

Univerzita Pardubice
Fakulta Chemicko-technologická

Bakalářská práce

2018

Ondřej Táborský

Univerzita Pardubice
Fakulta Chemicko-technologická

Modely hodnocení úrovně projektového řízení a jejich uplatnění v praxi
Ondřej Táborský

Bakalářská práce

2018

Univerzita Pardubice
Fakulta chemicko-technologická
Akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Ondřej Táborský**
Osobní číslo: **C15650**
Studijní program: **B2807 Chemické a procesní inženýrství**
Studijní obor: **Ekonomika a management chemických a potravinářských podniků**
Název tématu: **Modely hodnocení úrovně projektového řízení a jejich uplatnění v praxi**
Zadávající katedra: **Katedra ekonomiky a managementu chemického a potravinářského průmyslu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Vymezit podstatu projektu, projektového řízení, řízení programu a portfolia projektů.
2. Představit mezinárodní standardy projektového řízení.
3. Vybrat modely hodnocení úrovně projektového řízení vycházející z mezinárodních standardů projektového řízení a specifikovat jejich koncept, způsob hodnocení a provést zhodnocení modelů.
4. Aplikovat modely hodnocení úrovně projektového řízení u konkrétního podniku chemického či potravinářského průmyslu.
5. Provést zhodnocení a závěr.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: cca 40 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

1. ASSOCIATION FOR PROJECT MANAGEMENT. APM Body of Knowledge. 6. vyd. Rirborough: Association for Project Management, 2012. 258 s. ISBN 978-1-903494-40-0.
2. DOLEŽAL, J.; LACKO, B.; MÁCHAL, P. a kol. Projektový management podle IPMA. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 528 s. ISBN 978-80-247-4275-5.
3. PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. 3. vyd. Newton Square: PMI, 2004. 388 s. ISBN 1-930699-45-8.
4. PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Organizational Project Maturity Model. 3. vyd. Newton Square: PMI. 2013. ISBN: 978-1-935589-70-9.
5. SPOLEČNOST PRO PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ, o.s. Referenční model. Brno: Společnost pro projektové řízení o.s. 2013.
6. FOTR, J.; SOUČEK, I. Tvorba a řízení portfolia projektů. Praha: Grada Publishing a.s. 2015. 288 s. ISBN: 978-80-247-5275-4.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Jana Košťálová, Ph.D.

Katedra ekonomiky a managementu chemického a potravinářského průmyslu

Datum zadání bakalářské práce: 28. února 2018

Termín odevzdání bakalářské práce: 4. července 2018



prof. Ing. Petr Kalenda, CSc.
děkan

- L.S.



prof. Ing. Hana Lošťáková, CSc.
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 17. února 2017

Prohlašuji:

Prohlašuji: Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše. Beru na vědomí, že v souladu s § 47 b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 27.6.2018

Ondřej Táborský

Poděkování

Chtěl bych poděkovat vedoucí bakalářské práce paní Ing. Janě Košťálové Ph.D., dále rodině a přátelům, kteří mě po dobu příprav této práce a v průběhu celého studia podporovali. Dále bych chtěl poděkovat společnosti MAS Chrudimsko z. s. za možnost ohodnocení jejich projektového řízení.

Anotace:

Cílem Bakalářské práce je teoreticky popsat mezinárodní modely pro hodnocení úrovně projektového řízení a poté jejich metodiku uplatnit na konkrétní firmě. V teoretické části jsou nejdříve uvedeny základní pojmy projektového řízení. Následně jsou popsány obecné standardy pro projektové řízení, ze kterých vychází modely hodnocení úrovně projektového řízení. V práci jsou představeny 3 mezinárodní modely hodnocení úrovně projektového řízení, konkrétně Referenční model, Organizational project management maturity model, Portfolio, program and project maturity model. Po představení těchto modelů následuje ukázka jejich praktického využití. Je zde zhodnocena úroveň projektového řízení ve společnosti MAS Chrudimsko, z. s. Součástí praktické části je i přehled praktických zkušeností hodnotitelů z praxe.

Klíčová slova: Projektové řízení, projekt, program, portfolio, modely projektové znalosti organizací, organizační struktury

Title: Project management maturity models and their application in practice

Annotation: The aim of the bachelor thesis “Project management maturity models and their application in practice.” is to theoretically describe international models for evaluation of organizational project maturity and their usage on a company. In the theoretical part, firstly the basic concepts of project management are presented. Subsequently, general international standards for project management are described, from which the based models of organizational project management maturity model are described. In this work, there are processed 3 international organizational project maturity models (References model, Organizational project maturity model, Portfolio, program, project maturity model). After introduction of these models there is presented their practical usage. The models use in the MAS Chrudimsko z. s. In practical parts project assessor in practice is also presented.

Keywords: Project management, maturity model, project, program, portfolio, organizational structure

Obsah

Úvod	9
1 Projekt a Projektové řízení	10
1.1 Historie.....	10
1.2 Projekt, Program, Portfolio Projektů	10
1.3 Životní cyklus projektu	11
1.4 Projektové řízení	12
1.4.1 Základní organizační struktury v tradičním projektovém řízení	13
1.4.2 Agilní přístup k projektovému řízení	15
2 Mezinárodní standardy projektového řízení.....	17
3 Modely hodnocení úrovně projektového řízení	19
3.1 Referenční model IPMA	19
3.2 Organizational project management maturity model.....	21
3.3 Portfolio, program and project maturity model	26
3.4 Souhrnné hodnocení modelů	29
4 Praktická část.....	30
4.1 Pohled hodnotitelů na problematiku hodnocení projektového řízení	30
4.2 MAS Chrudimsko z. s.	32
4.3 Hodnocení MAS Chrudimsko, z. s.	36
4.3.1 Hodnocení MAS Chrudimsko dle modelu P3M3	36
4.3.2 Hodnocení podle modelu OPM3.....	42
4.4 Porovnání hodnocení obou modelů	46
5 Závěr.....	47
Seznam zkratk	48
Použitá literatura	49
Seznam obrázků a tabulek	51

ÚVOD

Tato práce je zaměřena na oblast projektového řízení, konkrétně pak na modely hodnocení úrovně projektového řízení. Nejdříve budou představeny základní pojmy projektového řízení a následně samotné modely pro hodnocení úrovně projektového řízení v organizaci. Z teorie projektového řízení bude představen projekt, program a portfolio projektů. Z projektu bude podrobněji popsán životní cyklus projektu a organizační struktury v projektovém řízení. Zmíněn bude agilní přístup k projektovému řízení. Druhá část práce bude zaměřena na samotné modely, kde jsou vybrány dva mezinárodní a jeden český model. Ve všech případech se jedná o modely hodnocení úrovně projektového řízení, které vychází z mezinárodních standardů projektového řízení. Jedná se o Organizational project maturity model, Portfolio, program and project maturity model a Referenční model vycházející z metodiky International Project Management Association.

Projektové řízení slouží pro řízení změn a vyznačuje se časově omezeným prostorem pro jeho využití na dobu životního cyklu projektu. Projekty různého typu jsou realizovány téměř v každém podniku, je tedy možné při jejich realizaci využít postupů projektového řízení. To, v jaké míře podnik uplatňuje postupy projektového řízení, pomáhají vyhodnotit právě modely hodnocení úrovně projektového řízení. Výstupy získané v rámci hodnocení s pomocí výše uvedených modelů mohou sloužit nejen ke zhodnocení úrovně projektového řízení podniku, ale také jako nástroj pro zlepšení postupů a procesů a celkové kultury podniku na podporu řízení projektů, programů a portfolií.

Cílem této práce je představit standardizované modely hodnocení úrovně projektového řízení a využít je pak v praxi. Praktická část bude obsahovat pohled hodnotitele z praxe a také hodnocení MAS Chrudimsko, z. s. s pomocí představených modelů hodnocení úrovně projektového řízení.

1 PROJEKT A PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ

Jelikož podniky potřebují dnes postupovat a realizovat změny v daleko dynamičtějším prostředí než dřív, bylo potřeba vyvinout nové nástroje pro řízení změn. Jedním z takových nástrojů je projektové řízení. Projektové řízení a postupy doporučené v této oblasti managementu mají zajistit při realizaci změny dosažení výstupu v požadované kvalitě s vymezenými zdroji, a především v požadovaném termínu. Projekty se pak mohou stát rozhodujícími nástroji naplňování strategie podniku. Pro úspěšnou realizaci projektů je třeba aplikovat i určitou firemní kulturu. (Rosenau, 2007, s. 1)

1.1 HISTORIE

Projektové řízení se používalo už dříve pro stavbu velkých staveb, které by bez koordinace postupů a lidí nemohly vzniknout. Toto tvrzení lze doložit existencí staveb jako jsou egyptské pyramidy, které pochází z 2500 př.n.l. či v Bibli ve Starém zákoně zmiňované stavbě Šalamounova chrámu (960 př.n.l.) (Skalický, a kol., 2010, s. 8). Z pozdější doby lze zmínit třeba výstavbu Nového Města v Praze. Tento projekt vymyslel a připravil Karel IV. a jeho řízením pověřil Matyáše z Arrasu. (Skalický, a kol., 2010, s. 12) Nejednalo se o projektové řízení v dnešním slova smyslu, ale bez dodržování obdobných základních pravidel, jaké známe z projektového řízení dnes, by podobné stavby nemohly vzniknout.

Teoretické základy novodobého pojetí projektového řízení vznikaly společně s rozvojem operačního výzkumu, kybernetikou, či systémovým inženýrstvím. Projektové řízení jako manažerská disciplína vznikla během druhé světové války, jako metodika na řešení projektů vývoje nových zbraní, při tomto plánování hrál totiž největší roli čas. (Skalický a kol., 2010, s. 15; Majtán, 2002, s. 1)

Důvodem pro další rozvoj bylo to, že společnost dosáhla stavu, kdy výraznější pokroky už nebyly postavené na plnění individuálních úkolů, ale na aktivitách vyžadujících koordinaci více osob. Přispěl k tomu také rozvoj vědy a techniky, který urychloval frekvenci změn, na které je třeba reagovat. Druhým velkým faktorem je rozvoj a vývoj počítačové techniky, který velice pomohl rozšířit a zlepšit projektové řízení díky podpůrným plánovacím programům. (Skalický a kol., 2010, s. 13-14)

1.2 PROJEKT, PROGRAM, PORTFOLIO PROJEKTŮ

Projekt je nejdůležitější prvek projektového řízení. Je to řízený proces, který má jasně vymezený začátek a konec, přesná pravidla řízení a regulace. Svozilová (2006, s. 22)

prezentuje definici projektu od Project Management Institute v tomto znění: „Projekt je dočasné úsilí vynaložené na vytvoření unikátního produktu (služby) či jiného výsledku.“

Další definici nabízí Doležal (2016, s. 17-19), který představuje projekt jako sled úkolů, které mají jasně vymezen cíl, určen začátek a konec, stanoven rámec zdrojů, které je možno vyčerpat při realizaci projektu. Pro řešení úkolů je třeba organizace, koordinace a vedení. Důvodem pro realizaci úkolů je vymezený cíl a přínosy daného cíle, které se nemusí projevit ihned po dokončení.

Program je určitá skupina projektů, které spolu souvisí. Hlavním cílem programu je soulad a společné působení prvků programu. Jednotlivé projekty zahrnuté do programu spolu souvisí natolik, že plný efekt jejich přínosů bude dosažen až v momentě, kdy se dokončí poslední projekt obsažený v programu, dílčí přínosy však mohou být postupné. Sdružení projektů do programu slouží ke komplexnějšímu a detailnějšímu zajišťování realizace změn a zvýšení jejich dopadů díky vzájemné synergii a zlepšuje řízení jednotlivých projektů. Hlavním důvodem pro sdružení projektů do programu je možnost reakce jednotlivých projektů koordinovaně. (Doležal, 2016, s. 20)

Portfolio sdružuje projekty a programy, které jsou sloučeny z důvodu společného řízení a snazší koordinace a optimalizace postupů. Portfolio projektů a programů pak také představuje prostor, kde jsou naplňovány strategické cíle podniku. Portfolio na rozdíl od projektů a programů nemá začátek a konec. V portfoliu se mění pouze skladba projektů a programů v určitém časovém intervalu. (Skalická kol., 2010, s. 58)

Pro řízení portfolia je pak možné využít samostatnou teorii a metodiku řízení portfolií, ve které má značný význam kategorizace projektů. To znamená členění do skupin podle zvolené charakteristiky. Díky charakteristice pak jsou jednotlivé projekty vzájemně srovnatelné. Toto rozdělení pak slouží pro dosažení vyváženosti portfolia. Po rozdělení do skupin se přidělují zdroje, řízení portfolia projektů a programů pak vede i k optimálnějšímu využívání disponibilních zdrojů. (Fotr & Souček, 2015, s. 24)

1.3 ŽIVOTNÍ CYKLUS PROJEKTU

Životní cyklus projektu vymezuje začátek a konec každému projektu a udává mu tak základní charakteristiku, kterou je dočasnost. Celkovou životnost projektu lze rozdělit do tří základních fází: předprojektová fáze, investiční fáze, provozní fáze. Samotný životní cyklus projektu pak odpovídá prvním dvěma fázím. Další možné dělení životního cyklu záleží na potřebě podrobnosti jeho členění. (Skalická kol., 2010, s. 88; Fiala, 2004, s. 24)

Fiala (2004, s. 24) uvádí 4 fáze životního cyklu projektu, a to koncepční fázi, fázi plánování, fázi realizace a fázi předání. Pro každou fázi je doporučeno stanovit vstupy, procesy, zásadní činnosti a výstupy. Charakteristikou fáze je pak úsilí, které se fázi věnuje. Úsilí může být měřeno například celkovým počtem hodin. Jednotlivé fáze životního cyklu projektu musí být jednoznačně ukončeny. Termíny ukončení fází jsou nazývány milníky projektu.

Koncepční fáze znamená sestavení projektového týmu, který následně provede analýzu problému a návrhy možných řešení. Výstupem této fáze by měla být studie proveditelnosti (feasibility study). V této studii jsou uvedeny cíle, postup řešení a zdroje. Jsou v ní vymezeny také odpovědnosti projektového týmu. Fáze plánu znamená vypracování detailního plánu projektu. Je v něm určena posloupnost činností a detailněji rozpracovaná potřeba zdrojů (čas, peníze, odpovědnost) a to s ohledem na možná rizika. V realizační fázi jsou v souladu s plánem realizovány činnosti a zajištěny požadované výstupy projektu. Součástí této fáze je řízení projektu a průběžná kontrola projektu. Kontroluje se soulad s plánem a při zjištění odchylek se stanovují korekční opatření. Poslední fází je předání výstupu koncovému uživateli. (Fiala, 2004, s. 26-28)

V dalším pohledu na životní cyklus projektu je možné jej rozdělit na pět fází. První fáze je konceptuální návrh, kde se formulují základní cíle, hodnotí se přínosy a dopady projektu, odhadují se náklady a počítají se rizika. Druhou fází je definice projektu. V této fázi dochází ke zpřesnění údajů z první fáze. Vymezují se cíle, připravuje se metodika, identifikují se zdroje a nastavuje se časový rámec projektu. Třetí fází je produkce, ve které probíhá vlastní realizace projektu. Předposlední fází je operační období, což znamená užívání předmětu projektu. Výsledek projektu se zavádí do podniku, hodnotí se jeho dopady a přichází zpětná vazba na další řízení projektu. Konečnou fází je vyřazení projektu, kde se vytváří podpora pro předmět projektu a zpracovávají se zkušenosti z řízení projektu. (Svozilová, 2006, s. 37,38)

1.4 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ

Project Management Institute (2008) definuje projektové řízení následovně: „Aplikace znalostí, schopností, nástrojů a technologií na aktivity v projektu tak, aby tyto splnily požadavky projektu.“ Protože jsou projekty velice různorodé, tak projektové řízení představuje spíše určitou filosofii a platné skutečnosti související s řešením projektů než podrobné návody. Přesný a podrobný návod z důvodu jedinečnosti každého projektu nelze

sestavit. Cílem projektového řízení může být splnění cíle projektu v požadovaném čase a s předem danými zdroji. (Doležal, 2016, s. 16; Svozilová, 2006, s. 19)

Projektové řízení se zabývá řízením procesů v podniku při provádění nějaké změny. Dalším předmětem je lepší reakce na změnu prostředí okolo podniku (potřeby trhu, konkurence, hospodářsko-politické celky). Lze říci, že procesy pro řízení změny jsou popsány v projektovém řízení. Základním článkem projektového řízení je samotné řízení projektu. Potřebu vytvořit projekt má téměř každý podnik, jelikož všude je třeba řídit nějakou změnu (např. implementace softwaru, investiční projekty, výzkumné projekty, přestěhování společnosti). V některých oborech se projektové řízení používá více z důvodu vyšší dočasnosti, příkladem může být stavebnictví. V jiných odvětvích se více využívají opakované procesy, které je lepší řídit tradičním procesním řízením (např. montážní linky). Pro spojení projektového řízení a tradičního procesního řízení je třeba využít různé struktury, které určují jak odpovědnost, tak pravomoci jednotlivých manažerů. K tomu slouží organizační struktury projektového řízení. (Svozilová, 2006, s. 19; Wilmington, 2011-2017)

K řízení projektů existují dva přístupy, a to tradiční a agilní přístup. **Tradiční přístup** řízení projektů je založen na důkladném plánování na začátku projektu a sledování a koordinace všech aktivit v průběhu projektu. Tento přístup je vhodný použít pro projekty, kde je jasně definován cíl projektu a je nutné naplánovat všechny aktivity pro vytvoření cíle, a to i s použitím subdodavatelů. Je nutné mít dobrou a jasnou definici cíle a kvalitní plán. **Agilní přístup** se používá v momentě, kdy nelze přesně definovat cíl projektu, ale průběžně se upřesňuje podoba cíle. Je vhodný pro vývoj nového neznámého produktu, například pro vývoj IT softwaru ale i ve výzkumu a vývoji obecně. (Wilmington, 2011-2017)

1.4.1 Základní organizační struktury v tradičním projektovém řízení

Organizační struktura při řízení projektů určuje vztahy mezi účastníky a vymezuje každému členu jisté povinnosti a pravomoci. Organizace projektu je specifickou a dočasnou strukturou, která se přizpůsobuje podle životního cyklu a jeho podmínek. Při organizaci projektu by se mělo dbát na kulturu a prostředí celého podniku. Úspěch projektů může záviset na co největším vymezení rolí, ke kterým tyto struktury slouží (Doležal, 2016, s. 46; Fiala, 2004, s. 21; Skalická kol., 2010, s. 66).

Problémem mezi projektem a podnikem je v rozdílném pojetí času. Projekt je dočasný, kdežto podnik by chtěl fungovat stále. Tento problém řeší projektové organizační struktury, které narušují trvalou organizační strukturu. Projektové organizační struktury se

liší podle velikosti zásahu do trvalé struktury. Typy projektové struktury jsou útvárové řízení, autonomní, maticová a síťová (projektová) struktura řízení (Rosenau, 2007, s. 167).

Útvárové projektové řízení je struktura, která nevyžaduje žádnou změnu v organizaci podniku. Je vhodná pro malé projekty, které lze realizovat v rámci jednoho oddělení podniku. Princip se opírá o konání pravidelných porad, které vedou ke koordinaci jednotlivých pracovníků podílejících se na projektu. Tito pracovníci jsou řízeni svými liniovými vedoucími. Obtížnost použití tohoto typu organizační struktury spočívá v křížení liniového řízení s projektovým řízením, díky čemuž může vznikat problém s nedostatkem disponibilních zdrojů na realizaci projektů. Snížení dopadu tohoto problému je možné na základě znalosti principů řízení; neboli projektový manažer by měl znát i podstatu liniového řízení. V průběhu projektu je nutno vymezit dvě kapacity zdrojů. První by měla sloužit pro liniovou strukturu a druhá pro projekt. Dalším usnadněním je podpora od top managementu. V tomto případě se manažer projektů v době trvání projektu může dostat nad liniového vedoucího. Úkolem projektového manažera je především koordinace pracovníků a činností vedoucích k cíli projektu. (Doležal, 2016, s. 46; Rosenau, 2007, s. 172)

Autonomní projektové řízení se používá při řízení rozsáhlého projektu, pokud chce organizace udržet liniové řízení. Při práci na projektu jsou pracovníci uvolněni ze svých tradičních pozic a pracují pouze na projektu. Při této struktuře se projektové řízení stává dočasnou organizační jednotkou trvalé organizace. Volí se v momentě strategického projektu organizace, jako je například stěhování organizace, implementace informačního systému apod. (Doležal, 2016, s. 47)

Maticové projektové řízení. Jedná se o kombinaci funkční a čistě projektové organizační struktury, kde členové projektového týmu zůstávají na svých pozicích a plní jak projektové, tak běžné úkoly. Proti útvárovému projektovému řízení však zasahuje tato organizační struktura do více oddělení podniku. Při této struktuře je náročné rozdělit pravomoci, odpovědnost a přidělování úkolů mezi liniové vedoucí jednotlivých oddělení a manažery projektových týmů. Často se stává, že jeden pracovník má dva vedoucí a je přetížen. Pokud se podaří rozdělit pravomoci, lze dosáhnout efektivního využití pracovníků. Výhodou je vysoká kreativita pracovníků, kteří se nemusí bát o ztrátu pozice. (Doležal, 2016, s. 48; Fiala, 2004, s. 24)

Síťové projektové řízení jinými slovy projektová organizační struktura je tvořena projektovými vztahy a interakcí mezi jednotlivými projekty a organizací. Organizaci tvoří

TOP management a odborné oddělení, které je zastoupeno malým počtem lidí. Tato oddělení pak řídí dočasné projektové organizační struktury, které odpovídají rozsahu realizovaných projektů. Podnik si na řešení jednotlivých projektů najímá externí pracovníky. Přejít na tuto strukturu přichází v momentě pomalého uspokojování projektových potřeb. Pro tento model je charakteristická vysoká míra flexibility a možnost řešení složitých projektů. Řízení spočívá v přiřazování disponibilních zdrojů, komunikaci a motivaci. Zdroje se přiřazují na základě priority projektů. Nevýhodou této struktury je nejistota pracovníků po skončení projektu. (Doležal, 2016, s. 49; Rosenau, 2007, s. 169)

1.4.2 Agilní přístup k projektovému řízení

Agilní přístup v projektovém řízení vznikl pro projekty vývoje softwaru, ale nyní se pomalu zjišťuje, že tento přístup je vhodný i pro další výzkumné či vývojové projekty. V roce 2005 byla sepsána Deklarace o vzájemné závislosti projektového managementu, ve které je uvedeno 6 základních principů agilního pojetí. Toto pojetí vzniklo především z důvodu toho, že zákazník nedokázal dát přesnou specifikaci cíle projektu. (Doležal, 2016, s. 308; Skalickýa kol., 2010, s. 35)

Agilní přístup se vyznačuje zejména možností rychlé reakce na změny v okolí, požadavcích apod. Agilní přístup má jasně daný časový rámec a zdroje, ale odhadují se požadavky na samotný projekt. Cílem je tedy přinést co největší možný přínos pro zákazníka. (Doležal, 2016, s. 309)

Při použití agilního řízení vycházíme ze dvou principů, prvním jsou inkrementální dodávky a iterativní postup. **Inkrementální dodávky** vychází z toho, že přínosy z projektu jsou dodávány po částech. Projektový tým se tak vždy soustředí na určitou část celkového projektu a snaží se mít co nejméně rozdělané práce. Pokud nemáme mnoho rozdělané práce, můžeme lépe sledovat postup tvorby přidané hodnoty projektu. (Doležal, 2016, s. 310)

Druhým principem pak je **Iterativní postup**-princip, kde práce je rozdělena na stejné časové úseky. Projekt se musí rozvrhnout tak, aby se v každém stejně dlouhém úseku (týdnu) udělala jedna část. (Doležal, 2016, s. 311)

Zde je uvedeno 6 základních přínosů agilního řízení (Skalický a kol., 2010, s. 35) :

- zvýšení návratnosti investice z důvodu trvalého zvyšování hodnoty organizace,
- dodání spolehlivých výsledků díky většímu zapojení zákazníka,
- očekávání nejistot a jejich řízení pomocí iterace, předvídání, adaptování,

- zvýšení kreativity a inovací jednotlivci a zlepšování prostředí pro tvorbu nových věcí,
- posílení výkonu díky skupinové odpovědnosti,
- zlepšení efektivity a spolehlivosti strategií a procesy na základě situace.

2 MEZINÁRODNÍ STANDARDY PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ

Standardy projektového řízení vytvořily asociace projektového řízení. Asociace podporují rozvoj projektového řízení, a profese projektových manažerů jako takové. Přípravují pravidelné semináře a vydávají časopisy, kterými informují o novinkách v oboru, pořádají konference. Každá asociace vydala svou knihu, ve které jsou popsány základní procesy a postupy pro úspěšné projektové řízení. Další, co poskytují asociace, jsou certifikace, které slouží k ověření schopností ať už organizací, či samotných projektových, programových či portfolio manažerů, ale i pro ověření schopností členů projektových týmů. (Fiala, 2004, s. 11)

Hlavním rysem je velká obecnost standardů, protože doporučované postupy pro řízení projektů lze použít na širokou škálu oborů. Asociace, které sestavují metodiky, jsou Project Management Institute, společnost AXELOS a její metodika Project IN Controlled Environments (PRINCE), International Project Management Association, a částečně i světové federální organizace pro normalizaci (ISO) a konkrétně norma ISO 21500. (Doležal, 2016, s. 27)

Project Management Institute (PMI) je profesní sdružení firem a individuálních projektových manažerů, v současnosti má přes 500 000 aktivních členů ze 185 zemí. Asociace vznikla a sídlo má v USA. Její standard je popsán v knize A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK). První vydání této knihy se datuje k roku 1996. Dnes tento standard má již 6. verzi. Základním přístupem je procesní pojetí problematiky projektového řízení. Je určeno 5 hlavních skupin procesů, 10 oblastí znalostí a jednotlivé procesy a vzájemné propojení procesů. V České republice se lze s tímto standardem setkat především v mezinárodních firmách. PMI tu má i své zastoupení díky české komoře PMI, která má za cíl vědomou, aktivní a soustavnou podporu projektového řízení v České republice. (Doležal, 2016, s. 28; Česká komora PMI, 2017)

Project IN Controlled Environments (PRINCE) je metodika s procesním charakterem. První verze této metodiky vznikla v roce 1989 a byla určena pro projekty informačních systémů ve státní správě. Obecný standard uplatnitelný i v soukromém sektoru vznikl v roce 1996 a je označován jako PRINCE2 a prezentován v knize APM body of knowledge. V roce 2009 bylo publikováno již 5 aktualizované vydání. Obsahuje sedm hlavních principů, které definují přístupy k řízení projektů. Dále sedm témat, kterým je třeba

věnovat pozornost po celou dobu projektu a sedm procesů, které probíhají v rámci projektu. (Doležal, 2016, s. 28; Association for Project Management, 2012)

International Project Management Association (IPMA) je evropská společnost založena v roce 1965. Standard této společnosti je nejstarší, začal vznikat v 60. letech na základě národních norem několika evropských států. (IPMA, 2017)

Není to procesní, ale kompetenční metodika, která popisuje soubor vhodných schopností, dovedností, kompetencí projektových, programových a portfolio manažerů. Tím dává prostor k větší kreativitě a možnosti přizpůsobení. Rozdělena je pak do tří základních kompetenčních oblastí – technické kompetence, behaviorální kompetence (lze vyložit jako kompetence k vedení lidí) a kontextové kompetence (schopnost řešit okolí projektu). Na nadnárodní úrovni obsahuje pouze základní obecné postupy (IPMA Competence Baseline), které si pak rozpracuje každé národní zastoupení do podoby National Competence Baseline. V ČR rozpracování provádí Společnosti pro projektové řízení o. s (SPŘ) a její certifikační orgán. Pro úplnost je třeba uvést, že název SPŘ se bude měnit od 1.1. 2018 na IPMA CZ. V současnosti je vydán Národní standard kompetencí projektového řízení 3.2. (Doležal, 2016, s. 29)

ISO 21 500 je norma, která následuje po směrnici ISO 10 006. Norma ISO 21 500, která nese název: Guidance on project management. Česká verze vyšla v roce 2013 jako ČSN ISO 21 500 a představuje návod k managementu projektu. O tomto návodu lze říci, že shrnuje všechny výše popsané standardy a z velké míry vychází zejména ze standardu PMI. (Doležal, 2016, p. 30)

3 MODEL Y HODNOCENÍ ÚROVNĚ PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ

Mimo mezinárodních standardů, které se zabývají řízením projektu, programu a portfolia, tak mají výše představené společnosti také modely hodnocení úrovně projektového řízení, které slouží pro hodnocení zvládnutí projektového řízení v podniku. Modelů je více, ale v práci se zaměřuji na modely od společnosti PMI, která vytvořila Organizational Project Management maturity (OPM3), společnosti AXELOS, která nabízí Portfolio, Programme and Project Management (P3M3) a český Referenční model, který je založen na IPMA Delta model vycházející z IPMA metodiky projektového řízení. (Doležal, 2016, s. 30)

3.1 REFERENČNÍ MODEL IPMA

Díky Referenčnímu modelu je možno posoudit jak projektové řízení, tak firemní kulturu podle mezinárodních standardů a s praxí v projektovém řízení. Posuzuje se řízení jednotlivých projektů (programů), dále řízení soustavy projektů (programů) a prostředí pro realizaci projektových aktivit. Výsledek hodnocení pak znamená určení určitého stupně zralosti daného podniku a předání podkladů k dalšímu rozvoji. Hodnocení je prováděno pro každý element, tedy pro portfolio, program, projekt, a pak také komplexně. Při hodnocení je možné podstoupit proces certifikace, platnost certifikace je tři roky. Díky této platnosti, je možno průběžné zlepšování úrovně projektového řízení. A také použít zlepšování úrovně projektového řízení jako dlouhodobý program, který spočívá v postoupení první certifikace a jejím vyhodnocení a realizaci doporučených změn, případně v opakování hodnotícího procesu (po třech letech) a následně případná certifikace na vyšší stupeň. (Adámek, 2013,)

Popis modelu

Tento model je rozdělen na tři hlavní oblasti, které jsou předmětem hodnocení a v modelu nazývány jako modely, jsou to Management projektů a programů, Management soustavy projektů a programů, posledním je Organizace a zdroje. Tyto modely následně pod sebou skrývají elementy, které jsou v rámci IPMA standardu považovány za základní prvky pro řízení v podniku. Elementy se dělí na atributy a příklady dobré praxe. Atributy slouží k určení a specifikaci předmětu pro posouzení. Příklady dobré praxe pak ukazují, jaké by měly být vhodné postupy. Dalším předmětem modelu jsou samotné stupně rozvinutosti zralosti organizace v řízení projektů. (Společnost pro projektové řízení o.s., 2013,)

Projektová kultura ve společnosti pomáhá k dosažení úspěchu a naplnění poslání. Dlouhodobé dosahování úspěchu a plnění poslání lze označit jako vitalitu podniku. Aby organizace dosáhla plné vitality, musí být prospěšná a užitečná, efektivní. Tyto aspekty je

nutno dodržet i při nestálém vnějším a vnitřním prostředí, které narušuje rovnováhu. Měla by dokázat předvídat a v rámci legislativy ovlivňovat dění okolo ní. V projektovém řízení se pak hovoří o vytvoření zdravých základů pro projektové řízení, realizace projektů by měla být co nejvíce efektivní, mít dobrý výsledek i v nestálém prostředí, manažeři podniku by měli mít schopnost se poučit z vlastních chyb a tím se neustále učit a zlepšovat. (Společnost pro projektové řízení o.s., 2013)

Referenční model uvádí 5 stupňů rozvinutosti. Nejhorším stupněm je stupeň E, který znamená počátky projektového řízení, tedy že výsledky projektového řízení stojí na jednotlivci a jeho aktivitě a projekty nejsou systémově definovány. Projekt je iniciován jednotlivcem případně malou skupinkou jednotlivců. Není vytvořen žádný organizační rámec pro projektové řízení. Vedoucí pracovníci nevěnují velkou pozornost projektovému řízení. (Společnost pro projektové řízení o.s., 2013)

Pro stupeň D jsou charakteristické již existující zdravé základy projektového řízení. Podnik vědomě poskytuje zdroje na projekty a je vytvořen projektový organizační rámec, ve kterém funguje týmová spolupráce. Podnik používá principy projektového řízení a její pracovníci mají tyto principy osvědčeny. (Společnost pro projektové řízení o.s., 2013)

Ve stupni C, efektivní projektové řízení odpovídá efektivní realizaci projektů a portfolií. To vyjadřuje častou pozornost a poskytování zdrojů projektům (programům, portfoliím), jasně stanovenou a trvalou organizační strukturu, která propojuje trvalou a projektovou organizaci včetně zdárně zvládnuté týmové spolupráce. Efektivní projektové řízení pak značí vysokou integraci procesů s projekty. Odpovědní pracovníci se plně orientují v projektové nauce. (Společnost pro projektové řízení o.s., 2013)

Stupeň B označuje stabilně-efektivní projektové řízení, které se vyznačuje realizací projektů včetně zvládnutí krizových momentů a také stálou a pečlivou pozorností k projektově orientovaným akcím s poskytnutím zdrojů. Úspěšné propojení stálé a projektové organizace je podporované týmovým soužitím. Manažeři mají dobrou znalost projektové metodiky a dokáží tak plně spojit procesy a projekty. (Společnost pro projektové řízení o.s., 2013)

Nejlepší stupeň pak je stupeň A, excelentní projektové řízení. Při řízení projektů se vychází i z vlastních chyb (Společnost pro projektové řízení o.s., 2013) :

- Zdroje jsou přidělovány na projekty, projektovou kulturu a prostředí,
- propojení procesů a projektů na strategické úrovni organizace,

- vytváření vlastní metodiky projektového řízení, která může posloužit dalším společnostem pro inspiraci,
- pracovníci, kteří vedou projekty, jsou vnitřně přesvědčeni o správnosti použití této metodiky.

K modelům zralosti je nutno dodat, že nejmenší úspěšný stupeň, je stupeň D. Level E nelze považovat za nejméně úspěšnou úroveň projektového řízení, ale za položení základu něčemu, co je třeba zlepšit. (Společnost pro projektové řízení o.s., 2013)

Postup certifikace a hodnocení dle modelu se skládá ze tří fází. Těmito fázemi je kontakt, příprava a hodnocení. První je zájem o certifikaci s využitím modelu a kontaktování (SPŘ) v České republice. Ve fázi kontakt SPŘ předá kandidátovi základní dokumenty. V přípravné fázi je kandidát zpracuje a předá SPŘ, pak následuje samotné ohodnocení, což obnáší přítomnost hodnotitelů v podniku. Vyhodnocení znamená předání certifikátu s informacemi o dosažené úrovni a konzultace výsledků. (Adámek, 2013)

Hodnotitelé jsou lidé, kteří mají určitou certifikaci na úrovni projektového manažera a působí dlouhodobě v projektovém řízení a ve svém oboru mají dlouholetou praxi. Většinou bývá pravidlem, že jeden člen hodnotícího týmu by měl znát obor podnikání podniku. (Adámek, 2013)

3.2 ORGANIZATIONAL PROJECT MANAGEMENT MATURITY MODEL

Organizational project maturity model (OPM3) je nástrojem, s pomocí kterého lze určit a případně zlepšit úroveň projektového řízení v podniku. Hlavním cílem využití metodiky modelu OPM3 je zavést, či zlepšit organizaci projektů, programů a portfolií v podniku. Vytvořila jej společnost Project Management Institute (PMI) a vychází z PMBoK. (Vlach, 2010).

Ze začátku byl OPM3 model distribuován na CD. Aktuálně je tento model k dispozici online. Podnik může koupit jak jednorázový, tak opakovaný přístup k modelu. Opakovaný přístup k modelu ale přinese vyšší přínos podniku. Při opakovaném přístupu lze totiž v prvním kroku vybudovat důvěru v přínosy aplikace modelu a v následných vyhodnoceních získat podklady k porovnání o vývoji úrovně projektového řízení v posuzovaném podniku. (Vlach, 2010; Matassa, 2006)

Hodnocení úrovně projektového řízení dle modelu OPM3 slouží k tomu, aby organizace věděla, jak dobře je propojena stálá struktura s projektovou strukturou, případně jak dobře jsou propojeny portfolia, programy a projekty. Mnoho organizací investuje do

projektového managementu z toho důvodu, aby zajistili dokončení cílů projektů včas, v požadovaném rozsahu a s požadovanými zdroji. (Matassa, 2006)

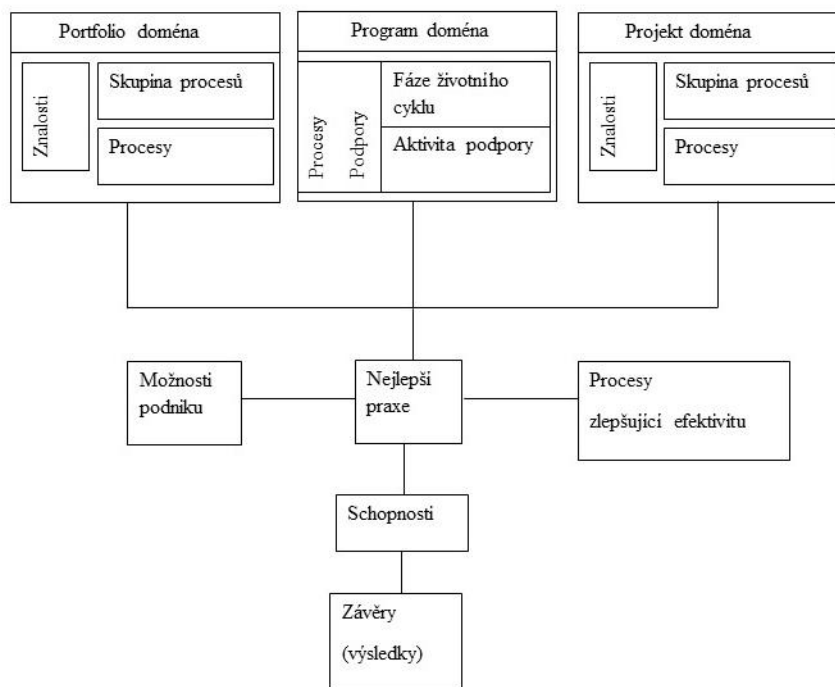
Úspěšná realizace metodiky OPM3 modelu vyžaduje jednoznačný souhlas top managementu, jelikož je třeba určit strategii a umožnit náhled do cílů podniku. Naopak postupy popsané v OPM3 modelu nemohou být uplatněny, pokud neproběhla konzultace se všemi členy organizační struktury. Model také neslouží jako metodika na rychlou opravu organizačních problémů (Matassa, 2006).

OPM3 model se vyznačuje tím, že nemá přesně určené úrovně projektového řízení. Opakované použití této metodiky je složeno z pěti krokového cyklu. Podstatou modelu OPM3 je koncept Organizational projekt management (OPM), který je definován jako systematické řízení projektů, programů a portfolií, ve kterých se promítají strategické cíle. Model samozřejmě vychází z postupů a metod, které jsou popsány v PMBOK. (Vlach, 2010; Matassa, 2006)

Popis modelu

Model OPM3 je rozdělen na tři základní domény, kterými je program, projekt a portfolio. Metodika modelu OPM3 určuje úroveň v jednotlivých doménách. Celková úroveň projektového řízení je určena na základě propojení všech tří domén. Domény se hodnotí na základě dvou souborů: nejlepší praxe a procesy zlepšující efektivitu. Použití příkladů z nejlepší praxe a procesů, které zlepšují efektivitu, vždy záleží na možnostech podniku. Detailní prohlédnutí příkladů nejlepší praxe před žádostí o analýzu na základě OPM3 modelu může usnadnit analýzu a lze připravit odhad, v jaké situaci se organizace nachází. Soubory jsou určeny pro jednotlivé domény a určují směr, kam by se daná doména měla

vyvíjet. Celkové schéma modelu je vidět na obrázku 1. (Matassa, 2006; Project Management Institute, 2013, s. 28)



Obrázek 1 Schéma OPM3 modelu

Nejlepší praxe uvedená v OPM3 je spojená s užívanou metodikou v praxi, což je jednou z hlavních předností tohoto modelu. Nejlepší praxe obsahuje přibližně 600 příkladů, které byly stanoveny na základě působnosti projektových manažerů. Tyto příklady poskytují partneři PMI. Porovnáním aktuální úrovně řízení projektů, programů a portfolií s nejlepší praxí lze určit zralost projektového řízení. Navíc díky nejlepší praxi lze ohodnotit práci manažerů projektů, programů a portfolií. (Matassa, 2006)

Schopnosti slouží k upřesnění nejlepší praxe. Kromě toho, schopnosti jsou definovány závěrem, který se určuje dle příslušného klíčového výkonového indikátoru (KPI) a domény, pod kterou spadá. (Matassa, 2006). KPI jsou způsoby, které určují existenci schopností a míru použití schopností. (Vlach, 2010; Wilmington, 2016)

Procesy na zlepšení efektivity ukazují nejlepší možný výsledek podniku na základě jejich schopností a závěrů. Obsahuje seznam nejlepších schopností pro dosažení lepší úrovně projektového řízení. Jelikož metodika modelu je postavena na kvalitě zlepšení efektivity, tak tyto procesy jsou rozděleny do 5 stupňů. Těmi stupni je standardizace, měření, kontrola a zlepšení projektového řízení v organizaci. (Matassa, 2006)

Možnosti podniku jsou zaměřeny na oblasti: kultura, lidé, struktura organizace v podniku, technologie a zdroje. To vše má totiž vliv na vytvoření a udržení nejlepší praxe. (Matassa, 2006) (Project Management Institute, 2013, p. 36)

Průběh standardizace metodikou OPM3

Při použití OPM3 modelu vedoucí pracovníci vyplňují dotazník, ve kterém uvádí informace, které signalizují aktuální úroveň projektového řízení. Další složka, která podstupuje vyhodnocení je dokumentace projektu sloužící pro rozbor nejlepší praxe. Výsledky dotazníku pak pomáhají pro vyhodnocení aktuální nejlepší praxe v podniku. Dotazník vyhodnocují zástupci společnosti PMI. Jsou dvě možnosti vyhodnocení. První je základní skóre, které udává, zda výsledky (tím i nejlepší praxe) existují. Základní skóre má dva stupně (0) - neexistuje a (1) - existuje. Druhým je variabilní měření, které slouží ke zjištění míry dosahování výsledků a má 4 stupně-definice, provádění, řízení, optimalizace. (Matassa, 2006; Project Management Institute, 2013, p. 46)

Celkem se proces skládá z pěti kroků: Příprava na stanovení úrovně projektového řízení, stanovení úrovně projektového řízení, plán pro zlepšení úrovně projektového řízení, zlepšení projektového řízení, opakování procesu. (Matassa, 2006)

Příprava na stanovení – je prvním krokem, kde je nutné získat vědomosti o OPM3 modelu, který je podrobně popsán v Organizational Project Management Maturity model Knowledge Foundation. Také je důležité pochopit standard projektů, který je popsán v knize PMBoK (Project management Institute, 2008)). Osoba odpovědná za hodnocení na základě metodiky OPM3 modelu by měla mít důkladně nastudován OPM3 model a jeho nástroje. Týmový členové by poté měli být seznámeni s koncepty a požadavky OPM3 modelu. (Matassa, 2006)

Samotné stanovení – se skládá z dotazníků pro určení aktuální nejlepší praxe v organizaci v jednotlivých doménách (programu, projektu, portfoliu). Jedná se o spojení nástrojů OPM3 modelu a dotazování manažerů, přičemž dotazování slouží k rychlejšímu postupu. Lidé provádějící certifikaci OPM3 modelu vypracovávají zprávy, které signalizují celkovou zralost organizace a ukazují silné a slabé stránky uvnitř struktury. Nejlepší praxe je analyzovaná na základě schopností a jsou identifikovány schopnosti, ve kterých ještě podnik nedosáhl požadované úrovně. Jsou také určeny schopnosti, které by podnik mohl zlepšit. Po dokončení má organizace dokument, jehož obsah informuje o přítomnosti

schopností v organizaci a které schopnosti neexistují a jaký je význam samotných schopností pro organizaci. (Matassa, 2006)

Plán ke zlepšení – Třetí krok využívá výstupu z kroku druhého, kde jsou identifikovány oblasti pro zlepšení. Ve většině případů, daný podnik nemůže vyřešit všechny problémy z důvodu omezení zdrojů. Dalším důvodem je, že i schopnosti sami na sebe navazují, takže nelze na ně cílit současně. Proto je třeba určit danou posloupnost a vzít v potaz tyto skutečnosti: (Matassa, 2006)

1) Zlepšení má vysokou pravděpodobnost na úspěch, pokud je OPM3 používán jako metodika pro zlepšení projektového řízení. První kroky přinesou jen malé zdokonalení. Úspěch povzbudí víru v tento postupný proces zlepšování, kdežto selhání na začátku může celý proces předčasně ukončit.

2) Schopnosti, které je třeba zavést, nebo zlepšit mají přímé vazby na organizační strategii. Zlepšení zralosti pak má za výsledek lepší dokončení strategických cílů.

3) Výhody mohou přijít relativně rychle, zvláště ze začátku je zkouška konceptu důležitá cesta pro přijetí OPM3 modelu.

4) Cena musí být pro podnik přijatelná. Zlepšení schopností v podniku je závislé na ceně. Pokud cena bude neakceptovatelná pro podnik, tak nemá smysl schopnosti zlepšovat, protože podnik nebude mít dostatečné zdroje. (Matassa, 2006)

Realizace zlepšení – V souvislosti s krokem tři se ve čtvrtém kroku realizuje popsané zlepšení díky uplatnění doporučených změn při realizaci dalších projektů. Projekty s kratším časovým rámcem mají vyšší prioritu, což pomůže minimalizovat možnost změny ve strategickém směru nebo tomu, že vedení ztratí důvěru v tento proces. (Vlach, 2010)

Opakování procesu – pokud je zlepšení úrovně řízení projektů úspěšně dokončené, lze pokračovat dvěma způsoby-prvním je se vrátit se ke kroku dvě – provést nový odhad úrovně projektového řízení a znovu přehodnotit zralost jednotlivých oblastí v podniku. Druhým způsobem je pak vrácení do bodu tři a určit možnost zlepšení či rozšíření schopností v souladu se strategickým zájmem. Jak se proces bude opakovat souvisí se spotřebou zdrojů, především času, který byl použit na předchozí zlepšení. Pokud bylo nad zlepšením úrovně projektového řízení stráveno několik měsíců, po případě mělo velký dopad na organizaci, je lepší znovu provést stanovení úrovně projektového řízení. Pokud zlepšení úrovně projektového řízení proběhlo v relativně krátké době, či mělo menší dopad na organizační

strukturu, je lepší pokračovat znovu od možnosti zlepšení nebo rozšíření schopností. (Matassa, 2006)

3.3 PORTFOLIO, PROGRAM AND PROJECT MATURITY MODEL

Portfolio, program and project maturity model (P3M3) zpracovala společnost Axelos sídlící ve Velké Británii na základě metodiky PRINCE 2. Model se zaměřuje na komplexní hodnocení úrovně projektového řízení, a nejen na určité části. V modelu je napsáno, že top management podniku by měl mít přehled o úrovni projektového řízení, protože díky tomuto přehledu lze získat vyšší návratnost investic. Tím je myšleno, že na základě metodiky P3M3 není nutné dosáhnout nejvyšší úrovně, ale takové úrovně, která odpovídá podniku. Největší prospěch z modelu vychází z dlouhodobého použití modelu, při kterém může docházet k průběžnému zlepšování úrovně projektového řízení, a to s pomocí vyhodnocení silných a slabých stránek. Tento model na základě své struktury nabízí nejen pohled na úroveň projektového řízení na úrovni celé organizace, ale také na jednotlivé oblasti projektového řízení (portfolio, program, projekt). (Axelos, 2017; Axelos, 2017)

Popis modelu

Model obsahuje tři pod-modely: Portfolio Management (PfM3), Programme management (PgM3), Project management (PjM3). Pod-modely se hodnotí dle 7 perspektiv, kterými jsou organizace, kontrola managementu, řízení neustálého zlepšování, risk management, řízení okolních skupin (stakeholderů), finanční řízení a řízení zdrojů. Dále model stanovuje pět úrovní projektového řízení organizace. Pro jednotlivé perspektivy je definováno, co v dané oblasti musí podnik splňovat pro dosažení jednotlivých úrovní. (Axelos, 2016; Axelos, 2017)

Level 1 – ukazuje nijak nespécifikované ale přesto existující řízení projektů, programů a portfolií. Ovšem na projektové řízení není kladen velký důraz. Procesy řízení na této úrovni nejsou nijak popsány ani standardizované, záleží na individuálním přístupu a zkušenosti projektových manažerů, tím pádem se tato úroveň stává subjektivní a variabilní. Není ani jasně stanovena terminologie projektového řízení napříč podnikem. Pokud byl nějaký projekt úspěšně dokončen, tak na základě přístupu jednotlivých projektových manažerů a úspěch nelze zopakovat. Obecně tato úroveň se vyznačuje plánováním v malém rozsahu a omezeným použitím procesu pro řízení pro portfolia, programy a projekty. (Axelos, 2016)

Level 2–V této úrovni projektového řízení existuje propojení mezi řízením projektů, programů a portfolií. Existují určité vnitřní směrnice pro plánování a použití projektového

řízení. Tato úroveň značí vytvoření a uplatnění směrnic pro dílčí součásti projektového řízení (např. sledování výdajů a plánování zdrojů) a předpokládá se rozvoj procesů z důvodu vedení iniciativ v řízení projektů, programů a portfolií od top managementu. Klíčoví jsou stále jedinci, kteří projektové řízení v podniku napomáhají rozvíjet, ale je zde již zaznamenána snaha standardizovat procesy, a tak lze zajistit opakování úspěchu při realizaci projektů. Projekty (programy) se dokončují dle plánů a používají se pro dosažení hlavních cílů podniku. Lze říci, že tato úroveň značí začátek implementace projektového řízení do podniku, která přináší problémy. Problémy mohou nastat například při odhadování času, nebo při plánování zdrojů. (Axelos, 2016; Axelos, 2017)

Level 3 – Postupy v této úrovni jsou již dobře zdokumentovány, standardizovány a v určité míře integrované s dalšími procesy v podniku. Je jasně dána odpovědnost za provedení a neustálé zlepšování projektového řízení napříč celým podnikem. Portfolia, programy a projekty se řídí centrálně, koordinovaně a navzájem se ovlivňují. Plány ke zlepšení se stanovují na základě analýzy předchozích postupů. Rozdíl mezi druhou a třetí úrovní je ve větší míře zpracování standardů a popisů cílů, vstupů, rolí a zapojení prvků kontroly. (Axelos, 2016; Axelos, 2017)

Level 4 – V této úrovni jsou již plně integrované postupy projektového řízení, stanovené vedení portfolií, programů a projektů. Výsledky portfolia se používají pro předpověď dalšího období. Je vytvořena projektová struktura. Podnik, který dosáhne této úrovně, klade důraz na kvalitu a výkon při realizaci procesů. Postupně si uchovává a skladuje data, která přispívají k celkové analýze portfolia projektů a napomáhají zjištění volných zdrojů a omezení. Hlavním znakem je lepší plánování a odhady spotřeby zdrojů a časové plány. Podnik lépe plánuje díky předešlým zkušenostem. (Axelos, 2017; Axelos, 2016)

Level 5 - na této úrovni má podnik standardizováno projektové řízení v plném rozsahu a zavádí postupy vedoucí k průběžnému zlepšování projektového řízení a včasnému rozpoznávání problémů v metodice projektového řízení s cílem zlepšení výkonu a optimalizace procesů. Optimalizace procesů probíhá na základě analýz trhu a všech faktorů vnějších i vnitřních okolností podniku a jeho potřeb. Potřeby pak stanovují maximální nároky na schopnosti a výzvy (tou může být např. rozbor portfolia). Podnik také podporuje vzdělávání v oblasti projektového řízení. Manažeři tak mají dostatek znalostí a zkušeností reagovat včas při změnách a jsou připraveni využít příležitosti. (Axelos, 2016; Axelos, 2017)

Popis a hlavní znaky úrovní jsou určeny pro všechny 3 pod-modely, díky tomu lze určit úroveň v jednotlivých pod-modelech, ovšem celková úroveň projektového řízení se určí, až po vyhodnocení všech pod-modelů. Může docházet i situaci, kdy podnik dosahuje v rámci řízení projektů, programů a portfolií na různých úrovních. Pokud tato situace nastane, tak se pro hodnocení úrovně projektového řízení v podniku vezme střední hodnota ze zjištěných úrovní. (Axelos, 2017; Axelos, 2016)

Postup hodnocení

Jsou celkem tři možnosti postupu pro hodnocení úrovně projektového řízení podle modelu P3M3. Po zhodnocení by podnik měl lépe dokončovat projekty v požadovaném čase, s požadovanými zdroji a s dostatečnou kvalitou, lépe uspokojit zákazníky, dosáhnout větší výnosnosti investic a měl by mít dlouhodobou koncepci pro plánování zdrojů. (Axelos, 2017; Axelos, 2017)

První možností je samo ohodnocení úrovně projektového řízení, které lze provést díky jasně a detailně popsanému formuláři dostupným na internetu. Může si jej tak podnik provést sám. Toto hodnocení je vhodné pro ty, kteří mají základy projektového řízení a chtějí se dozvědět více o možnostech použití. Poskytuje odhad pravděpodobné úrovně zralosti. Toto stanovení je zdarma, pomocí internetových nástrojů. Nelze jej považovat za východisko pro zlepšení. Díky tomuto stanovení se lze rozhodnout pro případné placené hodnocení úrovně projektového řízení. (Axelos, 2017; Axelos, 2017)

Druhou možností je usnadněné hodnocení, které je vhodné použít, pokud podnik má zájem o odhad úrovně projektového řízení a zároveň i o zjištění možností zlepšení. Obsahuje dvě úrovně hodnocení, diagnostiku a kvalifikaci pro plný odhad. Je prováděno v přítomnosti certifikovaného konzultanta společnosti Axelos. Ten poradí s postupem při hodnocení a poskytne doporučení ke zlepšení. Tato možnost už je zpoplatněna a výsledkem hodnocení je určení úrovně projektového řízení podniku. Tato možnost nabízí také srovnání s konkurencí. Hodnocení úrovně projektového řízení lze provádět opakovaně, slouží pak pro srovnání s předchozími hodnoceními. (Axelos, 2017; Axelos, 2017)

Třetí možností je úplná analýza hodnocení úrovně projektového řízení. Ta je vhodná pro podniky, které potřebují velké a nezávislé hodnocení schopností řízení projektů, programů a portfolií jako základ pro zlepšení schopností nebo vytvoření základů k prosazení těchto změn. Tento druh analýzy provádí kvalifikovaný pracovník a partner společnosti Axelos P3M3. Slouží ke kompletní analýze podniku, hodnotí nejen samotnou úroveň, ale

také kulturu podniku v oblasti projektového řízení, a vyhodnocuje, zda je na úrovni podniku podporováno řízení portfolií, programů a projektů. (Axelos, 2017; Axelos, 2017)

3.4 SOUHRNNÉ HODNOCENÍ MODELŮ

V předchozí části byly popsány 3 modely pro hodnocení úrovně projektového řízení. V Referenčním modelu a P3M3 modelu jsou jasně popsány úrovně projektového řízení. V modelu OPM3 nejsou popsány úrovně projektového řízení, ale je stanoveno, jak se úroveň hodnotí. Tato odlišnost je dána tím, že tento model je postaven na nejlepší praxi. V tabulce 1 jsou uvedeny základní charakteristiky všech třech modelů a také menší porovnání. Např. ve všech modelech je odlišná sbírka hlavních hodnotících postupů. U OPM3 si lze zvolit, zda je třeba ohodnotit celou strukturu projektového řízení, nebo jen jednu část pro vyhodnocení.

Tabulka 1 Porovnání modelů

Model	OPM3	P3M3	Referenční model
Metodika, ze které model vychází	PMBOK	PRINCE 2	Národní standard kompetencí projektového řízení 3.2. navazující na IPMA
Existence a počet úrovní	NE	ANO- 5	ANO- 5
Hlavní hodnocení	Nejlepší praxe	Perspektivy	Kompetence
Pouze komplexní analýza	NE	NE	NE
Hodnocení program, projekt, portfolio	ANO	ANO	ANO

Pro hodnocení úrovně projektového řízení v prostředí České republiky je možné doporučit především Referenční model, protože nejlépe odráží české prostředí, je dostupný v českém jazyce a je možné využít infrastruktury pro případnou certifikaci dokládající dosaženou úroveň.

4 PRAKTICKÁ ČÁST

V praktické části budou použity modely OPM3 a P3M3. Tyto modely budou použity na hodnocení úrovně projektového řízení v neziskové společnosti MAS Chrudimsko, z. s. Před praktickým využitím modelů bude uveden pohled projektových manažerů, kteří se zabývají hodnocením úrovně projektového řízení, případně analýzami projektového řízení v praxi. Tento pohled byl získán formou řízeného rozhovoru s hodnotitelem, který se účastnil hodnocení s využitím Referenčního modelu. Pro použití modelů v praxi bude nejdříve představen podnik MAS Chrudimsko z. s., následně bude vyhodnocena úroveň projektového řízení v tomto podniku s pomocí OPM3 a P3M3. Závěrem bude porovnáno praktické využití modelů P3M3 a OPM3 a zhodnocení užití těchto modelů.

4.1 POHLED HODNOTITELŮ NA PROBLEMATIKU HODNOCENÍ PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ

Na základě oslovení IPMA CZ bylo možné získat kontakt na hodnotitele projektového řízení a byl s ním proveden strukturovaný rozhovor. Sám hodnotitel se v projektovém řízení pohybuje 20 let, z čehož 8 let se věnuje přímo komerčnímu hodnocení úrovně projektového řízení. Získal certifikáty IPMA Delta accesor, IPMA projekt manager a IPMA konzultant manager. Poslední z certifikátů pak nejvíce využívá v poradenské a hodnotitelské činnosti.

Tento rozhovor měl tři základní části: byla posuzována obecná problematika hodnocení, analyzován samotný průběh hodnocení a hodnoceny zkušenosti. V závěru jsou prezentovány rady pro hodnocení úrovně projektového řízení v podniku vyplývající z jeho zkušeností.

Problematika hodnocení

Ze zkušenosti hodnotitele vyplývá, že nabídka hodnocení úrovně projektového řízení, převyšuje poptávku, alespoň tedy na českém trhu. Většina podniků vnímá hodnocení jako prostředek ke zlepšení projektového řízení, nikoliv jako samostatný produkt. Zájem o hodnocení mají spíše zahraniční podniky.

Metodiky mezinárodních standardů se při hodnocení zpravidla nepoužívají. Důvodem může být jejich velká komplexnost, časová náročnost, tím pádem i finanční zátěž. Pro hodnocení se spíše používají interní metodiky poradenských společností. Výhodou pro poradenské společnosti je možnost úpravy a rozšíření vlastních modelů na základě

zkušeností z předchozích hodnocení. U mezinárodních standardů musí jakákoliv změna projít schvalovacím procesem dané asociace (PMI, IPMA, Axelos). Tyto metodiky se na základě hodnocení neupravují, případný posun je řešen prostřednictvím vyšších verzí standardu.

Z hodnocení se získává zpětná vazba jak k samotné metodice, tak k postupům hodnocení, případně i ke kritériím. Hodnotí se na základě projektové dokumentace a rozhovorů s lidmi z podniku. Hodnotí se definování postupů (metodiky) a její aplikace, součástí je i celkový rozvoj projektového řízení. Nejčastější rozpor bývá v aplikování dané definice.

Zkušenosti a rady při hodnocení podniku

Při hodnocení firem je snaha o komplexní ohodnocení projektového řízení. Hodnocení je individuální i z toho důvodu, že ne ve všech podnicích je projektové řízení komplexní, může chybět například jedna z částí (projekt, program, portfolio).

Primárním cílem je vyhodnotit slabé a silné stránky v projektovém řízení a poskytnout rady pro zlepšení projektového řízení. Pracovníci na dotazování jsou voleni z různých oddělení. K dotazování jsou zváni lidé z oblasti top managementu, vedoucí projektů, managementu kvality, personalisté. Top management je hodnocen na základě rozvíjení projektové kultury a na základě plánování portfolia.

Bez spolupráce podniku se při hodnocení prakticky nelze obejít. V momentě rozhodnutí podniku pro hodnocení už nebývá problém s komunikací ze strany podniku, nejčastější problém bývá ohledně neznalosti teorie projektového řízení. Další nedorozumění může nastat s výsledkem hodnocení. Aby se tento problém omezil, je snaha o maximální objektivnost, neuvádějí se konkrétní jména a je zde důležitá zkušenost a práce hodnotitelů, kteří se starají o vytvoření pozitivní atmosféry v průběhu hodnocení.

Pozitivní dopad má doporučení před finálním předáním hodnocení závěry diskutovat se zákazníkem (hodnoceným podnikem) a doladit detaily výstupu. Zde získávají hodnotitelé významnou zpětnou vazbu.

Průběh hodnocení

Hodnocení úrovně projektového řízení lze pojmut jako projekt. I tento projekt bude rozdělen na fáze. Většinou jde o přípravnou fázi, realizační fázi – provedením diskuzí a hodnocení přímo v místě, a nakonec závěr, zpracování výstupů a konzultace závěrů. Časové

odhady vyplývají ze zkušeností hodnotitele pro středně velkou firmu, která má přibližně 250 zaměstnanců.

Přípravná fáze probíhá dva až tři týdny. Její součástí je plán a rozvržení prací do skupiny hodnotitelů. V této fázi jsou vyžádány dokumenty k pochopení chodu a řízení firmy – např. příručka jakosti, organizační struktura, informace o projektech (časová náročnost jednotlivých projektů), dokumentace projektů. Je zjištěno také umístění lidí v organizační struktuře a jejich funkce, případně dosažené certifikáty či uplatněné ISO normy. Dále probíhá studium interních směrnic a metodik k projektovému řízení.

Následuje hodnocení přímo v místě. Slouží především k porovnání definic s praxí. Sběr podkladů probíhá formou rozhovorů se zaměstnanci, dále také sledování jejich práce na projektech. Je sledována i podpora od top managementu. Posuzuje se i pozice projektových manažerů, zda mají svou kancelář, či jakým způsobem jsou zařazeni do organizační struktury. Tato fáze trvá přibližně dva dny.

Poslední fází je zpracování materiálu a vyhodnocení spojené s diskuzí se zákazníkem (hodnoceným podnikem). Tato fáze trvá přibližně týden. Při diskuzi se zákazníkem je rozebírán také průběh hodnocení, což hodnotitelům slouží jako podklady pro zlepšení při dalším hodnocení.

Nejčastějším problémem v podnicích je rozpor definic s praxí, nedostatečné školení projektových manažerů (nedostatečná podpora top managementu). Nejproblémovější oblastí je řízení zdrojů a hodnocení rizik. V řízení zdrojů jsou největším problémem rozvržení lidských zdrojů, při nevhodném rozložení se firmy často potýkají s přetížeností.

Hodnocení provádí minimálně dva lidé (odborní hodnotitelé), další členové se přidávají na základě velikosti firmy. Při práci ve skupině je důležité určit vedoucího hodnocení, který za vše nese největší odpovědnost. Pokud se ve skupině neshodnou, následuje porada a konzultace. Pokud je to možné, je dobré, aby hodnotitel měl oborovou znalost v podnikání dané firmy.

4.2 MAS CHRUDIMSKO Z. S.

MAS Chrudimsko, z. s. byla založena v roce 2013. Patří do skupiny místních akčních skupin. Místní akční skupiny jsou sdružení obcí, firem a neziskových organizací, které mají za úkol rozvíjet daný region na základě dlouhodobé strategie. (Národní síť místních akčních skupin, 2018)

V tomto konkrétním případě jde o region Chrudim a okolí. Jedná se o neziskovou organizaci s mechanismy společného rozhodování na základě partnerství. Tento přístup se promítá i do tvorby strategie dlouhodobého rozvoje regionu – jedná se o komunitně vedený místní rozvoj (Community-led Local Development – CLLD). (MAS Chrudimsko, 2013)

Hlavní činností organizace MAS je přerozdělování peněz z evropských strukturálních a investičních fondů (ESIF). Tyto fondy jsou spravovány Evropskou Unií. Konkrétně jde o dotace na podporu rozvoje venkova pro obce, zemědělce, školy, malé podnikatele, neziskové organizace a další případné žadatele z území MAS Chrudimsko. Tento program běží v letech 2014-2020 s přesahem realizace projektů do roku 2023. Další činností je pak zpracování a realizace vlastních projektů vedoucích k rozvoji společnosti samé a přispívajících k rozvoji regionu. (MAS Chrudimsko, 2013)

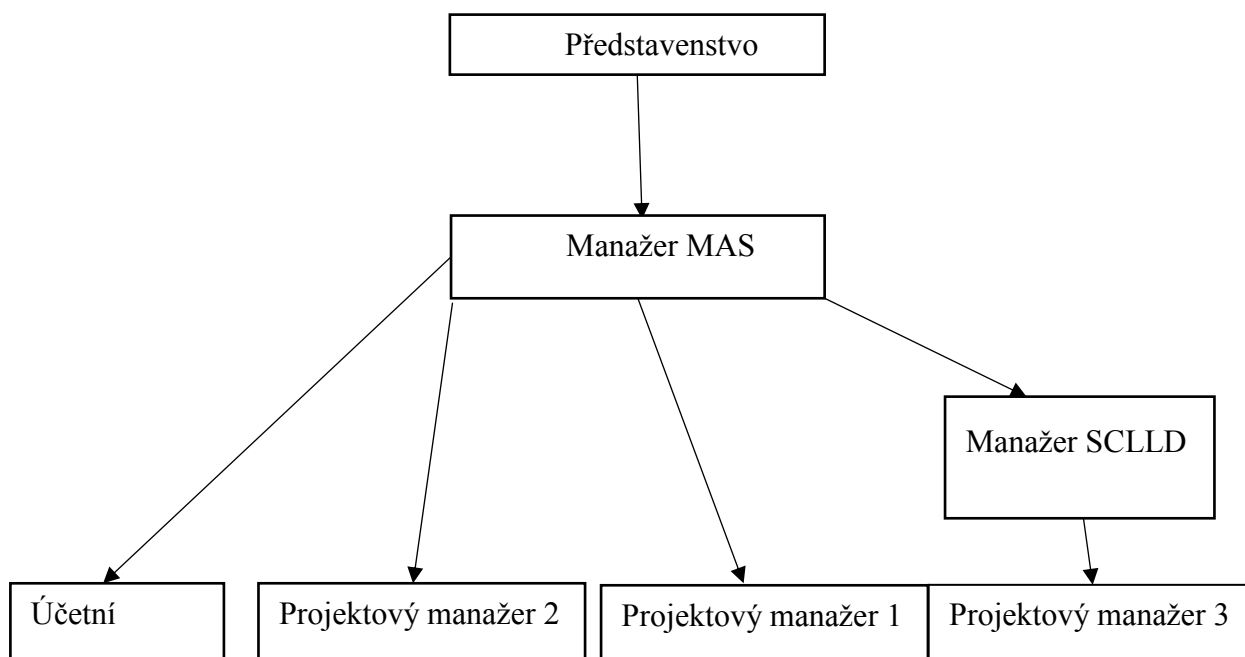
Organizační struktura společnosti MAS Chrudimsko, z. s.

Řízení společnosti MAS Chrudimsko, z. s. je zajištěno prostřednictvím čtyř řídicích orgánů. Představenstvo, které schvaluje rozpočet, zpracovává a schvaluje postupy pro hodnocení jednotlivých projektů. Schvaluje výzvy financované z ESIF, které půjdou přes MAS Chrudimsko, z. s. Schvaluje jednotlivé projekty a přiděluje jim zdroje. V případě potřeby uzavírá pracovní smlouvy s projektovými manažery. Představenstvo má pět členů v čele je jeho předseda. (MAS Chrudimsko, 2013)

Dalším orgánem je Výběrová komise. Ta má za úkol předvýběr projektů na základě objektivních kritérií, tedy hodnotí soulad projektů se strategií komunitně vedeného místního rozvoje (SCLLD). Ve výběrové komisi je devět členů.

Nejvyšším řídicím orgánem je Valná hromada, kde jsou všichni členové společnosti MAS Chrudimsko, z. s. V současnosti má 46 členů. Dále je ustanoven Kontrolní výbor, který kontroluje chod společnosti, především rozhodování představenstva a zodpovídá se ve své činnosti Valné hromadě. Kontrolní výbor má 3 členy.

Na obrázku 2 je vidět, že projektoví manažeři jsou nedílnou součástí organizace podniku, což značí, že společnost MAS Chrudimsko, z. s. je řízena projektově. Manažer MAS a manažer SCLLD působí jako programový manažeři.



Strategie komunitně vedeného místního rozvoje (SCLLD)

Tato strategie představuje hlavní cíle společnosti MAS Chrudimsko, z. s. Jedná se o podrobnou analýzu regionu Chrudimsko, jsou v ní stanoveny nejdůležitější dílčí cíle vedoucí ke zlepšení života v regionu a opatření, která v rámci operačních programů mohou získat podporu z evropských fondů. Podle těchto bodů jsou vypisovány jednotlivé výzvy pro žadatele o evropské dotace, či společnost na základě této strategie připravuje své vlastní projekty. Lze ji brát také jako interní směrnici podniku definující základní strategii a podobu jejího naplňování. (MAS Chrudimsko, 2013)

Strategie je zpracována pro účel obecného rozvoje regionu Chrudimsko. Stanovení těchto strategických cílů předcházela rozsáhlá analýza. Základní mise je „Všestranný a vyvážený rozvoj území, zachování přírodního a kulturního bohatství, aplikovat principy Zdravé město, spolupracovat mezi objekty a začlenit se do komunitního plánování“. (MAS Chrudimsko, 2013)

V rámci této strategie lze žádat o dotace z ESIF v rámci operačních programů Integrovaný regionální operační program(IROP), Zaměstnanost a Program rozvoje venkova

(PRV). Jednotlivé výzvy vychází z podmínek jednotlivých operačních programů. V rámci SCLLD je stanoven obecný postup pro přijetí a realizaci jednotlivých projektů.

Tato strategie řeší komplexně potřeby regionu Chrudimsko. Strategické cíle budou naplňovány pomocí programů a také na základě dostupnosti zdrojů financování. Finance se budou čerpat z programů EU PRV, IROP a operační program Zaměstnanost. Tyto programy budou rozpracovány do jednotlivých projektů a také do výzev, které budou předkládány řešitelům. Vedle zdrojů EU je možné využívat i regionální zdroje jako např. zdroje z Pardubického kraje. (MAS Chrudimsko, 2017)

Strategie je rozdělena do šesti bodů:

- 1) rozvoj sociální a zdravotní infrastruktury, podpora zaměstnanosti a péče o zdraví obyvatelstva,
- 2) rozvoj místní ekonomiky, podnikání a udržitelného cestovního ruchu,
- 3) život v obcích, volnočasové aktivity, kultura sport,
- 4) kvalitní vzdělávání všech věkových skupin pro konkurenceschopný region,
- 5) kvalitní životní prostředí, územní rozvoj a udržitelná doprava,
- 6) efektivní řízení MAS, kvalitní spolupracující veřejná správa, podpora horizontální témat SCLLD. (MAS Chrudimsko, 2017)

K jednotlivým základním bodům strategie jsou dále uvedeny specifické cíle, ke kterým jsou přiřazena jednotlivá opatření. Z těchto opatření jsou pak vypisovány výzvy pro projekty. Dále jsou jak ke strategickým, tak specifickým cílům přiřazeny indikátory. Na základě indikátorů se stanovuje dosažení cílů. (MAS Chrudimsko, 2017)

Pro implementaci celé strategie je připraven metodický postup. Metodické postupy vycházejí z jednotlivých operačních programů, konkrétně z IROP a PRV. Operační program(OP) zaměstnanost má své postupy, které nelze modifikovat. U OP IROP a PRV se jedná o interní postupy. U OP zaměstnanost se jedná o postupy stanovené v tomto OP. Tyto metodické postupy stanovují možnosti, pravidla a kontrolní mechanismy pro naplnění strategie. (MAS Chrudimsko, 2017)

Pro naplnění strategie lze rozlišit čtyři typy projektů:

1) projektové žádosti subjektů z území – Formou dotazníků mezi potenciálními žadateli byl proveden sběr projektových záměrů a sestaven zásobník projektových záměrů na území Chrudimska. Projekty z této databáze, ale i projekty dalších žadatelů, které jsou v souladu s SCLLD a příslušnými výzvami by měly být v letech 2014–2023 realizovány. Definice jednotlivých projektů obsahuje údaje o řešiteli, název projektu, obsah projektu, rámcové náklady, rámcový termín.

2) klíčové projekty-Tyto projekty bude realizovat MAS Chrudimsko, z. s. Musí odpovídat opatřením zakotvených v SCLLD a budou realizovány v rámci operačním programu Zaměstnanost.

3) projekty spolupráce MAS Chrudimsko, z. s. bude připravovat a realizovat projekty ve spolupráci s dalšími místními skupinami, a to s financováním z PRV.

4) vlastní projekty MAS Chrudimsko, z. s. předkládá žádosti o podporu a v případě schválení realizuje projekty. Tyto projekty podporují naplnění strategických cílů a jsou financovány z dalších zdrojů (např. dotace z Pardubického kraje). (MAS Chrudimsko, 2017).

4.3 HODNOCENÍ MAS CHRUDIMSKO, Z. S.

Pro hodnocení dle modelu P3M3 a OPM3 byl využita metodika self-assesment (sebehodnocení). Bohužel český Referenční model od SPŘ (nyní IPMA CZ) vycházející z IPMA nebylo možné využít. Platnost tohoto modelu bude ukončena, neboť IPMA CZ začne pro hodnocení úrovně projektového řízení využívat Delta model IPMA, který nebyl v teoretické části této práce zahrnut.

Hlavním vstupem pro hodnocení byl dotazník, který byl vyplněn při osobním pohovoru s projektovou manažerkou MAS Chrudimsko, z. s. (manažerkou SCLLD). Dále se toto hodnocení opírá o dokumenty MAS Chrudimsko z. s. jako je SCLLD, stanovy, jednotlivé projekty a další veřejně přístupné dokumenty.

4.3.1 Hodnocení MAS Chrudimsko dle modelu P3M3

Hodnoceno bylo všech sedm perspektiv, a to v oblasti programu a projektů. Kromě sedmi perspektiv je v sebehodnocení přítomen ještě pohled na organizaci. První blok je hlavní odhad úrovně zralosti podniku. Poslední blok celého dotazníku je komplexní pohled na úroveň podniku. Tento pohled se používá v případě ohodnocení všech perspektiv.

Jelikož se jedná o neziskovou společnost, bylo potřeba model přizpůsobit. Z toho důvodu jsem perspektivám udělil váhy podle důležitosti s ohledem na neziskový sektor. Pro úplnost je zde uvedena tabulka 2 perspektiv a jejich priorit.

Tabulka 2 Přehled perspektiv a priorit

Perspektiva	Priorita
Kontrola managementu	3
Neustálé zlepšování	2
Finanční management	1
Management rizik	2
Řízení okolních skupin	3
Organizace podniku	4
Řízení zdrojů	1
Pohled na organizaci	4

Společnost MAS Chrudimsko, z. s. má projektovou organizační strukturu. Ve společnosti jsou interní postupy, na základě kterých jsou řízeny projekty. Je také sestavena strategie podniku (od roku 2013). Na této strategii se podílela i externí firma. Je v ní analyzováno okolí podniku a pokrývá všechny oblasti. Strategie se optimalizuje díky předchozím zkušenostem.

V podniku je zatím málo dokončených projektů a programů. Pro dokončené projekty je vypracována analýza úspěšnosti. Společnost byla standardizována na obecnou zralost v řízení podniku. Bohužel žádný mezinárodní certifikát ve společnosti není. Pouze jeden z projektových manažerů má certifikaci IPMA C.

Výše je uvedeno odůvodnění, které vedlo k závěru hodnotit celkovou zralost podniku na základě prvního bloku v sebehodnotícím procesu na úrovni 4. Tato úroveň představuje úspěšně zvládnuté projektové řízení. Organizace by tedy měla být zralou v projektovém řízení.

Kontrola Managementu

Kontrola managementu představuje vnitřní kontrolu nad programy a projekty. Jedná se o to, zda je plněn plán programu, případně jestli jsou určeny kontrolní body (milníky) v dané oblasti, kde je možno program či projekt zastavit.

Kontrola managementu u programu byla hodnocena na základě množství programů a jejich plánování. Ve společnosti jsou momentálně v průběhu 3 programy, s tím, že některé

jsou propojeny. U jednoho programu probíhá i vlastní plánování. To značí, že programy nejsou jen kontrolní body k projektům. Programy jsou strategií podniku. Na základě tohoto popisu byla kontrola managementu u programu stanovena na úroveň 4.

Projekty představují klíčovou součást organizace a jsou strukturovány a seřazeny do programů. Projektoví manažeři jsou zahrnuti do organizační struktury. Kontrolní body i jejich odpovědnost je stanovena. Při každém kontrolním bodu musí projekt schválit představenstvo společnosti. Celkové hodnocení odpovídá úrovni 4.

Neustálé zlepšování

Při hodnocení neustálého zlepšování se hodnotí postupy, které jsou nutné pro zlepšování projektového řízení. Jedná se o definici problémů, stanovení postupu řešení problémů a realizaci řešení. Měl by být stanoven koncept pro stálé zlepšení. Tento koncept by měla podporovat organizační struktura.

Programy jsou průběžně zlepšovány. Zlepšování programů probíhá především na základě poučení z chyb realizovaných projektů, které jsou v programu zařazeny. Celková úroveň procesů u řízení programů tedy odpovídá stupni 3.

Zlepšování projektů je prováděno na základě analýzy předešlých projektů. Každý projekt při svém ukončení je podroben analýze, ze které se vychází pro další projekty. Z tohoto důvodu bylo zlepšování projektů ohodnoceno na level 3.

Finanční management

Finance jsou základním zdrojem. Proto by měly být klíčovým aspektem k plánování i kontrole všech aktivit. Finanční management zajišťuje odhad cen u veškerých aktivit podniku a rozdělení výdajů. Je nutná evidence finančních toků a finanční plán by měl být schválen odpovědnými členy organizační struktury.

Nejlepší praxe zahrnuje správné ocenění obchodních aktivit. Může to být spojeno s hodnocením a vyhodnocením ceny a výhod při porovnávání možných řešení. Finanční řízení plánuje na základě použitelných zdrojů.

V rámci řízení programu je brán ohled na finanční rizika programů a lze vypočítat celkovou cenu programu. Úroveň tedy odpovídá stupni 5.

V rámci projektového řízení jsou sledovány veškeré finanční toky (probíhá povinná evidence). Společnost má i interní směrnice na financování projektů. Samotné projekty jsou hodnoceny na základě společenského dopadu (nikoliv na základě hodnocení investiční

příležitosti, jelikož se jedná o neziskovou organizaci). Plánování financí a přidělení peněz pro projekt je zakotveno v povinnostech jednotlivých členů organizační struktury. Dosažená úroveň tedy odpovídá stupni 5.

Management rizik

Management rizik posuzuje způsob, jak organizace řídí rizika a příležitosti. Řízení rizik se snaží o rovnováhu mezi rizikem a hrozbami na základě správné metodiky. Hlavním úkolem je stanovit pravděpodobnost vzniku identifikovaných rizik a výši jejich dopadu a následně pak minimalizovat dopad těchto rizik. Management rizik hodnotí různorodost interních i externích rizik a soustředí se na podchycení aktivit, které vytvářejí rizika. Zmírnění rizika znamená plán a použití několika možností vedoucích k jejich snížení. Hodnocení rizik je součástí plánu.

Hodnocení rizik je prováděno. Hodnocení rizik má jasně stanovené postupy, ale nejsou pro všechny aktivity stejné, vychází se z metodiky čerpání ESIF. Rozhodování ohledně programů je spojeno s analýzou rizik. Pro řízení programů i projektů byla úroveň shodně stanovena na stupni 3.

Řízení okolních skupin (stakeholderů)

Okolí podniku, a především investoři jsou klíčem k úspěchu podniku. Nejlepší praxe zahrnuje efektivní analýzu okolí podniku a efektivní využití dané analýzy. Řízení okolí podniku zahrnuje komunikaci plánování a efektivní identifikaci za použití různých informačních technologií a kanálů pro dosažení cílů.

Do programů i jednotlivých projektů společnost vstupuje i s partnery, jedná z potenciálními žadateli a řešiteli z území, tudíž je nutná dobrá a komplexní znalost okolí podniku. Bez dobré znalosti okolí podniku, by tento podnik nemohl fungovat. Program i projekt byl vyhodnocen stupněm 5.

Organizace podniku

Organizace podniku sleduje uspořádanost podniku a jejich soulad se strategií podniku. Posuzuje plánování a zpětnou analýzu programů a projektů podniku a dodržení těchto postupů v průběhu celé životnosti programu (projektu). Také sleduje ostatní aktivity podniku, například dodržování legislativy či dosažení standardů. Od kontroly řízení se liší sledováním okolí podniku a jeho podpory výsledkům.

Programy v podniku slouží k naplnění strategických cílů. Je zde velká návaznost na projekty, které mají za úkol podporovat dosažení strategických cílů. Programy i projekty odpovídají úrovni 4.

Řízení zdrojů

Řízení zdrojů obsahuje řízení všech zdrojů, které jsou potřeba k úspěšnému dokončení programů a projektů. Patří sem personál, budovy, vybavení, zásoby, informace (komunikace) a týmová podpora.

Klíčovým prvkem řízení zdrojů jsou postupy získání zdrojů a maximální využití zásob, plánování kapacit a upřednostnění důležitých prvků. Tato oblast není pro veřejný sektor až tak zajímavá, proto je na ni kladen menší důraz.

Přidělování všech druhů zdrojů schvaluje představenstvo. Evidence využití lidských zdrojů je podpořena povinností v rámci programu vést pracovní výkazy. Přidělování zdrojů probíhá, ale není optimalizováno. Přidělování zdrojů není relevantně kontrolováno. Je možné že v některých případech dojde k překročení kapacit, a to zejména u projektů. Vyhodnocení u řízení programů odpovídá úrovni 3 a u řízení projektů úrovni 2.

Pohled na organizaci

Poskytuje pohled na komplexní schopnosti projektového řízení. Pokud všechny perspektivy byly zhodnoceny přes jednotlivé oblasti, souhrnné vyhodnocení bude průměr z perspektiv.

Programy sdružují více projektů. Manažer MAS a manažer SCLLD jsou prakticky programovými manažery. Takže program má i svůj management.

Projekty slouží pro realizaci výzev, které vypisuje Evropská Unie v rámci podpory prostřednictvím ESIF. Dále jsou zpracovávány výzvy z dalších evropských fondů pro okolní skupiny podniku. Přijaté projekty od okolních skupin podniku je pak nutné koordinovat a kontrolovat při realizaci. Projektoví manažeři jsou nedílnou součástí organizační struktury podniku. Kontrolní body jsou jednoznačně stanoveny. Dokonce u některých projektů je vypracováno povinně hlášení o průběhu, či zpráva průběžná a po dokončení projektu. Je možné zaznamenat snahu se poučit z předchozích projektů. Stupeň ohodnocení Řízení programů odpovídá stupni 3 a řízení projektů odpovídá stupni 4.

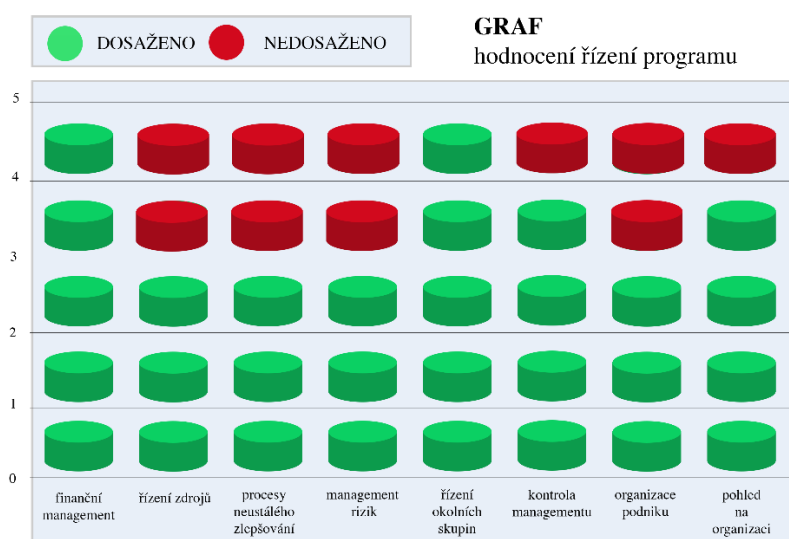
Souhrnný výsledek

Na základě vyhodnocení všech perspektiv a pohledů na organizaci byla společnost MAS Chrudimsko, z. s. ohodnocena v projektovém i programovém řízení na úrovni 4. Tato úroveň znamená plnou integraci postupů pro projektové řízení a řízení programů. Projektoví manažeři jsou náležitě oceňováni, je zde velká podpora od vedení podniku a jsou zavedeny procesy ke zlepšování projektového řízení. Je tedy zralou organizací v oblasti projektového řízení. Pro doplnění uvádím tabulku 3, ve které je znázorněno vyhodnocení v jednotlivých perspektivách pro program a pro projekt a také výsledný graf.

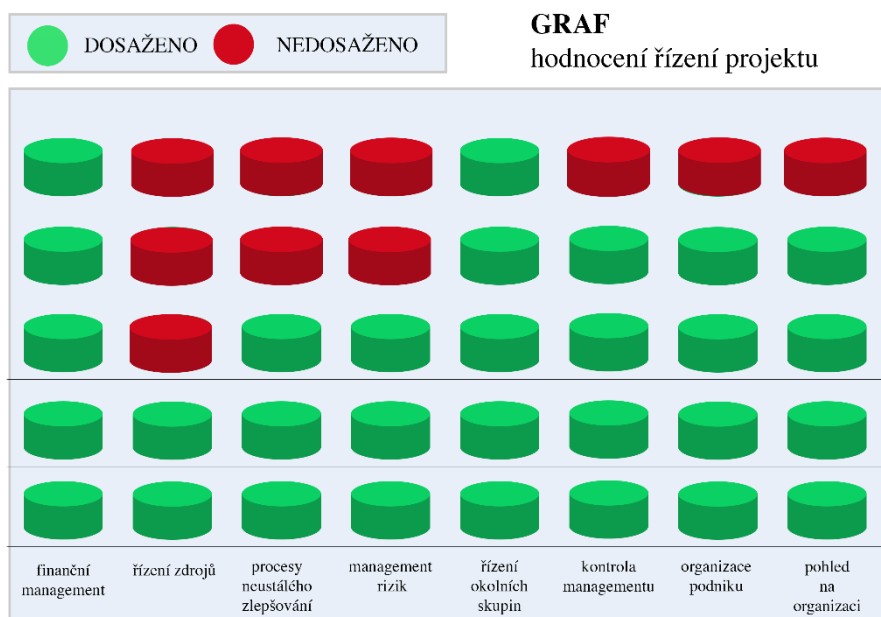
Tabulka 3 Hodnocení v perspektivách

Oblast hodnocení	program	Projekt
Kontrola managementu	4	4
Neustálé zlepšování	3	1
Finanční management	5	5
Management rizik	3	3
Řízení okolních skupin	5	5
Organizace podniku	4	4
Řízení zdrojů	3	1
Pohled na organizaci	3	4

Pokud k jednotlivým perspektivám přidáme váhy a zprůměrujeme výsledky na základě váženého průměru. Tak hodnocení programu vyjde na 3,75 a hodnocení projektů na 3,9. Tím pádem se nacházíme mezi stupni 3 a 4. Hodnocení více směřuje ke stupni 4. To znamená, že se potvrdil odhad na základě prvního bloku P3M3 sebehodnocení. Z obrázků 3 a 4 je vidět, které oblasti jsou na dobré úrovni a které by se daly zlepšit.



Obrázek 3 Hodnocení programového řízení



Obrázek 4 Hodnocení projektového řízení

4.3.2 Hodnocení podle modelu OPM3

Hodnocení na základě modelu OPM3 je zaměřeno na reálné provádění daných procesů. Jedná se tedy o procesní hodnocení. Byla použita též metodika sebehodnocení z důvodu dostupnosti této varianty modelu. Sebehodnocení je přímo součástí popisu modelu OPM3. Na základě hodnocení lze určit, zda jsou procesy v podniku definovány, prováděny, řízeny, nebo optimalizovány. Hodnocení probíhá pouze na základě souboru nejlepších praxí. V modelu je možné zaškrtnout, zda nejlepší praxe v podniku je nebo není provozována. V první části budou hodnoceny procesy programového řízení a v druhé části budou hodnoceny procesy projektového řízení.

Hodnocení programového řízení

Jedním z bodů hodnocení jsou procesy, které zajišťují finanční zabezpečení. Konkrétně se jedná o procesy odhadu cen, tvorba a realizace finanční strategie, vývoj finančního plánování, odhad ceny jednotlivých programů, rozpočet nákladů, odhad ceny programů, kontrola financí a finanční uzavření programů. Tyto procesy nejsou pro neziskovou organizaci MAS Chrudimsko, z. s. v tomto rozsahu relevantní, jelikož není nutné odhadovat cenu jednotlivých aktivit. Je to z důvodu zpracovávání a používání evropských dotačních finančních zdrojů. Nicméně musí být vytvořena finanční strategie,

finanční plány a je nutné sledovat náklady. Tyto procesy jsou na úrovni organizace optimalizovány.

Dále jsou posuzovány procesy ohledně zahájení a realizace programů. Konkrétně zahájení programů, plánování programů, realizace programů, kontrola a sledování programů, prospěch a úspěšnost změny programů, ukončení programů. Programy jsou zahajovány na základě výzev v rámci operačních programů, které jsou v souladu se strategií podniku. Strategie je hlavním nositelem programů. Jsou ustanoveny kontrolní body, které musí schválit představenstvo podniku. Po ukončení programů je celý proces analyzován a zpracovávána výsledná zpráva. Změny v programu zpravidla nejsou nutné. Všechny tyto procesy jsou řízeny.

Méně významnou roli v tomto podniku vzhledem k jeho charakteru mají zdroje a procesy řízení zdrojů. Konkrétně plánování využití zdrojů, přiřazení zdrojů, propojení (integrita) zdrojů. Tyto tři procesy jsou pouze definovány. Z toho důvodu, že pro úspěšnost MAS Chrudimsko, z. s. nejsou zdroje největší prioritou.

Procesy řízení rizik-identifikace rizik, řízení rizik, analýza rizik, zmírnění rizik, skupina těchto procesů je prováděna. Rizika byla analyzována ve strategii podniku. Následné aktivity podniku směřují ke snížení těchto rizik. Na rizika se hledí ne z pozice podniku, ale ze společenského pohledu.

Čas je komodita, na které stojí úspěch/neúspěch v dnešním světě. Ohledně času se jedná o procesy plánování časového rozvrhu, kontrola časového rozvrhu, plánování rozsahu programu, kontrola rozsahu programu. Rozsah programu musí být v souladu se strategií podniku a je kontrolován představenstvem a manažerem MAS. Plánování časového rozvrhu má na starosti manažer MAS a manažer SCLLD, kteří stanovují kontrolní body. V těchto bodech je kontrolováno naplňování programu představenstvem. Tyto procesy jsou řízeny.

Poslední tři procesy se týkají interních procesů společnosti. Jedná se o procesy plánování komunikace, předávání informací a hlášení o provedené práci. Hlášení o práci je nutné z důvodu zasílání pravidelného reportingu správcům ESIF. Proces plánování komunikace je zabezpečen tím, že jsou stanoveny body, kdy se musí sejít část organizační struktury a rozhodnout o dalším postupu. Tyto procesy jsou prováděny.

Hodnocení projektového řízení

Procesy projektového řízení budou popsány na základě životního cyklu projektu. Procesy zahájení projektu konkrétně: zahájení projektů, analýza požadavků na projekt,

definování rozsahu projektu, odhad ceny, určení rozpočtu, získání projektového týmu, plánování komunikace, identifikace rizik, analýza a měření rizik, identifikace okolních skupin.

Projekty jsou zahajovány v souladu se strategií a na základě výzev v rámci příslušných operačních programů (IROP, PRV, Zaměstnanost). Požadavky v projektech jsou stanovovány na základě výzev. Podle požadavků se nadefinuje rozsah projektu. Cíl projektu musí být v souladu se strategií podniku. Vymezení nákladů musí být transparentní, aby bylo možné čerpat evropské dotace. Podle výše dotace se stanovuje rozpočet pro jednotlivé projekty. Podnik je projektovou kanceláří, tudíž má projektové manažery jako stálé zaměstnance. V případě dostatečných prostředků a potřeby může představenstvo vypsat výběrové řízení pro získání dalšího projektového manažera. U projektů se neprovádí samotná analýza rizik, jelikož detailní analýza rizik byla provedena při strategii podniku. Podnik neustále spolupracuje s okolními skupinami, takže musí znát dokonale své okolí.

Po zahájení je třeba projekt naplánovat. V modelu OPM3 jsou uvedené tyto procesy plánování: plánování projektů, plán rozsahu projektů, rozdělení plánu na menší části (ustanovení kontrolních bodů), schválení rozsahu, časový plán, definování jednotlivých aktivit, určení pořadí aktivit, odhad zdrojů k jednotlivým aktivitám, plánování ceny, plánování lidských zdrojů, plánování řízení rizik, plán ohledně okolních skupin.

Projekty musí být naplánovány v souladu se strategií a výzvou příslušného operačního programu. Získání peněz z evropských dotací je podmíněno předložením podrobného plánu. Rozsah a ustanovení kontrolních bodů u projektů je optimalizováno díky analýzám skončených projektů. Projekty schvaluje představenstvo, které má za úkol i kontrolu plnění projektů. Časový plán a jeho dělení na jednotlivé aktivity mají na starost projektový manažeři, kteří mají odpovědnost za projekt. Vzhledem k financování projektů z ESIF není nutné se v tomto podniku detailně zaměřovat na zdroje financování. Bez detailního zpracování rozpočtu není možné projekt realizovat. U některých projektů, zvláště těch, které naplňují strategii SCLLD je detailně sledována spotřeba času jednotlivých pracovníků pomocí pracovních výkazů. Řízení rizik se opírá o strategii a každý projekt má za úkol identifikovat svá rizika a pokusit se je snížit. Plán ohledně okolních skupin se nemusí detailně vytvářet. Okolní skupiny podniku jsou přímo zapojeni do plánování projektů.

Dalším bodem je samotná realizace a řízení projektů. K tomu slouží následující procesy: řízení a usměrnění projektů, délka aktivit, plnění časového plánu, řízení

projektového týmu, řízení komunikace, zmírnění dopadu rizik, řízení zapojení okolních skupin.

Pro řízení projektů jsou ustanoveny kontrolní body, plán je potřeba dodržet. Peníze jsou vypláceny zpětně a komise může dotaci zastavit i z důvodu nesplnění plánu. Projektové týmy spadají pod programové manažery, které jim přidělují hlavní úkoly. Komunikace spadá pod programové i projektové manažery, kteří mají pravidelné schůze ohledně pokračování na projektu. Součástí projektů jsou aktivity vedoucí ke zmírnění rizik a okolní skupiny sami rádi spolupracují na projektech.

Posledním krokem je kontrola a samotné uzavření projektů. Tímto se zabývají procesy: sledování a kontrola projektů, vykonávání sledování a kontroly, uzavření projektu a jednotlivých fází projektu, kontrola rozsahu, časového plánu, rozpočtu, komunikace, řízení rizik, zapojení okolních skupin.

Kontrola projektů probíhá v určitých bodech, které jsou součástí plánu. Kontrolu vykonává Představenstvo, případně Kontrolní výbor. Po ukončení projektu je vždy vypracována analýza, která slouží pro vylepšení dalších projektů.

Souhrnné vyhodnocení

V textu byly vyjmenovány procesy a důvody pro jejich ohodnocení. V tabulce 4 je vidět souhrnný výsledek jak v absolutních číslech, tak v procentech.

Tabulka 4 Hodnocení dle OPM3

Oblast hodnocení	Projekt		Program	
Definované procesy	2	5,26 %	3	10 %
Prováděné procesy	8	21,05 %	7	23 %
Řízené procesy	10	26,32 %	13	43 %
Optimalizované procesy	18	47,37 %	7	23 %
Celkem procesů	38		30	

Podle modelu OPM3 je společnost správně řízena jak v programech, tak projektech. V projektovém řízení je více optimalizovaných procesů. Tento fakt vychází z důvodu, že je více ukončených projektů než programů, takže procesy už mohly být optimalizovány.

4.4 POROVNÁNÍ HODNOCENÍ OBOU MODELŮ

Na základě vlastního hodnocení podniku a z důvodu toho, že jsem měl přístup jen k neplaceným verzím modelů hodnocení, jako lepší doporučuji využívat pro hodnocení úrovně projektového řízení metodiku P3M3. Tato metodika detailněji popisuje jednotlivé úrovně, a i jednotlivé perspektivy. Metodika OPM3 je procesní. V sebehodnocení je uveden název procesu, ke kterému lze dohledat ne moc vysvětlující popis procesu a na základě toho je potřeba vyhodnotit, zda tento proces existuje a je ve společnosti nějak veden, či zda tam není.

Podle obou modelů bylo vyhodnoceno, že podnik MAS Chrudimsko, z. s. zvládá řízení projektů i programů dle metodik PRINCE 2 a PMBOK. Podle obou modelů je o něco lepší projektové řízení.

Je to způsobeno tím, že projekty jsou na kratší dobu. Z toho vyplývá, že společnost má s řízením projektů větší zkušenosti než s řízením programů. Programy slouží k naplnění strategie podniku. Strategie podniku a její splnění vyžaduje také náročnější řízení a je to více riziková činnost. Projekty slouží pouze pro podporu plnění strategie. Tím pádem řízení projektů je časově i rizikově méně náročné a lze lépe optimalizovat.

5 ZÁVĚR

V práci byly představeny základní pojmy projektového řízení. Představené pojmy jsou portfolio, program, projekt a dále je zařazena stručná historie projektového řízení. U projektu byl představen životní cyklus projektu a jeho dělení. Následně se v práci píše o projektovém řízení a jeho organizačních strukturách. Úvodní část pak uzavírá nastínění tradičního a agilního přístupu k projektovému řízení.

Druhou kapitolou jsou modely projektového řízení. Zde byly představeny tři základní asociace, které podporují projektové řízení (PMI, IPMA, AXELOS). U těchto společností byly krátce popsány základní metodiky pro projektové řízení, ze kterých vychází i modely hodnocení úrovně projektového řízení. Modely pro hodnocení úrovně projektového řízení výše zmíněných asociací (Referenční model, OPM3 a P3M3) jsou popsány teoreticky a na závěr je uvedeno jejich celkové shrnutí a zhodnocení.

V praktické části je popsán pohled hodnotitele z praxe a následně je hodnocena společnost MAS Chrudimsko, z. s. Tato společnost se stará o správu finančních prostředků z evropských strukturálních a investičních fondů, které mohou obce a další subjekty působící na Chrudimsku čerpat formou dotací.

Podle modelu P3M3 byl projektového řízení v MAS Chrudimsko, z. s. vyhodnoceno na úrovni 4. Tento stupeň znamená zralou organizaci a konkrétně integrované a z většiny optimalizované postupy projektového řízení v celé organizaci.

Na základě modelu OPM3 bylo zjištěno, že MAS Chrudimsko, z. s. využívá projektové řízení. Je dobře zvládnuté řízení jednotlivých procesů. V současnosti se podnik snaží o optimalizaci těchto procesů. Lépe je optimalizace prováděna při řízení projektů.

SEZNAM ZKRATEK

- PMI – Project Management Institute
- IPMA – International Project management Association
- ISO – Světové federační organizace pro normalizaci
- PMBok – Project Management Body of Knowledge
- PRINCE – Project In Controlled Environments
- SPŘ – Společnost pro projektové řízení
- OPM – Organizational project management
- OPM3 – Organizational Project maturity model third edition
- P3M3 – Portfolio, Programme and Project Management
- PfM3 – Portfolio management
- PgM3 – Programme management
- PjM3 – Project management
- CLLD – Community led local development
- ESIF – evropské strukturální a investiční fondy
- IROP – integrovaný regionální operační program
- PRV – program rozvoje venkova
- OP – operační program

POUŽITÁ LITERATURA

1. Adámek, M., 2013. *Informace pro uchazeče 2013*, Brno: Společnost pro projektové řízení o.s.
2. Association for Project Management, 2012. *APM body of Knowledge*. 6. editor Rirborough: Association for Project Management, ISBN: 978-1-903494-40-0
3. Axelos, 2016. *Introduction to P3M3*. [Online]
dostupné z: https://www.axelos.com/Corporate/media/Files/Brochures/P3M3-v3-Introduction_June-2016.pdf
[cit: 4 říjen 2017].
4. Axelos, 2017. *P3M3 maturity model*. [Online]
dostupné z: <https://www.axelos.com/best-practice-solutions/p3m3/p3m3-maturity-model>
5. Axelos, 2017. *What is P3M3?*. [Online]
dostupné z: <https://www.axelos.com/best-practice-solutions/p3m3/what-is-p3m3>
6. Česká komora PMI, 2017. *O České komoře PMI*. [Online]
dostupné z: <https://www.pmi.cz/ceska-komora-pmi/o-komore>
[cit: 24 červen 2017].
7. Doležal, J., 2016. *Projektový management komplexně prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing a.s.. ISBN : 978-80-247-5620-2
8. Fiala, P., 2004. *Projektové řízení*. 1. editor Praha: Professional Publishing. ISBN: 80-86419-24-X
9. Fotr, J. & Souček, I., 2015. *Tvorba a řízení portfolia projektů*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN: 978-80-247-5275-4
10. IPMA, 2017. *About IPMA*. [Online]
dostupné z: <http://www.ipma.world/about/>
[cit: 13. listopad 2017].
11. Majtán, M., 2002. *Projektový manažment nové trendy v manažmentě*. 1. editor Bratislava: Ekonóm. ISBN : 80-225-1553-1
12. Matassa, 2006. *Grow up already!-An OPM3 primer*, Seattle: PMI Global Congress. [online]
dostupné z: <https://www.pmi.org/learning/library/grow-up-already-opm3-primer-8108>
[cit: 13. listopad 2017]

13. MAS Chrudimsko, 2013. *Co byste měli vědět o MAS*. [Online] dostupné z: <http://www.maschrudimsko.cz/co-byste-meli-vedet-o-mas> [cit: 3 červen 2018].
14. MAS Chrudimsko, 2017. *Strategie komunitně vedeného místního rozvoje místní akční skupiny chrudimsko pro programovací období 2014-2020* [online] dostupné z: <https://www.databaze-strategie.cz/cz/mas-chrudimsko/strategie/strategie-clld-mas-chrudimsko-2014-2020>
15. Národní síť místních akčních skupin, 2018. *Národní síť místních akčních skupin České Republiky*. [Online] Dostupné z: <http://nsmascr.cz> [cit: 13 červen 2018].
16. Project management Institute, 2008. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. 4. editor Newton Square: Project Management Institute. ISBN : 978-1-903494-40-0
17. Project Management Institute, 2013. *Organizational Project Maturity Model*. 3. editor Newton Square(Pennsylvania): Project Management Institute. ISBN: 978-1-935589-70-9
18. Rosenau, M., 2007. *Řízení projektů*. 3. editor Brno: Computer Press a.s.. ISBN : 978-80-251-1506-0
19. Skalický, J., Jermář , M. & Svoboda , J., 2010. *Projektový management a potřebné kompetence*. 1. editor Plzeň: Západočeská Univerzita. ISBN : 978-80-7043-975-3
20. Společnost pro projektové řízení o.s., 2013. *Referenční model*, Brno: Společnost pro projektové řízení o.s. .
21. Svozilová, A., 2006. *Projektový management*. Praha: Grada. ISBN : 80-247-1501
22. Vlach, M., 2010. *mira-vlach.cz*. [Online] dostupné z: <http://www.mira-vlach.cz/opm3-definice> [cit: 14. září 2017].
23. Wilmington, 2011-2017. *řízení projektů*. [Online] dostupné z : <https://managementmania.com/cs/metody-rizeni-projektu> [cit: 24 červen 2017].
24. Wilmington, 2016. *KPI (Key performance indicators)*. [Online] dostupné z: <https://managementmania.com/cs/key-performance-indicators>

SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

Obrázek 1 Schéma OPM3 modelu	23
Obrázek 2 Schéma organizační struktury	34
Obrázek 3 Hodnocení programového řízení	41
Obrázek 4 Hodnocení projektového řízení	42
Tabulka 1 Porovnání modelů	29
Tabulka 2 Přehled perspektiv a priorit	37
Tabulka 3 Hodnocení v perspektivách	41
Tabulka 4 Hodnocení dle OPM3	45