

Vysoká škola ekonomická v Praze

Diplomová práce

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta podnikohospodářská

Študijní odbor: Management



Analýza rozvoja projektových kancelárií v Českej republike a na Slovensku

Autor diplomovej práce: Bc. Róbert Rezníček

Vedúci diplomovej práce: Ing. Helena Hrůzová, CSc.

P r e h l á s e n i e

Prehlasujem, že som diplomovú prácu na tému
*„Analýza rozvoja projektových kancelárií v Českej republike a na
Slovensku“*
vypracoval samostatne s využitím literatúry a informácií,
na ktoré odkazujem.

V Prahe dňa 11. decembra 2019

Róbert Rezníček

P o d' a k o v a n i e

Rád by som poďakoval pani Ing. Helene Hrůzovej, CSc. za jej podnetné rady, cenné pripomienky, ochotu a čas venovaný vedeniu tejto diplomovej práce.

Zároveň ďakujem za čas a ochotu všetkým respondentom, ktorí sa zúčastnili dotazníkového šetrenia, ich záujem a povzbudenie do ďalšej práce.

Názov diplomovej práce:

Analýza rozvoja projektových kancelárií v Českej republike a na Slovensku

Abstrakt:

Táto diplomová práca sa zaoberá analýzou súčasného stavu projektových kancelárií v Českej republike a na Slovensku. Teoretická časť práce obsahuje prehľad zrealizovaných zahraničných výskumov identifikujúcich hlavné funkcie a motívy zakladania a transformácie projektových kancelárií spolu s pozitívnymi a negatívnymi dopadmi ich implementácie. Cieľom tejto práce je identifikovať funkcie, hlavné hybné sily, pozitívne a negatívne dopady zakladania projektových kancelárií pôsobiacich v Českej republike a na Slovensku. K tomuto účelu slúžilo dotazníkové šetrenie, ktorého výsledky sú prezentované a diskutované v záverečných častiach práce. Prínosom práce je poskytnutý ucelený prehľad výskumov v oblasti projektových kancelárií v zahraničí a pohľad na aktuálnu situáciu a potenciálny rozvoj projektových kancelárií v Českej a Slovenskej republike.

Kľúčové slová:

Project Management Office, projektová kancelária, Česká republika, Slovenská republika, výskum, projektové riadenie

Title of the Master's Thesis:

Analysis of the Project Management Offices Development in the Czech Republic and Slovakia

Abstract:

This diploma thesis deals with the analysis of the current state of project management offices in the Czech Republic and Slovakia. The theoretical part of the thesis contains an overview of the foreign research identifying the main functions and motives of the establishment and transformation of project offices together with the positive and negative impacts of their implementation. The aim of this work was to identify the functions, main driving forces, positive and negative impacts of the establishment of project offices operating in the Czech Republic and Slovakia. A questionnaire survey was used for this purpose. The results of this survey are presented and discussed in the final parts of the thesis. The contribution of this diploma thesis is to provide comprehensive overview of researches in the field of project offices operating abroad and overview of the current state and potential development of project offices in the Czech and Slovak Republic.

Key words:

Project Management Office, Project Office, Czech Republic, Slovak Republic, research, project management

V prípade využitia tejto práce ako zdroja, citujte ju štýlom: Rezníček, R. (2019). *Analýza rozvoja projektových kancelárií v Českej republike a na Slovensku*. (Diplomová práca). Vysoká škola ekonomická v Praze.

Obsah

Úvod a cieľ práce	10
1. Teoretická časť	13
1.1 Vývoj projektovej kancelárie ako nového útvaru	13
1.2 Súčasný pojetie projektovej kancelárie	15
1.2.1 Projektová kancelária ako súčasť organizácie	17
1.2.2 Projektový manažér a projektová kancelária.....	18
1.2.3 Zakladanie a zmeny projektovej kancelárie v organizácii	19
1.2.4 Hnacie sily a motívy zakladania a transformácie PMO.....	22
1.2.5 Funkcie a role projektovej kancelárie.....	26
1.2.6 Agilný projektový management a projektová kancelária	31
1.3 Dopady založenia a transformácie projektovej kancelárie	33
1.3.1 Benefity a pozitívne dopady.....	33
1.3.2 Problémy a negatívne dopady.....	35
1.4 Efekty a tvorba hodnoty projektovej kancelárie	35
1.5 Atribúty úspešnej projektovej kancelárie.....	37
1.6 Aktuálny stav a vývoj projektových kancelárií mimo ČR a SR	39
1.6.1 Dôvody implementácie projektových kancelárií	39
1.6.2 Úlohy projektovej kancelárie	41
1.6.3 Výkonnosť projektových kancelárií	43
1.6.4 Role a funkcie projektovej kancelárie.....	44
1.6.5 Najväčšie výzvy a priority pre projektové kancelárie	45
1.6.6 Prepojenie stratégie organizácie a dodanej hodnoty.....	46
2. Metodologická časť	50
2.1 Všeobecné metódy	50
2.1.1 Metódy zberu dát	50
2.1.2 Metódy vedeckej práce.....	54
2.1.3 Metódy vyhodnotenia dát	56
2.2 Metodika vlastného výskumu.....	58
2.2.1 Metóda zberu dát	58
2.2.2 Výber respondentov	58
2.2.3 Spôsob oslovenia respondentov a voľba nástroja zberu dát	59
2.2.4 Zostavovanie dotazníka.....	61
3. Analytická časť	63
3.1 Spracovanie a analýza dát	63
3.2 Identifikácia respondentov.....	64
3.3 Identifikácia organizácie a projektov	67

3.4	Projektové kancelárie v Českej republike a na Slovensku	70
3.4.1	Rozšírenosť PMO v organizáciách a dôvody zániku	71
3.4.2	Doba pôsobenia projektovej kancelárie v organizácii	72
3.4.3	Vnímanie postavenia a veľkosť PMO.....	73
3.4.4	Funkcie projektovej kancelárie	74
3.4.5	Motívy a hybné sily založenia a transformácie PMO.....	76
3.4.6	Dopady zavedenia PMO	81
3.4.7	Agilné projektové riadenie a PMO	82
3.4.8	Výzvy a riziká v oblasti fungovania PMO.....	84
4.	Výsledky, diskusia a limity práce	85
4.1	Výsledky realizovaného vlastného výskumu	85
4.2	Diskusia a výhľad rozvoja.....	90
4.3	Limity práce	94
	Záver	96
	Zoznam použitej literatúry	98
	Zoznam tabuliek	103
	Zoznam grafov	104
	Zoznam obrázkov.....	105
	Prílohy.....	106
	Vlastný dotazník	106

Úvod a cieľ práce

Projekty sa v súčasnom období realizujú u väčšiny spoločností. Rastie ich počet aj dôležitosť (Wellingtone, 2018). Organizácie reagujú na narastajúcu konkurenciu v čoraz globalizovanejšom svete, politické zmeny, na zvyšujúce sa množstvo regulácií a na zhromažďovanie obrovských množstiev dát zakladaním nových flexibilnejších foriem organizačných štruktúr, vznikom nových oddelení alebo reorganizáciou celých firemných úsekov (PMI, 2018). Nakoľko podľa PMI (2018) v posledných 7 rokoch až 77 % spoločností ovplyvnila digitálna transformácia ekonomiky, mnoho organizácií ako reakciu na tieto zmeny a zvyšujúcu sa komplexnosť projektov zavádza organizačnú jednotku, ktorou je projektová kancelária.

Projektové kancelárie sú v poslednom období v mnohých medzinárodných organizáciách relatívne rozšíreným organizačným útvarom. Medzinárodný výskum odhalil (PMI, 2012), že až 84 % organizácií implementovalo určitú podobu organizačnej jednotky, ktorá má za úlohu podieľať sa na činnostiach, ktoré súvisia s poskytovaním produktov alebo služieb projektovou formou.

Na toto zistenie naviazali ďalší (PM Solutions, 2016; Wellingtone, 2018), ktorí zmapovali v prevažne americkom prostredí rozšírenie využívania projektových kancelárií. Z výskumu vyplynulo, že viac ako 80 % spoločností má zavedenú novú alebo je v procese implementácie projektovej kancelárie.

Kľúčovým prvkom z hľadiska zakladania a prevádzky projektových kancelárií je poznanie pravého účelu a cieľa existencie tejto organizačnej jednotky. Inak hrozí, že aby sa stala iba ďalšou zbytočnou byrokratickou zložkou, ktorá neprináša organizácii hodnotu. Preto by projektová kancelária mala byť kompatibilná s organizačnou kultúrou a stratégiou organizácie.

Spoločnosti sa v poslednej dobe snažia posunúť vnímanie a zameranie svojich projektových kancelárií z prevažne administratívnej role na entity, ktoré sa aktívne podieľajú na definovaní organizačnej stratégie, aktívnom informovaní, na komunikácii so zainteresovanými stranami a na zlepšovaní kvality činností prinášajúcich zákazníkovi hodnotu. (PMI, 2018)

Podľa autora tejto diplomovej práce zatiaľ nie je k dispozícii výskum, ktorý by detailne mapoval a odhaľoval role a funkcie projektových kancelárií v Českej a Slovenskej republike, tak isto ako motívy a hybné sily, pre ktoré sa organizácie rozhodujú o zakladaní a prípadných transformáciách projektových kancelárií. Veľmi málo zmapované sú aj dôvody redukcie alebo zániku týchto organizačných jednotiek v domácich organizáciách.

Hlavným cieľom tejto diplomovej práce je prostredníctvom vlastného prieskumu realizovaného dotazníkovým šetrením analyzovať aktuálnu situáciu a následne vyhodnotiť súčasný stav projektových kancelárií pôsobiacich v Českej republike a na Slovensku. Vyhodnotenie prebieha vzhľadom na situáciu projektových kancelárií nachádzajúcich sa mimo územie Českej a Slovenskej republiky. Pre naplnenie hlavného cieľa práce sú definované dielčie ciele, ktorých naplnením je možné vyhodnotiť aktuálnu situáciu v oblasti PMO v Českej republike a na Slovensku.

Prvým z dielčích cieľov je odhalenie rolí a funkcií, ktorými projektové kancelárie v Českej republike a na Slovensku najčastejšie disponujú a identifikácia tých funkcií, ktorými sú projektové kancelárie vybavené naopak najmenej. Tieto funkcie sú porovnávané s identifikovanými funkciami, ktoré zastávajú projektové kancelárie pôsobiace v zahraničí.

Ďalším z dielčích cieľov je odhalenie motívov a hybných síl, ktoré vedú organizácie k zavedeniu novej projektovej kancelárie alebo k transformácii zavedenej projektovej kancelárie. Tieto identifikované hybné sily sú diskutované a porovnávané s dôvodmi, ktoré vedú spoločnosti pôsobiace v zahraničí k zavedeniu projektovej kancelárie ako súčasť organizačného prostredia.

Posledným z dielčích cieľov je identifikácia pozitívnych a prípadných negatívnych dopadov zavedenia projektových kancelárií v organizáciách na správu projektov a riadenie organizácie prostredníctvom projektových kancelárií. Dopady zavedenia PMO sú konfrontované so zisteniami, ktoré boli identifikované v projektových kanceláriách pôsobiacich v zahraničí prostredníctvom zahraničných prieskumov a štúdií.

Prínosom tejto diplomovej práce je poskytnúť aktuálny ucelený obraz o stave a funkciách, ktoré projektové kancelárie najčastejšie zastávajú a dôvodov pre ktoré sa organizácie rozhodli založiť alebo transformovať projektové kancelárie. Významným prínosom je aj identifikácia hlavných pozitívnych dopadov a prípadných negatívnych účinkov založenia alebo transformácie projektovej kancelárie, ktoré organizácie zaznamenali.

1. Teoretická časť

Využívanie projektových kancelárií sa podľa Dai & Wells (2004) začalo výraznejšie zvyšovať od polovice 90. rokov minulého storočia. Od roku 1994 zreteľne rastie ich počet (Dai & Wells, 2004) a získavajú čoraz viac na popularite. Súkromné a verejné organizácie v súčasnosti investujú svoje úsilie a významné množstvo zdrojov na zlepšenie výsledkov projektového riadenia (Darling & Whitty, 2016; Hobbs & Aubry, 2007). Zakladanie a budovanie projektových kancelárií výraznou mierou ovplyvňuje projektové riadenie, nakoľko sú tieto kancelárie dynamickým a pravidelne sa vyvíjajúcim prvkom prostredia projektového managementu. (Hobbs & Aubry, 2007)

Koncepcia projektovej kancelárie je známa niekoľko desaťročí. Postupom času sa vyvíjala a menila, tak isto ako funkcie, úlohy a zmysel jej existencie (Kerzner, 2003b). Od jednoduchého projektového oddelenia (PO), ktorý bol zodpovedný za jeden projekt alebo program financovaný vládnymi inštitúciami, cez viacúčelovú projektovú kanceláriu (PMO) až po kanceláriu spravujúcu projektové portfólio (PPMO), ktorá má na starosti zabezpečovanie podpory alebo priame riadenie projektov a programov (Kerzner, 2003b). Jej úlohou je dohliadať na správnu implementáciu projektových procesov, používanie metodík, techník, nástrojov a poskytovať podklady pre strategické rozhodovanie organizácie. (Van der Linde & Steyn, 2016)

1.1 Vývoj projektovej kancelárie ako nového útvaru

Koncept projektovej kancelárie ako organizačného usporiadania sa prvýkrát objavil na začiatku 19. storočia vo Veľkej Británii. Primárnou úlohou útvaru združujúceho kolektív odborníkov bola implementácia a realizácia vládnej stratégie a riadenie vládnych dotačných schém v oblasti poľnohospodárstva. (Darling & Whitty, 2016)

Výraznejšie sa koncept nového organizačného útvaru pod názvom „Project Office“ rozšíril v USA začiatkom 20. storočia (Darling & Whitty, 2016). Hlavným účelom projektovej kancelárie v tomto období bolo zabezpečenie transparentnosti vynakladania verejných prostriedkov a riadenie nákladov pri realizácii veľkých infraštruktúrnych projektov (Darling & Whitty, 2016). Kontrola nákladov prebiehala prevažne pri projektoch v oblasti stavebníctva, neskôr v obrane a v technologických

odvetviach. Tieto metódy kontroly a riadenia sa viac zameriavali na pasívnu kontrolu a evidenciu ako na aktívne riadenie nákladov. (Darling & Whitty, 2016)

Napriek tomu, že v tomto období nebol pojem projektová kancelária jednoznačne definovaný, za projektovú kanceláriu sa všeobecne považovala *“skupina iniciatívnych účastníkov dohliadajúcich na materiálne zabezpečenie, vybavenie a ľudské zdroje”* (Darling & Whitty, 2016, s. 289). Medzi ďalšie úlohy projektovej kancelárie patrili evidencia projektovej dokumentácie, vyjednávanie obchodných zmlúv a komunikácia so zúčastnenými stranami, odhad nákladov, zabezpečenie pozemkov, samotná realizácia projektu, zabezpečovanie pracovnej sily a reporting. (Darling & Whitty, 2016)

V polovici 20. storočia, v časoch rýchleho rozvoja a zakladania nových priemyselných odvetví, sa projektová kancelária postupne začala v organizáciách vyskytovať častejšie. V tomto období sa z dovtedy raritného organizačného útvaru a relatívne novej filozofie v oblasti riadenia projektov vyvinul moderný plnohodnotný útvar zodpovedný za rozsiahle projekty, primárne v oblastiach vesmírneho a leteckého priemyslu (Darling & Whitty, 2016). V šesťdesiatych rokoch sa koncept útvaru postaveného na projektových princípoch ďalej rozširoval a projektová kancelária sa častejšie začala objavovať v komerčnej a vládnej sfére. Jej využitie v týchto oblastiach výrazne vzrástlo koncom 20. storočia (Darling & Whitty, 2016). Zavedenie projektovej kancelárie v tomto období podľa Darling & Whitty (2016) odzrkadľovalo určitý stupeň vyspelosti projektového riadenia v organizácii.

To potvrdzuje aj Dai & Wells (2004) podľa ktorých mnoho organizácií zriadilo na prelome tisícročia jednu alebo viaceré projektové kancelárie ako súčasť moderného riadenia projektov. Okrem operatívnej role získala v niektorých organizáciách aj strategické postavenie pri rozhodovaní o ďalšom smerovaní spoločnosti.

Projektová kancelária sa postupne stala pre organizácie významným zdrojom na zabezpečovanie unikátnych činností a miestom, kde sa zhromažďovala metodika, nástroje a best practice v oblasti riadenia projektov (Darling & Whitty, 2016).

Hobbs et al. (2008) ale pripomína, že PMO je komplexná oblasť ktorá je súčasťou historického procesu v rámci organizačného prostredia, je začlenená do organizácie

a vyvíja sa súčasne spolu s organizáciou. Preto je podľa Aubry et al. (2010b) nevyhnutné, aby osoby zodpovedné za zriaďovanie a riadenie PMO zasadili projektovú kanceláriu do zavedenej firemnej organizačnej štruktúry a priradili jej správne role, funkcie, rozhodovacie a riadiace kompetencie. Nemožno sa ale podľa Darling & Whitty (2016) spoliehať, že založenie projektovej kancelárie vyrieši všetky problémy v oblasti riadenia projektov v danej organizácii.

1.2 Súčasné pojatie projektovej kancelárie

Zmysel a účel existencie organizácie pomáha podľa Doležal et. al. (2012) definovať organizačná štruktúra spoločnosti. Nakoľko tradičné organizačné usporiadanie obvykle vychádza z funkčného pojatia jednotlivých procesov, na riešenie tzv. medzi-funkčných aktivít je podľa Doležal et. al. (2012) potrebné upraviť trvalú organizačnú štruktúru, prípadne ju obohatiť o nadstavby. Tieto úpravy vníma ako základný predpoklad pre profesionálne riadenie a realizáciu projektov a programov.

Reakciou na častejší výskyt a významnejšie postavenie projektov v rámci trvalej organizačnej štruktúry býva založenie útvaru, ktorý je v českých a slovenských organizáciách nazývaný projektová kancelária, prípadne Project Management Office. (Doležal et al., 2012)

Podľa Doležal et al. (2012) je dôležité, aby projektová kancelária mala nezávislé postavenie v rámci trvalej organizačnej štruktúry a podliehala priamo najvyššiemu vedeniu spoločnosti. Toto nezávislé postavenie zabezpečí vyššiu mieru objektivity, nestranný prístup a posudzovanie projektového portfólia organizácie za prispenia všetkých organizačných útvarov.

Kondraju (2014) taktiež vníma dôležitosť postavenia projektovej kancelárie v organizácii, nakoľko má toto postavenie veľký vplyv na rozhodnutie, ktoré realizované projekty budú centrálnou projektovou kanceláriou riadené z hľadiska zdrojov, rizika, kvality a komunikácie naprieč projektmi.

V súčasnosti neexistuje medzi autormi zhoda na jednotnej univerzálnej definícii, formulácii alebo všeobecnom popise funkcií, ktoré by dokázali postihnúť všetky

vlastnosti, úlohy a postavenie projektovej kancelárie v organizácii. Táto skutočnosť sa odzrkadľuje aj pri rozdielnych pomenovaniach útvarov, ktoré zastávajú funkcie projektovej kancelárie. (Darling & Whitty, 2016)

Darling & Whitty (2016) identifikovali niekoľko pojmov a definícií, ktoré najčastejšie pomenúvajú projektovú kanceláriu. Medzi najvýznamnejšie patria:

- Project Office
- Project Management Centre of Excellence
- Programme Management Centre of Excellence
- Project Management Office
- Project Portfolio Office
- Programme Management Office
- Project Performance Office
- Process Management Office
- Portfolio Management Office

Metodiky popisujúce projektovú kanceláriu explicitne používajú termíny ako procesný management a portfólio management. (Kondraju, 2014)

Project Management Institute (2013, s. 10) popisuje PMO ako *„manažérsku organizačnú a riadiacu štruktúru, ktorá standardizuje riadenie procesov spojených so správou projektov, umožňuje a uľahčuje zdieľanie zdrojov, nástrojov, metodík a techník“*. Zároveň uvádza (PMI, 2013), že toto oddelenie tvorí určitý funkčný celok medzi trvalou štruktúrou a dočasnými firemnými aktivitami.

Viacer zdroje (Darling & Whitty, 2016; Aubry & Hobbs, 2007; PMI, 2013) popisujú projektovú kanceláriu z podnikateľského pohľadu ako organizačnú jednotku, ktorá býva založená za účelom potreby posilňovania a zvyšovania schopnosti organizácií úspešne dodávať projekty.

Aubry et al. (2010, s. 2) definujú projektovú kanceláriu ako *„dynamickú entitu, založenú za účelom riešenia špecifických problémov v rámci dynamického systému, ktorý je súčasťou každej organizácie“*. Aubry et al. (2010b) ďalej zdôrazňujú, že

projektové kancelárie sú organizačné zoskupenia a ich práva a povinnosti výrazne závisia od konkrétneho druhu organizácie.

Popis projektovej kancelárie, jej definície a atribúty sa postupom času rozvíjali od jednoduchých formulácií založených na faktickom opise funkcií a vlastností, až po zložité a komplexné popisy jednotlivých zložiek projektovej kancelárie, typológií a v neposlednom rade role PMO v organizáciách. (Darling & Whitty, 2016)

Project Management Institute (PMI, 2017) začína prvýkrát používať pojem projektová kancelária alebo Project Office vo svojom súbore štandardov a terminológie (A Guide to the Project Management Body of Knowledge) až v druhom vydaní z roku 2000 (PMI, 2000). V tomto vydaní sa pojednáva o existencii projektovej kancelárie v rôznych formách a s rôznymi funkciami.

V prvom vydaní z roku 1996 tento termín vôbec nefiguroval (PMI, 1996). Tretie a štvrté vydanie týchto štandardov (PMI, 2004; 2008) pridáva informáciu o rozmanitosti PMO, ktoré bývajú používané na koordináciu podnikových cieľov prostredníctvom projektov. Uvedený je aj opis kľúčových funkcií projektovej kancelárie.

Piate vydanie z roku 2013 (PMI, 2013) prinieslo nový všeobecný popis troch typológií PMO, ako podporujúcej, kontrolnej alebo riadiacej organizačnej entity. Aktuálne vydanie PMBoK z roku 2017 (PMI, 2017) prikladá vyšší dôraz na rozsah zodpovednosti v organizácii, podpornú rolu PMO pri strategickom rozhodovaní a prinášaní hodnoty pre organizáciu. PMO vykonáva odporúčania, organizuje tok vedomostí alebo má za úlohu ukončovať projekty. (PMI, 2017)

1.2.1 Projektová kancelária ako súčasť organizácie

Pri skúmaní postavenia projektových kancelárií v organizáciách sa podľa Hobbs et al. (2008) ukázali výrazné rozdiely týchto projektových kancelárií z hľadiska formy a funkcií, ktoré jednotlivé PMO zastávajú. Hobbs et al. (2008) zistili, že PMO sú vo väčšine prípadov nestabilné organizačné štruktúry a sú často pretvárané a menené. Túto nestabilitu zároveň vnímajú ako pretrvávajúci a nekončiaci proces, ktorého snahou je neustále hľadať adekvátne organizačné usporiadanie.

Za organizáciu považuje Aubry et al. (2010b, s. 768) „*súbor rutín alebo stabilnú sadu aktivít*“. Organizačná zmena je podľa nich chápaná ako „*trvalý, nikdy nekončiaci proces*“, kedy sa nové a dočasné postupy a aktivity postupne stávajú trvalými. Schopnosť a kapacita organizácie adaptovať sa na zmenené podmienky, absorbovať nové rutiny, štruktúry a postupy vnímajú ako výrazný zdroj konkurenčnej výhody. Naopak neochota k zmenám je vnímaná ako prekážka pre úspech v tomto prostredí. (Aubry et al., 2010b)

Významné zmeny v oblasti produktov a služieb, ktoré organizácie ponúkajú, a procesov pomocou ktorých tieto produkty a služby dokážu poskytovať, možno podľa Hobbs et al. (2008) spájať s pojmom inovácia. Pre realizáciu a uskutočnenie týchto inovácií je základnou požiadavkou vhodné organizačné prostredie. Založenie novej alebo významná zmena súčasnej projektovej kancelárie je veľká a dôležitá zmena, ktorá býva súčasťou väčšej reorganizácie spoločnosti (Hobbs et al., 2008, s. 550). Táto zmena je považovaná za organizačnú inováciu, ktorú definuje Hobbs et al. (2008) ako „*nový, užitočný súbor pravidiel, procesov a štruktúr, ktoré našli životaschopné uplatnenie*“.

1.2.2 Projektový manažér a projektová kancelária

Projektoví manažéri a projektové kancelárie majú rozdielne ciele a sú na nich kladené rozdielne požiadavky. Napriek tomu musia tieto samostatné entity jednať v súlade so strategickými cieľmi a potrebami svojej organizácie. (PMI, 2013)

Darling & Whitty (2016) potvrdzujú, že role a funkcie projektovej kancelárie sa v praxi výrazne líšia v závislosti od druhu organizácie a odvetvia, v ktorom daná organizácia pôsobí. Podľa PMI (2013) existuje niekoľko rozdielov medzi rolou projektového manažéra a rolou projektovej kancelárie:

- Projektový manažér berie na zreteľ trojimperitív projektu – rozsah a kvalitu, náklady a časový plán individuálnych projektov. PMO spravuje metodiku, metriky, štandardy, riziká a príležitosti a vzájomné závislosti projektov na celopodnikovej úrovni.
- Projektový manažér sa zameriava na stanovené ciele konkrétneho projektu. PMO aktívne riadi zmenu rozsahu projektov a vyhodnocuje potenciálne príležitosti, ktoré môžu viesť k lepšiemu napĺňaniu cieľov organizácie.

- Snahou projektového manažéra je dosiahnuť ciele projektu pomocou kontroly a aktívneho riadenia alokovaných zdrojov. Snahou PMO je dosiahnuť strategické podnikové ciele kontrolou, riadením a optimalizáciou používania zdieľaných zdrojov v rámci celej organizácie.

Neundlinger et al. (2014) vnímajú projektového manažéra ako zdroj inovácie v spoločnosti, nakoľko jeho úlohou je neustále reflektovať na problémy a nové situácie, ktoré nastávajú v procese riadenia projektov. Zároveň je zástupcom pracovníkov, ktorí sa stretávajú so zákazníkmi a aktívne s nimi komunikujú. Úlohou projektového manažéra je podľa Neundlinger et al. (2014) informácie získané pri komunikácii so zákazníkom distribuovať do ďalších oddelení v organizácii.

Neundlinger et al. (2014) vidia úlohu projektovej kancelárie vo vytváraní priestoru pre projektových manažérov, ktorí sa môžu v tomto priestore združovať a vytvárať skupiny či komunity za účelom zdieľania a vymieňania si vedomostí, znalostí a skúseností. Projektová kancelária zároveň umožňuje zdieľať poznatky, ktoré získali projektoví manažéri kontaktom s inými oddeleniami.

Neundlinger et al. (2014) zdôrazňujú, že projektoví manažéri často trpia preťažením, ktoré je zapríčinené prílišnou administratívnou činnosťou, reportingom a kontrolnou činnosťou. Štandardizované procesy a mnohé administratívne a byrokratické činnosti, ktoré spôsobujú obmedzovanie príležitostí projektového manažéra venovať čas komunikácii so zákazníkom, by mohli byť vykonávané efektívnejšie centrálnou projektovou kanceláriou v rámci celej organizácie. (Neundlinger et al., 2014)

1.2.3 Zakladanie a zmeny projektovej kancelárie v organizácii

Ako uvádzajú Hobbs et al. (2008), založenie novej alebo významná zmena vo fungovaní zavedenej projektovej kancelárie je dôležitou súčasťou väčších organizačných zmien. Aubry et al. (2010b) a Hobbs et al. (2008) pripomínajú, že tieto organizačné zmeny v postavení projektovej kancelárie sa odohrávajú v rámci politického prostredia. Záujmy a napätie medzi jednotlivými zainteresovanými stranami, ktoré formujú nové organizačné usporiadanie pochádzajú jednak z interného, tak aj z externého prostredia. (Hobbs et al., 2008)

Projektové kancelárie sú v súčasnosti pokladané za významnú súčasť projektového managementu a riadenia projektov (Aubry et al., 2010b). Nakoľko pozadie, motívy a hybné sily, ktoré vedú k rozhodnutiu o zriadení alebo reorganizácii projektovej kancelárie nie sú podľa Aubry et al. (2010b) zatiaľ jednoznačné a úplne pochopené, bolo identifikovaných niekoľko desiatok faktorov, ktoré popisujú kontext, rozsah a prostredie premeny projektovej kancelárie.

Aubry et al. (2010b) ukázali, že výrazné úspechy pri zavedení a premene projektovej kancelárie dosahujú organizácie, ktoré sa zameriavajú viac na transformačné procesy a motívy premeny zo starej formy projektovej kancelárie na novú, ako na popis jednotlivých stavov projektovej kancelárie pred a po transformácii ako nemenej, statickej organizačnej entity. Upozorňujú, že zameranie pozornosti na samotný proces organizačnej zmeny je významne efektívnejší, ako venovanie pozornosti vlastnostiam a charakteristike jednotlivých stavov projektovej kancelárie.

Niektorí autori (Aubry et al., 2010b) pokladajú projektové kancelárie za relatívne stabilné štruktúry. Podľa nich existuje obmedzené množstvo rôznych typov a variácií. Aubry et al. (2009; 2010b) napríklad rozlišujú medzi tzv. multi-project PMO a single project PMO, ktorý má na starosti riadenie jedného veľkého projektu. Zodpovednosťou multi-project PMO je správa a riadenie celého balíku projektov.

Podľa ďalších (Hobbs & Aubry, 2007) sa však priemerný vek projektových kancelárií pohybuje okolo 2 rokov a v realite projektové kancelárie majú namiesto trvalejších útvarov znaky dočasných usporiadaní s pomerne krátkou dĺžkou prežitia. Zároveň Aubry et al. (2010b) pripomínajú, že existuje značná časť názorov, ktoré neustále zmeny v oblasti organizácie, vedenia a kompetencií projektovej kancelárie považujú za znak zlyhania implementácie PMO v organizácii.

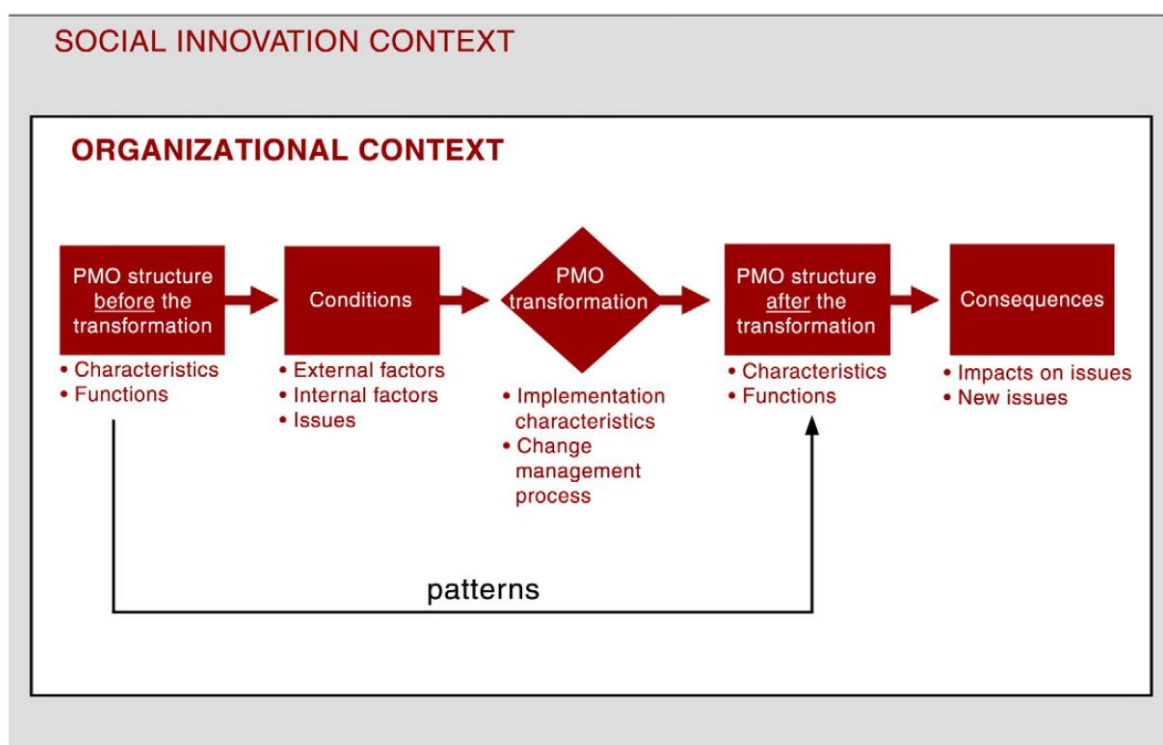
Aubry et al. (2009; 2010b) zistili, že dopyt po vzniku a reorganizácii PMO pramení z narastajúceho počtu a komplexnosti projektov, ktoré sa realizujú v čoraz globalizovanejšom svete. Podľa Aubry et al. (2009; 2010b) je snahou dosiahnuť, aby projektová kancelária poskytovala nástroje pre prenos hodnoty z relatívne samostatného organizačného útvaru do zvyšku celej organizácie. Zároveň existuje snaha správu jednotlivých projektov centralizovať. Vedenie organizácií očakáva od

nových organizačných štruktúr pridanú hodnotu. Preto sú často projektové kancelárie a ich vedúci konfrontovaní s úlohou obhájiť zmysel existencie a hodnotu, ktorú prinesú oproti vynaloženým nákladom na jej činnosť.

Významnou otázkou zostáva pozadie a hybné sily, ktoré vedú k zmenám v organizačných štruktúrach spoločností, či už ide o založenie novej, zmenu súčasnej alebo dokonca o zánik projektovej kancelárie.

Aubry et al. (2010b), ktorí naviazali na Hobbs & Aubry (2007), zohľadnili stovky charakteristík a rysov projektových kancelárií a vytvorili konceptuálny model (obrázok 1), ktorý zachytáva proces premeny projektovej kancelárie. Celá projektová kancelária pôsobiaca v rámci organizácie je zároveň zasadená do tzv. sociálneho kontextu, ktorý vyjadruje širšie vzťahy a záujmy ovplyvňujúce organizáciu.

Obrázok 1: Konceptuálny rámec projektovej kancelárie v procese premeny



Zdroj: Aubry et al., 2009; 2010b

V prvej fáze je definovaná a popísaná pozícia projektovej kancelárie pred transformáciou. Nasleduje fáza identifikácie podmienok spojených s transformáciou, ktorá je zachytená pomocou problémov, konfliktov a napätia v organizácii. Tretia fáza

predstavuje samotnú transformáciu projektovej kancelárie. Následne je popísaný stav po transformácii kancelárie. Na záver sú identifikované následky tejto zmeny.

Zavedenie vlastného útvaru pre projektové riadenie, šandardizácia procesov a reorganizácia štruktúr nachádzajúcich sa v dosahu PMO nie je podľa Neundlinger et al. (2014) konečný stav. Cieľom je predovšetkým základná zmena vo vnímaní postavenia projektovej kancelárie a jej zakotvenie do centra pozornosti celej organizácie. (Neundlinger et al., 2014)

1.2.4 Hnacie sily a motívy zakladania a transformácie PMO

Organizácie sa pri rozhodovaní o založení novej alebo transformácii zavedenej projektovej kancelárie zameriavajú na svoje strategické ciele (Hobbs & Aubry, 2007). Pre spoločnosti je dôležité a vo väčšine prípadov nevyhnutné poznať dôvody, pre ktoré má vzniknúť nová, alebo sa transformovať zavedená projektová kancelária. V prípade, že projektová kancelária nie je zakladaná za špecifickým a presne stanoveným účelom od začiatku celého procesu rozhodovania, hrozí, že ad hoc prístup v podobe definovania účelu až po založení celého prostredia okolo projektovej kancelárie bude mať za následok celkový neúspech PMO. (Hobbs & Aubry, 2007)

Jednou z možných príčin implementácie alebo transformácie PMO je podľa Babaeianpour & Zohrevandi (2014) napätie v organizácii, resp. organizačné pnutie. Tieto pnutia môžu byť ekonomického, politického alebo mocenského pôvodu. Príkladom takéhoto napätia je podľa Babaeianpour & Zohrevandi (2014) na jednej strane presadzovanie šandardizácie riadenia projektových procesov jednou skupinou pracovníkov, na druhej strane sú to tlaky na väčšiu flexibilitu, zvyšovanie alebo znižovanie alokácie kapacít organizácie a zdrojov na realizáciu projektov. (Babaeianpour & Zohrevandi, 2014)

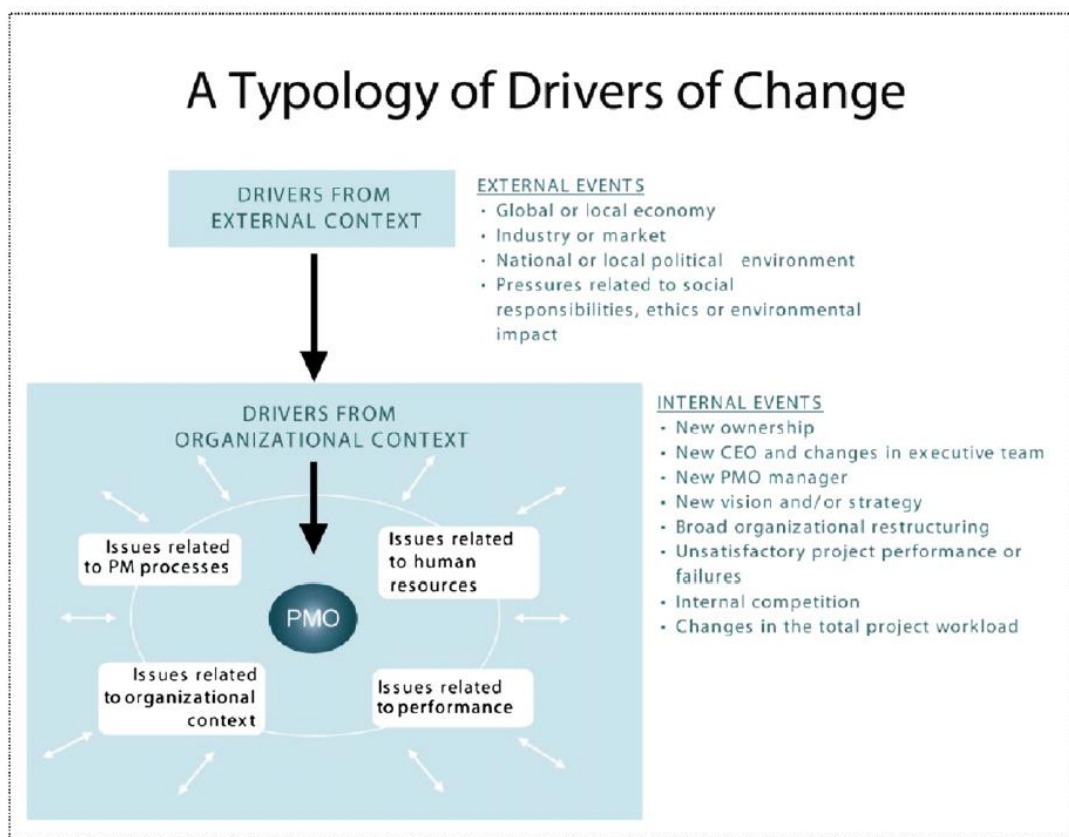
Aubry et al. (2010b) v rámci výskumu prišli k poznaniu, že termín transformácia alebo reorganizácia projektovej kancelárie býva v praxi často nahrádzaný termínom evolúcia, prípadne prirodzený vývoj v oblasti riadenia projektov. Vysvetlenie podľa Aubry et al. (2010b) spočíva v nutnosti zdôrazňovať výhody založenia alebo premeny PMO a jej

d'alsieho rozvoja. Zároveň táto interpretácia indikuje pocit riadeného a kontrolovaného procesu.

Ďalšie výskumy (Hurt & Thomas, 2009; Kerzner, 2003; 2003b) v oblasti motívov zakladania alebo reorganizácie PMO potvrdili, že PMO sú zakladané za účelom zníženia miery zlyhania projektov. Umožňujú lepšie kontrolovať náklady a zlepšovať kvalitu dodávaných projektov s čím súvisí aj zvýšenie dôvery organizácie realizovať väčšie a zložitejšie projekty. Podľa Aubry et al. (2007) býva projektová kancelária zakladaná v organizáciách za účelom priniesť potrebnú organizačnú zmenu požadovanú vedením organizácie.

Aubry et al. (2010b) ďalej zistili, že existuje niekoľko desiatok rôznych motívov, pre ktoré organizácie zakladajú alebo transformujú projektové kancelárie. Typológiu niekoľkých z nich je možné vidieť na nasledujúcej schéme (Obrázok 2).

Obrázok 2: Hnacie sily premeny



Zdroj: Aubry et al., 2010b

Na proces premeny projektovej kancelárie pôsobia hybné sily pochádzajúce z organizačného prostredia. Za tieto hnacie sily je možné považovať problémy s projektovými procesmi, ľudskými zdrojmi, prípadne problémy vo výkonnosti danej projektovej kancelárie. Okrem síl vychádzajúcich z organizačného prostredia pôsobia na proces zmeny aj situácie, ktoré nastávajú v externom prostredí. Jedná sa o udalosti ako zmeny v globálnej alebo domácej ekonomike, zmeny v národnom alebo miestnom politickom prostredí, prípadne zmena situácie v priemysle alebo na trhu, v ktorom daná organizácia pôsobí. (Aubry et al., 2010b)

Do druhej skupiny Aubry et al. (2010b) zaraďujú udalosti, ktoré nepochádzajú z organizačnej oblasti, ale vplývajú na organizačné usporiadanie a zaradenie projektovej kancelárie v rámci organizácie. Týmito udalosťami sú zmena vlastníckej štruktúry organizácie, nové vedenie spoločnosti, nový CEO, zmeny na poste projektového manažéra, zmena stratégie a vízie spoločnosti alebo neuspokojivé výsledky a zlyhania projektovej kancelárie, prípadne zlyhania v kľúčových projektoch.

Podľa Aubry et al. (2010b) sú niektoré hnacie sily významnejšie a pre organizácie majú väčšiu váhu a dôležitosť. Medzi najvýznamnejšie sily z externého prostredia patria zmeny na trhu a v priemyselnej oblasti. Z interných faktorov, ktoré vplývajú na fungovanie projektovej kancelárie je možné za najvýznamnejšie považovať zmeny v globálnom prostredí, s ktorými súvisia zmeny na poste projektového manažéra a CEO.

Všetky spomínané faktory nepôsobia na organizačné usporiadanie PMO samostatne a izolovane, ale vo vzájomných súvislostiach a jeden faktor môže podporovať ďalší. Zmena v externom prostredí, akou je finančná alebo ekonomická kríza, technologická zmena alebo vznik nového odvetvia, môžu napríklad zapríčiniť zmeny na poste CEO a vedenia spoločnosti. Vízia nového CEO ohľadom transformácie organizácie vrátane transformácie projektovej kancelárie väčšinou znamená aj výmenu na poste vedúceho projektovej kancelárie alebo zodpovedného projektového manažéra. (Aubry et al., 2010b)

K ďalším motívom z oblasti organizačného prostredia, ktoré vedú organizácie k založeniu alebo premene PMO je možné podľa Aubry et al. (2010b) zaradiť problémy

vo vzťahoch s klientmi a stakeholdermi. Aubry et al. (2010b) vidia nevyhnutnosť udržiavať aktívny vzťah medzi PMO, jej klientami a zainteresovanými stranami. V prípade zanedbania týchto vzťahov hrozí podľa Aubry et al. (2010b) strata legitimacy projektovej kancelárie v očiach manažmentu spoločnosti.

Medzi ďalšie významné hnacie sily Aubry et al. (2010b) zaraďujú novú obchodnú stratégiu spoločnosti, nedostatočné kompetencie projektovej kancelárie vo výbere projektov, ktoré budú súčasťou portfólia. Nasledujú problémy s alokáciou zdrojov na jednotlivé projekty a nevyváženosť v štandardizácii projektových procesov, buď nedostatočnou štandardizáciou procesov, alebo naopak existenciou ich nadmerného množstva.

Problematike motívov a dôvodov zakladania a zmien PMO sa venuje aj Babaeianpour & Zohrevandi (2014), ktorí potvrdzujú, že existuje mnoho rôznych dôvodov a hybných síl pre založenie alebo transformáciu projektovej kancelárie. Okrem hlavného cieľa projektovej kancelárie, za ktorý Babaeianpour & Zohrevandi (2014) považujú zlepšovanie kvality projektového riadenia v organizácii existujú ďalšie významné hnacie sily a motívy podporujúce zakladanie alebo transformáciu projektovej kancelárie:

- zvýšenie maturity projektového managementu v danej organizácii,
- zvýšenie ziskovosti prostredníctvom zlepšenej kvality dodávaných projektov,
- posilnenie konkurenčnej výhody a hľadanie nových obchodných príležitostí,
- rozvoj kompetencií organizácie,
- rozvoj zamestnancov a spolupracovníkov.

Možné príčiny a dôvody zakladania projektových kancelárií skúmajú aj Van der Linde a Steyn (2016). Na základe zrealizovaných výskumov dospeli k záveru, že medzi najčastejšie príčiny založenia alebo transformácie projektových kancelárií patria:

- nedostatočné využívanie pridelených zdrojov,
- slabé kapitálové rozpočtovanie a cash flow management,
- slabá alebo žiadna koordinácia medzi projektami a medzi projektovou a prevádzkovou časťou organizácie,
- neexistencia portfólio managementu, náhodný prístup k alokácii a riadeniu kapitálu,

- nedodržiavanie a časté prekračovanie stanovených termínov, nárast nákladov a slabá kvalita realizovaného výstupu,
- ad hoc prístup k riadeniu zdrojov spôsobujúci preťažovanie projektových manažérov,
- nesúladi medzi množstvom zdrojov a plánovanými projektami ústiaci do nemožnosti realizovať väčšie množstvo kapitálových projektov.

Výskum Van der Linde a Steyn (2016) dopĺňa starší výskum (Kerzner, 2003b), ktorý vidí hlavný dôvod vzniku projektových kancelárií najmä v zlepšení koordinácie projektov, lepšej dostupnosti informácií, lepšej využiteľnosti dostupných zdrojov a zlepšenej kontroly vedúcej k vyššej kvalite a efektivite v riadení celej organizácie.

Dai & Wells (2004) taktiež identifikovali odlišné motivácie a ciele, ktoré vedú organizácie k založeniu projektovej kancelárie:

- lepšie využívanie ľudských a materiálnych zdrojov v rámci širokého portfólia realizovaných projektov,
- zlepšenie kvality realizovaných projektov,
- štandardizovanie postupov projektového riadenia,
- zlepšovanie poskytovania informácií a riadenie systémov kontroly nad súčasne prebiehajúcimi projektami.

Dai & Wells (2004) zároveň uvádzajú, že za spúšťacie faktory zakladania projektových kancelárií je možno považovať nedostatok kvalifikovaných projektových manažérov, problémy s riadením nákladov a nedodržiavaním stanovených termínov, nedostatok komplexných postupov a metodík týkajúcich sa riadenia projektového portfólia.

1.2.5 Funkcie a role projektovej kancelárie

Z predchádzajúcich podkapitol je zrejmé, že definícia a popis projektovej kancelárie sa v priebehu posledných desaťročí menil a vyvíjal. Podobný vývoj bol zaznamenaný aj v oblasti popisu rolí a funkcií, ktoré projektové kancelárie zastávajú. Niektoré funkcie v priebehu času vznikajú, iné zanikajú, prípadne sa posilňujú alebo oslabujú. (Hobbs & Aubry, 2007)

Hobbs & Aubry (2007) potvrdzujú, že existuje výrazná variabilita v oblasti funkcií, rolí, štruktúr a právomocí medzi projektovými kancelárkami v jednotlivých organizáciách. Táto významná variabilita je pripisovaná neexistencii jednotného modelu, schémy alebo riešenia, ktorú je možné naprieč projektovými kancelárkami aplikovať. Pripomínajú, že štruktúra, právomoci a zodpovednosť PMO by mala zodpovedať potrebám konkrétnej organizácie.

Ďalšie výskumy (Dietrich, Artto & Kujala, 2010) potvrdzujú, že zatiaľ neexistuje definovaná jednotná schéma, prípadne model, ktorý by popisoval ideálny súbor funkcií a rolí projektovej kancelárie alebo univerzálny návod pre implementáciu úspešnej projektovej kancelárie. Funkcie a role PMO sa podľa nich v reálnej praxi výrazne líšia.

Podľa Neundlinger et al. (2014) boli projektové kancelárie spočiatku zavedené ako oddelenia slúžiace na koordináciu a štandardizáciu procesov a štruktúr v rámci realizovaných projektov. K týmto základným funkciám sa neskôr pridávali ďalšie. Príkladom je transparentné riadenie ukazovateľov výkonnosti, komunikácia a riadenie zainteresovaných strán, vzdelávanie a odborná príprava manažérov, riadenie výnimočných a kritických situácií, operatívna podpora a riadenie rizika a kvality.

V rôznych organizáciách je možné podľa PMI (2013) nájsť rôzne typy projektových kancelárií. Primárne sa od seba odlišujú úrovňou kontroly a vplyvu na realizované projekty. Rola projektovej kancelárie sa pohybuje od poskytovateľa podporných procesov až po plnú zodpovednosť za priame riadenie projektov (PMI 2004; 2008; 2013; 2017):

- Podporná a konzultačná rola: PMO slúži ako úložisko projektov a best practises, šablón, tréningov, školení a lessons learned.
- Kontrolná funkcia: PMO vyžaduje a kontroluje dodržiavanie projektových rámcov a metodík, používanie špecifických dokumentov a nástrojov.
- Riadiaca funkcia: Priame prevzatie zodpovednosti za riadenie projektov.

V posledných rokoch (PMI, 2013; 2017) sa čoraz viac zdôrazňuje úloha štandardizácie a uľahčovania zdieľania zdrojov, nástrojov, techník a metodík. Ďalšími významnými funkciami, ktorými by podľa APM (2012) a PMI (2012) mala byť vybavená moderná projektová kancelária sú administratívna podpora a podpora pre projektových

manažérov, poskytovanie a riadenie informácií o projektoch, zabezpečovanie procesov projektového riadenia, alokovanie zdrojov a členov projektového tímu, rozvoj kompetencií projektových manažérov a uľahčovanie komunikácie v rámci projektového tímu.

Doležal et al. (2012) taktiež pripomína, že PMO plní v rôznych typoch organizácií rôzne funkcie. Medzi hlavné zaraďuje definičnú, kontrolnú, realizačnú a podpornú funkciu.

- Definičná funkcia: Definícia projektových štruktúr organizácie za účelom riadenia projektov a ich následná implementácia do integrovaného manažérskeho systému (IMS).
- Kontrolná funkcia: PMO zastáva pozíciu kontrolného orgánu a vykonáva audit projektov.
- Realizačná funkcia: Priestor pre organizačné združovanie skúsených projektových manažérov za účelom ďalšieho vzdelávania, rozvoja a odovzdávania skúseností menej skúseným kolegom, ktorí sú trénovaní a pripravovaní na pozície seniorných manažérov.
- Podporná funkcia: Miesto, ktoré zdieľajú a využívajú všetky projektové tímy. Ide prevažne o veci technického charakteru¹. Súčasťou býva správa informačného systému a softwarového vybavenia, ktoré sú využívané pri správe a riadení projektov, programov a portfólií.

Neundlingera et al. (2014) rozdeľujú funkcie a role projektovej kancelárie do štyroch oblastí. Za tieto oblasti považujú:

- **Projektové štandardy**
 - definovanie smerníc a nástrojov projektového riadenia,
 - IT podpora,
 - zabezpečovanie štandardizovaných šablón,
 - definovanie a vývoj projektových procesov,
 - organizácia stretnutí za účelom koordinácie súčasných a budúcich aktivít,
 - hodnotenie portfólia a kontrolných postupov.

¹ Zasadacie miestnosti, tlačiarne a pod.

- **Riadenie vedomostí**

- účasť na tvorbe firemných vzdelávacích programov,
- plánovanie zdrojov podľa projektového plánu v koordinácii s projektovým manažérom,
- výmena poznatkov a skúseností medzi projektovými manažérmi,
- správa znalostnej databáze,
- verejná prezentácia úspešných projektov.

- **Koučing a školenia**

- plánovanie interných školení,
- štandardizovanie metód a školenie projektových manažérov,
- PMI certifikácie,
- mentorské programy poskytované seniornými projektovými manažérmi,
- podpora počas implementačnej fáze projektu,
- príprava, plánovanie a moderovanie workshopov,
- koučing projektových manažérov.

- **Podporné služby**

- hodnotenie projektov a hodnotenie rizika,
- podpora pri plánovaní,
- príprava kick-off eventov na začiatku projektu,
- podpora pri fakturovaní interných a externých služieb.

PMI (2013) vidí primárnu funkciu projektovej kancelárie v podpore projektových manažérov v oblasti riadenia zdrojov, koordinácie komunikácie naprieč projektami, koučingu a mentoringu, dohľadu nad projektami, definovania, rozvíjania a dozerania nad dodržiavaním projektovej metodiky, štandardov, procedúr, projektových zásad, best practises, dokumentácie, šablón a politiky spoločnosti.

Na predchádzajúce výskumy venujúce sa funkciám projektových kancelárií nadviazali Van der Linde & Steyn (2016), ktorí identifikovali viac ako tridsať funkcií, ktorými je poverená typická projektová kancelária. Ako možné príklady uvádzajú:

- implementácia, prevádzka a údržba EPM² systému, ktorý umožňuje spravovať, riadiť a zobrazovať konsolidované informácie o všetkých projektoch,
- zabezpečenie presných a včasných informácií pre sledovanie a reportovanie realizácie projektu,
- definovanie, optimalizácia a stanovovanie priority v rámci projektového portfólia,
- výber programových a projektových manažérov a ďalších zdrojov projektu,
- poskytovanie podpory programovým a projektovým manažérom vo forme budovania znalostnej databáze, kontroly dokumentácie, riadenia nákladov, koordinácie zdrojov, plánovania, školení, administratívy a riadenia rizík,
- zabezpečovanie školenia a koučingu programovým a projektovým manažérom, projektovým tímom v oblastiach metodológie, projektového riadenia a nástrojov využívaných v projektovom prostredí,
- právomoc zakladať dočasné programové a projektové kancelárie v prípade, že to situácia a okolnosti vyžadujú,
- slúži ako CoE (Centre of Excellence), poskytuje relevantnú metodiku, štandardy a normy, šablóny a nástroje,
- vykonáva kontrolu nad programami a projektami prostredníctvom riadiacich komisií.

Tento výskum (Van der Linde & Steyn; 2016) potvrdil dôvody zakladania projektových kancelárií, ktoré uvádzajú Hurt & Thomas (2009) a Kerzner (2003b). Funkcie, ktorými sú tieto projektové kancelárie poverené (Van der Linde & Steyn, 2006) sa však oproti zisteniam Kerzner (2003) a Hobbs & Aubry (2007) líšia. Nie všetky funkcie je možné univerzálne aplikovať na všetky projektové kancelárie. Každá organizácia čelí vlastným problémom, ktoré potrebuje riešiť a má svoje vlastné potreby, ktoré sa snaží založením PMO uspokojiť.

Van der Linde & Steyn (2016) na základe vlastného výskumu dospeli k záveru, že žiadna funkcia PMO nedokáže priniesť hodnotu pre spoločnosť, pokiaľ je izolovaná od

² Enterprise Project Management

d'alších funkcií. Aj keď každá z funkcií dokáže prinášať organizácii hodnotu, skutočná výhoda leží v synergii medzi týmito funkciami.

1.2.6 Agilný projektový management a projektová kancelária

Z predošlých poznatkov je možné usudzovať, že jednou z možných príčin oslabovania pozície projektovej kancelárie, a v krajnom prípade až postupného zániku PMO v organizácii je skutočnosť, že projektová kancelária nenapĺňa svoj stanovený cieľ alebo účel, za ktorým bola zakladaná.

Okrem tejto základnej príčiny býva podľa Davisa (2019) ďalšou z možných príčin nástup agilného prístupu pri riadení projektov. Podľa Davisa (2019) ale neexistuje na toto konštatovanie jednoduchá odpoveď, nakoľko vždy záleží na veľkosti a komplexnosti projektov, programov a portfólií. Podľa Davisa (2019) je veľmi dôležité poznať, aká je skutočná rola PMO v organizácii. Projektové kancelárie boli v posledných rokoch vystavované značnej kritike, nakoľko ich množstvo firiem vnímalo ako oddelenie na administratívnu správu projektov. (Davis, 2019)

Jednou z hlavných funkcií projektovej kancelárie by podľa Davisa (2019) malo byť združovanie vysoko kvalifikovaných pracovníkov, ktorí sú schopní dodávať projekty v danom čase, kvalite a pri neprekročení nákladov. Vzhľadom na čoraz väčšiu komplexnosť projektov je podľa Davisa (2019) nevyhnutné, aby PMO zabezpečovala komunikáciu a transparentnosť jednotlivých projektov pre zainteresované strany a podporovala projektový tím.

Agilné riadenie projektov funguje na odlišných princípoch, nakoľko sú tímy riadené na samo-organizujúcom sa princípe a uprednostňujú funkčný produkt, prípadne hmatateľný výstup pred reportami a dokumentáciou (Davis, 2019). V malých projektoch preto tieto tímy dokážu byť zodpovedné za nastavenie procesov, riadenie projektu, reporting aj samotnú kontrolu. Práve tieto činnosti sú súčasťou jadra projektového riadenia realizovaného projektovou kanceláriou. (Davis, 2019)

Kluson (2019) za agilný prístup považuje *„súbor hodnôt, spôsob uvažovania a chovania, súbor techník, metód a konceptov, ktoré je vhodné uplatňovať v rôznych*

oblastiach a situáciách, v ktorých sa organizácia nachádza“. Podľa Klusona (2019) sa agilný prístup riadenia projektov dá aplikovať na širokej škále organizácií. Dôraz však musí byť podľa Klusona (2019) kladený na nastavenie správneho uvažovania a efektívneho využitia prvkov, ktoré agilné riadenie ponúka.

Postupná implementácia agilného prístupu na širokú škálu projektov mimo oblasti vzniku agilnej metodiky je významným faktorom, ktorý ovplyvňuje klasické projektové kancelárie (Davis, 2019). Implementácia agilného projektového riadenia býva súčasťou transformácií a transformačných projektov a programov spoločností, ktoré organizácie v súčasnosti realizujú. S narastajúcou komplexnosťou týchto programov je potrebné podľa Davisa (2019) zapájať prvky klasického riadenia a projektová kancelária môže v týchto prípadoch pôsobiť ako spojovací prvok medzi oboma svetmi.

Podľa Davisa (2019) je kľúčovým prvkom úspechu transformačného programu agilné centrum excelencie, ktoré stanovuje stratégiu a má celkovú zodpovednosť za implementáciu a podporovanie agilného riadenia. Zároveň vykonáva niektoré z úloh, ktoré sú spájané s tradičnou projektovou kanceláriou. Jedná sa o hodnotenie portfólia projektov s cieľom identifikovať vhodných kandidátov na agilné riadenie. Davis (2019) sa domnieva, že PMO môže naďalej slúžiť ako prvok schopný koordinovať veľké a komplexné agilné programy a portfólia.

Naopak Kluson (2019) vníma problém v súčasnom trende nahradzovania klasického riadenia projektov a projektových kancelárií agilným prístupom. Organizácie častokrát považujú agilné riadenie za riešenie systémových problémov v organizácii. Neschopnosť riadiť projekty, nedostatok kvalitných zamestnancov, absencia firemnej stratégie a nevyhovujúca firemná kultúra sú hlavné problémy, ktoré sa mnohé organizácie snažia riešiť agilnou transformáciou. (Kluson, 2019)

Kluson (2019) ďalej poukazuje na fakt, že najväčšia hodnota agilného prístupu je v zmene organizačnej kultúry, v zmocňovaní ľudí, v zmene spôsobu rozhodovania managementu a odmeňovaní pracovníkov.

Prieskum PMI (2018) ukázal, že 71 % organizácií v posledných 5 rokoch zaznamenalo zvýšený dôraz na agilné riadenie projektov. Mnoho z oslovených organizácií tvrdí, že

agilný prístup im pomáha udržať konkurencieschopnosť. Agilitu zároveň definujú ako „*schopnosť rýchlo vnímať a prispôbovať sa vonkajším aj vnútorným zmenám s cieľom prinášať relevantné výsledky produktívnym a nákladovo efektívnym spôsobom*“. (PMI, 2018, s. 5)

Kluson (2019) považuje prístup, kedy sú v rámci zavádzania agilného projektového riadenia rušené štandardné projekty, projektové štruktúry a projektové kancelárie za nepochopenie významu a prínosu agilného riadenia. Projekt je nutné podľa Klusona (2019) chápať ako „*dočasne vytvorenú organizačnú štruktúru, pomocou ktorej je realizovaná a dodávaná komplexná zmena*“. Každý projekt je schopný využiť v rôznej miere prvky agilného prístupu. Zrušenie projektovej kancelárie a nahradenie klasických projektových rolí agilnými bez vytvorenia nového komplexného prostredia považuje za kontraproduktívne.

1.3 Dopady založenia a transformácie projektovej kancelárie

Každá výraznejšia zmena v organizačnom prostredí prináša pozitívne ale aj negatívne dopady pre jednotlivé zainteresované strany, ktoré sú založením alebo prípadnou reorganizáciou projektovej kancelárie ovplyvnené.

1.3.1 Benefity a pozitívne dopady

Van der Linde & Steyn (2016) zistili, že zavedenie alebo transformácia projektovej kancelárie prináša v mnohých organizáciách nasledujúce pozitívne zmeny:

- lepšie alokovanie a využívanie dostupných zdrojov,
- vznik špecializovaných projektových a podporných funkcií v organizácii,
- implementácia projektovej metodiky,
- zlepšená koordinácia a integrácia riadiacich procesov,
- kvalitnejšie projektové plánovanie a risk management,
- transparentnejšie projektové plány a postup v jednotlivých fázach projektu
- vznik projektovej databázy a lessons learned.

Ďalšou z významných zmien, ktoré založenie PMO prináša je zavedenie projektového riadenia a správy projektov pomocou EPM, ktoré zlepšuje využívanie nástrojov na

riadenie a koordináciu projektov alebo projektového portfólia. (Van der Linde & Steyn, 2016)

Podľa ďalších (Kondraju, 2014), benefity a výhody, ktoré organizácie po implementovaní alebo transformácii PMO pociťujú sú:

- rozvoj strategického plánovania,
- včasné dodanie projektu s ohľadom na rozpočet a pridelené zdroje,
- vznik nástrojov pre benchmarking na kontrolu splnenia požadovaných kritérií,
- transparentnosť jednotlivých projektových fáz,
- vznik a udržiavanie aktuálnych štandardov a metodík, realizácia odhadov a reporting aktuálneho stavu,
- mentoring a školenia využívané na profesijný rozvoj.

PMO dokáže spolupracovať pri riešení situácií, kedy sa projekty výrazne odchyľujú od stanoveného plánu alebo sú zistené výrazné nedostatky. Projektová kancelária môže vykonať audit týchto projektov a byť nápomocná pri uvádzaní projektu do súladu s plánom. (Van der Linde & Steyn, 2016)

Ukazuje sa (Unger et al., 2012), že projektové kancelárie mali vplyv na zlepšenie alokáciu zdrojov, efektívnejšiu kooperáciu medzi jednotlivými projektami, presnejšie a kvalitnejšie podklady zasielané vrcholovému managementu pre strategické rozhodovanie a zlepšenie výkonnosti jednotlivých projektov.

S implementáciou PMO sa objavujú nové nástroje, systémy a procesy, ktoré umožňujú organizáciám spravovať ich projektové portfólio na profesionálnej úrovni. Najväčšou prednosťou je transparentnosť a viditeľnosť plánu projektu, postupu jednotlivých dielčích častí, schopnosť projektovať náklady a prínosy projektu. Významným prínosom je aj zosúladovanie projektového portfólia s obchodnou stratégiou spoločnosti. (Van der Linde & Steyn, 2016)

Podľa Van der Linde & Steyn (2016) koordinácia naprieč projektami umožňuje realizovať výrazné kapitálové úspory, zlepšiť schopnosť organizácie realizovať projekty s vysokou kapitálovou náročnosťou, zlepšiť rozpočtovanie a spresniť odhady projektových výdavkov.

1.3.2 Problémy a negatívne dopady

Organizácie, ktoré sa rozhodli založiť alebo transformovať svoju projektovú kanceláriu medzi najčastejšie negatívne dopady podľa Van der Linde & Steyn (2016) zaraďujú zvýšenie nákladov. Náklady na projektovú kanceláriu sú distribuované a rozložené na jednotlivé projekty. Táto situácia môže spôsobiť stratu ekonomickej výhodnosti menších projektov.

Ďalším problémom a negatívnym dopadom, ktorý dokázal Van der Linde & Steyn (2016) identifikovať je niekoľko rokov pretrvávajúci všeobecný odpor voči zmene. Nové procesy riadenia a metodiky nebývajú prijímané ľahko a popri implementácii zmien vznikajú konflikty medzi jednotlivými oddeleniami a úsekmi riadenia. Problémy pri implementácii PMO, ktoré spôsobujú, že PMO nedosahuje plný potenciál môžu prameniť z nedostatku projektových manažérov a členov projektovej kancelárie, prípadne z nedostatku skúseností s riadením PMO. (Van der Linde & Steyn)

Kondraju (2014) popisuje niekoľko ďalších problematických oblastí v priebehu procesu zakladania novej projektovej kancelárie. Za najvýznamnejšie považuje:

- vysoké očakávania pri riešení zlyhaní jednotlivých projektov,
- vytvorenie nízkej hodnoty pre stakeholderov,
- nízka maturita projektového managementu,
- výrazné kultúrne odlišnosti,
- nedostatočné kompetencie v oblasti projektového riadenia a členov projektových tímov.

1.4 Efekty a tvorba hodnoty projektovej kancelárie

Jednou z doposiaľ nezodpovedaných otázok je spôsob, akým je možné určiť vplyv projektovej kancelárie na danú organizáciu, resp. akú hodnotu projektová kancelária prináša organizácii.

Unger et al. (2012) zistili, že nie je známy jasný vplyv PMO z hľadiska tvorby hodnoty pre organizáciu. Predpoklad, že zapojenie PMO do riadenia projektov zvýši výkonnosť resp. efektivitu daného projektu alebo výkonnosť celej organizácie sa nepotvrdil. Toto

zistenie je možné vysvetliť práve veľkou rozdielnosťou cieľov a funkcií jednotlivých projektových kancelárií.

Aubry et al. (2007) uvádzajú, že existuje celý rad metód, ktoré sa v praxi používajú na vyjadrenie hodnoty a výkonnosti projektovej kancelárie v organizácii. Zároveň dodávajú, že toto vyjadrenie je veľmi náročné a za najväčšiu výzvu považujú schopnosť finančného vyjadrenia tejto hodnoty.

Podľa Hobbs & Aubry (2007) neexistuje jednoznačná súvislosť medzi implementáciou PMO a hodnotou, ktorú projektová kancelária prináša organizácii. Nepotvrdilo sa ano, že zavedenie PMO zvyšuje výkonnosť organizácie. Van Der Linde & Steyn (2016) uvádzajú, že existuje nejednoznačný prínos PMO z hľadiska tvorby hodnoty, nakoľko v mnohých prípadoch nebola nájdená významná pridaná hodnota. Van Der Linde & Steyn (2016) dodávajú, že prípadný prínos PMO z hľadiska hodnoty sa realizuje iným spôsobom ako priamym finančným prínosom pre organizáciu.

Van der Linde & Steyn (2016) vytvorili model, ktorý predpokladá, že funkcie PMO môžu byť prepojené s tvorbou hodnoty, ktorú prináša projektová kancelária organizácii.

Obrázok 3: Model popisujúci efekt projektovej kancelárie

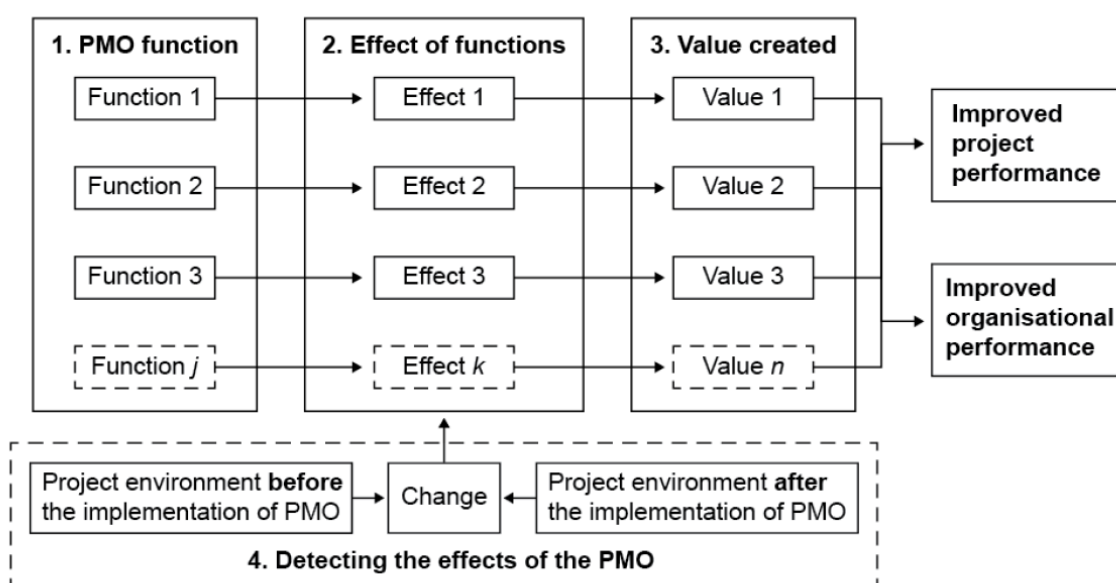


Figure 1: Conceptual model

Zdroj: Linde & Steyn, 2016

Model obsahuje v prvej etape popis funkcií a zodpovedností, ktorými je projektová kancelária vybavená. Tieto funkcie majú vplyv a efekt na organizáciu a jej projekty. Efekty prinesú organizácii istý objem hodnoty, či už pozitívnej alebo negatívnej a táto pridaná hodnota následne ovplyvňuje projekty a výkonnosť organizácie.

Hobbs & Aubry (2007) napríklad uvádzajú, že jedným z efektov, ktoré má zavedenie projektovej kancelárie na organizáciu je zlepšenie úrovne maturity projektového managementu. Van der Linde & Steyn (2016) zisťovali maturitu projektového managementu pred a po zavedení projektovej kancelárie. Výsledky ukázali, že zavedenie PMO v skúmaných organizáciách malo významný efekt na zvýšení úrovne maturity projektového managementu.

Van der Linde & Steyn (2016) ďalej uvádzajú, že vyjadrenie hodnoty projektovej kancelárie mimo priamych finančných dopadov je možné spájať s funkciami, ktorými konkrétna kancelária disponuje. Táto hodnota spočíva vo vplyve na organizáciu, vrátane možnosti riešiť špecifické problémy, realizovať portfólio management, zlepšovať integráciu a koordináciu v projektovom prostredí.

1.5 Atribúty úspešnej projektovej kancelárie

Projektová kancelária má za úlohu posúvať a zlepšovať projektové riadenie v danej spoločnosti. V praxi ide o jedinečný organizačný útvar a o komplexný systém vzťahov. (Hobbs, 2007)

PMI na základe niekoľkoročného výskumu definovala globálne štandardy projektového riadenia. Z výskumu vyplýva, že projektové kancelárie považujú za najdôležitejšie nasledujúce prvky a charakteristiky, ktoré by mala úspešná projektová kancelária spĺňať. (Hobbs, 2007)

- **Hodnota projektovej kancelárie**

Hobbs (2007) vníma hodnotu projektovej kancelárie mierou akceptácie organizáciou a súladom medzi stratégiou a cieľmi organizácie a cieľmi projektovej kancelárie. Projektové kancelárie, ktorých ciele sú v súlade s cieľmi celej organizácie väčšinou

prinášajú vysokú hodnotu pre danú organizáciu. Hurt & Thomas (2009) popisujú efektívnu projektovú kanceláriu, ktorá prináša organizácii hodnotu tak, že sa zaoberá konkrétnymi problémami projektového riadenia. Upravuje organizačné ciele, procesy a štruktúry. Podľa Hobbs (2007) sa iba polovica projektových kancelárií stretáva s výraznou podporou organizácie, v ktorej kancelária pôsobí. Druhá polovica projektových kancelárií vníma spochybňovanie svojej role zo strany organizácie. Príčinu vidí práve v nesúlade strategických cieľov organizácie a cieľov PMO.

- **Organizačné prostredie v ktorom PMO pôsobí**

Hobbs (2007) uvádza, že prostredie a kontext, v ktorom projektová kancelária pôsobí má zásadný vplyv na jej výkonnosť a efektivitu. Ide predovšetkým o nasledujúce podmienky:

- zhoda alebo súhlas s riadením v rámci celej projektovej kancelárie,
- štruktúra kancelárie zodpovedá projektom, ktoré sú kancelárii pridelené,
- personálne kapacity projektovej kancelárie zodpovedajú jej náplni a účelu,
- PMO vychováva nezávislých a samostatných pracovníkov,
- výber projektov a členov projektových tímov je v právomoci projektovej kancelárie.

- **Role a funkcie projektovej kancelárie**

Projektové kancelárie zastávajú veľké množstvo rozdielnych rolí a poskytujú rôzne funkcie v závislosti na organizácii. Úspešné projektové kancelárie by mali podľa Hobbs (2007) vykonávať nasledujúce činnosti:

- monitorovanie, aktívne riadenie, reporting a kontrola výkonnosti projektov,
- rozvoj kompetencií a implementácia metodiky projektového riadenia,
- poskytovanie školení a tréningov,
- koordinácia projektov a projektového portfólia, prioritizácia projektov,
- strategické plánovanie na úrovni organizácie.

Kondraju (2014) pripomína, že úspešná implementácia PMO závisí od maturity projektového riadenia a úrovne kompetencií jednotlivých členov PMO.

1.6 Aktuálny stav a vývoj projektových kancelárií mimo ČR a SR

V roku 2018 sa podľa Wellingtone (2018) výraznejšie zvýšil počet organizácií (80 %), ktoré využívajú jednu alebo viaceré projektové kancelárie. 25 % z nich sú mladšie ako 2 roky. PM Solutions (2016) uvádza, že priemerný vek projektovej kancelárie je 5 rokov, rozpočet sa pohybuje na úrovni 500 000 amerických dolárov a zvyčajne tvorí približne 5 % z celkových nákladov projektu. Projektová kancelária priemerne spolupracuje na 75 projektoch ročne, pričom priemerný počet členov projektovej kancelárie je 9. Až 73 % projektových kancelárií využíva štandardy projektového riadenia uvedené v PMBOK Guide. (PM Solutions, 2016)

Trend zakladania PMO a snáh definovať ich kľúčové kompetencie je oslabený skutočnosťou, že stále relatívne malé percento organizácií vníma projektovú kanceláriu ako prvok prinášajúci pridanú hodnotu celej organizácii. (Wellingtone, 2018)

Odpoveď na otázku, prečo organizácie nevnímajú projektovú kanceláriu ako prvok prinášajúci hodnotu nie je zatiaľ jednoznačná. Vnímanie hodnoty projektovej kancelárie v organizácii môže byť nesprávne, alebo je nesprávne pochopená kľúčová rola a kompetencia projektovej kancelárie. Možnú odpoveď môže prinášať prieskum Wellingtone (2018), na základe ktorého iba 45 % zo skúmaných PMO má jasne definované svoje role, úlohy, kompetencie a zodpovednosť.

Wellingtone (2018) taktiež odhalil, že iba v 29 % prípadov je PMO vnímaná ako strategický partner pre management spoločnosti a 35 % respondentov uviedlo, že PMO má definovaný cieľ a stratégiu, ako sa k tomuto cieľu priblížiť.

1.6.1 Dôvody implementácie projektových kancelárií

Organizácie, ktoré podceňujú projektové riadenie investujú málo času, finančných prostriedkov a snahy do kritických oblastí, akými sú napríklad vyhľadávanie a riadenie talentov (KPMG, 2017). Prieskum KPMG (2017) ukázal, že iba necelých 40 % projektových kancelárií spolupracuje na rozvoji kľúčových kompetencií a rozvoji úrovne projektového riadenia.

Výskum KPMG (2017) zároveň ukázal, že napriek všeobecne vnímanej potrebe fungovania projektových kancelárií je ich nejednoznačná úloha a často neúplná implementácia najvýraznejším faktorom obmedzujúca jej vlastnú účinnosť. Túto skutočnosť umocňuje fakt, že neexistuje konsenzus o ideálnej forme projektovej kancelárie.

Podľa prieskumu KPMG (2017) sa viac ako 30 % projektových kancelárií zameriava na analýzu a vyhodnotenie úspešnosti projektov a benefitov plynúcich z ich realizácie. Ďalej je z výskumu zjavné, že veľmi často existuje rozdiel medzi tým, čo vedúci pracovníci organizácií očakávajú od projektovej kancelárie a čo v skutočnosti tieto PMO vykonávajú.

Táto situácia vedie ku kľúčovej otázke, či PMO skutočne generuje pridanú hodnotu pre organizáciu. Toto zistenie je jedným z faktorov, ktoré prispievajú k zániku projektových kancelárií. (KPMG, 2017)

Podľa KPMG (2017) vedúci predstavitelia organizácií očakávajú od PMO, že bude:

- aktívne podporovať realizáciu stratégie spoločnosti,
- analyzovať zmeny v potrebách a očakávaniach zákazníkov a stakeholderov a na základe toho formovať a prispôbovať svoje aktivity,
- vystupovať ako partner pre definovanie a realizáciu stratégie,
- informovať a reportovať o stave portfólia projektov a revíziách na základe strategického plánu organizácie.

Výskum KPMG (2017) odhalil hlavné dôvody, pre ktoré organizácie zakladajú projektové kancelárie. Sú nimi:

- zlepšovanie riadenia projektov (61 %),
- prioritizácia v oblasti investičného rozhodovania a zosúladenie aktivít so stratégiou spoločnosti (56 %),
- schopnosť dlhodobo dodávať projekty v konzistentnej kvalite (41 %).

Na druhej strane mnohé projektové kancelárie majú tendenciu zameriavať sa skôr na taktické aspekty realizácie projektu než na strategickú úlohu a zodpovednosť, ktorú od nej vedenie spoločnosti očakáva. (KPMG, 2017)

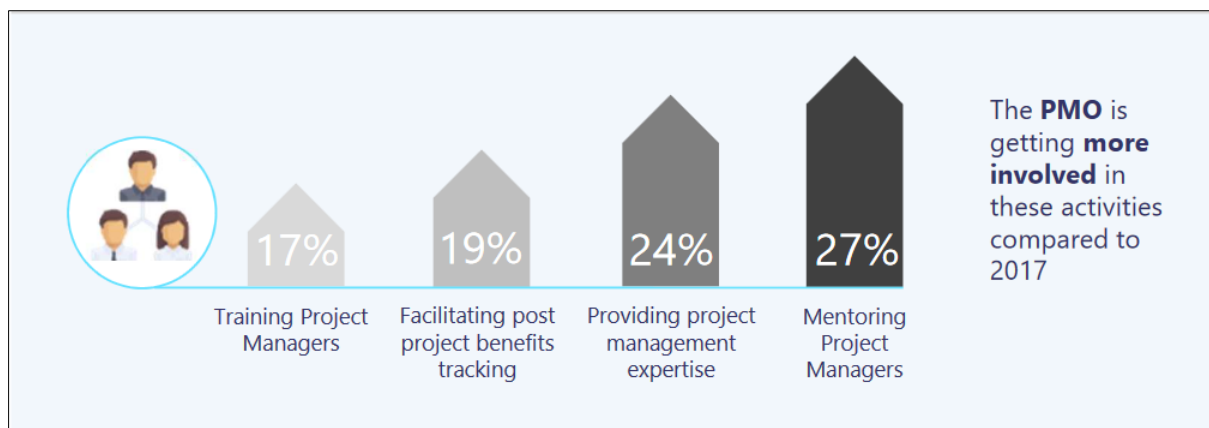
Spoločnosti, ktoré dokázali zosúladiť projektové riadenie resp. činnosti projektovej kancelárie so strategickými cieľmi organizácie vykazujú podľa prieskumu KPMG (2017) o 27 % vyššiu mieru úspešného dokončenia projektov a o 42 % nižšiu mieru nedodržania rozsahu projektu.

1.6.2 Úlohy projektovej kancelárie

Medzi najčastejšie aktivity, ktoré PMO podľa Wellingtone (2018) realizujú patrí:

- reportovanie o aktuálnom stave projektov,
- zabezpečovanie spravovania portfólia projektov,
- správa projektovej metodiky, dokumentov a šablón,
- riadenie zdrojov,
- zabezpečovanie procesu schvaľovania projektov a
- zhromažďovanie lessons learned.

Obrázok 4: Aktivity PMO s výrazným nárastom podielu oproti roku 2017



Zdroj: Wellingtone, 2018

Aktivity, ktoré PMO realizujú v menšej miere sú podľa Wellingtone (2018) správa EPM nástrojov, mentoring a školenia projektových manažérov a členov projektových tímov, riadenie závislostí medzi jednotlivými projektmi a sledovanie benefitov a úžitku projektov v rámci post projektovej fáze.

Existuje silná požiadavka na rozšírenie úloh projektovej kancelárie. Prostredníctvom rozšíreného rozsahu zodpovednosti a spoluprácou s vedúcimi predstaviteľmi organizácie by mala projektová kancelária prepájať tieto strategické ciele spoločnosti

s každodennou realizáciou v oblasti projektového riadenia, najmä optimalizáciu výdavkov, riadením kapitálu a maximalizovať získanú hodnotu pomocou efektívnej správy portfólia projektov. (KPMG, 2017)

PMO by mala podporovať realizáciu projektovej práce formou poskytovania metodík, definovaním štandardov a nástrojov, ktoré umožnia projektovým manažérom dosahovať lepšie riadenie a dodávku projektov. Ďalej poskytovať platformu pre projektových manažérov, ktorí môžu medzi sebou zdieľať osvedčené postupy. Realizovať školenia, mentoring a rozvoj kľúčových ľudí a zabezpečiť súlad medzi stratégiou a realizáciou projektov, poskytujúcich pridanú hodnotu pre svojich zákazníkov. (KPMG, 2017)

Vedúci pracovníci a riaditelia projektových kancelárií podľa prieskumu KMPG (2017) uznávajú, že na dosiahnutie cieľov organizácie je potrebné:

- správne definovať stratégiu vzhľadom na neustále sa meniace podmienky na trhu,
- určiť priority a financovať správne projekty,
- realizovať projekty spôsobom, ktorý prispieva k dosiahnutiu stratégie spoločnosti,
- využívať poznatky z neúspešných projektov.

Efektívna projektová kancelária by mala akceptovať horeuvedené výzvy a najmä (KMPG, 2017):

- umožňovať vedeniu spoločnosti myslieť strategicky, neinvestovať príliš mnoho času na analýzu operatívy a detailov jednotlivých projektov,
- vytvoriť kapacitu na výber projektov, ktoré sú najvhodnejšie na dosiahnutie súčasného strategického smerovania organizácie,
- zvyšovať pravdepodobnosť, že projekty budú dodané načas, v stanovenom rozpočte, prinášať hodnotu pre zákazníkov, ktorých spokojnosť umožní realizovať ďalší rast organizácie,
- zlepšovať rozhodovanie na základe poskytnutých hodnotení prínosov a rizík jednotlivých projektov v kontexte celého portfólia.

Vzhľadom na fakt, že sa projekty stávajú komplexnejšie a rizikovejšie, by rola PMO mala byť čím ďalej viditeľnejšia, poskytovať organizácii podporu a poradenstvo pri správe projektov a programov. (KPMG, 2017)

1.6.3 Výkonnosť projektových kancelárií

PM Solutions (2016) zistil, že existuje priama korelácia medzi vekom projektovej kancelárie³ a jej schopnosťami a hodnotou, ktorú poskytuje organizácii. Vo výkonných organizáciách častejšie prispieva k vytváraniu hodnoty pre danú organizáciu ako v podpriemerne výkonných spoločnostiach.

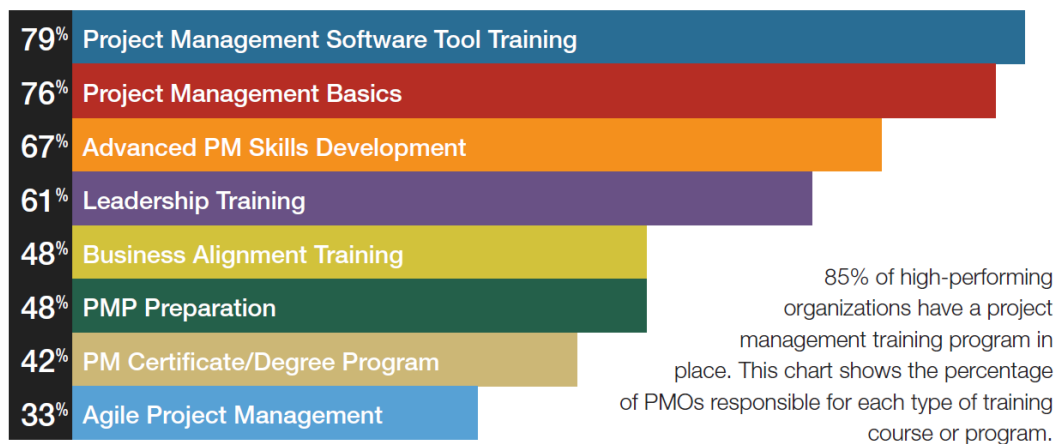
Ďalej podľa PM Solutions (2016) existuje priama súvislosť medzi schopnosťami a spôsobilosťami projektovej kancelárie a existenciou kariérneho modelu a ponukou školení a tréningov v oblasti projektového riadenia. Projektová kancelária vo vysoko výkonných spoločnostiach má pre zamestnancov a manažérov častejšie vybudovaný a integrovaný tréningový a školiaci program, prípadne kariérny model. Vysokovýkonné spoločnosti majú častejšie zavedený tréningový program (85 %) ako nízko výkonné spoločnosti (38 %). Súčasťou týchto organizácií je aj systém hodnotenia kompetencií projektových manažérov.

Približne 60 % kancelárií má zavedenú odbornú prípravu a školenia v oblasti projektového riadenia. Väčšina projektových kancelárií (79 %) ponúka vzdelávanie v rámci svojej organizácie za využitia svojich vlastných školiacich pracovníkov. V poslednom čase ale rastie počet externých školičov, ktorý prichádzajú do organizácií za účelom vzdelávania tamojších zamestnancov. Na takúto formu školení sa spolieha 51 % PMO. Zároveň výkonné spoločnosti vo veľkej miere využívajú školenia, ktoré sú realizované externými poskytovateľmi. Menšie a menej výkonné firmy ponúkajú školenia a tréningy v oblasti základov projektového riadenia a podnikových procesov v menšej miere, ako veľké a výkonné spoločnosti. (PM Solutions, 2016).

³ Projektové kancelárie vo výkonných spoločnostiach sú v priemere dvakrát staršie (6 rokov) ako v podpriemerne výkonných organizáciách (3 roky).

Obrázok 5: Ponuka školení a tréningov vo vysoko výkonných organizáciách

High Performers Offer Variety of Project Management Training



Zdroj: PM Solutions, 2016

1.6.4 Role a funkcie projektovej kancelárie

Podľa PM Solutions (2016) veľkosť organizácie nemá výrazný vplyv na role a funkcie, ktoré projektová kancelária zastáva. Výraznejší rozdiel nastáva pri organizáciách pôsobiach v rozdielnych odvetviach. Organizácie pôsobiace v oblasti služieb monitorujú výkonnosť projektovej kancelárie a pridanej hodnoty produktov a služieb, ktoré boli dodané počas realizácie projektu.

PMO má podľa KPMG (2017) mnoho potenciálnych úloh a rolí ako môže podporovať projektové riadenie. Jedná sa o oblasti:

- lepšie rozvrhnutie činností v súlade so strategickými cieľmi,
- podpora komunikácie a spolupráce medzi stakeholdermi,
- podpora a vyhľadávanie talentov.

Organizácie pôsobiace v oblasti financií sa sústreďujú na strategické plánovanie, zosúladovanie projektov so strategickými cieľmi organizácie, sledovanie portfólia projektov a facilitáciu komunikácie s vedením organizácie. (PM Solutions, 2016)

Najdôležitejšie a najčastejšie vyskytujúce sa funkcie, ktoré projektová kancelária zabezpečuje sú podľa PM Solutions (2016):

- implementácia a správa metodiky a štandardov projektového riadenia,

- implementácia a správa postupov, procedúr a šablón,
- koučing a mentoring projektových manažérov,
- správa procesov riadenia a zosúladovanie projektov so strategickými cieľmi organizácie,
- sledovanie portfólia, monitoring výkonnosti,
- koordinácia aktivít väčšieho počtu projektov,
- dokumentácia rolí a zodpovedností v jednotlivých fázach projektu,
- monitorovanie výkonnosti jednotlivých projektov,
- sledovanie zmenového konania a sledovanie problémov projektu,
- implementácia a správa software na riadenie projektov a programov,
- facilitácia komunikácie v rámci riadiaceho výboru projektu a programu.

V súčasnosti sa organizácie snažia zdefinovať rolu projektovej kancelárie, jej pozíciu v rámci organizačnej štruktúry. Cieľom je zabezpečiť, aby PMO podporovala organizáciu v dosahovaní jej strategických cieľov. (PM Solutions, 2016)

1.6.5 Najväčšie výzvy a priority pre projektové kancelárie

Projektové kancelárie čelia v poslednom období výzvam ohľadom ich pridanej hodnoty, kompetencií a efektivity vynakladaných prostriedkov na ich prevádzku (KPMG, 2017). Tieto otázky v niektorých prípadoch vedú až situáciám, v ktorých sa rozhoduje o rušení projektových kancelárií.

Projektoví manažéri za najväčšie výzvy pri riadení a fungovaní projektových kancelárií považujú vysoké režijné náklady spojené s prevádzkou projektovej kancelárie, neochotu k reorganizácii a odpor voči zmene. Častým problémom je aj schopnosť demonštrovať pridanú hodnotu, ktorú projektová kancelária prináša organizácii. (PM Solutions, 2016)

Podľa PM Solutions (2016) nízko výkonné organizácie čelia týmto výzvam výrazne častejšie ako organizácie s vysokým výkonom, špeciálne v oblastiach preukazovania pridanej hodnoty projektovej kancelárie, adekvátnej podpory zo strany vrcholového managementu a jasnej definícii rolí projektovej kancelárie.

Obrázok 6: Výzvy, ktorým projektové kancelárie čelia pri svojom fungovaní

Top Five PMO Challenges

1	PMO processes seen as overhead — 50%
2	Organizational resistance to change — 42%
3	Demonstrating the added value of the PMO — 41%
4	Assuring the consistent application of defined processes — 38%
5	Project managers with inadequate project management skills — 35%

Zdroj: PM Solutions, 2016

PM Solutions (2016) uvádza, že 10 % projektových kancelárií zažilo vážne spochybnenie ich pridanej hodnoty zo strany vedenia organizácie a ďalších organizačných zložiek, čo viedlo k diskusiám ohľadom uzavretia a zrušenia projektovej kancelárie.

1.6.6 Prepojenie stratégie organizácie a dodanej hodnoty

Iba 41 % organizácií uvádza, že ich celofiremná projektová kancelária je zosúladená so stratégiou organizácie, zároveň spolupracuje s vedením spoločnosti a realizuje také činnosti, ktoré pomáhajú túto stratégiu priamo naplňať a realizované projekty a programy sú zosúladené so stratégiou a cieľmi organizácie. (PMI, 2018)

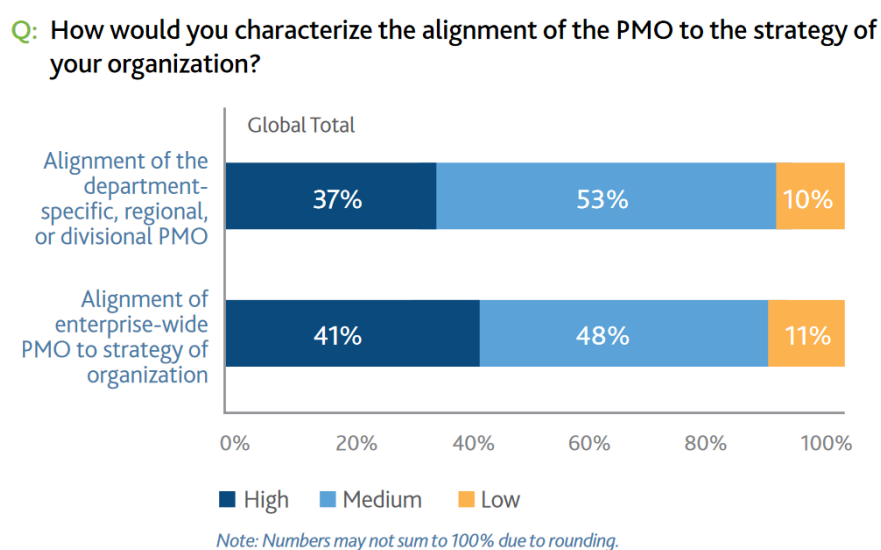
Súčasný stav indikuje potrebu lepšie definovať, ako projektová kancelária môže prispieť k zosúladeniu stratégie a poskytnutej hodnoty prostredníctvom realizácie projektov. Rýchle technologické zmeny, odlišné generácie zamestnancov majúce rozdielne motívy, štýl práce a priority, výrazný dopyt po rýchlej dodávke produktu alebo poskytovaní služieb spôsobujú, že sa projektové kancelárie stávajú platformou, ktorá umožňuje naplňať strategické ciele organizácie. (PM Solutions, 2016)

Z výskumu PMI (2018) vyplynulo, že 68 % z oslovených organizácií má zavedenú projektovú kanceláriu, a určitú podobu projektovej kancelárie funguje v 80 % vysoko

výkonných organizácií⁴. Až 72 % z týchto organizácií má svoju PMO naviazanú na tvorbu a realizáciu organizačnej stratégie. Výrazne tak prevyšujú organizácie s podpriemernou výkonnosťou⁵.

Z oslovených organizácií (PMI, 2018) 64 % uvádza, že PMO v ich organizácii zastáva úlohu lokálneho oddelenia špecifického pre určitú oblasť organizácie. Naopak, 49 % organizácií má zavedenú celopodnikovú projektovú kanceláriu.

Obrázok 7: Súlad projektovej kancelárie a stratégie organizácie



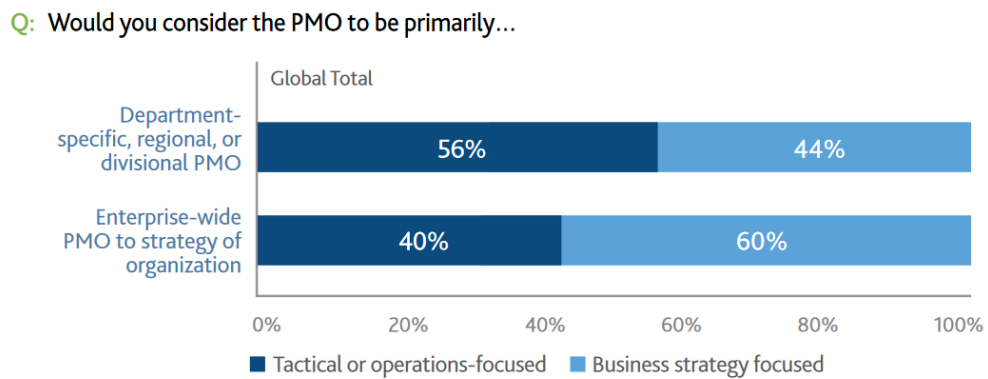
Zdroj: PMI, 2018

Z vyššie uvedeného grafu je zrejmé, že iba 37 % organizácií s lokálnou projektovou kanceláriou a 41 % spoločností s celopodnikovou projektovou kanceláriou uvádza, že ich projektová kancelária je plne v súlade s definovanou stratégiou organizácie. Najvýznamnejšie zastúpenie majú projektové kancelárie z nejasnou väzbou a prepojením na celofiremnú stratégiu. (PMI, 2018)

⁴ Organizácie, ktoré 80 % a viac realizovaných projektov dokončia a dodajú v stanovenom čase, rozpočte, splnia projektové ciele a dokážu využívať prínosy z realizácie týchto projektov.

⁵ Organizácie, ktoré 60 % a menej realizovaných projektov dokončia a dodajú v stanovenom čase, rozpočte, splnia projektové ciele a dokážu využívať prínosy z realizácie týchto projektov.

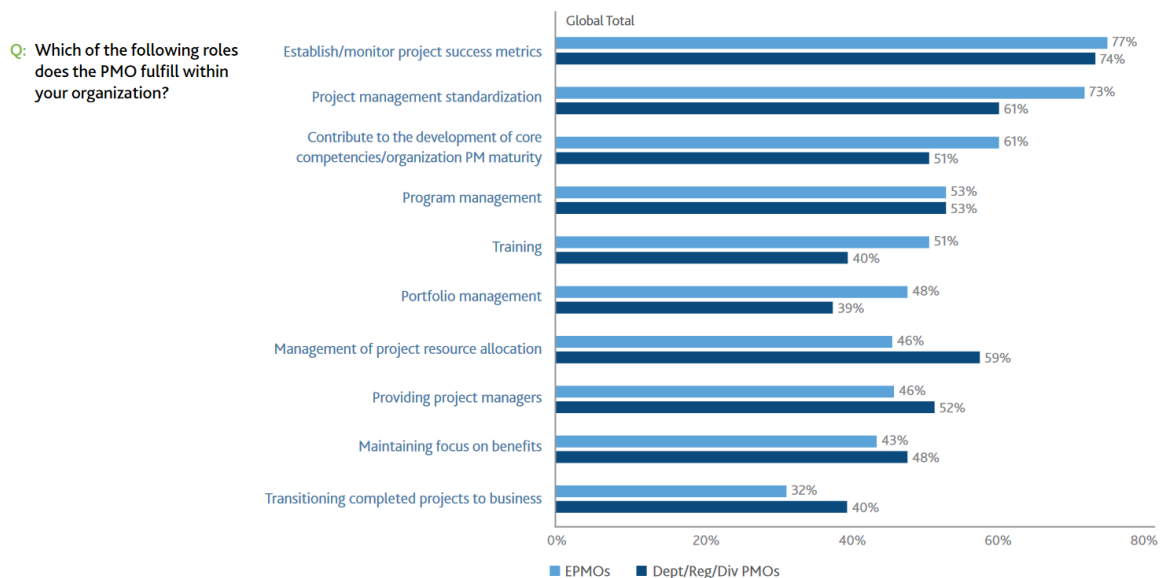
Obrázok 8: Zameranie projektových kancelárií



Zdroj: PMI, 2018

Z prieskumu PMI (2018) vyplýva, že stále pomerne veľká časť projektových kancelárií je zameraná na riešenie taktických alebo operatívnych činností. V prípade lokálnych projektových kancelárií ide o 56 % z nich. Strategické zameranie PMO uvádza približne 3 z 5 organizácií, ktoré majú etablovanú projektovú kanceláriu na celopodnikovej úrovni.

Obrázok 9: Role, ktoré PMO plnia v organizáciách



Zdroj: PMI, 2018

Prieskum PMI (2018) potvrdil, že veľká väčšina projektových kancelárií sa stále zameriava na zavedenie a monitoring metrík úspešnosti projektu a na štandardizáciu

projektového riadenia. Naopak v prípade celopodnikovej projektovej kancelárie sa iba polovica z nich zameriava na tréning a školenia, prípadne podporu projektových manažérov.

Wellingtone (2018) uvádza, že 56 % projektových manažérov predpokladá zvýšenie zodpovednosti a rozsahu činností realizovaných PMO. Naopak, iba 7 % pracovníkov projektových kancelárií predpokladá úbytok činností a zúženie okruhu zodpovedností. Podľa Wellingtone (2018) je ale zároveň málo pravdepodobné, že príde k zvýšeniu počtu zamestnancov týchto projektových kancelárií. Projektové kancelárie podľa názoru projektových manažérov budú musieť efektívnejšie pristupovať k zhromažďovaniu a poskytovaniu informácií o aktuálnom a budúcom stave projektov, ak majú dokázať zvládnuť rozširovanie činností a zodpovedností.

2. Metodologická časť

Základným predpokladom každého výskumu je znalosť metód zberu dát, aké dáta je možné použiť, akým spôsobom a akými metódami zozbierané dáta analyzovať a vyhodnotiť. Je nutné si uvedomiť, v čom spočívajú ich výhody a nevýhody. Po predstavení jednotlivých všeobecných metód zberu dát, metód vedeckej prác, analýzy a vyhodnotenia dát v kapitole 2.1, je v nasledujúcej kapitole 2.2 popísaná metodika použitá pri zbere, spracovaní dát a vyhodnotení vlastného výskumu.

2.1 Všeobecné metódy

2.1.1 Metódy zberu dát

Dáta a informácie potrebné pre zrealizovanie výskumu je možné získať z primárnych alebo sekundárnych zdrojov. Podstatou zberu primárnych dát je získanie informácií k súčasnému výskumnému účelu a k riešeniu konkrétneho problému. Sekundárnymi dátami rozumieme dáta, ktoré už niekde existujú a boli zhromaždené iným subjektom k inému ako aktuálnemu účelu. (Kotler, 2007; Kozel et al., 2011)

Sekundárne dáta

Primárne a sekundárne dáta sa líšia v rozdielnej finančnej a časovej náročnosti ich zberu. Sekundárne dáta je možné získať výrazne lacnejšie a rýchlejšie ako primárne dáta (Kozel et al., 2011; Pána & Somr, 2007). Pri využití sekundárnych dát existuje na druhej strane vyššie riziko chybnnej interpretácie získaných údajov a potreba splniť vyššie nároky na ich kvalitu (Kotler, 2007). Preto je pri realizácii výskumu nevyhnutné kritické zhodnotenie relevantnosti a kvality získaných primárnych a sekundárnych dát. (Kotler, 2007)

Významným informačným zdrojom, odkiaľ je možné sekundárne dáta čerpať, sú podľa Kozla et al. (2011) analýzy, výskumy a prieskumy trhu realizované poradenskými spoločnosťami. Tieto informácie sú v prevažnej miere poskytované na komerčnej báze. Poradenské spoločnosti ako Deloitte, KPMG, PwC, PM Consulting, EY alebo Wellington PPM Intelligence realizujú vlastné prieskumy trhu a prieskumy v oblasti

projektového riadenia a sú významným zdrojom relevantných informácií. (Kotler, 2007; Kozel, 2006)

Ďalšou možnosťou pre získanie potrebných dát sú akademické zdroje a verejné knižnice, prípadne existuje možnosť realizovať nákup od špecializovaných výskumných agentúr ako Nielsen a GfK, ktoré sa zaoberajú zberom dát pre následné výskumy a analýzy. Zdrojom informácií bývajú aj vládne analýzy a dáta získané orgánmi verejnej správy. V súčasnosti najpoužívanějšími informačnými zdrojmi sú vedecké práce, štúdie a výskumy dostupné v online databázach a relevantné internetové zdroje. (Kotler, 2007; Kozel, 2006; Kozel et al., 2011)

Pre vedecké práce vytvárané v univerzitnom prostredí je vhodné čerpať informácie z univerzitných elektronických informačných zdrojov. Príkladom sú databázy ProQuest Central a EBSCO, vedecké databázy Emerald Insight a Science Direct. Významným zdrojom odborných článkov, publikácií a vedeckých štúdií je aj online portál ResearchGate, ktorý zhromažďuje vedeckých pracovníkov, študentov, akademikov a ľudí publikujúcich odborné texty. Dôležitým zdrojom sú výskumy a vedecké práce realizované na zahraničných univerzitách, predovšetkým dizertačné práce.

Podľa Kotlera (2007) a Kozla et al. (2011) je potrebné dbať na kvalitu sekundárnych zdrojov a zamerať sa na nasledujúce kritériá:

- úplnosť,
- pravdivosť,
- relevantnosť,
- zrozumiteľnosť,
- presnosť,
- konzistentnosť,
- objektívnosť,
- aktuálnosť,
- podrobnosť,
- finančná efektívnosť.

Primárne dáta

Nakoľko sú sekundárne dáta zbierané pre iný účel ako pre účel aktuálneho výskumu, je vhodné ich doplniť primárnymi dátami. Podľa Kozel et al. (2011) by mal byť zber primárnych dát realizovaný až po overení, že sekundárne dáta nie je možné využiť, nie sú pre účel výskumu dostatočné, aktuálne, prípadne nedosahujú potrebnú kvalitu alebo povaha dát nie je vhodná pre riešenie konkrétneho výskumného problému. Výhodou primárnych dát je ich aktuálnosť a fakt, že dokážu potvrdiť alebo posilniť závery usudzované z analýzy sekundárnych dát. (Kotler, 2007; Kozel, 2006)

Kvantitatívne a kvalitatívne primárne dáta

Podľa Kozla (2006) sa primárne kvantitatívne dáta získavajú na rozdiel od kvalitatívnych výrazne jednoduchšie, nakoľko ich respondenti dokážu poskytnúť sami bez výraznejšej externej pomoci. Nevyhnutnosťou je dostatočné množstvo a následne správna interpretácia získaných dát.

Kvalitatívny výskum je naopak zameraný na menšiu vzorku respondentov. Má za úlohu zistiť motiváciu, postoje a vzorce správania jednotlivých respondentov. Metódy využiteľné pri kvalitatívnom výskume zahŕňajú sledované skupinové rozhovory (focus groups), opakované dopytovanie a sledovanie reakcií. (Kotler, 2007)

Realizovaný výskum môže obsahovať znaky kvalitatívneho aj kvantitatívneho výskumu. V závislosti na type výskumu je nutné vybrať vhodnú metódu získavania zberu dát. (Kotler, 2007)

Metódy zberu primárnych dát

Podľa Kozla et al. (2011) existujú nasledujúce metódy zberu kvantitatívnych primárnych dát:

- pozorovanie,
- opytovanie,
- experiment,
- kombinácia metód.

Podstatou pozorovania je zhromažďovanie primárnych dát pomocou sledovania osôb v rôznych situáciách. Na pozorovanie sa v súčasnosti často využívajú inteligentné systémy sledovania správania jednotlivcov a domácností a inteligentné snímače. Tento typ výskumu je vhodný v situáciách, kedy ľudia nemôžu alebo nechcú poskytnúť požadované informácie, alebo by vedome a zámerne skresľovali skutočnosť. (Kotler, 2007)

Problémom pri pozorovaní býva osoba pozorovateľa, nakoľko môže dochádzať k skresľovaniu pozorovaného javu. Rizikom je aj neuskutočnenie pozorovaného javu alebo podmienok, pri ktorých pozorovaný jav nastáva. Pozorovanie nepravidelných vzorcov správania a dlhodobé pozorovanie býva často doplnené opytovaním. (Kozel, 2006; Kozel et al., 2011)

Opytovanie je podľa Kotlera (2007) a Pánu a Somra (2007) vhodným nástrojom pre získanie popisných informácií, kedy sú ľuďom kladené otázky ohľadom znalostí, postojov a preferencií, alebo pre získanie určitých vzorcov správania. Podstatou štruktúrovaného opytovania je pokladanie otázok respondentom rovnakým spôsobom. Neštruktúrované opytovanie nevyužíva pevne stanovené otázky, ale umožňuje anketárovi klásť otázky podľa reakcií respondenta. Otázky môžu byť kladené priamo alebo nepriamo. Opytovanie je rozšírená metóda používaná vo výskumných štúdiách.

Výhodou opytovania je pružnosť a schopnosť získať informácie rýchlejšie a lacnejšie než pri pozorovaní a experimente (Kozel, 2006; Pána & Somr, 2007). Nevýhodou je neochota respondentov odpovedať neznámym anketárom, neochota odpovedať na veci, ktoré považujú za súkromné, neschopnosť odpovedať na otázky a nevedomosť vysvetliť dôvody svojho jednania. Odpovede na otázky môžu byť nepravdivé a neúprimné. Najvýraznejšou nevýhodou, ktorú je potrebné pri opytovaní prekonať, je neochota respondentov venovať dotazníku svoj čas a neochota podeliť sa o svoje pocity a názory. (Kotler, 2007)

Výhodou vyplňovania ankiet a dotazníkov online formou je časová a finančná nenáročnosť, flexibilita a jednoduchosť. Respondent si môže sám zvoliť čas a miesto, kde daný dotazník vyplní, čo následne zvyšuje šancu na úspešný zber odpovedí. (Kotler, 2007)

Nevýhodou online dotazníkov a internetového dopytovania je nižšia miera odozvy, resp. návratnosti vyplnených dotazníkov, ako pri iných formách zberu dát. Ďalšia nevýhoda spočíva v tom, že respondenti nepredstavujú reprezentatívnu vzorku celej populácie. Tento nedostatok sa čím ďalej častejšie odstraňuje vplyvom vedecko-technického pokroku. Sociálne siete, internetové fóra a profesijné siete sa stali bežnou súčasťou každodenného života veľkej časti spoločnosti. Alternatívnou možnosťou je použitie zámerného výberového súboru. (Kotler, 2007; Kozla et al., 2011)

Ďalšou nevýhodou je vyššie riziko zlého pochopenia, resp. nepochopenia otázky. Respondent môže odpovedať na položenú otázku iným spôsobom, ako predpokladá autor dotazníka. (Kozel et al., 2011)

Výber metódy závisí podľa Kozla et al. (2011) primárne od účelu a cieľu výskumu, charakteru skúmanej problematiky a vlastníctva jednotlivých zdrojov.

2.1.2 Metódy vedeckej práce

Spracovanie dát vyžaduje využitie metód vedeckej práce. Každé fáze odbornej práce odpovedajú určité vedecké metódy (Široký, 2011; Synek et al., 2011). Iné sú použiteľné v analytickej časti, iné vo fáze syntetickej, hodnotiacej, či vo fáze záverečného zhrnutia. (Synek et al., 2011)

Klasifikácia všeobecných vedeckých metód sa podľa Širokého (2011) a Ochranu (2019) delí podľa typu vedeckého postupu, ktorý môže byť:

- empirický – pozorovanie a experiment
- všeobecno-teoretický – komparácia, analógia, analýza, syntéza, indukcia, dedukcia, generalizácia a abstrakcia.

Pozorovanie je plánovité a systematické sledovanie vedúce k popisu a vysvetleniu skutočností. Informácie sú získané pomocou zmyslového vnímania a poskytujú základné informácie o sledovanom objekte alebo jave. Korektnosť metódy je zabezpečená opakovaním pozorovania. Určitým druhom pozorovania je meranie, ktorého podstatou je určenie kvantitatívnej stránky vlastnosti skúmaného objektu. (Synek et al., 2011; Široký, 2011)

Experiment slúži na overovanie pravdivosti určitej hypotézy alebo teórie za predom určených, kontrolovaných a riadených podmienok. Experiment sa snaží poskytnúť kauzálnu informáciu a vysvetliť vzťah príčina-následok. Využíva sa v prípade, kedy je príliš zložitá získať dáta v reálnom prostredí. Podstatou je realizácia v laboratórnych podmienkach, kde prebieha testovanie vybraných veličín v závislosti na zmene vstupných veličín. Nevýhodou býva častá nemožnosť aplikovať dosiahnuté výsledky na celú populáciu, keďže experimentu sa zúčastňujú menšie skupiny respondentov. (Kotler, 2007; Kozel et al., 2011; Široký, 2011)

Porovnávanie alebo komparácia je metóda hodnotenia, ktorá sa používa pri získavaní faktov a pri ich následnom spracovaní. Pri porovnávaní sú zisťované zhodné alebo rozdielne znaky dvoch alebo viacerých skúmaných javov a predmetov. (Synek et al., 2011)

Analógia využíva základy metódy porovnávania. Využíva sa pri skúmaní neznámych javov, kedy sa na základe zhody niektorých znakov rôznych javov a predmetov dá usudzovať na zhodu aj v ďalších znakoch. (Ochrana, 2019; Široký, 2011)

Analýza spočíva v postupe získavania, triedenia a hodnotenia informácií potrebných k vyriešeniu daného problému. Základom je rozloženie a hlbšie poznanie skúmaného javu a situácie na jednotlivé časti. Cieľom analýzy je jednotlivé prvky a ich vzájomné väzby spoznať a odhaliť tak fungovanie celého systému. Existuje klasifikačná analýza, vzťahová analýza, kauzálna, či systémová analýza. (Synek et al., 2011; Široký, 2011)

Syntéza je spojenie jednotlivých častí do jedného celku. Pri syntéze sa sledujú súvislosti medzi jednotlivými zložkami javov, čím pomáha odhaliť zákonitosti fungovania javu. Pomocou syntézy je možné lepšie a hlbšie pochopiť jav ako celok. Cieľom syntézy je formulovať závery na základe predošlých zistení. Syntéza a analýza sú protikladné spôsoby skúmania. (Ochrana, 2019; Synek et al., 2011; Široký, 2011)

Indukcia je skúmanie jednotlivej udalosti alebo javu, na základe ktorej je vyvodzovaný všeobecný fakt a záver. Podstatou je odvodenie všeobecných tvrdení z empirického pozorovania na základe informácií o jednotlivých častiach javu. Výhodiskom indukcie je štatistické spracovanie a zhodnotenie reprezentatívnych súborov údajov, čo

umožňuje formulovať všeobecné závery pre skúmaný jav. (Ochrana, 2019; Široký, 2011)

Dedukcia je spôsob myslenia, kde od všeobecnejších záverov a tvrdení sa prechádza k menej všeobecným. Indukcia a dedukcia spolu úzko súvisia. Indukciou sa snažíme na základe skúmania javov v praxi prísť k teoretickému zovšeobecneniu, dedukciou naopak teoretické zovšeobecnenia overujeme v praxi. (Ochrana, 2019; Synek et al., 2011)

Generalizáciou je možné rozumieť proces, kedy je informácia o jednotlivom jave alebo objekte prenesená na celú skupinu. Ide o prisudzovanie vlastností užšej skupiny širšej skupine. (Ochrana, 2019; Synek et al. 2011)

Podstatou abstrakcie je oddeliť podstatné vlastnosti javu od nepodstatných a náhodných. Svoje uplatnenie má hlavne pri vytváraní teoretických modelov. (Synek et al., 2011; Široký, 2011)

2.1.3 Metódy vyhodnotenia dát

Na správnu interpretáciu a vyhodnotenie dosiahnutých výsledkov vlastného výskumu slúžia rôzne metódy analýzy dát a je preto dôležité poznať, aké druhy štatistických postupov a štatisticko-matematických metód poznáme, kedy a prečo je vhodné uvedené postupy použiť. (Kozel et al., 2011)

Kozel et al. (2011) a Hendl (2015) medzi najčastejšie používané metódy pre základnú analýzu dát zaraďujú štatistickú deskripciu, ktorá opisuje zhromaždené dáta a údaje. Používané sú metódy:

- popisnej štatistiky (aritmetické, vážené a ďalšie priemery, modus, medián, maximum, minimum, smerodajná odchýlka, rozptyl, variačný koeficient a iné),
- početnosti (absolútna, relatívna, kumulovaná a iné) jednotlivých premenných a ich kategórií.

Po vyhodnotení popisných štatistík je možné pokračovať ďalšou analýzou dát, ktorou je zisťovanie závislosti premenných. Analýza závislosti predstavuje metódu na

odhalenie predpokladanej závislosti medzi dvomi či viacerými premennými, zároveň hodnotí jej intenzitu. Závislosť je možné testovať v rámci jedného súboru testovaním závislosti premennej medzi jednotlivými skupinami inej premennej, alebo je možné porovnávať medzi sebou rôzne súbory. (Hendl, 2015; Kozel et al., 2011). Používanými metódami sú korelačná analýza, regresná analýza a analýza rozptylu. (Hindls et al., 2007; Široký, 2011)

Pri porovnávaní kategoriálnych premenných je najčastejšie možné použiť analýzu pomocou kontingenčných tabuliek a využitie Chí-kvadrát (χ^2) testu. Po zistení rozdelenia početnosti je možné obe premenné premietnuť do kontingenčnej tabuľky, pomocou ktorej sa dajú analyzovať absolútne a relatívne početnosti. (Hendl, 2015)

Korelačnú analýzu je možné považovať za úvod do analýzy vzťahov. Zatiaľ čo korelácia vyjadruje vzájomný vzťah dvoch premenných, nevyjadruje veľkosť tohto vzájomného vzťahu. Tento vzájomný vzťah medzi jednou a druhou premennou sa vyjadruje korelačným koeficientom. (Hindls et al., 2007; Kozel et al., 2011)

Korelačná analýza býva spravidla nasledovaná regresnou analýzou. Regresná analýza rozdeľuje premenné na závislé a nezávislé. Závislá premenná je premenná, ktorá je vysvetľovaná pomocou jednej alebo viacerých premenných. Nezávislá premenná je premenná vysvetľujúca. Regresná analýza dokáže odhaliť štatistickú závislosť skúmanej číselnej premennej na nezávislej premennej. (Kozel et al., 2011; Hendl, 2015)

Analýza rezídua (reziduálna analýza, analýza rozptylu), tiež známa ako ANOVA (Analysis Of Variance), sa používa na sledovanie vplyvu jedného alebo niekoľkých faktorov na skúmaný kvantitatívny štatistický znak. Celkový rozptyl je možné rozložiť na dve zložky, na medzi-skupinový rozptyl a vnútro-skupinový rozptyl tzv. reziduálny. Rezíduum je potom rozdiel medzi nameranou a teoretickou (očakávanou) početnosťou. (Kozel et al., 2011; Hendl, 2015)

Pre označenie, či existuje štatistická závislosť je potrebné realizovať štatistické testovanie hypotéz. Pri použití χ^2 testu, nulová hypotéza predpokladá, že neexistujú rozdiely medzi očakávanou a pozorovanou početnosťou dvoch premenných. (Hindls et al., 2007; Kozel et al., 2011; Hendl, 2015)

2.2 Metodika vlastného výskumu

2.2.1 Metóda zberu dát

Pre naplnenie cieľa tejto diplomovej práce, ktorým je vyhodnotenie súčasného stavu a potenciálu budúceho rozvoja projektových kancelárií v Českej republike a na Slovensku bude autorom diplomovej práce zrealizovaný prieskum za účelom získania primárnych dát. Hlavným predpokladom prieskumu je získanie odpovedí v dostatočnom množstve a kvalite od reprezentatívnej vzorky respondentov zo špecifického základného súboru. K tomuto účelu je použitý štruktúrovaný dotazník distribuovaný internetovou formou.

2.2.2 Výber respondentov

Pre potreby zmapovania aktuálneho stavu, rolí, funkcií a dopadov zakladania, prípadne rušenia projektových kancelárií v Českej republike a na Slovensku a na základe cieľa uvedeného v úvode tejto podkapitoly je určený základný súbor. Základným súborom pre účely tejto diplomovej práce sú osoby, ktoré aktuálne majú alebo v minulosti mali pracovné skúsenosti v oblasti projektového managementu a projektových kancelárií v pozícii vedúceho projektovej kancelárie, člena projektovej kancelárie, vedúceho programu projektov, vedúceho portfólia projektov, projektového manažéra, alebo osoby na odpovedajúcej pracovnej pozícii.

Vzhľadom na skutočnosť, že je základný súbor značne rozsiahli a vzhľadom na nemožnosť osloviť celý základný súbor z finančných, technických alebo časových dôvodov je stanovený výberový súbor. Výberový súbor je určený ako skupina osôb, ktorú je možné osloviť na medzinárodnej profesijnej sociálnej sieti LinkedIn, ktorá má v popise svojej pracovnej pozície alebo v popise svojich pracovných skúseností uvedenú jednu z nasledujúcich charakteristík: project management office, PMO, project manager, junior project manager, senior project manager. Nakoľko sa jedná o medzinárodnú sieť, väčšina osôb má uvedenú svoju pracovnú pozíciu alebo svoje pracovné skúsenosti v anglickom jazyku.

K tejto množine osôb je pridaná skupina oslovená prostredníctvom niekoľkých skupín združujúcich profesionálov v oblasti projektového managementu na rovnakej sociálnej

sieti. Ďalšou skupinou sú ľudia oslovení v rámci profesijnej skupiny združujúcej projektových manažérov a osôb pôsobiacich v oblasti projektového managementu na sociálnej sieti Facebook. Kontaktované sú profesijné organizácie a nezávislé odborné združenia osôb PMI Česká republika a PMI Slovensko so žiadosťou o zaslanie žiadosti o účasť na prieskume mapujúceho stav projektových kancelárií svojim členom. Na zvýšenie účasti respondentov v prieskume je kontaktovaná prezidentka organizácie IPMA Česká republika za účelom kontaktovania členov tejto asociácie so žiadosťou o účasť na prieskume.

2.2.3 Spôsob oslovenia respondentov a voľba nástroja zberu dát

Spôsob oslovenia

Pomocou správy a žiadosti o kontakt na profesijnej sociálnej sieti LinkedIn je vybraným respondentom zaslaná žiadosť o vyplnenie dotazníku. V tejto správe sú respondenti požiadaní o účasť na prieskume na tému vývoja projektových kancelárií v Českej republike a na Slovensku. V prvej časti správy je vysvetlený účel výskumu, v druhej časti samotný popis dotazníka a adresa odkazu, na ktorej je možné dotazník vyplniť.

Sociálna sieť LinkedIn bola zvolená z dôvodu širokej rozšírenosti a povedomia v rámci skúmanej skupiny, ďalej veľmi častého používania tejto sociálnej siete osobami pôsobiacimi v oblasti projektového managementu a relatívne jednoduchá interakcia s jednotlivými používateľmi.

Voľba nástroja pre zber dát

Po zvážení situácie a okolností ako časová flexibilita a rýchle oslovenie výberovej skupiny respondentov, ktorými sú ľudia s pracovnými skúsenosťami v oblasti projektového riadenia bol zvolený ako vhodná metóda zberu primárnych dát online dotazník, ktorého štruktúra je uvedená v nasledujúcej podkapitole. Dotazník je distribuovaný internetovou formou.

Jedným zo zvažovaných nástrojov pre vytvorenie internetového dotazníka bolo použitie niektorej z platforiem, ktoré sa špecializujú na zber a vyhodnotenie online opytovania. Takýmto nástrojom je napríklad služba Google Formuláre poskytovaná spoločnosťou Google.

Výhodou tohto nástroja je atraktívny moderný dizajn dotazníka, prehľadnosť, značná jednoduchosť a intuitívnosť ovládania, čo môže pozitívne pôsobiť na prípadných respondentov a ich ochotu uvedený dotazník dokončiť. Nevýhodou a nedostatkom tohto riešenia je limitovaný výber počtu otázok a ich typov, nedostatočné možnosti spôsobu preskakovania alebo pridávania otázok z ohľadom na predchádzajúce odpovede respondentov.

Použitie platforiem Survio.com a Vyplňto.cz bolo z finančných dôvodov zamietnuté, nakoľko obidva nástroje požadujú pre plnú funkcionality a prístup k pokročilým možnostiam a nastaveniam hradíť poplatok formou mesačného predplatného, v prípade Survio.com od 699 Kč po 2999 Kč (Survio.com, 2019) a v prípade Vyplňto.cz od 359 až po 9699 Kč (Vyplňto.cz, 2019). Obidva nástroje v bezplatnej verzii ponúkajú len obmedzený počet odpovedí na jeden dotazník a obidva nástroje zobrazujú pri otvorení dotazníku reklamné príspevky, ktorých obsah a frekvenciu zobrazovania nie je možné ovplyvniť. Tento fakt by mohol pôsobiť pre prípadných respondentov rušivo a celý prieskum by mohol byť týmito okolnosťami ohrozený.

Na základe týchto skutočností autor práce pre návrh a tvorbu online dotazníka využíva online nástroj eSurvey Creator, ktorý je dostupný na internetovom serveri www.esurveycreator.com. Výhodou riešenia, ktoré ponúka eSurvey creator je poskytnutie plného prístupu k funkciám prémiového účtu pre študentov Vysokej školy ekonomickej v Prahe bezplatne pre účely vypracovania akademických prác.

Tento prémiový účet poskytuje niekoľko ďalších výhod oproti štandardným bezplatným službám ako Google Formuláre, prípadne nástroja na realizáciu marketingových prieskumov firmy Survio.com a online nástroja na realizáciu prieskumov Vyplňto.cz. Výhodou riešenia eSurvey Creator je možnosť použitia rôznych typov otázok a výrazne väčšia možnosť prispôsobenia otázok na základe predošlých odpovedí respondentov v porovnaní s riešením od spoločnosti Google. Prémiový účet

umožňuje vytvoriť neobmedzené množstvo prieskumov, počet respondentov nie je limitovaný a vytvorený dotazník neobsahuje žiadne reklamné príspevky.

Určitá nevýhoda nástroja eSurvey Creator je jeho naviazanosť na aktívne štúdium na Vysokej škole ekonomickej, pričom bezplatný prístup končí ukončením štúdia (eSurvey Creator, 2019). Pre ďalšie využívanie je nutné uhradiť mesačný poplatok vo výške od 899 Kč za mesiac až po 19 990 Kč za ročnú premium licenciu. (eSurvey Creator, 2019)

2.2.4 Zostavovanie dotazníka

Zostavený dotazník spolu s úvodným oslovením respondentov, ktoré sú dostupné v prílohe tejto diplomovej práce vychádzajú zo stanovených cieľov a preto forma a štruktúra dotazníka, počet, typ a formulácia otázok sú týmto cieľom prispôbené.

Dotazník obsahuje celkovo 21 otázok. Prvá časť dotazníka, ktorá obsahuje 4 otázky sa venuje identifikácii respondentov, ich skúsenostiam s projektovým riadením, získanou certifikáciou a oblasťou pôsobenia. Druhá časť obsahuje 4 otázky a zameriava sa na získanie informácií o počte a úspešnosti projektov v danej organizácii a identifikáciu metodiky, ktorú organizácia používa. Tretia časť dotazníku obsahujúca 12 otázok sa zameriava na otázky týkajúce sa implementácie PMO v danej organizácii, funkcií, dôvodom vzniku a benefitom, ktoré organizácii prináša. V záverečnej otázke sú respondenti opytovaní na najväčšie výzvy, ktorým podľa ich názoru bude v blízkej budúcnosti PMO čeliť.

Dotazník obsahuje kombináciu viacerých typov otázok. Pre účely vyhodnotenia dát boli použité z väčšej časti uzavreté otázky z možnosťou voľby jednej odpovede, prípadne otázky z možnosťou voľby viacerých odpovedí. Niekoľko otázok zameriavajúcich sa na funkcie PMO a benefitov, ktoré podľa respondentov projektová kancelária organizácii prináša boli použité otázky vo forme určenia preferencie k jednotlivým uvedeným tvrdeniam a možnostiam.

Dotazník je pre lepšie pokrytie vybranej vzorky respondentov vytvorený v dvoch jazykových mutáciách, v slovenskom a anglickom jazyku. Spracovanie a vyhodnotenie výsledkov dotazníka je uvedené v kapitolách 3 a 4 tejto diplomovej práce.

3. Analytická časť

Na základe predošlých výskumov a ich výsledkov, ktoré sú prezentované v teoretickej časti tejto diplomovej práce boli pre účely vyhodnotenia dotazníkového šetrenia formulované nasledujúce otázky, ktoré vychádzajú z cieľov práce.

O1: Aké sú najčastejšie funkcie, ktoré projektové kancelárie v organizáciách zastávajú?

O2: Aké sú najvýznamnejšie hybné sily a dôvody, pre ktoré sú PMO zakladané, prípadne reorganizované?

O3: Aké pozitívne dopady zaznamenali organizácie po implementovaní novej alebo reorganizovaní projektovej kancelárie?

O4: Zaznamenali organizácie negatívne dopady po zavedení projektovej kancelárie?

O5: Má agilná transformácia, prípadne implementácia agilnej metodiky v organizácii vplyv na reorganizáciu alebo rušenie projektových kancelárií?

O6: Aké najväčšie výzvy vnímajú predstavitelia spolupracujúci s PMO v oblasti ich riadenia?

3.1 Spracovanie a analýza dát

Respondentov, ktorí sa zúčastnili prieskumu je možné rozdeliť na dve skupiny. Prvou skupinou sú respondenti, ktorí boli jednotlivito kontaktovaní cez sociálnu sieť LinkedIn a požiadaní o vyplnenie dotazníka. Takto kontaktovaných respondentov bolo 2039, ktorí pôsobia, prípadne majú skúsenosti v oblasti projektového riadenia a projektových kancelárií, či už vo forme vedenia projektovej kancelárie, vo forme pôsobenia ako pracovník projektovej kancelárie alebo ako projektový manažér spolupracujúci s projektovou kanceláriou.

Druhú skupinu respondentov, ktorí vyplnili dotazník tvoria osoby, ktoré boli kontaktované pomocou organizácie IPMA Česká republika, PMI Česká republika, PMI

Slovensko a niekoľkých uzavretých profesijných skupín na sociálnych sieťach Facebook a LinkedIn.

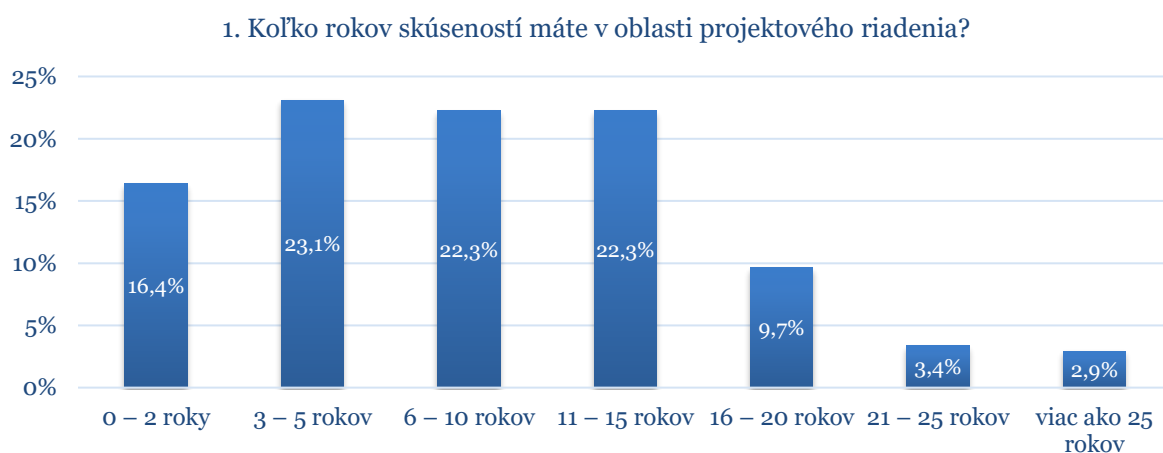
Z celkového počtu oslovených respondentov reagovalo na žiadosť o vyplnenie dotazníku 333 osôb. 95 respondentov sa rozhodlo proces vyplňania dotazníku nedokončiť do úplného konca. Títo respondenti neboli preto v záujme zachovania relevantnosti dát do prieskumu ďalej zaradení. Keďže nie je známy celkový presný počet zasiahnutých a oslovených osôb, nie je možné uviesť mieru odozvy. Na základe podobných typov výskumov sa odhaduje, že miera odozvy sa pohybovala v intervale od 10 do 15 % z celkového počtu oslovených respondentov.

Zber odpovedí pomocou dotazníkového šetrenia prebiehal dva týždne, od 31. 07. 2019 do 14. 08. 2019. Dotazník bol prístupný po dobu zberu odpovedí skupinám osôb, ktoré mali k dispozícii internetový odkaz na ktorom bolo možné uvedený dotazník vyplniť.

3.2 Identifikácia respondentov

Prvá časť dotazníka je venovaná identifikačným otázkam, ktorých cieľom je zistiť zastúpenie jednotlivých skupín respondentov z hľadiska dĺžky skúseností v oblasti projektového riadenia, získanej certifikácie projektového riadenia, pracovnej pozície, ktorú aktuálne zastávajú a počtu projektov, na ktorých počas svojej kariéry participovali.

Graf 1: Počet rokov skúseností v projektovom managemente

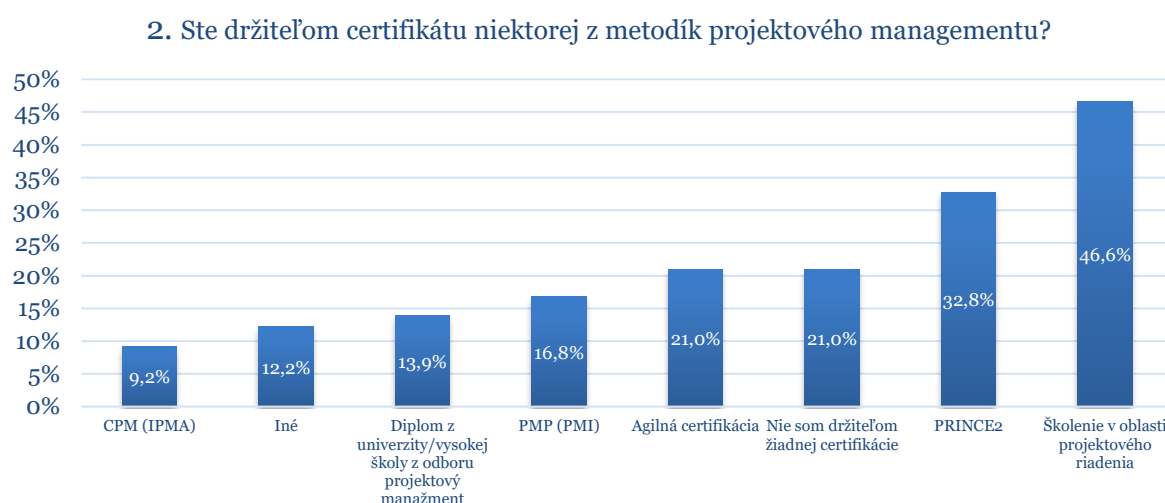


Zdroj: Vlastné spracovanie dát získané dotazníkovým šetrením

Prvá otázka má za úlohu zistiť, koľko rokov skúseností majú respondenti v oblasti projektového riadenia. Výsledky je možné vidieť v grafe 1, ktorý je znázornený vyššie. Najviac respondentov (23 %) uviedlo, že má 3 až 5 ročnú skúsenosť v oblasti projektového riadenia. Nasledujú skupiny respondentov, ktoré majú 6 – 10 ročnú prax a 11 – 15 ročnú skúsenosť. Obidve skupiny sú percentuálne rovnako zastúpené (22 %). Naopak, iba 6 % respondentov uvádza, že majú viac ako 20 ročnú skúsenosť v projektovom riadení. Respondenti, ktorí uvádzajú, že majú najviac 2 roky skúseností v oblasti projektového riadenia tvoria 16 % zo všetkých respondentov a je možno ich považovať za začínajúcich projektových manažérov, prípadne pracovníkov projektových kancelárií.

Cieľom druhej otázky je identifikovať certifikácie z metodiky projektového riadenia, ktoré sú medzi respondentmi najrozšírenejšie. Percentuálne zastúpenie jednotlivých certifikácií je možné vidieť v grafe 2 nižšie. Z prieskumu vyplýva, že najpočetnejšiu skupinu tvoria respondenti, ktorí absolvovali nejaký druh školenia alebo tréningu zameraného na projektové riadenie (46,6 %). Významnou skupinou sú aj respondenti, ktorí nie sú držiteľmi žiadnej certifikácie a neabsolvovali ani žiadne školenia a tréningy (21 %). Najrozšírenejšou certifikáciou medzi respondentmi je PRINCE2 (32,8 %), nasleduje agilná certifikácia (21 %) a certifikácia PMP od PMI (16,8 %). Respondenti ďalej uvádzajú certifikácie ako ITIL, CAPM, Lean / Six Sigma a SAFe.

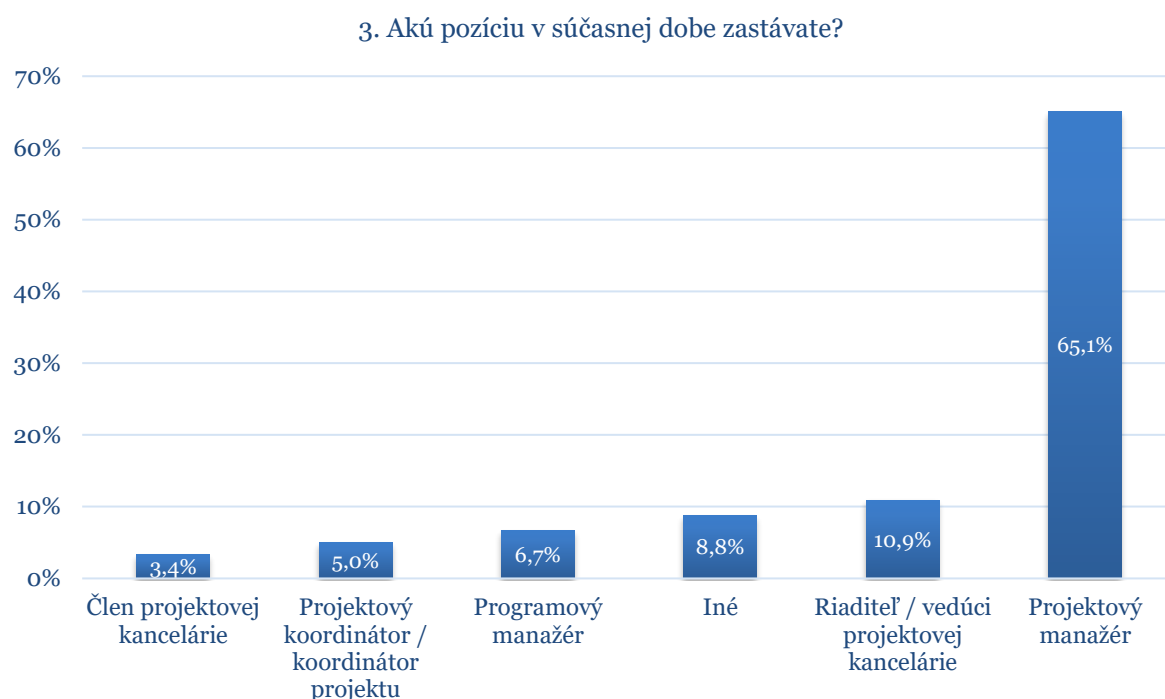
Graf 2: Prehľad certifikácií projektového riadenia medzi respondentmi



Zdroj: Vlastné spracovanie dát získaných dotazníkovým šetrením

Na základe odpovedí zobrazených v grafe 3 je možné usudzovať, že výrazná väčšina respondentov zastáva vo svojej organizácii pozíciu projektového manažéra (46,6 %), nasledujú riaditelia, prípadne vedúci projektových kancelárií (10,9 %). Naopak, najmenej zastúpenými respondentmi boli radoví členovia projektovej kancelárie (3,4 %) a projektoví koordinátori (5 %). Prieskum ukazuje, že 6,7 % respondentov vykonáva pozíciu programového manažéra. Prieskumu sa zúčastnili aj respondenti, ktorí zastávajú iné ako spomínané pozície. Najčastejšie sa jedná o scrum masterov, portfólio manažérov a pracovníkov na rôznych manažérskych pozíciách v strednom a vyššom managemente.

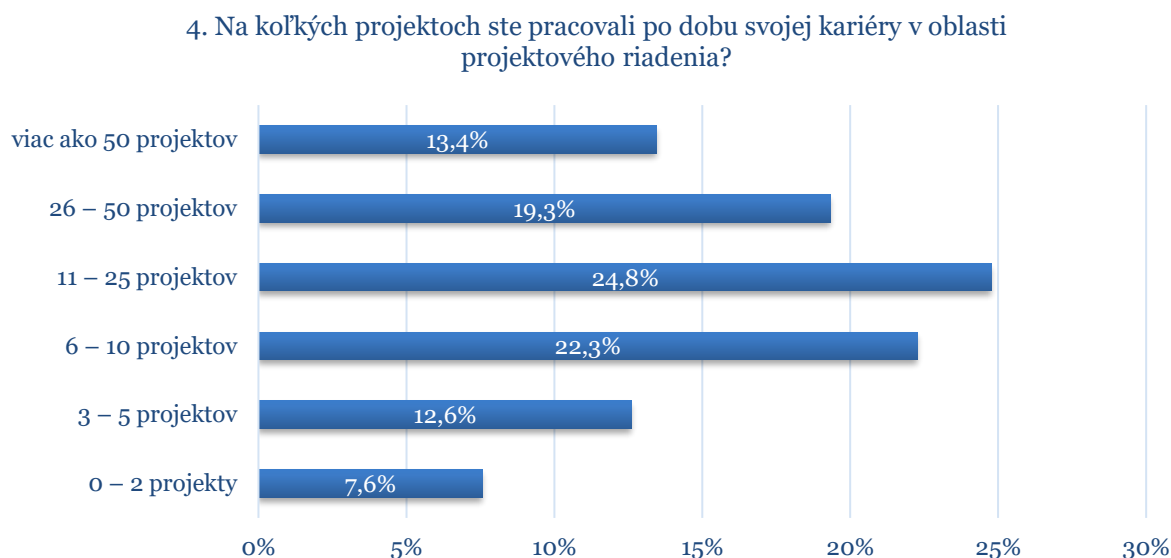
Graf 3: Aktuálne zastávaná pracovná pozícia respondentov



Zdroj: Vlastné spracovanie dát získaných dotazníkovým šetrením

Otázka číslo 4 nadväzuje na predošlú otázku a zisťuje, na koľkých projektoch respondenti po dobu svojej kariéry pracovali. Z grafu 4 je zrejmé, že najviac respondentov (24,8 %) uvádza spoluprácu na 11 až 25 projektoch. Za touto najpočetnejšou skupinou sa nachádza skupina respondentov, ktorá spolupracovala na 6 – 10 projektoch (22,3 %) a skupina, ktorá naopak má výrazne väčšie skúsenosti a spolupracovala na 26 – 50 projektoch. Viac ako 50 projektov realizovala relatívne veľká skupina respondentov (13,4 %), naopak skúsenosť s 5 a menej projektami má približne 20 % respondentov.

Graf 4: Počet projektov, na ktorých respondenti spolupracovali



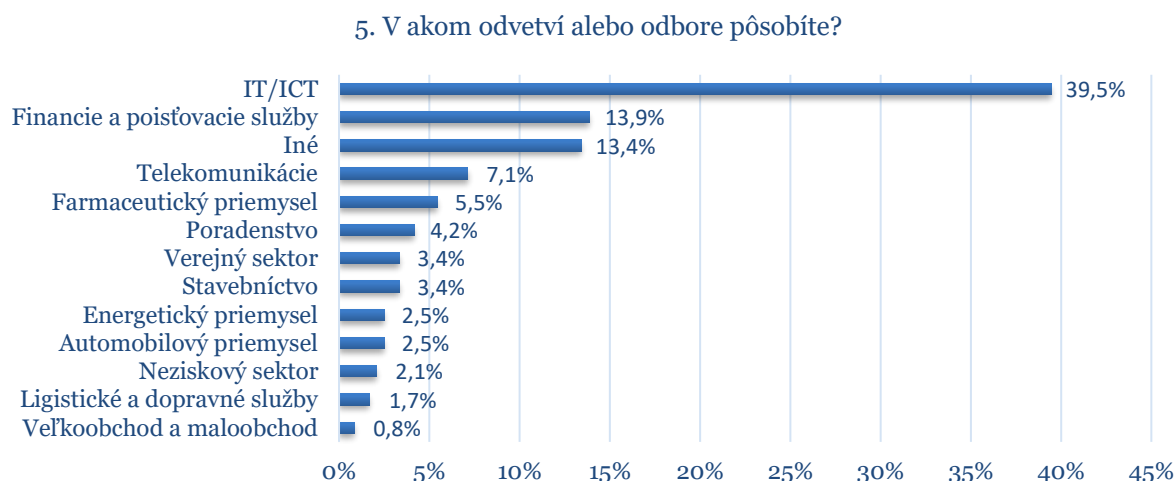
Zdroj: Vlastné spracovanie dát získaných dotazníkovým šetrením

3.3 Identifikácia organizácie a projektov

Druhá časť dotazníka sa venuje otázkam smerujúcim k identifikácii odvetvia, v ktorom respondenti pôsobia, dĺžke projektov, na ktorých respondenti spolupracujú, percentu úspešne dodaných projektov a implementovanej metodiky projektového riadenia v organizácii.

Otázka 5 má za cieľ zistiť, v akých odboroch respondenti pôsobia. Najvýraznejšie zastúpenie respondentov (39,5 %) zaznamenáva odbor IT/ICT. Druhým najviac zastúpeným odvetvím sú financie a poisťovacie služby (13 %), po ktorom nasleduje odvetvie telekomunikácií (7,1 %). 13,4 % respondentov uviedlo, že pôsobia v inom ako uvedených odboroch. Najčastejšie sa jedná o oblasti PR a marketingu, zdravotníctva a vo výrobe. Detailné zastúpenie ostatných odvetví je možné vidieť na grafe 5.

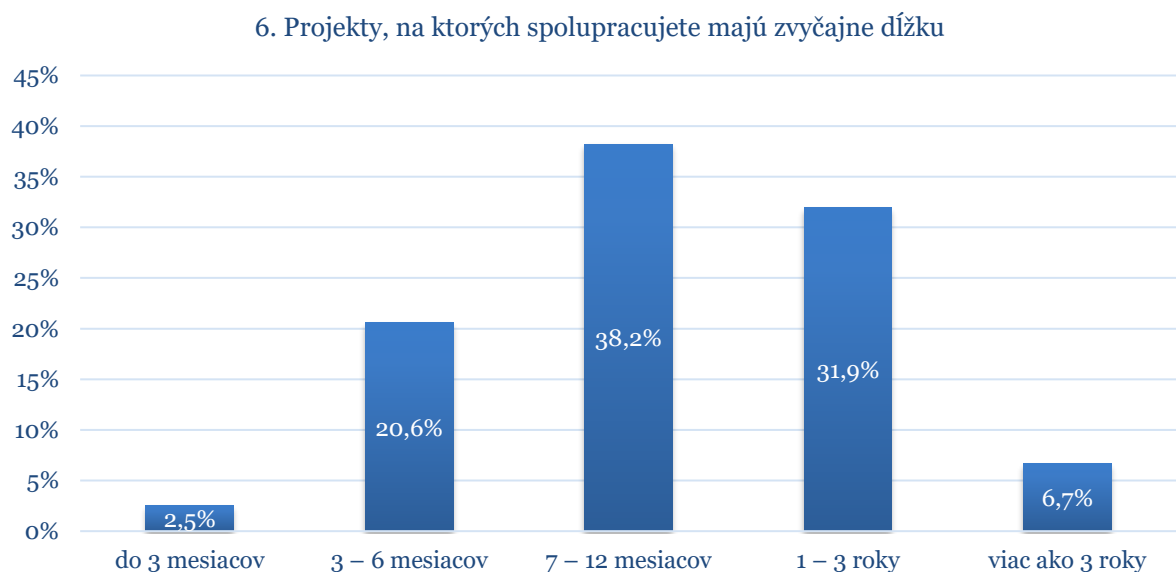
Graf 5: Odbory a odvetvia, v ktorých respondenti pôsobia



Zdroj: Vlastné spracovanie dát získaných dotazníkovým šetrením

Otázka číslo 6 sa týka dĺžky trvania projektov, na ktorých respondenti spolupracujú. Na grafe 6 je vidieť, že 21 % respondentov pracuje na projektoch, ktoré trvajú maximálne 6 mesiacov. Najvýraznejšiu skupinu tvoria respondenti, ktorí pracujú na projektoch s dĺžkou trvania 7 až 12 mesiacov (38,2 %). Nasledujú respondenti spolupracujúci na projektoch trvajúcich 1 – 3 roky (31,9 %). 6,7 % respondentov uviedlo, že sa podieľajú na projektoch, ktorých dĺžka presahuje 3 roky.

Graf 6: Dĺžka projektov, na ktorých respondenti spolupracujú

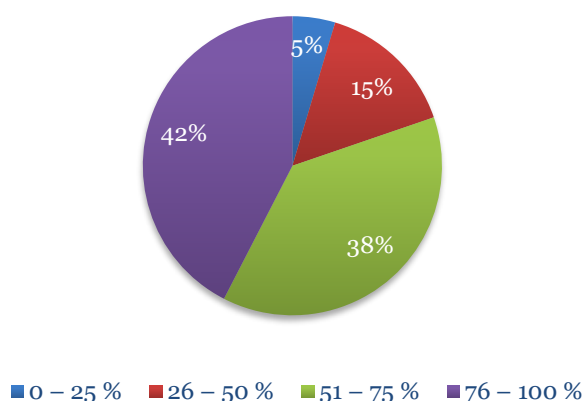


Zdroj: Vlastné spracovanie dát získaných dotazníkovým šetrením

Predposledná otázka z druhej časti dotazníka sa snaží zistiť, aké percento projektov, ktoré organizácia realizuje je z hľadiska času, nákladov, rozsahu a kvality podľa respondentov úspešných, tzn. že projekty dodržiavajú všetky spomínané charakteristiky. Z odpovedí vyplýva, že väčšina respondentov (42 %) pokladá 75 – 100 % realizovaných projektov vo svojich organizáciách za úspešné. Ďalšia skupina respondentov (38 %) uviedla, že 50 – 74 % projektov dokáže organizácia v ktorej pôsobia dodať na čas, v požadovanej kvalite, termíne a rozsahu. 20 % respondentov sa domnieva, že organizácia dokáže v priemere úspešne dodať maximálne polovicu realizovaných projektov. Uvedené výsledky je možné vidieť na grafe 7 nižšie.

Graf 7: Úspešné projekty z hľadiska nákladov, času, rozsahu a kvality

7. Odhadnite prosím, aké percento projektov je úspešných vo Vašej organizácii z hľadiska dodržania nákladov, času, rozsahu a kvality

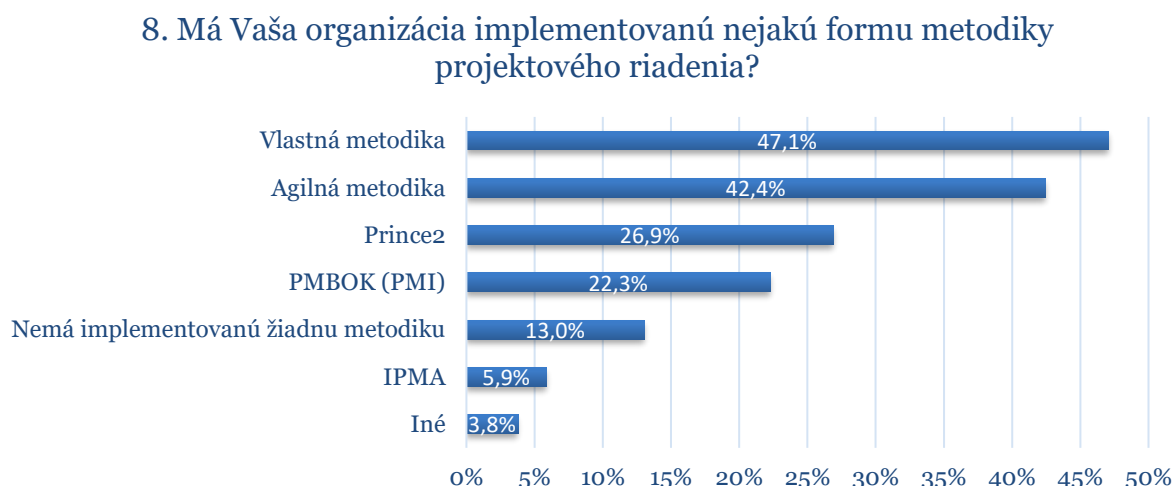


Zdroj: Vlastné spracovanie dát získaných dotazníkovým šetrením

Posledná otázka tejto časti sa zameriava na zistenie percentuálneho zastúpenia respondentov, ktorých organizácia implementovala určitú metodiku projektového riadenia. Najvýraznejšiu skupinu tvoria respondenti (47,1 %), ktorých organizácia implementovala vlastnú, prípadne upravenú metodiku projektového riadenia. Nasleduje skupina respondentov (42,4 %), ktorí pôsobia v organizácii, ktorá využíva agilné postupy projektového riadenia. Zo štandardných metodík projektového riadenia je najviac v spomínaných organizáciách zastúpená metodika Prince2 (26,9 %), nasledovaná metodikou PMBOK od PMI (22,3 %). 5,9 % respondentov uviedlo, že ich organizácia používa metodiku vydávanú asociáciou IMPA. Z ostatných metodík, ktoré respondenti spomínajú (3,8 %) sú najviac zastúpené 6S, Lean, SixSigma a ITIL. 13 %

spoločností, v ktorých respondenti pôsobia nemá implementovanú žiadnu prevzatú ani vlastnú metodiku riadenia projektov.

Graf 8: Implementácia metodiky projektového riadenia v organizáciách



Zdroj: Vlastné spracovanie dát získaných dotazníkovým šetrením

3.4 Projektové kancelárie v Českej republike a na Slovensku

Tretia časť dotazníka pokrýva otázky ohľadom rozšírenosti a rolí projektových kancelárií v organizáciách, v ktorých respondenti pôsobia. Otázky smerujú k zisteniu vnímania hodnoty projektovej kancelárie a odhaleniu funkcií, ktoré zastáva. Ďalej sa dotazníkové šetrenie sústreďí na motívy a hybné sily, ktoré viedli k založeniu projektovej kancelárie a k identifikácii pozitívnych dopadov založenia PMO. V prípade zrušenia alebo reorganizácie PMO smerujú otázky k odhaleniu dôvodov týchto zmien a prípadným negatívnym efektom implementácie PMO v daných organizáciách. Záverečná časť dotazníka skúma rozsah implementácie agilnej metodiky alebo agilnej transformácie v jednotlivých organizáciách. V prípade, že daná organizácia zaviedla agilnú metodiku alebo je v procese implementácie tejto metodiky, sú zisťované dopady na projektovú kanceláriu pôsobiacu v organizácii. Záverečná otázka identifikuje najväčšie výzvy v oblasti správy projektových kancelárií.

3.4.1 Rozšírenosť PMO v organizáciách a dôvody zániku

Prvá otázka tejto časti sa venuje identifikácii tých respondentov, ktorí pôsobia v organizáciách so zavedenou projektovou kanceláriou. Z celkového počtu 238 respondentov, ktorí dokončili celý prieskum 55,88 % potvrdzuje, že organizácia v ktorej pôsobia má zavedenú PMO. Približne 7 % respondentov uvádza, že ich organizácia v minulosti PMO zaviedla, ale v súčasnosti už táto organizačná jednotka v organizácii nepôsobí a 5 % respondentov priznáva, že sa uvažuje nad implementáciou projektovej kancelárie. 32 % respondentov tvrdí, že PMO vo svojej organizácii nemá zavedenú. Výsledky je možné vidieť v tabuľke 1 nižšie.

Tabuľka 1: Rozšírenosť projektových kancelárií v ČR a SR

9. Má organizácia v ktorej pôsobíte zavedenú projektovú kanceláriu alebo ekvivalentný organizačný útvar?

Odpoveď	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť
Áno	133	55,88 %
Mala v minulosti, ale momentálne nemáme PMO	17	7,14 %
Zatiaľ nie, ale uvažuje sa	12	5,04 %
Nie	76	31,93 %

Zdroj: Vlastné spracovanie dát získaných dotazníkovým šetrením

Ďalšia otázka skúma dôvody zrušenia PMO v týchto organizáciách. Vzhľadom na relatívne nízky počet respondentov, ktorí sa stretli s procesom zrušenia alebo zániku projektovej kancelárie, nie je možné určiť poradie jednotlivých dôvodov, ktoré vedú k tomuto rozhodnutiu. Z výsledkov je však možné usudzovať, že jedným z faktorov pre zrušenie alebo zánik PMO je agilná transformácia spoločnosti, prípadne implementácia agilnej metodiky. Ďalej uvádzané minoritné odpovede sú reorganizácia spoločnosti alebo úspora nákladov a nedostatok ľudských zdrojov, ktoré by pôsobili v rámci PMO. Výsledky je možné vidieť v tabuľke 2.

Tabuľka 2: Dôvody zrušenia alebo zániku PMO

10. Aké boli dôvody zrušenia / zániku projektovej kancelárie vo Vašej organizácii?

Odpoveď	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť
Projektová kancelária nesplnila svoj definovaný účel a cieľ	1	5,88 %
Nedostatočný súlad strategických cieľov organizácie a PMO	4	23,53 %
Zrušená v rámci agilnej transformácie	11	64,71 %
Iné	4	23,53 %

Zdroj: Vlastné spracovanie dát získaných dotazníkovým šetrením

3.4.2 Doba pôsobenia projektovej kancelárie v organizácii

Otázka číslo 11, ktorej výsledky je možné vidieť v tabuľke 3, skúma vek projektových kancelárií. Respondenti najčastejšie uviedli (34,33 %), že projektová kancelária v danej organizácii pôsobí viac ako 10 rokov. Druhou a treťou najvýraznejšou skupinou sú respondenti, ktorých projektová kancelária je v organizácii etablovaná 3 – 5 rokov (26,87 %), resp. 6 – 10 rokov (23,88 %). Z výsledkov je možné usudzovať, že väčšina PMO pôsobí v organizáciách dlhšie ako 5 rokov. Približne 15 % projektových kancelárií pôsobí v organizáciách menej ako 2 roky.

Tabuľka 3: Vek projektových kancelárií

11. Ak áno, ako dlho projektová kancelária vo Vašej organizácii pôsobí?

Odpoveď	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť
0 – 6 mesiacov	5	3,73 %
7 – 12 mesiacov	3	2,24 %
1 – 2 roky	12	8,96 %
3 – 5 rokov	36	26,87 %
6 – 10 rokov	32	23,88 %
viac ako 10 rokov	46	34,33 %

Zdroj: Vlastné spracovanie dát získaných dotazníkovým šetrením

3.4.3 Vnímanie postavenia a veľkosť PMO

Ďalšia otázka (otázka 12) má za úlohu zistiť mieru súhlasu respondentov s uvedenými tvrdeniami ohľadom postavenia PMO v organizácii a jej hodnoty, ktorú prináša organizácii. Z výsledkov, ktoré je možné vidieť v tabuľke 4 vyplýva, že respondenti vnímajú projektovú kanceláriu ako prvok, ktorý prináša hodnotu celej organizácii a má na jej riadenie pozitívny vplyv. Respondenti naopak najmenej z ponúkaných možností súhlasili s tvrdením, že PMO zodpovedá potrebám organizácie a je vnímaná ako strategický partner pre vrcholový management. Odpovede respondentov sa najvýraznejšie líšia pri vnímaní PMO ako partnera pre výkonné vedenie spoločnosti. Priemer odpovedí a ich odchýlky je možné vidieť v tabuľke 4 nižšie.

Tabuľka 4: Vnímane hodnoty projektových kancelárií

12. Vyberte prosím najvhodnejšiu odpoveď.

	Vážený priemer	Smerodajná odchýlka
Projektová kancelária prináša hodnotu celej organizácii.	1,45	0,61
PMO má pozitívny vplyv na riadenie celej organizácie.	1,54	0,66
Organizácia podporuje činnosť projektovej kancelárie.	1,74	0,73
Projektová kancelária je v súlade s definovanou stratégiou organizácie.	1,75	0,72
PMO má jasne definované role, úlohy, funkcie, kompetencie, zodpovednosti a ciele.	1,80	0,78
PMO je vnímaná ako strategický partner pre management organizácie.	1,92	0,83
Štruktúra PMO zodpovedá potrebám organizácie.	2,05	0,76

Zdroj: Vlastné spracovanie dát získaných dotazníkovým šetrením

Respondenti vyjadrovali mieru súhlasu označením jednej z možností uvedených nižšie, pričom najvyššia miera súhlasu má najnižšiu bodovú hodnotu a najnižšia miera súhlasu najvyššiu bodovú hodnotu. V prípade, že respondent nebol schopný ohodnotiť uvedené tvrdenie, bol tejto odpovedi priradený nulový počet (váha) bodov. Uvedené miery súhlasu a ich odpovedajúce bodové hodnotenie sú nasledovné:

Úplne súhlasím – 1

Skôr súhlasím – 2

Skôr nesúhlasím – 3

Nesúhlasím – 4

Neviem posúdiť – 0

Otázka č. 13 mapuje veľkosť projektových kancelárií z hľadiska priemerného počtu projektov, ktoré spadajú pod pôsobnosť PMO. Z výsledkov vyplýva, že väčšina projektových kancelárií (približne 65 %) aktívne spolupracuje na 30 a menej projektoch. Najvýznamnejšiu skupinu však tvoria projektové kancelárie (26,87 %), ktoré majú vo svojom portfóliu viac ako 50 projektov. Detailné rozdelenie je možné vidieť v tabuľke 5 nižšie.

Tabuľka 5: Veľkosť PMO z hľadiska počtu projektov

13. Na koľkých projektoch priemerne PMO vo Vašej organizácii spolupracuje?

Odpoveď	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť
0 – 10 projektov	27	20,15%
11 – 20 projektov	28	20,90%
21 – 30 projektov	32	23,88%
31 – 50 projektov	11	8,21%
viac ako 50 projektov	36	26,87%

Zdroj: Vlastné spracovanie dát získaných dotazníkovým šetrením

3.4.4 Funkcie projektovej kancelárie

Otázka číslo 14, ktorej výsledky je možné vidieť v tabuľke 6 má za cieľ zmapovať funkcie projektovej kancelárie v organizáciách naprieč odvetviami, veľkosťou a vekom PMO. Funkcie, ktoré je možné vidieť v tabuľke nižšie sú na základe literárnej rešerše rozdelené na operatívne a taktické činnosti a na strategické činnosti podporujúce dlhodobé ciele a stratégiu organizácie.

Ako je možné vidieť, v prvej desiatke najčastejších funkcií, ktoré respondenti identifikovali ako primárne funkcie PMO v ich organizáciách sa vyskytujú v prevažnej miere operatívne a taktické funkcie a činnosti (napr. administratívna podpora pre projekty, monitoring a kontrola výkonnosti projektov, šandardizácia projektových procesov, správa projektovej metodiky) pred strategickými (budovanie znalostnej databáze a komunikácia medzi vedením spoločnosti a projektami). Pri zohľadnení všetkých identifikovaných funkcií sa tento výrazný rozdiel čiastočne znižuje, nakoľko

operatívne a taktické činnosti PMO predstavujú 57 % zo všetkých odpovedí respondentov a činnosti na strategickej úrovni zostávajúcich 43 %.

Tabuľka 6: Funkcie projektových kancelárií

14. Ktoré z nasledujúcich funkcií má projektová kancelária vo vašej organizácii?

Odpoveď	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť	Kategorizácia funkcií PMO
Poskytuje administratívnu podporu pre projekty	96	71,64 %	operatívna a taktická funkcia
Koordinuje a štandardizuje projektové procesy	94	70,15 %	operatívna a taktická funkcia
Implementuje a spravuje projektovú metodiku, nástroje, šablóny a dokumenty	94	70,15 %	operatívna a taktická funkcia
Monitoruje a kontroluje výkonnosť projektov	90	67,16 %	operatívna a taktická funkcia
Vykonáva kontrolu a audit projektov	77	57,46 %	operatívna a taktická funkcia
Buduje znalostnú databázu (lessons learned, best practises a pod.)	75	55,97 %	strategická funkcia
Riadi a alokuje zdroje na jednotlivé projekty	72	53,73 %	operatívna a taktická funkcia
Koordinuje komunikáciu medzi vedením spoločnosti a jednotlivými projektami	72	53,73 %	strategická funkcia
Analyzuje a vyhodnocuje úspešnosť jednotlivých projektov	72	53,73 %	operatívna a taktická funkcia
Vykonáva správu projektového portfólia	69	51,49 %	operatívna a taktická funkcia
Koordinuje komunikáciu medzi projektami	68	50,75 %	strategická funkcia
Komunikuje so zainteresovanými stranami	68	50,75 %	strategická funkcia
Rozvíja kompetencie projektových manažérov	65	48,51 %	strategická funkcia
Kontroluje uplatňovanie projektovej metodiky	64	47,76 %	operatívna a taktická funkcia
Poskytuje platformu pre projektových manažérov	64	47,76 %	strategická funkcia
Priamo riadi projekty	62	46,27 %	operatívna a taktická funkcia
Poskytuje vzdelávanie a školenia	61	45,52 %	strategická funkcia

14. Ktoré z nasledujúcich funkcií má projektová kancelária vo vašej organizácii?

Odpoveď	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť	Kategorizácia funkcií PMO
Riadi riziká a kvalitu projektov	55	41,04 %	operatívna a taktická funkcia
Výber programových a projektových manažérov pre jednotlivé projekty	54	40,30 %	operatívna a taktická funkcia
Riadi vzájomné závislosti projektov na celopodnikovej úrovni	54	40,30 %	strategická funkcia
Plánuje a riadi náklady na jednotlivé projekty	53	39,55 %	operatívna a taktická funkcia
Stanovuje priority v rámci projektového portfólia	52	38,81 %	strategická funkcia
Facilituje komunikáciu v rámci riadiaceho výboru projektu	46	34,33 %	operatívna a taktická funkcia
Poskytuje podklady pre strategické rozhodovanie organizácie	45	33,58 %	strategická funkcia
Organizuje kick-off pre jednotlivé projekty	44	32,84 %	operatívna a taktická funkcia
Poskytuje koučing / mentoring a rozvoj kľúčových ľudí	40	29,85 %	strategická funkcia
Zabezpečuje súlad medzi stratégiou organizácie a realizovanými projektami	39	29,10 %	strategická funkcia
Podieľa sa na definovaní stratégie a vízie spoločnosti	38	28,36 %	strategická funkcia
Prezentuje úspešné projekty (mimo organizáciu)	38	28,36 %	strategická funkcia
Slúži ako CoE (Centre of Excellence)	28	20,90 %	strategická funkcia
Poskytuje softwarové vybavenie a podporné služby (zasadacie miestnosti, tlačiarne atď.)	27	20,15 %	operatívna a taktická funkcia

Zdroj: Vlastné spracovanie dát získaných dotazníkovým šetrením

3.4.5 Motívy a hybné sily založenia a transformácie PMO

Otázka číslo 15, ktorej detailné výsledky sú uvedené v tabuľke číslo 7 má za cieľ zistiť, aké sú najčastejšie hybné sily, resp. dôvody pre implementáciu projektových kancelárií v organizáciách. Dôvody, ktoré je možné vidieť v tabuľke nižšie sú na základe literatúry a už realizovaných prieskumov rozdelené do 3 kategórií:

- Interné faktory, ktoré súvisia priamo s organizáciou, ale primárne sa netýkajú projektového riadenia a projektových procesov.

- Externé faktory, ktoré nesúvisia priamo s organizáciou a prichádzajú z externého prostredia.
- Projektové riadenie, ktoré priamo súvisí s projektovými procesmi v organizácii.

Ako je z tabuľky číslo 7, v ktorej sú uvedené dôvody rozdelené do kategórii možné vidieť, značná časť dôvodov sa týka projektového riadenia a projektových procesov. V prvej desiatke najčastejšie uvádzaných dôvodov a hybných síl je možné vidieť, že až 8 z nich súvisí s problémami v projektovom riadení, resp. s projektovými procesmi. Napriek tomuto faktoru je najčastejšie uvádzaným dôvodom narastajúci počet a komplexnosť projektov, ktoré organizácie čím ďalej častejšie realizujú. Túto skutočnosť uvádza až 60 % respondentov. Medzi významnými faktormi, ktoré ovplyvňujú založenie alebo reorganizáciu PMO respondenti uvádzajú novú víziu a business stratégiu organizácie. Ďalšími významnými dôvodmi z oblasti projektového riadenia sú absencia projektovej metodiky, štandardov a nástrojov, neuspokojivá centrálna správa realizovaných projektov a ad hoc prístup k celkovému riadeniu projektov.

Naopak, medzi najmenej významné faktory respondenti zaradili zmeny na poste CEO alebo vedenia organizácie, novú vlastnícku štruktúru organizácie, nedostatočný rozvoj zamestnancov a spolupracovníkov alebo nedostatočné využívanie pridelených zdrojov.

Tabuľka 7: Dôvody založenia alebo transformácie projektových kancelárií

15. Aké boli dôvody implementácie alebo transformácie projektovej kancelárie vo Vašej organizácii?

Odpoveď	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť	Kategorizácia dôvodov
Narastajúci počet a komplexnosť projektov	81	60,45 %	Externé faktory
Problémy v súvislosti s projektovými procesmi	49	36,57 %	Projektové riadenie
Absencia projektovej metodiky, nástrojov a štandardov	48	35,82 %	Projektové riadenie
Nedostatočná centralizácia správy realizovaných projektov v organizácii	45	33,58 %	Projektové riadenie
Nová vízia alebo business stratégia organizácie	45	33,58 %	Interné faktory
Nízka maturita projektového riadenia v organizácii	43	32,09 %	Projektové riadenie

15. Aké boli dôvody implementácie alebo transformácie projektovej kancelárie vo Vašej organizácii?

Odpoveď	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť	Kategorizácia dôvodov
Ad hoc prístup k riadeniu projektov	40	29,85 %	Projektové riadenie
Nedostatočná šandardizácia procesov	38	28,36 %	Projektové riadenie
Problémy s alokáciou zdrojov na jednotlivé projekty	36	26,87 %	Projektové riadenie
Slabá alebo žiadna koordinácia medzi projektami	36	26,87 %	Projektové riadenie
Posilnenie konkurenčnej výhody a hľadanie nových obchodných príležitostí	32	23,88 %	Externé faktory
Prefaženie projektových manažérov	32	23,88 %	Interné faktory
Vývoj na trhu, na ktorom organizácia pôsobí	31	23,13 %	Externé faktory
Neschopnosť dlhodobo dodávať projekty v konzistentnej kvalite	29	21,64 %	Projektové riadenie
Nízka kvalita realizovaných projektov	28	20,90 %	Projektové riadenie
Častý nárast projektových nákladov	27	20,15 %	Projektové riadenie
Nesúlad medzi dostupnými zdrojmi a plánovanými projektami	27	20,15 %	Projektové riadenie
Neschopnosť ukončovať projekty v stanovenom čase	25	18,66 %	Projektové riadenie
Prílišná administratívna záťaž projektových manažérov	22	16,42 %	Interné faktory
Vývoj v domácej alebo globálnej ekonomike	21	15,67 %	Externé faktory
Problémy v rámci vzťahov s klientami a stakeholdermi	18	13,43 %	Externé faktory
Zlyhanie projektovej kancelárie alebo významný neúspech kľúčového projektu	17	12,69 %	Projektové procesy
Nová vlastnícka štruktúra organizácie	16	11,94 %	Interné faktory
Nedostatočné využívanie pridelených zdrojov	16	11,94 %	Interné faktory
Nový CEO / výkonný riaditeľ a vedenie spoločnosti	15	11,19 %	Interné faktory
Nový vedúci projektovej kancelárie	12	8,96 %	Interné faktory
Nedostatočný rozvoj zamestnancov a spolupracovníkov	10	7,46 %	Interné faktory

15. Aké boli dôvody implementácie alebo transformácie projektovej kancelárie vo Vašej organizácii?

Odpoveď	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť	Kategorizácia dôvodov
Faktory vplývajúce na spoločenskú zodpovednosť firiem, etický alebo environmentálny dopad	6	4,48 %	Externé faktory

Zdroj: Vlastné spracovanie dát získaných dotazníkovým šetrením

Tabuľka 8: Pozitívne dopady zavedenia PMO v organizácii

16. Prosím určite mieru súhlasu z nasledujúcich benefitov a pozitívnych dopadov, ktoré prinieslo zavedenie PMO vo Vašej organizácii.		
	Vážený priemer	Smerodajná odchýlka
Štandardizácia postupov projektového riadenia	1,45	0,64
Efektívnejšia koordinácia a kooperácia medzi jednotlivými projektami	1,58	0,73
Implementácia projektovej metodiky	1,63	0,7
Zlepšená úroveň maturity projektového managementu	1,75	0,83
Zlepšená koordinácia a integrácia procesov	1,75	0,74
Kvalitnejšie plánovanie projektov	1,75	0,81
Vyššia kvalita realizovaných / dodávaných projektov	1,78	0,74
Lepšie alokácia a využívanie zdrojov	1,82	0,85
Lepšia kontrola nákladov	1,83	0,81
Lepšie sledovanie jednotlivých projektových fáz	1,84	0,82
Poskytuje organizácii podporu a poradenstvo pri správe projektov a programov	1,84	0,79
Zníženie miery zlyhania projektov	1,86	0,78
Poskytuje lepšie a kvalitnejšie podklady pre strategické rozhodovanie	1,94	0,84
Vytvorenie projektovej databázy pre zhromažďovanie poznatkov (napr. lessons learned)	1,95	0,91
Lepšie využívanie ľudských zdrojov	1,96	0,76
Rozvoj kľúčových kompetencií projektových manažérov a členov projektovej kancelárie	1,97	0,87
Umožňuje vedeniu organizácie sústreďovať sa na strategické ciele viac ako na operatívu	1,98	0,90
Podporuje komunikáciu a spoluprácu medzi stakeholdermi	2,03	0,98
Nové nástroje, systémy a procesy	2,07	0,85
Schopnosť lepšie predpovedať a projektovať náklady a prínosy	2,09	0,88
Súlad projektového portfólia s obchodnou stratégiou spoločnosti	2,10	0,93
Vykonávanie auditu projektov	2,16	0,89
Zavedenie systému mentoringu a školení	2,24	0,95
Kapitálové úspory	2,30	0,89
Vyhľadávanie nových talentov	2,73	0,98

Zdroj: Vlastné spracovanie dát získaných dotazníkovým šetrením

3.4.6 Dopady zavedenia PMO

Otázka číslo 16 odhaľuje mieru súhlasu respondentov s pozitívnymi dopadmi zavedenia projektovej kancelárie v organizácii. Z výsledkov vyplýva, že respondenti sa najviac stotožňujú s dopadmi zavedenia PMO vo forme štandardizácie postupov projektového riadenia, implementovania projektovej metodiky, zlepšenej koordinácie medzi projektami a vyššej kvality zrealizovaných projektov.

Naopak respondenti najmenej súhlasia s dopadmi zavedenia PMO vo forme vyhľadávania nových potenciálnych talentov pre organizáciu, prínosom vo forme kapitálových úspor alebo vykonávania auditu projektov. Zaujímavým faktom, ktorý vyplýva z odpovedí, je iba čiastočný súhlas so zosúladením portfólia projektov s obchodnou stratégiou spoločnosti.

Respondenti opäť vyjadrovali mieru súhlasu označením jednej z možností uvedených v tabuľke číslo 8 vyššie, pričom najvyššia miera súhlasu má najnižšiu bodovú hodnotu a najnižšia miera súhlasu najvyššiu bodovú hodnotu. V prípade, že respondent nebol schopný ohodnotiť uvedené tvrdenie, bol tejto odpovedi priradený nulový počet (váha) bodov. Uvedené miery súhlasu a ich odpovedajúce bodové hodnotenie sú nasledovné:

Úplne súhlasím – 1	Skôr súhlasím – 2	Skôr nesúhlasím – 3
Nesúhlasím – 4	Neviem posúdiť – 0	

Tabuľka 9: Výskyt negatívnych dopadov zavedenia PMO

17. Zaznamenali ste nejaké negatívne dopady implementácie projektovej kancelárie?

Odpoveď	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť
Áno	21	15,79 %
Nie	112	84,21 %

Zdroj: Vlastné spracovanie dát získaných dotazníkovým šetrením

Cieľom otázok číslo 17 a 18 je získať informácie o negatívnych dopadoch implementácie projektovej kancelárie. Z celkového počtu 133 respondentov až 84,21 % z nich uvádza, že nezaznamenali žiadne výrazné negatívne dopady založenia PMO. Naopak, približne

16 % respondentov vníma isté negatívne dopady, ktoré PMO v danej organizácii priniesla. Medzi najvýraznejšie je možné zaradiť všeobecný odpor voči realizovanej zmene (66,67 %), malé skúsenosti s riadením projektovej kancelárie (42,86 %) a nedostatok projektových manažérov, ktorí by pôsobili v rámci PMO (38,10 %). Ďalšie negatívne dopady, ktoré respondenti vnímajú sú zvýšenie administratívneho zaťaženia a zvýšená byrokracia, nejednoznačná zodpovednosť a nedostatočne definované kompetencie PMO a projektových manažérov a politické boje.

Tabuľka 10: Negatívne dopady založenia PMO

18. Ak áno, aké negatívne dopady ste zaznamenali?

Odpoveď	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť
Všeobecný odpor voči zmene	14	66,67 %
Nedostatok skúseností s riadením PMO	9	42,86 %
Nedostatok projektových manažérov	8	38,10 %
Iné	8	38,10 %
Zvýšenie celkových nákladov (na projektovú kanceláriu)	5	23,81 %
Nedostatok členov projektovej kancelárie	3	14,29 %

Zdroj: Vlastné spracovanie dát získaných dotazníkovým šetrením

3.4.7 Agilné projektové riadenie a PMO

Tabuľka 11: Potenciál implementácie agilnej metodiky / agilnej transformácie

19. Uvažuje Vaša organizácia nad implementáciou agilnej metodiky, prípadne nad agilnou transformáciou?

Odpoveď	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť
Áno	29	21,80 %
Nie	19	14,29 %
Nemám vedomosť	23	17,29 %
Práve prebieha proces agilnej transformácie / implementácie agilnej metodiky	40	30,08 %
Agilná transformácia / implementácia agilnej metodiky prebehla v minulosti	22	16,54 %

Zdroj: Vlastné spracovanie dát získaných dotazníkovým šetrením

Otázka číslo 19 sa zaoberá zvažovaním implementácie agilnej metodiky alebo agilnej transformácie v organizáciách. Takmer tretina respondentov (30,08 %) uvádza, že v ich spoločnosti práve prebieha implementácia agilnej metodiky, prípadne agilná transformácia. Ďalších takmer 17 % organizácií agilnú metodiku zaviedlo a približne 22 % organizácií uvažuje nad implementáciou. Iba 14 % respondentov uvádza, že ich organizácie nad implementovaním neuvažujú. Detailné výsledky je možné vidieť v tabuľke 11 vyššie.

Tabuľka 12: Vplyv implementácie agilnej metodiky / agilnej transformácie na PMO

20. V prípade, že Vaša organizácia agilnú metodiku implementuje / implementovala, ovplyvnila táto skutočnosť doterajšiu podobu projektovej kancelárie?

Odpoveď	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť
Áno, projektová kancelária zanikla / zanikne	3	4,84 %
Áno, prebehla / prebieha transformácia PMO	29	46,77 %
Nie, PMO zostala / zostane v pôvodnej podobe	27	43,55 %
Iné	3	4,84 %

Zdroj: Vlastné spracovanie dát získaných dotazníkovým šetrením

Zo 62 respondentov, ktorí priznávajú, že ich organizácia agilnú metodiku implementuje alebo v minulosti implementovala, približne polovica potvrdzuje, že PMO prešla transformáciou a prispôsobila sa novému organizačnému usporiadaniu. Zároveň však takmer polovica respondentov uvádza, že sa ich projektovej kancelárie implementácia agilnej metodiky nedotkla. Niekoľko respondentov uvádza, že každá organizácia si agilnú metodiku upravuje podľa svojich potrieb a predstáv a preto aj PMO prechádza v čase zavádzania agilnej metodiky zmenami, nie však zánikom. Iba zanedbateľný počet respondentov uviedol, že ich PMO v dôsledku novej agilnej metodiky zanikne alebo zanikla.

3.4.8 Výzvy a riziká v oblasti fungovania PMO

Tabuľka 13: Najväčšie výzvy pre projektové kancelárie

21. Čo považujete za najväčšie výzvy v oblasti fungovania projektových kancelárií?

Odpoveď	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť
Zaistenie dostatočnej kompetentnosti projektových manažérov pri riadení PMO	60	45,11 %
Obhájenie hodnoty, ktorú PMO prináša celej organizácii	55	41,35 %
Všeobecný odpor voči zmene a reorganizácii	53	39,85 %
Zabezpečiť konzistenciu pri aplikovaní definovaných procesov	52	39,10 %
Obhájenie efektivity vynakladaných prostriedkov na PMO	33	24,81 %
Vysoké náklady súvisiace s implementáciou a prevádzkou PMO	13	9,77 %
Iné	9	6,77 %

Zdroj: Vlastné spracovanie dát získaných dotazníkovým šetrením

Posledná otázka dotazníka sa zameriava na vnímanie respondentov v súvislosti s aktuálnymi výzvami v oblasti riadenia a chodu projektových kancelárií. Až 45 % respondentov vníma riziká v oblasti zaistenia dostatočného počtu projektových manažérov / vedúcich PMO z hľadiska správnych kompetencií. Ďalšími výzvami sú podľa respondentov potreba obhájiť pridanú hodnotu, ktorú PMO prináša celej organizácii a dokázať zvládnuť nespoluprácu zainteresovaných subjektov z dôvodu odporu voči zmene. Naopak za najmenej výrazný problém a výzvu respondenti považujú náklady, ktoré je potrebné vynaložiť na zavedenie, prípadne reorganizáciu a prevádzku PMO. Ďalšie odpovede zahŕňajú potrebu zabezpečiť podporu nového vrcholového vedenia spoločnosti a zvýšiť podiel úspešných projektov. Prezentovaná je aj potreba prispôbiť nové metodiky (napr. agilná metodika) vzhľadom k všetkým procesom v organizácii vrátane PMO a zabezpečiť ich úspešnú implementáciu.

4. Výsledky, diskusia a limity práce

V tejto kapitole sú prezentované výsledky vlastného výskumu a ich zhodnotenie. Nasleduje diskusia a porovnanie s už známymi a zrealizovanými výskumami v oblasti rozšírenosti, funkcií, motívov a hybných síl a dopadov zakladania projektových kancelárií v zahraničí, ktoré sú detailnejšie rozobraté v teoretickej časti tejto práce. Následne je prezentovaný výhľad rozvoja a ďalšieho smerovania a pôsobenia projektových kancelárií v Českej republike a na Slovensku. V záverečnej časti kapitoly sú uvedené limity tejto diplomovej práce.

4.1 Výsledky realizovaného vlastného výskumu

Realizované dotazníkové šetrenie, ktorého sa zúčastnilo celkovo 333 respondentov, z ktorých 238 odpovedalo na všetky im dostupné otázky odhaľuje aktuálnu situáciu v oblasti projektových kancelárií v Českej republike a na Slovensku. Výsledky výskumu prezentované v analytickej časti tejto práce odpovedajú na otázky, ktoré boli stanovené na základe dielčích cieľov práce. Nasledujúca podkapitola identifikuje najdôležitejšie zistenia a poznatky, ktoré vyplynuli z praktickej časti tejto práce.

Prvá časť dotazníkového šetrenia je zameraná na identifikáciu respondentov z hľadiska skúseností s projektovým riadením, získanej certifikácie projektového riadenia, aktuálnej pozície a odvetvia, v ktorom pôsobia. Zo získaných dát vyplýva, že prevažnú časť respondentov (65 %) tvoria projektoví manažéri. Takmer 11 % respondentov uviedlo, že v súčasnosti zastáva pozíciu vedúceho alebo riaditeľa projektovej kancelárie. Menšie skupiny respondentov ďalej tvoria programoví manažéri (6,7 %), prípadne projektoví koordinátori (5 %). Najčastejšie udávané pozície mimo ponúkané možnosti sú scrum master, prípadne projektový konzultant.

Respondenti, ktorí sa zúčastnili prieskumu disponujú veľmi širokým rozsahom počtu rokov skúseností v oblasti projektového riadenia. Väčšina respondentov (67 %) uvádza, že má 3 – 15 ročné skúsenosti s projektovým riadením, 23 % z respondentov má 3 – 5 ročné skúsenosti a 22 % má 6 – 10 ročné skúsenosti. 11 – 15 rokov praxe uvádza taktiež 22 % respondentov. Výraznú skupinu respondentov (16,4 %) tvoria aj respondenti, ktorí nemajú žiadne alebo iba malé skúsenosti (0 – 2 roky). Z hľadiska

dosiahnutej certifikácie jednoznačne prevažuje tréning, prípadne školenie v oblasti projektového riadenia. Túto možnosť identifikovalo viac ako 46 % respondentov. Ohľadom najrozšírenejších certifikácií 33 % respondentov potvrdzuje, že je držiteľom PRINCE2 certifikácie, nasleduje agilná certifikácia (21 %) a certifikácia od spoločnosti PMI (17 %). 21 % respondentov nie je držiteľom žiadnej certifikácie.

Z hľadiska skúseností, najväčšiu skupinu respondentov tvoria respondenti, ktorí počas svojej kariéry spolupracovali na 11 – 25 projektoch. Najmenej významnou skupinou z hľadiska skúseností sú respondenti, ktorí spolupracovali na maximálne 2 projektoch (7 %). Celkovo je možné konštatovať, že prieskumu sa zúčastnili pomerne skúsení respondenti, ktorí spolupracovali na viac ako 10 projektoch (56 %).

Prevažná väčšina respondentov (39,5 %) uvádza, že pôsobí v IT/ICT oblasti. Táto skutočnosť korešponduje s aktuálnou situáciou, kde sa veľká časť projektov realizuje v IT oblastiach. Nasledovala oblasť financií a poisťovníctva a telekomunikačné služby.

Druhá časť dotazníku slúžila na získanie obrazu o dĺžke a úspešnosti projektov v daných organizáciách a identifikáciu metodiky projektového riadenia, ktorú organizácia používa. Zaujímavým faktom je skutočnosť, že väčšina respondentov sa podieľa na dlhodobých projektoch, ktoré trvajú v priemere viac ako 6 mesiacov (77 % respondentov). Krátkodobé projekty (projekty nepresahujúce 3 mesiace) realizuje iba 2,5 % respondentov.

Z hľadiska úspešnosti projektov, ktoré sa v daných organizáciách realizujú, najviac respondentov (42,4 %) považuje viac ako $\frac{3}{4}$ projektov z hľadiska dodržania rozpočtu, termínov, rozsahu a kvality dodaných úspešne. 80 % respondentov vníma, že v ich organizácii sa úspešne realizuje viac ako 50 % projektov.

Väčšina organizácií taktiež nepoužíva prebratú metodiku projektového riadenia, ale prispôbuje si ju svojim podmienkam. Takýto štýl realizuje 47 % organizácií. Viac ako 42 % z respondentov uviedlo, že ich organizácia využíva pre riadenie projektov agilný prístup. Medzi klasickými metodikami je najobľúbenejšia PRINCE2 a metodika od organizácie PMI.

Z tretej časti šetrenia vyplynuli skutočnosti, ktoré vo výraznej miere pomáhajú odpovedať na definované otázky na začiatku analytickej časti tejto práce. Takmer 56 % respondentov uviedlo, že v ich organizácii je zriadená projektová kancelária. Nakoľko na otázku, či organizácia, v ktorej pôsobia mala niekedy projektovú kanceláriu a došlo k jej zrušeniu sa kladne vyjadrilo iba 17 respondentov, čo predstavuje približne 7 % zo všetkých respondentov, nie je možné určiť významnosť jednotlivých dôvodov, pre ktoré organizácia danú projektovú kanceláriu zrušila. Medzi najčastejšie odpovede však patrí prebehnutá agilná transformácia a nedostatočný súlad strategických cieľov organizácie a PMO. Iba jeden respondent sa vyjadril v zmysle, že projektová kancelária bola zrušená z dôvodu nesplnenia svojho definovaného účelu a cieľa. Prieskum nepreukázal, že by dochádzalo k výraznému rušeniu projektových kancelárií a to ani za predpokladu, že respondenti iba mierne súhlasia s tvrdením, že projektová kancelária v ich organizácii je vnímaná ako strategický partner pre vedenie tejto organizácie. Zároveň sa v tomto konštatovaní uvedené miery súhlasu najviac líšia.

Typická projektová kancelária pôsobiaca v organizáciách podľa respondentov funguje viac ako 10 rokov (viac ako 34 % odpovedí). Naopak, iba 15 % respondentov uviedlo, že v ich organizácii funguje projektová kancelária menej ako 3 roky. Z výsledkov vyplýva, že väčšina PMO (85 %) bola založená pred 3 a viac rokmi.

Tieto projektové kancelárie zároveň spolupracujú na veľmi rozdielnom množstve projektov. Väčšina PMO sú veľké projektové kancelárie, ktoré v priemere spolupracujú na viac ako 50 projektoch. Zároveň Veľkú skupinu tvoria aj menšie PMO, ktorých je približne 40 % a spolupracujú na maximálne 20 projektoch.

Respondenti potvrdili, že vo všeobecnosti vnímajú projektovú kanceláriu ako organizačnú jednotku, ktorá ako celok prináša organizácii hodnotu. Zároveň sa vnímanie respondentov o tomto konštatovaní líši iba nepatrne. Ďalším konštatovaním, s ktorým respondenti v prevažnej miere súhlasia je aj pozitívny vplyv na riadenie celej organizácie, pričom organizácie podľa respondentov túto činnosť projektových kancelárií aktívne podporujú. Menej súhlasia s tvrdeniami, že PMO je vnímaná ako strategický partner pre management organizácie a že PMO zodpovedá potrebám organizácie.

Tento nesúlad medzi vyjadreniami môže byť spôsobený aj zameraním projektových kancelárií viac na taktické úlohy a činnosti, ako na strategické. V prvej desiatke najviac prevládajúcich funkcií, ktoré podľa respondentov PMO v organizáciách zastávajú je až 8 operatívneho alebo taktického charakteru a 2 strategického charakteru. Medzi najvýznamnejšie funkcie v súčasnosti zastávané projektovými kanceláriami patrí poskytovanie administratívnej podpory pre projekty, štandardizovanie projektových procesov, implementácia a správa projektovej metodiky, monitoring výkonnosti projektov, budovanie znalostnej databázy a koordinácia komunikácie medzi vedením spoločnosti a projektami. Tento výpočet funkcií zároveň odpovedá na **prvú otázku** položenú v úvode analytickej časti ohľadom najčastejších funkcií, ktoré projektové kancelárie v organizáciách zastávajú.

Otázka číslo 2 pokrýva oblasť najvýznamnejších dôvodov implementácie, prípadne reorganizácie PMO. Na základe dotazníkového šetrenia boli identifikované najmä dôvody, ktoré bezprostredne súvisia s projektovým riadením a projektovými procesmi. V rámci desiatich najčastejšie udávaných dôvodov implementácie až 8 z nich súvisí s projektovým riadením. Najčastejšie udávaným dôvodom je rastúci počet projektov a ich čím ďalej väčšia komplexnosť. Ďalej je nutné k týmto dôvodom zaradiť absenciu projektovej metodiky, zlú centralizáciu správy realizovaných projektov, ad hoc prístup k riadeniu projektov a novú víziu alebo business stratégiu organizácie.

V prípade skúmania pozitívnych a negatívnych dopadov zavedenia alebo transformácie PMO (**otázka č. 3 a 4**) z prieskumu vyplynulo, že respondenti ako najčastejšie pozitívne dopady uvádzajú štandardizáciu postupov projektového riadenia, lepšiu koordináciu a kooperáciu medzi projektami, implementáciu projektovej metodiky a lepšiu alokáciu a využívanie zdrojov. Respondenti iba čiastočne súhlasili so zásadným pozitívnym faktorom udávaným v literatúre (Van der Linde & Steyn, 2016; Aubry et al., 2010b) a to zosúladenie portfólia projektov s obchodnou stratégiou spoločnosti. Respondenti zároveň nevnímajú výrazné negatívne dopady, ktoré by boli spojované s implementáciou projektovej kancelárie, nakoľko iba 15 % z nich nejaké zaznamenalo. Medzi najčastejšie udávané je možné zaradiť odpor voči zavedenému stavu, ktorý sa po implementácii PMO zmení. Zároveň respondenti vnímajú aj nedostatok projektových manažérov, ktorí by boli schopní spolupracovať s PMO. Prekvapujúcim zistením je skutočnosť, že respondenti iba v minimálnej miere

vnímali ako problém zavedenia PMO nedostatok členov, ktorí by tvorili pevnú súčasť projektovej kancelárie.

Záverečná fáza šetrenia odpovedá na **otázku číslo 6** ohľadom vnímaných výziev, ktoré respondenti v súvislosti s činnosťou PMO predpokladajú. Za najvýznamnejšie výzvy, ktoré vyplývajú z odpovedí respondentov možno považovať odolnosť organizácií voči zmenám a reorganizáciám. Táto skutočnosť môže čiastočne vysvetľovať aj fakt, že výrazná zmena, akým je rušenie projektovej kancelárie nastáva iba vo výnimočných prípadoch a častejšie prebieha ich prispôsobenie novým podmienkam. Táto skutočnosť vyplynula aj z dotazníkového šetrenia, kedy prípadná agilná transformácia spoločnosti alebo implementácia agilnej metodiky spôsobila zánik PMO iba v minime prípadov. Oveľa častejším javom sa javí byť transformácia a prispôsobenie PMO na nové podmienky alebo zanechanie PMO v nezmenenej podobe. Z odpovedí respondentov na otázku, či má agilná transformácia alebo implementovanie agilnej metodiky výrazný vplyv na rušenie projektových kancelárií (**otázka č. 5**) nie je možné identifikovať jednoznačný vplyv vedúci k zániku projektovej kancelárie. Naopak, takmer polovica z respondentov udáva istú formu reorganizácie PMO po agilnej transformácii.

Ďalšími významnými výzvami sú pre respondentov dostatok kompetentných projektových manažérov schopných spolupracovať s projektovou kanceláriou. Túto tenziu možno čiastočne vysvetliť pomocou rozdielnych rolí, ktoré zastáva projektová kancelária a ktoré zastáva projektový manažér (Darling & Whitty, 2016; PMI, 2013). Za nemenej výraznú výzvu do budúcnosti respondenti považujú obhájenie hodnoty, ktorú PMO doručuje organizácii. Tento poznatok je prekvapivý, nakoľko väčšina respondentov sa stotožnila s názorom, že PMO prináša organizácii ako celku výraznú hodnotu (tabuľka číslo 4). Poslednou výraznou výzvou, ktorú respondenti vnímajú je zabezpečenie konzistentnosti pri aplikovaní projektových procesov v celej organizácii.

Výsledky popísané v tejto podkapitole sú diskutované so zisteniami v zahraničných štúdiách a prieskumoch. Popri diskusii je načrtnuté možné budúce smerovanie projektových kancelárií pôsobiacich v Českej republike a na Slovensku z hľadiska funkcií, dôvodov založenia a pozitívnych a negatívnych dopadov implementácie.

4.2 Diskusia a výhľad rozvoja

Autor v tejto časti práce porovnáva výsledky zrealizovaného vlastného výskumu s výsledkami, ktoré boli realizované na tému projektových kancelárií v zahraničí a ktoré sú detailne popísané v rešeršnej časti tejto práce. V rámci diskusie je načrtnutý možný rozvoj projektových kancelárií v prislúchajúcich oblastiach.

Vlastný výskum bol realizovaný v prostredí českých a slovenských projektových kancelárií. Je vhodné preto tieto výsledky, ktoré sú detailnejšie rozobraté v analytickej časti a časti výsledkov tejto práce porovnať s výskumami, ktoré realizovali rozdielni autori a inštitúcie v zahraničí. PM Solutions (2016) zrealizoval v roku 2016 výskum medzi 226 prevažne americkými spoločnosťami. Z výskumu vyplynulo, že 85 % oslovených spoločností má zavedenú PMO. Podľa ďalšieho prieskumu (PMI, 2012) 84 % organizácií implementovalo určitú podobu PMO a podľa Wellingtone (2018) PMO zaviedlo 80 % spoločností. To je výrazne viac ako vyplynulo z vlastného výskumu (56 %). Tento výrazný rozdiel môže byť spôsobený viacerými faktormi. Jedným z významných môže byť, že spoločnosti v Českej a Slovenskej republike zatiaľ nerealizujú na bežnej báze tak kapitálovo náročné projekty ako spomínané americké spoločnosti. Ďalším vysvetlením môže byť širší trh, ktorý vyžaduje realizáciu násobne väčšieho počtu projektov. Existuje preto výrazný potenciál prieniku projektových kancelárií do väčšieho počtu organizácií nakoľko projektové riadenie sa stáva každodennou súčasťou mnohých spoločností, nakoľko rastie počet realizovaných projektov. (PM Solutions, 2016)

Podľa prieskumu (PM Solutions, 2016) je priemerný vek projektovej kancelárie približne 5 rokov. V roku 2007 bol podľa (Hobbs & Aubry, 2007) priemerný vek PMO iba 2 roky. Tento fakt sa výrazne líši od výsledkov vlastného prieskumu, ktorý ukázal, že väčšina projektových kancelárií zastáva svoju pozíciu dlhšie ako 5 rokov (58 %) a dlhšie ako 3 roky (85 %). Je vidieť, že projektové kancelárie v súčasnej dobe zanikajú iba minimálne a v prevažnej miere sa transformujú a prispôbujú novým podmienkam. To potvrdzuje aj vlastný výskum, kedy úplný zánik PMO je skôr raritnou záležitosťou. Existuje ďalší predpoklad rastúceho veku projektových kancelárií a ich postupná transformácia na nové podmienky na trhu.

Podľa vlastného výskumu sa priemerný počet projektov, na ktorom spolupracuje PMO podľa názoru väčšiny respondentov pohybuje v intervale 50 a viac projektov. Existuje však aj veľká skupina menších PMO, kde priemerný počet projektov nepresiahne 30 (65 %). Podľa prieskumu PM Solutions (2016) PMO spolupracuje v priemere na 75 projektoch ročne. Podľa zistenia Aubry et al. (2009; 2010b) však neustále rastie počet a komplexnosť projektov, preto je možné očakávať aj zvyšujúci sa počet projektov pripadajúcich na jednu PMO. Túto skutočnosť posilňuje aj fakt, že podľa prieskumu PM Solutions (2016) respondenti za najdôležitejšie funkcie považujú schopnosť koordinovať aktivity veľkého počtu projektov. Vlastný prieskum tak isto potvrdil, že respondenti za najdôležitejší dôvod zakladania PMO považujú rastúci počet a komplexnosť projektov. Podľa výskumu Wellingtone (2018) sa v budúcnosti predpokladá stále väčší tlak na zväčšovanie veľkosti, rozsahu aj zodpovednosti jednotlivých PMO.

Ohľadom vnímania hodnoty projektovej kancelárie v organizácii výskum Wellingtone (2018) odhalil, že iba v 29 % prípadov je PMO vnímaná ako strategický partner pre management spoločnosti. Podľa Van Der Linde & Steyn (2016) je hodnota projektovej kancelárie otázna a vždy individuálna záležitosť. Túto situáciu potvrdzuje aj vlastný výskum, kde väčšina respondentov iba mierne súhlasila s tvrdením, že PMO je vnímaná ako strategický partner pre vedenie spoločnosti. Naproti tomu väčšina respondentov sa zhodla, že jednoznačne vníma hodnotu projektovej kancelárie pre svoju organizáciu a má pozitívny vplyv na riadenie celej organizácie.

Z hľadiska funkcií, ktoré projektové kancelárie najčastejšie zastávajú majú podľa prieskumu KPMG (2017) mnohé projektové kancelárie tendenciu zameriavať sa skôr na taktické aspekty realizácie projektu, než na strategickú úlohu a zodpovednosť, ktorú od nej vedenie spoločnosti očakáva. Toto konštatovanie podporuje aj výsledky vlastného výskumu, podľa ktorého sa PMO v prevažnej miere stále zameriavajú na taktické a operatívne činnosti, než na realizáciu stratégie spoločnosti prostredníctvom správneho výberu projektov. Darling & Whitty (2016) ale vo svojom výskume vnímajú projektovú kanceláriu ako zdroj pre unikátne činnosti. Organizácie by sa preto podľa názoru autora mali viac so svojimi PMO zameriavať na strategické činnosti, nakoľko podľa viacerých prieskumov (Wellingtone, 2018; PM Solutions, 2016; KPMG, 2017) práve

zameranie sa na strategické činnosti a zosúladenie s obchodnými cieľmi výrazne zvyšuje úspešnosť organizácie.

V prípade dôvodov, prečo sú projektové kancelárie najčastejšie zakladané uvádzajú rôzni autori (Van der Linde & Steyn, 2016; Kerzner, 2003b; Hobbs & Aubry, 2007 a mnohí ďalší) veľmi veľkú škálu dôvodov. Prieskum KPMG (2017) medzi najčastejšie dôvody zaraďuje snahu lepšie riadiť projekty, schopnosť dlhodobo dodávať projekty v konzistentnej kvalite a zosúladenie aktivít so stratégiou spoločnosti. Prevažná väčšina autorov (Babaeianpour & Zohrevandi, 2014; Van der Linde & Steyn, 2016; Dai & Wells, 2004 a ďalší) vidí dôvody hlavne na mieste zlepšovania aspektov projektového riadenia. Vlastný výskum rovnako potvrdzuje túto skutočnosť. Až 8 z desiatich najčastejších dôvodov zakladania PMO súvisí so zlepšovaním projektového riadenia. Podľa autora práce je ale potrebné sa v budúcnosti viac zameriavať aj na ostatné dôvody (externé, interné), nakoľko podľa viacerých autorov a realizovaných prieskumov (Aubry et al.; 2010b, Wellingtone, 2018; KMPG, 2018) sa výkonnejšie a úspešnejšie spoločnosti sústreďovali aj na iné dôvody založenia PMO, ako na cieľ zlepšenia projektových procesov a prvkov riadenia.

Naopak zánik projektových kancelárií rieši ďaleko menší počet autorov a prieskumov. Napríklad Kluson (2019) vníma diskusiu ohľadom rušení PMO v dôsledku nástupu agilných metodík a prebiehajúcich agilných transformácií. Davis (2019) toto tvrdenie potvrdzuje, aj keď výraznejšiu príčinu vidí v nenaplnení stanoveného cieľa a účelu PMO. KPMG (2017) vo svojom prieskume hovorí o zániku projektovej kancelárie v prípade, že nedokáže generovať dostatočnú hodnotu pre svoju organizáciu. Vlastný prieskum potvrdil, že prevažná väčšina respondentov vníma svoju PMO tak, že dokáže generovať hodnotu pre svoju organizáciu. Za dôvody sa podľa vlastného prieskumu považuje nesúlad strategických cieľov organizácie a prebehnutá agilná transformácia. Nakoľko ale túto otázku zodpovedalo iba veľmi málo respondentov, nie je možné vysloviť záver, prečo projektové kancelárie v organizáciách zanikajú. Autor považuje túto otázku za veľmi podstatnú a vníma možnosti realizácie ďalších výskumov, ktoré by sa zamerali iba na dôvody zrušenia PMO.

Benefitom a pozitívnym dopadom zakladania PMO sa venuje veľké množstvo autorov (Van der Linde & Steyn, 2016; Kondraju ,2014; Unger et al., 2012 a ďalší) aj veľa

prieskumov (PM Solutions, 2016; Wellington 2018; prípadne KPMG, 2017). Medzi najvýznamnejšie benefity zaraďujú zlepšenie alokácie zdrojov, efektívnejšiu kooperáciu medzi projektami, zlepšovanie celkovej výkonnosti projektov a viac informácií poskytovaných vedeniu organizácie pre rozhodovanie, zlepšenú koordináciu procesov a zavedenie projektovej metodiky. Hobbs a Aubry (2007) zistili, že zavedenie PMO má pozitívny efekt na zvyšovanie maturity projektového riadenia. Podľa Kondraju (2014) to bol hlavne rozvoj strategického plánovania a zavedenie školení slúžiacich na profesijný rozvoj. Mnoho z týchto autorov zistilo pozitívne efekty v oblastiach, ktoré na prvý pohľad nesúvisia s projektovým riadením (posilnenie mentoringu, školení, strategického rozhodovania a zvyšovanie kvalifikácie projektových manažérov). Vlastný prieskum potvrdil vnímanie benefitov zavedenia PMO v podobe zlepšovania a šandardizácie postupov projektového riadenia, implementácie projektovej metodiky, lepšej alokácie a využitia zdrojov a lepšej koordinácie medzi projektami.

Naopak, negatívne dopady zaznamenané v procese implementácie PMO riešia najmä Van der Linde a Steyn (2016). Za najvýraznejší negatívny dopad identifikovali zvýšenie nákladov na zavedenie a prevádzku PMO. Tento dôvod vlastný výskum nepotvrdil, nakoľko z výskumu vyplynulo, že za najvýraznejší negatívny efekt domáce PMO považujú zvládnuť situáciu všeobecného odporu voči reorganizácii. Tento dôvod tak isto spomína aj Van der Linde a Steyn (2016). Vlastný výskum odhalil dôvody, ktoré sa vo výraznej miere prekrývajú so zahraničným výskumom (Van der Linde & Steyn, 2016). Sú nimi politické boje a konflikty medzi jednotlivými oddeleniami a PMO, nejednoznačne definovaná zodpovednosť PMO a nedostatočné množstvo skúseností potrebných k riadeniu a spolupráci s PMO.

Poslednou diskutovanou otázkou boli výzvy a trendy v oblasti riadenia PMO. Podľa Kondraju (2014) ide prevažne o naplnenie očakávaní pri riešení zlyhania projektov, zabezpečení pozitívneho vnímania PMO zo strany stakeholderov a zabezpečení dostatočných a správnych kompetencií členov projektových kancelárií. Prieskum KPMG (2017) pridáva zameranie sa na strategické činnosti viac ako na operatívnu a riadenie jednotlivých projektov a zosúladienie projektového portfólia s potrebami a stratégiou organizácie. PM Solutions (2016) dokázal identifikovať výzvu v podobe nutnosti obhájiť vysoké náklady na zriadenie PMO a potrebu demonštrovať pridanú

hodnotu PMO pre organizáciu. Vlastný prieskum sa s väčšinou identifikuje. Za najvýznamnejšie považuje potrebu obhájiť pridanú hodnotu PMO, zvládnuť všeobecný odpor voči zmene po zavedení PMO a zaistiť dostatočnú kompetentnosť projektových manažérov a členov PMO pri vzájomnej spolupráci. Podľa názoru autora je potrebné zvládnuť premenu súčasných projektových kancelárií, z ktorých sa väčšina sústreďuje na operatívne a taktické činnosti spojené s problémami v oblasti projektového riadenia na projektové kancelárie zamerané na dosahovanie strategických cieľov. To je možné dosiahnuť spoluprácou s vedením spoločností, komunikáciou so stakeholdermi a poskytovaním dodatočného vzdelávania projektovým manažérom a členom projektovej kancelárie v oblasti projektového riadenia.

4.3 Limity práce

K limitom tejto práce je možné zaradiť obmedzenia vyplývajúce z realizácie vlastného výskumu ohľadom možnej doby, kedy bol dotazník pre vyplnenie k dispozícii. V prípade možnosti uvedený dotazník vyplňať dlhšie časové obdobie, existuje potenciál získania výraznejšieho počtu respondentov, prípadne respondentov, ktorí sú rovnomernejšie zastúpení z hľadiska aktuálnej pracovnej pozície a odvetvia.

Ďalším limitom tejto práce môže byť výber primárneho kanálu pre oslovenie respondentov. Aj keď sociálna sieť LinkedIn združuje profesionálov v rámci rôznych odvetví, stále prevláda skupina užívateľov tejto sociálnej siete, ktorí pochádzajú z mladších vekových kategórií, majú technické vzdelanie a sú schopní efektívne a na každodennej báze využívať informačno-komunikačné technológie.

Jedným z limitov práce je aj obmedzený súbor identifikovaných faktorov, ktoré vplývajú na založenie alebo zánik projektovej kancelárie, ktoré bolo možné na základe predošlých výskumov a štúdií identifikovať. Nemožno preto tieto faktory a dôvody považovať za jediné, ktoré majú na zkladanie alebo rušenie PMO vplyv.

Vnímaným limitom práce je aj menšia ochota niektorých skupín respondentov zúčastniť sa dotazníkového šetrenia. Ako je viditeľné z grafu 3 v analytickej časti práce, prevažnú väčšinu respondentov tvoria projektový manažéri, prípadne scrum mastri a product owneri v prípade, že organizácia aplikuje agilné formy riadenia projektov.

Vedúci predstavitelia projektových kancelárií, prípadne projektoví koordinátori boli menej ochotní zúčastniť sa na dotazníkovom šetrení ako projektoví manažéri.

Záver

Táto diplomová práca si kládla za cieľ vyhodnotiť súčasný stav a potenciál rozvoja v oblasti projektových kancelárií v Českej republike a na Slovensku v kontexte rozvoja v zahraničí. V teoretickej časti práce sú zozbierané poznatky o funkciách, dôvodoch založenia alebo transformácie projektových kancelárií zo zahraničných vedeckých štúdií a prieskumov v oblasti projektového riadenia a projektových kancelárií. K týmto funkciám boli na základe zahraničných vedeckých prác a realizovaných prieskumov identifikované pozitívne dopady a negatívne prejavy zakladania a transformácie PMO.

Pre naplnenie hlavného cieľa diplomovej práce bolo zrealizované dotazníkové šetrenie, ktoré poskytlo prehľad o súčasných najvýznamnejších funkciách, ktoré projektové kancelárie pôsobiace v Českej republike a na Slovensku zastávajú. Ďalej prinieslo poznatky o hybných silách, ktoré vplyvajú na založenie a prípadnú transformáciu projektových kancelárií. Boli identifikované pozitívne dopady, ktoré toto založenie prináša a čiastočne negatívne prejavy, ktoré sa prejavili po zavedení projektových kancelárií v organizáciách.

Hlavný cieľ práce sa s pomocou dielčích cieľov podarilo naplniť. Nepodarilo sa však identifikovať hlavné dôvody, ktoré vedú organizácie k rušeniu projektových kancelárií. Jedným z možných vysvetlení je skutočnosť, že projektové kancelárie sa aj po zmene vo vonkajšom alebo vo vnútornom prostredí organizácie prevažne transformujú a prispôbujú daným situáciám, než by dochádzalo k ich zániku.

Práca prináša prínosy jednak v teoretickej, tak aj v praktickej rovine. Teoretickým prínosom práce je poskytnutie uceleného prehľadu zahraničných výskumov, ktoré sa na tému projektových kancelárií zameriavajú a rozšírenie súčasného poznania stavu projektových kancelárií. Praktickým prínosom práce je porovnanie stavu projektových kancelárií v Českej republike a na Slovensku so zahraničnou situáciou a možný budúci potenciál rozvoja PMO v českých a slovenských podmienkach.

Autor tejto diplomovej práce navrhuje pokračovať vo výskume v oblasti motívov a hybných síl, ktoré sú podnetom na zakladanie alebo reorganizáciu projektovej kancelárie do podoby strategického partnera pre management organizácie. Súčasná

situácia trend projektovej kancelárie ako strategického partnera pre vedenie organizácie jednoznačne potvrdzuje. Ako vhodná metóda získania týchto nových poznatkov by podľa autora práce mohol byť hĺbkový kvalitatívny výskum zameraný na vedúcich predstaviteľov projektových kancelárií, na členov projektových kancelárií a predovšetkým na zástupcov vedenia jednotlivých spoločností.

O tom, že ďalší výskum ohľadom detailnejších motívov zakladania a rušenia projektových kancelárií je vítaný svedčia aj ohlasy jednotlivých respondentov, ktorých uvedená problematika veľmi zaujala a z potešením priali možnosť dozvedieť sa výsledky, ktoré sú prezentované v tejto práci.

Zoznam použitej literatúry

Association for Project Management. (2012). *APM body of knowledge*. Princes Risborough.

Aubry, M., Hobbs, B., Müller, R., & Blomquist, T. (2010). Identifying Forces Driving PMO Changes. *Project Management Journal*, 41(4), 30-45. doi: 10.1002/pmj.20191

Aubry, M., Hobbs, B., & Thuillier, D. (2009). The contribution of the project management office to organisational performance. *International Journal Of Managing Projects In Business*, 2(1), 141-148. doi: 10.1108/17538370910930563

Aubry, M., Müller, R., Hobbs, B., & Blomquist, T. (2010b). Project management offices in transition. *International Journal Of Project Management*, 28(8), 766-778. doi: 10.1016/j.ijproman.2010.05.006

Babaeianpour, M., & Zohrevandi, S. (2014). *Using Project Management Office (PMO) to Improve Project Management Abilities*. *International Journal of Business & Economics*. 6(1), 153-165

Dai, C., & Wells, W. (2004). An exploration of project management office features and their relationship to project performance. *International Journal Of Project Management*, 22(7), 523-532. doi: 10.1016/j.ijproman.2004.04.001

Darling, E., & Whitty, S. (2016). The Project Management Office: it's just not what it used to be. *International Journal Of Managing Projects In Business*, 9(2), 282-308. doi: 10.1108/ijmpb-08-2015-0083

Davis, J. (2019). *Does Agile mean the end of the PMO?* PAConsulting. Dostupné z: <https://www.paconsulting.com/insights/does-agile-mean-the-end-of-the-pmo/>

Dietrich, P., Artto, K. A., & Kujala, J. (2010). *Strategic priorities and PMO functions in project-based firms*. Paper presented at PMI Research Conference: Defining the

Future of Project Management, Washington, DC. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Doležal, J., Máchal, P., & Lacko, B. (2012). *Projektový management podle IPMA* (2., aktualiz. a dopl. vyd.). Praha: Grada.

eSurvey Creator. (2019). Products & Pricing. Dostupné z:
<https://www.esurveycreator.com/pricing>

Hendl, J. (2015). *Přehled statistických metod (5th ed.)*. Praha: Portál.

Hindls, R., Hronová, S., Seger, J., & Fischer, J. (2007). *Statistika pro ekonomy*. Praha: Professional Publishing.

Hobbs, B., & Aubry, M. (2007). A Multi-Phase Research Program Investigating Project Management Offices (PMOS): *The Results of Phase 1. Project Management Journal*, 38(1), 74-86. doi: 10.1177/875697280703800108

Hobbs, B., Aubry, M., & Thuillier, D. (2008). The project management office as an organisational innovation. *International Journal Of Project Management*, 26(5), 547-555. doi: 10.1016/j.ijproman.2008.05.008

Hobbs, J. B. (2007). *The Multi-Project PMO: A Global Analysis of the Current State of Practice*. PMI White Paper. Project Management Institute.

Hurt, M., & Thomas, J. (2009). Building Value through Sustainable Project Management Offices. *Project Management Journal*, 40(1), 55-72. doi: 10.1002/pmj.20095

Kerzner, H. (2003). *Project management*. New York: John Wiley and Sons Ltd.

Kerzner, H. (2003b). Strategic Planning for a Project Office. *Project Management Journal*, 34(2), 13-25. doi: 10.1177/875697280303400203

Kluson, M. (2019). *A dost! 7 největších bludných balvanů agilních transformací*. Dostupné z: <https://www.systemonline.cz/rizeni-projektu/7-nejvetsich-bludnych-balvanu-agilnich-transformaci.htm>

KMPG. (2017). Driving business performance. *Project Management Survey 2017*. Dostupné z: <https://home.kpmg/content/dam/kpmg/nz/pdf/01816%20PMS%20ReportCompressed.pdf>

Kondraju, M. (2014). *Challenges in Implementation of a Project Management Office*. International Journal of Knowledge and Research in Management & E-Commerce. Vol.4, Issue 1, January, 2014.

Kotler, P. (2007). *Moderní marketing*. Praha: Grada.

Kozel, R. (2006). *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada.

Kozel, R., Mynářová, L., & Svobodová, H. (2011). *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada.

Neundlinger, K., Gucher, J., & Rack, S. (2014). *Project Management Office: An Opportunity for Organisational Development?*. In OFEL Conference on Governance, Management and Entrepreneurship. Dubrovnik.

Ochrana, F. (2019). *Metodologie, metody a metodika vědeckého výzkumu*. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum.

Pána, L., & Somr, M. (2007). *Metodologie a metody výzkumu*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií.

PM Solutions. (2016). *The State of the Project Management Office (PMO) 2016*. Enabling Strategy Execution Excellence. Dostupné z: <https://www.pmsolutions.com/reports/State of the PMO 2016 Research Report .pdf>

PMI (2018) Pulse of the Profession. *Success in Disruptive Times. 10th Global Project Management Survey*. Dostupné z: <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2018>

Project Management Institute. (1996). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBok Guide)*. First Edition. Newtown Square, Pa.: Project Management Institute.

Project Management Institute. (2004). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBok Guide)*. Third Edition. Newtown Square, Pa.: Project Management Institute.

Project Management Institute. (2008). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBok Guide)*. Fourth Edition. Newtown Square, Pa.: Project Management Institute.

Project Management Institute. (2012). *The Project Management Office: In Sync with Strategy*. Newtown Square, Pa.: Project Management Institute.

Project Management Institute. (2013). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBok Guide)*. Fifth Edition. Newtown Square, Pa.: Project Management Institute.

Project Management Institute. (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBok Guide)*. Sixth Edition. Newtown Square, Pa.: Project Management Institute.

Survio.com. (2019). Ceník. Dostupné z: <https://www.survio.com/cs/cenik>

Synek, M., Mikan, P., & Vávrová, H. (2011). *Jak psát bakalářské, diplomové, doktorské a jiné písemné práce*. Praha: Oeconomica.

Šíroký, J. (2011). *Tvoříme a publikujeme odborné texty*. Brno: Computer Press.

Unger, B., Gemünden, H., & Aubry, M. (2012). The three roles of a project portfolio management office: Their impact on portfolio management execution and success. *International Journal Of Project Management*, 30(5), 608-620. doi: 10.1016/j.ijproman.2012.01.015

Van Der Linde, J., & Steyn, H. (2016). The effect of a project management office on project and organizational performance: A case study. *The South African Journal Of Industrial Engineering*, 27(1). doi: 10.7166/27-1-1114

Vyplňto.cz. (2019). Ceník služeb. Dostupné z: <https://www.vyplnto.cz/cenik/>

Wellington PPM Intelligence. (2018). *The State of Project Management Annual Survey 2018 - Wellington*. Dostupné z: <http://www.wellington.co.uk/state-of-project-management-2018/>

Zoznam tabuliek

Tabuľka 1: Rozšírenosť projektových kancelárií v ČR a SR.....	71
Tabuľka 2: Dôvody zrušenia alebo zániku PMO	72
Tabuľka 3: Vek projektových kancelárií.....	72
Tabuľka 4: Vnímané hodnoty projektových kancelárií	73
Tabuľka 5: Veľkosť PMO z hľadiska počtu projektov	74
Tabuľka 6: Funkcie projektových kancelárií.....	75
Tabuľka 7: Dôvody založenia alebo transformácie projektových kancelárií	77
Tabuľka 8: Pozitívne dopady zavedenia PMO v organizácii.....	80
Tabuľka 9: Výskyt negatívnych dopadov zavedenia PMO	81
Tabuľka 10: Negatívne dopady založenia PMO	82
Tabuľka 11: Potenciál implementácie agilnej metodiky / agilnej transformácie	82
Tabuľka 12: Vplyv implementácie agilnej metodiky / agilnej transformácie na PMO	83
Tabuľka 13: Najväčšie výzvy pre projektové kancelárie	84

Zoznam grafov

Graf 1: Počet rokov skúseností v projektovom managemente.....	64
Graf 2: Prehľad certifikácií projektového riadenia medzi respondentmi	65
Graf 3: Aktuálne zastávaná pracovná pozícia respondentov	66
Graf 4: Počet projektov, na ktorých respondenti spolupracovali	67
Graf 5: Odbory a odvetvia, v ktorých respondenti pôsobia	68
Graf 6: Dĺžka projektov, na ktorých respondenti spolupracujú	68
Graf 7: Úspešné projekty z hľadiska nákladov, času, rozsahu a kvality	69
Graf 8: Implementácia metodiky projektového riadenia v organizáciách	70

Zoznam obrázkov

Obrázok 1: Konceptuálny rámec projektovej kancelárie v procese premeny	21
Obrázok 2: Hnacie sily premeny	23
Obrázok 3: Model popisujúci efekt projektovej kancelárie	36
Obrázok 4: Aktivity PMO s výrazným nárastom podielu oproti roku 2017	41
Obrázok 5: Ponuka školení a tréningov vo vysoko výkonných organizáciách	44
Obrázok 6: Výzvy, ktorým projektové kancelárie čelia pri svojom fungovaní	46
Obrázok 7: Súlad projektovej kancelárie a stratégie organizácie	47
Obrázok 8: Zameranie projektových kancelárií.....	48
Obrázok 9: Role, ktoré PMO plnia v organizáciách	48

Prílohy

Vlastný dotazník

Rozvoj projektových kancelárií v Českej republike a na Slovensku.

Please choose a language. / Zvoľte si prosím jazyk.

- ☐ English
- ☒ slovenčina

Page 1

Vážená pani, Vážený pán,

Dovoľte mi, aby som Vás požiadal o vyplnenie tohto krátkeho dotazníka na tému: „Rozvoj projektových kancelárií v Českej republike a na Slovensku.“

Som študentom magisterského odboru Management na Fakulte podnikohospodárskej Vysoké školy ekonomické v Praze. Špecializujem sa na projektový management a píšem diplomovú prácu na tému: „Analýza rozvoja projektových kancelárií v Českej republike a na Slovensku“.

Účelom dotazníka je analyzovať aktuálny stav projektového riadenia, konkrétne projektových kancelárií v Českej republike a na Slovensku. Vyplnenie Vám nezaberie viac ako 15 minút a poskytne mi cenné a jedinečné informácie.

Výsledky tohto prieskumu pomôžu pochopiť dôvody a hybné sily, prečo sú projektové kancelárie zakladané, prípadne rušené.

Veľmi pekne Vám ďakujem za čas venovaný tomuto dotazníku.

S pozdravom,

Róbert Rezníček

Page 2

1. Koľko rokov skúseností máte v oblasti projektového riadenia? *

- ☐ 0 – 2 roky
- ☐ 3 – 5 rokov
- ☐ 6 – 10 rokov
- ☐ 11 – 15 rokov
- ☐ 16 – 20 rokov
- ☐ 21 – 25 rokov
- ☐ viac ako 25 rokov

Page 3

2. Ste držiteľom certifikátu niektorej z metodík projektového manažmentu? *

- ☐ PMP (PMI)
- ☐ CPM (IPMA)
- ☐ PRINCE2
- ☐ Agilná certifikácia
- ☐ Diplom z univerzity/vysokej školy z odboru projektový manažment
- ☐ Školenie v oblasti projektového riadenia
- ☐ Nie som držiteľom žiadnej certifikácie
- ☐ Iná certifikácia

Page 4

3. Akú pozíciu v súčasnej dobe zastávate? *

- ☐ Riaditeľ / vedúci projektovej kancelárie
- ☐ Projektový manažér
- ☐ Programový manažér
- ☐ Člen projektovej kancelárie
- ☐ Projektový koordinátor / koordinátor projektu
- ☐ Iná

Page 5

4. Na koľkých projektoch ste pracovali po dobu svojej kariéry v oblasti projektového riadenia? *

- ☐ 0 – 2 projekty
- ☐ 3 – 5 projektov
- ☐ 6 – 10 projektov
- ☐ 11 – 25 projektov
- ☐ 26 – 50 projektov
- ☐ viac ako 50 projektov

Page 6

5. V akom odvetví alebo odbore pôsobíte? *

- ☐ Neziskový sektor
- ☐ Financie a poisťovacie služby
- ☐ Telekomunikácie
- ☐ Stavebníctvo
- ☐ Automobilový priemysel
- ☐ Verejný sektor
- ☐ Farmaceutický priemysel
- ☐ IT/ICT
- ☐ Energetický priemysel
- ☐ Poradenstvo
- ☐ Logistické a dopravné služby
- ☐ Veľkoobchod a maloobchod
- ☐ Iné

Page 7

6. Projekty, na ktorých spolupracujete majú zvyčajne dĺžku: *

- ☐ do 3 mesiacov
- ☐ 3 – 6 mesiacov
- ☐ 7 – 12 mesiacov
- ☐ 1 – 3 roky
- ☐ viac ako 3 roky

Page 8

7. Odhadnite prosím, aké percento projektov je úspešných vo Vašej organizácii. *

...z hľadiska dodržania nákladov, času, rozsahu a kvality.

- ☐ 0 – 25 %
- ☐ 26 – 50 %
- ☐ 51 – 75 %
- ☐ 76 – 100 %

Page 9

8. Má Vaša organizácia implementovanú nejakú formu metodiky projektového riadenia? *

- ☐ Agilná metodika
- ☐ Prince2
- ☐ IPMA
- ☐ PMBOK (PMI)
- ☐ Vlastná metodika
- ☐ Nemá implementovanú žiadnu metodiku
- ☐ Iná metodika

Page 10

9. Má organizácia v ktorej pôsobíte zavedenú projektovú kanceláriu alebo ekvivalentný organizačný útvar? *

- ☐ Áno
- ☐ Mala v minulosti, ale momentálne nemáme PMO
- ☐ Zatiaľ nie, ale uvažuje sa
- ☐ Nie

Page 11

10. Aké boli dôvody zrušenia / zániku projektovej kancelárie vo Vašej organizácii? *

- ☐ Projektová kancelária nespĺnila svoj definovaný účel a cieľ
- ☐ Nedostatočný súlad strategických cieľov organizácie a PMO
- ☐ Zrušená v rámci agilnej transformácie
- ☐ Iné

Page 12

11. Ak áno, ako dlho projektová kancelária vo Vašej organizácii pôsobí? *

- ☐ 0 – 6 mesiacov
- ☐ 7 – 12 mesiacov
- ☐ 1 – 2 roky
- ☐ 3 – 5 rokov
- ☐ 6 – 10 rokov
- ☐ viac ako 10 rokov

Page 13

12. Vyberte prosím najvhodnejšiu odpoveď. *

	Úplne súhlasím	Skôr súhlasím	Skôr nesúhlasím	Nesúhlasím	Neviem posúdiť
Projektová kancelária prináša hodnotu celej organizácii.	☐	☐	☐	☐	☐
PMO má pozitívny vplyv na riadenie celej organizácie.	☐	☐	☐	☐	☐
Organizácia podporuje činnosť projektovej kancelárie.	☐	☐	☐	☐	☐
Štruktúra PMO zodpovedá potrebám organizácie.	☐	☐	☐	☐	☐
Projektová kancelária je v súlade s definovanou stratégiou organizácie.	☐	☐	☐	☐	☐
PMO je vnímaná ako strategický partner pre management organizácie.	☐	☐	☐	☐	☐
PMO má jasne definované role, úlohy, funkcie, kompetencie, zodpovednosť a ciele.	☐	☐	☐	☐	☐

Page 14

13. Na koľkých projektoch priemerne PMO vo Vašej organizácii spolupracuje? *

- ☐ 0 – 10 projektov
☐ 11 – 20 projektov
☐ 21 – 30 projektov
☐ 31 – 50 projektov
☐ viac ako 50 projektov

14. Ktoré z nasledujúcich funkcií má projektová kancelária vo vašej organizácii? *

- | | | | |
|--|--|---|---|
| ☐ Vykonáva kontrolu a audit projektov | ☐ Poskytuje administratívnu podporu pre projekty | ☐ Riadi vzájomné závislosti projektov na celopodnikovej úrovni | ☐ Monitoruje a kontroluje výkonnosť projektov |
| ☐ Poskytuje vzdelávanie a školenia | ☐ Priamo riadi projekty | ☐ Podieľa sa na definovaní stratégie a vízie spoločnosti | ☐ Implementuje a spravuje projektovú metodiku, nástroje, šablóny a dokumenty |
| ☐ Poskytuje softwarové vybavenie a podporné služby (zasadacie miestnosti, tlačiarne atď.) | ☐ Kontroluje uplatňovanie projektovej metodiky | ☐ Poskytuje podklady pre strategické rozhodovanie organizácie | ☐ Analyzuje a vyhodnocuje úspešnosť jednotlivých projektov |
| ☐ Riadi a alokuje zdroje na jednotlivé projekty | ☐ Stanovuje priority v rámci projektového portfólia | ☐ Koordinuje a štandardizuje projektové procesy | ☐ Poskytuje platformu pre projektových manažérov |
| ☐ Rozvíja kompetencie projektových manažérov | ☐ Výber programových a projektových manažérov pre jednotlivé projekty | ☐ Komunikuje so zainteresovanými stranami | ☐ Vykonáva správu projektového portfólia |
| ☐ Koordinuje komunikáciu medzi projektami | ☐ Slúži ako CoE (Centre of Excellence) | ☐ Buduje znalostnú databázu (lessons learned, best practises a pod.) | ☐ Zabezpečuje súlad medzi stratégiou organizácie a realizovanými projektami |
| ☐ Koordinuje komunikáciu medzi vedením spoločnosti a jednotlivými projektami | ☐ Riadi riziká a kvalitu projektov | ☐ Prezentuje úspešné projekty (mimo organizáciu) | ☐ Facilituje komunikáciu v rámci riadiaceho výboru projektu |
| ☐ Poskytuje koučing/mentoring a rozvoj kľúčových ľudí | ☐ Plánuje a riadi náklady na jednotlivé projekty | ☐ Organizuje kick-off pre jednotlivé projekty | |

15. Aké boli dôvody implementácie alebo transformácie projektovej kancelárie vo Vašej organizácii? *

- | | | | |
|--|---|---|--|
| ☐ Vývoj v domácej alebo globálnej ekonomike | ☐ Nedostatočný rozvoj zamestnancov a spolupracovníkov | ☐ Zlyhanie projektovej kancelárie alebo významný neúspech kľúčového projektu | ☐ Častý nárast projektových nákladov |
| ☐ Vývoj na trhu, na ktorom organizácia pôsobí | ☐ Posilnenie konkurenčnej výhody a hľadanie nových obchodných príležitostí | ☐ Problémy v rámci vzťahov s klientami a stakeholdermi | ☐ Nízka kvalita realizovaných projektov |
| ☐ Faktory vplyvajúce na spoločenskú zodpovednosť firiem, etický alebo environmentálny dopad | ☐ Problémy v súvislosti s projektovými procesmi | ☐ Problémy s alokáciou zdrojov na jednotlivé projekty | ☐ Nesúlad medzi dostupnými zdrojmi a plánovanými projektami |
| ☐ Narastajúci počet a komplexnosť projektov | ☐ Nová vlastnícka štruktúra organizácie | ☐ Nedostatočné využívanie pridelených zdrojov | ☐ Ad hoc prístup k riadeniu projektov |
| ☐ Nedostatočná centralizácia správy realizovaných projektov v organizácii | ☐ Nový CEO / výkonný riaditeľ a vedenie spoločnosti | ☐ Neschopnosť ukončovať projekty v stanovenom čase | ☐ Prefaženie projektových manažérov |
| ☐ Absencia projektovej metodiky, nástrojov a štandardov | ☐ Nový vedúci projektovej kancelárie | ☐ Nedostatočná štandardizácia procesov | ☐ Prílišná administratívna záťaž projektových manažérov |
| ☐ Nízka maturita projektového riadenia v organizácii | ☐ Nová vízia alebo business stratégia organizácie | ☐ Slabá alebo žiadna koordinácia medzi projektami | ☐ Neschopnosť dlhodobo dodávať projekty v konzistentnej kvalite |

16. Prosím určite mieru súhlasu z nasledujúcich benefitov a pozitívnych dopadov, ktoré prinieslo zavedenie PMO vo Vašej organizácii. *

	Súhlasím	Skôr súhlasím	Skôr nesúhlasím	Nesúhlasím	Žiadna odpoveď
Efektívnejšia koordinácia a kooperácia medzi jednotlivými projektami	☐	☐	☐	☐	☐
Lepšie alokácia a využívanie zdrojov	☐	☐	☐	☐	☐
Vyššia kvalita realizovaných / dodávaných projektov	☐	☐	☐	☐	☐
Zníženie miery zlyhania projektov	☐	☐	☐	☐	☐
Lepšia kontrola nákladov	☐	☐	☐	☐	☐
Štandardizácia postupov projektového riadenia	☐	☐	☐	☐	☐
Lepšie využívanie ľudských zdrojov	☐	☐	☐	☐	☐
Poskytuje lepšie a kvalitnejšie podklady pre strategické rozhodovanie	☐	☐	☐	☐	☐
Zlepšená úroveň maturity projektového managementu	☐	☐	☐	☐	☐
Implementácia projektovej metodiky	☐	☐	☐	☐	☐

Zlepšená koordinácia a integrácia procesov	☐	☐	☐	☐	☐
Kvalitnejšie plánovanie projektov	☐	☐	☐	☐	☐
Rozvoj kľúčových kompetencií projektových manažérov a členov projektovej kancelárie	☐	☐	☐	☐	☐
Vytvorenie projektovej databáze pre zhromažďovanie poznatkov (napr. lessons learned)	☐	☐	☐	☐	☐
Lepšie sledovanie jednotlivých projektových fáz	☐	☐	☐	☐	☐
Zavedenie systému mentoringu a školení	☐	☐	☐	☐	☐
Vykonávanie auditu projektov	☐	☐	☐	☐	☐
Nové nástroje, systémy a procesy	☐	☐	☐	☐	☐
Schopnosť lepšie predpovedať a projektovať náklady a prínosy	☐	☐	☐	☐	☐
Súlad projektového portfólia s obchodnou stratégiou spoločnosti	☐	☐	☐	☐	☐
Kapitálové úspory	☐	☐	☐	☐	☐
Umožňuje vedeniu organizácie sústreďovať sa na strategické ciele viac ako na operatívu	☐	☐	☐	☐	☐
Poskytuje organizácii podporu a poradenstvo pri správe projektov a programov	☐	☐	☐	☐	☐
Vyhľadávanie nových talentov	☐	☐	☐	☐	☐
Podporuje komunikáciu a spoluprácu medzi stakeholdermi	☐	☐	☐	☐	☐

Page 18

17. Zaznamenali ste nejaké negatívne dopady implementácie projektovej kancelárie? *

- ☐ Áno
- ☐ Nie

Page 19

18. Ak áno, aké negatívne dopady ste zaznamenali? *

- ☐ Zvýšenie celkových nákladov (na projektovú kanceláriu)
- ☐ Všeobecný odpor voči zmene
- ☐ Nedostatok projektových manažérov
- ☐ Nedostatok členov projektovej kancelárie
- ☐ Nedostatok skúseností s riadením PMO
- ☐ Iné

Page 20

19. Uvažuje Vaša organizácia nad implementáciou agilnej metodiky prípadne nad agilnou transformáciou? *

- ☐ Áno
- ☐ Nie
- ☐ Nemám vedomosť
- ☐ Práve prebieha proces agilnej transformácie / implementácie agilnej metodiky
- ☐ Agilná transformácia / implementácia agilnej metodiky prebehla v minulosti

Page 21

20. V prípade, že Vaša organizácia agilnú metodiku implementuje / implementovala, ovplyvnila táto skutočnosť doterajšiu podobu projektovej kancelárie? *

- ☐ Áno, projektová kancelária zanikla / zanikne
- ☐ Áno, prebehla / prebieha transformácia PMO
- ☐ Nie, PMO zostala / zostane v pôvodnej podobe
- ☐ Iné

21. Čo považujete za najväčšie výzvy v oblasti fungovania projektových kancelárií? *

- ☐ Obhájenie hodnoty, ktorú PMO prináša celej organizácii.
- ☐ Obhájenie efektivity vynakladaných prostriedkov na PMO.
- ☐ Zaisťovanie dostatočnej kompetentnosti projektových manažérov pri riadení PMO.
- ☐ Vysoké náklady súvisiace s implementáciou a prevádzkou PMO.
- ☐ Všeobecný odpor voči zmene a reorganizácii.
- ☐ Zabezpečenie konzistencie pri aplikovaní definovaných procesov.
- ☐ Iné

Dokončili ste prieskum. Ďakujem Vám veľmi pekne za účasť.

Teraz môžete okno zatvoriť.