

Analýza projektové orientace Zlínského kraje v sektoru veřejné správy

Lenka Škutová

Bakalářská práce

2005



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

ABSTRAKT

V mé bakalářské práci se věnuji problematice projektového řízení v dnešní době a na základě analýzy teoretických pramenů dokumentuji nutnost a potřebu změny pohledu na projektové řízení v sektoru veřejné správy. V oblasti využití projektového řízení dochází k posunu od neformálního řízení projektů ke komplexnímu přístupu. Samotné projektové řízení do sebe integruje stále více jiných manažerských disciplín.

V praktické části jsem se snažila analyzovat sektor veřejné správy Zlínského kraje po stránce projektové orientace. V první části jsem charakterizovala Zlínský kraj, ve druhé části jsem provedla dotazníkové šetření ke zjištění projektové orientace a stavu projektového řízení Zlínského kraje v sektoru veřejné správy a zhodnotila jsem přednosti a nedostatky současné praxe projektového řízení. Na závěr mé práce jsem uvedla některá doporučení ke zlepšení současného stavu.

ABSTRACT

In my bachelor's thesis, I address a project control issue these days and on the basis of a theoretical sources analysis I document urgency and need for a change of the project control view in the public administration sector. There has been a shift in a sector of the project control utilization from an informal project control to a complex approach. The project control alone integrates in itself more and more other managerial disciplines.

In the practical part, I strived to analyze the public administration sector of the Zlin region in a project orientation respect. In the first part, I featured the Zlin region and in the second part, I conducted a questionnaire survey to determine project orientations and a state of the Zlin region project control in a public administration sector. Furthermore, I evaluated strengths and weaknesses of a current project control practice. In conclusion of my thesis, I indicated some recommendations to improve present situation.

Poděkování:

Na tomto místě bych chtěla využít příležitosti a poděkovat vedoucí bakalářské práce, paní Ing. Kateřině Hradilové Bočkové, Ph.D., za odborné vedení mé práce a nespočet cenných rad a připomínek.

Prohlašuji, že jsem na celé bakalářské práci pracovala samostatně a použitou literaturu jsem citovala.

Ve Velké Bystřici, 15. 05. 2005

.....

Lenka Škutová

OBSAH

OBSAH	4
ÚVOD.....	7
I. TEORETICKÁ ČÁST	9
1 PROJEKT	10
1.1 ZÁKLADNÍ ZNAKY PROJEKTU	12
1.2 PROJEKTOVÉ FÁZE	13
2 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ	14
2.1 VÝVOJ PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ.....	14
2.2 POSTUPNÁ INTEGRACE RŮZNÝCH DISCIPLÍN DO PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ.....	16
2.3 ZAČLENĚNÍ PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU DO ORGANIZAČNÍ STRUKTURY	18
2.4 MODEL Y ORGANIZAČNÍCH STRUKTUR PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU	20
3 METODY PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ.....	22
3.1 MICROSOFT PROJECT.....	25
4 PROJEKTOVĚ ORIENTOVANÁ SPOLEČNOST	26
4.1 STRATEGIE PROJEKTOVĚ ORIENTOVANÉ SPOLEČNOSTI.....	27
4.2 PERSONÁLNÍ, MARKETINGOVÉ A KULTURNÍ ASPEKTY	28
4.3 ORGANIZACE PROJEKTOVĚ ORIENTOVANÉ SPOLEČNOSTI	29
4.4 VLIV ÚROVNĚ PROJEKTOVÉ ORIENTACE.....	29
4.5 KULTURA PROJEKTOVĚ ORIENTOVANÉ SPOLEČNOSTI.....	30
5 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ V SEKTORU VEŘEJNÉ SPRÁVY	33
5.1 VEŘEJNÁ SPRÁVA	33
5.2 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ	33
II. PRAKTICKÁ ČÁST	37
6 CHARAKTERISTIKA ZLÍNSKÉHO KRAJE.....	38
6.1 ZEMĚPISNÉ URČENÍ.....	38
6.2 EKONOMICKÁ SITUACE KRAJE	39
6.2.1 Struktura ekonomických aktivit	40
6.2.2 Vědeckovýzkumná základna	41
6.2.3 Export.....	41
7 ANALÝZA PROJEKTOVÉ ORIENTACE ZLÍNSKÉHO KRAJE V SEKTORU VEŘEJNÉ SPRÁVY.....	42
8 ZHODNOCENÍ PŘEDNOSTÍ A NEDOSTATKŮ SOUČASNÉ PRAXE PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ.....	54
9 DOPORUČENÍ KE ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO STAVU.....	57
ZÁVĚR	61

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	62
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	64
SEZNAM OBRÁZKŮ	65
SEZNAM TABULEK.....	66
SEZNAM GRAFŮ	67
SEZNAM PŘÍLOH.....	68

ÚVOD

Projektové řízení nevzniklo náhle, ale postupně se vyvíjelo až do současné podoby, kdy získalo své jméno. Při zkoumání historie průmyslové civilizace, životopisů průkopníků průmyslové revoluce lze vysledovat, že již tehdy byl způsob vedení podniku velmi blízký dnešnímu pojetí projektového řízení.

Edison, bratři Siemensové, Carl Benz, Křižík podnikali tím, že realizovali své vědeckotechnické projekty. Byli inženýry, projektanty a podnikateli současně. Jimi řízené dílny a závody nedosahovaly tak vysoké specializace, jakou počátkem dvacátého století rozvinul Henry Ford; na jejich projektech pracovali spolu s nimi jejich dílovedoucí i řadoví dělníci. Vedle těchto „projektově řízených“ podniků však existovaly manufaktury zaměřené na sériovou, masovou produkci, v nichž převládala zcela jiná filozofie řízení, zcela jiná organizace výroby.

Snaha po maximální racionalizaci procesu výroby vytvořila vysoce centralizované, dobře proorganizované systémy s bohatou hierarchickou strukturou a vysokou vnitřní specializací. Tato filozofie řízení přinesla ve své době vynikající výsledky – důkazem toho je vysoká produktivita moderních výrobních systémů a vysoký životní standard v průmyslově vyspělých zemích. Druhá polovina dvacátého století a zejména jeho poslední čtvrtina však silně narušila jistoty této filozofie. Snaha po minimální vnitřní entropii organizací, která se projevuje v pevné organizaci, pevných technologických linkách, velkosériové výrobě apod. se stále více střetávala s narůstající entropií okolí, která se projevuje ve vyčerpanosti výrobních zdrojů včetně životního prostředí i proměnlivosti potřeb. Možnosti podnikání v těchto podmínkách jsou omezeny, nastává potřeba změny v organizaci, jejím chování a řízení.

Podmínky projektového řízení jsou však zcela odlišné od podmínek v počátcích průmyslové revoluce. Současná doba je velmi turbulentní a podniky i instituce procházejí neustálými změnami. Každá změna je vlastně projekt. Je vždy jedinečná, těžko můžeme rutinně aplikovat známé postupy a má vždy nějaký cíl. K tomu cíli potřebujeme dovést lidi, motivovat je k vydání úsilí. Jestli výsledkem bude úspěch nebo prohra záleží na tom, jak dokážeme cíl definovat, jak dokážeme naplánovat cestu k němu, a jak se nám podaří motivování a vedení lidí. Ale záleží to také na tom, zda budeme umět efektivně sledovat a ovlivňovat průběh realizace změny a zda celou práci dokážeme správně uzavřít tak, aby se všichni zúčastnění chtěli s námi bavit i po ukončení projektu.

Cílem mé práce je zpracovat teoretická východiska k problematice projektového řízení a analyzovat současný stav projektové orientace Zlínského kraje v sektoru veřejné správy. V teoretické části se zabývám literární rešerší problematiky projektového řízení, snažím se tuto problematiku vztahovat k veřejné správě. V rámci analytické části zkoumám projektovou orientaci Zlínského kraje formou dotazníku, který jsem zaslala jednotlivým městským úřadům. Pomocí této analýzy chci zjistit přednosti a nedostatky současné praxe projektového řízení ve veřejné správě a na základě toho navrhnout úkoly zdokonalení současného stavu a zásady postupu pro správnou implementaci projektového řízení ve veřejné správě, které by vedly ke zlepšení současného stavu.



Obr. 1. Zlínský kraj[22]

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PROJEKT

Dominantním pojmem managementu projektu je projekt. Tento pojem vychází z anglosaského pojetí slova project, které označuje proces plánování a řízení rozsáhlých „operací“. Neoznačuje tedy „projektovou dokumentaci“, jak tomu je (a hlavně bylo) v češtině [1].

V obecném pojetí je projekt návrhem, zobrazením, či modelem stavu určité části objektivní reality a vztahů mezi jejími prvky v přesně definovaném prostoru a čase a současně modelem cest k dosažení tohoto stavu [11].

Projektování jako proces tvorby a realizace projektu lze pak charakterizovat jako soubor účelově uspořádaných a vzájemně na sebe navazujících činností směřujících k vytvoření konečného produktu modelu nejen vlastního díla, ale i postupu jeho realizace, modelu jeho budoucího fungování [11].

Obě uvedené definice zdůrazňují dvě funkce projektu. Jednak modelování určité části světa podle záměru projektanta, tj. v takovém uspořádání prvků a vztahů mezi nimi, které odpovídá nejefektivněji zamýšlenému cíli – splňuje cílovou funkci projektu. Tento záměr je pro projekt určující, ale ne postačující. K tomu, aby byl projekt projektem, musí plnit i druhou funkci, modelovat přechod ze současného do budoucího projektovaného stavu. Často musí projektovat i budoucí fungování, někdy i proces likvidace navrhovaného objektu.

Další definice projektu:

Projekt je výsledek materiální nebo nemateriální povahy založený na strategickém plánu, navržený, organizovaný a realizovaný pod řízením někoho v zájmu vlastníka nebo zadavatele [5].

Projekt můžeme definovat jako úsilí, při kterém lidské, materiální a finanční zdroje jsou organizovány novým způsobem, pro provedení jedinečné práce daného rozsahu, podle zadané specifikace, v rámci určeného času a nákladů tak, aby se dosáhlo prospěšných změn definovaných kvantitativními a kvalitativními cíli. Výsledkem projektu je určitý prostředek, který produkuje určitý produkt (výrobek, službu nebo činnost) [8].

Projekt je prostorově a časově ohraničený soubor technologicky a organizačně souvisejících činností, jehož účelem je dosažení stanoveného cíle při zadaném čase, zdrojích, nákladech a kvalitě [3].

Projekt je cílevědomý návrh na uskutečnění určité inovace v daných termínech zahájení a ukončení [6].

Projekt je jednorázová transformace vstupů (informace, prostředí, materiál, peníze, schopnosti a dovednosti zúčastněných lidí) na výstupy – cílové produkty – za pomoci vývojových činností uspořádaných do etap, kroků, úkonů a koordinovaných řídicími činnostmi [16].

Dle normy ISO 10006 „Směrnice jakosti v managementu projektu“ je projekt jedinečný proces sestávající z řady koordinovaných a řízených činností s daty zahájení a ukončení, prováděný pro dosažení předem stanoveného cíle, který vyhovuje specifickým požadavkům, včetně omezení daných časem, náklady a zdroji.

Norma definuje, jaké procesy a v jaké kvalitě by měly být na projektech organizovány. V tomto kontextu je dobré zmínit i to, že existují všeobecně uznávané standardy v oblasti projektového řízení IPMA (International Project Management Association – EU) a PMI (Project Management Institute – USA).

Každý z těchto standardů má i svůj proces certifikace. Je tedy možné získat v této oblasti příslušné vzdělání, zakončené certifikací s mezinárodní platností. V ČR tuto certifikaci garantuje certifikační orgán IPMA při Společnosti pro projektové řízení.

V návaznosti na definici projektu dle ISO 10006 lze upozornit na několik faktů:

- Projekt se sice skládá z řady dílčích procesů (řada z nich je zapojována opakovaně), sám o sobě je však projekt procesem jedinečným.
- Projektovou organizaci tedy má smysl rozvíjet jen tehdy, pokud se jedná např. o vývoj nového produktu či služby, realizaci stavebního díla, organizační změnu ve firmě apod.

Abstraktnější definice chápe projekt jako podnik, aktivitu omezenou v čase, realizovanou pouze jedenkrát bez opakování se značným množstvím speciálních charakteristických rysů, ke kterým patří [11]:

- výsledek musí sloužit užívání po celou dobu přesně určenou zadavatelem projektu
- úspěch projektu při jeho startu není zřejmý
- trvání projektu je časově omezeno
- projekt je uskutečňován mimo běžnou podnikatelskou rutinu
- zdroje pro realizaci projektu jsou limitovány
- projekt má jeden výsledek

Projekt se vždy vyznačuje nejistotou a relativně vysokým stupněm rizika spojeným s naplněním požadovaných cílů. Existují projekty hmotného i nehmotného charakteru.

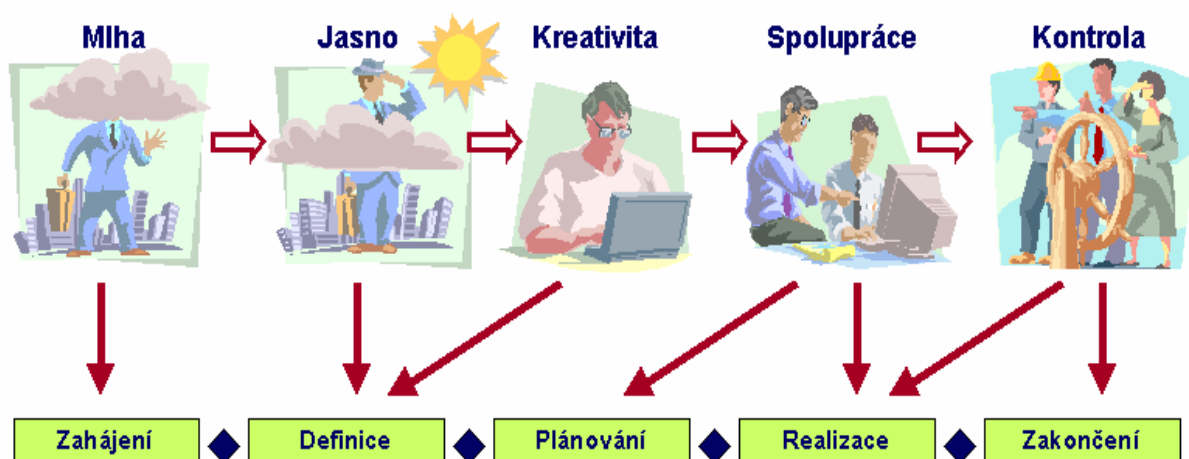
1.1 Základní znaky projektu

- Jedinečný záměr přesahující každodenní úkoly (odlišuje se od rutinních činností obsahem i cílovým zaměřením)
- Neopakovatelnost
- Jednoznačně stanovený úkol (měřitelnost, konkrétnost, dosažitelnost)
- Jasně definované odpovědnosti za výsledek
- Definovaný počáteční a konečný termín (projekt je dočasnou strukturou)
- Omezené zdroje (spolupracovníci, finance, zařízení, atd.)
- Pevný rozpočet a pevné kapacity
- Interdisciplinární spolupráce
- Komplexní požadavky
- Vysoký stupeň inovace
- Vysoké riziko [18]

Projekt je vždy jedinečný, neopakovatelný, dočasný a téměř pokaždé se na jeho řešení podílí jiný tým projektantů. Vždy zaměstnává skupinu lidí a ovlivňuje jiné skupiny lidí. Projekt je vždy spojen s rizikem neúspěchu a právě nejistota projekty odlišuje od jiných rutinních činností.

1.2 Projektové fáze

Následující jednoduché schéma popisuje jednotlivé fáze projektu od stádia jeho vzniku až po ukončení.



Obr. 2. Projektové fáze [18]

2 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ

Projektové řízení je způsob řízení pomocí projektů. Je to vysoce účinný nástroj řízení změn, komplexní koncepce efektivního dosahování projektových cílů, která umožňuje manažerům dosáhnout odpovídající kvality výstupu s minimálními nároky na čas a ostatní zdroje. Projektové řízení zahrnuje řízení jednotlivých projektů a vytvoření organizační struktury a koordinaci projektů z hlediska termínů a disponibilních zdrojů. [3]

Projektové řízení umí odhadnout možná rizika, maximálně využít potřebné zdroje, organizovat a koordinovat všechny účastníky projektu, což je stejně důležité jako plánování a realizace projektu.

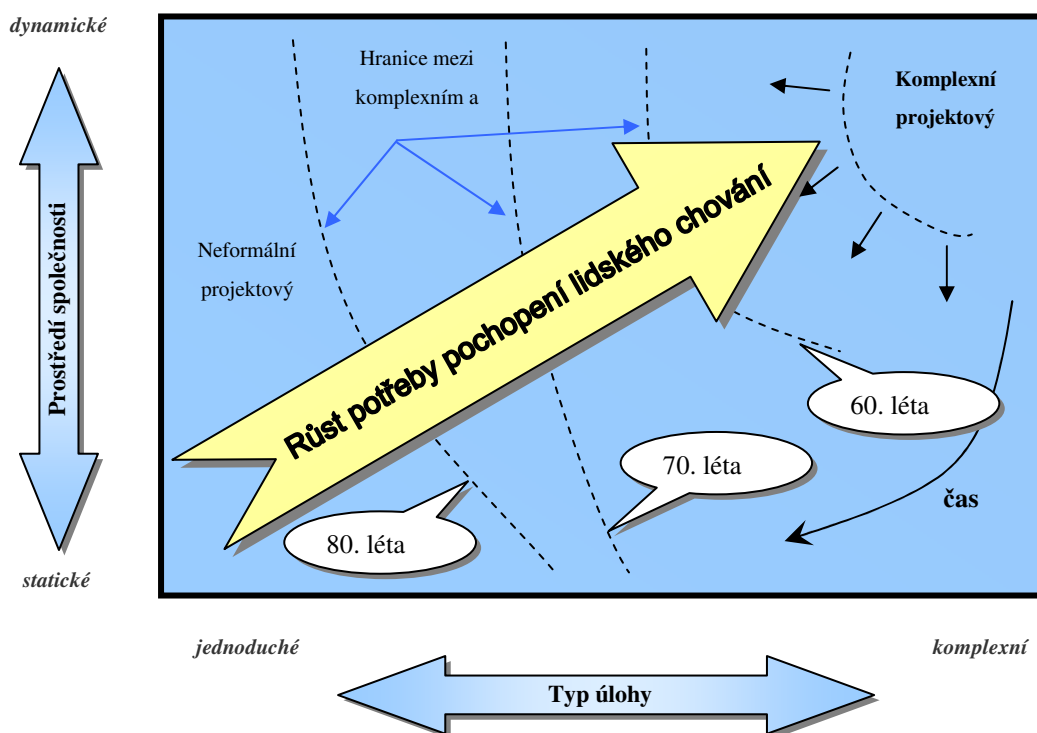
Projektové řízení v sobě obsahuje umění řídit projekty jako nezbytný základ, na kterém je možné umění řídit projekty rozšířit na umění řídit pomocí projektů. Klíčovými slovy v projektovém řízení jsou pojmy projekt a řízení.[11]

Je více než nezbytné rozlišovat pojmy řízení projektů (management of projects) a projektové řízení (tj. řízení prostřednictvím projektů, management by projects). Řízení projektů je souhrn nástrojů a technik pro řízení jednotlivých projektů. Naproti tomu projektové řízení jakožto způsob řízení s použitím projektů je hlavní manažerskou strategií projektové orientovaných firem a v širším slova smyslu je možné projektové řízení definovat jako optimální cestu od začátku projektu k jeho konci, tj. realizaci cíle projektu. Projektové řízení je tedy používání znalostí, dovedností, nástrojů, technik při projektových činnostech za účelem splnění požadavků, které má od projektu investor a zákazník.

2.1 Vývoj projektového řízení

Projektové řízení se postupně vyvíjelo a rozšiřovalo v závislosti na tom, jak narůstala složitost řešených projektů, dynamika podnikatelského prostředí a návazně i dynamika podnikání samotných společností. V 60. letech bylo projektové řízení (tak jak ho dnes vesměs chápeme v jeho komplexní podobě) doménou pouze sofistikovaných a velmi nákladných projektů. Menší projekty, případně projekty v jednodušším podnikatelském prostředí se řešily převážně neformálním projektovým řízením, které bylo založeno spíše na směrnicích než na politikách a na nich navazujících postupech [10].

V 70. letech se používání projektového řízení začalo stále více posouvat i směrem k jednoduššímu podnikatelskému prostředí, avšak stále převažovaly větší a komplikovanější projekty. Částečně si to můžeme vysvětlovat postupným nástupem informatiky a rozmachem informatických projektů, protože tyto projekty byly (a stále jsou) obvykle dost složité, neboť se týkají většinou celé řady činností a oblastí společností [10].



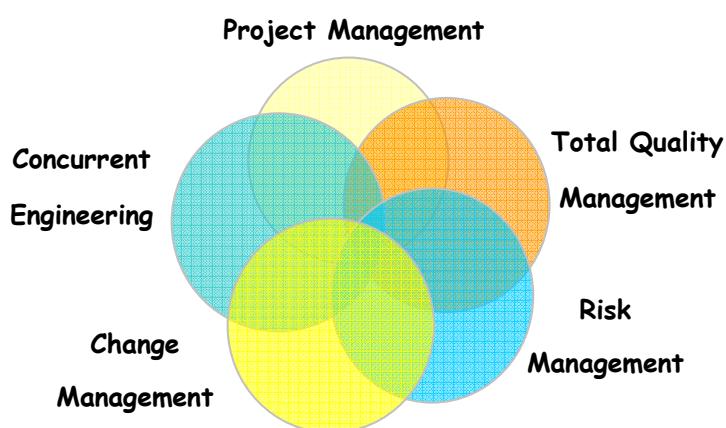
Obr. 3. Pronikání projektového řízení do společnosti[19]

Od 80. let se projektové řízení postupně ujímá hlavní role ve všech podnikatelských aktivitách, které nelze zařadit do kategorie procesních činností, a především v posledních letech lze pozorovat v této oblasti trvalý boom. Rozšiřování projektového řízení na aktivity celé společnosti sebou nese potřebu přechodu z neformálního projektového řízení do jeho komplexní podoby. Negativní zkušenosti s úspěšností projektů v minulosti, převažující technokratický přístup, minimální vývoj v oblasti projektového řízení (50 let se používají stejné postupy a využívají stejné principy) a nedostatek kvalitních komplexních přístupů způsobily, že projektové řízení je vnímáno managementem společností poměrně povrchně a řada termínů z této oblasti se stala doslova zprofanovanými. Nastala až paradoxní situace,

kdy všichni si uvědomují nutnost a potřebu komplexního projektového řízení, ale současně se většinou uchylují k povrchním technokratickým přístupům. Situace je podobná zavádění informačních systémů, kdy také všichni věřili, že samotný informační systém všechno vyřeší [19].

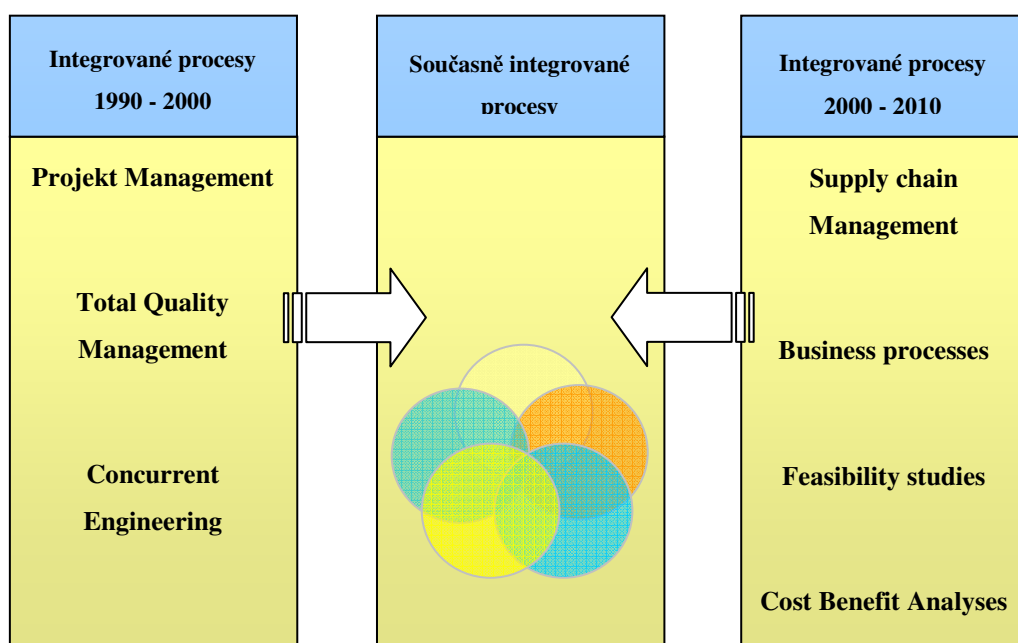
2.2 Postupná integrace různých disciplín do projektového řízení

S rozvojem komplexního projektového řízení se začaly postupně vyvíjet i stále komplexnější metodologie a metodiky. Projektové řízení má vždy dvě roviny – řídicí a věcnou. Řídicí rovina se dá zobecnit do té míry, že lze akceptovat obecně platnou metodiku založenou na osvědčených světových standardech, jako je například metodika Project management Institutu známá pod názvem „PMBOK“. Věcná rovina projektového řízení je na rozdíl od roviny řídicí mnohem specifitější a závislá na oblasti / odvětví pro které jsou projekty řešeny. Pro každou takovou specifickou oblast existuje celá řada disciplín, které se snaží řešit otázky kvality, změn, úplnosti návrhu, inovace, minimalizace rizik, nákladů atd. v praktických firemních metodikách se proto začaly objevovat tyto nové prvky a výsledkem je dnešní pojetí projektového řízení jako integrující disciplíny.



Obr. 4. Integrované procesy na konci 20. století [12].

- Project Management – základní principy inicializace, plánování, rozvrhování, řízení a ukončování projektů.
- Total Quality Management – procesy zajišťující, že konečné výsledky naplní očekávání zákazníků z hlediska kvality a původních specifikací.
- Concurrent Engineering – procesy zajišťující paralelní vykonávání úloh namísto jejich sériového provádění s cílem komprimace harmonogramů bez vytvoření možností vzniku vážných rizik.
- Scope Change Management – procesy řídící konfiguraci konečných výsledků takovým způsobem, aby zákazníkovi byla dodána maximální přidaná hodnota.
- Risk Management – procesy pro identifikaci, kvantifikaci a nalezení takových protiopatření k eliminaci rizik projektu, aby neměly žádný dopad nebo vliv na výstupy projektu.



Obr. 5. Integrované procesy (minulost, současnost budoucnost) [15].

V nadcházejících letech bude docházet k integraci stále většího množství oblastí a disciplín do jediné metodiky projektového řízení a to ze dvou důvodů. Prvním důvodem jsou úspory vyplývající z redukce požadavků zdrojů na jejich podporu, minimalizace papírových dokumentů, eliminace opakované práce a i samotné řízení pomocí jedné metodologie je jednodušší a účinnější. Druhým důvodem je soustavné pronikání projektového řízení do dalších oblastí aktivit společností, které jsou mnohdy charakteristické tím, že se v nich střetává velké množství postupů, metod, rozličných přístupů a aplikovaných nástrojů. A zde opět platí to, co již bylo řečeno – jednotná metodologie šetří peníze, čas a vynaloženou energii [20].

Projekty se staly nedílnou součástí plánování a řízení nejen v oblasti průmyslu, ale i v sektoru neziskových organizací. Využívají se především v oblasti stavební výroby, energetiky, v chemickém průmyslu a v oblasti informačních technologií. Současné požadavky však mnohdy vyžadují aplikaci metod projektového řízení ve zcela nových oblastech života společnosti než tomu bylo doposud. Jedná se o malé asociace, správy obcí, školy a dokonce i rodiny. Kvalita projektů je závislá na kvalitním řízení, na systémovém přístupu k řízení [10].

2.3 Začlenění projektového managementu do organizační struktury

Organizační složka projektového managementu musí zabezpečit:

- Vytváření vhodného organizačního prostředí pro dosahování projektových cílů a realizaci projektových plánů
- Racionální delegování pravomocí a zodpovědností pro jednotlivé pozice organizační struktury
- Respektování okolí, ve kterém se organizační struktura nachází
- Respektování a rozvíjení organizační kultury
- Vytváření organizačního prostředí v souladu s celosvětovými trendy tak, aby vytvářelo vhodné sociální klima pro projektové pracovníky [3]

Je nutné vytvářet takové organizační struktury, jejichž pomocí bude možné efektivně zabezpečovat realizaci požadovaných změn. Tento požadavek bývá zabezpečován různým stupněm integrace projektových struktur do stávajícího formálního organizačního uspořádání.

Malé projekty obvykle nevyžadují rozsáhlé změny ve stávající organizační struktuře. Se vzrůstajícím rozsahem a komplexností projektů nastávají potíže při jejich koordinaci a jen těžko se dají zvládnout ve stávající organizační struktuře. V této situaci je zcela nezbytné, aby vrcholové vedení přikročilo k reorganizaci a zavedení určitého modelu projektového managementu.

U organizací, kde se projektový management teprve zavádí, je třeba co nejdříve definovat, zavést a dodržovat projektové zásady, které jsou nezbytným předpokladem pro vytváření stylu práce, který odpovídá nové organizační kultuře.

Zásady projektového managementu musí vymezovat:

- Způsob tvorby a zavedení projektového managementu, vytvářejícího předpoklady pro dosažení strategických cílů.
- Základní předpoklady a postup vytváření organizačního prostředí projektového managementu.
- Zásady formy koordinace realizovaných projektů.
- Způsoby rozvoje pracovníků podílejících se na realizaci projektů, odpovídající potřebám projektového managementu.
- Kdo a jak by měl hodnocení pracovníků provádět. Vykonávají-li tito pracovníci dosud vedle projektových prací i práce rutinní, u nichž podléhají funkčnímu liniovému manažerovi, je třeba si položit otázku, jsou-li dostačujícím způsobem respektovány podmínky pro jejich rozvoj, pracovní postavení i uspokojení z vykonávané práce. Význam tohoto problému roste s mírou zapojení do projektových prací
- Podmínky pracovníků z liniových pozic do pozic projektových.
- Pravidla jak a kdy komunikovat s těmi, kteří jsou do projektových prací zapojeni. Komunikace musí zahrnovat i projednání termínů a podmínek plnění dohodnutých prací pro potřeby projektu.
- Jak vést projektovou administrativu a které projektové údaje uchovávat [1].

2.4 Modely organizačních struktur projektového managementu

Aby byla organizační struktura projektového managementu úspěšná a plně zajišťovala dosahování stanovených cílů, je nutné aplikovat takový model, který odpovídá komplexnosti a rozsahu realizovaných projektů. V rámci zvoleného modelu organizační struktury projektového managementu je nutné především delegovat pravomoci a odpovídající zodpovědnosti.

Specifičnost organizační struktury projektového managementu vyplývá z interdisciplinární povahy a časové ohraničenosti projektů, jejichž realizaci má organizační struktura podporovat. Na tomto místě je nutné zdůraznit, že vzhledem k výjimečné a neopakovatelné povaze projektů je prakticky nemožné „kopírování“ a přenášení modelů organizačních struktur projektového managementu z jednoho prostředí do druhého.

Proč, kdy a jak přistupovat k volbě některého z modelů organizačního uspořádání projektového managementu je od značné míry ovlivňováno těmito požadavky:

- Zvolený model organizačního uspořádání musí být realizovatelný v požadovaném časovém horizontu.
- Je nutné vytvořit podmínky pro samostatné sledování nákladů a výnosů spojených s realizací projektů a zajistit tak jejich ekonomickou transparentnost.
- Je třeba zajistit koordinaci činností všech subjektů, které se na realizaci projektů podílejí.
- Pro dosažení projektových cílů je nutné integrovat různé odborné znalosti a dovednosti.
- Projektoví manažeři musí mít jednoznačně vymezené pravomoci a zodpovědnosti
- Je třeba vytvořit organizační podmínky, umožňující projektovým manažerům v maximální míře eliminovat důsledky potenciálních rizik.
- Zvolený model organizačního uspořádání projektového managementu musí odpovídat požadavkům na strukturu projektových týmů.
- Je nutné vytvořit organizační prostředí, umožňující vyžadovat od liniových manažerů plnění projektových cílů v rámci projektových rozpočtů při zachování jejich liniových funkcí.

- Zvolený model organizačního uspořádání nesmí vytvářet kvalifikační a psychologické bariéry mezi projektovými a liniovými pracovníky [1].

Při volbě modelu organizační struktury projektového managementu musí být brány v úvahu především jeho silné a slabé stránky, tj. jeho přednosti a nedostatky. Přitom je nutné si uvědomit, že neexistuje možnost vytvoření ideálního modelu vzhledem ke značné neurčitosti projektových činností. Vždy však musí být snaha vytvořit takový model, který by umožňoval co nejlépe hospodařit s disponibilními zdroji – lidskými, peněžními i materiálními.

Ve zvolených formách organizačního uspořádání projektového managementu zůstávají obvykle v určité míře zachovány liniové vztahy přímé podřízenosti a nadřízenosti, kterými se v potřebném rozsahu zajišťuje požadovaná jednota řízení firmy. Vytvářejí se i vztahy přechodné prostřednictvím „druhotných“ organizačních struktur, které umožňují koordinovat činnosti projektových týmů a činnosti liniových pracovníků z různých útvarů. Současně jsou liniovým pracovníkům přiřazovány odpovídající projektové pravomoci a zodpovědnosti bez ohledu na jejich liniové nebo štábní zařazení [1].

3 METODY PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ

Hlavní období vzniku řady nových metod, nástrojů a technik je spojeno s vývojem technik pro vojenské a kosmické projekty v padesátých a šedesátých letech. Většina těchto technik je používána do dneška. V této době byly vyvinuty metody CPM (Critical Path Method), metoda PERT (Program Evaluation and Review Technique), metoda PDM (Precedence Diagram Method), využívající grafického vyjádření projektů. Byly vytvořeny dvě základní možnosti reprezentace projektů pomocí síťových grafů, hranová reprezentace a uzlová reprezentace. U hranové reprezentace projektů vyjadřují hrany síťového grafu činnosti projektu a uzly vyjadřují události. U uzlové reprezentace vyjadřují uzly síťového grafu činnosti projektu a hrany vyjadřují návaznosti mezi činnostmi. Metody CPM a PERT se lišily ve způsobu vyjádření dob trvání činností. Metoda CPM vycházela z deterministického přístupu, kdy se předpokládá, že doby trvání je možno přesně odhadnout. Metoda PERT vychází ze stochastického přístupu, kdy trvání činností se mohou s určitou pravděpodobností měnit. Metoda CPM byla také využívána pro analýzu závislosti mezi celkovým časem dokončení projektu a celkovými náklady na projekt. Jestliže se zkracuje doba trvání projektu, některé náklady rostou a jiné klesají, pak je možno určit optimální dobu trvání projektu, při které budou celkové náklady minimální. V této době rovněž vznikají metody pro analýzu omezených zdrojů a řízení projektů při omezených zdrojích.

Devadesátá léta jsou charakteristická bouřlivým rozvojem informačních a komunikačních technologií včetně využívání Internetu v oblasti projektového řízení. TQM (Total Quality Management) je možno považovat za komplexní projektovou techniku, zahrnující důležitost zákazníka, koncepci stálého zlepšování, týmovou práci a řízení pomocí životního cyklu projektu [3].

Základním nástrojem pro řízení a plánování projektů je síťová analýza (soubor modelů a metod, které vycházejí z grafického vyjádření složitých projektů a provádějí analýzu těchto projektů z hlediska času, nákladů nebo zdrojů nutných k jejich realizaci) konkrétně metody CPM (Critical Path Method), PERT (Program Evaluation and Review Technique), MPM (Metra Potential Method).

Metoda kritické cesty byla poprvé aplikována v roce 1950. Je založena na síťové analýze a určena pro počítačové plánování termínů úkolů a činností projektu. „*Je to deterministický matematický model, který počítá celkové trvání projektu podle trvání*

následných úkolů a jejich vztahů. Z celkového trvání projektu pak počítá časové rezervy jednotlivých úkolů a identifikuje, které úkoly jsou kritické. Je to základní metoda pro časové hodnocení projektových plánů a modelů. Je aplikována ve všech moderních nástrojích pro řízení projektů“ [1]. Základem této techniky je koncepce kritické cesty, tj. pořadí činností, které musí být provedeny včas, aby mohl být celý projekt včas realizován. Kritikou cestou je nazývána proto, že na ní nejsou žádné časové rezervy. Jakékoli prodloužení doby trvání některé z kritických činností má za následek prodloužení celkové doby realizace projektu. Technika analýzy kritické cesty využívá několik pravidel, které jsou nezbytné pro její úspěšné použití. Analýza kritické cesty je účinným nástrojem stanovení odhadu času a určení závislostí a kritických cest v rámci projektů. Jedna z věcí, kterou však nezvládá dobře, jsou zdroje. Všechna práce, kterou jsme až do této doby provedli, předpokládá, že budeme mít všechny zdroje, které potřebujeme. Toto není reálné.

Technika hodnocení a kontroly programů (Program Evaluation and Review Technique – PERT) byla poprvé aplikována v roce 1958. Využívá metodu kritické cesty CPM a statistických pravděpodobností k výpočtu průměrného trvání jednotlivých úkolů a celého programu. *PERT-diagram je síťový uzlově ohodnocený graf, který graficky prezentuje závislosti úkolů. Obvykle se do PERT diagramu zadávala optimistická, nejpravděpodobnější a pesimistická doba trvání úkolů. Pro výpočet celkového trvání akce se využívá metoda kritické cesty a průměrné trvání jednotlivých úkolů. PERT diagram je užíván zejména specialisty ne síťovou analýzu [1]. Řízení se provádí podle očekávaného plánu, na konec projektu se přidává rezerva ve velikosti 3 standardních odchylek. Základním problémem zůstává nezměněné chování pracovníků v projektech, nezměněný způsob práce na projektu, složitost plánovacího procesu a jistá fixace konečného plánu do deterministické podoby.*

Tyto metody síťové analýzy slouží k plánování času, nákladů a zdrojů. V poslední době se prosazuje nová metoda kritického řetězce (Critical Chain) profesora Goldratta, založená na teorii omezení. Kritický řetězec je první skutečně nová metoda projektového řízení od vynálezu kritické cesty. Kritický řetězec zkracuje projektové časy o 25 – 35% a to bez potřeby navyšování zdrojů a se současným zvýšením pravděpodobnosti dokončení projektu v termínu. Kritický řetězec toto dokáže jak v případě jednotlivých projektů, tak především v multiprojektovém řízení. Organizace je po aplikaci kritického řetězce se

stejnými zdroji schopna zvládnout až o polovinu více projektů a zároveň ve větším klidu a s větší jistotou [4].

Definice metody kritického řetězce zní: „Critical Chain is a resourced levelled path reflecting the tasks and resource dependences that determine project duration.“ Opravdu výstižný překlad není dosud znám, ale mohl by znít asi takto: „Kritický řetězec je kritická cesta optimalizovaná z hlediska zdrojů, která bere v úvahu vzájemnou provázanost úkolů a zdrojů, které ovlivňují trvání projektu. Volně můžeme říct, že kritický řetězec je nejdelší řetězec složený z činností, které jsou na sobě závislé podle toho, jak jdou za sebou a z činností, které jsou závislé na stejném zdroji [4].

Prvotním cílem kritického řetězce je sestavit takový plán, který by zajistil co nejrychlejší průběh práce na projektu (bez ohrožení nákladů a kvality práce). Základní orientace je na konečný termín ukončení projektu na rozdíl od klasického přístupu zaměřeného na plnění termínů jednotlivých činností. Této orientaci je podřízeno vše ostatní. Přestože se tato metoda začala úspěšně využívat již na počátku 90. let, názor na ni ještě není zcela vyhraněn a doposud není přijímána všemi teoretiky a praxí projektového řízení [4].

Pro zahajování projektů je často používána metoda logického rámce (Logica Frame Method) a technika řízení podle cílů MBO (Management by Objectives). K navrhování, ale hlavně k prezentaci časového průběhu činností projektu se používají Ganttovy diagramy. Henry L. Gantt (1861 – 1919) byl původně strojním inženýrem. V roce 1901 založil vlastní poradenskou inženýrskou firmu. Ganttův graf byl vynalezen na základě analýzy pracovních postupů v průmyslové výrobě. S vývojem moderních nástrojů pro plánování a řízení projektů byl tento původně pruhový diagram rozšířen, zejména pro různé prezentace síťových grafů a hierarchických datových struktur ve formě tabulek s volitelnými projektovými ukazateli. Ke zjištění potenciálních překážek úspěšnosti projektu se aplikují vybrané postupy pro analýzu rizik z rizikového inženýrství (Risk Engineering) např. RIPRAN (Risk Project Analyse)[4].

Pro zjištění podpory úspěšnosti projektu se aplikuje metoda analýzy kritických faktorů úspěchu CSFA (Critical Success Factor Analysis) a technika Ishikawových diagramů. K vyhodnocování stavu projektů a k sestavení predikace jejich vývoje se používá metoda analýzy dosažení hodnoty (Earned Value Analyse) nebo metoda SSD grafů (Structure-Status-Deviation). Ke snížení nákladů na projekty se používají různé modifikace

hodnotové analýzy (Value Analysis) a nákladového controllingu. Pro úspěšné zvládnutí týmové práce se používají různé formy porad, metody skupinového řešení problémů (brainstorming)[4].

Výčet není a nemůže být úplný, protože projektové týmy používají řadu speciálních metod pro řešení specifických problémů. Kromě základních metod projektového řízení je samozřejmě používána celá řada dalších metod systémové a operační analýzy: metody pro podporu rozhodování, procesní modelování, počítačová simulace projektů. Všechny uvedené metody a techniky jsou většinou součástí základního vzdělání manažera [4].

3.1 Microsoft Project

V současné době není možné řízení rozsáhlejších projektů bez počítačové podpory. Většina metod řízení projektů je podporována počítačovými programy s vysokým stupněm uživatelské přívětivosti, s relativně snadnou obsluhou a s rozsáhlými možnostmi rozličných grafických výstupů pro potřeby pracovníků projektového týmu a dalších účastníků prací na projektu [3].

Počítačové zpracování projektů umožní jednoduše kontrolovat např. aktuální stav nebo termíny projektu. Snadno lze sledovat také vznikající problémy, optimalizovat vytíženost a přiřazení zdrojů, identifikovat kritickou cestu projektu apod.

V aplikacích Microsoft Project lze snadno:

- naplánovat potřebné úkoly,
- přiřadit úkolům zdroje,
- importovat úkoly a projektové informace z ostatních aplikací sady Microsoft Office,
- vyhodnocovat průběh projektu v libovolné fázi [20]

Velmi rozšířené jsou takové produkty jako MS Project firmy Microsoft, PROJECT PLANNER od firmy Primavera, TIME LINE od firmy Symantec, Super Project firmy Computer Associates, Power Project od firmy Asta Development a další [3].

4 PROJEKTOVĚ ORIENTOVANÁ SPOLEČNOST

V současné době narůstá význam řízení projektů. Současný vývoj podniků, organizací a institucí je charakterizován stálým zkracováním životních cyklů produktů a změnami v produkčních procesech. Dalšími faktory přispívajícími k růstu významu řízení projektů je globální konkurence, exploze znalostí, rostoucí zaměření na zákazníka atd. stále větší počet společností využívá ve svých aktivitách projekty a stává se projektově orientovanými společnostmi. Projekty nejsou jen nástroji pro řešení složitých problémů, ale jsou i novou strategickou možností pro návrh organizačního uspořádání společnosti či instituce [3].

Projektově orientovaná je společnost, která:

- považuje projektové řízení za organizační strategii,
- používá dočasné organizace pro realizaci složitých procesů,
- řídí portfolio projektů různých typů,
- má specifické stálé organizace pro integrační funkce,
- aplikuje „nové manažerské paradigma“,
- má explicitní kulturu projektového řízení,
- považuje sebe sama za projektově orientovanou [3].

Projektově orientovaná společnost je charakterizována svojí strategií, organizační strukturou, kulturou.

Převládající strategií v projektově orientované společnosti je projektové řízení. Struktura společnosti je založena na kombinaci dočasných a stálých organizací. Kultura společnosti vychází z „nového manažerského paradigmatu“ a řízení projektů.

Projektově orientovaná společnost považuje projekty nejen za nástroje pro realizaci složitých procesů, ale také jako strategickou variantu organizačního uspořádání společnosti. Používáním projektového řízení sleduje následující organizační cíle:

- organizační diferencování a decentralizace manažerské odpovědnosti,
- zajištění kvality pomocí projektové týmové práce a holistické definice projektů,
- orientace kvality pomocí projektové týmové práce a holistické definice projektů,
- učení se organizace prostřednictvím projektů [3].

Projektově orientovaná společnost nevystačí se schopností účinně řídit jednotlivé projekty. Vedle toho musí být také schopna:

- přiřazovat projekty a programy,
- řešit konzultace a audit projektů a programů,
- řídit portfolio projektů,
- řídit programy,
- aplikovat síťové propojení projektů [3].

4.1 Strategie projektově orientované společnosti

Strategie je plán, který integruje hlavní cíle firmy, postupy a posloupnosti aktivit do propojeného celku. Strategie pomáhá uspořádat a alokovat zdroje firmy do jednoznačného a životaschopného stavu, založeného na jeho vnitřních schopnostech a nedostatcích a očekávaných změnách prostředí. Převládající strategií v projektově orientované společnosti je projektové řízení [3].

Projektové řízení je styl řízení, který by se měl v současných dynamických podmínkách prosazovat ve stále větší míře.

Projektově orientované společnosti mají specifické strategie, struktury a kultury pro řízení jednotlivých projektů, jakož i sítě současně realizovaných projektů, pojímaných jako nástroje k řešení nejen složitých problémů, ale také strategického organizačního rozvoje společností. Při zahajování, realizaci a dokončování projektů se projektově orientované organizace snaží dosáhnout dynamické rovnováhy, která je podmínkou pro soustavný rozvoj organizace [6].

Při projektovém řízení jakožto manažerské strategii řízení jsou sledovány následující cíle:

- organizační flexibilita (projekty jako dočasné organizace),
- delegování a decentralizace manažerské odpovědnosti (štíhlé organizace),
- organizační integrace (kooperace mezi různými útvary),

- zajištění kvality (holistické definování projektů),
- orientace na cíle v procesu řešení problémů (projekty jako cílově určené úlohy),
- akceptování projektových výstupů (vzhledem k tvorbě projektového týmu a marketingu),
- soustavné učení a rozvoj organizace prostřednictvím projektů [3].

4.2 Personální, marketingové a kulturní aspekty

Projektové řízení umožňuje také dosahování osobních cílů. Různé přístupy k vedení lidí, jako je řízení podle cílů, řízení delegováním a řízení motivací, mohou být integrovány pomocí projektů. Mezi funkcemi projektu se nachází i motivace a osobní rozvoj. Členství v projektovém týmu je atraktivní, protože projekty umožňují práci na nových úkolech, podporují týmovou práci, umožňují autonomii, vyžadují kreativitu, podporují zpětnou vazbu a nabízejí nové příležitosti po skončení projektu. Projekty podporují individuální učení vzhledem ke složitosti vykonávaných úloh a jasně definovaným cílům projektů [3].

Vědomá aplikace projektového řízení jako strategie řízení vyžaduje určité úpravy ve struktuře a kultuře organizace, a to zejména:

- úpravy v organizační a komunikační struktuře,
- rozvoj vnímání nové role základní organizace a projektových pracovníků,
- rozvoj nových metod plánování práce (flexibilní, vícenásobné přiřazení úkolů)
- zajištění nové kvalifikace pracovníků,
- poskytnutí integračních měr (vize a strategie organizace, kultura projektového řízení),
- akceptování autonomie, složitosti a dynamiky projektů.

U projektového řízení dochází k integraci ve dvojím směru. V jednom směru dochází k vertikální integraci strategické úrovně, úrovně portfolia projektů a úrovně řízení jednotlivých projektů. Ve druhém směru se integruje řízení předprojektových, projektových a poprojektových fází projektů [3].

4.3 Organizace projektově orientované společnosti

Projektově orientovaná společnost má štíhlou a flexibilní organizaci s projekty jako základními strukturními prvky. Tradičně je organizační struktura navrhována tak, aby co nejučinněji vykonávala rutinní úkoly. Organizace má poskytnout zaměstnancům společnosti orientaci v rozdělení odpovědností a má zajistit stabilitu a kontinuitu vztahů [3].

4.4 Vliv úrovně projektové orientace

Ve společnostech s nízkou projektovou orientací jsou projekty realizovány navíc k tradiční hierarchické organizaci. Prováděním projektů se takové společnosti stávají ploššími a flexibilnějšími, protože se rozšiřuje spektrum příkazů a počet hierarchických úrovní klesá. Z důvodů častějšího ustavování a opětného rozpouštění dočasných projektových organizací vzrůstá flexibilita společnosti.

Ve štíhlých organizacích je jednorozměrný vztah nadřízený-podřízený nahrazen širším rozpětím možností komunikace. To vyžaduje novou kvalitu komunikace. Na jedné straně může být méně času věnováno operačním nařízením a ve větší míře se používá vedení zaměřené na vizi a strategii. Na druhé straně mohou být využity nové komunikační prostředky. Společnosti s vysokou úrovní projektové orientace vytvářejí síťové organizační struktury [6].

Úroveň projektové orientace firemní organizace nemůže být změřena přesně, ale může být brána jako pozice v rámci kontinua mezi hierarchickou organizací a flexibilní síťovou organizací. Relace mezi rutinou a projektovou prací určuje pozici firmy v rámci tohoto kontinua. Neexistuje obecná optimální pozice mezi hierarchickou a síťovou organizací. Každá pozice má svoji funkčnost. Je ale pozorován trend směrem k plošším a flexibilnějším strukturám.

Na projekty realizované společnostmi současně je možno pohlížet jako na síť projektů. Síť projektů představují specifické organizační struktury projektově orientovaných společností. Při považování sítí projektů za objekty řízení jsou struktury projektově orientované společnosti doplněny novými integračními strukturami [3].

Základní manažerskou kvalifikací v projektově orientovaných společnostech je schopnost řídit projekty. Pro úspěšnou realizaci projektů musí pracovníci splňovat specifické požadavky. Pro plnění rolí v základní organizaci a rolí v projektu, jako je vlastník projektu, projektový manažer nebo člen projektového týmu, jsou požadovány manažerské a rovněž funkční dovednosti [6].

4.5 Kultura projektově orientované společnosti

Kultura společnosti vychází z „nového manažerského paradigmatu“ a řízení projektů. Kultura projektově orientované společnosti musí být v souladu s jejími strategiemi a strukturami. Kultura organizace může být definována jako množina hodnot, norem a vzorů společně vytvořených a akceptovaných členy organizace. K integraci projektů ve společnosti je ve stále se měnících strukturách projektově orientované organizace nutná explicitní kulturní orientace. Při sdělování vize, mise, strategií a pravidel společnosti poskytuje management společnosti orientaci při rozhodování a stanovuje limity pro samoorganizaci v projektech [3].

Pro „nové manažerské paradigma“ jsou charakteristické tyto přístupy:

- považování organizační struktury za konkurenční výhodu,
- týmová práce v plochých organizacích,
- spojitě a nespojitě organizační změny,
- posílení pravomocí zaměstnanců,
- orientace na procesy.

Důležitou součástí kultury společnosti je kultura projektového řízení, tj. různé formy komunikace, rolí, technik, dokumentačních standardů a způsobů vedení, které se specificky aplikují v projektech. Chápání sebe sama jako projektově orientované společnosti může být sděleno interně a externě ve vyjádření mise společnosti [3].

V minulosti projektově orientované společnosti úspěšně uskutečňovaly velké externí projekty. Pro úspěšnou realizaci různých projektů jsou požadovány rozdílné přístupy řízení projektů. Projekty s externím vlastníkem projektu jsou obvykle

formalizovány ve větší míře než interní projekty. Externí projekty mají také často vyšší prioritu než interní projekty, takže je zde i rozdílný přístup ke zdrojům společnosti. Čím rozsáhlejší je projekt, tím větší pozornost mu společnost věnuje. Vyšší riziko u velkých projektů vyžaduje dokonalejší kontrolní mechanismy a úplnější dokumentaci.

Velmi složité projekty mohou vyžadovat velmi flexibilní, a tudíž složité organizační struktury, ale současně jednodušší techniky rozvrhování, které poskytují holistickou informaci a lze je snadno adaptovat. Velmi složité úlohy vyžadují týmovou práci, která poskytuje různost a kreativitu potřebnou k řešení složitých problémů. Týmová práce je také specificky požadována pro jedinečné projekty. Jedinečné projekty mohou být více atraktivní pro členy týmu než projekty opakované.

V různých fázích projektu mohou být k jeho řízení používány různé přístupy. Fáze projektu mohou být rozlišovány podle obsahu nebo podle probíhajících procesů, jako je zahájení, realizace, ukončení. Různé fáze vyžadují různé role a různé plánovací metody. Strategickou funkcí projektového řízení je rozhodování o vhodném přístupu řízení, který musí být funkční pro specifickou fázi řízení projektu [3].

Kulturu projektového řízení je třeba soustavně rozvíjet. Nakolik kultura projektového řízení ve společnosti existuje, lze vysledovat podle přítomnosti jejích prvků ve společnosti. Těmito prvky jsou:

- projektové řízení; v této oblasti jsou reprezentanty příslušných znalostí vrcholoví manažeři a vedoucí oddělení, projektoví manažeři a členové týmu a interní konzultanti projektového řízení,
- projektová organizace, jak je v podobě specifických hodnot, norem a pravidel projektového řízení zachycena ve směrnících, seznamech a příručkách,
- vlastní kultura projektového řízení, jejíž prvky jsou předmětem stálého rozvoje.

K postupům používaným při rozvíjení kultury projektového řízení ve společnosti patří:

- sledování výkonnosti tréninku projektového řízení,
- sledování výkonnosti pilotních projektů (trénink na projektech),
- zapojení interních a externích konzultantů pro pořádání seminářů a podporu projektového řízení,

- implementace softwaru pro projektové řízení
- standardizace metodiky projektového řízení v uživatelských příručkách [3].

Standardizace lze dosáhnout vývojem standardních hierarchických struktur práce, definováním standardních milníků a stanovením standardních struktur příruček. Míra uplatnění standardizace závisí na poměru mezi počtem opakujících se a jedinečných projektů ve společnosti. Čím je větší počet opakujících se projektů, tím je větší snaha po standardizaci. Při přílišné standardizaci existuje ale také riziko ztráty výhod projektové práce tím, že se oslabí autonomie a kreativita pracovníků při práci na projektech [3].

5 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ V SEKTORU VEŘEJNÉ SPRÁVY

5.1 Veřejná správa

Veřejná správa je chápána jako soubor procesů, které řídí, regulují a vykonávají specifické instituce za účelem správy věcí veřejných, tedy veřejných záležitostí. Za veřejnou záležitost je považováno vše, co se dotýká každého člověka jako člena společnosti, a to jak v jeho roli občana, tak i v roli člena rodiny, pracovníka, vlastníka či spotřebitele. Protože se jedná o záležitosti, které se dotýkají každého člověka v důsledku toho, že žije ve společnosti, ujímají se jejich řízení, regulace či výkonu subjekty veřejné správy, které tak činí celou soustavu forem, nástrojů a metod. V naší společnosti jsou voleny a kontrolovány občany. Celý systém fungování veřejné správy pak vychází z principu, že svoboda jednoho občana končí tam, kde začíná ohrožovat svobodu jiného občana. [14].

Za veřejný sektor je považována ta část národního hospodářství, která je financována z veřejných financí, a proto o ní rozhoduje veřejná správa cestou veřejné volby a podléhá v plném rozsahu veřejné kontrole. Veřejný sektor je tedy řízen veřejnou správou nebo jinými, soukromými subjekty [7].

V evropském kontextu je kladen důraz na rychlý a korektní postup při vyřizování správních záležitostí, na právní jistotu subjektů vstupujících do ekonomických vztahů a na obranu před únikem informací svěřených orgánům veřejné správy v souvislosti s výkonem jejich funkce.

Řízení ve veřejné správě se věnuje stále větší pozornost a je považováno za rozhodující faktor efektivnosti veřejné správy a zprostředkovaně i veřejného sektoru. Aniž by docházelo k podceňování významu právní regulace jednotlivých procesů, uplatňují se ve stále větším rozsahu poznatky z teorie i praxe řízení, které se osvědčily v řízení ekonomických systémů [7].

5.2 Projektové řízení ve veřejné správě

V roce 2000 se v územním uspořádání státu objevily nové útvary – kraje a v souvislosti s probíhající reformou veřejné správy vzrostl i význam úlohy obcí v sociálně

ekonomickém rozvoji jednotlivých lokalit. Jak obce, tak i kraje nesou plnou odpovědnost za řešení místních, nebo regionálních problémů.

Pro řešení rozvojových problémů se v řadě míst připravují strategické programové dokumenty – strategické plány nebo programy sociálně ekonomického rozvoje měst případně na úrovni krajů programy rozvoje územních obvodů kraje a v souvislosti s využíváním fondů Evropské unie tzv. Regionální operační programy. Všechny tyto dokumenty vyúsťují v návrh opatření, kterými se má dosáhnout splnění strategických cílů rozvoje. Jednotlivá opatření se pak v praxi realizují prostřednictvím projektů, předkládaných jak soukromým, tak i veřejným sektorem [8].

Dnem 1. května 2004 se Česká Republika stala členem Evropské Unie. Tato historická změna s sebou přinesla celou řadu zcela nových možností a úkolů. Mezi nejvýznamnější z nich bezesporu patří rozšíření možností čerpat prostředky na rozvoj v rámci regionů také ze statutárních fondů a dalších zdrojů Evropské Unie [18].

Řízení projektů ve všech možných oblastech má své zákonitosti postupy, které jsou společné, ať se jedná o projekt v oblasti technické, výrobní nebo právě v oblasti veřejného sektoru. Je potřeba, aby všichni, kdo s projekty pracují, měli alespoň základní znalosti této problematiky.

Existuje jeden velmi rozšířený sen o fungování veřejné správy v České republice. Stručně by se dal charakterizovat těmito slovy: vstřícná ke klientům – rychlá – levná – tvořená spokojenými zaměstnanci – flexibilní. Nejsou však jen ideály, ale také mýty o práci veřejné správy v naší zemi. Zde je alespoň několik příkladů:

- Všechny úřady fungují stejně, mají přeci jednotnou legislativu.
- Nelze zlepšovat práci jednotlivých úřadů, je nutné změnit celý systém.
- Jeden úřad nic nezmůže.
- Obecní úřad je homogenní celek, bez rozdílů ve způsobech práce mezi samosprávou a státní správou.
- Politici nerozumí fungování obecních úřadů a pracovníci ve veřejné správě jsou konzervativní, schovávají se za zákony a nechce se jim příliš pracovat.
- Politici i pracovníci úřadů chtějí dosáhnout téhož.

Jak zrealizovat sny a oslabit působení mýtů? Především je třeba přijmout fakt, že půjde o dlouhý, náročný etapový proces. Zlepšení chodu veřejné správy není úkolem pro jednotlivce na několik týdnů či měsíců, jehož řešení přijde formou nařízení z centra. Každý úřad, vědom si svých potřeb, odlišností a možností, musí sám pracovat na svém zdokonalení [13].

Jestliže se v oblasti zlepšování práce úřadu nalezne souhra, procesy zlepšování se zpravidla dají rychle do pohybu. Samotná dobrá vůle, byť i za podmínek vzájemné podpory, nestačí. Prvním reálným krokem je zkonkretizování budoucích představ úřadu do podoby mise a dílčích vizí. Tato reálně popsaná budoucnost úřadu se může opřít o základní doporučení tzv. new public managementu, která znějí takto:

- Orientace na produkty a na klienty při procesech (činnostech) ve veřejné správě
- Vytvoření funkčního vztahu mezi zadavatelem (zástupci samosprávného celku) a vykonavatelem (zaměstnanci úřadu)
- Motivační systém zaměstnanců úřadu blízký ziskovému sektoru
- Controlling poskytovaných služeb
- Smluvní vztahy (pracovní zakázky – globální rozpočty) [13].

Projektové řízení:

Proces přibližování k výše popsaným principům new public managementu je i cestou sbližování s vyzkoušenými postupy v komerční sféře. Tam už se před několika desetiletími velmi rozšířil a nutno doplnit, že s úspěchem, systém projektového řízení. Tato metoda výrazně zrychluje zavádění zlepšení procesů organizace. Pomocí této metodiky lze řídit jednotlivé kroky procesu změny od diagnostikování potřeb, přes jejich plánování, realizaci až po vyhodnocení. Zpřesňuje zodpovědnost za jednotlivé změny, využívá především znalostí, zkušeností a názorů svých zaměstnanců [13].

Projektové řízení v mnohém mění způsob spolupráce na úřadě. Narušuje klasickou organizační hierarchii. Vytváří pracovní skupiny tvořené z pracovníků úřadů, které jsou založeny především na odbornosti členů týmu a týmové spolupráci. Tento způsob práce nutí vnímat druhého při práci v týmu jako kolegu, s jehož názory nemusím souhlasit, jemuž

mohu poradit atd., ačkoliv se jedná o pana tajemníka, jenž je o dva stupně řízení „nade mnou“.

V tomto je ještě před úřady dlouhá cesta. Posílit komunikaci, odbourat místy fungující představu, že nadřízený musí mít vždycky pravdu a musí vždy něco vymyslet, že podřízený namůže znát potřebné souvislosti..., je úkolem na léta. Se změnami a nástupem projektů je třeba začít hned. Principy projektového řízení jsou ověřené, fungují a nic nebrání jejich většímu zapojení do práce ve veřejné správě [13].

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 CHARAKTERISTIKA ZLÍNSKÉHO KRAJE

6.1 Zeměpisné určení

K 1.1. 2000 byla Česká Republika nově uspořádána do 14 krajů. Zlínský kraj se nachází ve východní části české Republiky. Na jihozápadě sousedí s Jihomoravským krajem, na severozápadě s Olomouckým krajem a na severovýchodě s krajem Moravskoslezským. Východní hranici kraje tvoří státní hranice se Slovenskou republikou (kraj Trenčinský, v menší míře i kraj Žilinský)[22]. Na obrázku č. 6 je zřejmé umístění Zlínského kraje v rámci České republiky.



Obr. 6. Mapa ČR s rozložením jednotlivých krajů [2]

Zlínský kraj je tvořen čtyřmi okresy: Kroměříž, Uherské Hradiště, Vsetín a Zlín. Počet obcí je 304, z toho 29 se statutem města. Rozloha Zlínského kraje je 3964 km², což představuje cca 5% celkové plochy České republiky. Žije zde 599 430 obyvatel a hustota zalidnění je mírně nadprůměrná 151 obyvatel na km².

V polovině 90. let se při privatizaci a restrukturalizaci průmyslu začaly objevovat potíže. Tyto byly zapříčiněny převážně vnějšími vlivy, jako je způsob privatizace velkých podniků v ČR, špatná dopravní dostupnost a obslužnost kraje, rozdělení republiky, rozpad většiny konsolidovaných výzkumných kapacit v kraji apod. vznikající sektor malého a středního podnikání za výše popsanych podmínek bránících jeho dynamickému rozvoji nemohl být schopen nahradit velké průmyslové podniky se širokým zázemím.

Ani uplatnění významného vnitřního potenciálu kraje v podobě zručné a adaptabilní pracovní síly s aktivními postoji k ekonomickým činnostem nemohlo tyto vnější vlivy překonat. Důsledkem je podprůměrná tvorba hrubého domácího produktu ve srovnání s ostatními kraji v ČR. [22]

6.2.1 Struktura ekonomických aktivit

V ekonomice kraje má dominantní postavení průmysl, který zde má vyšší zastoupení než v celostátním měřítku. Ve většině případů nejsou průmyslové podniky zaměřeny na prosté využívání přírodních surovin, vzniká tak tvorba vyšší přidané hodnoty než v jiných krajích. Taková činnost vyžaduje trvalé zvyšování míry inovace, vývoje a modernizace v průmyslových podnicích. Zde existují v rámci kraje určité nedostatky – charakteristickou stránkou průmyslových podniků v kraji je nízká úroveň modernizace výroby ve srovnání s ČR, málo špičkových a progresivních technologií [22].

Průmysl má dominantní postavení v ekonomice Zlínského kraje a vyšší zastoupení než je celostátní průměr. Významné postavení má průmysl gumárenský, strojírenství a to především průmysl zbrojní a letecký, obuvnictví, elektrotechnický průmysl a potravinářský průmysl. Neméně důležitá místa zaujímají průmysl chemický, kožedělný a dřevozpracující[2].

Dosavadní průmyslový potenciál kraje je založen na existenci dříve významných strojírenských podniků. Tyto podniky však nemají potřebnou výkonnost, ve srovnání s konkurencí výrazně zaostávají, případně mizí z trhu, což se projevuje v nízké úrovni vytváření kooperační poptávky uvnitř kraje s dopadem do oblasti malého a středního podnikání. Zcela jiná situace je potom u několika těchto podniků v kraji, kde působí zahraniční investor.

6.2.2 Vědeckovýzkumná základna

Vzhledem ke struktuře ekonomických aktivit v kraji je zřejmé, že další perspektiva podnikání a rozvoje úzce souvisí s inovací techniky, technologie, produktů a procesů a s hospodářským využitím výsledků vědy a výzkumu.

Průmysl v kraji se potýká se dvěma základními problémy v oblasti aplikace a využívání výsledků vědy a výzkumu.

První se týká skutečnosti, že od r.1989 byly postupně v souvislosti s restrukturalizací a privatizací stávajících velkých podniků podstatně redukovány a rušeny výzkumné a vývojové kapacity. Obdobně byla likvidována a omezována činnost dřívějších resortních nebo oborových výzkumných, vývojových a projektových pracovišť.

Druhý souvisí se skutečností, že v podnicích obecně chybí finanční prostředky, což brání nejen základnímu rozvoji, ale především dlouhodobým strategickým investicím do podpory a aplikace vědy a výzkumu.

Oblasti malého a středního podnikání nejsou schopny vytvářet vlastní výzkumná centra, přičemž stále chybí vytvoření jejich vazby na vysoké školství a vědecko-výzkumnou základnu v kraji, případně mimo území kraje.

Přirozeným důsledkem je zaostávání technologie, omezená možnost konkurence, omezený záběr průmyslové produkce, malá stabilizace pracovních míst a omezené možnosti přílivu zahraničních investic. Všechny tyto faktory se odrážejí na omezené schopnosti kraje vytvářet alespoň průměrný HDP v rámci České republiky [22].

6.2.3 Export

Exportní výkonnost kraje je ve srovnání s ostatními kraji v ČR nízká. Jednou z významných příčin je právě poloha kraje na východní hranici České republiky a jeho špatná dopravní přístupnost. Nedostatečně využitou oblastí je export na Slovensko a dále příhraniční spolupráce se Slovenskem. Neexistuje zde jednotný a promyšlený marketing kraje, ani reálná opatření na zvýšení exportu. Byla zanedbána příprava průmyslových zón, neproběhla revitalizace existujících průmyslových objektů. Chybí technologická inovační centra a jejich podpora [22].

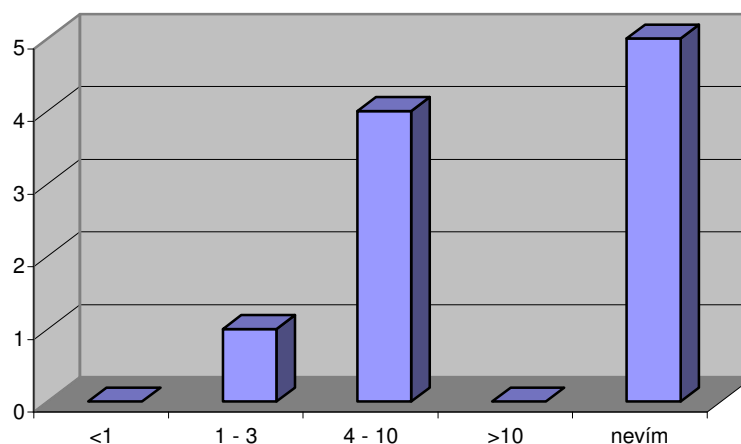
7 ANALÝZA PROJEKTOVÉ ORIENTACE ZLÍNSKÉHO KRAJE V SEKTORU VEŘEJNÉ SPRÁVY

Ještě před pěti lety bylo mezi vedoucími pracovníky veřejné správy nesnadné nalézt někoho, kdo by měl osobní zkušenost s prací v projektovém týmu. Tito pracovníci si často mysleli, že projektové řízení je v jejich pracovní realitě nepoužitelné. Dnes s nástupem žádostí o peníze ze strukturálních fondů Evropské Unie, realizací interních auditů úřadů, projektů benchmarkingu, projektů balanced scorecardu a jiných interních projektů se situace mění ve prospěch spolupráce v projektových týmech. Již nejsou výjimkou pracovníci úřadů, kteří aktuálně jsou členy i několika specializovaných projektových týmů nebo mají s touto prací nedávnou zkušenost.

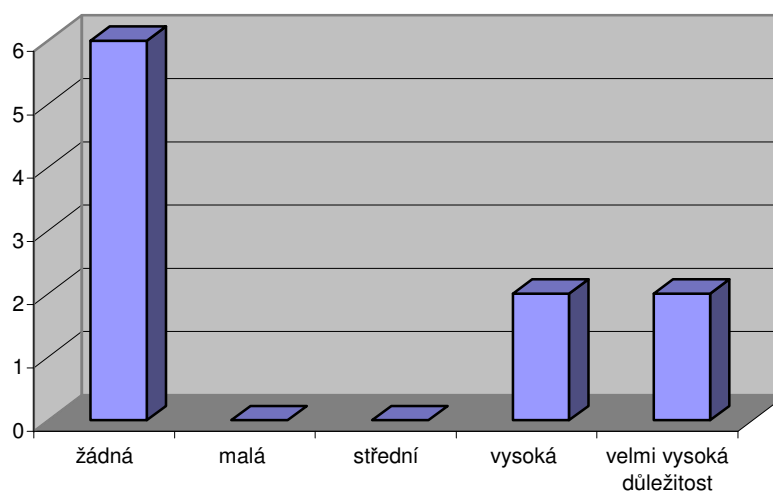
Přes čtyři desítky projektů ze tří oblastí vybrala na svém zasedání na konci ledna 2005 Regionální rada NUTS II Střední Morava, která zahrnuje Zlínský a Olomoucký kraj. Projekty, které budou moci čerpat peníze z prostředků Evropské unie, podpoří rozvoj informačních a komunikačních technologií, infrastrukturu pro rozvoj lidských zdrojů a rozvoj regionální dopravní infrastruktury. Projekty jsou v celkové hodnotě přes 300 milionů korun.

Projekty se týkají například zavedení internetu do obcí, sociálních a vzdělávacích aktivit i oprav některých silničních tahů [18].

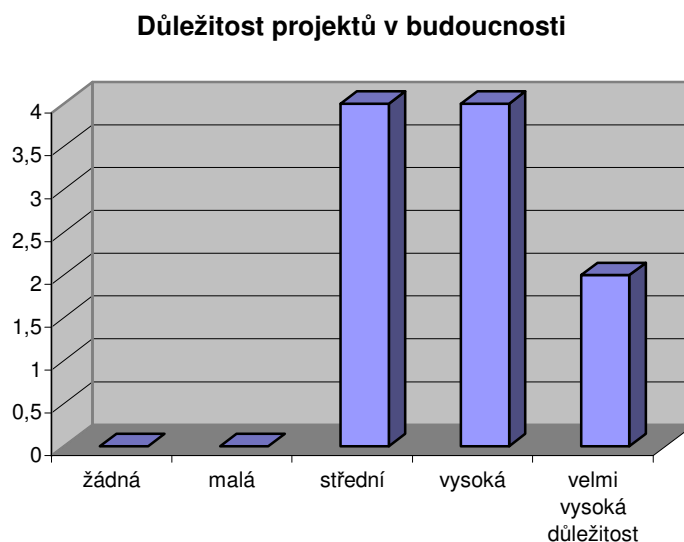
Pro zjištění projektové orientace Zlínského kraje v sektoru veřejné správy jsem využila dotazníku, který obsahuje 42 otázek. Pro přehlednost jsem využívala otázek a navržených odpovědí. Při posílání dotazníku jsem oslovovala tajemníka úřadu, který dotazník předal kompetentní osobě a ta jej vyplnila. Průměrná doba vyplnění dotazníku jednotlivými úřady byla 3 týdny. Dotazník jsem vyhodnocovala ve formě grafů. Bylo osloveno 24 úřadů (Babice, Bojkovice, Broumov Bylnice, Bystřice pod Hostýnem, Fryšták, Holešov, Hulín, Chropyně, Karolínka, Kroměříž, Kunovice, Napajedla, Otrokovice, Rožnov pod Radhoštěm, Staré Město, Uherské Hradiště, Uherský Brod, Uherský Ostroh, Valašské Meziříčí, Valašské Klobouky, Vizovice, Vsetín, Zlín). Z toho se mi podařilo získat 10 vyplněných dotazníků (Zlín, Kroměříž, Holešov, Hulín, Luhačovice, Otrokovice, Napajedla, Vsetín, Chropyně a Fryšták).

Začátky projektového řízení v sektoru veřejné správy*Graf 1. Začátky projektového řízení v sektoru veřejné správy [vlastní]*

S principy projektového řízení se jednotlivé instituce poprvé seznámily většinou před 4 až 10 lety, avšak převážná část dotázaných zaměstnanců na tuto otázku nedokázala odpovědět. Vysvětlovali to tím, že projektové řízení je tu vlastně odjakživa.

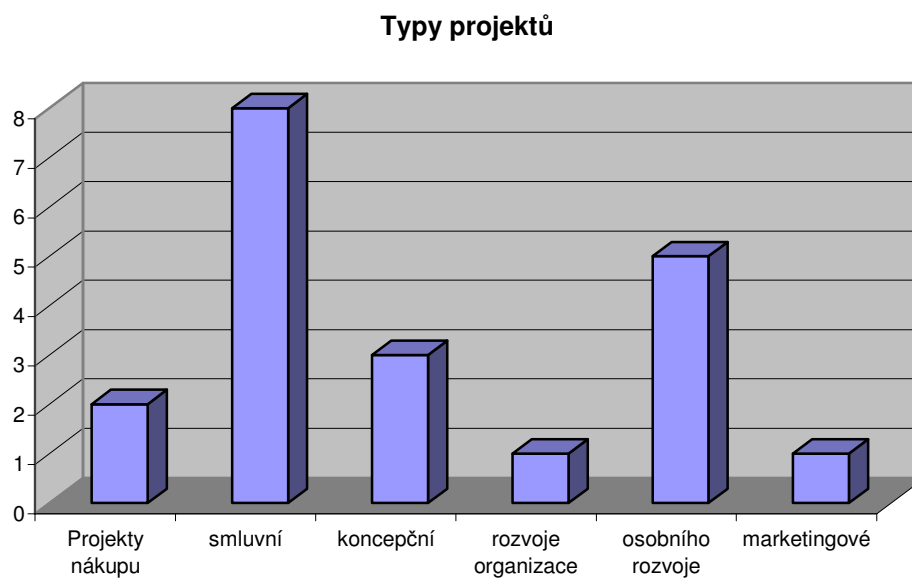
Důležitost projektů*Graf 2. Důležitost projektů [vlastní]*

V současné době nejsou projekty pro většinu zkoumaných úřadů důležité, je tomu tak hlavně v menších městech a obcích, kde se projektové řízení teprve zavádí. Oproti tomu například pro Zlínský krajský úřad a pro Magistrát města Zlína jsou projekty naopak velmi důležité. Tyto úřady si plně uvědomují nutnost projektového řízení, protože projektové řízení je a bude potřeba téměř ve všech oblastech úřadu. A to hlavně v oblasti investiční výstavby, komunitního plánování sociálních služeb a také je projektové řízení hojně využíváno pro čerpání peněžních prostředků ze strukturálních fondů Evropské unie.



Graf 3. Důležitost projektů v budoucnosti [vlastní]

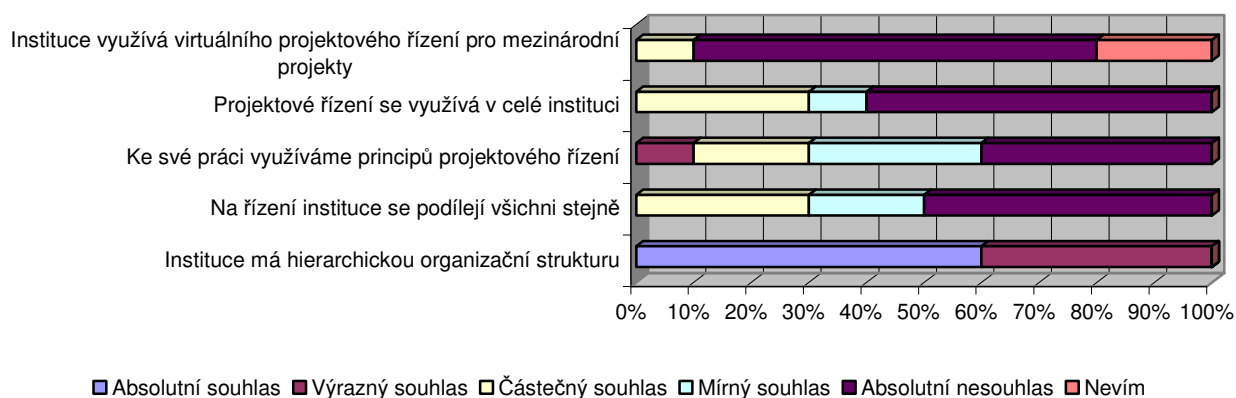
I když v této době podle některých úřadů projekty nejsou zas až tak důležité, na otázku, jak důležité budou projekty v sektoru veřejné správy v budoucnosti, většina odpověděla, že projekty budou mít střední až vysokou důležitost, ve větších městech dokonce velmi vysokou důležitost.



Graf 4. Typy projektů [vlastní]

Z grafu č. 4 je možné vyčíst, že u jednotlivých institucí nejčastěji existují smluvní projekty a projekty osobního rozvoje, dále jsou využívány i projekty koncepční a projekty nákupu.

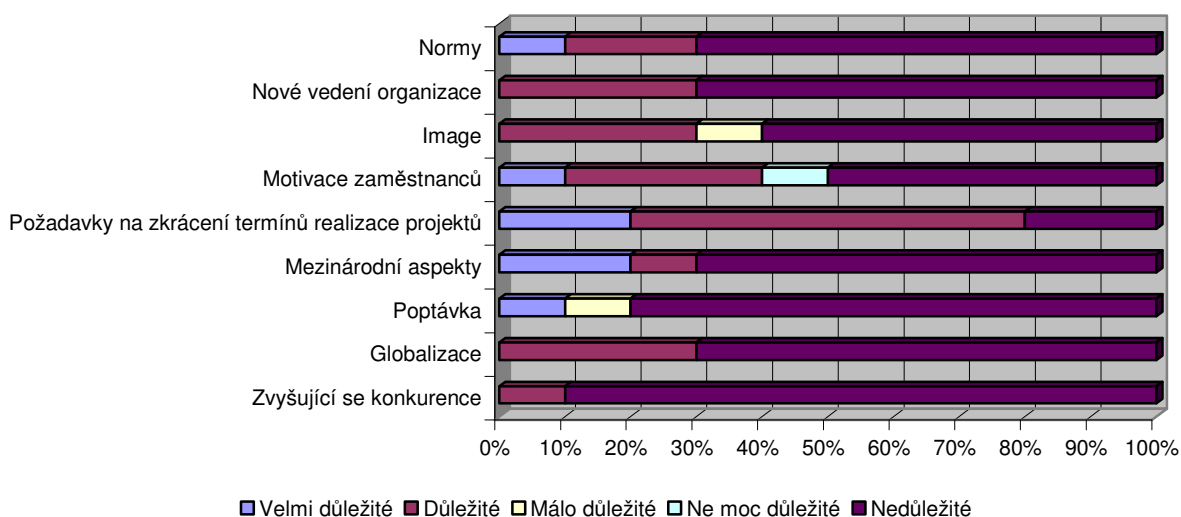
Projektové řízení v instituci



Graf 5. Projektové řízení v instituci[vlastní]

Zkoumané instituce mají hierarchickou organizační strukturu, na řízení instituce se nepodílejí všichni stejně. Ke své práci používá principů projektového řízení asi 60% procent dotázaných. Většina institucí nepoužívá virtuálního projektového řízení pro mezinárodní projekty.

Hlavní důvody implementace projektového řízení

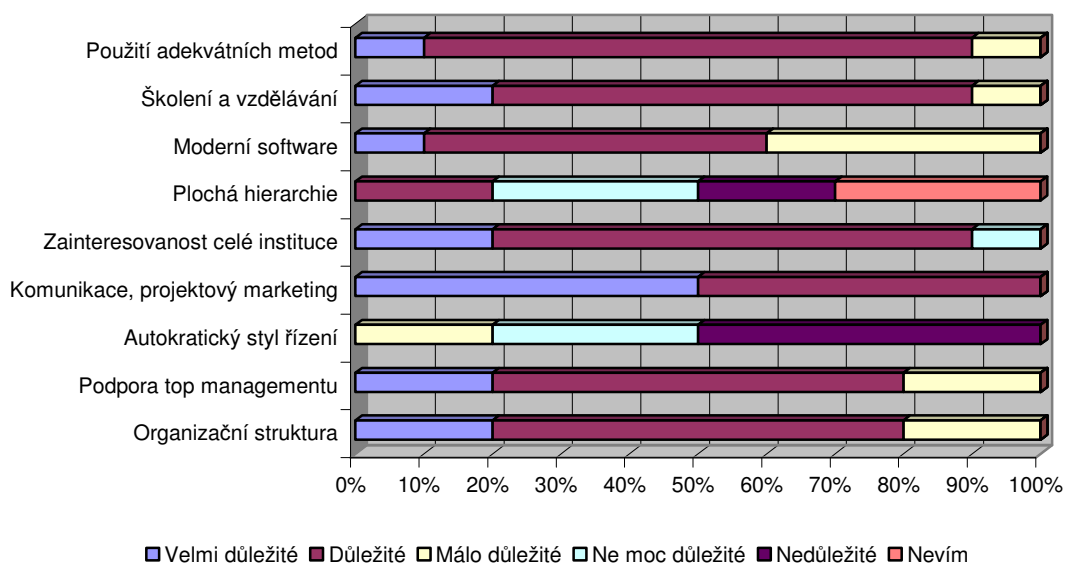


Graf 6. Hlavní důvody implementace projektového řízení [vlastní]

Hlavním důvodem implementace projektového řízení byly hlavně požadavky na zkrácení termínů realizace projektů a motivace zaměstnanců.

Podle názorů jednotlivých respondentů pro implementaci projektového řízení do instituce jsou důležité následující faktory: Vzdělávání a školení, detailní informace poskytované ve správný čas a podpora nadřízených.

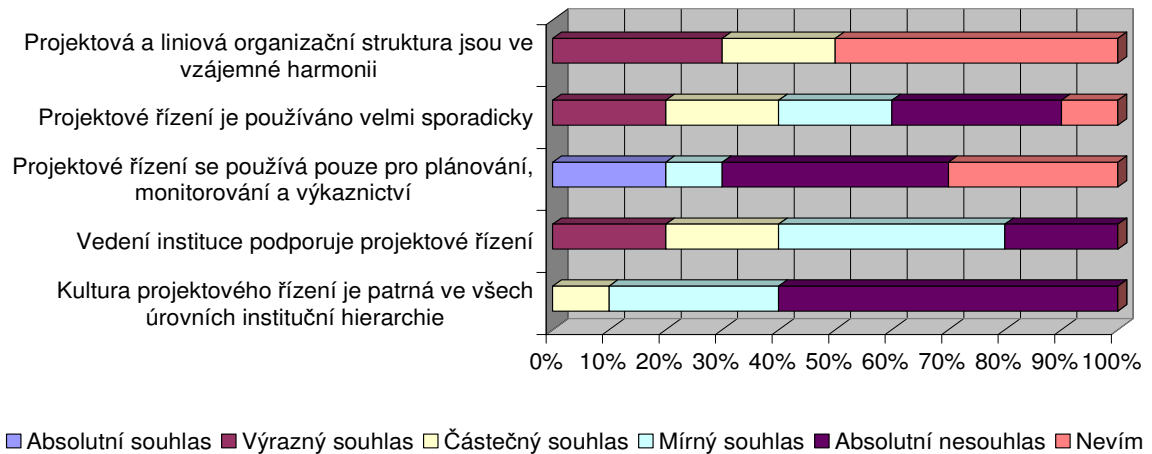
Důležitost faktorů implementace projektového řízení



Graf 7. Důležitost faktorů implementace projektového řízení [vlastní]

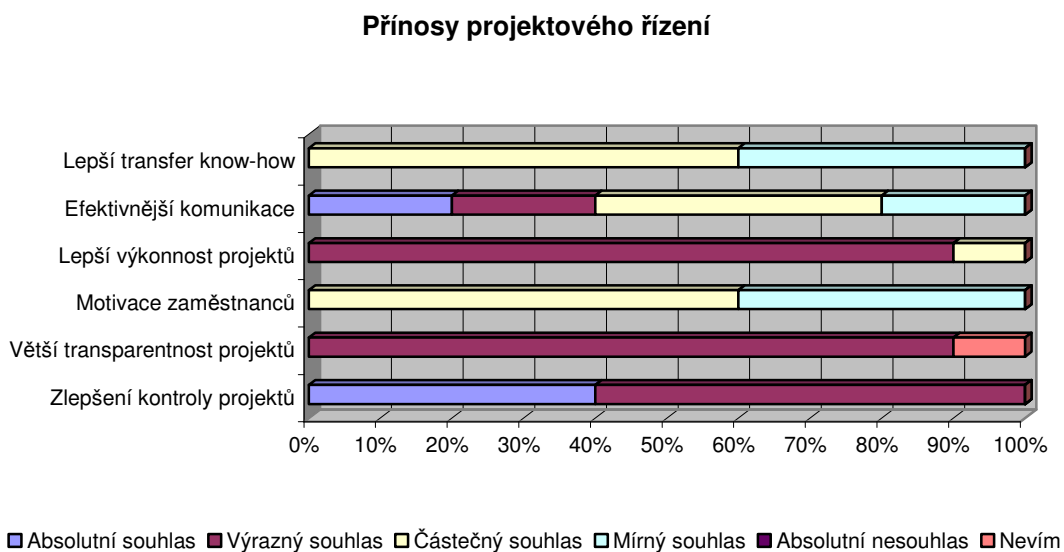
Podle jednotlivých institucí nejdůležitějším faktorem, aby bylo projektové řízení úspěšně implementováno a používáno, je komunikace a projektový marketing, dále použití adekvátních metod, školení a vzdělávání a podpora top managementu.

Využití projektového řízení



Graf 8. Využití projektového řízení [vlastní]

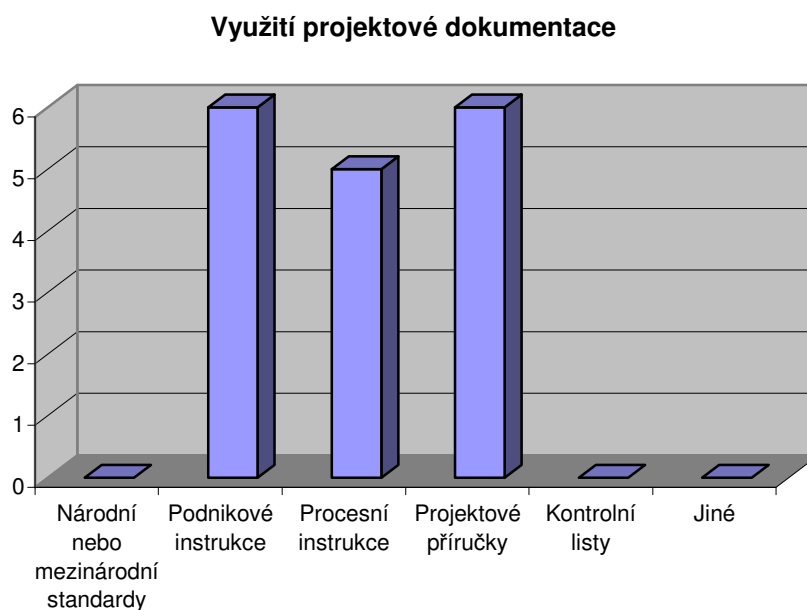
V grafu č. 8 můžeme vidět, že v některých institucích vedení podporuje projektové řízení a to hlavně na úřadech ve větších městech – například ve Zlíně nebo v Otrokovicích. Kultura projektového řízení není patrná ve všech úrovních instituční hierarchie.



Graf 9. Přínosy projektového řízení [vlastní]

V institucích, kde je projektové řízení využíváno, jsou jeho přínosy hlavně ve zlepšení kontroly projektů, jejich větší transparentnosti a lepší výkonnosti.

Činnost projektového řízení je ve všech zkoumaných institucích decentralizovaná, to znamená, že organizační uspořádání rozděluje řízení instituce do více organizačních jednotek. Smyslem decentralizace je delegovat pravomoc a odpovědnost co nejbližší místa realizace rozhodnutí, a tím zvýšit účinnost řízení.



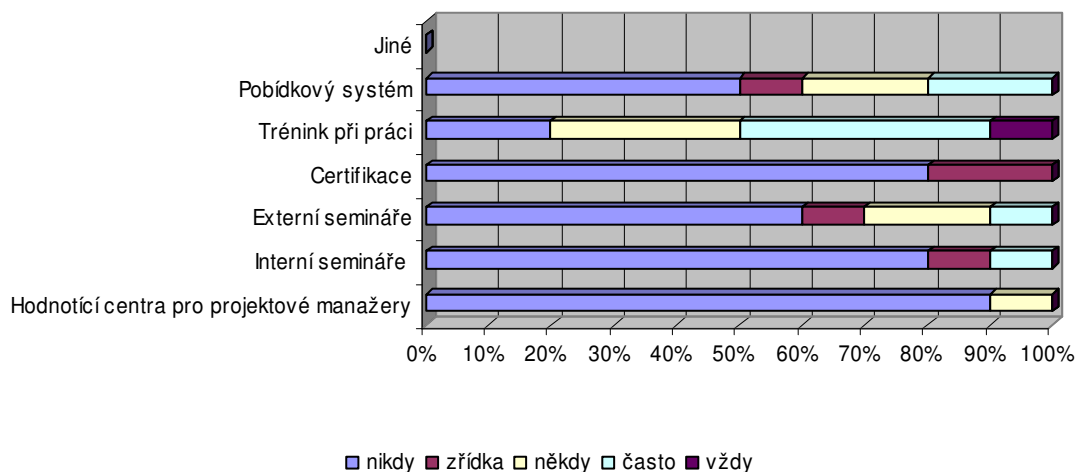
Graf 10. Využití projektové dokumentace [vlastní]

V grafu č.10 vidíme, že v institucích používají tuto projektovou dokumentaci: Podnikové instrukce, projektové příručky a procesní instrukce.

V současnosti není možné řízení rozsáhlejších projektů bez počítačové podpory, protože počítačové zpracování informací je nesrovnatelně rychlejší než zpracování „ruční“. Většina metod řízení projektů je podporována počítačovými programy s relativně snadnou obsluhou a s rozsáhlými možnostmi rozličných grafických výstupů pro potřeby pracovníků a dalších účastníků prací na projektu. Jednotlivými institucemi jsou nejvíce používány programy MS Office a Outlook, na Krajském úřadě je využíván software pro řízení projektů MS-Project..

Softwarovou podporu jednotlivé instituce používají hlavně pro plánování a time management, finance a ke komunikaci.

Metody pro další rozvoj personálu



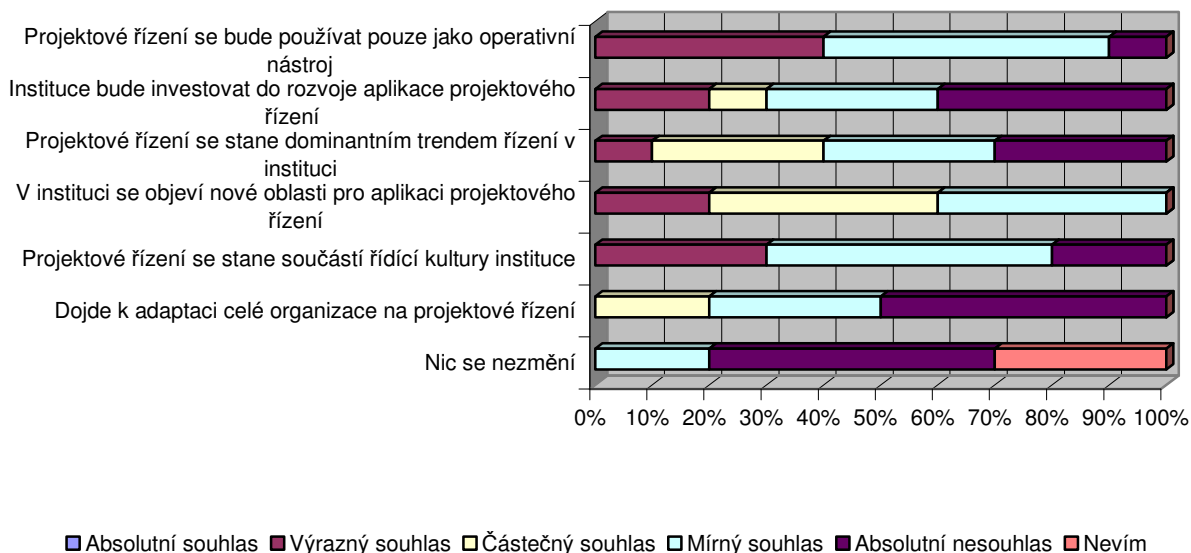
Graf 11. Metody pro další rozvoj personálu [vlastní]

Ani jedna ze sledovaných institucí nepořádá pravidelná proškolení pracovníků. To znamená, že pracovníci nejsou dokonale seznámeni s projektovým řízením. Instituce by měly vyvinout větší úsilí k osvětě v oblasti řízení projektů s cílem pochopit pravý význam a principy projektového řízení.

Jak lze vidět z grafu č.11 instituce pro další rozvoj personálu využívají zejména trénink při práci a pobídkový systém podněcující projektově orientovanou práci.

Ve většině dotázaných institucí jsou možnosti kariérního růstu projektových pracovníků přiměřené a také důležitost projektového řízení v institucích má rostoucí tendenci

Budoucí vývoj projektového řízení



Graf 12. *Budoucí vývoj projektového řízení v sektoru veřejné správy [vlastní]*

Z grafu č.12 vidíme, že většina institucí očekává, že v budoucnosti se projektové řízení bude používat pouze jako operativní nástroj, tento názor zastávají především úřady v menších městech a obcích. Na druhé straně instituce ve větších městech očekávají, že projektové řízení se stane dominantním trendem řízení. Tyto dva protiklady poukazují na to, jaký je rozdíl v projektovém řízení ve větších a menších městech.

8 ZHODNOCENÍ PŘEDNOSTÍ A NEDOSTATKŮ SOUČASNÉ PRAXE PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ

Na základě provedené analýzy můžu konstatovat, že projekty již mají v současné době v sektoru veřejné správy určitou důležitost, která má tendenci se nadále zvyšovat.

Od září 2003 do října 2004 proběhl na území celé České republiky projekt Phare CZ.0110.03., který měl za cíl poskytnout technickou pomoc vybraným projektům ze všech regionů při jejich přípravě tak, aby byly schopné čerpat peníze ze strukturálních fondů EU. Cílem tohoto projektu bylo zajistit, aby Česká republika měla dostatečnou kapacitu pro navrhování a přípravu komplexních, dobře připravených projektů zaměřených na řešení národních i regionálních potřeb. Projekt by měl napomoci rozvíjet dovednosti a odborné znalosti osob, které se podílejí na řízení a implementaci programů a projektů strukturálních fondů.

Na území NUTS II Střední Morava bylo na začátku projektu pro poskytování pomoci vybráno celkem 25 projektových záměrů. Z těchto záměrů bylo 13 ze Zlínského kraje. Podpora při přípravě projektů byla poskytována efektivně v závislosti na typu projektu a především stavu jeho rozpracovanosti.[21]

Pro zabezpečení adekvátního počtu kvalitních projektů, které budou schopny vyčerpat určené prostředky, je potřeba, aby se instituce administrující programy nesoustředily jen na řízení programů či schémat, ale aby také aktivně podněcovaly vznik a přípravu projektů v regionech, aby předávaly předkladatelům znalosti a nástroje pro přípravu projektů v souladu s požadavky Strukturálních fondů.

Podle mého názoru, řada institucí v sektoru veřejné správy ve Zlínském kraji svůj způsob projektového řízení má, některé kroky jsou provozovány s určitou samozřejmostí, na ostatní se však zapomíná. Je tedy důležité ty správné kroky dále v instituci rozvinout a doplnit tak, aby projektové řízení přispělo ke zlepšování a zdokonalování činností každé instituce.

Je zřejmé, že i když se sektor veřejné správy Zlínského kraje jeví jako projektů znalý, jednotlivým institucím chybí dostatečné teoretické znalosti. Ze zjištěných materiálů úřadů je patrné, že většina institucí neškolí své pracovníky v oblasti projektového řízení.

Podstatné difference v aplikaci filozofie projektového řízení můžeme zaznamenat mezi obecními a městskými úřady, kdy na městských úřadech je daleko více znát zavádění principů projektového řízení.

V rámci Zlínského kraje je projektové řízení nejvíce využíváno na Krajském úřadě a to hlavně na Odboru strategického rozvoje, který připravuje krajské projekty v oblasti dopravy spolufinancované z vyhlášených programů (EU a státních), na základě vyhlášených programů a projektů v rámci jejich realizace úzce spolupracuje s ostatními odbory, Krajskou hospodářskou komorou, úřady práce, podniky a obcemi v územním obvodu kraje a tento odbor také zajišťuje realizaci krajských grantových schémat. Nejhůře je projektové řízení využíváno na obecních úřadech, kde pracovníci mnohdy nemají ani základní znalosti o projektovém řízení.

Česká veřejná správa si nemůže dovolit zaostávat za komerční sférou, která tlačena celosvětovou konkurencí se musí neustále přizpůsobovat vývoji na trhu. Podle mého názoru nemá smysl se domnívat, že přijde definitivní centrální systémové řešení, které bude přesně odpovídat potřebám určitého úřadu.

Hierarchické řízení změn je v organizacích příliš pomalé a málo přesné.

Myslím si, že jakékoliv větší zlepšení se na úřadě neuskuteční bez aktivní podpory zaměstnanců úřadu, kteří se musí zapojit napříč organizační strukturou a bez vzájemné důvěry mezi politiky a pracovníky úřadu

Obvyklé nedostatky při řízení projektů:

- Podpora a zájem vyššího vedení končí podpisem Smluvních dokumentů
- Obava z novot
- Délka projektu
- Funkcionální myšlení – absence globálního náhledu na projekt, často spojená s orientací na individuální cíle některých řešitelů
- Nevhodná volba členů týmu
- Nevyjasněné odpovědnosti
- Nevyjasněné znaky jakosti projektu a výstupů projektu

- Zažité letité praktiky a postupy nositelů projektových činností
- Nefunkční komunikace
- Nedostatečné sdílení informací v rámci projektového týmu
- Nedostatečná pozitivní motivace pracovníků instituce

9 DOPORUČENÍ KE ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO STAVU

Aby mohly úřady sektoru veřejné správy efektivně využívat např. finanční nástroje strukturální politiky, musí si osvojit značné množství informací, znalostí, dovedností a procedur, které výrazně ovlivní jejich úspěšnost při přípravě, prosazování a realizaci jednotlivých projektů. Pracovníci by měli mít především dostatek informací. Podle mého názoru by pracovníci měli mít možnost navštěvovat série školení, kurzů a seminářů, které jim doplní znalosti důležité pro efektivní působení v této oblasti. Zde je volné pole působnosti pro navázání spolupráce s vysokými školami. Pracovníci by měli být seznámeni s podstatou a zásadami jednotlivých exaktních metod projektového řízení.

Protože ve veřejné správě jsou nejdůležitější projekty, které se týkají čerpání prostředků ze strukturálních fondů Evropské unie, pracovníci by měli věnovat pozornost znalostem a dovednostem, které se týkají samotné Evropské unie, politických, právních, organizačních a dalších rovin její činnosti.

Všichni zaměstnanci by měli být lépe seznámeni s obecnými cíli a principy strukturální politiky a s finančními nástroji, jejichž prostřednictvím je tato politika realizována. Měli by znát celkový systém čerpání prostředků ze strukturálních fondů a Fondu soudržnosti z hlediska jednotlivých fází programového cyklu, včetně základních programových dokumentů, které tvoří základ pro spolufinancování národních programů a projektů z fondů EU. Pozornost by měla být věnována také požadavkům EU na ustanovení a fungování řídicích, platebních a kontrolních systémů, na monitorování programů a projektů a jejich hodnocení od přípravy až po uzavření programu.

Dále by se měli pracovníci věnovat především praktickým znalostem a dovednostem v oblasti řízení projektů. Tyto znalosti včetně školení v této oblasti mají zásadní význam vzhledem k tomu, že především správné pochopení Projektového cyklu, všeho, co k němu patří, a schopnost srozumitelně jej sdělit, reprezentuje podle mého názoru větší část naděje na úspěch.

Konkrétní návrh týkající se školení lidí z oblasti veřejné správy:

Školení může připravit například Společnost pro projektové řízení. Společnost pro projektové řízení (SPŘ) je nezisková organizace sdružující firmy a jednotlivce zabývající se managementem projektů. Je národní organizací IPMA (International Project

Management Association). Její prvořadou funkcí je prosazovat porozumění managementu projektů jako profesi, která má svou globální působnost, standardy, znalosti a schopnosti. Sdružuje projektové manažery napříč všemi obory lidské činnosti.

Instituce si mohou vybrat mezi celou řadou kurzů. Nabízejí je například firmy Gradua,a.s., AIT,s.r.o., LBMS,s.r.o., PM Consulting s.r.o. nebo SHINE Consulting s.r.o. Pro proškolení bych doporučila organizaci LBMS, s.r.o., která nabízí např. Kurz Řízení projektů, který je určen pro vedoucí projektů, projektové koordinátory, vedoucí týmů, zástupce uživatelů v projektech. Tento kurz vychází ze znalostního standardu Project Management Body of Knowledge (PMBOK), který vydal Project Management Institute. Tento obecný standard znalostí týkajících se řízení projektů je i nejpoužívanější. Obsah kurzu je mu přizpůsoben. Veřejný kurz trvá 3 dny a stojí 13 500 Kč. Účastníci získají znalosti a řadu vzorů, které mohou ihned rozvíjet a zavést ve své praxi. Tuto organizaci doporučuji i proto, že nabízí možnost připravit kurz v sídle zákazníka. Jinak cenově jsou na tom jmenované organizace zhruba stejně – 1 den kurzu stojí průměrně 4000 Kč.

Společnost LBMS,s.r.o. nabízí i související kurz IPMA – příprava na certifikaci projektových manažerů. Kurz je navržen tak, aby pomohl účastníkům v přípravě na získání mezinárodně respektované certifikace projektového manažera na stupeň D dle standardů IPMA. Jeho struktura i obsah vycházejí z dokumentu Základní kompetence IPMA (ICB - IPMA Competence Baseline).

Myslím, že by bylo dobré, aby někteří pracovníci v sektoru veřejné správy byli certifikováni. Jde zejména o vedoucí projektů. Kandidátem na certifikaci se může stát každá osoba - žadatel, zajímající se o projektové řízení a certifikaci v daném stupni.

Certifikační systém IPMA rozeznává 4 certifikační stupně:

„A“ – Certifikovaný ředitel projektů (IPMA Level A, *Certified Projects Director*)

je schopen řídit několik CPM v rámci programu a nebo organizační jednotky ve firmě (Certifikace stupně A zatím nebude Certifikačním orgánem prováděna)

„B“ – Certifikovaný manažer projektu (IPMA Level B, *Certified Project Manager*)

je dostatečně zkušený, aby byl schopen sám řídit různé druhy komplexních projektů

„C“ – Certifikovaný projektový specialista (IPMA Level C, *Certified Project Management Professional*)

je schopen zastávat důležitou funkci jako specialista v týmu komplexního projektu a nebo sám řídí nekomplexní projekt

„D“ – Certifikovaný projektový praktikant (IPMA Level D, *Certified Project Management Practitioner*)

je schopen pracovat v podmínkách projektového řízení s ohledem na dosažené vzdělání

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

Kolik kandidát za certifikaci zaplatí?

Tab. 1. Certifikační poplatky [17]

Stupeň certifikace	Cena celkem	Vstupní poplatek	Certifikační poplatek
A	V současné době se neprovádí		
B	28 950 Kč	4 400 Kč	24 550 Kč
C	20 700 Kč	4 400 Kč	16 300 Kč
D	7 200 Kč	2 200 Kč	5 000 Kč

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

Když už se v sektoru veřejné správy nějaké projekty realizují, pracovníci, kteří se na těchto projektech podílejí by měli mít na paměti následující desatero úspěšného projektu:

1. Definovat cíl co nejpřesněji
2. Naučit se dívat očima zájmových skupin
3. Pracovat na přípravě a realizaci projektu v týmu
4. Formulovat jasně, přesně, výstižně (vyhýbat se vágním formulacím)
5. Pamatovat na vzájemnou vyváženost všech složek financí, času, činností a výsledků
6. Používat při psaní projektu jednoduchý jazyk, vyhýbat se odborné hantýrce
7. Uvážlivě budovat partnerství
8. Pamatovat na inovativnost (nové nápady) a akceptovatelnost (odpovídá všeobecným zájmům a cílům)
9. Mít na mysli konkrétní výsledek (vizualizovat si jej)
10. Věřit ve svůj projekt [18]

ZÁVĚR

Celá práce vychází z integrace dvou klíčových oblastí poznání – teorie a praxe projektového řízení. Hlavní důraz práce je kladen na základní otázky související s projektovým řízením, determinuje tedy „současný stav“ projektové orientace v sektoru veřejné správy Zlínského kraje.

Projekty jsou jedinečné úkoly, které vznikají, když je třeba něco udělat, co se dříve nedělalo. Jejich charakteristickým rysem je nutnost dosáhnout plánovaného cíle v plánovaném čase s plánovanými náklady. Řízení takovýchto akcí se nyní stává částí pracovní náplně stále více osob. Projektové řízení nabízí metody a nástroje, jak uskutečnit zdánlivě nemožné - dodržet termín, rozpočet i požadovanou kvalitu.

Na základě šetření provedeného v rámci získání podkladů pro zpracování bakalářské práce musím konstatovat, že projektové řízení není ve veřejné správě běžně užíváno. Přitom skutečnost, že např. čerpání prostředků ze statutárních fondů Evropské unie je žádoucí realizovat formou projektu, a ve veřejné správě se realizuje více takových činností v jednom časovém období, nabízí pro projektové řízení vhodné pole působnosti pro zlepšení řízení institucí v sektoru veřejné správy. Tato skutečnost byla rozhodující pro volbu tématu a proto se práce zabývá současným trendem, projektovou orientací v sektoru veřejné správy.

Na závěr bych chtěla říct, že vždy je vhodné si položit pět otázek ve správném pořadí: CO – JAK – S KÝM – KDY – ZA KOLIK. O tom ty projekty vždycky jsou.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- [1] DOLANSKÝ, V., MĚKOTA, V., NĚMEC, V. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-287-5
- [2] DUPALOVÁ, P. *Analýza vazeb a vztahů malého a středního podnikání s regionální průmyslovou politikou Zlínského kraje: bakalářská práce*. 2004
- [3] FIALA, P. *Projektové řízení: modely, metody, analýzy*. Praha: Professional publishing 2004. ISBN 80-7078-423-7
- [4] HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, K., *Management projektů spojených s výstavbou metodou kritického řetězce*. 2003
- [5] MÜLLER-STEVENSON, G., *Strategisches Management*. Stuttgart, 2001. ISBN 3-7910-1840-X
- [6] NĚMEC, V. *Projektový management*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0392-0
- [7] OCHRANA, F. *Manažerské metody ve veřejném sektoru*. Praha: Ekopress, 2002. ISBN 80-86119-51-3
- [8] SKOKAN, K. *Úvod do projektového řízení ve veřejné správě*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2000. ISBN 80-7194-296-0
- [9] *Všeobecná encyklopedie Diderot*. Praha: DIDEROT, 1999. ISBN 80-902555-2-3
- [10] VRÁBLÍK, M. a kol., *Soubor vybraných vědeckovýzkumných prací a případových studií s orientací na konkurenceschopnost českých průmyslových výrobců*. Zlín: CEED, 2004. ISBN 80-903433-0-9
- [11] ZONKOVÁ, Z. *Projektové řízení*. Ostrava: VŠB, 1997. ISBN 80-7078-423-7
- [12] DOLNÝ, M. Management tvorby a realizace projektu – Martin Dolný [online]. [cit. 2004-02-20]. Dostupný z URL: <<http://www.euredis.cz>>
- [13] KVASNIČKA, Projektové řízení ve veřejné správě – Oldřich Kvasnička [online]. [cit. 2005-02-15]. Dostupný z URL: <<http://www.aperta.cz/podklady/do-IX-2004.doc>>
- [14] KRUPA, Problematika vyšších územně správních celků a reformy veřejné správy – Lukáš Krupa [online]. [cit. 2005-02-10]. Dostupný z URL: <<http://www.seminarky.cz>>
- [15] SKALICKÝ, Společnost pro projektové řízení – Jiří Skalický [online]. [cit. 2004-11-24]. Dostupný z URL: <<http://www.ipma.cz>>

- [16] STANÍČEK, Z., Řízení projektů – podstata řízení projektů, IT Systém – časopis, <http://www.ipma.cz/clanky/RP1.pdf>
- [17] Certifikace projektových manažerů [online]. [cit. 2005-05-07] Dostupný z URL: <http://www.ipma.cz/kandidat.htm>
- [18] Manuál/Metodika řízení projektů [online]. [cit. 2005-02-20]. Dostupný z URL: <http://www.kr-olomoucky.cz>
- [19] Projektové řízení [online]. [cit. 2004-02-01]. Dostupný z URL: <http://www.pmi.org>
- [20] Projektové řízení [online]. [cit. 2003-10-12]. Dostupný z URL: <http://www.iccc-group.cz>
- [21] Strukturální fondy [online]. [cit. 2005-03-15] Dostupný z URL: <http://www.strukturalni-fondy.cz>
- [22] Zlínský kraj [online]. Dostupný z URL: <http://www.kr-zlinsky.cz>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CFSA	Critical Success Factor Analysis
CPM	Critical Path Method
EU	Evropská unie
HDP	Hrubý domácí produkt
IPMA	International Project Management Association
MBO	Management by Objectives
MPM	Metra Potential Method
NUTS	La Nomenclature des Unités Territoriales Statistiques
NUTS II	Region soudržnosti
PDM	Precedence Diagram Method
PERT	Program Evaluation and Review Technique
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
PMI	Project Management Institute
RIPRAN	Risk Project Analyse
SPŘ	Společnost pro projektové řízení
SSD	Structure-Status-Deviation
TQM	Total Quality Management

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Zlínský kraj[22]	8
Obr. 2. Projektové fáze [18].....	13
Obr. 3. Pronikání projektového řízení do společnosti[19]	15
Obr. 4. Integrované procesy na konci 20. století [12].....	16
Obr. 5. Integrované procesy (minulost, současnost budoucnost) [15].....	17
Obr. 6. Mapa ČR s rozložením jednotlivých krajů [2]	38
Obr. 7. Mapka regionů NUTS II v České Republice [13]	39

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Certifikační poplatky [17].....	59
---	----

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1. Začátky projektového řízení v sektoru veřejné správy [vlastní]	43
Graf 2. Důležitost projektů [vlastní]	43
Graf 3. Důležitost projektů v budoucnosti [vlastní]	44
Graf 4. Typy projektů [vlastní]	45
Graf 5. Projektové řízení v instituci[vlastní]	46
Graf 6. Hlavní důvody implementace projektového řízení [vlastní]	47
Graf 7. Důležitost faktorů implementace projektového řízení [vlastní]	48
Graf 8. Využití projektového řízení [vlastní].....	49
Graf 9. Přínosy projektového řízení [vlastní]	50
Graf 10. Využití projektové dokumentace [vlastní]	51
Graf 11. Metody pro další rozvoj personálu [vlastní].....	52
Graf 12. Budoucí vývoj projektového řízení v sektoru veřejné správy [vlastní]	53

SEZNAM PŘÍLOH

P I Dotazník

PŘÍLOHA P1: DOTAZNÍK



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Projektová orientace Zlínského kraje
v sektoru veřejné správy

DOTAZNÍK

Dobrý den,

jsem studentkou Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulty managementu a ekonomiky. V tomto roce je mým úkolem zpracovat bakalářskou práci na téma „Analýza projektové orientace Zlínského kraje v sektoru veřejné správy“

Pro zpracování této bakalářské práce jsou informace získané dotazníkovým šetřením klíčové. Chtěla bych Vás požádat, zda byste si našli několik málo minut času a pokusili se odpovědět na sérii otázek. Přispějete tak svými odpověďmi ke kvalitnějšímu a objektivnějšímu zpracování mé bakalářské práce.

Děkuji Vám za Váš čas i ochotu spolupracovat

1. Kdy se vaše instituce poprvé seznámila s principy projektového řízení:	
< 1 rok	
1 – 3 roky	
4 – 10 let	
> 10 let	
nevím	

2. Jak důležité jsou projekty pro vaše pracoviště?	
žádná důležitost	
malá důležitost	
střední důležitost	
vysoká důležitost	
velmi vysoká důležitost	

3. Jak důležité budou projekty v sektoru veřejné správy v budoucnosti?	
Žádná důležitost	
malá důležitost	
střední důležitost	
vysoká důležitost	
velmi vysoká důležitost	

4. Jaké projekty u Vás existují?	
Projekty nákupu	
Smluvní projekty	
Koncepční projekty	
Projekty rozvoje organizace	

Projekty osobního rozvoje	
Projekty vývoje výrobku	
Marketingové projekty	
Jiné projekty - doplňte	

5. Vyjádřete souhlas s následujícími tvrzeními:

	Absolutní souhlas	Výrazný souhlas	Částečný souhlas	Mírný souhlas	Absolutní nesouhlas	Nevím
Instituce má hierarchickou organizační strukturu						
Na řízení instituce se podílí všichni stejně						
Ke své práci využíváme principů projektového řízení						
Projektové řízení se využívá v celé instituci						
Instituce využívá virtuálního projektového řízení pro mezinárodní projekty						

6. Ve které oblasti instituce je využíváno projektové řízení?

--

7. Co bylo hlavním důvodem implementace projektového řízení?

(prosím vyznačte pro každé tvrzení)

	Velmi důležité	Důležité	Málo důležité	Ne moc důležité	Nedůležité
Zvyšující se konkurence					

Globalizace					
Poptávka					
Mezinárodní aspekty					
Fúze, akvizice, joint-ventures					
Požadavky na zkrácení termínů realizace projektů					
Motivace zaměstnanců					
Image					
Nové vedení organizace					
Normy					
Jiné					

8. Co je podle Vašeho názoru nejdůležitějším faktorem, aby bylo projektové řízení úspěšně implementováno a používáno ve Vaší instituci:

(prosím vyznačte pro každé tvrzení)

	Velmi důležité	Důležité	Málo důležité	Ne moc důležité	Nedůležité	Nevím
Organizační struktura						
Podpora top managementu						
Autokratický styl řízení						
Komunikace, projektový marketing						
Zainteresanost celé instituce						
Plochá hierarchie						
Moderní software						
Školení a vzdělávání						
Použití adekvátních metod						
Jiné						

9. Jaké je Vaše mínění o implementaci projektového řízení v instituci?	
Velmi dobré	
Dobré	
OK	
Bezvýznamné	
Velmi chabé	
Nevím	

10. Jak důležitá je projektová orientace pro činnost instituce?	
Velmi důležitá	
Důležitá	
Málo důležitá	
Relativně důležitá	
Absolutně nedůležitá	
Nevím	

11. Vyjádřete souhlas s následujícími tvrzeními: (prosím vyznačte pro každé tvrzení)						
	Absolutní souhlas	Výrazný souhlas	Částečný souhlas	Mírný souhlas	Absolutní nesouhlas	Nevím
Kultura projektového řízení je patrná ve všech úrovních instituční hierarchie						
Vedení instituce podporuje projektové řízení						
Projektové řízení se používá pouze pro plánování, monitorování a výkaznictví						
Projektové řízení je						

používáno velmi sporadicky						
Projektová a liniová organizační struktura jsou ve vzájemné harmonii						

12. Přínosy projektového řízení jsou:

(prosím vyznačte každé tvrzení)

	Absolutní souhlas	Výrazný souhlas	Částečný souhlas	Mírný souhlas	Absolutní nesouhlas	Nevím
Zlepšení kontroly projektů						
Větší transparentnost projektů						
Motivace zaměstnanců						
Lepší výkonnost projektů						
Efektivnější komunikace						
Lepší transfer know-how						
Jiné						

13. Jak jsou podle Vašeho názoru následující faktory důležité pro implementaci projektového řízení do instituce:

(prosím vyznačte pro každé tvrzení)

	Velmi důležité	Důležité	Málo důležité	Ne moc důležité	Nedůležité	Nevím
Vzdělávání a školení						
Možnost účastnit se na utváření koncepcí						
Detailní informace poskytované ve správný čas						
Dohled při implementaci v počátečních fázích						
Podpora nadřízených						

Eliminace lidského negativismu						
Menší časový tlak						
Jiné						

14. Činnost projektového řízení je	
Centralizovaná	
Decentralizovaná	

15. Pokud je funkce projektového řízení centralizovaná, v čem centralizace spočívá?	
Stanovení standardů a předpisů	
Vzdělávání	
Konzultace	
Projektová podpora	

16. Jaká projektová dokumentace se ve vaší instituci používá?	
Národní nebo mezinárodní standardy	
Podnikové instrukce	
Procesní instrukce	
PM handbook	
Projektové příručky	
Kontrolní listy	
Jiné	

17. Které softwarové nástroje jsou pro projektové řízení ve Vaší instituci využívány?	
a) Shareware pro skupinovou práci (Outlook, Lotus Notes)	
b) Office Software (MS-Office, Lotus Smart Suite)	
c) Software pro řízení projektů (MS-Project 98)	
d) Multiprojektový software (MS-Project 2000, Primavera)	
e) Jiný	
Který je nejdůležitější? a) b) c) d) e)	

18. Kvalita projektového řízení ve Vaší instituci je podložena:	
Certifikátem TQM	
Benchmarkingem	
Oceněním	
Nevím	

19. Které dílčí části projektového řízení jsou ve Vaší instituci aplikovány?			
	Se softwarovou podporou	Bez SW podpory	Vůbec
Časové plánování a time management			
Řízení lidských zdrojů			
Řízení nákladů			
Finance			
Projektová kontrola			
Predikace			
Komunikace			
Multi projektový management			
Jiné			

20. Jste členem organizace zabývající se projektovým řízením?	
Ano	
Ne	

21. Pořádá Vaše instituce pravidelná školení o projektovém řízení?	
Ano	
Ne	

22. Jaké jsou možnosti kariérního růstu projektových pracovníků ve Vaší instituci?	
Velmi dobré	
Dobré	
Přiměřené	
Chabé	
Velmi špatné	
Nevím	

23. Má důležitost projektového řízení v instituci rostoucí tendenci?	
Enormní nárůst důležitosti	
Velký nárůst důležitosti	
Mírný nárůst důležitosti	
Ne zřejmý nárůst důležitosti	
Žádný nárůst důležitosti	
Nevím	

24. Jaká jsou Vaše očekávání budoucího vývoje projektového řízení ve Vaší instituci?
(prosím vyznačte pro každé tvrzení)

	Absolutní souhlas	Výrazný souhlas	Částečný souhlas	Mírný souhlas	Absolutní nesouhlas	Nevím
Nic se nezmění						
Dojde k adaptaci celé organizace na projektové řízení						
Projektové řízení se stane součástí řídicí kultury instituce						
V instituci se objeví nové a nové oblasti pro aplikaci projektového řízení						
Projektové řízení se stane dominantním trendem řízení v instituci						
Instituce bude investovat do rozvoje aplikace projektového řízení						
Projektové řízení se bude používat pouze jako operativní nástroj						

25. Která z následujících institucí provedla ve Zlínském kraji v sektoru veřejné správy výzkum v oblasti projektového řízení v letech 2003 a 2004?

	žádný	málo	některé	mnoho	Velmi mnoho
Vysoké školy					
Univerzity					
Instituce poskytující navazující vzdělávání					
Poradenské instituce					

26. Můžete mluvit o národní iniciativě a snaze vytvořit projektově orientovanou společnost?

Ano

Ne

27. Ve Vaší instituci jsou uskutečňovány následující personální procesy:

	nikdy	zřídka	někdy	často	vždy
Nábor projektového personálu					
Činnost projektově orientovaného lidského zdroje					
Trénink projektově orientovaného personálu					
Coaching projektově orientovaného personálu					
Jiné procesy					

28. Vaše instituce pro další rozvoj personálu využívá následujících metod:

	nikdy	zřídka	někdy	často	vždy
Hodnotící centra pro projektové manažery					
Interní semináře pro projektové manažery					
Externí semináře pro projektové manažery					
Certifikace					
Trénink při práci					
Pobídkový systém podněcující projektově orientovanou práci					
Jiné metody					

29. Ve vaší instituci existují následující role:					
	nikdy	zřídka	někdy	často	vždy
Junior projektový manažer					
Projektový manažer					
Senior projektový manažer					
Manažer programů					
Člen skupiny pro řízení projektových portfolií					
Office manažer					
Jiná role					

30. Ve vaší instituci existují následující permanentní organizační struktury:					
	nikdy	zřídka	někdy	často	vždy
Bloky expertů					
Kancelář projektového managementu					
Skupina pro řízení projektových portfolií					
Jiné struktury					

31. Ve vaší instituci se využívají následující specifické nástroje:					
	nikdy	zřídka	někdy	často	vždy
Procedury projektového managementu					
Standardní projektové plány					
Marketingové nástroje projektového managementu					
Jiné nástroje					

32. Pro definování a zahájení projektů se využívají následující metody:

	nikdy	zřídka	někdy	často	vždy
Definice projektových cílů					
Hierarchická struktura činností					
Seznam cílů zkoumání					
Specifikace pracovních balíčků					
Řádkový harmonogram					
Analýza kritické cesty					
Plán nákladů					
Plán zdrojů					
Cash flow					
Jiné metody					

33. Pro odůvodnění obsahu projektu se využívají následující metody:

	nikdy	zřídka	někdy	často	vždy
Analýza před-projektových a po-projektových fází					
Analýza projektového prostředí					
Analýza vztahu projekt-firmní strategie-ostatní projekty					
Analýza obchodního případu					
Jiné metody					

34. V procesu inicializace projektu se pro design (tj. organizační schéma a uspořádání) instituce používají následující metody:

	nikdy	zřídka	někdy	často	vždy
Formální projektové uspořádání					
Projektový organizační diagram					
Popis projektových rolí					
Matice zodpovědnosti					
Jiné metody					

35. V procesu inicializace projektu jsou pro design projektové kultury používány následující metody:

	nikdy	zřídka	někdy	často	vždy
Projektové logo					
Název projektu (ne číslo projektu)					
Projektový slogan					
Vyjádření projektové vize					
Jiné metody					

36. V procesu inicializace projektu jsou pro analýzu rizik a nesrovnalostí využívány následující metody:

	nikdy	zřídka	někdy	často	vždy
Analýza rizik					
Metody eliminace rizika					
Metody zabezpečení se proti rizikům					
Analýza projektových scénářů					
Vývoj alternativních plánů					
Plán vystupňování					
Jiné metody					

37. V procesu projektové koordinace jsou využívány následující metody:

	nikdy	zřídka	někdy	často	vždy
Minutová setkání					
Seznamy „je třeba udělat“					
Schůzky					
Jiné metody					

38. Ve fázi kontroly projektu se používají následující metody:

	nikdy	zřídka	někdy	často	vždy
Aktualizace projektových plánů					
Aktualizace projektové organizace					
Aktualizace projektové kultury					
Aktualizace obsahových vztahů					
Zprávy o průběhu prací na projektu					
Analýza EVA					
Projektové score karty					
Jiné metody					

39. Při rozhodování o projektových nespojitostech se využívají tyto metody:

	nikdy	zřídka	někdy	často	vždy
Analýza situace					
Analýza projektových scénářů					
Okamžitý plán akce					
Definování strategií					
Implementace a kontrola rozhodovacích činností					
Jiné metody					

40. Ve fázi ukončení projektu se využívají následující metody:

	nikdy	zřídka	někdy	často	vždy
Závěrečná zpráva					
Dokumentace projektového managementu					
Souhlas s po-projektovými fázemi					
Transfer know-how do kmenové organizace					
Jiné metody					

41. Pro vytváření procesů projektového managementu se používají následující elementy:					
	nikdy	zřídka	někdy	často	vždy
Projektové workshopy					
Workshopu se účastní representanti relevantního projektového prostředí, jako např. zákazníci a dodavatelé					
Je využívána specifická ICT/IT infrastruktura, jako software projektového managementu, group ware, atd.					
Je využívána specifická telekomunikační infrastruktura jako např. video-konferování apod.					
Jiné metody					

42. Projektové řízení je aplikováno i v malých organizacích, jakými jsou např.:					
	nikdy	zřídka	někdy	často	vždy
Rodiny					
Školy					
Univerzity					
Obce					
Církev					
Asociace					

IDENTIFIKACE RESPONDENTA:

Počet zaměstnanců:

do 10 zaměstnanců

10 - 50 zaměstnanců

50 - 100 zaměstnanců

100 - 200 zaměstnanců

více jak 200 zaměstnanců

Sídlo organizace: (město / obec)

Působnost: regionální národní evropská globální

Datum vyplnění:

