



XXII. MEZINÁRODNÍ KOLOKVIUM O REGIONÁLNÍCH
VĚDÁCH. SBORNÍK PŘÍSPĚVKŮ

22ND INTERNATIONAL COLLOQUIUM ON REGIONAL
SCIENCES. CONFERENCE PROCEEDINGS

Place: Velké Bílovice (Czech Republic)
June 12-16, 2019

Publisher: Masarykova univerzita (Masaryk University Press), Brno

Edited by:

Viktorie KLÍMOVÁ

Vladimír ŽÍTEK

(Masarykova univerzita / Masaryk University, Czech Republic)

Vzor citace / Citation example:

AUTOR, A. Název článku. In Klímová, V., Žítek, V. (eds.) *XXII. mezinárodní kolokvium o regionálních vědách. Sborník příspěvků*. Brno: Masarykova univerzita, 2019. s. 1–5. ISBN 978-80-210-9268-6. DOI.

AUTHOR, A. Title of paper. In Klímová, V., Žítek, V. (eds.) *22nd International Colloquium on Regional Sciences. Conference Proceedings*. Brno: Masaryk University Press, 2019. pp. 1–5. ISBN 978-80-210-9268-6. DOI.

Publikace neprošla jazykovou úpravou. / Publication is not a subject of language check.

Za správnost obsahu a originalitu výzkumu zodpovídají autoři. / Authors are fully responsible for the content and originality of the articles.

© 2019 Masarykova univerzita
ISBN 978-80-210-9268-6 (online : pdf)

NÁSTROJE ZVÝŠENÍ ÚROVNĚ PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ PRO LEPŠÍ ROZVOJ REGIONŮ

Project management maturity improvement tools for better region development

JANA KOŠŤÁLOVÁ

ONDŘEJ TÁBORSKÝ

Kat. ekonomiky a manag. chem. a potravin. prům. | *Dep. of Econ. and Manag. of Chem. and Food Industr.*
Fakulta chemicko-technologická | *Faculty of chemical technology*
Univerzita Pardubice | *University of Pardubice*
✉ *Studentská 95, 532 10 Pardubice, Czech Republic*
E-mail: jana.kostalova@upce.cz, ondra.tab@gmail.com

Anotace

Úroveň projektového řízení významně ovlivňuje úspěšnost při realizaci projektů. Pro zvyšování úspěšnosti při realizaci projektů je možné využít řady nástrojů, jako jsou mezinárodní standardy projektového řízení: IPMA standard, PRINCE2 standard, PMI standard a s nimi spojená certifikace znalostí projektových manažerů. Další nástroje, které je možné využít na posouzení úrovně projektového řízení v organizaci, jsou modely hodnocení úrovně projektového řízení, které vychází z výše uvedených standardů ale i z dalších metodik. Velkým přínosem je také koncentrace know-how projektového řízení na úrovni organizace do projektové kanceláře, nebo na úrovni celé společnosti do projektových poradenských firem. V případě ekonomického a sociálního rozvoje měst, obcí a regionů jsou vytvářeny specializované instituce zajišťující realizaci projektů rozvoje či nabízející odborné poradenství při specifikaci cíle projektu, zpracování plánu a realizaci projektu. Takovými institucemi v České republice ale i v dalších zemích jsou např. místní akční skupiny a regionální rozvojové agentury. Cílem článku je na základě literární rešerše představit uvedené nástroje a prezentovat možnosti jejich využití v praxi na case study v podobě posouzení úrovně projektového řízení vybrané místní akční skupiny s pomocí modelů hodnocení úrovně projektového řízení.

Klíčová slova

Standardy projektového řízení, modely hodnocení projektového řízení, projektová kancelář, místní akční skupiny, regionální rozvojové agentury

Annotation

The project management maturity significantly influences the success of project implementation. There is available a number of tools to increase project success, such as international project management standards: IPMA standard, PRINCE2 standard, PMI Standard and associated project management certifications can be used. Other tools of project management maturity assessment are project management maturity models based on the above mentioned standards as well as based on other methodologies. A great benefit is also the concentration of project management know-how at the organization level in the project management office, or at community level in project consulting firms. In the case of economic and social development of cities, municipalities and regions, specialized institutions are created to ensure the implementation of development projects or offer expert advice on the specification of the project objective, plan preparation and project implementation. Such institutions in the Czech Republic as well as in other countries include local action groups and regional development agencies. The aim of the article is to present the above tools on the basis of a literature review and to present the possibilities of their use in case study in the form of assessment of the project management maturity of a selected local action group with the help of project management maturity models.

Key words

project management standards, project management maturity models, project management office, local action groups, regional development agencies

JEL classification: R11, O18, O22

1. Úvod

Socioekonomický rozvoj území je v současnosti zpravidla realizován prostřednictvím projektů. Projekt je dle standardu Project Management Institute (PMI) (PMI, 2017) dočasné úsilí, jehož cílem je vytvořit jedinečný produkt, službu nebo výsledek. Standard Project in Controlled Environment 2 (PRINCE2) (APM, 2012) definuje projekt jako jedinečné, přechodné úsilí prováděné za účelem dosažení požadovaných výstupů. Mezinárodní standard projektového řízení IPMA ICB v. 4 (IPMA CZ, 2017) definuje projekt jako jedinečnou, dočasnou, multidisciplinární a organizovanou snahu o realizaci dohodnutých výstupů (dodávek) za předem definovaných požadavků a omezení. Jednoznačné vymezení projektu z hlediska rozsahu, času a zdrojů a schopnost s pomocí nástrojů a metod projektového řízení řídit projekt během celého životního cyklu je klíčovým momentem přispívajícím k úspěšnosti projektů. EY (2018) v průzkumu projektového řízení v České republice (ČR) z roku 2017 zahrnující soukromé i veřejné instituce uvádějí, že 41 % projektů bylo ukončeno s překročeným rozpočtem a nedodrželo plánovaný časový harmonogram. Projektové řízení je velmi úzce propojeno s řízením programů a řízením portfolia projektů i strategií organizace. Je-li sociální a ekonomický rozvoj území realizován mimo jiné prostřednictvím projektů, je tedy žádoucí cíleně zlepšovat schopnosti institucí v oblasti projektového řízení.

Dostupným zdrojem know-how v oblasti projektového řízení jsou mezinárodní standardy projektového řízení s možností certifikace znalostí projektových manažerů. Dále jsou k dispozici modely hodnocení úrovně projektového řízení a to jak modely vycházející z uvedených mezinárodních standardů tak modely vycházející z jiných metodik ale také specializované modely zaměřené lokálně nebo na určitou oblast projektového řízení. Důležitým nástrojem přispívajícím k zlepšení řízení projektů jsou projektové kanceláře, které napomáhají vytváření metodického rámce v instituci řešící projekty a standardizaci v postupech při řízení projektů.

V rámci rozvoje území jsou důležité nejen znalosti a schopnosti v oblasti projektového řízení u institucí veřejného sektoru, neziskového ale i soukromého sektoru realizujících projekty přispívající rozvoji území, ale i rozšiřování podpory těchto řešitelů s pomocí infrastruktury poradenským institucí. Mezi takové instituce, pokrývající téměř celé území ČR, patří např. místní akční skupiny (MAS) a rozvojové regionální agentury (RRA). V rámci jejich aktivit je mimo jiné zařazena podpora řešitelů při přípravě a realizaci projektů, zejména jedná-li se o projekty financované z veřejných zdrojů. Pokud mají tyto instituce poskytovat podporu v oblasti projektového řízení, je žádoucí, aby jejich znalosti byly na vysoké úrovni. Výše uvedené nástroje pak mohou být jednou z cest jak tuto úroveň znalostí zvyšovat.

2. Cíl a metody zpracování výzkumu

Cílem článku je na základě literární rešerše představit nástroje umožňující zlepšování úrovně projektového řízení a to standardy projektového řízení a jejich certifikace, modely hodnocení úrovně projektového řízení a projektové kanceláře. Dále pak představit instituce, které mohou významně přispět sociálnímu a ekonomickému rozvoji území při zvyšování úspěšnosti realizovaných projektů. Výzkumná část prezentuje uplatnění modelů hodnocení úrovně projektového řízení při hodnocení úrovně projektového řízení vybrané místní akční skupiny.

Pro zpracování článku byla využita analýza sekundárních zdrojů v podobě odborné literatury z oblasti projektového řízení a regionálního rozvoje a analýza primárních zdrojů s pomocí modelů OPM3 a P3M3 v případě hodnocení úrovně projektového řízení ve vybrané místní akční skupině.

3. Literární rešerše

Při plánování a realizaci projektů je klíčové dosažení co největší úspěšnosti. Dokončení projektů v plánovaném termínu, v požadovaném rozsahu s plánovaným rozpočtem není ani zdaleka běžnou a samozřejmou skutečností. Nesporně pozitivní vliv na zvýšení úspěšnosti mají metody a nástroje projektového řízení. Tuto skutečnost potvrzují některé studie např. Patanakul a kol. (2010) a Lappe a Spang (2014). Doporučené postupy, vhodné metody a nástroje projektového řízení jsou prezentovány v mezinárodních standardech projektového řízení. Posouzení úrovně projektového řízení v organizaci je také jednou z cest, jak analyzovat stávající schopnost organizace plánovat a realizovat projekty, v této oblasti jsou k dispozici modely hodnocení úrovně projektového řízení. Důležitá je i konstelace řešených projektů v rámci organizační struktury a podpora projektového řízení s pomocí projektové kanceláře. Podpora projektového řízení může probíhat nejen na úrovni organizace samotné, ale i prostřednictvím specializovaných organizací, které mohou napomoci zlepšovat efektivitu a úspěšnost projektů. V oblasti regionálního rozvoje k takovým subjektům patří místní akční skupiny a regionální rozvojové agentury a případně další specializované organizace zakládané na úrovni obcí, regionů či krajů.

3.1 Standardy projektového řízení a certifikace

Mezinárodní standardy projektového řízení jsou vytvářeny mezinárodními oborovými sdruženími v oblasti projektového řízení. Zejména v Evropě působí International Project Management Association (IPMA), která

specifikuje standardy projektového řízení: IPMA Standard - Individual Competence Baseline, IPMA Project Excellence Baseline a IPMA Organizational Competence Baseline (IPMA, 2019). Tento standard prochází národní lokalizací. V ČR je nositelem tohoto standardu IPMA Česká republika, z.s. (IPMA CZ) a jedná se o Mezinárodní standard projektového řízení IPMA ICB v. 4 (IPMA CZ, 2017). Tento standard je koncipován jako přehled požadovaných technických, behaviorálních a konceptuálních kompetencí projektového manažera. Další mezinárodní standard původem z USA je standard vytvářený odbornou asociací PMI, která specifikuje standard projektového řízení v publikaci A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK) (PMI, 2017). Třetím z obecně uznávaných mezinárodních standardů je britský standard PRINCE2 vytvořený Association for Project Management (APM) (APM, 2012). Uvedené odborné asociace nabízí také standardy pro řízení programů a portfolií projektu např. PMI (PMI, 2013a, PMI, 2013b).

Výše uvedené asociace projektového řízení nabízí možnost certifikace znalostí projektového řízení a to v několika úrovních. Certifikace je určena především projektovým manažerům, členům projektových týmů či pracovníkům projektových kanceláří, některé z nich jsou určeny pro certifikaci na úrovni organizace řešící projekty. V rámci PMI je možné získat 7 certifikací dle pokročilosti a zaměření. Největší zájem je o certifikaci Project management professional (PMI, 2019). IPMA CZ rozlišuje certifikací úroveň znalostí (studeň D Certified Project Manager Associate – stupeň A Certified Project Director), certifikace stupňů C - A je podmíněna praxí (IPMA CZ, 2019). V PRINCE2 jsou nejrozšířenější certifikace v rámci standardu PRINCE 2 Foundation a PRINCE 2 Practitioner (Axelos, 2017).

3.2 Projektová kancelář

Realizace projektů má vliv i na organizační strukturu. Projekty jsou často realizovány formou maticové organizační struktury. V případě silné orientace na realizaci projektů může být organizační struktura zcela přizpůsobena této aktivitě formou projektově orientované organizační struktury. (Doležal a kol., 2012). V těchto případech ale i obecně v případech, kdy jsou v organizaci projekty realizovány v širším rozsahu, bývá do organizační struktury začleněna projektová kancelář, tedy podpůrná organizační jednotka, která je zaměřena na podporu jednotlivých projektů, vytváří metodické prostředí a koordinuje přípravu a realizaci projektů na úrovni programu či celého portfolia projektů realizovaných v rámci organizace (PMI, 2017, Müller a kol., 2013). Rozsah podpory projektové kanceláře je variabilní. V literatuře jsou prezentovány projektové s funkcí podpůrnou, kontrolní, řídicí a realizační či strategickou kanceláře (Müller a kol., 2013, Unger a kol., 2012).

3.3 Modely hodnocení úrovně projektového řízení

V teorii projektového řízení je již dlouhodobě řešena otázka hodnocení úrovně projektového řízení (Albrecht, Spang, 2014). Backlund a kol. (2014) vymezují tyto modely obecně jako nástroje, s jejichž pomocí je možné určit aktuální úroveň organizace v oblasti řízení projektů a rámec dalšího rozvoje projektových dovedností. Pro tyto účely byla navržena řada modelů hodnocení úrovně projektového řízení. Spalek (2015) uvádí existenci 32 modelů, Kwak a kol. (2015) uvádí existenci 27 modelů, Košťálová a Tetřevová (2018) prezentují 44 mezinárodních či národních modelů hodnocení úrovně projektového řízení. Modely hodnocení úrovně projektového řízení je možné strukturovat dle různé řady hledisek. Modely se zaměřují nejen na oblast projektového řízení, ale i na oblasti řízení programů a portfolií projektů (Görög, 2016). Spalek (2015) a Backlund a kol. (2014) stratifikují modely dle způsobu hodnocení na procesně orientované, organizačně orientované a kompetenčně orientované. Z hlediska použití je možné modely rozdělit na:

- obecné modely:
 - vycházející z mezinárodních standardů projektového řízení,
 - vycházející z dalších metodik projektového řízení,
- modely zaměřené na specifickou oblast projektového řízení a lokální modely.

Jako nejvýznamnější je možné prezentovat obecně využitelné modely vycházející z mezinárodních standardů projektového řízení. Tam je možné zařadit 7 modelů vycházejících ze standardu PMI:

- Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) (PMI, 2003),
- Kerzner Project Management Maturity Model (KPM3) (Kerzner, 2014),
- Project Management Solution Project Management Maturity Model (PMMMSM) (Crawford, 2014),
- Project Management Maturity Model (PMMM) (Fincher a Levin, 1997),
- Project Management Assessment 2000 (PMA 2000 Model) (Lubianiker, 2000),
- Project Management Process Maturity (PM²) (Kwak a Ibbs, 2002),
- ESI's Project Management Maturity Model - Project FRAMEWORK (ESI International, 2016),

Na standard PRINCE2 jsou navázány 2 modely:

- Portfolio Management Maturity Model (P3M3) (Axelos, 2015),
- P2CMM Project Management Maturity Model (P2CMM) (Lianying a kol., 2012).

Standard IPMA je provázán s Model IPMA Delta Standard (IPMA Delta) (IPMA, 2016), v ČR pak s lokálním modelem - Referenční model (Adámek a kol., 2018).

3.4 MAS, RRA a další instituce na podporu rozvoje regionů

Rozvoj regionů je na evropské úrovni podporován řadou nástrojů. Jednou z aktivit, které napomáhají místnímu rozvoji zejména ve venkovských regionech, jsou MAS. MAS jsou založeny na přístupu LEADER, který zahrnuje principy komunitně vedeného místního rozvoje zdola nahoru, tvorbu místní rozvojové strategie, uplatnění inovací, posilování partnerství mezi veřejnou, neziskovou a soukromou sférou, posilování integračních aktivit, síťování a budování lokálních, národních i mezinárodních partnerství (European Network for Rural Development, 2014). Na úrovni Evropské unie k 20.1.2019 bylo evidováno 3070 MAS. MAS v ČR pokrývají většinu území republiky, zejména venkovské oblasti a obce s méně než 25 000 obyvatel (European Commission, 2019). K datu 9.10.2018 bylo evidováno v ČR 179 MAS, z nichž většina je sdružena v Národní síti MAS (2018). Aktivity MAS směřují k podpoře dlouhodobého rozvoje na základě strategického řízení, vytýčené strategie jsou naplňovány pomocí realizace projektů samotnými MAS, ale zejména aktéry v území s podporou MAS. V současnosti MAS napomáhají realizaci rozvojových projektů na svých územích s pomocí finančních zdrojů z Evropských strukturálních a investičních fondů (ESIF) a národních zdrojů.

Obdobně jako MAS jsou zakládány i RRA s cílem napomoci rozvoji regionů, v případě RRA na podporu regionálního rozvoje na úrovni krajů ČR. RRA založily krajské samosprávy, významní aktéři z řad veřejného i soukromého sektoru působící v daném regionu. RRA se sdružují v rámci České asociace rozvojových agentur (Česká asociace rozvojových agentur, 2019). Jejich aktivity jsou široce rozprostřeny, ale jednou z velmi významných aktivit je příprava rozvojových strategií, programů a plánu, příprava a koordinace rozvojových programů a projektů z krajských, národních nebo nadnárodních zdrojů, ale i podpora žadatelů a řešitelů různých projektů v daných regionech.

Vedle uvedených organizací je možné se v ČR setkat s řadou dalších institucí podporujících regionální rozvoj, jejichž stěžejní aktivity jsou podpořeny projektovým řízením (např. společnosti uplatňující destinační management, svazky obcí v podobě mikroregionů, Svaz měst a obcí ČR, Centrum pro regionální rozvoj ČR, CzechInvest, Regionální poradenská a informační centra, regiony soudržnosti uplatňující principy územní dimenze (vedle MAS také integrované teritoriální investice (ITI), integrované plány rozvoje území (IPRU)) a řada dalších. Významnou součástí výše uvedených organizací je projektové řízení a je tedy žádoucí hledat cesty posouzení úrovně projektového řízení v těchto institucích a napomoci k jeho zlepšení.

4. Posouzení úrovně projektového řízení ve vybrané MAS

V druhé části článku je prezentován výsledek výzkumu realizovaného ve vybrané MAS. Vybraná místní akční skupina působí v severovýchodní části ČR, byla založena v roce 2013 a má 5 zaměstnanců. Je členem Národní sítě MAS, má schválenou Strategii komunitně vedeného místního rozvoje a napomáhá v regionu při realizaci projektů z operačního programu Zaměstnanost, Integrovaného regionálního operačního programu, Programu rozvoje venkova, zajišťuje animaci v rámci operačního programu Věda, výzkum a vzdělávání a účastní se řady projektů národního ale i mezinárodního charakteru (např. Interreg Česko – Polsko). Vzhledem k rozsahu činnosti je stěžejní aktivitou MAS aplikace projektového řízení a to jak v podobě řízení vlastních projektů, tak v podobě podpory žadatelů a řešitelů v území při zpracování návrhů projektů a při jejich realizaci.

Pro posouzení úrovně projektového řízení byly na základě literární rešerše vybrány dva modely: model P3M3 a model OPM3. Modely vycházejí z mezinárodních standardů PRINCE2 a PMI. V případě obou modelů bylo využito obecně dostupných dokumentů s návody na posouzení úrovně projektového řízení.

4.1. Výsledky hodnocení úrovně projektového řízení MAS s pomocí modelu P3M3

Model P3M3 obsahuje tři pod-modely: Portfolio management, Programme management a Project management. Pod-modely se hodnotí dle 7 perspektiv, kterými jsou organizace, kontrola managementu, řízení neustálého zlepšování, risk management, řízení stakeholderů, finanční řízení a řízení zdrojů. Dále model stanovuje pět úrovní projektového řízení organizace, od nejnižší úrovně, kde jsou projekty řízeny nahodile bez opor v podobě interní metodiky, standardizovaných postupů až po pátou úroveň, kde je kladen velký důraz na projektové řízení, postupy jsou standardizovány a probíhá jejich průběžná optimalizace. Pro jednotlivé perspektivy ve všech pod-modelech je definováno, co musí posuzovaná instituce splňovat pro dosažení jednotlivých úrovní. (Axelos, 2015). Posouzení probíhá ve všech třech pod-modelech posouzením sedmi perspektiv a určením úrovně, které je dle reálného stavu

dosaženo. V případě rozdílných hodnot v jednotlivých pod-modelech pro jednu z perspektiv je prezentována jako výsledná úroveň střední hodnota. Posouzení úrovně projektového řízení s pomocí P3M3 je možné třemi způsoby – formou autoevaluace, s konzultační podporou specialistů z poradenské firmy, formou detailního posouzení poradenskou firmou. Pro posouzení MAS zbyla zvolena forma autoevaluace, hodnocení bylo formou strukturovaného rozhovoru zpracováno s projektovým manažerem komunitně vedeného rozvoje MAS.

Kontrola managementu

Kontrola managementu představuje vnitřní kontrolu nad programy a projekty. Hodnotí se plnění plánu programu, zda jsou určeny milníky, kde je možné program či projekt zastavit. Ve společnosti jsou momentálně v řešení 3 programy. U programů probíhá vlastní plánování. Programy jsou navázány na strategii MAS. 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 MAS. Projekty jsou posuzovány z hlediska realizovatelnosti, souladu se strategií a z hlediska celospolečenského dopadu.

Neustálé zlepšování

Při hodnocení této perspektivy 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 zlepšování s podporou prostřednictvím organizační struktury. Programy v MAS jsou průběžně zlepšovány. Zlepšování programů probíhá především na základě analýzy a poučení z chyb z předchozích realizovaných projektů.

Finanční management

Finance jsou klíčovým aspektem plánování i kontroly všech aktivit. Finanční management zajišťuje odhad cen u veškerých aktivit posuzované instituce a rozdělení výdajů včetně posuzování finanční náročnosti variant řešení. Je nutná evidence finančních toků a finanční plán by měl být schválen odpovědnými členy organizační struktury. Finanční management vychází z dostupných zdrojů. V rámci řízení programu je brán ohled na finanční rizika a lze vypočítat celkovou cenu programu, je řešen nejen plán a čerpání, ale i cash flow. V rámci projektového řízení v MAS jsou sledovány veškeré finanční toky. MAS má i interní směrnice na financování projektů. Plánování financí a přidělení peněz pro projekty je zakotveno v povinnostech jednotlivých členů organizační struktury.

Management rizik

Management rizik posuzuje způsob, jak organizace řídí rizika a příležitosti. Management rizik se snaží o rovnováhu mezi rizikem a hrozbami a dostupnými opatřeními. Hlavním úkolem je stanovit pravděpodobnost vzniku identifikovaných rizik a výši jejich dopadu a následně pak minimalizovat dopad těchto rizik. Hodnocení rizik je v MAS prováděno. Hodnocení rizik má jasně stanovené postupy, ale nejsou pro všechny aktivity stejné, mimo jiné vychází i z metodik ESIF. Rozhodování ohledně programů i projektů je spojeno s analýzou rizik.

Řízení stakeholderů

Součástí této perspektivy je provádění efektivní analýzy okolí podniku a efektivní využití výstupů analýzy. Řízení stakeholderů zahrnuje efektivní identifikaci stakeholderů, plánování a komunikaci za použití různých komunikačních kanálů pro dosažení cílů. Do programů i jednotlivých projektů MAS vstupuje i s partnery, jedná z potenciálními žadateli a řešiteli z území, komplexní znalost okolí podniku a stakeholderů je na dobré úrovni.

Organizace

Organizace sleduje uspořádanost společnosti a její soulad se strategií. V této oblasti se posuzuje plánování a zpětná analýza programů a projektů a dodržení těchto postupů v průběhu celé životnosti programu i projektu. Také sleduje ostatní aktivity společnosti, například dodržování legislativy či dodržování standardů. Programy v MAS slouží k naplnění strategických cílů. Je zde velká návaznost na projekty, které mají za úkol podporovat dosažení strategických cílů.

Řízení zdrojů

Řízení zdrojů obsahuje řízení všech zdrojů, které jsou potřeba k úspěšnému dokončení programů a projektů. Patří sem personál, infrastruktura, vybavení, zásoby, informace a týmová podpora. Klíčovým prvkem řízení zdrojů jsou postupy získání zdrojů a maximální využití zdrojů, plánování kapacit a upřednostnění důležitých prvků. V MAS 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, může tedy v některých případech docházet k nerovnoměrnému využívání kapacit a to zejména u projektů.

Pohled na celou společnost

Tato perspektiva poskytuje pohled na komplexní schopnost projektového řízení. Souhrnné vyhodnocení znamená zjištění průměru ze všech perspektiv. Programy v MAS sdružují více projektů. Manažer MAS a manažer SCLLD jsou prakticky programovými manažery. Takže program má svůj management. Projektový manažeré jsou nedílnou součástí organizační struktury podniku. Kontrolní body jsou jednoznačně stanoveny. U některých projektů je zpracováváno povinné hlášení o průběhu projektu a po dokončení projektu jsou zpracovávány závěrečné zprávy. Jsou využívány předchozí zkušenosti z realizovaných projektů.

Celkové hodnocení

Hodnocení ve všech oblastech a perspektivách je uvedeno v tab. 1.

Tab. 1: Hodnocení v perspektivách v programové a projektovém řízení

Oblast hodnocení	Program	Projekt
Kontrola managementu	4	4
Neustálé zlepšování	3	2
Finanční management	5	5
Management rizik	3	3
Řízení okolních skupin	5	5
Organizace podniku	4	4
Řízení zdrojů	3	2
Pohled na organizaci	3	4

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě vyhodnocení všech perspektiv v rámci pod-modelů byla posuzovaná MAS ohodnocena v projektovém i programovém řízení na úrovni 4. Tato úroveň znamená plnou integraci postupů pro projektové řízení a řízení programů. Je zde velká podpora ze strany vedení MAS a jsou zavedeny procesy ke zlepšování projektového řízení. Je tedy zralou organizací v oblasti projektového řízení, ale je zde i prostor na zlepšení.

4.2. Výsledky hodnocení úrovně projektového řízení MAS s pomocí modelu OPM3

Hodnocení s pomocí modelu OPM3 je zaměřeno na posouzení reálných procesů v programovém a projektovém řízení. Hodnocení je možné provést formou sebehodnocení nebo formou externí služby. V rámci hodnocení je nutné určit, zda jsou procesy v podniku definovány, prováděny, řízeny, nebo optimalizovány. Hodnocení probíhá pouze na základě popisu *best practises* v jednotlivých druzích procesů.

Hodnocení procesů v programovém řízení

Hodnoceny jsou procesy v oblastech finančního zabezpečení (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), procesy spojené se zahájením a realizací programů (zahájení programů, plánování programů, realizace programů, kontrola a sledování programů, úspěch a úspěšnost změny programů, ukončení programů), procesy řízení zdrojů (plánování využití zdrojů, přiřazení zdrojů, propojení a integrita zdrojů), procesy řízení rizik (analýza rizik, identifikace rizik, řízení rizik, zmírnění rizik), procesy spojené s řízením času a rozsahu (procesy plánování časového rozvrhu, kontrola časového rozvrhu, plánování rozsahu programu, kontrola rozsahu programu), procesy interní (procesy plánování komunikace, předávání informací a hlášení o provedené práci).

Hodnocení projektového řízení

Další posouzení se zaměřuje na hodnocení průběhu životního cyklu projektů a přítomnost doporučených procesů během jednotlivých fází životního cyklu projektu. Postupně jsou hodnoceny procesy při zahájení projektu: 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. Dále jdou hodnoceny procesy při plánování projektu: procesy při 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. Dalším bodem hodnocení je realizace a řízení projektů zahrnující procesy: řízení a usměrnění projektů, délka aktivit, plnění časového plánu, řízení projektového týmu, řízení komunikace, zmírnění dopadu rizik, řízení zapojení okolních skupin. 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.

Souhrnné vyhodnocení

Posouzení přítomnosti a úrovně výše uvedených procesů ve vybrané MAS je prezentováno v tabulce 2, je zde uveden souhrnný výsledek jak v absolutních číslech, tak v procentech.

Tab. 2: Hodnocení procesů dle OPM3

Úroveň procesů	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	

Zdroj: vlastní zpracování

Podle modelu OPM3 je v MAS většina procesů řízena či optimalizována, nižší úrovně dosahuje MAS v rámci programových procesů než v rámci projektových. V projektovém řízení je více optimalizovaných procesů. Tento fakt může souviset s tím, že počty ukončených projektů převyšují počty programů.

5. Závěr

V souvislosti s možností financování rozvoje infrastruktury a neinvestičních aktivit z ESIF došlo k velkému nárůstu realizovaných projektů. Projektové řízení přitom nemá zejména ve veřejném a neziskovém sektoru dlouhou tradici a stále se setkává se značnými komplikacemi, je však jedním z klíčových prvků ovlivňující úspěšnost realizace projektů. V článku jsou prezentovány nástroje umožňující zlepšit projektové řízení, posoudit úroveň projektového řízení a jsou zde také prezentovány, prostřednictvím case study, výsledky hodnocení vybrané místní akční skupiny pomocí modelů hodnocení úrovně projektového řízení. Posun v úrovni projektového řízení nejen v oblasti ESIF projektů ale i obecně může velmi významně přispět větší úspěšnosti projektů a tím i k lepšímu a stabilnějšímu rozvoji regionů.

Literatura

- [1] ADÁMEK, M., BARTOŠ, D., BUCHBAUEROVÁ, M., DOLEŽAL, J., MOTAL, M., (2018). *Analýza a hodnocení projektového řízení v organizacích Doporučená praxe* [online]. [cit. 13.3.2019]. Dostupné z: <https://www.ipma.cz/doporučena-praxe-analyza-a-hodnoceni-projektoveho-řízení-v-organizacích/>.
- [2] ALBRECHT, J. C., SPANG, K., (2014). Linking the benefits of project management maturity to project complexity. *International Journal of Managing Projects in Business*, vol. 7, no. 2, pp. 285-301. ISSN 1753-8378. DOI 10.1108/IJMPB-08-2013-0040.
- [3] APM., (2012). *APM Body of Knowledge*. Rirborough: APM. ISBN 978-1-903494-40-0.
- [4] AXELOS., (2017). *PRINCE2 2017 Project Management Certifications*. [online]. [cit. 12.3.2019]. Dostupné z: <https://www.axelos.com/certifications/prince2>.
- [5] AXELOS., (2015). *P3M3 project management self – assessment*. [online]. [cit. 12.3.2019]. Dostupné z: <https://www.axelos.com/best-practice-solutions/p3m3>.
- [6] BACLUND, F., CHRONÉER, D., SUNDQVIST, E., (2014). Project Management Maturity Models – a Critical Review a Case Study within Swedish Engineering and Construction organizations. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, vol. 119, pp. 837-846. ISSN 1877-0428. DOI 10.1016/j.sbspro.2014.03.094.
- [7] DOLEŽAL, J.; LACKO, B.; MÁCHAL, P. a kol., (2012). *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4275-5.
- [8] CRAWFORD, J. K., (2014). *The book project management maturity model*. New York: Marcel Dekker, Inc. ISBN 9781482255447.
- [9] ČESKÁ ASOCIACE ROZVOJOVÝCH AGENTUR., (2019). *Čara*. [online]. [cit. 12.3.2019]. Dostupné z: <https://www.cara.cz/o-nas/>.
- [10] EUROPEAN NETWORK FOR RURAL DEVELOPMENT., (2014). *The LEADER Approach*. [online]. [cit. 12.3.2019]. Dostupné z: http://enrd.ec.europa.eu/enrd-static/leader/leader/leader-tool-kit/the-leader-approach/why-is-leader-specific/en/bottom-up-approach_en.html.
- [11] EY., (2018). *Průzkum projektového řízení v ČR 2017*. [online]. [cit. 8.3.2019]. Dostupné z: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Projektov%C3%A9_řízení_v ČR 2017/\\$FILE/EY%20Pr%C5%AFzkum%20projektov%C3%A9ho_řízení_v ČR 2017_v%C3%BDsledky%2010.%20ro%C4%8Dn%C3%ADku.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Projektov%C3%A9_řízení_v ČR 2017/$FILE/EY%20Pr%C5%AFzkum%20projektov%C3%A9ho_řízení_v ČR 2017_v%C3%BDsledky%2010.%20ro%C4%8Dn%C3%ADku.pdf).
- [12] ESI INTERNATIONAL., (2016). *Assessing project management maturity*. [online]. [cit. 12.3.2019]. Dostupné z: <https://www.strategyex.com/>.

- [13] EUROPEAN COMMISSION., (2019). *LAG Database*. [online]. [cit. 12.3.2019]. Dostupné z: https://enrd.ec.europa.eu/leader-clld/lag-database_en.
- [14] FINCHER, A., LEVIN, G., (1997). Project management maturity model. In *PMI 28th Annual Seminars and Symposium*, Chicago Illinois U.S.A: PMI, pp. 48-55. ISBN: 1880410338.
- [15] GÖRÖG, M., (2016). A Broader Approach to Organizational Project Management Maturity Assessment. *International Journal of Project Management*, vol. 34, pp. 1658-1669. ISSN: 0263-7863. DOI 10.1016/j.ijproman.2016.08.011.
- [16] IPMA., (2019). *IPMA Standards*. [online]. [cit. 11.3.2019]. Dostupné z: <https://www.ipma.world/individuals/standard/>.
- [17] IPMA., (2016). *Reference model for IPMA Delta*. [online]. [cit. 11.3.2019]. Dostupné z: <http://www.ipma.world/certification/certify-organisations/delta-reference-model/>.
- [18] IPMA CZ, (2019). *Certifikace*. [on-line]. [cit. 2019-03-12]. Dostupné z: <https://www.ipma.cz/certifikace/>.
- [19] IPMA CZ, (2017). *Mezinárodní standard projektového řízení IPMA ICB v. 4*. Praha: IPMA Česká republika, z.s. ISBN 978-80-7326-285-3.
- [20] KERZNER, H., (2014). *Kerzner project management maturity assessment*. [online]. [cit. 11.3.2019]. Dostupné z: https://www.iil.com/kpm3/how_kpm3_works.asp.
- [21] KWAK, Y. H., IBBS, C. W., (2002). Project management process maturity PM² model. *Journal of Management in Engineering*, 18, 150-155. ISSN: 1943-5479.
- [22] KWAK, Y. H., SADATSAFAVI, H., WALEWSKI, J., WILLIAMS, N. L., (2015). Evolution of project based organization: A case study. *International Journal of Project Management*, vol. 33, no. 8, 1pp. 652-1664. ISSN: 0263-7863. DOI 10.1016/j.ijproman.2015.05.004.
- [23] LAPPE, M., SPANG, K., (2014). Investment in Project Management are Profitable: A Case Study-based Analysis of the Relationship between the Costs and Benefits of Project Management. *International Journal of Project Management*, vol. 32, no. 4, pp. 603-612. ISSN: 0263-7863. DOI 10.1016/j.ijproman.2013.10.005.
- [24] LIANYING, Z., JING, H., XINXING, Z., (2012). The project management maturity model and application based on PRINCE 2. *Procedia Engineering*, 29, 3691-3697. ISSN 1877-7058. DOI 10.1016/j.proeng.2012.01.554
- [25] LUBIANIKER, S., (2000). *Opening the book on the open maturity model*. [online]. [cit. 11.3.2019]. Dostupné z: <http://www.pmi.org/learning/open-maturity-model-principles-tools-4637?id=4637>.
- [26] MÜLLER, R., GLÜCKER, J., AUBRY, M., (2013). A Relational Typology of Project Management Offices. *Project Management Journal*, vol. 44, no. 1, pp. 59-76. ISSN: 87569728. DOI 10.1002/pmj.21321.
- [27] NÁRODNÍ SÍŤ MÍSTNÍCH AKČNÍCH SKUPIN., (2018). *Seznam místních akčních skupin*. [online]. [cit. 12.3.2019]. Dostupné z: <http://nsmas.cz/seznam-mistnich-akcnich-skupin/>.
- [28] PATANAKUL, P., IEWWONGCHAROEN, B., MILOSEVIC, D., (2010). An Empirical Study on the Use of Project Management Tools and Techniques across Project Life-Cycle and their Impact on Project Success. *Journal of General Management*, vol. 35, no. 3, pp. 41-65. ISSN 03063070. DOI 0.1177/030630701003500304.
- [29] PMI., (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. Newton Square: PMI. ISBN 9781628251845.
- [30] PMI., (2019). *Certifications*. [online]. [cit. 12.3.2019]. Dostupné z: <https://www.pmi.org/certification>.
- [31] PMI., (2003). *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)*. Newton Square: PMI. ISBN 1-930699-08-5. <http://dx.doi.org/10.1201/9781420028942.axa>.
- [32] PMI., (2013a). *The Standard for Portfolio Management*. Newton Square: PMI. ISBN 978-1-935589-69-3.
- [33] PMI., (2013b). *The Standard for Program Management*. Newton Square: PMI. ISBN 978-1-935589-68-6.
- [34] SPALEK, S., (2015). Establishing a conceptual model for assessing project management maturity in industrial companies. *International Journal of Industrial Engineering*, vol. 22, no. 2, pp. 301-313. ISSN: 0263-7863.
- [35] KOSTALOVA, J.; TETREVOVA, L., (2018). Proposal and Verification of Project Management Methods and Tools Oriented Maturity Model, *Revista de Gestão e Projetos Journal of Business and Projects*, vol. 9, no. 1, pp. 1-23. ISSN 2236-0972. DOI 10.5585/gep.v9i1.595.
- [36] UNGER, B. N., GEMÜNDEN, H. G., AUBRY, M., (2012). The Three Roles of a Project Portfolio Management Office: Their Impact on Portfolio Management Execution and Success. *International Journal of Project Management*, vol. 30, no. 5, pp. 608-620. ISSN 0263-7863. DOI 10.1016/j.ijproman.2012.01.015.