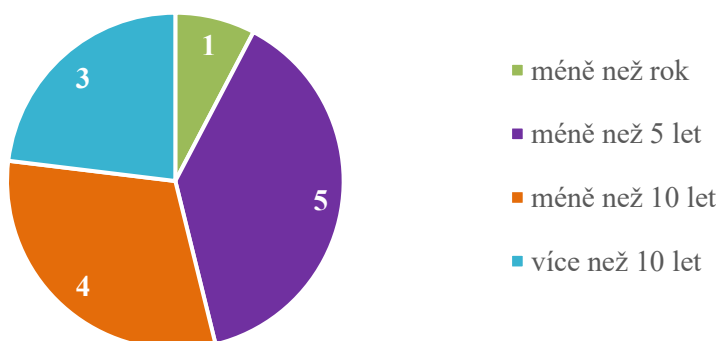
## 2. Jakou pozici zastáváte?



Graf 2 Dotazník – zastávaná pozice (vlastní zpracování)

Druhá otázka se týká zastávané pozice na OPŘ. Cílem této otázky je rozlišit hodnocení následujících otázek ze strany vedoucích pracovníků a projektových manažerů.

## 3. Jak dlouho pracujete na odboru projektového řízení?



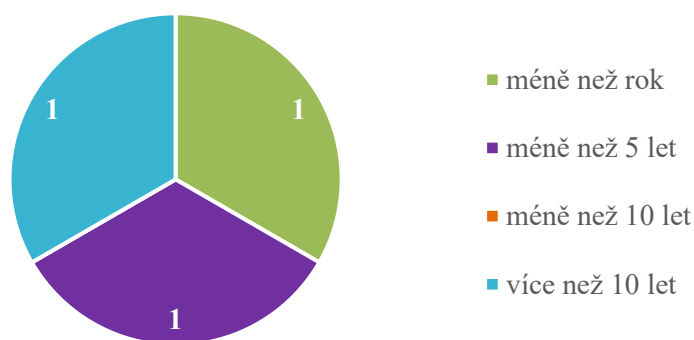
Graf 3 Dotazník – délka praxe na odboru projektového řízení (vlastní zpracování)

Třetí otázkou je u respondentů analyzována jejich zkušenost s projektovým řízením na krajském úřadu, resp. na OPŘ. Podstatnou část tvoří respondenti, kteří pracují na odboru méně než 5 let. Patří mezi ně celkem 6 projektových manažerů, z nichž 1 pracuje na

odboru méně než rok. V případě ostatních respondentů se jedná o pracovníky, kteří pracují na odboru více než 5 let a mají tak zkušenosti s řízením dotačních projektů již z minulých programových období. Patří mezi ně celkem 7 pracovníků, z nichž 1 projektový manažer a 2 vedoucí pracovníci pracující na odboru více než 10 let, 3 projektoví manažeré a 1 vedoucí pracovník pracující na odboru méně než 10 let.

Následující otázky se zabývají analýzou současného stavu řízení a fungování Odboru projektového řízení v roli projektové kanceláře na krajském úřadu. Obsahem je 10 uzavřených otázek a 1 otevřená otázka.

#### 4. Jak dlouho zajišťuje odbor projektového řízení roli projektové kanceláře?

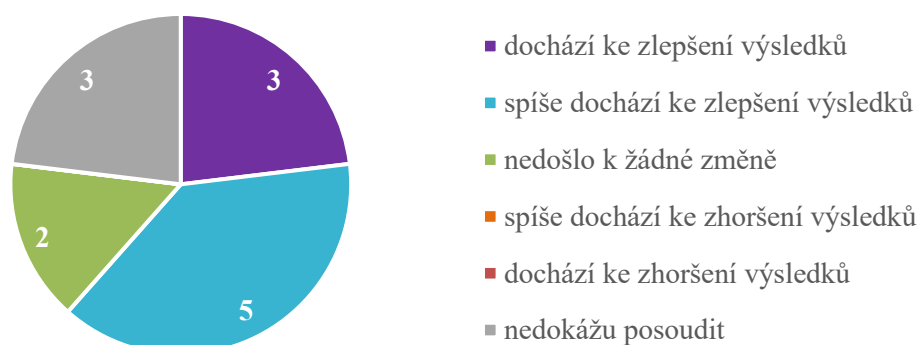


Graf 4 Dotazník – odbor projektového řízení v roli projektové kanceláře (vlastní zpracování)

Čtvrtá otázka je cílena na povědomí vedoucích pracovníků o zastávané roli projektové kanceláře. Na otázku tedy odpovídali pouze 3 z 13 respondentů. Výsledky ukazují, že každý z vedoucích pracovníků vnímá OPŘ jako projektovou kancelář rozdílně dlouhou dobu.

Rozdílné pohledy na projektovou kancelář jsou v praxi běžným jevem, stejně jako v případě rozdílných pohledů na projektové řízení popsány v kapitole 1. Důvodem bývá především odlišná zkušenost pracovníků s projektovým řízením skrze projektové kanceláře.

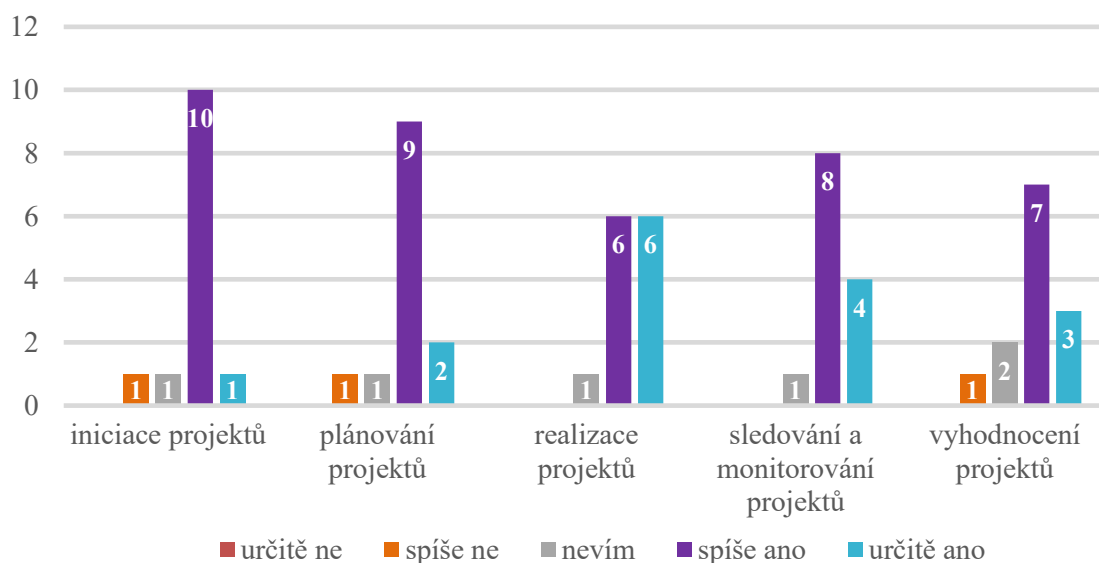
### 5. Jak hodnotíte práci odboru projektového řízení za posledních 5 let?



Graf 5 Dotazník – hodnocení práce odboru projektového řízení za určité období (vlastní zpracování)

U páté otázky respondenti hodnotí celkovou práci OPŘ za určité období. Celkem 8 ze 13 respondentů hodnotí práci odboru za posledních 5 let tak, že dochází spíše nebo zcela ke zlepšení výsledků. Toto kladné hodnocení vyjádřili také 2 ze 3 vedoucích pracovníků. Podle 2 respondentů, z nichž 1 je vedoucí pracovník, nedošlo za posledních 5 let k žádné změně ve výsledcích práce odboru.

### 6. Jsou podle vás postupy řízení projektů nastaveny efektivně?

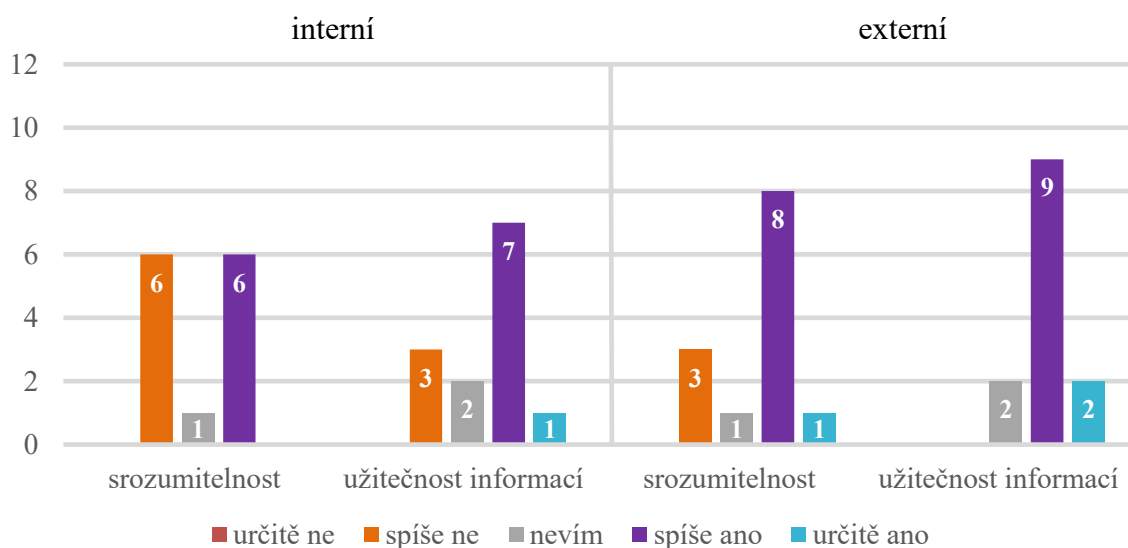


Graf 6 Dotazník – hodnocení postupů řízení projektů (vlastní zpracování)

Snahou šesté otázky je zjistit, jak respondenti hodnotí postupy řízení projektů z hlediska jednotlivých fází životního cyklu. Více než 10 ze 13 respondentů hodnotí proces řízení

projektů spíše nebo zcela kladně. Nejlépe je respondenty hodnocena fáze realizační a fáze sledování a monitorování projektů. Toto hodnocení je zastoupeno celkem 12 respondenty pro spíše a určitě ano. Kladné hodnocení jednotlivých fází životního cyklu vyjádřili také 2 ze 3 vedoucích pracovníků. Oproti tomu někteří z respondentů hodnotí spíše záporně fázi iniciační, plánování a vyhodnocení.

### 7. Považujete metodické dokumenty za dostatečně účinný nástroj?



Graf 7 Dotazník – hodnocení interních a externích metodických dokumentů (vlastní zpracování)

Sedmá otázka se věnuje hodnocení interních a externích metodik z hlediska srozumitelnosti a užitečnosti informací. Srozumitelná metodika umožňuje projektovým manažerům plně pochopit stanovené postupy řízení projektů. Metodika obsahující zároveň užitečné informace je lépe uchopitelná v moment, kdy s ní projektoví manažeři přímo pracují.

Srozumitelnost interních metodických dokumentů hodnotí 6 ze 13 respondentů spíše kladně. Mezi ně patří také 2 ze 3 vedoucích pracovníků. Oproti tomu 6 respondentů, z nichž 1 je vedoucí pracovník, hodnotí tyto metodické dokumenty jako spíše nesrozumitelné.

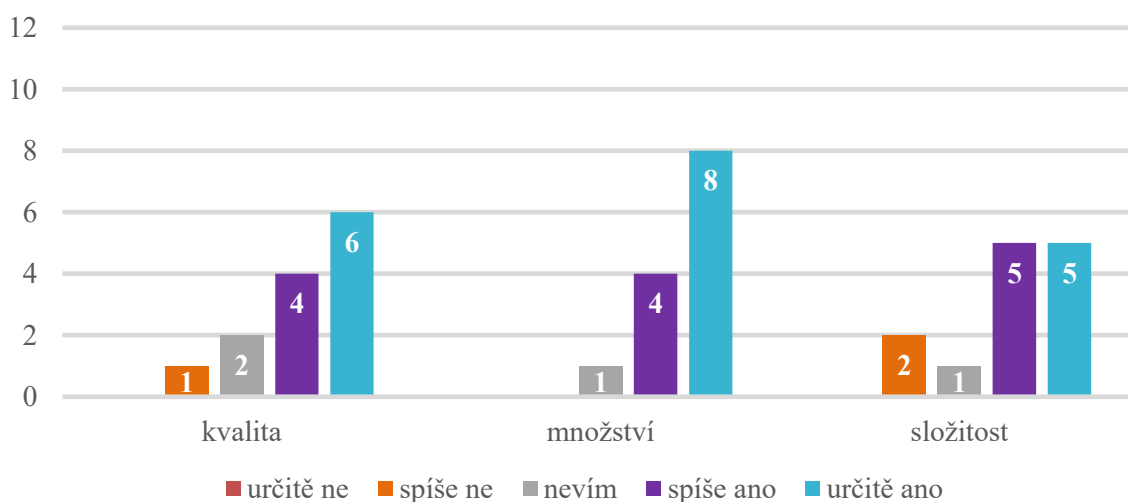
Celkem 8 ze 13 respondentů považuje informace obsažené v interních metodických dokumentech za spíše nebo zcela užitečné pro řízení projektů. Tento názor sdílí také všichni vedoucí pracovníci. Další 3 respondenti hodnotí užitečnost informací spíše záporně.

Srozumitelnost externích metodických dokumentů hodnotí 9 ze 13 respondentů spíše nebo zcela kladně. Tento názor sdílí také 2 ze 3 vedoucích pracovníků. Další 3 respondenti, z nichž 1 je vedoucí pracovník, hodnotí srozumitelnost spíše záporně.

Pro 11 ze 13 respondentů jsou informace obsažené v externích metodických dokumentech spíše nebo zcela užitečné pro řízení projektů. Za spíše užitečné je považují také všichni vedoucí pracovníci.

Z výsledků hodnocení vyplývá, že externí metodické dokumenty jsou pro pracovníky OPŘ více srozumitelné a obsahují více užitečných informací než interní metodické dokumenty krajského úřadu.

### 8. Odpovídá technická vybavenost (HW a SW nástroje) Vaším potřebám a potřebám projektů?



Graf 8 Dotazník – hodnocení technické vybavenosti (vlastní zpracování)

Osmá otázka analyzuje hodnocení technické vybavenosti, resp. nástrojů, pro řízení projektů.

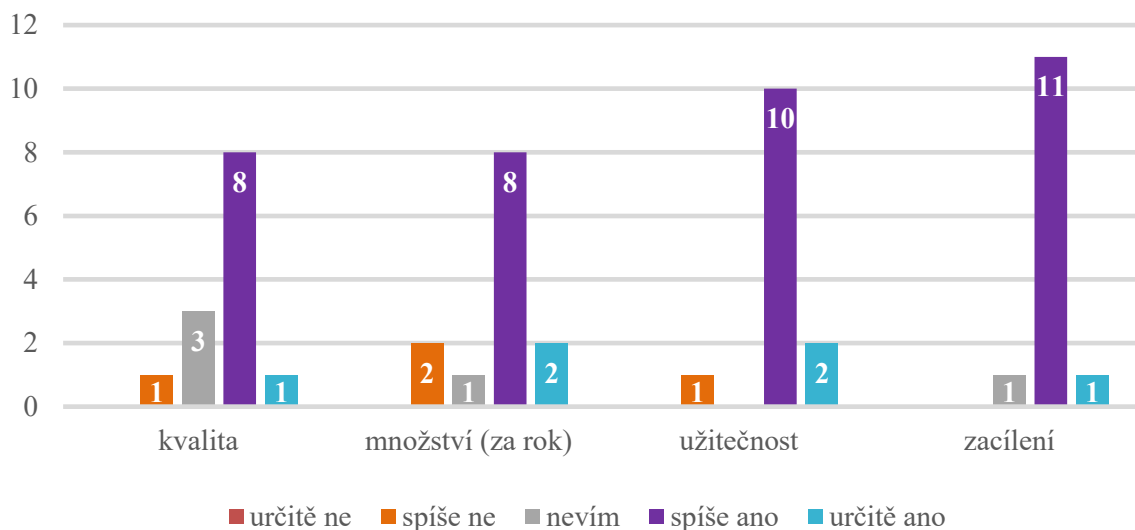
10 ze 13 respondentů hodnotí technickou vybavenost jako spíše nebo zcela kvalitní. Pouze 1 respondent hodnotí kvalitu technické vybavenosti jako spíše neodpovídající.

12 ze 13 respondentů hodnotí množství využívaných nástrojů jako spíše nebo zcela vyhovující pro potřeby řízení projektů.

10 ze 13 respondentů hodnotí složitost využívaných nástrojů jako spíše nebo zcela odpovídající pro potřeby řízení projektů. Oproti tomu 2 respondenti hodnotí využívané

nástroje jako složité. Všichni vedoucí pracovníci vyjádřili kladný názor u jednotlivých hledisek technické vybavenosti pro řízení projektů.

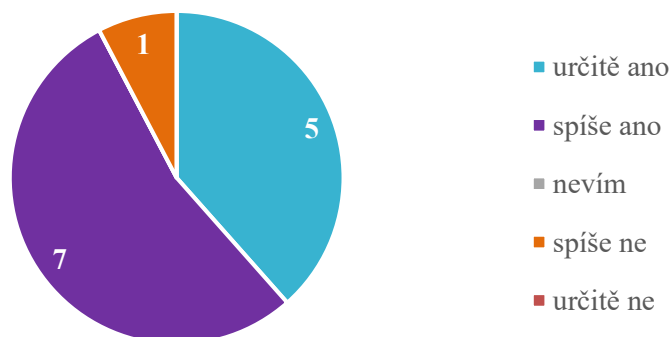
### 9. Jsou nabízené vzdělávací programy dostačující pro rozvoj Vašich kompetencí?



Graf 9 Dotazník – hodnocení vzdělávacích programů (vlastní zpracování)

U deváté otázky respondenti hodnotí vzdělávací programy. Pro většinu respondentů v rozmezí 9 až 12 hlasů jsou nabízené vzdělávací programy spíše nebo zcela dostačující pro rozvoj jejich kompetencí. K těmto respondentům patří také všichni vedoucí pracovníci. Oproti tomu 1 až 2 respondenti hodnotí vzdělávací programy jako spíše nedostatečné z hlediska kvality, množství a užitečnosti.

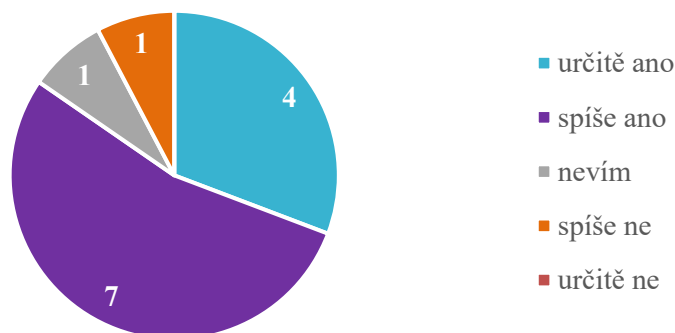
### 10. Je podle Vás personální zajištění projektů dostačující pro realizaci projektů?



Graf 10 Dotazník – hodnocení personálního zajištění projektů (vlastní zpracování)

Desátá otázka se zaměřuje na personální zajištění projektů. Z grafu je patrné, že 12 ze 13 respondentů hodnotí zajištění projektového týmu u projektů spíše nebo zcela kladně. Kladné vyjádření vyjádřili 2 ze 3 vedoucích pracovníků. Pouze 1 respondent hodnotí personální zajištění projektů jako nedostatečné.

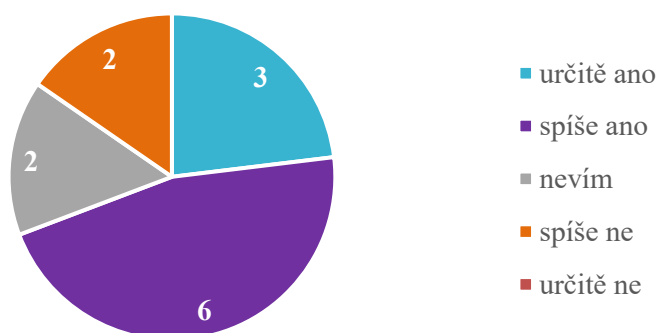
**11. Jsou Vaše kompetence dostačující vzhledem k zodpovědnosti, kterou při práci máte?**



Graf 11 Dotazník – hodnocení kompetencí pracovníků (vlastní zpracování)

Jedenáctá otázka se zabývá hodnocením kompetencí pracovníků ve vztahu k zodpovědnosti, kterou v roli vedoucích pracovníků a manažerů projektů mají. 11 ze 13 respondentů hodnotí jejich kompetence jako spíše nebo zcela odpovídající, resp. úměrné, vůči jejich zodpovědnosti. Také všichni vedoucí pracovníci hodnotí své kompetence jako odpovídající jejich zodpovědnosti. Pouze 1 respondent hodnotí své kompetence jako spíše nedostatečné vůči jeho zodpovědnosti.

**12. Jsou kompetence odboru projektového řízení dostačující vůči věcně příslušným odborům?**

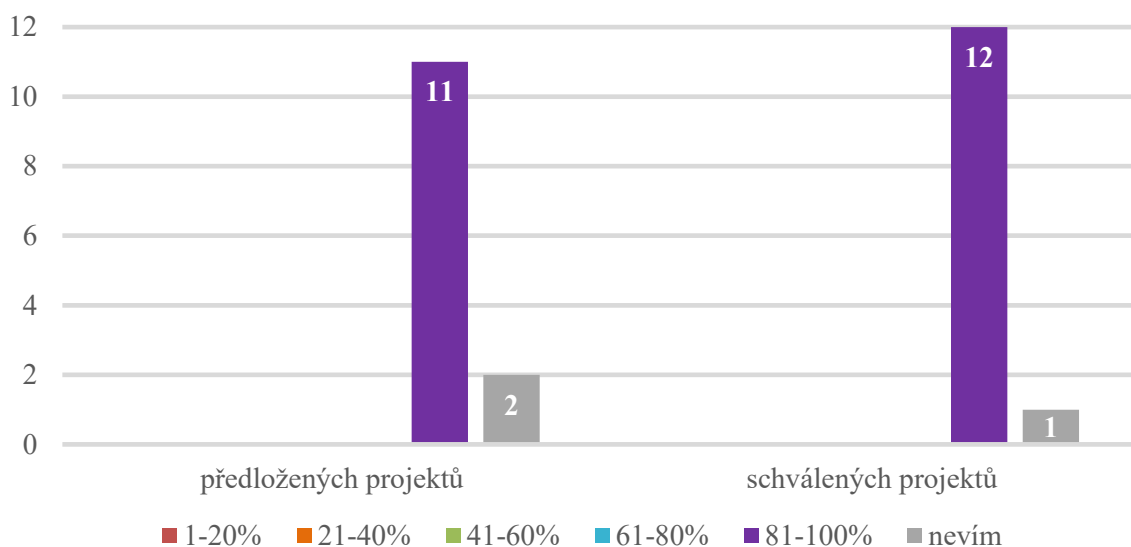


Graf 12 Dotazník – hodnocení kompetencí odboru projektového řízení (vlastní zpracování)



U dvanácté otázky respondenti hodnotí kompetence OPŘ vůči ostatním věcně příslušným odborům v průběhu přípravy, realizace a vyhodnocení projektů. Pro 9 ze 13 respondentů jsou kompetence odboru vůči ostatním odborům spíše nebo zcela dostatečné. K těmto respondentům patří také všichni vedoucí pracovníci. Oproti tomu 2 respondenti hodnotí kompetence odboru vůči ostatním věcně příslušným odborům jako spíše nedostatečné.

### 13. Jaká je podle Vašich zkušeností úspěšnost projektů na odboru projektového řízení?



Graf 13 Dotazník – úspěšnost projektů (vlastní zpracování)

Třináctá otázka analyzuje kvalitu práce vedoucích pracovníků a projektových manažerů. Otázka je směřována na úspěšnost předložených projektů, tzn. před schválením a následně schválených projektů, které byly realizovány. Předložené projekty určují schopnost pracovníků kvalitně připravit projekty, které budou splňovat veškeré náležitosti stanovené pravidly poskytovatele dotace a nebudou tak vyřazeny z hodnocení. U schválených projektů může dojít k samotné realizaci výstupů a naplnění stanovených cílů projektu. Úspěšně zrealizovaný projekt vypovídá o dovednostech a praxi pracovníků v oblasti řízení projektů a tím schopnosti dosahovat stanovených cílů projektu.

11 ze 13 respondentů hodnotí úspěšnost předložených projektů v rozmezí 81-100%. U schválených projektů 12 ze 13 respondentů hodnotí jejich úspěšnost rovněž v rozmezí 81-100%.

U poslední čtrnácté otázky se měli respondenti vyjádřit k tomu, co by podle nich mohlo zefektivnit řízení projektů a fungování odboru projektového řízení na krajském úřadu.

Vedoucí pracovníci by uvítali sjednocení veškerých projektů pod jeden odbor a sjednocení interních směrnic upravujících postupy řízení investičních a neinvestičních projektů. Zároveň by podle nich bylo vhodné tyto směrnice zjednodušit a zpřehlednit. Vedoucí pracovníci dále uvádí například přesnější definování kompetencí mezi odbory krajského úřadu a snížení administrativní zátěže vyplývající z výkonu veřejné správy.

Mnozí projektoví manažeři se shodují svými vyjádřeními s vedoucími pracovníky ohledně zjednodušení a zpřehlednění interních směrnic do jasnějších pravidel. V dotazníku se objevil i názor, že by bylo vhodné zejména pro nové pracovníky vytvořit přehlednou příručku obsahující tipy a rady pro řízení projektů.

Projektoví manažeři by stejně jako vedoucí pracovníci uvítali snížení administrativní zátěže ve smyslu řešení svých agend pouze v elektronické podobě namísto nutnosti vést i papírovou formu dokumentů. Zejména dokumentů vyžadujících fyzický podpis, který je v dnešní době možné zajišťovat v elektronické podobě. Někteří projektoví manažeři by dále uvítali zpřehlednění společného úložiště dokumentů odboru. Tyto byrokratické „banality“ jsou z pohledu manažera, který řídí i několik projektů v jeden okamžik, časově náročnou bariérou při své práci.

Několik projektových manažerů vyjádřili názor, že by zlepšili týmovou spolupráci jednotlivých odborů a výměnu (sdílení) zkušeností mezi jednotlivými projektovými manažery. Odbory, které mají na starost projekty z věcného hlediska, by podle některých mohly vyvíjet vyšší aktivitu při práci na projektu. Dále by někteří projektoví manažeři uvítali větší kompetence, vyšší ohodnocení nebo více seminářů v oblasti projektového řízení, dotací EU a národních podpor.

## 11 NÁVRHY DOPORUČENÍ

Na základě analýz vlastního šetření a výsledků dotazníkového šetření bylo zjištěno, že ačkoli OPŘ zastává roli projektové kanceláře krajského úřadu, potýká se s různými problémy a nedostatky, které brání efektivnějšímu řízení projektů a využití potenciálu projektové kanceláře. Je nutné si zároveň uvědomit, že mnohé nedostatky řízení projektů ve veřejném sektoru je možné řešit v dlouhodobém horizontu nebo konsensem na politické úrovni. Některé změny vedoucí k efektivnímu řízení projektů a využití projektové kanceláře jsou na druhou stranu záležitostí spolupráce a vztahů mezi jednotlivými odbory, k jejichž řešení lze přistoupit například společným kompromisem.

Sjednocení veškerých projektů pod OPŘ by bylo optimálním řešením pro zvýšení schopnosti krajského úřadu jednotně projekty připravovat, účelně je koordinovat a úspěšně realizovat. Centrální řízení a koordinace projektů zajistí efektivní sledování všech investičních a neinvestičních projektů ve vztahu k naplňování specifických strategických cílů rozvoje Zlínského kraje. Navíc usnadní plánování dalších postupů pro jejich naplňování. Jednotně koordinovaná příprava a realizace projektů může také zamezit případné kumulaci poskytnutých finančních prostředků z důvodu včasné nepřipravených projektů jednotlivými odbory krajského úřadu. Pro sjednocení řízení projektů je nutno politického rozhodnutí orgánů kraje za podpory ředitele krajského úřadu o přiřazení veškerých projektů pod OPŘ.

Projektová metodologie krajského úřadu je částečně překážkou při řízení projektů nežli podporou řízení projektů. Projektoví manažeři se musí při řízení projektů řídit několika na sobě navázanými interními směrnici upravujícími postupy řízení projektů. Z výsledků dotazníkového šetření zároveň vyplývá, že obsah těchto směrnic je mnohdy složitý a nepřináší projektovým manažerům praktické informace. Řešení lze nalézt v úpravě projektové metodologie, resp. úpravě a sjednocení klíčových směrnic pro řízení projektů. Úprava by zahrnovala aktualizaci informací a jejich přepracování do zjednodušené a srozumitelné formy. Jakákoliv změna nebo úprava interních směrnic však může být provedena pouze na základě rozhodnutí ředitele krajského úřadu. Jedinou možností je proto vznést podnět pro úpravu směrnic směrem k vedení krajského úřadu. Při identifikaci nedostatků směrnic nebo návrhů konkrétních úprav směrnic by bylo vhodné přizvat zkušené pracovníky OPŘ, kteří se s těmito nedostatky projektové metodologie setkávají v praxi a dokáží odborně zhodnotit potřebné úpravy.

K efektivnímu řízení projektů v rámci OPŘ by bylo vhodné průběžně prohlubovat spolupráci mezi jednotlivými členy projektového týmu, a tím zlepšit spolupráci jednotlivých odborů při řízení projektů. Rozptýlenost členů projektových týmů, kteří pracují samostatně ze svých pracovišť, mnohdy vede ke slabší soudržnosti týmu, spolupráci a komunikaci mezi členy projektového týmu. Ochota a motivace pracovníků jednotlivých odborů bývá velmi často ovlivněna mezilidskými vztahy v rámci týmu. Prohlubovat spolupráci je tak možné upevnováním těchto vztahů prostřednictvím společných aktivit, které podporují přátelské vztahy, zvyšují týmový výkon a týmovou soudržnost. Jednou z osvědčených forem jsou teambuildingové aktivity. Krajský úřad pořádá každoročně několik společných aktivit, avšak pro všechny zaměstnance. Zvýšení počtu společných aktivit projektových týmů by mohlo vést ke zlepšení týmové spolupráce i spolupráce mezi odbory.

Dodatečné návrhy doporučení:

1. Pro integraci zdrojů projektů a jednotné řízení zdrojů by bylo vhodné zařadit odborníky jako součást projektové kanceláře. Případně by mohlo dojít k využití volných kapacitních možností projektové kanceláře a zaměstnat externí odborníky pro konkrétní projekty.
2. Softwarová podpora řízení projektů PMportal neumožňuje přístup do systém jiným organizacím Zlínského kraje. V případě, že by měly organizace Zlínského kraje i pouze omezený přístup do systému, umožnilo by jim to samostatně sledovat vývoj svých projektů a termíny jednotlivých milníků. Ochranu důležitých a interních údajů je možné vyřešit vytvořením sdílené části systému, která poskytuje aktuální informace o vývoji projektu. Kybernetická bezpečnost by se zajistila autorizačním systémem, který by identifikoval jednotlivé organizace. Jejich přístup do systému by fungoval na základě autorizovaného uživatelského účtu nebo přidělením autorizovaných přístupových klíčů s časovým omezením. Nabízí se i možnost, že by mohly organizace vyplňovat své náměty přímo do systému. Značně by se snížila nutnost následného zpracování formulářů s náměty do systému.

## ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo zanalyzovat současný stav řízení projektů a fungování projektové kanceláře na Krajském úřadu Zlínského kraje, a navrhnout doporučení pro další možnosti využití projektové kanceláře, které by vedly k efektivnímu řízení projektů.

Smyslem teoretické části bakalářské práce bylo přiblížit budoucímu čtenáři základní charakteristiky projektového řízení a projektové kanceláře. Podstatou projektového řízení je vytvořit prostřednictvím projektu nový produkt vedoucí ke zlepšení výchozího stavu. Aby se množství realizovaných projektů s omezenými zdroji a stanoveným termínem koordinovaly efektivně, tak mnoho organizací zavádí do svých organizační struktur specializovaný útvar neboli projektovou kancelář, která svojí funkcí a činnostmi zajišťuje podporu a rozvoj projektové řízení v organizaci.

Smyslem praktické části bylo zjistit, jak funguje řízení projektů a projektová kancelář na Krajském úřadu Zlínského kraje. Z vlastního šetření lze vyčíst, že Krajský úřad Zlínského kraje si z dlouhodobého hlediska vede poměrně dobře v oblasti projektového řízení. Vedení krajského úřadu vnímá zvyšující se význam projektového řízení v dnešní dynamické době a snaží se využívat nejnovějších trendů a metod řízení projektů. Odbor projektového řízení, který zastává roli projektové kanceláře je nezastupitelnou organizační jednotkou poskytující servisní služby jednotlivým odborům v oblasti zajišťování přípravy, realizace a vyhodnocování investičních a neinvestičních projektů. Zároveň zajišťují a řídí financování těchto projektů. Z dotazníkového šetření je patrné, že součástí Odboru projektového řízení jsou zkušení manažeři, u kterých jsou kladeny mimořádné nároky na kompetentnost a profesionální jednání. Sami pracovníci vnímají, že se společná práce v posledních letech vyvíjí kladným směrem. Funkce a činnosti jsou ze strany projektové kanceláře naplňovány odpovídajícím způsobem, a to i navzdory problémům a nedostatkům řízení projektů, se kterými se musí pracovníci potýkat v jednotlivých fázích projektů. Krajský úřad Zlínského kraje by se měl zaměřit na postupné odstraňování těchto nedostatků projektového řízení, a to nejlépe za podpory zkušených pracovníků Odboru projektového řízení.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Knižní zdroje

DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada, 2007, 324 s. ISBN 9788024721491.

DOLEŽAL, Jan. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2016, 418 s. ISBN 9788024756202.

DOLEŽAL, Jan a Jiří KRÁTKÝ. *Projektový management v praxi: naučte se řídit projekty!* 1. vyd. Praha: Grada, 2017, 171 s. ISBN 9788024756936.

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 507 s. ISBN 9788024728483.

DOSKOČIL, Radek. *Metody, techniky a nástroje řízení projektů*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2013, 165 s. ISBN 9788072048632.

DVOŘÁK, Drahošlav. *Řízení projektů: nejlepší praktiky s ukázkami v Microsoft Office*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008, 244 s. ISBN 9788025118856.

DVOŘÁK, Drahošlav a Martin MAREČEK. *Project Portfolio Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2017, 248 s. ISBN 9788025148938.

FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 238 s. ISBN 9788024730677.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Tvorba a řízení portfolia projektů: jak optimalizovat, řídit a implementovat investiční a výzkumný program*. 1. vyd. Praha: Grada, 2015, 285 s. ISBN 9788024752754.

HODAŇ, Bohuslav. *Teorie a zkušenosti v přípravě a realizaci projektů*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2013, 243 s. ISBN 9788024436517.

KŘIVÁNEK, Mirko. *Dynamické vedení a řízení projektů: systémovým myšlením k úspěšným projektům*. 1. vyd. Praha: Grada, 2019, 208 s. ISBN 9788027104086.

LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 182 s. ISBN 9788024739021.

MÁCHAL, Pavel, Martina KOPEČKOVÁ a Radmila PRESOVÁ. *Světové standardy projektového řízení pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2015, 138 s. ISBN 9788024753218

PMI. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. 6 vyd. Newtown Square: PMI, 2017, 756 s. ISBN 9781628251845.

SKALICKÝ, Jiří, Milan JERMÁŘ a Jaroslav SVOBODA. *Projektový management a potřebné kompetence*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2010, 389 s. ISBN 9788070439753.

SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management: Systémový přístup k řízení projektů*. 3. vyd. Praha: Grada, 2016, 421 s. ISBN 9788027100750.

TAYLOR, James. *Začínáme řídit projekty*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007, 215 s. ISBN 9788025117590.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 9788072612000.

### **Online dokumenty**

KRAJSKÝ ÚŘAD ZLÍNSKÉHO KRAJE, 2019a. *Náplně činností jednotlivých odborů Krajského úřadu Zlínského kraje* [online]. [cit. 14.07.2020]. Dostupné z: <https://www.kr-zlinsky.cz/naplnne-cinnosti-jednotlivych-odboru-krajskeho-uradu-zlinskeho-kraje-cl-1032.html>

KRAJSKÝ ÚŘAD ZLÍNSKÉHO KRAJE, 2019b. *Závěrečný účet Zlínského kraje* [online]. [cit. 25.07.2020]. Dostupné z: <https://www.kr-zlinsky.cz/zaverecny-ucet-zlinskeho-kraje-cl-119.html>

KRAJSKÝ ÚŘAD ZLÍNSKÉHO KRAJE, 2020. *Organizační struktura Krajského úřadu Zlínského kraje* [online]. [cit. 14.07.2020]. Dostupné z: <https://www.kr-zlinsky.cz/organizacni-rad-a-struktura-krajskeho-uradu-zlinskeho-kraje-cl-1031.html>

PROJEKTOVÁ KANCELÁŘ MINISTERSTVA KULTURY ČR, 2017-2019. *Evaluace PK* [online]. [cit. 05.08.2020]. Dostupné z: <http://projektovakancelar.mkcr.cz/evaluace-pk/>

### **Online zdroje**

Informace o dotačním systému Zlínského kraje, ©2020. *Krajský úřad Zlínského kraje* [online]. [cit. 24.07.2020]. Dostupné z: <https://www.kr-zlinsky.cz/zakladni-informace-o-dotacnim-systemu-zlinskeho-kraje-cl-4306.html>

Investiční projekt, ©2020. *DotaceEU.cz* [online]. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR [cit. 24.07.2020]. Dostupné z: <https://www.dotaceeu.cz/cs/informace-a-dokumenty/slovník-pojmu/i/investicni-projekt>

Neinvestiční projekt, ©2020. *DotaceEU.cz* [online]. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR [cit. 24.07.2020]. Dostupné z: <https://www.dotaceeu.cz/cs/informace-a-dokumenty/slovník-pojmu/n/neinvesticni-projekt>

Organizační struktura, ©2011-2016. *ManagementMania.com*. [online]. [cit. 15.07.2020]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/formalni-organizacni-struktura>

Spolufinancování (kofinancování), ©2020. *DotaceEU.cz* [online]. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR [cit. 24.07.2020]. Dostupné z: [https://www.dotaceeu.cz/cs/ostatni/dulezite/slovník-pojmu/s/spolufinancovani-\(kofinancovani\)](https://www.dotaceeu.cz/cs/ostatni/dulezite/slovník-pojmu/s/spolufinancovani-(kofinancovani))

Správní charakteristika, ©2020. *Krajský úřad Zlínského kraje* [online]. [cit. 14.07.2020]. Dostupné z: <https://www.kr-zlinsky.cz/spravni-charakteristika-cl-2411.html>

Udržitelnost projektu, ©2020. *DotaceEU.cz* [online]. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR [cit. 28.07.2020]. Dostupné z: <https://www.dotaceeu.cz/cs/ostatni/dulezite/slovník-pojmu/u/udrzitelnost-projektu>

Využití jednotlivých podlaží, ©2020. *Krajský úřad Zlínského kraje* [online]. [cit. 14.07.2020]. Dostupné z: <https://www.kr-zlinsky.cz/vyuziti-jednotlivych-podlazi-cl-3697.html>

### **Legislativa**

Zákon č. 134/2016 Sb. ze dne 19. 4. 2016 (Zákon o zadávání veřejných zakázek), ve znění pozdějších předpisů. In: *Zákony pro lidi* [online]. [cit. 24.07.2020]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2016-134>



**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

APM	Association for Project Management
ESIF	Evropské strukturální a investiční fondy
EU	Evropská unie
IPMA	International Project Management Association
MMR	Ministerstvo pro místní rozvoj
OPVV	Oddělení personálních věcí a vzdělávání
OPŘ	Odbor projektového řízení
PMI	Project management Institute
PPP	Projekt, program, portfolio
ZZVZ	Zákon o zadávání veřejných zakázek

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 Základy projektového řízení (zdroj: Skalický, Jermář a Svoboda, 2010, s. 19).....	13
Obrázek 2 Trojimperativ projektu (vlastní zpracování, zdroj: Doskočil, 2013, s. 15) .....	16
Obrázek 3 Životní cyklus projektu (vlastní zpracování, zdroj: Doskočil, 2013, s. 16) .....	17
Obrázek 4 Provázanost PPP systému (zdroj: Doležal, 2016, s. 26).....	22
Obrázek 5 Návrh zavedení projektové kanceláře do liniově štábní organizační struktury (vlastní zpracování, zdroj: Veber, 2009, s. 228) .....	27
Obrázek 6 Návrh zavedení projektové kanceláře do maticové organizační struktury (vlastní zpracování, zdroj: Máchal, Kopečková a Presová, 2015, s. 111).....	28
Obrázek 7 Návrh zavedení projektové kanceláře do síťové organizační struktury (vlastní zpracování, zdroj: Doležal, 2016, s. 50).....	29
Obrázek 8 První stupeň projektové kanceláře (vlastní zpracování, zdroj: Taylor, 2007, s. 150) .....	30
Obrázek 9 Druhý stupeň projektové kanceláře (vlastní zpracování, zdroj: Taylor, 2007, s. 151) .....	30
Obrázek 10 Druhý stupeň projektové kanceláře v organizační struktuře (vlastní zpracování, zdroj: Taylor, 2007, s. 152).....	31
Obrázek 11 Třetí stupeň projektové kanceláře (vlastní zpracování, zdroj: Taylor, 2007, s. 153).....	31
Obrázek 12 Třetí stupeň projektové organizace v organizační struktuře (vlastní zpracování, zdroj: Taylor, 2007, s. 153).....	32
Obrázek 13 Organizační struktura Krajského úřadu Zlínského kraje (zdroj: Krajský úřad Zlínského kraje, 2020 .....	40
Obrázek 14 Dotazníkové šetření – strana 1 (vlastní zpracování) .....	69
Obrázek 15 Dotazníkové šetření – strana 2 (vlastní zpracování) .....	70

**SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1 Dotazník – nejvyšší dosažené vzdělání (vlastní zpracování) .....	49
Graf 2 Dotazník – zastávaná pozice (vlastní zpracování).....	50
Graf 3 Dotazník – délka praxe na odboru projektového řízení (vlastní zpracování).....	50
Graf 4 Dotazník – odbor projektového řízení v roli projektové kanceláře (vlastní zpracování) .....	51
Graf 5 Dotazník – hodnocení práce odboru projektového řízení za určité období (vlastní zpracování) .....	52
Graf 6 Dotazník – hodnocení postupů řízení projektů (vlastní zpracování).....	52
Graf 7 Dotazník – hodnocení interních a externích metodických dokumentů (vlastní zpracování) .....	53
Graf 8 Dotazník – hodnocení technické vybavenosti (vlastní zpracování) .....	54
Graf 9 Dotazník – hodnocení vzdělávacích programů (vlastní zpracování) .....	55
Graf 10 Dotazník – hodnocení personálního zajištění projektů (vlastní zpracování).....	55
Graf 11 Dotazník – hodnocení kompetencí pracovníků (vlastní zpracování) .....	56
Graf 12 Dotazník – hodnocení kompetencí odboru projektového řízení (vlastní zpracování) .....	56
Graf 13 Dotazník – úspěšnost projektů (vlastní zpracování).....	57

## **SEZNAM PŘÍLOH**

### **PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ**

# PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

## Dotazníkové šetření

zaměřené na analýzu současného stavu řízení projektů a fungování odboru projektového řízení v roli projektové kanceláře z pohledu pracovníků odboru.

*Milí respondenti,  
dovoďte mi se na Vás obrátit s prosbou o vyplnění tohoto dotazníku, který si klade za cíl zjistit osobní pohled pracovníků odboru na řízení projektů a fungování projektové kanceláře Krajského úřadu Zlínského kraje.*

### Informace k dotazníku:

- dotazník je anonymní a Vámi poskytnuté údaje slouží pouze pro potřeby zpracování bakalářské práce pod názvem „Využití projektové kanceláře jako nástroje řízení projektů v rámci Krajského úřadu Zlínského kraje“;
- dotazník se skládá ze dvou oblastí:
  - první oblast se zaměřuje na analýzu pracovníka odboru projektového řízení,
  - druhá oblast analyzuje fungování odboru projektového řízení,
- u jednotlivých otázek zznačte vždy jednu z variant, která nejvíce vystihuje Váš osobní názor nebo pohled na danou otázku.

*Děkuji za Vaši ochotu a strávený čas při vyplňování dotazníku!*

### Oblast 1 – pracovník odboru projektového řízení

#### 1. Jaké je Vaše vzdělání?

- a) základní vzdělání
- b) středoškolské vzdělání bez maturity (s vyučením)
- c) středoškolské vzdělání s maturitou
- d) vysokoškolské vzdělání

#### 2. Jakou pozici zastáváte?

- a) vedoucí oddělení/odboru
- b) projektový manažer
- c) jinou (*uveďte*): .....

#### 3. Jak dlouho pracujete na odboru projektového řízení?

- a) méně než rok
- b) méně než 5 let
- c) méně než 10 let
- d) více než 10 let

### Oblast 2 – fungování odboru projektového řízení

#### 4. Jak dlouho zajišťuje odbor projektového řízení roli projektové kanceláře? (*vyplňuje vedoucí pracovník*)

- a) méně než rok
- b) méně než 5 let
- c) méně než 10 let
- d) více než 10 let

#### 5. Jak hodnotíte práci odboru projektového řízení za posledních 5 let?

- a) dochází ke zlepšení výsledků
- b) spíš dochází ke zlepšení výsledků
- c) nedošlo k žádné změně
- d) spíše dochází ke zhoršení výsledků
- e) dochází ke zhoršení výsledků
- f) nedokážu posoudit

V následující tabulce zhodnoťte následující otázky:

Hodnocení na škále 1-5	určitě ne	spíše ne	nevím	spíše ano	určitě ano
<b>6. Jsou podle Vás postupy řízení projektů nastaveny efektivně?</b>					
iniciace projektů	1	2	3	4	5
plánování projektů	1	2	3	4	5
realizace projektů	1	2	3	4	5
vyhodnocení projektů	1	2	3	4	5
sledování a monitorování projektů	1	2	3	4	5
<b>7. Považujete metodické dokumenty za dostatečně účinný nástroj?</b>					
<b>a) interní (směrnice atd.)</b>					
užitečnost informací	1	2	3	4	5
srozumitelnost	1	2	3	4	5
<b>b) externí (poskytovatele dotace, ministerstva atd.)</b>					
užitečnost informací	1	2	3	4	5
srozumitelnost	1	2	3	4	5
<b>8. Odpovídá technická vybavenost (HW a SW nástroje) Vaším potřebám a potřebám projektů?</b>					
kvalita	1	2	3	4	5
množství	1	2	3	4	5
složitost	1	2	3	4	5
<b>9. Jsou nabízené vzdělávací programy (školení, semináře, workshopy...) dostačující pro rozvoj vašich kompetencí?</b>					
užitečnost	1	2	3	4	5
zacílení	1	2	3	4	5
kvalita	1	2	3	4	5
množství (za rok)	1	2	3	4	5
<b>10. Je podle Vás personální zajištění projektů dostačující pro realizaci projektů?</b>					
personální zajištění projektů	1	2	3	4	5
<b>11. Jsou Vaše kompetence dostačující vzhledem k zodpovědnosti, kterou při práci máte?</b>					
kompetence pracovníků	1	2	3	4	5
<b>12. Jsou kompetence odboru projektového řízení dostačující vůči věcně příslušným odborům?</b>					
kompetence odboru projektového řízení	1	2	3	4	5

**13. Jaká je podle Vašich zkušeností úspěšnost projektů na odboru projektového řízení?**

**Předložených projektů**

- a) 1-20 %
- b) 21-40 %
- c) 41-60 %
- d) 61-80 %
- e) 81-100 %
- f) nevím

**Schválených projektů**

- a) 1-20 %
- b) 21-40 %
- c) 41-60 %
- d) 61-80 %
- e) 81-100 %
- f) nevím

**14. Co by podle Vás mohlo zefektivnit řízení projektů na krajském úřadu a fungování odboru projektového řízení?**

popište.....  
 .....  
 .....