

Návrh řešení projektové kanceláře Krajského úřadu Zlínského kraje

Jana Slunská

Bakalářská práce
2009

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Vyšší odborná škola ekonomická
akademický rok: 2008/2009

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jana SLUNSKÁ**

Studijní program: **B 6202 Hospodářská politika a správa**

Studijní obor: **Veřejná ekonomika a správa**

Téma práce: **Návrh řešení projektové kanceláře Krajského úřadu
Zlínského kraje**

Zásady pro vypracování:

1. Prostudujte literaturu týkající se tématu bakalářské práce.
2. Charakterizujte činnost projektové kanceláře.
3. Zpracujte návrh řešení projektové kanceláře Krajského úřadu Zlínského kraje.
4. Popište průběh implementace projektové kanceláře.
5. Vyslovte závěry a doporučení pro zavedení projektové kanceláře na Krajském úřadu Zlínského kraje na základě poznatků vyplývajících z prostudované literatury a navržených řešení v průběhu projektu.

Rozsah práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

[1] BĚLOHLÁVEK, F. Desatero manažera. 2. vyd. Praha: Computer Press, 2003. 90 s. ISBN 80-7226-873-2.

[2] NĚMEC, V. Projektový management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 184 s. ISBN 80-247-0392-0.

[3] ROSENAU, M. D. Řízení projektů. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 344 s. ISBN 80-7226-218-1.

[4] SVOZILOVÁ, A. Projektový management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 356 s. ISBN 80-247-1501-5.

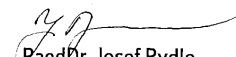
[5] TAYLOR, J. Začínáme řídit projekty. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 215 s. ISBN 978-80-251-1759-0.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jitka Homolková**
EXT.

Datum zadání bakalářské práce: **10. října 2008**

Termín odevzdání bakalářské práce: **12. prosince 2008**

Ve Zlíně dne 31. října 2008


PaedDr. Josef Rydlo
v zast. děkanka




Ing. Hana Šedová, Ph.D.
v zast. vedoucí katedry

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá návrhem řešení projektové kanceláře Krajského úřadu Zlínského kraje. Tato kancelář může pomoci krajskému úřadu zjednodušit a zefektivnit přípravu a realizaci projektů.

Práce je rozdělena na dvě části. Teoretická část se zabývá charakteristikou projektové kanceláře, jejími činnostmi a personálním zajištěním. Analytická část řeší vznik této kanceláře a její přínos v praxi.

Klíčová slova:

Projektová kancelář, projekt, založení, zjednodušení, zefektivnění, přínosy, projektový management, manažeři.

ABSTRACT

In this Bachelor thesis I solved suggestion of project management office for the Krajský úřad in Zlínský kraj. This office helps krajský úřad simplify and streamline preparing of project work.

This bachelor thesis has two parts. Theoretical part describes characteristic of project management office, its activities and project team. Analytical part solves foundation of this office and its benefits in practise.

Keywords:

Project management office, project, foundation, simplify, streamline, benefits, project management, managers.

Tímto bych chtěla poděkovat paní Ing. Jitce Homolkové, Ph. D. vedoucí mé bakalářské práce a konzultantce paní Ing. Haně Šedové za cenné rady a připomínky, které mi v průběhu zpracování bakalářské práce poskytly.

„Řešení životních situací se musíme naučit dříve, než je můžeme řešit, ale učíme se tím, že je řešíme.“

Aristoteles

OBSAH

ÚVOD.....	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 PROJEKTOVÁ KANCELÁŘ	11
1.1 PROCESY PROJEKTOVÉ KANCELÁŘE.....	11
1.1.1 Hlavní procesy.....	11
1.1.2 Podpůrné procesy	12
1.2 FUNKCE PROJEKTOVÉ KANCELÁŘE	12
1.3 ČINNOSTI PROJEKTOVÉ KANCELÁŘE	13
1.4 ZALOŽENÍ PROJEKTOVÉ KANCELÁŘE	15
1.5 PERSONÁLNÍ ZAJIŠTĚNÍ PROJEKTOVÉ KANCELÁŘE	17
1.5.1 Projektový tým	17
1.5.2 Projektový manažer	19
1.5.2.1 Role projektového manažera.....	20
1.5.2.2 Junior projektový manažer.....	21
1.5.2.3 Senior projektový manažer	22
1.5.3 Administrativní pracovník	22
1.5.4 Finanční manažer	23
1.5.5 Odborný pracovník.....	23
II ANALYTICKÁ ČÁST	25
2 VÝVOJ ŘÍZENÍ PROJEKTŮ NA KRAJSKÉM ÚŘADĚ ZLÍNSKÉHO KRAJE	26
2.1 POPIS SOUČASNÉHO STAVU ŘÍZENÍ PROJEKTŮ NA KRAJSKÉM ÚŘADĚ ZLÍNSKÉHO KRAJE	30
2.1.1 Schéma řízení projektů na Krajském úřadě Zlínského kraje k 1. 10. 2008.....	31
3 NÁVRHY NOVÉHO ŘEŠENÍ ŘÍZENÍ PROJEKTŮ NA KRAJSKÉM ÚŘADĚ ZLÍNSKÉHO KRAJE	33
3.1 NÁVRH PROJEKTOVÉ KANCELÁŘE Č. 1.....	34
3.2 NÁVRH PROJEKTOVÉ KANCELÁŘE Č. 2.....	38
4 PRŮBĚH IMPLEMENTACE PROJEKTOVÉ KANCELÁŘE.....	40
5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ PRO ZAVEDENÍ PROJEKTOVÉ KANCELÁŘE NA KRAJSKÉM ÚŘADĚ ZLÍNSKÉHO KRAJE	41
ZÁVĚR	43
RESUMÉ	45
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	46
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	48
SEZNAM OBRÁZKŮ	49
SEZNAM GRAFŮ	50

SEZNAM PŘÍLOH.....	51
---------------------------	-----------

ÚVOD

Pro vypracování mé bakalářské práce jsem si vybrala téma Návrh řešení projektové kanceláře Krajského úřadu Zlínského kraje. Krajský úřad je významnou institucí, kde se každý den vytváří a realizuje mnoho rozvojových projektů. Vedení úřadu tak pro své rozhodování potřebuje ucelený přehled o všech projektech.

Proto se stále více používaným pojmem současnosti stává projektová kancelář. V dnešní době tato instituce existuje v každé větší organizaci, která se zabývá tvorbou a realizací projektů. Projektovou kancelář chápeme především jako vlastníka procesů projektového řízení, který je motorem ve zlepšování procesů a kontrolorech jejich dodržování. Projektová kancelář dokáže zastřešit mnoho běžících projektů v organizaci. Primárně slouží jako koordinačně supportní jednotka a sekundárně jako rozvojová organizace projektových manažerů.

Bakalářskou práci jsem rozdělila na dvě části. Teoretická část vychází z prostudované literatury. Popisuji zde projektovou kancelář, její činnosti a využití v organizaci. Charakterizuji projektovou kancelář od jejich procesů a funkcí až po založení projektové kanceláře. Dále se také zabývám personálním zajištěním projektové kanceláře, které je její nedílnou součástí. Vysvětlím zde obsazení projektové kanceláře jednotlivými pracovníky, uvedu členy projektového týmu a charakterizuji náplň práce jednotlivých pracovníků v projektové kanceláři.

V analytické části popisuji vývoj řízení projektů na krajském úřadě, současný stav řízení projektů a uvádím zde návrhy řešení projektové kanceláře pro krajský úřad tak, aby co nejvíce přispěla k zefektivnění řízení projektů na krajském úřadě. Uvádím zde také postup pro zavádění projektové kanceláře do provozu a její využívání při každodenním řízení projektů. V návrzích a doporučeních jsem se zaměřila také na certifikaci vedoucích pracovníků a navrhla možnosti kurzů.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PROJEKTOVÁ KANCELÁŘ

Projektová kancelář je řídicí organizační jednotka uvnitř organizace, která projekty nejen plánuje, realizuje a vyhodnocuje, ale také vynucuje jejich efektivnější realizaci a spolupráci při implementaci jednotlivých procesů projektů napříč celou organizací. Projektová kancelář je podpůrný orgán řízení projektu a je tvořena zpravidla vedoucím projektové kanceláře, manažery projektů a asistenty projektů. Určuje klíčové hráče pro každý projekt a jejich role, stejně jako to, kdo je odpovědný za komunikování a nastavení politiky ohledně výkonnostních charakteristik projektu.

Projektová kancelář je rovněž zodpovědná za dosažení konsensu v případě sporů a za komunikaci faktů týkajících se výkonnosti projektu směrem k vedení dotčených obchodních jednotek i k vrcholovému managementu organizace. Projektová kancelář by se měla fyzicky nacházet v sídle organizace, protože její blízkost k jednotlivým oddělením, k vedení organizace a k týmům z jednotlivých částí organizace je zásadním předpokladem pro bezprostřední sběr informací a následné sdělování zjištěných skutečností. [13]

1.1 Procesy projektové kanceláře

Projektovou kancelář můžeme rozdělit do 2 základních oblastí dle procesů a to na hlavní a podpůrné procesy.

1.1.1 Hlavní procesy

Procesy, které se přímo zabývají vlastním řízením projektů, tedy jde o procesy, které se přímo podílejí na tvorbě hodnot. Jedná se o procesy zodpovědné za správu projektového portfolia a za vlastní řízení projektů. Do této oblasti patří následující skupiny procesů:

- řízení portfolia projektů (Project Portfolio Management) – zabývá se řízením projektového portfolia, inicializací nových projektů, rozhoduje o prioritách projektů, hodnotí "zdraví" projektů a naplňování obchodních cílů jednotlivými projekty,
- řízení projektů (Project Management) - skupina procesů, která umožňuje projektovým vedoucím naplnit poslání projektu. Zahrnuje základní fáze řízení projektů (plánování, sledování a řízení, provádění a uzavírání), se zohledněním principů řízení k dosahování maximálního celkového výkonu.

1.1.2 Podpůrné procesy

Procesy, které jsou nezbytné pro fungování a zlepšování procesů hlavních. Do této oblasti patří následující skupiny procesů:

- vyhodnocování procesů (Project Management Assessment) – skupina procesů zodpovědná za vyhodnocování a zlepšování všech procesů projektové kanceláře,
- školení a podpora projektové kanceláře (Project management Training and Support) – skupina procesů zodpovědná jak za vzdělávání všech rolí aktivních v procesech projektové kanceláře, tak za poskytování dostatečné podpory v oblasti projektového řízení.

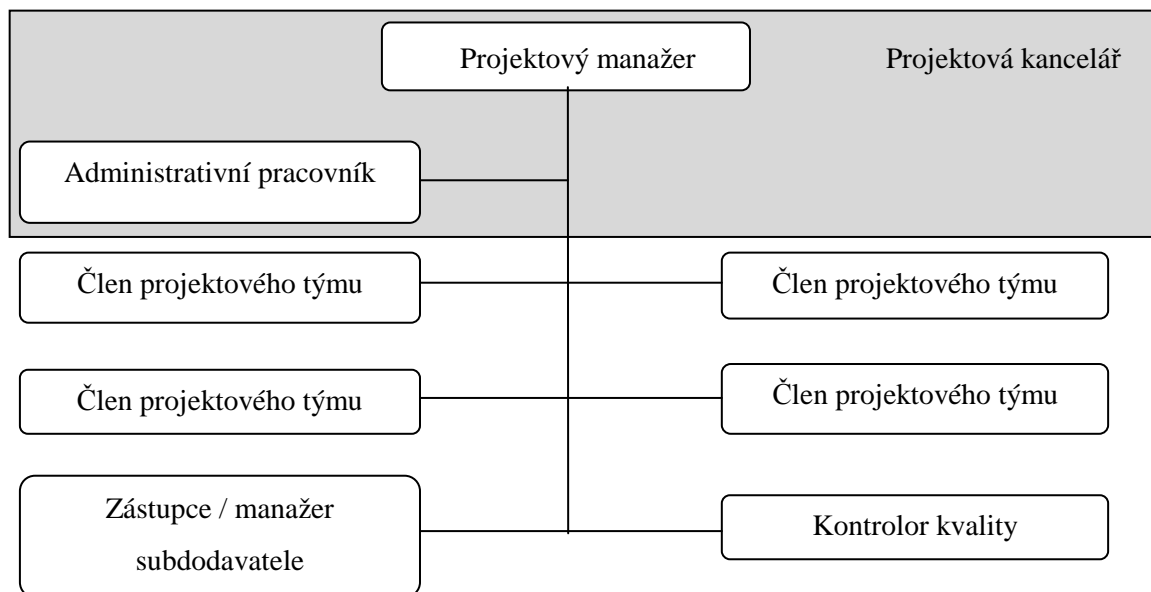
Celý procesní model je doplněn množstvím metodik, školicích materiálů, které poskytují další informace - Project Management Standards and Methods.

Takto vytvořená projektová kancelář je podporována informačními technologiemi ve formě nástrojů na podporu projektového řízení - Enterprise Project Management Tools. [12]

1.2 Funkce projektové kanceláře

Existuje pět základních funkcí projektové kanceláře:

- praktické řízení – systém organizace práce a lidských i finančních zdrojů k dosažení cílů v daném čase,
- infrastruktura řízení – vymezení struktury projektové kanceláře a rozdělení zodpovědností za chod projektové kanceláře,
- integrace zdrojů – odstraňování překážek a podpora spolupráce na všech úrovních projektu,
- technická podpora – projektová kancelář poskytuje technickou podporu manažerům a projektům po celou dobu realizace projektu (zařízení, služby),
- přístup k organizaci – vymezuje vztah mezi projektovou kanceláří a projektovými manažery, zejména řeší odpovědnosti za projekty, meze projektové kanceláře a jak bude PK fungovat vzhledem ke zbytku organizace. [11]



Obr. 1: Struktura personálního zajištění projektu. [10]

1.3 Činnosti projektové kanceláře

Projektová kancelář může být poradní nebo centralizovaná organizační jednotka. Bude-li to poradní jednotka, projektový manažer použije projektovou kancelář jako zdroj konzultací. Bude-li to centralizovaná samostatná organizační jednotka, projektový manažer je v zásadě členem projektové kanceláře a je přiřazen k projektům tak, jak se vyskytnou.

Klíčem pro stanovení účinné a efektivní projektové kanceláře jsou stanovy pro její provoz. Stanovy jasně říkají, kdo je podřízen projektové kanceláři, jaké jsou meze pravomocí projektové kanceláře a jak bude projektová kancelář vzhledem ke zbytku organizace fungovat.

Činnosti projektové kanceláře:

Metodologie projektového řízení – je jednou z nejdůležitějších činností projektové kanceláře. Bez zdravé metodologie projektového řízení a stanovení politiky a postupů, školení a jasně definovaných pracovních výhledů pro projektové manažery a jejich týmy směřuje každá snaha o stanovení procesu projektového řízení pro řízení organizace k neúspěchu.

Vypracování a stanovení metodologie projektového řízení vyžaduje pečlivou analýzu toho, jak jsou v současné době projekty v organizaci řízeny a jak by mohly být řízeny lépe. Potom je vypracován a implementován soubor postupů, aby se v praxi dosáhlo zlepšení projektového řízení. Pak je odpovědností projektové kanceláře, aby zajistila případnou aktualizaci – to znamená, že se bude řídit podle metodologie tak, jak bude organizace vyvíjet.

Zdroje řízení – jestliže je projektová kancelář centralizovaná, zdroj řízení je hlavní částí odpovědnosti, kterou na sebe převezme projektová kancelář. V případě, že projektová kancelář skutečně řídí požadované zdroje napříč několika současnými projekty, ulehčuje projektovému manažerovi tuto odpovědnost. Projektový manažer musí neustále vyjednávat o potřebné odbornosti a jejich počtech, ale může o nich jednat přímo s projektovou kanceláří a nikoliv s ostatními manažery, jako by tomu bylo v případě poradenské projektové kanceláře nebo v případě, že by projektová kancelář neexistovala.

Nástroje projektového řízení – další důležitou funkcí je poskytnout projektovému manažerovi vhodné nástroje, se kterými by mohl na projektu pracovat. Když se napíše postupy a stanoví se metodologie, nedosáhne se ničeho. Tato činnost je trvalou činností vyhledávání a výběru nástrojů. Klíčem je vyhodnotit a implementovat nástroje, které přidávají hodnotu projektům a organizaci (jedná se zejména o softwarové nástroje).

Posouzení – většina odpovědnosti projektové kanceláře zahrnuje neustále posuzování stavu projektu, kompetencí a organizačních schopností projektu. Ohodnocení také zahrnuje provedení auditů projektu. Tým auditorů musí být zvenčien, aby poskytl objektivní pohled na projekt. Možná nejdůležitějším posouzením je určení stavu zralosti projektu v rámci organizace – to je určení toho, zda si organizace uvědomuje zlepšení svých schopností při řízení projektu.

Školení a vzdělávání – projektoví manažeři jsou odpovědní za školení členů projektového týmu v rozsahu jejich schopností a jejich času. Většina organizací má nyní školící programy, které poskytují jak projektovému manažerovi, tak týmu příležitosti ke školení. Projektová kancelář může formálně schválit a strukturovat školení tak, že týmy mohou pokračovat s vylepšováním znalostních základů projektového řízení. Školení je zaměřeno

na koncepty projektového řízení, nástroje a postupy, ale i další přidružené znalosti, jako je komunikace, vůdcovství a vyjednávání.

Vývoj profesní kariéry – důležité je stanovení a implementace formálně schváleného programu vývoje profesní kariéry. Vývoj profesní kariéry je soustředěn na pomoc projektovým manažerům a členům týmu plánovat si cestu pracovního postupu, který obsahuje různé návrhy na školení (typ a obsah školících kurzů), stejně jako na poskytnutí podpory pro získání profesních certifikací.

Rozvoj týmu – primární funkci projektové kanceláře je formování projektového týmu, které je obvykle v odpovědnosti projektového manažera. Když projektová kancelář tyto funkce převezme, má to dvě výhody: zprostí projektového manažera povinnosti vyjednat s několika funkcionálními manažery o ustavení nutných odborností a projektová kancelář může lépe ustavit týmy, které potřebují specializované zařízení a podporu. V prvním případě (vyjednávání o členech týmu) bude mít projektová kancelář informace o tom, co je potřebné pro konkrétní projekt a kdo je k dispozici, protože další projekty postupují od jedné fáze ke druhé. V dalším případě je to vyřízení fyzických požadavků pro podporu skutečných

a specializovaných týmů vyžadujících specializované dovednosti, které jednotliví projektoví manažeři mít nemusí.

Funkce a činnosti projektové kanceláře by měly dát vedoucím pracovníkům společnosti a projektovým týmům možnost pochopit to, co projektová kancelář může pro organizaci udělat. [11]

1.4 Založení projektové kanceláře

V rámci organizace je stanoveno pět obecných stádií kompetenčních úrovní projektové kanceláře. Tyto úrovně se používají nejen k přístupu ke kompetenci projektové kanceláře organizace – to je její schopnosti integrovat projektovou kancelář do organizace – ale také k tomu, jak dobře slouží pro splnění cílů organizace a jak efektivně to dělá.

Obrázek 1 popisuje hladiny kompetence projektové kanceláře a ukazuje, jak by se měla projektová kancelář vyvinout ze základní úrovně ke zdroji poskytování a zpracování služeb.

Použitím obrázku 1 může vedení organizace racionálně plánovat, jaký typ a jaká velikost projektové kanceláře naplní okamžité cíle organizace.

Založení projektové kanceláře není snadné, ale s použitím obrázku 1 může vedení organizace učinit první krok – zejména udělat analýzu k určení místa, ve kterém se organizace nachází a kam mají směřovat její potřeby pro naplnění strategických cílů. Jakmile je tato analýza kompletní, k založení projektové kanceláře by se mělo postupovat jako k jakémukoliv jinému projektu a jeho životnímu cyklu – to je vypracovat koncept, plán, návrh a jeho stavbu, zavedení, udržování a podporu. Obrázek č. 1 ukazuje tyto fáze a úkoly.

				Strategické postavení					
Dohled nad projektem		Řízení procesu		Firemní zralost					
Stupeň 1 Projektová kancelář Dosažení cílů projektu v nákladech, časovém plánu a využití zdrojů - 1 nebo více projektů - 1 projektový manažer		Stupeň 2 Základní projektová kancelář Poskytnutí standardní a opakovatelné metodologie PM pro použití napříč všemi projekty - Násobné projekty - Násobné PM Programoví manažeri Personál projektové kanceláře na částečný úvazek		Stupeň 3 Podpora procesu Standardní PMO Stanovení schopností a infrastruktury pro podporu a řízení soudržného prostředí projektu - Násobné projekty - Násobné PM - Programoví manažeri - Ředitel/vedoucí programový manažer - Personál PMO na částečný a plný úvazek		Stupeň 4 Pokročilá projektová kancelář Aplikovat integrované možnosti a úplné projektové řízení pro dosažení projektových cílů - Násobné projekty - Násobné PM - Programoví manažeri - Ředitel/ vedoucí programový manažer - Personál projektové kanceláře na částečný a plný úvazek		Stupeň 5 Centrum zdroje pro zpracování a poskytování Zajistit stále zlepšování a spolupráci mezi odděleními za účelem dosažení strategických plánů firmy - Násobné projekty - Viceprezident nebo ředitel projektu - Technický a podpůrný personál určený k projektové kanceláři - Podpůrný personál z celého podniku	

Obr. 2: Přehled schopností projektové kanceláře. [11]

Stejně jako projekt, návrh, vývoj a implementace má projektová kancelář životní cyklus. Každá z fází v tomto projektu bude mít své vlastní úkoly, které musí řešit projektový manažer. [11]

1.5 Personální zajištění projektové kanceláře

1.5.1 Projektový tým

Projektový tým má zcela zásadní význam pro úspěch každého projektu. Úkolem budování projektového týmu je spojení osobních cílů jednotlivců, které mohou být zpočátku velmi odlišné, a přizpůsobit je zájmům projektu. Dalšími úkoly budování projektového týmu je aktivizace veškeré energie týmu k naplnění cílů projektu v očekávané kvalitě a za dodržení předepsaných mantinelů rozpočtu a času.

Budování projektového týmu je souhrnem aktivit, které můžeme rozdělit do několika kategorií:

- jasné cíle s týmovou podporou vyjádřenou souhlasem jednotlivců,
- otevřenost, a to i v případě konfrontací,
- vzájemná podpora a důvěra, vstřícnost,
- spolupráce a řízení případného konfliktu,
- diskuse a otevřená informovanost,
- přiměřené vedení a řízení,
- pravidelná hlášení a poskytování informací pro zajištění kontroly,
- vytvoření prostoru pro individuální rozvoj,
- korektní vztahy mezi jednotlivci i skupinami.

Zajištění rozvoje a budování týmu ve všech výše uvedených kategoriích je podpořeno:

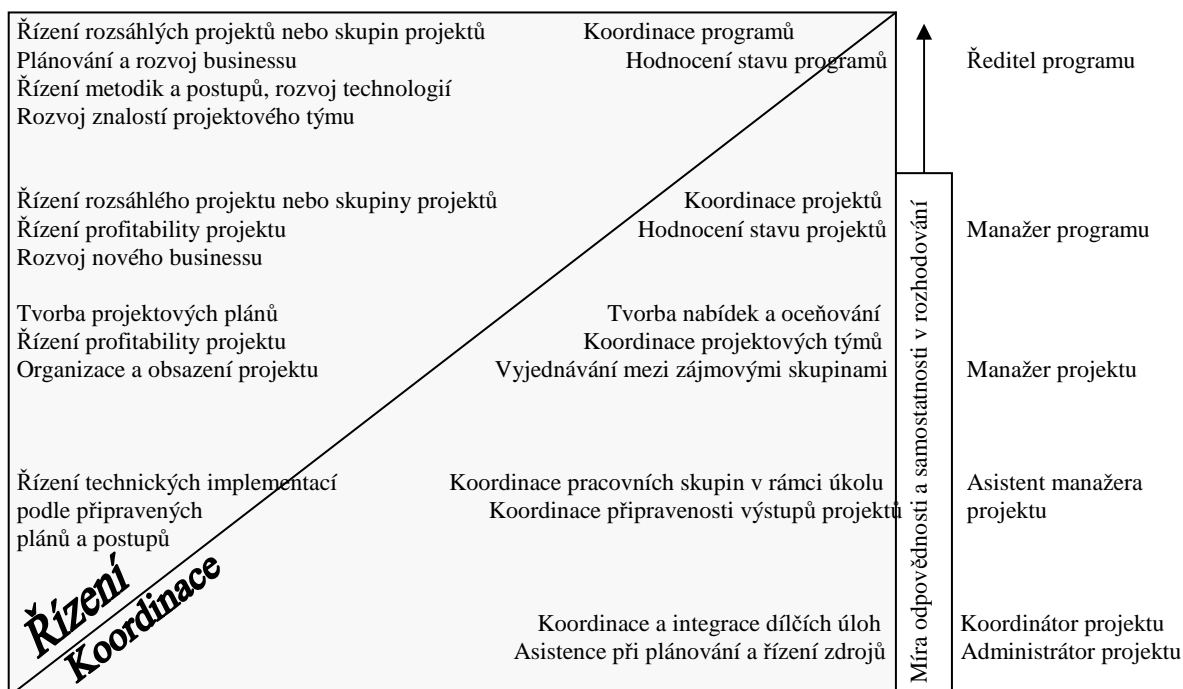
- plánem budování týmu jako součástí plánu projektu,
- pečlivým zvážením všech profesionálních kvalit, vlastností a vztahů při obsazování projektového týmu,
- vhodnými postupy při řízení a organizování aktivit projektu,
- diskutováním předmětu a cílů projektu a získáním osobních závazků a souhlasů v souvislosti s dílčími cíli projektu,
- důkladnou přípravou a udržováním komunikačních kanálů,
- užíváním všech dostupných technik budování týmové soudržnosti a týmového ducha.

Nejčastější bariéry budování tvůrčího prostředí a odpovídajících týmových vztahů v projektovém týmu ze strany řídicích úrovní organizační struktury projektu jsou:

- neochota v delegování autority, často z pocitu, že nejlépe „si vše udělám sám“ – z nadměrného perfekcionismu, který vede k přemíře řídicích úkonů a nadměrného dohledu a odchyluje se od předpokladu hledání optimálního řešení projektu,
- přemíra tvrdého direktivního řízení, nedostatek diskuse, individualismus převládající nad týmovým přístupem,
- nevhodné manažerské taktiky v řízení a kontrole, špatně nastavené priority,
- nevhodně nastavené komunikační kanály a pravidla distribuce informací,
- krize, spěch, neorganizovanost, nedostatek personálu,
- mezilidské konflikty, nedostatek osobní tolerance a trpělivosti. [10]

Projektový tým se skládá z těch, kteří pracují na projektu a organizačně jsou podřízeni projektovému manažerovi. Tím se liší od podpůrného týmu (lidí, kteří také na projektu pracují, ale nejsou organizačně podřízeni manažerovi projektu).

Projektový manažer může přiřadit lidem z projektového týmu pracovní balíky, aniž by musel o uvolnění těchto lidí jednat s jinými manažery. Existuje mnoho zdrojů lidí pro projektový tým, např. členové tzv. návrhového týmu, který připravoval návrh projektu, další lidé, které organizace už zaměstnává a lidé mimo organizaci (externí pracovníci, poradci, subdodavatelé). Kolik pracovníků z které kategorie bude na projektu pracovat, záleží na organizační formě dodavatele projektu a na velikosti projektu. [9]



Obr. 3: Pozice a odpovědnosti projektového managementu. [10]

1.5.2 Projektový manažer

Projektový manažer jako efektivní budovatel týmu je zároveň architektem sítě sociálních vztahů, které vytváří pracovní klima projektového týmu a kloubí v sobě profesionální i osobní pocity a vztahy jednotlivých členů týmu i osob, které působí v bezprostředním okolí projektu. Pro tuto stránku své role musí nabýt celou škálu schopností a znalostí z oblasti řízení lidských zdrojů. Ty mu pak pomáhají využít pozitivních jevů a jejich synergických efektů, a pokud to reálná situace dovolí, nastavit podmínky komunikace a spolupráce mezi lidmi tak, aby se co nejvíce eliminovala možná negativa vysokého pracovního zatížení a obtížně přijímaných skutečností plynoucích z vysoké míry neurčitosti a rizik projektu.

Řízení lidí je manažerskou technikou, která integruje podnikatelský požadavek dosažení určitých cílů s osobnostními hodnotami a potřebami jednotlivců. Kvalita a míra řízení závisí na konkrétní situaci, osobních potřebách řízeného a schopnostech manažera.

Řízení zahrnuje celou řadu činností:

- obsazování pracovních pozic,
- školení a trénink pro výkon pracovních povinností,

- dohled, udělování pokynů a vyžadování jejich vykonávání,
- delegování pracovních povinností a s nimi spojené potřebné autority a odpovědnosti,
- motivace – povzbuzení a související uspokojování potřeb,
- poskytování rad a doporučení, konzultace,
- koordinace – dohled nad tím, aby aktivity byly vykonávány ve správném pořadí a s minimem konfliktů. [10]

1.5.2.1 Role projektového manažera

Projektoví manažeři musí pracovat s lidmi, které si sami nevybrali a z nichž mnozí mají odlišné schopnosti a zájmy. Projektoví manažeři musí lidem rozumět, být silnými vůdci a vynikajícími řečníky. Měli by být pružní, tvořiví, vynalézaví a přizpůsobiví, aby se dokázali vyrovnat se spoustou nečekaných problémů. Musí být ochotni a schopni převzít iniciativu, chovat se asertivně a sebevědomě v případech naprosté nejistoty nebo, což se stává velmi často, když řeší vážný konflikt v mezilidských vztazích. A nakonec, protože projekty jsou dočasné, musí se umět vyrovnat s tím, že – v určitém smyslu – sami sebe připraví o práci.

Protože autorita, která vyplývá z nadřazeného postavení, má své hranice, práce manažerů projektů se musí opírat o respekt, který si u členů projektových a podpůrných týmů sami získávají. Když toho dosáhnou, budou jejich přání plněna dobrovolně a často s nadšením.

Na základě výzkumu, který prováděl Thamhain a Wilemon, mají projektoví manažeři k dispozici devět možností, na kterých mohou založit svůj vliv.

1. Autorita vedoucího – legitimní právo nadřazeného vydávat příkazy.
2. Přidělování práce – jasně vnímaná schopnost projektového manažera pověřovat pracovníky úkoly.
3. Rozpočet – schopnost projektového manažera schvalovat jiným použití finančních prostředků podle svého uvážení.
4. Podpora - kompetence projektového manažera zlepšit postavení pracovníka.
5. Peníze - schopnost projektového manažera zvýšit pracovníkovu finanční odměnu.

6. Trest – projektový manažer musí umět použít sankce nebo zařídit potrestání pracovníka.
7. Motivace prací – vnitřní motivační faktor využívající potěšení, které pracovníkovi přináší plnění konkrétního úkolu.
8. Odbornost – speciální znalosti, které projektový manažer má a ostatní je považují za důležité.
9. Přátelství – přátelské osobní vztahy projektového manažera s ostatními.

První bod je dán rozhodnutím vrcholového managementu vybavit manažera projektu pravomocemi, ať už je jejich faktická využitelnost jakákoli. Dalších pět faktorů může a nemusí automaticky vyplývat z postavení manažera projektu; pro jejich využitelnost je nejdůležitější, jak je vnímají ostatní. Sedmý je nástrojem, který může k ovlivňování druhých použít každý. Poslední dva nástroje si musí projektový manažer umět získat sám. Projekty s největší pravděpodobností končí neúspěchem, když se projektový manažer ve vztahu k lidem spoléhá na svou autoritu vedoucího, na peníze nebo tresty; úspěch se dostavuje tam, kde je působení na lidi spojeno s pozitivní motivací prací a odborností. [9]

1.5.2.2 Junior projektový manažer

Junior projektový manažer je méně zkušený projektový manažer, který řídí jednodušší projekty.

Náplň práce:

- příprava a implementace projektových plánů,
- monitorování průběhu projektů,
- řešení problémů vzniklých v průběhu projektů,
- návrh a implementace nápravných opatření,
- pravidelná komunikace se všemi zúčastněnými stranami,
- vyhodnocování dokončených projektů,
- pravidelný reporting.

Schopnosti junior projektového manažera:

- schopnost motivovat tým,
- komunikační schopnosti,

- vedení lidí,
- umění rozhodovat i ve složitých situacích,
- umění naslouchat.

1.5.2.3 Senior projektový manažer

Senior projektový manažer je zkušený projektový manažer, který řídí složitější projekty.

Náplň práce:

- vedení výběrových řízení, vyhodnocování nabídek, příprava smluv,
- řízení realizace projektu, vedení projektových týmů,
- příprava rozpočtů a následné analýzy čerpání,
- plánování a příprava projektů,
- účast na projektech,
- vyhodnocování projektů po jejich ukončení,
- zodpovědnost za zdroje, náklady, kvalitu a termíny projektu ve všech jeho fázích,
- komunikace s vrcholovým vedením organizace.

Schopnosti senior projektového manažera:

- velmi dobré komunikační schopnosti,
- delegování úkolů,
- vedení lidí,
- analytické schopnosti a rychlá orientace v problémech,
- schopnost na sobě pracovat, zvyšovat svoji odbornou způsobilost,
- flexibilita.

1.5.3 Administrativní pracovník

Pokud to rozsah projektu vyžaduje, je v organizační struktuře projektu vytvořena a obsazena pozice administrativního pracovníka. V odůvodněných případech může být vytvořeno současně i několik takových pozic.

Administrativní pracovník podle svých schopností a zkušeností vykonává dílčí úkoly projektového manažera, a to pod jeho přímým vedením, nebo s definovanou omezenou samostatností.

Za správnost a kvalitu výkonu administrativního pracovníka odpovídá vzhledem k ostatním subjektům projektu projektový manažer.

Lze očekávat, že tento člen projektového týmu bude asistovat zejména při:

- plánování dílčích aktivit s ohledem na harmonogram a obsazení projektu,
- koordinaci úkolů mezi členy projektového týmu,
- analyzování stavu dílčích aktivit a podávání hlášení projektovému manažerovi. [10]

1.5.4 Finanční manažer

Finanční manažer odpovídá za řízení ekonomické stránky všech projektů v projektové kanceláři.

Náplní jeho činností je::

- řízení čerpání finančních prostředků v souladu se schváleným rozpočtem,
- spravování a řízení rozpočtu projektu, změny rozpočtu,
- řízení harmonogramu čerpání finančních prostředků,
- zpracování průběžných a závěrečných finančních zpráv,
- administrace finanční části projektu,
- řízení rozpočtů partnerů projektu, kontrola jejich podkladů včetně účetních dokladů,
- komunikace s poskytovatelem dotace,
- konzultace partnerům projektu,
- úzká spolupráce s projektovými manažery v projektové kanceláři a s finančním ředitelem organizace. [14]

Finanční manažer vždy vytváří celkové přehledy o všech projektech, kde uvádí, např. kolik finančních prostředků bylo v jednotlivých projektech k dispozici, jak probíhá jejich čerpání a kolik finančních prostředků již bylo vyčerpáno.

1.5.5 Odborný pracovník

Odborný pracovník je k projektu přizván projektovým manažerem z věcně příslušného odboru.

Zodpovídá za:

- věcnou správnost projektů,
- komunikaci s cílovými skupinami,
- soulad projektů se sektorovými strategiemi,
- účastní se jednání o projektech,
- připomínkuje dokumenty a postupy realizované v rámci projektů.

II. ANALYTICKÁ ČÁST

2 VÝVOJ ŘÍZENÍ PROJEKTŮ NA KRAJSKÉM ÚŘADĚ ZLÍNSKÉHO KRAJE

V roce 2004 se Česká republika stala členem Evropské unie. Od té doby můžeme čerpat finanční prostředky z fondů Evropské unie.

Dotační projekty financované Evropskou unií se na krajském úřadě řídí od r. 2005. Dnem 25. 11. 2005 vstoupil v platnost Pokyn pro řízení projektů na Krajském úřadě Zlínského kraje, vydán ředitelem krajského úřadu. Tento pokyn udává postupy pro řízení projektů, upravuje role a kompetence účastníků řízení projektů. Specifikuje projektový cyklus, administraci projektů a projektovou dokumentaci. Ustavuje pravidla pro projektové týmy, postupy pro jejich sestavení a řízení. Uvádí také postupy při řešení jednotlivých fází projektů.

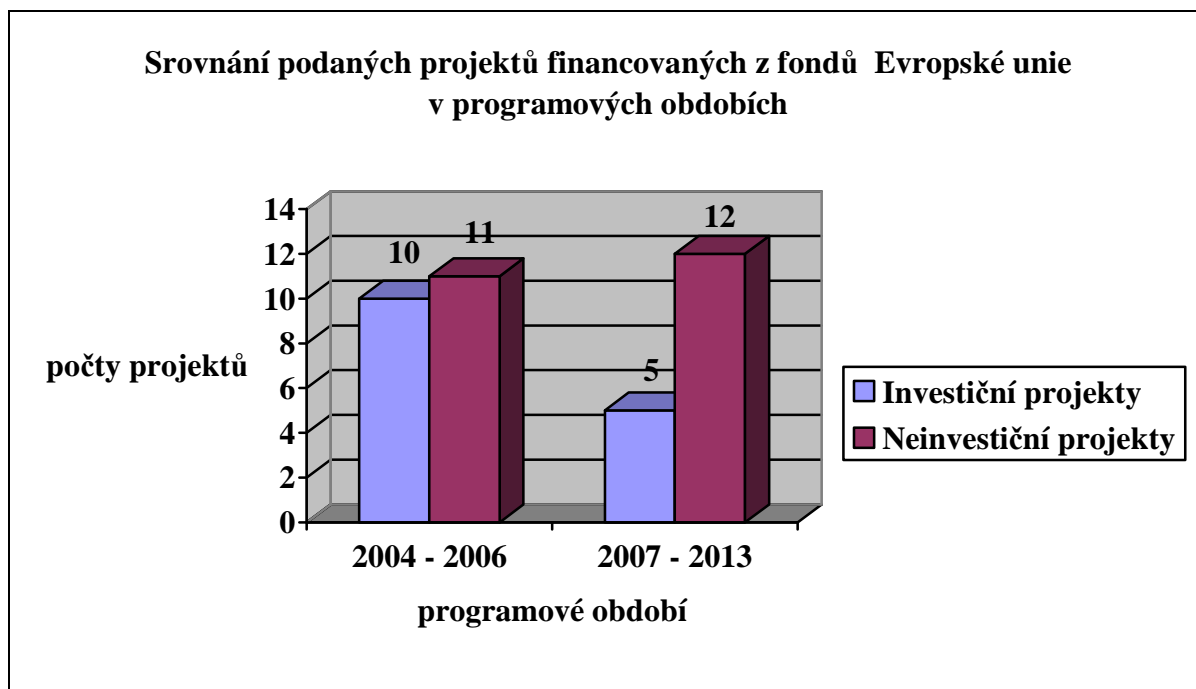
V roce 2007 vznikl Odbor řízení dotačních programů, který řeší všechny neinvestičních projekty Zlínského kraje, které do té doby měl v kompetenci Odbor strategického rozvoje kraje. Řízení neinvestičních projektů se tak sjednotilo na jeden odbor.

Nyní se připravuje aktualizace pokynu pro řízení projektů. Současně s tím se bude řešit také zavedení specializovaného softwaru pro řízení projektů, který bude poskytovat souhrnné informace o všech projektech na krajském úřadě.

S nástupem žádostí o peníze ze strukturálních fondů Evropské Unie, realizací interních auditů úřadů, projektů benchmarkingu, projektů balanced scorecardu a jiných interních projektů, se stávající situace mění ve prospěch spolupráce v projektových týmech. Již nejsou výjimkou pracovníci, kteří jsou současně členy i několika specializovaných projektových týmů.

Krajský úřad si plně uvědomuje nutnost projektového řízení a pracuje na jeho neustálém inovování.

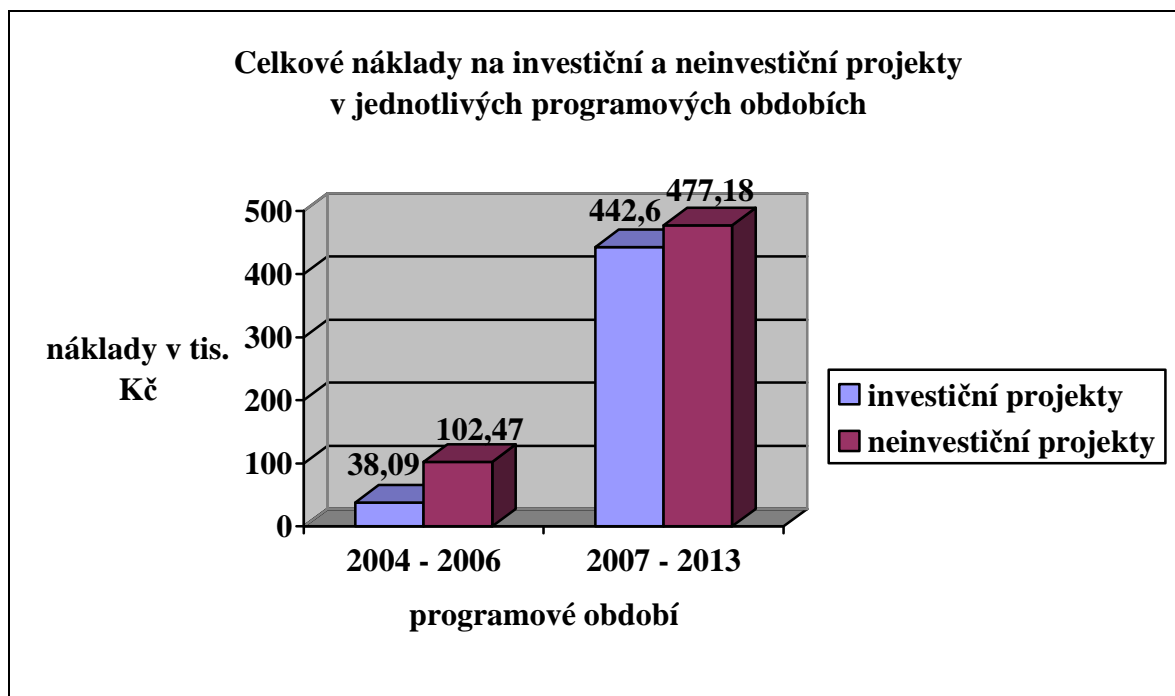
Graf 1: Srovnání podaných projektů Zlínského kraje podporovaných z fondů Evropské unie v programových obdobích.



Zdroj: [18]

Tento graf ukazuje, kolik bylo Zlínským krajem podaných investičních a neinvestičních projektů, podporovaných z Evropské unie. Můžeme vidět, že v programovém období 2004 – 2006, bylo podáno 10 investičních a 11 neinvestičních projektů. Je to dáno tím, že se v těchto letech s projekty podporovanými z Evropské unie teprve začínalo. V programovém období 2007 - 2013 bylo zatím podáno 5 investičních a 12 neinvestičních projektů. Data ve druhém programovém období jsou zjišťovány k 30. 9. 2008.

Graf 2: Celkové náklady na investiční a neinvestiční projekty v jednotlivých programových obdobích.



Zdroj: [18]

Graf 2 ukazuje celkové náklady na investiční a neinvestiční projekty v jednotlivých programových obdobích. Je vidět, že v programovém období 2004 – 2006 bylo podáno 10 investičních projektů v hodnotě 38,09 tis. Kč a 11 neinvestičních projektů v hodnotě 102,47 tis. Kč. V programovém období 2007 – 2013 bylo zatím podáno 5 investičních projektů v celkové hodnotě 442,6 tis. Kč a 12 neinvestičních projektů v celkové hodnotě 477,18 tis. Kč. Údaje v programovém období 2007 – 2013 jsou zjištěny k 30. 9. 2008. Z těchto údajů je zřejmé, že Zlínský kraj v novém programovém období maximálně využívá příležitostí z fondů Evropské Unie.

Počty předkládaných projektů se každý rok zvyšují, což dokazují nejenom grafy o počtu předkládaných projektů, ale také přehled finančních prostředků vyplacených prostřednictvím fondů Evropské unie. O finanční prostředky z fondů Evropské unie se uchází stále více obcí, měst i soukromých organizací. Tím roste i konkurence a požadavky kladené na vypracování projektů tak, aby byly schopné obstát v konkurenci ostatních projektů a přinést požadované finanční prostředky.

Ke zlepšení stávající situace může výrazně pomoci zavedení projektového řízení. To znamená aplikovat znalosti, dovednosti a techniky na projektové aktivity, které vedou ke splnění požadavků projektu. Základní cílem projektového řízení je dodat výsledek v čas, v plné funkcionalitě a s dodržением nákladů.

Projektové řízení může přispět k:

- lepšímu transferu know-how,
- efektivnější komunikaci,
- větší transparentnosti projektů,
- zlepšení kontroly projektů,
- zvýšení výkonnosti projektů,
- lepší dostupnosti projektové dokumentace (směrnice, příkazy ředitele, podnikové instrukce, projektové příručky),
- efektivnímu řízení projektů.

Projektové řízení je zajišťováno prostřednictvím těchto základních procesů:

- inicializace – předmětem je schválení realizace projektu,
- plánování – zajištění přípravy plánů k dosažení stanovených cílů,
- provádění – vykonávání naplánovaných činností dle metodik,
- sledování a řízení – v této části se sleduje průběh projektu, porovnává se aktuální stav s plánovaným a dohlíží se nad dokončením projektu ve stanoveném času, rozsahu a nákladech,
- uzavírání – provádí se vyhodnocení a uzavření projektu.

2.1 Popis současného stavu řízení projektů na Krajském úřadě Zlínského kraje

V této části je popsáno současné řízení projektů na krajském úřadě, jeho přednosti a nedostatky a jsou vysvětleny činnosti jednotlivých odborů ve vazbě na projektové řízení.

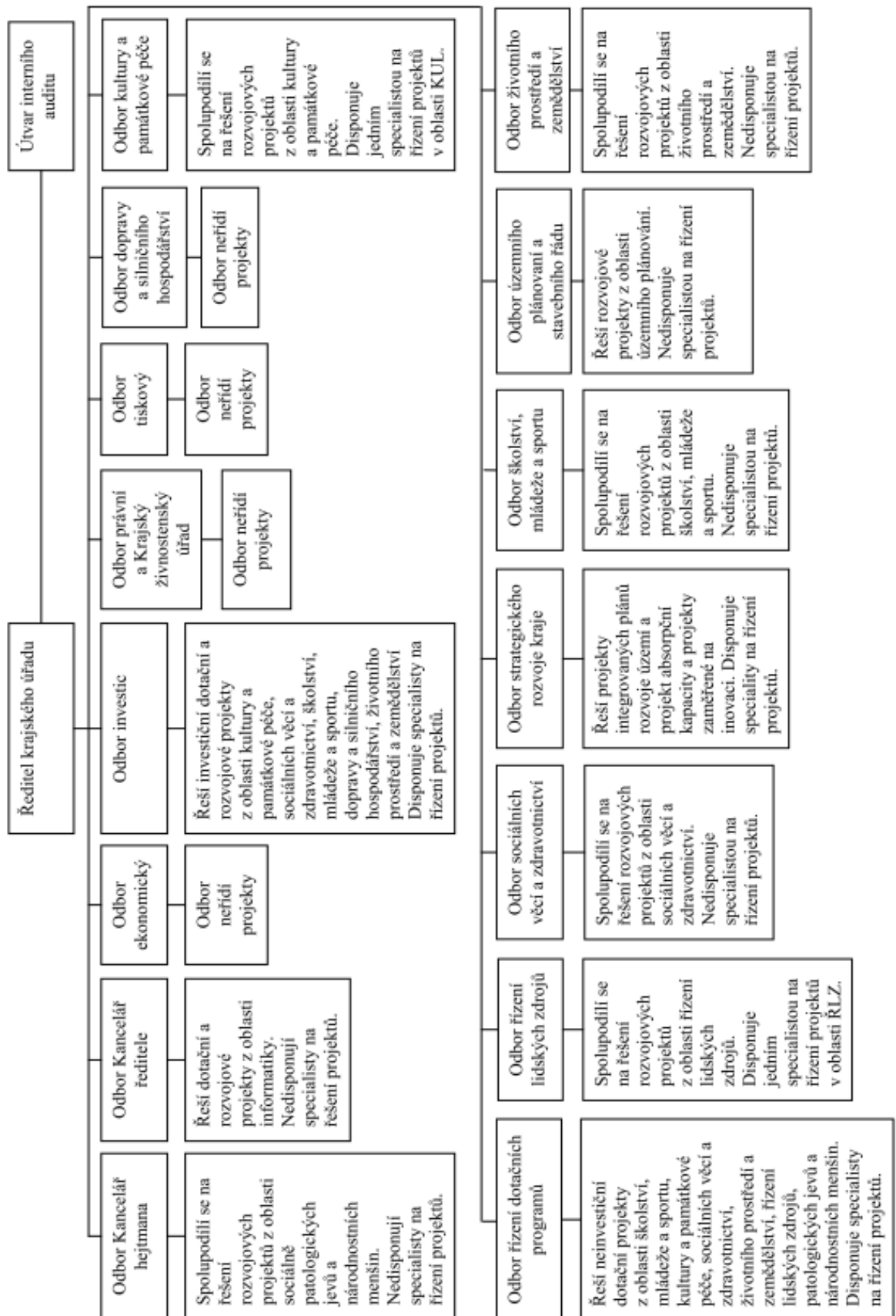
Jak jsem se již zmínila, projektové řízení pro dotační projekty financované Evropskou unií se na krajském úřadě začalo využívat v r. 2005 a od té doby se stále mění a inovuje tak, aby co nejvíce vyhovovalo a usnadnilo řízení neustále vzrůstajícího počtu projektů.

V současnosti není na krajském úřadě zřízena projektová kancelář, která by pomáhala při realizaci projektů a jejich vyhodnocování. Projekty jsou řízeny na různých odborech, mnohdy zaměstnanci, kteří často neznají problematiku projektového řízení. V současnosti jsou investiční projekty řízeny na Odboru investic a neinvestiční na Odboru řízení dotačních programů. Tyto odbory dohlíží nad průběhem projektů, kontrolují, zda jsou dané činnosti plněny včas a správně a jestli projekt směřuje ke svému cíli. Jsou také odpovědní za vyhodnocení projektů po jejich dokončení.

Zaměstnanci z věcně příslušných odborů zpravidla přináší do projektů odbornost a zodpovídají za věcnou správnost. Snahou je, aby se projekty neřídili z věcně příslušných odborů, ale aby tyto činnosti prováděli vyškolení zaměstnanci v projektové kanceláři.

Krajský úřad nepoužívá specializovaný software pro řízení projektů, který by pomohl snadno a rychle poskytovat informace o projektech všem zaměstnancům, kteří je potřebují. Takovýto software je při řízení velkého počtu projektů, které se řídí na krajském úřadě, nezbytný, protože dokáže ušetřit mnoho času.

2.1.1 Schéma řízení projektů na Krajském úřadě Zlínského kraje k 1. 10. 2008



Dle tohoto schéma řízení projektů na krajském úřadě je zřejmé, že projekty jsou řešeny z mnoha odborů a nevytváří tedy ucelený přehled o projektech v takové míře, jak může poskytovat projektová kancelář.

Některé odbory řeší projekty týkající se jejich problematiky sami. Patří sem:

- Odbor kanceláře ředitele,
- Odbor strategického rozvoje kraje,
- Odbor územního plánování a stavebního řádu.

Ostatní odbory se spolupodílí na řízení projektů s jinými. Spolupracují buď s Odborem investic anebo s Odborem řízení dotačních programů, podle toho jestli řeší investiční nebo neinvestiční projekty.

Odbory spolupodílející se na řízení projektů jsou:

- Odbor kanceláře hejtmána,
- Odbor kultury a památkové péče,
- Odbor řízení lidských zdrojů,
- Odbor sociálních věcí a zdravotnictví,
- Odbor školství, mládeže a sportu,
- Odbor životního prostředí a zemědělství.

Bylo by vhodné, aby se všechny projekty v organizaci sjednotily pod jeden odbor, ve kterém by byli specialisté vyškolení pro řízení investičních i neinvestičních projektů.

3 NÁVRHY NOVÉHO ŘEŠENÍ ŘÍZENÍ PROJEKTŮ NA KRAJSKÉM ÚŘADĚ ZLÍNSKÉHO KRAJE

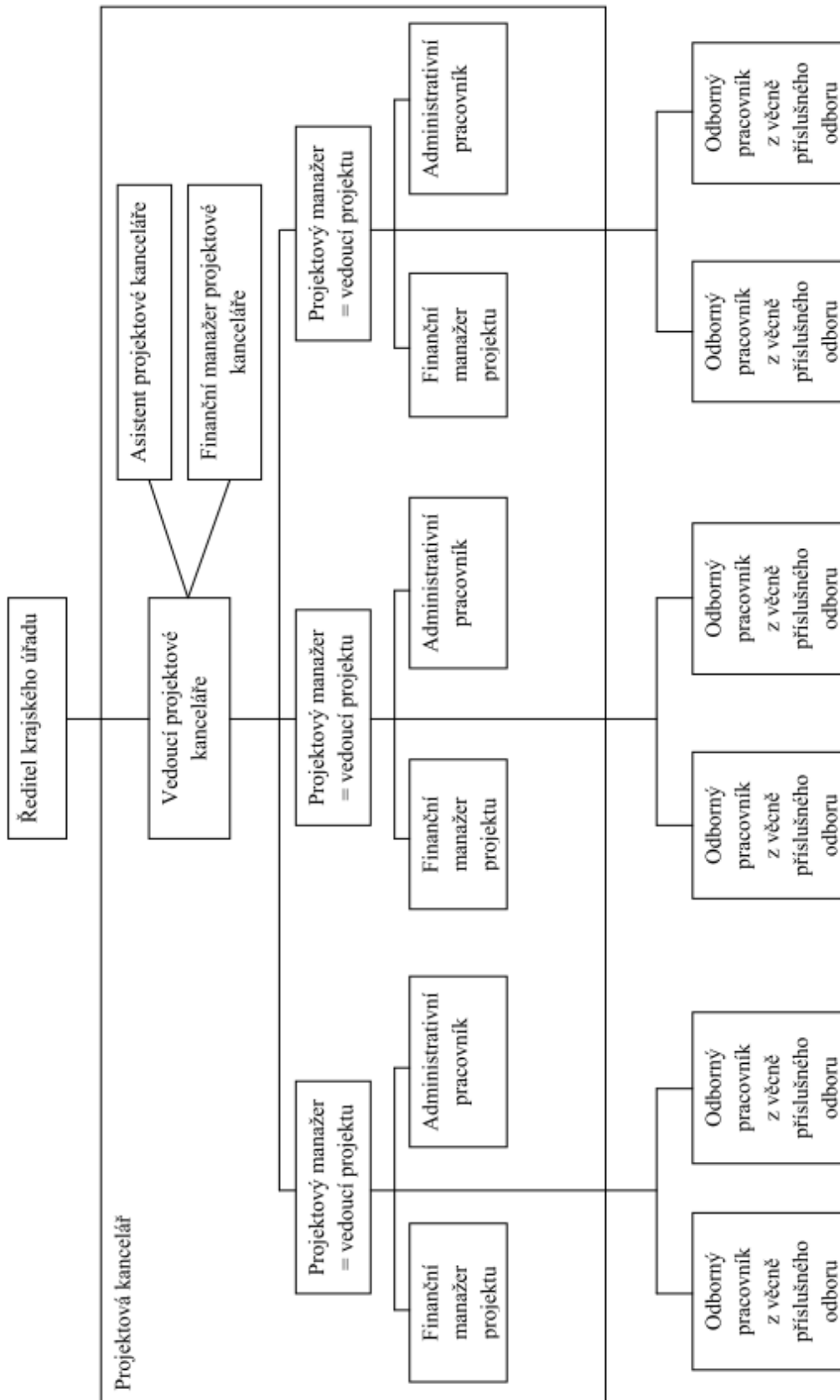
V této části práce jsou zpracovány 2 návrhy projektové kanceláře, které by bylo možné využít při řízení projektů na krajském úřadě. Návrhy vycházejí z prostudované literatury k tomuto tématu a z části také podle vývoje řízení projektů na krajském úřadě a ze současného stavu řízení projektů. Návrhy jsou vypracovány tak, aby co nejvíce přispěly k zefektivnění řízení projektů. Srovnávám zde výhody a nevýhody těchto návrhů a jejich přínos v praxi.

Pro řízení projektů jsem zvolila takovou strukturu, která respektuje stávající organizaci krajského úřadu. Zároveň vytváří ústřední článek pro efektivní řízení projektů, kterým bude Odbor Projektová kancelář.

Projektová kancelář tedy vznikne jako nový odbor krajského úřadu. Přednostně by měla řešit pouze dotační projekty z Evropské unie. V projektové kanceláři bude vedoucí projektové kanceláře a tým zkušených manažerů, kteří jsou organizačně podřízeni vedoucímu. Projektová kancelář bude jednotkou vzniklou pro řízení projektů. Manažeři, kteří budou v této kanceláři, budou neustále proškolení, aby plnili požadavky kladené na jejich pozice.

Je třeba vždy stanovit kompetence projektové kanceláře a její fungování vzhledem ke zbytku organizace. Odbor Projektová kancelář by měl odpovídat za znalost podmínek poskytování dotací z evropských finančních zdrojů a centrálně zajišťovat získání dotací z evropských finančních zdrojů pro projekty realizované krajem. Také zajistí soulad projektů s metodikami a podmínkami jednotlivých programů. Kancelář bude odpovídat za komplexní řízení projektů, tj. za plánování projektu, organizování všech činností, jejichž realizace je nezbytná pro dosažení cílů projektu. Musí komunikovat s cílovými skupinami, řídicími orgány a sledovat postup prací a řešit změny v projektu ve spolupráci s věcně příslušnými odbory a dovést projekt k úspěšnému dokončení. Musí provádět kontrolní činnost v průběhu projektu a pomáhat identifikovat možná rizika a problémy.

3.1 Návrh projektové kanceláře č. 1



Dle naznačeného návrhu je vidět, že projektová kancelář je organizačně podřízena řediteli krajského úřadu.

V projektové kanceláři je zastoupen vedoucí projektové kanceláře, projektoví manažeři, finanční manažeři a administrátoři projektu. Tito lidé tvoří projektový tým projektové kanceláře a účastní se všech prací, které v kanceláři probíhají. Na obrázku můžete vidět, že jsou zde také odborní pracovníci z věcně příslušných odborů. Tito pracovníci jsou součástí projektového týmu, ale nepracují v projektové kanceláři. Jejich účast v průběhu projektu je však nezbytná. Projektoví a finanční manažeři spolu s administrátory projektu a odbornými pracovníky tvoří projektové týmy pro jednotlivé projekty.

Projektovou kancelář řídí a vede vedoucí projektové kanceláře, který je plně odpovědný za chod projektové kanceláře a za vhodný výběr pracovníků pro obsazení jednotlivých pozic. Vedoucí projektové kanceláře je podřízen řediteli krajského úřadu a zároveň je nadřízeným všem projektovým manažerům. Je zodpovědný za určení kompetencí jednotlivých pracovníků. Musí pečlivě zvážit profesionální aktivity a vlastnosti lidí při obsazování projektové kanceláře. Vedoucí projektové kanceláře dohlíží nad řízením skupiny projektů, koordinuje vykonávané aktivity a dohlíží na to, aby byly plněny včas a v daném pořadí. Je odpovědný za hodnocení stavu projektů. Deleguje pracovní povinnosti na své podřízené a s nimi spojené potřebné autority a odpovědnosti. Vytváří tím pracovní klima v kanceláři. Měl by také poskytovat rady a konzultace všem členům projektového týmu.

Vedoucí projektové kanceláře má k dispozici asistenta, který je zde pouze pro vedoucího. Vykonává dílčí činnosti pod přímým dohledem vedoucího nebo s definovanou omezenou samostatností. Vedoucí má k dispozici také finančního manažera, který zodpovídá za finanční stránku projektů. Vyhodnocuje finanční výkazy a hlídá a kontroluje finanční toky v průběhu projektů.

Projektový manažer je v tomto návrhu postaven zároveň do role vedoucího projektu. To znamená, že každý projektový manažer bude plně zodpovědný za daný projekt a rozdělení kompetencí a úkolů pro své podřízené. Musí si vytvořit svůj projektový tým, o kterém si myslí, že bude nejvhodnější pro konkrétní projekt. Sám si také žádá o přiřazení odborného pracovníka z věcně příslušného odboru. Jestliže neví jméno konkrétního

člověka pro daný projekt, požádá věcně příslušný odbor o vybrání vhodného pracovníka na tuto pozici.

Všichni projektoví manažeři by si pro své projekty měli definovat rozsah a cíle projektů a identifikovat všechny kroky potřebné k jejich zabezpečení. Svůj projektový tým by měl zaměřit na cíl a motivovat ho k dosažení tohoto cíle. Musí stanovit odpovědnosti jednotlivých členů týmu za kvalitní a včasné plnění úkolů. Manažer projektu je zodpovědný za řízení porad týmu, zdokonalování procesů v rámci projektu a za účinnou komunikaci v rámci týmu.

Tvoří projektové plány a dohlíží nad průběhem projektu, koordinuje práci svých podřízených a kontroluje stav a postup projektových prací. Odhaluje odchylky a koriguje je. Při ukončení projektu ověří, zda byly cíle splněny, uzavře a vyhodnotí všechny práce včetně zajištění udržitelnosti projektu a archivace dokumentace. Pravidelně musí podávat hlášení o stavu projektu vedoucímu kanceláře pro zajištění kontroly a také musí průběžně informovat členy projektového týmu o všech aktivitách projektu.

Tím, že je projektový manažer zároveň vedoucím projektu, je z vedoucího kanceláře sejmuto velké břemeno. Vedoucí delegoval část své povinnosti na podřízeného pracovníka, tím zvýšil projektovému manažerovi kompetenci a zároveň mu prokázal důvěru v jeho schopnosti a dovednosti. Tím také svého podřízeného motivuje k větší výkonnosti.

Každý projektový manažer má k dispozici administrátora projektu a finančního manažera. Tito pracovníci slouží pouze pro potřeby projektového manažera a vykonávají činnosti stanovené projektovým manažerem. Účastní se pravidelných i tematických jednání podle pokynů projektového manažera a postupně plní úkoly, které jsou jim svěřeny. Odpovídají za splnění úkolů v požadované kvalitě ve stanoveném termínu a za respektování stanovené výše finančních prostředků na projekt. Musí pravidelně projektovému manažerovi podávat zprávy o průběhu projektu a o stavu dílčích aktivit. Tyto informace předává projektový manažer vedoucímu projektové kanceláře.

Odborní pracovníci pracují v jednotlivých odborech krajského úřadu. O výběru odborného pracovníka k projektu rozhoduje projektový manažer a žádá o jeho přiřazení z věcně příslušného odboru. Tento věcně příslušný odbor je zadavatelem projektu. Definuje jeho rozsah a cíle, očekávané přínosy a strategii. Prověřuje reálnost a proveditelnost projektu

z odborného hlediska a navrhuje výši finančních prostředků na projekt pro potřeby návrhu rozpočtu.

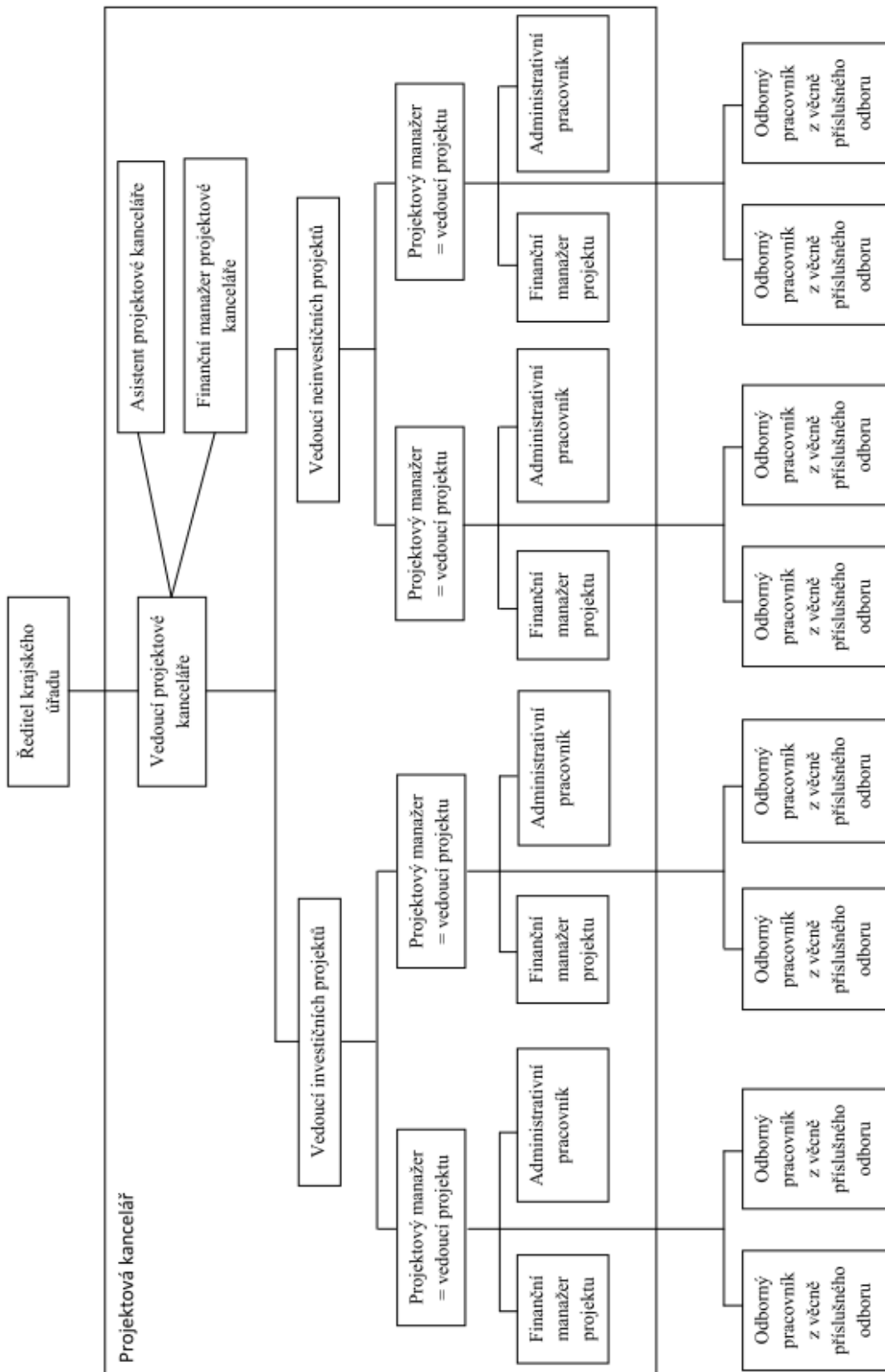
Odborní pracovníci se musí vždy účastnit jednání o projektech a aktivně spolupracovat s projektovým manažerem v průběhu projektu. Specifikuje výstupy služeb a dodávek a podmínky pro jejich převzetí. Za příjemce dotace odpovídá za to, že výsledná služba nebo dodávka povede k naplňování cílů projektu. Odpovídá také za dílčí výstupy v jednotlivých stádiích projektu podle projektového plánu.

Zodpovídají za věcnou správnost projektů, jejich soulad se sektorovými strategiemi a komunikaci s cílovými skupinami.

Takto navržená projektová kancelář pomůže ke zvýšení přehlednosti řízení projektů. Tím, že bude vytvořen tým specializovaných pracovníků, kteří se budou zabývat pouze řízením projektů, budou mít tyto lidé neustálý přehled o ukončených i probíhajících projektech. Vědí, kdy má být který projekt dokončen a v jakém stádiu se právě nachází. Vznikne tak ucelený přehled o řízených projektech v organizaci.

Tento návrh projektové kanceláře přenesl část práce z vedoucího kanceláře na projektové manažery tím, že jsou postaveni do role vedoucího projektu. Avšak tyto lidé musí řešit zároveň investiční i neinvestiční projekty, což jim práci příliš neulehčí. Z tohoto důvodu jsem zpracovala ještě druhý návrh, který role vedoucích projektů více specifikuje.

3.2 Návrh projektové kanceláře č. 2



Druhý návrh projektové kanceláře je opět personálně zajištěn vedoucím projektové kanceláře, asistenty, projektovými manažery, finančními manažery, administrativními pracovníky a odbornými pracovníky z věcně příslušných odborů. Nově jsou zde přiřazeni vedoucí investičních a neinvestičních projektů. Tito lidé jsou přímo podřízeni vedoucímu projektové kanceláře, a jak už sám název napovídá, každý má v kompetenci jiný druh projektů. Řeší se tedy zvlášť investiční a zvlášť neinvestiční projekty.

Investiční projekty jsou projekty financované především z Evropského fondu pro regionální rozvoj.

Neinvestiční projekty jsou financovány především z Evropského sociálního fondu.

Vedoucí investičních projektů bude mít v projektovém týmu specializované pracovníky pro řízení investičních projektů, kteří se budou v této oblasti dále vzdělávat a odpovídat za řízení těchto projektů. Vedoucí neinvestičních projektů bude mít k dispozici specialisty v oblasti řízení neinvestičních projektů. Tito lidé budou řídit pouze neinvestiční projekty. Vzdělávání a školení v těchto oblastech bude pracovníkům zajišťovat odbor řízení lidských zdrojů.

Tímto řešením se od sebe oddělí dvě velké skupiny projektů a usnadní se tak kontrola nad jejich řízením. Dle mého názoru je druhý návrh lepší v tom, že jsou od sebe odděleny investiční a neinvestiční projekty, protože řízení investičních i neinvestičních projektů má svá specifika. Investiční i neinvestiční projekty mají různé postupy pro řízení projektů a je tudíž vhodné, aby jejich řízení bylo oddělené a zároveň byli stanoveni odborní pracovníci pro vedení těchto projektů. Jejich řízení dohromady, jak je uvedeno v prvním návrhu, znamená pro projektové manažery mnoho práce. Rozdělením těchto projektů a přenesením odpovědnosti na jejich vedoucí, vznikne lepší systém v řízení těchto projektů a zjednoduší se přehled nad projekty.

Záměrem návrhů bylo decentralizovat jednotlivé činnosti, tzn. delegovat pravomoc a odpovědnost co nejblíže místu realizace rozhodnutí a tím zvýšit účinnost řízení.

Myslím si, že tento návrh projektové kanceláře nejlépe vyřeší potřeby při řízení takového množství projektů jaké je řízeno na krajském úřadě.

4 PRŮBĚH IMPLEMENTACE PROJEKTOVÉ KANCELÁŘE

Založení projektové kanceláře, její vybudování a uvedení do provozu je poměrně dlouhý a náročný postup, který znamená zásah do fungování organizace. Vytvoření projektové kanceláře můžeme tedy řešit jako projekt, který má stanovený postup pro dosažení daných cílů.

Nejdříve je třeba stanovit poslání projektové kanceláře, tzn. její smysl, zaměření a rozsah působnosti a určit meze projektové kanceláře. Toto jsem učinila pomocí návrhů projektové kanceláře. Tato rozhodnutí musí schválit ředitel krajského úřadu. Poté můžeme kancelář obsadit lidmi, kteří budou pracovat na zavedení této kanceláře do provozu a součinnosti s ostatními odbory krajského úřadu. Tito lidé musí zajistit vhodné prostory pro fungování projektové kanceláře, zajistit její vybavení vhodným HW a SW, komunikačními technologiemi a vybavením kanceláře pro běžné použití.

Následovat by měla příprava implementace projektové kanceláře. V této části by měl být vyškolen projektový tým, vedoucí, projektoví manažeři a jejich asistenti, kteří se budou podílet na každodenním provozu projektové kanceláře. Pracovníci by měli být vyškoleni v oblasti nových postupů při řízení projektů, vymezení odpovědnosti jednotlivých členů a komunikace s cílovými skupinami.

Nyní je vhodné zahájit činnost projektové kanceláře a ověřit tak její fungování v praxi, podle nastavených požadavků pro její provoz. Toto lze nejlépe provést na pilotních projektech. Mezi vhodné pilotní projekty patří takové, které nejsou příliš rizikové a nemají krátké termíny pro dokončení. Priorita těchto projektů s ohledem na cíle organizace by neměla být příliš vysoká. V této fázi by měly být zaznamenány veškeré nedostatky týkající se fungování projektové kanceláře, školení pracovníků, komunikace na všech úrovních či podpůrných nástrojů provést potřebné akce k jejich odstranění. Po ukončení pilotních projektů

a odstranění všech nedostatků je možné zahájit rutinní provoz projektové kanceláře, který spočívá v řízení projektů, jejich monitoringu a vyhodnocování a také průběžném školení a profesním vzdělávání pracovníků.

5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ PRO ZAVEDENÍ PROJEKTOVÉ KANCELÁŘE NA KRAJSKÉM ÚŘADĚ ZLÍNSKÉHO KRAJE

Pro zavedení projektové kanceláře a její efektivní využívání je důležité již od začátku stanovit odpovědnosti a meze projektové kanceláře. Pravidla delegování pravomocí a odpovědností, pravidla komunikace mezi vedoucími, projektovými manažery a ostatními členy projektového týmu. Je třeba určit postupy při vedení projektové administrativy, správy výstupů a výsledků projektů a jejich archivace. Dále také podmínky pro sledování realizace projektů a zajištění jejich udržitelnosti.

Přínosem v řízení a sledování projektů bude také zavedení softwarového programu pro tuto činnost. V tomto softwaru bude vedena evidence projektů, která pokrývá celou oblast životního cyklu projektu. Plní úlohu centrálního registru a uchovává základní data o všech zamýšlených, realizovaných i ukončených projektech. Měla by být také vedena aplikace s finančním monitoringem pro vykazování a sledování finančních toků jednotlivých projektů.

Myslím, že by bylo dobré, aby pracovníci v projektové kanceláři byli certifikováni. Mělo by se jednat zejména o vedoucí projektů.

Certifikační systém IPMA (International Project Management Association) rozeznává čtyři certifikační stupně:

- „A“ – Certifikovaný ředitel projektů (Level A, Certified Projects Director) - je schopen řídit několik CPM (Corporate Performance Management) v rámci programu nebo organizační jednotky ve firmě,
- „B“ – Certifikovaný manažer projektu (Level B, Certified Project Manager) - je dostatečně zkušený, aby byl schopen sám řídit různé druhy komplexních projektů,
- „C“ – Certifikovaný projektový specialista (Level C, Certified Project Management Professional) je schopen zastávat důležitou funkci jako specialista v týmu komplexního projektu nebo sám řídí nekomplexní projekt,
- „D“ – Certifikovaný projektový praktikant (Level D, Certified Project Management Practitioner) je schopen pracovat v podmínkách projektového řízení s ohledem na dosažené vzdělání.

Certifikace je proces zaměřený na posouzení způsobilosti kandidátů řídit projekty. Způsobilost je schopnost osvojit si a aplikovat znalosti a dovednosti z oblasti projektového řízení v příslušném kontextu. Certifikace je ověření takovéto způsobilosti a nikoliv akademických úspěchů. Jedná se o uznávaný certifikát kvalifikace a způsobilosti pracovníků. [16]

Certifikační program je pobídkou pro vedoucí a členy týmů řízení projektů k rozšíření a zdokonalení jejich znalostí, zkušeností a osobního přístupu, k jejich dalšímu vzdělávání, vylepšení kvality řízení projektů a v neposlední řadě i k lepšímu dosažení cílů projektů.

ZÁVĚR

Účelné a efektivní řízení projektů se dnes dostává mezi nejdůležitější činnosti každé organizace, která chce uspět v silné konkurenci ostatních žadatelů o finanční příspěvky z fondů Evropské unie. Je tudíž třeba neustále zdokonalovat a inovovat způsoby řízení projektů v organizaci a dbát na vzdělávání pracovníků.

V mé práci jsem se snažila navrhnout projektovou kancelář, která by nejlépe odpovídala požadavkům krajského úřadu. U návrhů jsem vycházela ze současného stavu řízení projektů. Prostudovala jsem současnou organizační strukturu krajského úřadu a rozvržení projektů mezi jednotlivé odbory. Na základě těchto poznatků jsem se rozhodla navrhnout tuto strukturu projektové kanceláře. V tomto podání by projektová kancelář měla pokrýt všechny požadavky krajského úřadu v oblasti řízení projektů a také pomoci při školení a profesním vzdělávání jejich pracovníků.

Myslím si, že by se organizace neměla spokojit pouze s izolovaným řízením jednotlivých projektů, ale měla by vytvářet podmínky k tomu, aby projekty maximálním způsobem přispívaly k její celkové efektivnosti. Projektová kancelář funguje ve dvojí roli: jako výkonný nástroj pro sledování a koordinaci projektů v organizaci a dále jako místo, kde mohou vedoucí jednotlivých projektů získat podporu pro řešení svých problémů.

Vedoucí projektů by neměli vymýšlet již vymyšlené, ale využívat vytvořených standardů a typových postupů a přispívat k jejich zdokonalování. Velmi důležitým článkem pro fungování jakkoli nastavené projektové kanceláře je dle mého názoru výborně fungující a spolupracující projektový tým. Jestliže je tvořen lidmi, kteří si navzájem vychází vstříc, umějí spolu komunikovat a jsou ochotni se navzájem poslouchat a podporovat, je to ta nejlepší cesta k úspěchu.

Změnou oproti současnému stavu řízení je, že projektový manažer je zároveň postaven do role vedoucího projektu, takže je vždy odpovědný za konkrétní projekt. Projektový manažer získal tedy část kompetencí od svého nadřízeného. Delegováním kompetencí získá nadřízený pracovník více času pro dohled a kontrolu nad projekty. Projektový manažer si sám sestaví projektový tým, vybere vhodné pracovníky, rozdělí jim práci a

přidělí kompetence. V průběhu projektu dohlíží nad vykonávanými činnostmi a jejich průběh monitoruje a informuje svého vedoucího o stavu projektu. Manažer projektu by měl daný projekt dovést k úspěšnému cíli.

Zavedení projektové kanceláře tak představuje zásadní změnu v postavení projektů v organizaci, které přestávají být lokální záležitostmi jednotlivých útvarů a stávají se předmětem celopodnikového zájmu. Dle mého názoru je zavedení projektové kanceláře na krajském úřadě velkým přínosem při řízení projektů

RESUMÉ

In this bachelor thesis I solved proposal of project management office for the Krajský úřad in Zlínský kraj.

This bachelor thesis has two parts. Theoretical part describes characteristic of project management office, its activities and project team. At present project management office became a part of every bigger company. Well done project management is a very good tool for management of projects, especially when a company solves many projects in the same time. It brings a company better summary of projects, the company knows which projects are solved just now and which were finished.

Analytical part solves foundation of this office and it benefits in practise.

I created two proposals of project management office for the krajský úřad. Both of these proposals will help krajský úřad simplify and streamline preparing of project work. In these proposals I made project management office like the office, in which will be preparing projects and this office will helps its personnel in training. Personnel can improve their skills and education and then use it in everyday work. When the personnel will be qualified and well-educated they can do their work very well. The right and well-educated personnel can be the most important think for the company.

In the proposals of project management office there is a head of project management office, project managers, finance managers, assistants and specialists. Every person has his duties and responsibilities. Project managers are responsible for their projects. They have to choose the right people for the project, which will be able to do their work quickly and precisely. Every project manager has to control the project work and inform about it the head of the project management office.

In my opinion, the project management office will integrate the project work and it will be easier to control the projects.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografické publikace:

- [1] BĚLOHLÁVEK, F. *Desatero manažera*. 2. vyd. Praha: Computer Press, 2003. 90 s. ISBN 80-7226-873-2
- [2] BOWMAN, Cliff. *Strategický management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 152 s. ISBN 80-7169-230-1
- [3] COLEMAN, R., BARRIE, G. *525 způsobů jak se stát lepším manažerem*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2001. 160 s. ISBN 80-7261-049-X
- [4] FIALA, Petr. *Projektové řízení: modely, metody, analýzy*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004. 276 s. ISBN 80-86419-24-X
- [5] GOLDRATT, E. M. *Kritický řetěz*. 1. vyd. Praha: InterQuality, 1999. 199 s. ISBN 80-902770-0-4
- [6] KAVAN, M. *Projektový management inovací*. Praha: ČVUT, 2007. 263 s. ISBN 978-80-01-03601-3
- [7] MOLEK, Jan. Komunikace-přednost i slabina manažera. *Moderní řízení*. č. 08/2008, s. 56-58. ISSN 0026-8720. (vydavatelství Economia)
- [8] NĚMEC, V. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 184 s. ISBN 80-247-0392-0
- [9] ROSENAU, M. D. *Řízení projektů*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 344 s. ISBN 80-7226-218-1
- [10] SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 356 s. ISBN 80-247-1501-5
- [11] TAYLOR, J. *Začínáme řídit projekty*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 215 s. ISBN 978-80-251-1759-0

WWW stránky – elektronické monografie:

- [12] Capricornis.cz [online]. c 2004-2007 [cit. 2008-11-18]. Dostupný z WWW: http://www.capricornis.cz/index.php?p=cim_je_projektova_kancelar.

- [13] ELKINS, William J. Cw.cz [online]. c 2006 [cit. 2008-10-08]. Dostupný z WWW:
<<http://www.cw.cz/cw.nsf/0/4ED2855C01DF7184C1256E9400332BED?OpenDocument&cast=1>>.
- [14] *Equalcr.cz* [online]. c 2006 [cit. 2008-11-28]. Dostupný z WWW:
http://www.equalcr.cz/files/clanky/874/95_inzerat.pdf.
- [15] *Ipma.cz* [online]. c 2005-2007 [cit. 2008-11-30]. Dostupný z WWW:
<http://ipma.cz/clanky.htm>.
- [16] *Výroční zpráva Krajského úřadu Zlínského kraje z r. 2007* [online]. [cit. 2008-11-22]. Dostupný z WWW: <http://intra.cz>.
- [17] *Pokyn pro řízení projektů na Krajském úřadě Zlínského kraje* [online]. [cit. 2008-11-25]. Dostupný z WWW: <http://intra.cz>.
- [18] Interní data: *Vyhodnocení využívání evropských fondů v programových obdobích*.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

PMO Project management office.

PK Projektová kancelář.

PM Project manager.

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1: Struktura personálního zajištění projektu. [10]</i>	13
<i>Obr. 2: Přehled schopností projektové kanceláře. [11]</i>	16
<i>Obr. 3: Pozice a odpovědnosti projektového managementu. [11]</i>	19

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf 1: Srovnání podaných projektů Zlínského kraje podporovaných z fondů Evropské unie v programových obdobích.</i>	<i>27</i>
<i>Graf 2: Celkové náklady na investiční a neinvestiční projekty v jednotlivých programových obdobích.....</i>	<i>28</i>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha PI: CD obsahující bakalářskou práci ve formátu pdf.