

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra systémového inženýrství**



**Diplomová práce**

**Analýza firemní metodiky projektového řízení**

**Bc. Veronika Ratajská**

© 2015 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra systémového inženýrství

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Veronika Ratajská

Projektové řízení

Název práce

**Analýza firemní metodiky projektového řízení**

Název anglicky

**Analysis of the firm Project Management methodology**

### Cíle práce

Cílem diplomové práce je vypracování rozboru a srovnání firemní metodiky pro řízení projektů s mezinárodními standardy projektového řízení.

### Metodika

Po nastudování vybrané odborné literatury a navázání spolupráce s vybranou firmou bude proveden sběr dat a poznatků o firemní metodice projektového řízení a o praxi řízení projektů ve vybrané firmě. Firemní metodika bude popsána a srovnána z hlediska životního cyklu a projektové dokumentace s mezinárodními standardy projektového řízení, konkrétně se standardem PMBoK a metodikou PRINCE2. V praxi řízení projektů u vybrané firmy bude také zkoumána organizační a řídicí struktura projektů. Pro popis, rozbor a vlastní návrhy budou případně užity procesní modely. Diplomová práce bude obsahovat vlastní návrhy na doplnění firemní metodiky na základě současné praxe a požadavků vybrané firmy. Po sepsání praktické části bude následovat sepsání literární části práce.

**Doporučený rozsah práce**

60 – 70 stran

**Klíčová slova**

Mezinárodní standard projektového řízení, PMBoK, PRINCE2, firemní metodika, směrnice projektového řízení, životní cyklus projektu, projektová dokumentace.

**Doporučené zdroje informací**

- BENTLEY, Colin, GABLAS, Branislav. Základy metody projektového řízení The Essence of the Project Management Method PRINCE2. 7. vyd. Místo: INBOX SK, 2010. 311 s. ISBN 978-0-9576076-2-0.
- DOLEŽAL, Jan a kol. Projektový management podle IPMA. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2012, 526 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.
- KERZNER, Harold. Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling. 11th ed. Hoboken: Wiley, 2013, xxvii, 1264 s.; Management (Grada). ISBN 978-1-118-02227-6.
- OFFICE OF GOVERNMENT COMMERCE. Managing Successful Projects with PRINCE2. Fifth edition. Norwich: TSO (The Stationery Office), 2009. 457 s. ISBN 978-011-3312-023.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). Fifth edition. Pennsylvania: Project Management Institute, 2013, 589 s. ISBN 978-1-935589-67-9.
- ŘEPA, Václav. Podnikové procesy: procesní řízení a modelování. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 265 s. Management (Grada). ISBN 80-247-1281-4.
- SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 380 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3611-2.

**Předběžný termín obhajoby**

2015/02 (únor)

**Vedoucí práce**

Ing. Jan Bartoška, Ph.D.

Elektronicky schváleno dne 20. 10. 2014

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 10. 11. 2014

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 27. 03. 2015

### Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Analýza firemní metodiky projektového řízení" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30.3.2015

---

## Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Janu Bartoškovi, PhD. za odborné konzultace, rady a trpělivost při vedení mé diplomové práce. Ráda bych také poděkovala společnosti za poskytnutá data a možnost zpracování diplomové práce právě u ní.

# **Analýza firemní metodiky projektového řízení**

---

## **Analysis of the firm Project Management methodology**

### **Souhrn**

Diplomová práce je zaměřena na oblast projektového řízení, konkrétněji na rozbor firemní metodiky pro řízení projektů a její srovnání s mezinárodními standardy.

Literární rešerše se věnuje historickému vývoji a charakteristice vybraných metodik projektového řízení.

Po úvodní charakteristice Společnosti je ve Vlastní části popsán současný stav jejího projektového řízení z perspektivy procesů, organizační struktury a dokumentů na právě probíhajícím projektu. Na základě provedené analýzy procesů, organizační struktury a dokumentace probíhajícího projektu a s využitím teoretických znalostí mezinárodních standardů projektového řízení, jsou identifikovány nedostatky, na jejichž základě je navrženo řešení na doplnění stávající metodiky.

### **Summary**

The Master's Theses is focused on the project management discipline, specifically on the analysis of corporate methodology for project management and its comparison to international standards.

Literature review deals with the historical development and characteristics of selected project management methodologies.

In the Practical Part after the initial firm's characteristic it is described the current state of project management from the perspective of processes, organizational structures and documents on the ongoing project. Based on the processes analysis, organizational structure and project documentation and using theoretical knowledge of international project management standards, deficiencies are identified and afterwards there are proposed solutions to complement the existing methodology.

**Klíčová slova uvedená v diplomové práci:** Mezinárodní standard projektového řízení, PMBoK, PRINCE2, firemní metodika, životní cyklus projektu, projektová dokumentace, projektové řízení.

**Keywords in the Mater's Theses:** International project management standard, PMBoK, PRINCE2, firm's methodology, project's life cycle, project's documentation, project management.

## Obsah

1. Úvod .....	9
2. Cíl práce a metodika .....	11
2.1 Cíl.....	11
2.2 Metodika.....	11
3. Literární rešerše .....	13
3.1 Historický vývoj a charakteristika vybraných metodik projektového řízení .....	13
3.1.1 DePICT® .....	13
3.1.2 PRINCE2® .....	36
3.1.3 PMBoK® .....	46
4. Vlastní práce .....	50
4.1 Představení Společnosti.....	50
4.2 Srovnání DePICT®, PRINCE2® a PMBoK®.....	55
4.3 Reálná praxe řízení projektů ve vybrané společnosti.....	61
4.3.1 Stručný popis projektu .....	61
4.3.2 Popis procesů projektu Kelvin management system, migrace a upgrade.....	64
4.3.3 Identifikované nedostatky a navržené změny .....	66
4.3.4 Diskuse a přínosy navržených změn.....	73
5. Závěr.....	78
6. Seznam použitých zdrojů.....	80
6.1 Literatura .....	80
6.2 Webové odkazy .....	81
Seznam obrázků.....	83
Seznam tabulek.....	84
Seznam použitých zkratk .....	85
Přílohy.....	86



# 1. Úvod

Projektový management je jedna z mnoha manažerských disciplín, jehož popularita vytrvale roste již několik desetiletí. Zatímco projektem se v dřívější době nazývala skupina souvisejících aktivit s jasně daným cílem jen výjimečně, dnes je tento pojem používán stále častěji.

Jak ale takový projekt řídit? Jaké kvality má mít projektový manažer a jaké techniky může využít proto, aby projekt dodal v rámci smlouveného času, v požadované kvalitě a v rámci stanoveného rozpočtu?

Většina velkých firem si již uvědomila, že je vhodné sepsat si osvědčené a úspěšné metody a vytvořit si vlastní metodiku, anebo se dle nějaké metodiky nebo standardu řídit. Již ve druhé polovině dvacátého století začaly vznikat první organizace, které se zasadily o vzájemnou spolupráci těchto firem s cílem vzájemného sdílení zkušeností z vedení velkých projektů a vytvoření globálních standardů a metodik.

Neustálý růst dynamiky prostředí a masový přístup k internetu přináší svým zákazníkům informace o konkurenčních nabídkách, dále vyžaduje v dnešní době po organizacích potřebu rychlých reakcí a přizpůsobování se prostředí změnou svého portfolia či celkové kultury organizace. Ke všem změnám v organizacích dochází právě pomocí realizace projektů. Stoupající počet projektů roste úměrně s potřebou tyto projekty jasně a strukturovaně řídit. To je jedna z odpovědí na otázky důležitosti zavedení a poznání některé z ověřených metodik či standardů projektového řízení.

Dle Brožové ([www.pef.czu.cz](http://www.pef.czu.cz)) je považován za zakladatele projektového řízení jako profesní a odborné disciplíny americký strojenář inženýr Henry L. Gantt (1861-1919). Ten prosadil do manažerské praxe pojem projekt jako posloupnost činností, dnes známý jako Ganttův diagram, což byl do té doby revoluční přístup, protože do té doby se v managementu používalo řízení prací ve smyslu řízení lidí.

Po II. světové válce došlo k rozvoji kvantitativních metod a operačního výzkumu, na jejich základě pak i k rozvoji matematických metod projektového řízení, přičemž matematické metody v historii projektového řízení znamenají zlom. Jejich odvozením a následným používáním se staly v projektovém řízení exaktní disciplínou. ([www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org))

V 70. a 80. letech 20. století, kdy se dostaly ke slovu počítače a softwarové nástroje, bylo vyobrazení projektu pomocí Ganttova diagramu a provedení časové analýzy projektu

zcela běžnou praxí jak velkých, tak i těch menších podniků. Naděje, že pomocí výpočetní techniky a matematických metod přinese vyšší úspěšnost dokončených projektů, se brzy rozplynula. Důvodem byl lidský faktor. Profesor Eliyahu M. Goldratt byl první, kdo popsal problém skrytých rezerv a práci lidí na poslední chvíli, což vede ke zmaření projektu. Profesor Goldratt navrhl řešení a odvodil vlastní přístup k řízení projektů pomocí metody Critical Chain. ([www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org))

Konec 60. let 20. století přejde vzniku mezinárodním standardům projektového řízení. Mezi nejznámější standardy patří dokument PMBoK od PMI, NCB od IPMA a Prince2 od OCG. Během uplynulých let vzniklo daleko více standardů, ale výše zmíněné si zachovaly svou prestiž a uznání. K přínosu těchto standardů patří rozložení projektu do procesů a fází s jasně definovanými rolmi a definicí a užití projektové dokumentace. ([www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org))

## 2. Cíl práce a metodika

### 2.1 Cíl

Cílem diplomové práce je vypracování rozboru firemní metodiky pro řízení projektů. Firemní metodika je uvedena v kontextu s mezinárodními standardy projektového řízení, kterými je silně ovlivněna a jež vytváří teoretickou základnu této metodice.

Doporučení, která budou firmě navržena, povedou ke zlepšení řízení projektů v rámci firmy. Výstupem diplomové práce bude konkrétní popis chybějící dokumentace k projektu a budou definovány chybějící nebo nové role v rámci projektu, které povedou ke zlepšení stávajících procesů.

### 2.2 Metodika

Metodika diplomové práce je vyjádřena v následujících krocích a postupu:

- **Nastudování vybrané odborné literatury** (leden – červen 2014)

Nutnou premisou k vypracování diplomové práce je nastudování odborné literatury, mezinárodních metodik a standardů projektového řízení. Tento základ získaný studiem bude následně sepsán do Literární rešerše.

- **Navázání spolupráce s vybranou firmou** (duben 2014)

Zde dochází k navázání spolupráce s vybranou firmou, která souhlasí s poskytnutím a sdílením vnitropodnikových informací pod podmínkou anonymity.

- **Sběr dat a poznatků o firemní metodice projektového řízení** (květen – listopad 2014)

Autorka sbírá data a poznatky o firemní metodice projektového řízení, která následně analyzuje. Vede rozhovor s projektovým manažerem pro lepší porozumění a orientaci v interních procesech právě probíhajícího projektu. Autorka diplomové práce získává lepší představu o konečné podobě práce.

- **Srovnání firemní metodiky s mezinárodními standardy projektového řízení** (prosinec 2014)

Autorka provádí komparaci firemní metodiky s mezinárodním standardem a metodikou. Následně též komparuje právě probíhající projekt s metodikou a na tomto základě identifikuje rozdíly, které následně řeší. Pro lepší přehlednost a identifikaci rozdílů je aktuálně probíhající projekt překreslen do diagramů znázorňující procesy, které jsou následně porovnány s firemní metodikou. Procesy

jsou překresleny do diagramů s využitím nástroje MS Visio 2013. Symboly použité při kreslení procesních diagramů v této diplomové práci jsou uvedeny v Příloze č. 1.

- **Vypracování vlastních návrhů pro doplnění firemní metodiky (leden 2015)**  
Na základě identifikace nedostatků bude nevrženo řešení, které by mohlo vhodně doplnit stávající metodiku.
- **Sepsání praktické části diplomové práce (únor 2015)**  
Na základě sesbíraných a zpracovaných dat týkající se praktické části je tato část sepsána.
- **Sepsání literární části diplomové práce (březen 2015)**  
Autorka diplomové na základě nastudování odborné literatury, mezinárodních metodik a standardu projektového řízení parafrázuje, překládá a sepisuje literární rešerši.

## 3. Literární rešerše

### 3.1 Historický vývoj a charakteristika vybraných metodik projektového řízení

Na následujících stránkách bude stručně vysvětlen historický vývoj metodik a standardu projektového řízení, konkrétně firemní metodika DePICT®, PRINCE2® a standard PMBoK®. Dále budou tyto metodiky a standard stručně popsány tak, jak jsou vysvětleny v dostupných zdrojích.

#### 3.1.1 DePICT®

V roce 1997 byla zahájena komplexní iniciativa s cílem zavedení řešení Enterprise project management. Mise, která byla ratifikována v roce 2003/2004 během tzv. Exel Way program, zněla jasně: *“Vypracovat a zavést vedoucí metodologii projektového řízení v celém globálním podnikání Společnosti s využitím nejlepších organizačních a průmyslových zkušeností, které umožní konzistentní, efektivní dodávky zákaznickova řešení.”* (Project Management Guidebook, 2012. s. 2)

Jinými slovy se Společnost dostala do pozice, že musela vypracovat metodiku, která by byla globální povahy (vzhledem k celosvětovému působení Společnosti) a zároveň, aby byla přístupná z výše uvedeného důvodu na intranetu Společnosti, za účelem podpory jednotlivých divizí a sdílení best practice. (Project Management Guidebook, 2012. s. 2)

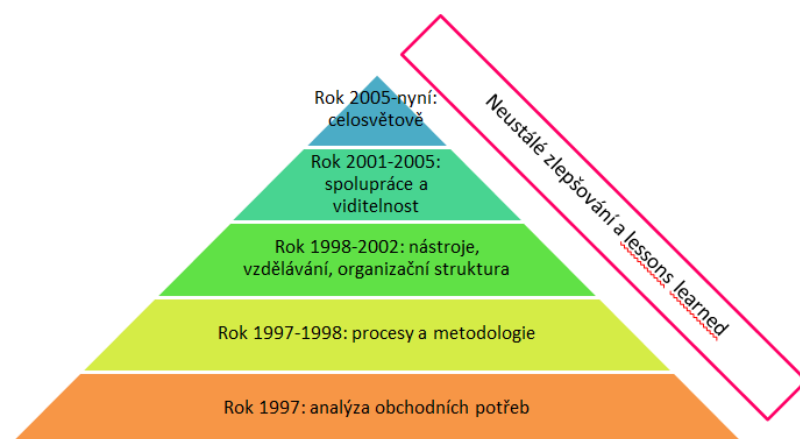
*“Disciplína rozpoznání a zmírnění rizik před tím, než se vyvinou do ještě větších problémů, je pouze jeden ze způsobů projektového řízení, který přináší hodnotu našemu podnikání. Konzistentní proces, který umožňuje konzistentní výkon pro naše zákazníky je důvodem, proč je projektové řízení klíčem k umožnění naší strategie.”* (Project Management Guidebook, 2012, s. 3)

Na těchto základech byla vytvořena sada škálovatelných nástrojů a procesů s názvem DePICT®<sup>1</sup> ve spojení s Projektovým Managementem 101 (úvodní školení technik projektového management a DePICT®). Obojí byly spuštěny v roce 1998 a byly rychle přijaty jak jednotlivými divizemi v rámci Společnosti, tak i profesionály v oboru. Oficiální Enterprise Project Management kancelář byla otevřena v Americe, jejímž úkolem bylo podpořit růst a zralost metodik projektového řízení v rámci tohoto regionu. Postupně se od roku 2002 otevřely projektové kanceláře také v Evropě a Asii. (Project Management Guidebook, 2012, s. 3)

---

<sup>1</sup> DePICT® je registrovanou obchodní značkou Společnosti.

Obrázek 1-Historie projektového řízení ve společnosti



Zdroj: Vlastní úprava dle Project Management Guidebook, 2012

Globální organizace projektového řízení podporuje společnou vizi, kterou je: „Kompetence projektového řízení Společnosti je považováno za světovou třídu, jak svými spolupracovníky, zákazníky i dalšími podniky. Řízení projektů se řadí mezi konkurenční nástroje pro efektivní a účinné poskytování obchodních řešení Společností, jež přináší kvalitu a přidanou hodnotu zákazníkům.“ (Project Management Guidebook, 2012, s. 4)

### **Struktura metodologie Project Management Guidebook Vol. 2: DePICT® Project Management Practitioner's Guide**

Metodika řízení projektů podle Společnosti je ukotvena v titulu Project Management Guidebook Vol. 2: DePICT® Project Management Practitioner's Guide (8. Edice, 2012). Celý dokument je rozdělen do 9 částí včetně příloh (Project Management Guidebook, 2012):

- První část metodiky je nazvaná jako přehled projektového řízení. Věnuje se definici projektu, dále definuje úspěšný projekt, co je projektové řízení a poslední část je věnována pojednání o tom, jak projektové řízení pomáhá projektovým týmům ve Společnosti.
- Druhá část pojednává o řízení projektů ve Společnosti. Popisuje její metodologii DePICT®, podává dodatečné informace (viz níže v podkapitole Dodatečné informace k DePICT®), kdy musí být metodologie použita a kdy má být projektový manažer angažován v projektu.

- Třetí část pojednává o DePICT® Global Standard Toolkit, tedy sadě nástrojů využívaných k řízení projektů. Čtenář se v ní dozví, kde tyto nástroje nalezne, jaká je struktura dokumentu DePICT®. Nakonec se dozví něco o procesních diagramech (popsáno v následujících kapitolách dle fází) a swim lanes.
- Čtvrtá až osmá část pojednává o jednotlivých fázích. Popisuje procesní modely, co je třeba provést a jak řídit projekt k úspěšnému dosažení cíle.
- Poslední, devátá část, je seznam příloh. Jmenovitě pojednává o klíčových termínech projektového řízení, struktuře dokumentu DePICT® a popisu rolí a jejich odpovědností.

### **Projekt a úspěšný projekt dle metodologie DePICT®**

Metodologie DePICT® definuje projekt jako: „*Dočasně vynaložené úsilí, které vytváří jedinečný produkt, službu nebo výsledek.*“ (Project Management Guidebook, 2012, s. 1)

Úspěšný projekt je definován Společností (Project Management Guidebook, 2012, s. 1):

- Zákazník je spokojen s finální dodávkou (produktem, službou, výsledkem, procesem).
- Dodání zákazníkovi proběhne včas.
- Projektový tým zůstal nezměněn v rámci personálních a rozpočtových prostředků.
- V důsledku projektu si členové týmu zvýšili své znalosti a schopnosti.
- Celá organizace těží z lessons learned.

## Účel metodologie DePICT®

Metodologie DePICT® byla vytvořena za účelem formalizace přístupu ke všem projektům se shodnými procesy a nástroji. Společnost k řízení projektů využívá tuto patentovanou metodologii, aby definovala celý životní cyklus projektu. Akronym DePICT® odkazuje na anglická počáteční písmena 5 fází životního cyklu projektu, které jsou následující (Project Management Guidebook, 2012, s. 1):

- Define (vývoj řešení).
- Plan (plánování projektu).
- Implement and Control (řízení a kontrola zdrojů).
- Transition (dodání) produktů či služeb Společností, které byly stanoveny na dokončení specifických cílů a záměrů.

Řízení projektů ve Společnosti používá systematický přístup, který je navržen tak, aby úspěšně řídil tým (oblasti klíčových kompetencí a operace skrze organizaci, které jsou přiřazené k jednotlivým projektům) a podnikové zdroje, jež jsou přiřazené k jednotlivým aktivitám. Řízení projektů ve Společnosti probíhá během jednotlivých fází, které jsou procesně standardizované, jsou aplikovány a vykonány za účelem vytvoření správného produktu, ve správném čase, kvalitě, pro správného klienta a v mezích prostředků stanovených organizací. (Kerzner, 2010, s. 225)

Celá metodologie je umístěna na intranetu Společnosti tak, aby ti, kteří mají oprávnění s ní pracovat, měli zajištěný přístup k jejím nástrojům a dokumentům. Globální projektová kancelář udržuje tzv. Global Project Portal, který oficiálně spravuje tuto webovou stránku. (Kerzner, 2010, s. 222)

Ukázka webové stránky je uvedena v Příloze č.1\*\* jako Project Management Intranet Portal. Tato webová stránka také poskytuje správný přehled nad projektovým řízením, kontakty projektové kanceláře, globální harmonogram školení, popis školení, instrukce k přihlášení na školení, newslettery, prezentace, reference a Value Message Toolkit. Value Message Toolkit obsahuje šablony, které odpovídají tzv. RFP's (žádost o návrh, z angl. Request For Proposal) na téma projektové řízení, ale slouží také jako knihovna na prezentace. Účelem těchto nástrojů je podpora konzistentnosti odesílání zpráv neboli reportů jak interně, tak externě. Internetové stránky a portál využívají technologii vyhledávání na Google, což přináší výhodu fultextového vyhledávání nebo stahování materiálů. (Kerzner, 2010, s. 222)



Celá metodologie je stabilní, ačkoliv koncepty, přístupy, nástroje a školicí materiály jsou kontinuálně přezkoumávány a doplňovány nebo redukovány, což pramení z potřeby Společnosti (jejího projektového týmu), jejích klientů a novým trendů v průmyslu. (Kerzner, 2010, s. 222)

Zpětná vazba na projektovou metodologii je Společnosti poskytována pomocí různých forem podpor, jako je např. mediální obraz společnosti a průmyslové publikace. Mezi nejrozšířenější formu se řadí zpětná vazba na projektový tým a tzv. customer lessons-learned exercises. V dnešní době je nejvíce lessons learned exercises prováděno projektovým týmem a zarchivováním každého sektoru nebo oddělením zvlášť. Společnost hodnotí metody sběru informací, jejich diseminaci tedy šíření, a rozdělování klíčových lessons learned napříč všemi sektory. Navržená zlepšení jsou podrobena detailnímu přezkoumání z hlediska jejich aplikovatelnosti v Globální projektové kanceláři jednou ročně a již v nové každoroční verzi metodologie DePICT® jsou schválené změny zapracovány. Pokud je situace kritická, jsou předběžné změny odsouhlaseny již během roku. (Kerzner, 2010, s. 225)

Společnost používá pro řízení projektů sadu nástrojů, tzv. Toolkit. Ten je uveden v Příloze č.1\* jako Project Management Methodology Framework Global Standard Toolkit a zahrnuje šablony, které mají za úkol podpořit jednotlivé fáze projektu od jeho začátku až po jeho dokončení a předání klientovi. Použití těchto šablon má projektovému manažerovi a jeho týmu ulehčit administrativní zátěž a zajistit jeho konzistentnost. Všechny šablony jsou vytvořeny v MS Office, jmenovitě se jedná o Excel, Word a PowerPoint. Sada nástrojů DePICT® se oficiálně nazývá Global Standard Toolkit (viz. Příloha 1\*) a obsahuje jak povinné, tak i doporučené nástroje pro úspěšné řízení projektů. Jejich použití závisí na požadavcích jednotlivých obchodních jednotek a projektové kanceláře, složitosti projektu a individuálních potřeb projektového manažera. (Project Management Guidebook, 2012, s. 7)

Global Standard Toolkit podporuje jednotlivé procesy DePICT® a jsou seskupeny dle jednotlivých fází projektu, se kterými nejvíce souvisejí, viz Příloha č. 1\* Project Management Methodology Framework Global Standard Toolkit. Ačkoliv jsou procesy ve své podstatě iterativní, mnoho z těchto nástrojů je využito během životního cyklu projektu. (Project Management Guidebook, 2012, s. 7)

## **Dodatečné informace k DePICT®**

DePICT®, jak je uveden výše, je metodika projektového řízení Společnosti, která lze aplikovat na všechny typy projektů. Nástroje a šablony jsou navrženy tak, aby usnadnily vykonání všech aktivit projektu s využitím DePICT® jako návodu nebo „rámce“. Informační technologie vyvinuly a celosvětově představily zvláštní šablony projektového řízení, výstupy a procesy řízení, které sledují DePICT®. Sektorové a funkční projektové týmy jsou podporovány, aby vyvíjeli specializované šablony pro řešení jejich konkrétních potřeb v případě, že ty šablony, které již existují, nejsou dostatečné. Mezi výhody těchto šablon patří: sdílení sektorových a funkčních best practise, větší konzistence v rámci sektoru a funkčních projektů, úspora času a nákladů atp. (Project Management Guidebook, 2012, s. 7)

## **Životní cyklus projektu dle metodologie DePICT®**

### Define project

Fáze definice projektu je první fáze životního cyklu projektu, která se řídí procesem. Tato fáze předchází detailní fázi plánování, musí být schválena, než projekt může pokračovat. (Project Management Guidebook, 2012, s. 12)

Struktura projektu je definována prostřednictvím tzv. listiny projektu (Project Charter), který určuje rozsah, cíle, rizika a předpoklady projektu. Poskytuje dohodu o tom, co bude výsledkem projektu. Může zahrnovat rozpočet a standardy, které mají být dodrženy. Toto je fáze, během které je: 1. je definován rozsah projektu včetně jeho cílů, výstupů a kritérií úspěchu, 2. projekt je zdůvodněn, 3. je uveden přístup k řízení projektu, 4. jsou identifikovány a zdokumentovány předpoklady. Výše uvedené platí pro business model, respektive business framework. V IT framework je struktura projektu definovaná pomocí Project Definition Document. (Project Management Guidebook, 2012, s. 12)

**Klíčové události** této fáze jsou (Project Management Guidebook, 2012, s. 12):

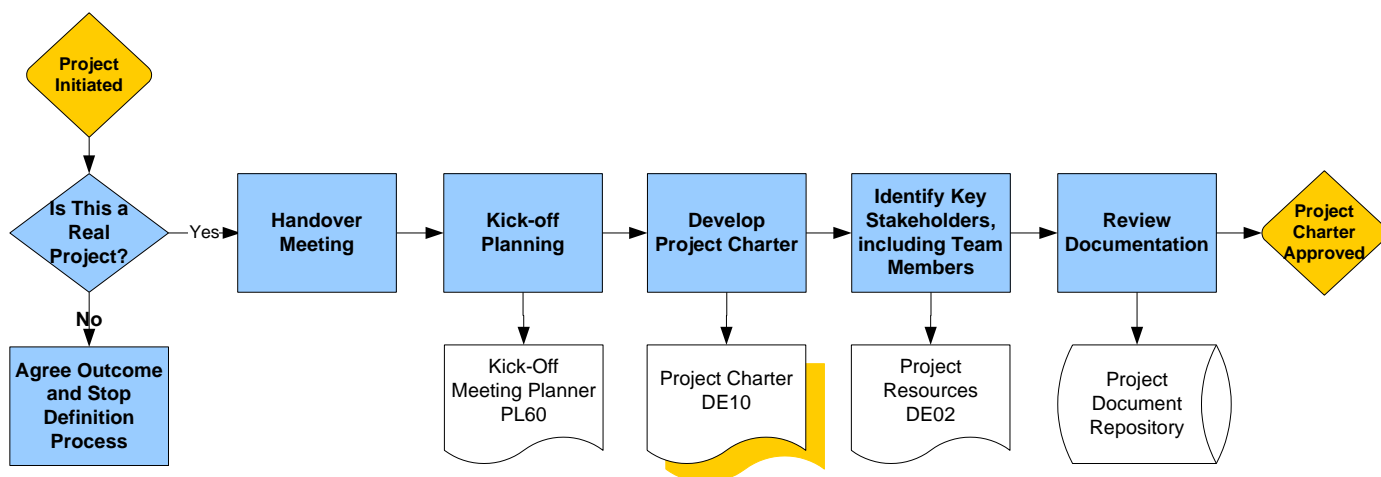
- Zahájení projektu.
- Definice požadavků.
- Zajištění sponzora.
- Přidělení projektového manažera.
- Definice rozsahu projektu a jeho schválení.
- Identifikace zúčastněných stran (stakeholders).

- Mapování zdrojů.
- Identifikace výstupů projektu. (Set Objectives / Customer Acceptance Criteria – musí být SMART).
- Zajištění rozpočtu.
- Identifikace kritických faktorů úspěchu.
- Hodnocení rizik.
- Oprávnění pokračovat.

**Klíčové výstupy** této fáze typicky zahrnují (Project Management Guidebook, 2012, s. 12):

- Project Charter nebo Project Definition Document<sup>2</sup> (PDD).
- Resource Map.
- Listinu kontaktů nebo zúčastněných stran (z angl. překladu Contact/Stakeholder List).

Obrázek 2-procesní diagram define project



Zdroj: Project Management Guidebook, 2012, s. 13

<sup>2</sup> Pro IT projekty závazné

## **Kroky procesu define project**

Milníkem je **Project initiated** – začátek projektu. Mezi ně patří např. provozní start-up, obchodní obnovy, kontinuální projekty zlepšování, akvizičně integrační projekty atd. Zahájení projektu je spouštěčem k zahájení definice projektu (define process). Následuje **zjištění, jestli se jedná opravdu o projekt nebo ne (is this a real project?)**. To nám zodpoví jednoduchá analýza, která vychází ze základních principů projektu (je jedinečný, má jeden konec a začátek, má jasné cíle a výstupy). Pokud se tedy jedná o projekt, následuje **handover meeting**, úvodní schůze Týmu řešitelů (Solutions Design Team) a projektového manažera, kde jsou předány detailní informace o řešení projektu. Cílem tohoto setkání je přenos znalostí očekávání zákazníka, předpoklady, návrhy a náklady konstrukčního týmu (solution design team) projektovému manažerovi. Následuje schůze mezi zadavatelem projektu (project sponsor), vlastníkem projektu (project owner) a projektovým managerem, který se nazývá **Kick-Off Meeting**. Poté je rozvíjena tzv. Charta projektu (**develop project charter**), která obsahuje: rozsah, cíle a celkový přístup k projektu Charta projektu může být doplňována průběžně ve fázi plánování. Tato charta slouží jako formální kontrakt mezi sponzorem projektu, projektovým manažerem a klientem. Poté následuje identifikace zainteresovaných stran včetně členů týmu, které mohou ovlivnit projekt a jeho výsledek. Nástroj nazvaný **Resource Map** se používá k definici zainteresovaných stran a rolí. Následuje přezkoumání dokumentace (**review documentation**), která zahrnuje setkání projektového manažera se sponzorem, vlastníkem projektu a jinými příslušnými zainteresovanými stranami za účelem představení knihovny projektové dokumentace a získat souhlas pro pokračování do další fáze projektu. Projektový manažer má také nastavit centrální úložiště projektové dokumentace, kde se nachází např.: project charter, project resources, holiday planner, meeting minutes, lessons learned documents, status report, communication plan atd. Posledním milníkem tohoto procesu je schválení charty projektu (**Project charter**) sponzorem projektu a vlastníka projektu (business owner). (Project Management Guidebook, 2012, s. 14-16)

**Vyžadovaný nástroj** k tomuto procesu je **project charter**. (Project Management Guidebook, 2012, s. 17)

**Mezi doporučené nástroje** se řadí (Project Management Guidebook, 2012, s. 17):

Dokument definice projektu (**Project Definition Document - PDD**), který obsahuje rozsah, přístup, očekávané výstupy, náklady, přínosy a dohody o úrovni poskytovaných služeb pro projekt (service level agreement/s). Dále jsou doporučeny zdroje projektu (**Project resources**), který se může kombinovat s Resource map a **contract/stakeholder list**, který obsahuje seznam lidí projektu.

### Planning project

Plánování projektu je dynamický a nepřetržitý proces po celou dobu životního cyklu projektu, který trvá až do jeho ukončení. Plán projektu tvoří páteř každého projektu a je zcela zásadní pro úspěšný projekt. Plán patří mezi formální dokumenty k řízení projektů. Dle DePICT® je důležitá kolektivní zkušenost a využití znalostí celého projektového týmu k vytvoření realistického plánu s podrobným „kdo, kdy, co a kde“. Proto musí být plánování participativní aktivita, která tým motivuje a tím přispívá k jeho utváření. Úkolem projektového manažera je mimo jiné i vytvořit pocit závazku ostatních členů týmu tak, aby plán byl „naším plánem“ a ne jen „plánem manažera“, tento závazek je klíčovým k úspěchu projektu. (Project Management Guidebook, 2012, s. 40)

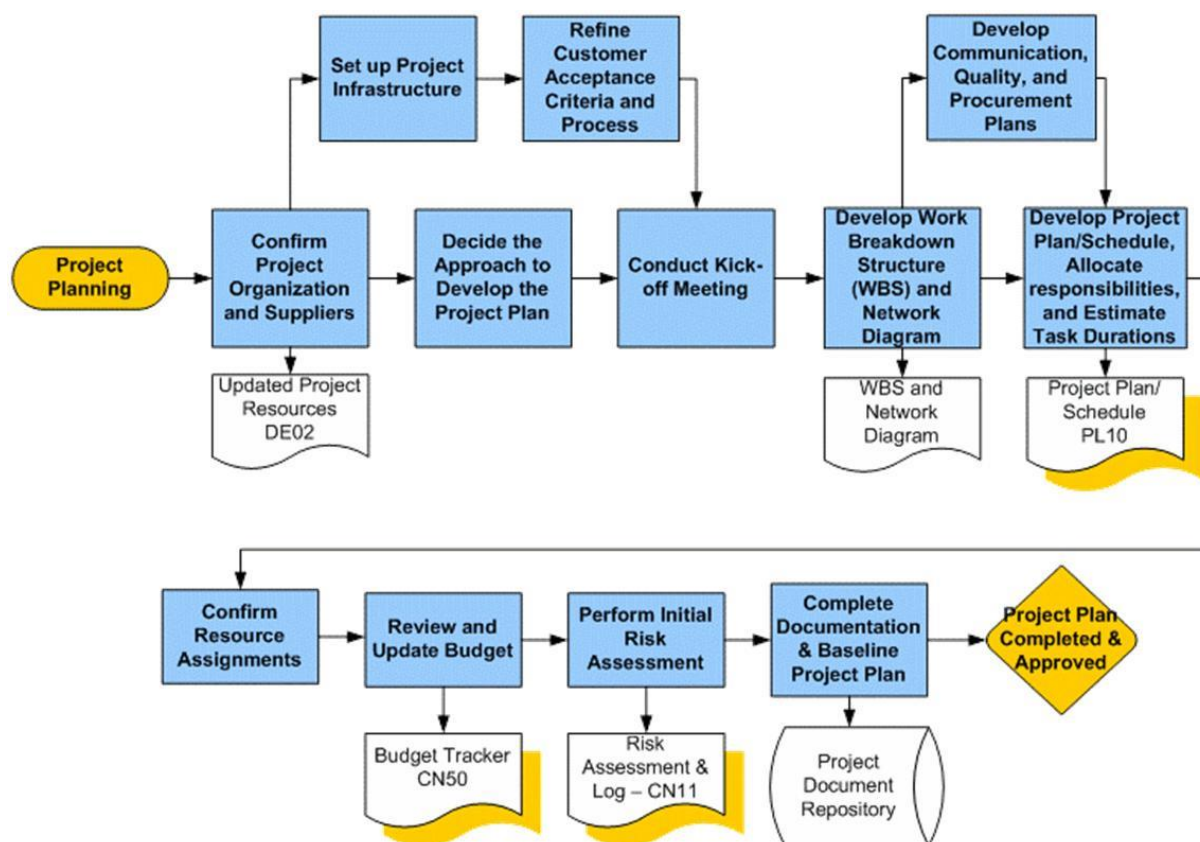
**Klíčové události** v této fázi jsou (Project Management Guidebook, 2012, s. 40):

- Alokace zdrojů.
- Project kick-off.
- Plánování projektu.
- Upravení rozpočtu.
- Plánování rizik.
- Plánování komunikace.
- Definice akceptačních kritérií.

**Klíčové výstupy** této fáze jsou (Project Management Guidebook, 2012, s. 40):

- Projektový plán / harmonogram.
- Rozpočet.
- Risk Assessment and Log.
- Plán komunikace.

Obrázek 3-procesní diagram Planning project



Zdroj: Project Management Guidebook, 2012, s. 41

### Kroky procesu Planning project

Tento proces začíná **Project planning**, která pak nadále pokračuje procesem **Confirm project organization and suppliers** – cílem je definovat organizaci projektu, která bude mít za úkol dokončit projekt úspěšně. Výsledkem je aktualizovaný dokument Project Resources. Následuje aktivita **Set up project infrastructure**, zde se jedná o nastavení zejména technické infrastruktury-hardware, software, vybavení kanceláří a samotných prostor. Poté následuje aktivita upřesnění kritérií přijatelnosti a procesu zákazníkem (**refine customer**

**acceptance criteria and proces**). Projektový manažer Společnosti by měl rovněž zdokumentovat toto přijetí zákazníkem a přijetí plánu. Po **Confirm project organization and suppliers** se přechází na **decide the approach to develop the project plan**, tedy rozhodnutí, jak plán rozvinout. Je na rozhodnutí projektového manažera, jestli je stávající plán aktualizován prostřednictvím schůzek s každou ze zainteresovaných stran zvlášť nebo je aktualizován pomocí Planning Kick-off meetingu s danými zainteresovanými stranami pomocí metody brainstorming. Konečný plán by měl být připraven a řízen v průběhu implementace pomocí DePICT® Project Plan/Schedule tool, anebo jiným plánovacím softwarem, např. MS Project. Projektový manažer by měl také projít lessons learned z podobných projektů z minulosti, které mu mohou pomoci identifikovat rizika a oblasti pro zlepšení. Po aktivitě **refine customer acceptance criteria and proces** a **decide the approach to develop the project plan** nastává organizace kick-off meeting (**conduct kick-off meeting**), kde se poprvé setkávají hlavní projektoví investoři (**stakeholders**). Po této části následuje aktivita **develop WBS and network diagram**, výsledkem je **dokument WBS** a **network diagram**. Na tuto aktivitu navazuje **develop communication, quality, and procurement plans**. Následuje **develop project plan/schedule, allocate responsibilities, and estimate task durations**, kde je výsledkem aktivity dokument project plan/schedule. Následujícím krokem je potvrzení přiřazení zdrojů (**confirm resource assignments**), na který navazuje revize a aktualizace rozpočtu (**review and update budget**), jejímž výsledkem se stává dokument **budget tracker**, tedy jakýsi nástroj na kontrolu rozpočtu projektu. Musí být schváleno sponzorem a vlastníkem projektu. Dále následuje aktivita počátečního posouzení rizik (**perform initial risk assessment**), kdy má projektový tým přezkoumat veškerá rizika, která byla vyhodnocena s vysokou důležitostí v rámci fáze define the project a dále pokračovat v jejich identifikaci. Všechna identifikovaná rizika mají být zanalyzována podle jejich pravděpodobnosti výskytu a dopadu na úspěšnost projektu. Rizika s vysokým stupněm závažnosti mají přiřazeného vlastníka rizika, který je zodpovědný za přípravu preventivních plánů anebo pohotovostního plánu v případě, že riziko nastane. Výsledkem této aktivity je dokument nazvaný Risk assessment and Log.<sup>3</sup> Posledním krokem tohoto procesu je **complete documentation and baseline project plan**, tedy dokončení dokumentace a základního projektového plánu. Kromě dokumentů vytvořených během kick-off meetingu je projektový manažer zodpovědný za usnadnění vytvoření a údržby následujících dokumentů: project charter/PDD, project plan/schedule, project budget, project controls,

---

<sup>3</sup> Poznámka: v následující části Control phase-kontrolní fáze, je uvedeno více informací o řízení rizik.

usnadňuje správné rozhodování. Project controls obsahuje: communication plan, resource map, scope change management plan, schedule change control plan, issues monitoring and management plan, risk monitoring, escalation processes, exception reporting, management of phase/stage completion/sign off, cost control plan. (Project Management Guidebook, 2012, s. 42 – 47)

Dohromady je tato dokončená dokumentace označovaná jako projektový plán (**project plan**) z hlediska obecných pojmů projektového řízení.<sup>4</sup> Dále projektový manažer svolává schůzi zainteresovaných klíčových stran. Projektový plán je předložen a přezkoumán ke schválení. Základní projektový plán je porovnán s aktuálním plánem. Na schůzi jsou také probrány rizika a omezení. Zasedání by měly být nejprve s projektovým týmem, pak teprve prezentovány zákazníkovi. Výsledkem je úložiště projektové dokumentace. Milníkem tohoto procesu je dokončení a schválení projektu (**project plan completed and approved**). Pokud projektový plán schválen není, je zapotřebí ho přezkoumat a změnit, aby splňoval požadavky na schválení před tím, než bude pokračovat dále. (Project Management Guidebook, 2012, s. 42 – 47)

**Vyžadované nástroje k tomuto procesu jsou tedy:** project plan / schedule – „cestovní mapa“, jak se dostat z místa A do místa B. A risk assessment and log, které se používají k posouzení a plánování těch událostí projektu, které by mohly způsobit zpoždění nebo selhání. (Project Management Guidebook, 2012, s. 48)

**Mezi doporučené nástroje patří** communications plan, meeting planner and minutes- používá se k efektivnímu a účinnému jednání. Po schůzkách se do nich zapisují klíčové body a akční položky. Posledním doporučeným bodem je kick-off meeting prezentace navržená tak, aby naplánovala, rozvíjela a nakonec vytvořila nebo podpořila účinný project kick-off meeting. (Project Management Guidebook, 2012, s. 48)

---

<sup>4</sup> Poznámka: Společnost pojmy project plan a project schedule často zaměňuje.



### Implement plan

Zde se jedná o fázi realizace projektu. Tato fáze je dle DePICT® nejdelší z hlediska trvání. Bez ohledu na nepředvídatelné okolnosti zajistí pečlivá definice a naplánování, že tato fáze bude postupovat hladce a s větší jistotou splnění cílů projektu, pokud se jedná o čas, náklady a rozsah. (Project Management Guidebook, 2012, s. 76)

Jakmile je plán vypracován, musí být také proveden. Plány jsou navrženy tak, aby zajistily úspěšné dokončení výsledku. Fáze implementace a kontroly jsou iterativní (opakující se), přičemž projektový manažer se prodírá skrz proces monitorování během implementace v souladu s definovaným plánem s cílem udržet projekt na dobré cestě. Klíčem k úspěchu v této fázi je jasná komunikace. Tato fáze se vyznačuje realizací plánu projektu a řízením rizik. (Project Management Guidebook, 2012, s. 76)

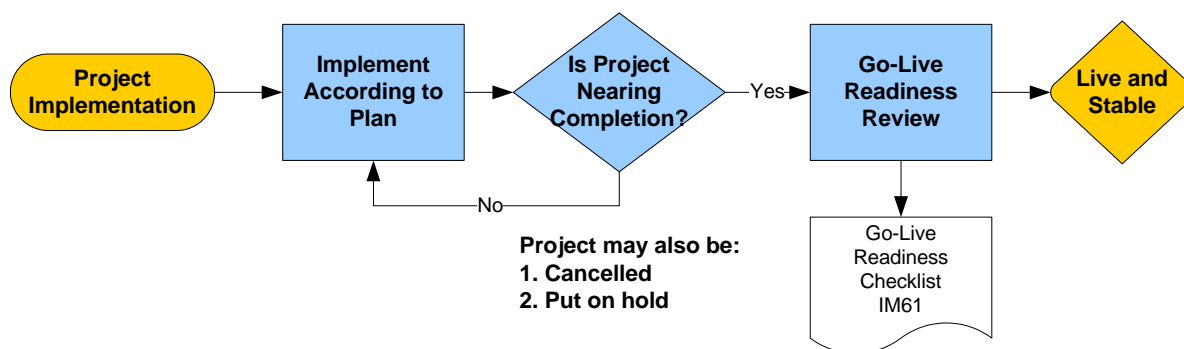
**Klíčové události** této fáze zahrnují (Project Management Guidebook, 2012, s. 76):

- Dokončení konstrukčního řešení.
- Realizační plán.
- Řízení zadávání zakázek.
- Přezkoumání projektového řízení.
- Přezkoumání připravenosti.
- Živé a stabilní řešení.

**Klíčové výstupy** této fáze zahrnují (Project Management Guidebook, 2012, s. 76):

- Projektové cíle / dosažení výstupů.
- Go-live readiness checklist.

Obrázek 4-procesní diagram Implement plan



Zdroj: (Project Management Guidebook, 2012, s.77)

### Kroky procesu Implement plan

Tento proces začíná implementací dle plánu (**implement according to plan**), kde jsou zdroje týmu koordinovány k provedení plánu projektu. Projektový manažer je zodpovědný za to, že zdroje (jednotlivci) vědí za jaké úkoly, výsledky a v jakém časovém horizontu jsou zodpovědní vykonat. (Project Management Guidebook, 2012, s. 78)

Pokrok na projektu je řízen a kvalita je neustále pod dohledem auditu se zvláštním důrazem na komunikační procesy, plnění plánů a reporty o stavu projektu a eskalaci procesů. S odkazem / upozorněním na projektovou kontrolu dojednanou v první fázi a kontinuální rovnováhou mezi prováděním, monitorováním a nápravnými opatřeními, následuje rozhodnutí, jestli se blíží projekt do konce (**is project nearing completion?**). Projektový manažer hodnotí postup proti plánu. V případě, že se projekt blíží svému dokončení, projektový manažer by se měl připravit na tzv. Go-Live Readiness Review. Pokud tomu tak není, musí se vrátit zpět do procesu implementace dle plánu. Pokud je projekt zrušen anebo pozastaven, má se přejít přímo do fáze poslední, tedy transition a formálně projekt uzavřít. V případě, že je tedy vše v pořádku, tak se postupuje dále do aktivity **go-live readiness review**, který poskytuje prostředky k určení připravenosti přechodu z projektu do reálného života, tedy do provozu. Tato aktivita je určena k použití rychlé kontroly stavu projektu, jestli je připraven být dokončen včas. Je také určena k identifikaci případné mezery v projektu a poskytuje dostatek času na dokončení souvisejících úkolů. Výstupním dokumentem procesu

Go-live Readiness review je go-live readiness checklist. Poté následuje dosažení milníku **Live and Stable**. (Project Management Guidebook, 2012, s. 78)

**Vyžadované nástroje** k tomuto procesu nejsou žádné. (Project Management Guidebook, 2012, s. 79)

**Doporučené nástroje** jsou následující: **Go-Live Readiness Checklist**, kontrolní seznam společných položek potřebných pro projekty, které mají být použity jako rychlá kontrola stavu projektu, protože se blíží datum ukončení projektu. Tento nástroj se též používá pro měření aktivity během přechodu projektu do provozního stavu. Dalším z doporučených nástrojů je **failure mode and effect analysis**, což je formalizovaný proces identifikace operačních rizik a prostředky pro kontrolu nebo eliminaci výskytu těchto rizik. (Project Management Guidebook, 2012, s. 79)

### Control project

Proces kontroly projektu by měl být prováděn v průběhu celého životního cyklu. Nicméně je kontrola kritická zejména během procesu implementace. Během kontroly se cyklus aktivit skládá z monitorování (monitor) > ohodnocení (evaluate) > jednání (act). Kontrolní procesy jsou implementovány k zajištění změn, problémů, rizik, nákladů a rozsahu a jsou řízeny a hlášeny rutinně, aby ti, kteří mají pravomoc, mohli projekt řídit. (Project Management Guidebook, 2012, s. 86)

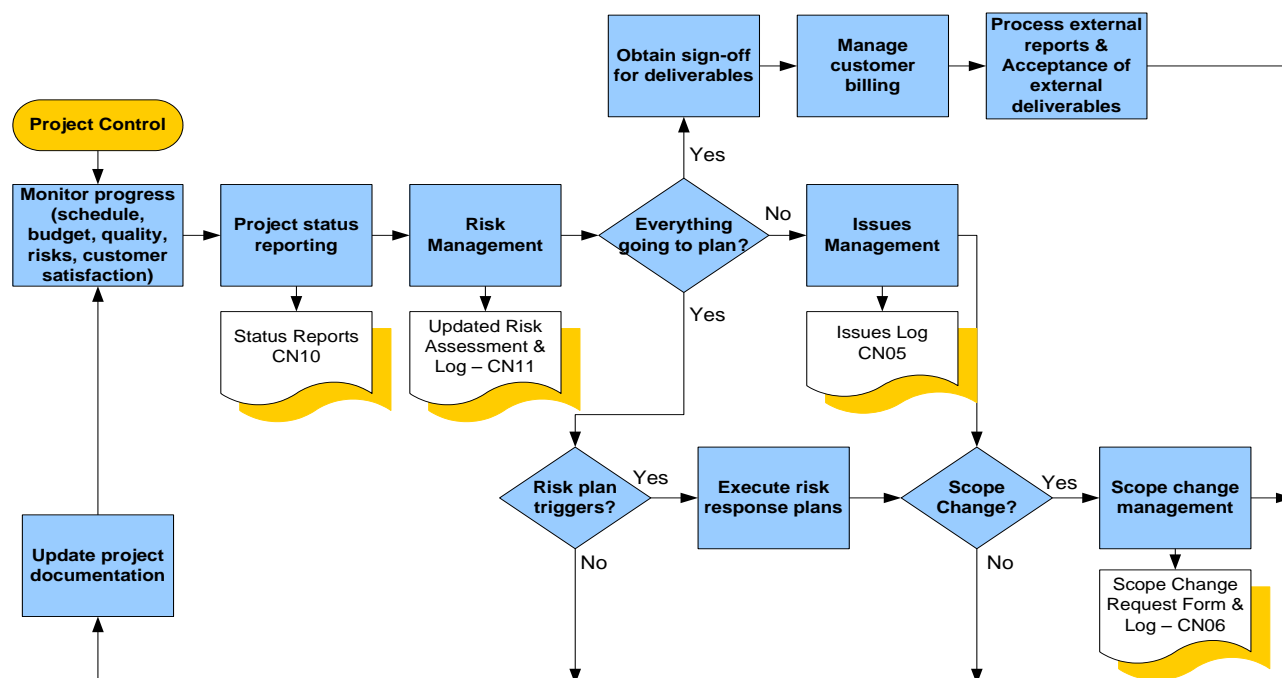
**Klíčové události** této fáze jsou (Project Management Guidebook, 2012, s. 86):

- Řízení problémů (issues management).
- Řízení rizik.
- Správa rozpočtu.
- Řízení změn rozsahu.
- Zprávy o projektu (z angl. project reporting)
- Schedule management.

**Klíčové výstupy** zahrnují (Project Management Guidebook, 2012, s. 86):

- Issue log.
- Scope change request forms and log.
- Status report.
- Budget tracker.

Obrázek 5-procesní diagram Control project



Zdroj: Project Management Guidebook, 2012, s. 87

### Kroky procesu Control project

Začátek tohoto procesu začíná ve **sledování pokroku: plánu, rozpočtu, kvality, rizik a spokojenosti zákazníka** (monitor progress: schedule, budget, quality, risks, customer satisfaction). Kontrola projektu patří mezi iterativní procesy, takže projektový manažer neustále provádí (opakuje) monitorování. Sledování průběhu (monitorování) znamená porovnávat výsledky projektu oproti jeho plánu. Jakékoliv rozdíly v plánování, rozpočtu, kvalitě výstupů, procesů a rizik mají být identifikovány. Sledování průběhu také věnuje pozornost spokojenosti zákazníka, ačkoliv je to těžké měření v konkrétních termínech/pojmech. Projektový manažer má být aktivní ve zjišťování toho, jestli je zákazník spokojený s pokrokem projektu a kvalitou výstupů. Následuje **report o stavu projektu** (project status reporting), kdy jde o pravidelné shrnutí stavu projektu používané pro

aktualizaci projektového týmu a dalších zúčastněných stran. Cílem tohoto úkolu je zajistit, aby si všechny zúčastněné strany byly plně vědomy stavu projektu a dohodly se na směru, který by měl být udán při objevu problémů a obav týkajících se projektu. Výstupem aktivity je dokument **Status Report**. Následuje **řízení rizik** (risk management), kde je riziko definováno jako vlastnost nebo situace, která by mohla mít negativní vliv na úspěch projektu. Řízení rizik je myšleno identifikace (posouzení situace), zhodnocení (analýza rizik), plánování reakce a monitorování/kontrola rizik projektu. Patří mezi nejdůležitější oblasti řízení projektů a umožňuje projektovému manažerovi být aktivnější při identifikaci rizikových událostí, které mohou mít vliv na výsledek projektu. Projektový manažer by měl řídit rizika hned od začátku životního cyklu projektu a pokračovat až po jeho dokončení a předání. Analýza rizik popisuje události a identifikuje pravděpodobnost výskytu a úroveň dopadu. Identifikuje pravděpodobné příčiny a pomáhá identifikovat a stanovit možná preventivní opatření. Klíčem k řízení rizik je včasná identifikace a jejich přehodnocení v průběhu celého životního cyklu. Majitelé rizik by měli pravidelně přezkoumávat své plány řízení rizik a upravovat je v případě potřeby, např. zvýšit nebo snížit úroveň rizika a provést změny v souvislosti s pohotovostními plány. Kromě toho by měl projektový tým stále aktivně vyhledávat nová rizika, která by se mohla projevit až v průběhu projektu. Nově zjištěná rizika by měla projít procesem řízení rizik, od jejich zhodnocení pravděpodobnosti a dopadu po přípravu pohotovostního plánu v případě potřeby. Výstupem této aktivity je dokument **Update Risk Assessment and Log**. Poté následuje rozhodnutí, jestli jde vše podle plánu (**everything going to plan?**), pokud tomu tak není, tak projektový tým musí posoudit případné odchylky zjištěné pomocí monitorování a určit jejich příčiny a dopady na projekt. Pokud tedy nejde vše podle plánu, přistupuje se k dalšímu procesu **Issues management**. K odstranění odchylek, které negativně ovlivňují projekt, by měla být přijata opatření. To zahrnuje nekonečné množství možností, ale společné oblasti zahrnují zaměření na: přeřazení úkolu na jiného člena projektového týmu pro nadcházející úkoly; optimalizaci výkonu týmu – nastavení očekávání členů projektového týmu, rozvoj vzdělávacích a coachingových plánů, neformální přezkoumání výkonu, nápravná opatření, team building; reorganizace členů projektového týmu. Projektový manažer je zodpovědný za řízení problémů, které vznikají v průběhu projektu. Problémy by měly být zaznamenány hned, jak jsou identifikovány a posouzeny týmem. Problémy s vysokým dopadem musí být řešeny ihned. Každý problém má mít přiřazeného vlastníka řešení, který je zodpovědný za jejich řešení. Problémy s vysokým dopadem mohou vyžadovat eskalaci na sponzora projektu. Projektový manažer má projednat a přezkoumat dopady s příslušnými zainteresovanými stranami. Je doporučeno

vytvoření eskalačního procesu hned ve fázi plánování. Projektový manažer je zodpovědný za aktualizaci Issues Log (výstupní dokument tohoto procesu) a uzavřít všechny problémy, které byly vyřešeny. Pokud jde vše podle plánu (**everything going to plan**), tak se dostáváme do aktivity získání odsouhlasení výstupů (obtain sign-off for deliverables), kde je cílem získat souhlas dokončených výstupů. Dodávky mají být přezkoumány a potvrzeny co nejdříve po jejich dokončení. Toto se nemusí shodovat s koncem fáze. Projektový manažer by měl poskytnout formální přezkoumání a připravit klienta na převzetí (client acceptance and closure form). Poté má projektový manažer získat interní sign-off (přijetí) a zákaznicko přijetí (sign-off) Customer Acceptance & Closure na znamení toho, že jsou všechny výstupy dokončeny. Pokud klient s některým z výstupů nesouhlasí, musí být stanoven časový horizont, do kdy bude toto napraveno. Následující aktivita správa zákaznickova vyúčtování (**Manage customer billing**) se neprovádí ve všech sektorech a regionech. Poté následuje aktivita externích reportů a výstupů (proces external reports and acceptance of external deliverables) jehož cílem je zajištění všech externích reportů, který byly projektovým manažerem obdrženy, budou řádně zpracované a projektový manažer formálně přijal vnější výstupy (HW, SW, produkty, dokumenty dodavatele atp.). Pokud jde znovu vše podle plánu (**everything going to plan**), tak následuje zjištění, jestli se objevují nějaké spouštěče rizika (**risk plan triggers**). Pokud již byly nějaké identifikovány, mají být provedeny odpovídající kroky (risk response plan). Po tomto následuje provedení plánu reakce na vyhodnocená rizika (**execute risk response plans**), pokud tedy byl identifikován spouštěč rizika, majitel rizika má učinit vhodné kroky k jeho zmírnění nebo odstranění. Některá rizika mají za následek změnu rozsahu projektu. Následuje tedy rozhodnutí, zdali problém nebo spouštěč rizik opravdu změní rozsah projektu (**scope change?**). Změny rozsahu projektu jsou změny, které podstatným způsobem změny časovou osu projektu, jeho rozsah nebo náklady, jak je definováno v zakládací listině projektu (project charter). Zde je důležité rozlišovat mezi změnou rozsahu a problémem. Problém může být vyřešen prostřednictvím opatření a může, anebo nemusí vést nutně ke změně rozsahu. S tím se pojí také informovanost všech zainteresovaných stran. Následuje proces řízení změny rozsahu (**scope change management**). Tyto změny mají vliv na jednu nebo všechny dimenze času, rozsahu a nákladů. Pokud je tedy nakonec identifikována změna rozsahu projektu, musí být započat proces řízení změny rozsahu. Tento proces má zahrnovat: dokumenty týkající se změny rozsahu projektu a odůvodnění, proč tomu tak je; vyhodnocení jeho dopadů; vyhodnocení alternativních řešení; formální přezkoumání a schválení zúčastněných stran a nakonec protokol o schválených změnách rozsahu. Výsledkem tohoto procesu je tedy dokument

**Scope change request form and log.** Poté následuje aktualizace projektové dokumentace (**update project documentation**) a její distribuce členům projektového týmu. Nejběžnější dokumenty, které si vyžadují aktualizaci, je projektový plán a rozpočet, popřípadě základací listinu (project charter). (Project Management Guidebook, 2012, s. 88-91)

**Vyžadované nástroje** jsou (Project Management Guidebook, 2012, s. 92):

- Issue log - nástroj k zachycení problémů, jejich řízení a řešení.
- Scope change request form and log – formulář na zdokumentování vyžadovaných změn rozsahu, analýza jeho dopadu a schválení.
- Status report – zpráva o stavu projektu.
- Start-up budget tracker – nástroj určený k odhadnutí a sledování nákladů projektu.

Mezi **doporučené nástroje** patří (Project Management Guidebook, 2012, s. 92):

- Project management measurement – nástroj sloužící k posouzení kvality projektu a identifikaci oblasti procesu řízení projektů, které jsou slabé a mohly by nepříznivě ovlivnit výsledek projektu.
- Project healthcheck – nástroj pro určení rizikových oblastí a špatného výkonu přezkoumáním činností a stavu projektu.
- Steering committee guidelines – konzistentní a efektivní metoda pro zajištění aktualizace a viditelnosti sponzora projektu a klíčových zúčastněných stran

### Transition and Close project

Všechny projekty musí projít formálním procesem uzavření, i když jsou pozastaveny nebo zrušeny. Podle metodiky DePICT® se tato závěrečná fáze nazývá přechod (transition), která zdůrazňuje potřebu (i pro více projektů) správného přechodu do provozu. Tato fáze zahrnuje rozpuštění projektové organizace a jejího prostředí po tom, co byly splněny všechny cíle projektu a byly doručeny všechny výstupy. Ostatní klíčové činnosti během fáze transition jsou post implementační revize a lessons learned. (Project Management Guidebook, 2012, s. 126)

Pro efektivní dokončení projektu je nezbytné následující: podrobná kritéria dokončení; úkoly musí být dokončeny před tím, než je ukončena organizační struktura; organizace nebo její jednotlivci jsou zodpovědní za poskytování podpory v provozu a nakonec, že zúčastněné strany jsou zodpovědné za převzetí (sign-off) výstupů. (Project Management Guidebook, 2012, s. 126)

Projektový manažer musí zajistit, aby sponzor rozuměl a podporoval proces uzavření projektu za účelem snížení konečných implementačních rizik, např. ztráta zájmu zúčastněných stran a jejich zaměření na další úkol nebo snaha o zkrácení procesu dokončení. (Project Management Guidebook, 2012, s. 126)

Během projektu jsou také získávány cenné zkušenosti, ty jsou identifikovány a zdokumentovány pro budoucí využití známé jako lessons learned nebo slouží pro post implementační přezkoumání (revize po implementaci). (Project Management Guidebook, 2012, s. 126)

Mezi **klíčové události** této fáze patří (Project Management Guidebook, 2012, s. 126):

- Revize po implementaci.
- Předání znalostí.
- Přijetí zákazníkem.
- Lessons learned aktivity. (Project Management Guidebook, 2012, s. 126)

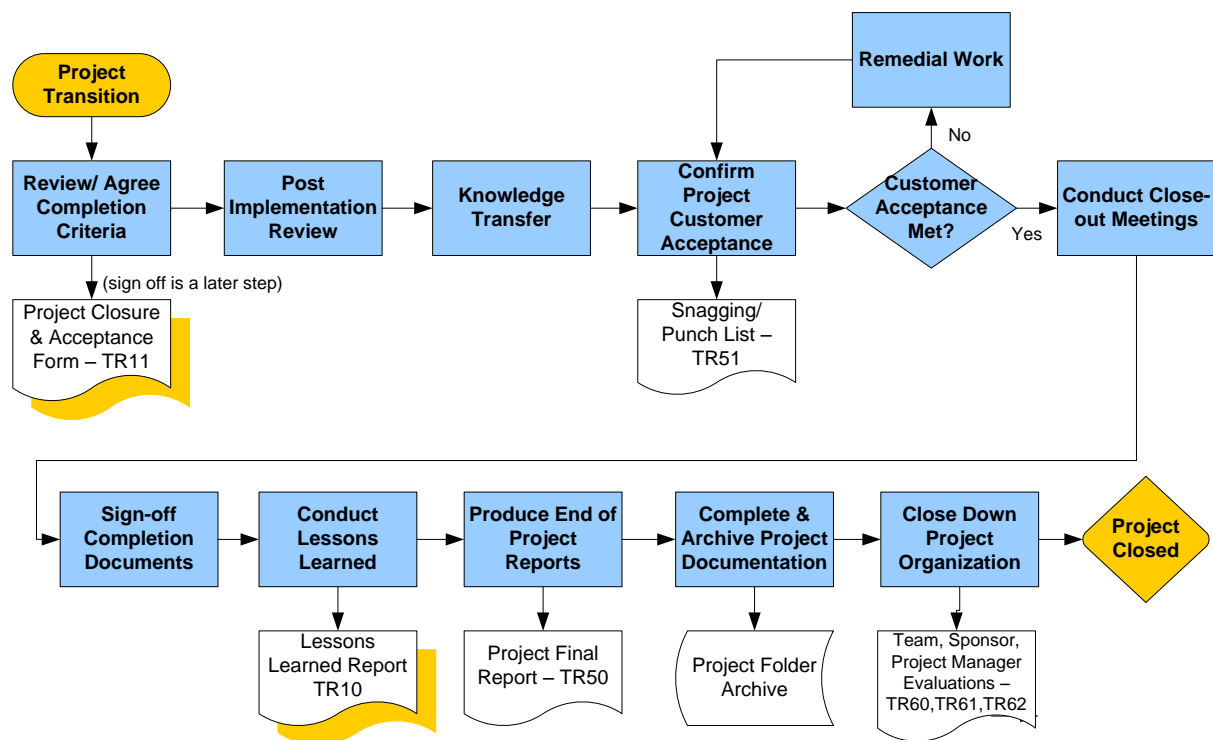
**Klíčové výstupy** této fáze jsou (Project Management Guidebook, 2012, s. 126):

- Závěrečná zpráva o projektu.
- Uzavření projektu a akceptační formulář (předávací formulář).



- Report lessons learned.
- Seznam překážek.
- Hodnocení týmu, sponzora a projektového manažera.

Obrázek 6-procesní diagram Transition and Close project



Zdroj: Project Management Guidebook, 2012, s. 127

Začátek posledního procesu začíná přezkoumáním nebo odsouhlasením dokončovacích kritérií (**review / agree completion criteria**). Tato kritéria jsou definována již v první fázi (definiton phase) a nyní v této fázi musí být přezkoumány a odsouhlaseny. Tato kritéria budou obsahovat (následující výčet není vyčerpávající): všechny úkoly jsou ukončeny, dokončení schválených výstupů, dokončení testování, školení programů/příprava materiálů jsou dokončeny, zařízení a vybavení jsou prověřené a funkční, dokončení manuálů, dokončení procesních procedur, představení (induction) týmu a dokončení výuky, uzavření problémů. Všechna dokončovací kritéria musí být realistická a měřitelná. Výsledkem této aktivity je formulář Uzavření projektu a Akceptační formulář (**Project Closure a Acceptance Form**). Následujícím krokem je post implementační přezkoumání (**post implementation review**), které slouží ke zhodnocení efektivnosti projektového týmu, co se

týče fungujících výsledků/výstupů z projektu v reálu. Doporučuje se také uspořádat přezkoumání leaderem projektové kanceláře po 2 až 3 měsících, co je projekt oficiálně uzavřen. Existuje na to nástroj nazvaný post implementační audit, který zajišťuje podporu tohoto procesu a lze ho najít na portálu DePICT®. Poté následuje aktivita nazvaná přenos znalostí (**Knowledge Transfer**). Na konci participace Společnosti na projektu má být zákazník schopen plně převzít provoz a udržovat systémy a procesy, které Společnost navrhla. Ještě před úplným zakončením projektu by se měl sejít tým Knowledge Transfer, Customer Management s managementem zákaznického servisu, tak jako je to uvedeno v Knowledge Transfer Plan, aby se zajistilo převedení operací (provozu), systémy, procesy a dokumentaci, které byly vyvinuty v rámci projektu. Potvrzení projektu přijetí zákazníkem (**Confirm Project Customer Acceptance**) je následující aktivitou. Schvalovací proces je založen na kritériích přijatelnosti zákazníka a kontrolním seznamu, který bude dohodnut se zákazníkem a budoucím provozním týmem z hlediska základních kroků předání. Kontrolní seznam obsahuje seznam činností, které musí být dokončeny před potvrzením přijetí. Tento seznam bude také záviset na rozsahu projektu. Výsledkem aktivity je dokument nazvaný Snagging/Punch List. Následuje zjištění, jestli byla splněna zákaznickova kritéria přijetí (**determine if customer acceptance criteria have been met**), kdy na konci projektu by měl projektový manažer zajistit, že všechny závazky týkající se projektu Společnosti jsou kompletní a že zákazník souhlasí s tím, že projekt je kompletní (Customer's Satisfaction dokument). Jako nedílnou součástí uzavírací schůze je získání podpisu zákazníka na znamení ukončení projektu. Pokud zákazník není spokojen a nepodepíše předávací protokol, musí se provést nápravné práce (**Remedial Work**). V případě, že je zákazník ochoten převzít projekt (podepíše předávací protokol), je dalším krokem provedení schůzek uzavření (**conduct closeout meetings**) jako slavnostní podpis ukončení projektu. V této části procesu dochází k následujícímu: uzavření projektu nebo přechodu je změna z vlastnictví projektu na ustálený provoz nebo předání produktu/služby. V tomto okamžiku musí být veškeré nevyřešené otázky a prvky, jako je např. účty nákladů, uzavřeny. Setkání probíhají se zákazníkem, sponzorem projektu a ostatnímu zainteresovanými stranami. Následujícím krokem je uzavření dokončení dokumentace (**sign off completion documents**), kdy zákazník uzavře potřebnou dokumentaci k dokončení. Následuje proces poučení (**lessons learned**), které je vyžadováno pro všechny ukončené projekty a slouží jako cenný pohled projektového týmu. Lessons learned jsou zdokumentované záznamy úspěchů a neúspěchů projektu, které slouží k znovu zopakování úspěchů dalším projektovým týmům a vyhnutí se případným potížím. Tento postup poskytuje

objektivní recenze všech zúčastněných stran, popisuje jak pozitivní, tak i negativní aspekty a navrhuje budoucí preventivní opatření. Lessons learned mohou být prováděny i během projektu, ne jen na jeho konci. Důvodem může být dlouhá doba trvání projektu, je vhodné pro týmy, které mají problémy, nebo pro projekty, které mají více fází (multiple phases). Výstupem tohoto procesu je **Lessons Learned Report**. Následující aktivitou je vytvoření zpráv o konci projektu (**produce end of projects reports**), kdy má projektový manažer sjednotit a sloučit zkušenosti do zprávy, která může být v budoucnosti použita pro výzkumné účely, např. statistiky atp. výstupem je konečná zpráva projektu (**project final report**). Předposledním aktivitou poslední fáze je dokončení a archivace projektové dokumentace (**complete and archive project documentation**). Záznamy udržované během projektu by měly být dokončeny na konci fáze přechodu (transition) a kopie ponechány operačním a projektovým manažerem pro účely archivace. Výstupem tohoto procesu je úložiště dat nazvané **Project Folder Archive**. Poslední aktivitou je rozpuštění projektové organizace (**close down project organization**). Když zákazník přijímá výstupy, má být projektová infrastruktura uzavřená nebo předána zákazníkovi. Kromě toho musí projektový manažer dokončit všechny jeho správní povinnosti, jako je např. posouzení výkonu všech členů týmu, jejich uvolnění zpět na svá pracoviště a informovat správu a řízení Společnosti o tom, že je projekt dokončen. Výstupním dokumentem tohoto procesu je **team, sponsor, project manager evaluations**. Milníkem této fáze je uzavření projektu. Projekt je uzavřen, když zákazník a sponzor podepíší dokončení (formulář project closure - uzavření projektu a acceptance form – akceptační formulář) a zdroje jsou uvolněny, výstupy jsou splněny a implementace je v ustáleném stavu). (Project Management Guidebook, 2012, s. 128-131)

**Vyžadované nástroje** jsou: lessons learned report, což je poučení týmu z projektu. Project closure and acceptance form – získání podpisu zákazníka a sponzora. (Project Management Guidebook, 2012, s. 132)

Mezi **doporučené nástroje** patří: project final report, který představuje výkon projektu a lessons learned. Dalším nástrojem je Snugging/Punch List, jež obsahuje seznam položek, které nebyly dokončeny. Dále sem lze zařadit hodnotící formuláře na výkon členů týmu, pro sponzora a projektového manažera. Posledním doporučeným nástrojem je Customer project review, což je dotazník určený zákazníkovi, který poskytuje zpětnou vazbu o tom, jak byl projekt řízen. (Project Management Guidebook, 2012, s. 132)

## **Shrnutí projektové dokumentace metodologie DePICT®**

Jak již bylo napsáno výše, tato projektová metodika obsahuje celkem 23 jak vyžadovaných, tak i doporučených nástrojů k podpoře řízení projektu. Další shrnutí bude provedeno v následujících kapitolách.

### *Role a zodpovědnosti projektového řízení dle metodologie DeDICT®*

Metodologie popisuje čtrnáct základních rolí a odpovědností, dále sedm rolí a odpovědností v IT projektech a 14 vůdčích zodpovědností (z angl. Workstream Lead Responsibilities), nebo také zainteresované strany. (Project Management Guidebook, 2012, s. 197-204)

Základních čtrnáct rolí a zodpovědností vymezuje standardní definice rolí projektového řízení od senior managementu po customer project manager. Před každým projektem je důležité provést revizi a následně modifikaci každé role a odpovědnosti dle specifických požadavků každého projektu. (Project Management Guidebook, 2012, s. 197-204)

Sedm dodatečných rolí a odpovědností jsou určeny IT projektům. (Project Management Guidebook, 2012, s. 204-206)

Čtrnáct vůdčích zodpovědností, které mohou být využity při jejich identifikaci na tzv. Resource Map, v podkapitole Define project. Toto je poskytováno jako jakési vodítko za účelem šetření času, ale musí být také přezkoumány a upraveny specifickým potřebám každého projektu. (Project Management Guidebook, 2012, s. 207-212)

### 3.1.2 PRINCE2®<sup>5</sup>

Důvodem vývoje této metodiky a jejích předchůdců byl, že projekty nebyly dodávány v rámci rozpočtu a v dohodnutých termínech. Proto byla v roce 1975 společností Sympact Systems představená metodika PROMPTI, která položila základy pro rozdělení projektů do etap. Zároveň v roce 1989 vytvořila základ pro vývoj metodiky PRINCE (Projects In Controlled Enviroments – z angl. projekty v řízeném prostředí) agenturou britské vlády (Office of Government Commerce). Tato metodika byla původně zaměřená výhradně na projekty z prostředí IT. Už tehdy obsahovala důležité základy pro nastavení hierarchie v řízení projektů zaměřené na výstupy a produkty, systém plánování a resourcing a zavedení ovládacích postupů. Nicméně tato metodika byla považována za přísnou a nepraktickou,

---

<sup>5</sup> PRINCE2® je registrovaná obchodní známka společnosti AXELOS Limited.

aplikovatelnou jen na velké projekty. Narůstající potřeba změn vyústila roku 1996 k zrevidování a vzniku metodologie PRINCE2®. Tato revize byla řízená 150 společnostmi zabývajícím se projektovým řízením a metodika byla upravena do podoby „best practice“ a stala se z ní všeobecně přijímaná projektová metodika vhodná pro použití v jakémkoliv odvětví. (www.axelos.com)

V roce 2009 byla metodika přepracována a byla představena pod názvem PRINCE2:2009. Základní prvky metodiky zůstaly nezměněny, nicméně metodika byla zjednodušena a upravena, aby blíže spolupracovala s dalšími metodami ve správě společnosti AXELOS. V roce 2013 přešla majetková práva na společně založený podnik AXELOS britské úřadu vlády a soukromé firmy Capital PLC. (www.axelos.com)

Společnost AXELOS v současné době spravuje portfolio několika standardů a metodik, které jsou (www.axelos.com):

- ITIL® (IT Service Management)
- PRINCE2® (Projects In Controlled Environment)
- MSP® (Managing successful programmes)
- M\_o\_R® (Management of risks)
- P3M3® (Portfolio, programme and project management maturity model)
- P3O® (Portfolio, programme and project offices)
- MoP® (Management of portfolios)
- MoV® (Management of Value)

### **Představení metodologie PRINCE2®**

Definice projektu dle Cupe Projects (www.cupe.co.uk, 28. 9. 2014) přeložené z originálu anglického jazyka zní:

*„Projekt je dočasná organizace vytvořena za účelem dodání jednoho nebo více obchodních produktů v souladu s dohodnutým Obchodním případem.“*

Metodika tvoří ucelený soubor procesů a témat, které nelze aplikovat odděleně. Neposkytuje odborné aspekty, detailní techniky, ani vůdčí schopnosti, které poskytují jiné metodiky či standardy. Metodika PRINCE2® poskytuje rámec toho, co je třeba udělat, kým a kdy. (Graham, 2010, s. 45)

V každém projektu je šest aspektů výkonnosti, které jsou navzájem propojeny (Graham, 2010, s. 69):

- Náklady
- Časový rámec
- Kvalita
- Rozsah
- Rizika
- Přínosy

PRINCE2® mimo jiné také plní následující úlohy (Graham, 2010, s. 72):

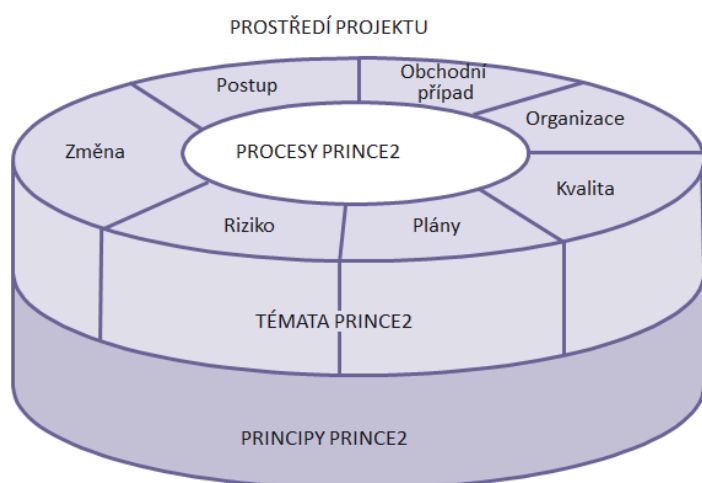
- Definiuje organizační strukturu projektového týmu.
- Zaměřuje se na ekonomické odůvodnění realizace obchodního případu.
- Představuje produktové plánování.
- Klade důraz na rozdělení projektu na zvládnutelné části.
- Je flexibilní a upravitelný pro jakýkoliv projekt.

## Struktura PRINCE2®

Metodika PRINCE2® poskytuje čtyři integrované perspektivy (Forman, 2014, s. 26):

1. Principy – ty tvoří základ metodiky.
2. Témata – na principech stojí jednotlivá témata.
3. Procesy – témata podporují jednotlivé procesy.
4. Přizpůsobování PRINCE2 – metodika se přizpůsobuje projektu, ne projekt metodice.

Obrázek 7-struktura Prince2



Zdroj: Managing Successful Projects With PRINCE2, 2013

### Principy

Je nutné splnit všech sedm principů, na kterých celá metodika stojí (www.systemonline.cz, 6. 10. 2014):

- 1. Princip: Průběžné zdůvodňování projektu.** Během celé doby trvání projektu musí být jasně definován důvod k realizaci projektu. Tento princip jde proti situaci, kdy cíl projektu ztratí během projektu své opodstatnění, napříč čemu je projekt stejně dokončen. Na tento princip navazuje proces s aktivitami, které kontrolují opodstatněnost obchodního případu před tím, než je schváleno pokračování do následující fáze.
- 2. Princip: Učení se ze zkušeností.** Tento princip se nejvíce uplatňuje na začátku a konci projektu. Tento princip funguje také jako nevyhnutelný krok před přechodem do další fáze – nastavení projektu. Tento princip si klade za cíl poučit lidi participující na projektu ze svých chyb.

3. **Princip: Definované role a odpovědnosti.** Tento princip poskytuje popis jednotlivých rolí a jejich odpovědností. Základ úspěšného projektu tvoří jasně definovaná struktura projektu.
4. **Princip: Řízení pomocí etap.** Je nutné si projekt rozdělit od začátku po jeho konec na části a ty postupně naplňovat. Rozdělení projektu na části napomáhá plnění prvního principu.
5. **Princip: Dohlížení na projekt na základě výjimek.** Pro efektivní řízení projektu musí projektový manažer nastavit limity (např. finanční a časové), na základě kterých projekt řídí. Pokud jsou tyto limity překročeny, musí zažádat projektovou radu o jejich schválení. Limity musí být správně nastaveny, ani striktně, ani s velkým rozsahem, pak by totiž hrozila například pomalá reakce na blížící se problémy.
6. **Princip: Je kladen důraz na produkty.** Na začátku je důležité se zaměřit na přínos projektu, co má přinést, než na to, jak toho dosáhnout.
7. **Princip: PRINCE2 se má přizpůsobit aktuálnímu prostředí projektu, ne projekt metodice.** Každý projekt je specifický a metodiku PRINCE2 je možné upravit dle velikosti projektu. Např. tým o velikosti 3 členů až po stovky členů při budování nového mostu.

## **Témata**

PRINCE2® definuje sedm témat, které slouží jako rámec pro řízení jednotlivých částí projektu. Úkolem každého z témat je pomoci odpovědět na otázky projektu. (www.systemonline.cz, 6. 10. 2014)

Každé z témat podporuje více procesů a zároveň každý proces podporuje několik témat. Řídící tým projektu rozhoduje o tom, na jaké úrovni podrobností a formálnosti se mají jednotlivá témata na projekt aplikovat. (www.whatisprince2.net, 6. 10. 2014)

### *Téma 1: obchodní případ (business case)*

Toto téma reflektuje první princip a funguje zároveň jako studie- průběžné zdůvodňování projektu. Dle PRINCE2® je řídicí silou projektu. Obsahuje zdůvodnění, proč na projektu pracovat, které je založené na odhadnutých nákladech, identifikovaných rizicích, očekávaných výhodách a úsporách při ukončení projektu, investiční kalkulaci. Tato studie je předložena všem zájmovým stranám. (www.whatisprince2.net, 6. 10. 2014)



## Téma 2: organizace

Toto téma odpovídá na otázku Kdo je zodpovědný za co? Metodika identifikuje čtyři úrovně řízení, které probíhají současně. Jsou to (www.whatisprince2.net, 6. 10. 2014):

- Corporate or Programme Management – strategická rozhodnutí managementu.
- Directing a Project – rozhodnutí, která jsou v kompetenci projektové rady.
- Managing a Project – řízení projektu pouze projektovým manažerem.
- Managing a Product delivery – řízení dodávky produktů na úrovni týmových vedoucích.

## Téma 3: kvalita

Téma kvalita odpovídá na následující otázku: Je to, co vyrábíme, vhodné pro daný účel? Nebo jak zajistit požadovanou kvalitu? (www.whatisprince2.net, 6. 10. 2014)

## Téma 4: plány

Toto téma odpovídá na následující otázky: Jak vytvořit kvalitní plán, kdo ho bude tvořit, co bude obsahovat, kým bude zajišťován? (www.whatisprince2.net, 6. 10. 2014)

## Téma 5: rizika

Toto téma odpovídá na otázku, co když se stane něco neočekávaného? Důvodem obecného rozšíření metodik a standardů je omezení rizika neúspěchu projektu. Proto je tomuto tématu u PRINCE2® věnována pozornost. (www.whatisprince2.net, 6. 10. 2014)

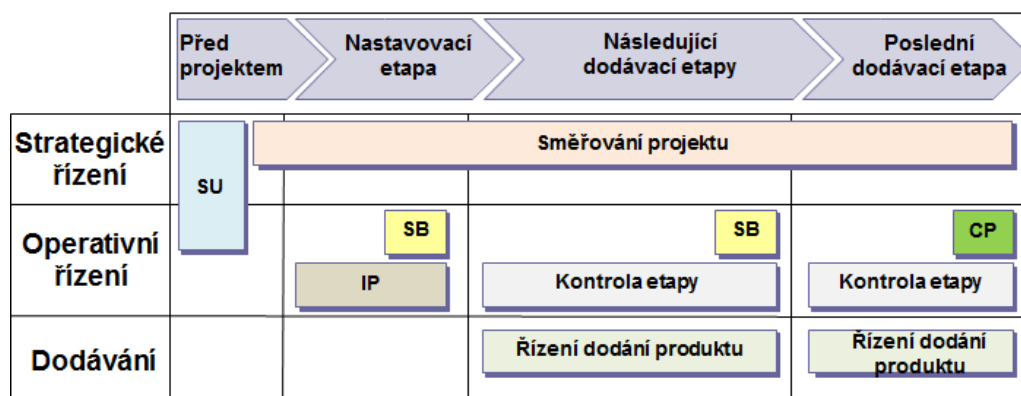
## Téma 6: změna

Toto téma odpovídá na otázku, jaký je reálný dopad problému a jak ho vyřešit. Speciálně u dlouhotrvajících projektů je pravděpodobnost změn v zadání vysoká, proto musí být změny řízeny efektivně. (www.whatisprince2.net, 6. 10. 2014)

## Téma 7: postup

Poslední téma odpovídá na otázky: Kde teď jsme, kam směřujeme a jestli máme pokračovat? (www.whatisprince2.net, 6. 10. 2014)

Obrázek 8-rámcový procesní model Prince2



Klíč

SU = Zahájení projektu

IP = Nastavení projektu

SB = Řízení přechodu mezi etapami

CP = Ukončení projektu

Zdroj: www.systemonline.cz, 13. 12. 2014

Procesní model PRINCE2 je tvořen sedmi procesy, které lze dělit do tří skupin (Managing successful projects with PRINCE2, 5th ed., s. 12 - 17):

#### Úvodní nebo jednorázové procesy.

V rámci těchto procesů je projekt zahájen, přijímají se zásadní rozhodnutí o projektu a provádí se plánování projektu v několika úrovních detailu. (Forman, 2014, s. 28)

**Zahájení projektu** je proces, který předchází běh projektu. Proces začíná dokumentem *mandát projektu*, který udává důvod zahájení projektu, jeho očekávaný cíl a kvalitu. Proces spouští vedení společnosti či programu. Tato fáze projektu se dělí na 6 podprocesů (Forman, 2014, s. 28):

- Jmenování *Sponzora projektu* a *Projektového manažer*,
- Zachycení předešlých poznatků,
- Navrhnutí a jmenování řídicího týmu projektu,
- Přípravou *Návrhu obchodního případu*,
- Výběrem přístupu k projektu a sestavení *Charity projektu*. Ta vychází z *Projektového mandátu*, ale obsahuje detailnější popis projektu. *Charta projektu* slouží jako podklad pro rozhodnutí projektové rady o schválení pro postup do další fáze projektu,
- Naplánování etapy nastavení.

Proces **Nastavení projektu** je spuštěn na základě rozhodnutí projektové rady o schválení pokračování do další fáze „Nastavení projektu“. V této fázi je podrobně rozpracován *Podrobný obchodní případ*, jehož aktuálnost a platnost pro daný projekt je jednou z podmínek pro schválení pokračování do kterékoliv další fáze projektu. Dále se v této části připravují veškeré strategie projektu (řízení rizik, konfigurace, kvality, komunikace), nastavují se projektové kontrolní mechanismy a vytváří se detailní projektový plán. Výstupem tohoto procesu je mimo jiné PID – Project Initiation Document, který slouží jako souhrn nejdůležitějších informací o projektu. PID slouží také jako základní vstup pro projektovou radu při rozhodování o schválení postupu do následujícího procesu projektu. (Forman, 2014, s. 28):

**Směřování projektu** je proces, který probíhá po celou dobu projektu. Pokrývá práci projektové rady. Proces je tvořen dvěma hlavními aktivitami. První jsou rozhodnutí, která bezprostředně navazují na aktivity jiných procesů (schválení Charty projektu, schválení projektu (PID), schválení plánu etapy, atd.). Druhou aktivitou je poskytování ad hoc instrukcí kdykoliv, kdy si to projektový manažer vyžádá. (Forman, 2014, s. 29):

#### Opakující se procesy

**Proces řízení přechodu mezi etapami** se spouští ve chvíli, kdy jsou produkty dané fáze hotovy a schváleny. Jeho cílem je (Forman, 2014, s. 29):

- Informování projektové rady o konci fáze.
- Aktualizování *Projektového plánu a Obchodního případu*.
- Naplánování další etapy.
- V případě nutnosti vytvoření *Plánu realizace výjimky*.

Etapy jsou v PRINCE2® hlavním kontrolním prvkem, skrze který může *Projektová rada* ovlivňovat chod projektu. V tomto bodě *Projektová rada* zhodnocuje platnost *Obchodního případu* a stav celého projektu a může rozhodnout o jeho předčasném ukončení. Tento proces se opakuje na konci každé fáze. Následně se pokračuje do procesu nazvaného **Kontrola etapy** s výjimkou momentu, kdy jsou veškeré produkty projektu dodány a schváleny. Poté se přistupuje k procesu Ukončení projektu. (Forman, 2014, s. 29)

**Kontrola etapy** je proces popisující kontrolní aktivity projektového manažera. V rámci tohoto procesu projektový manažer kontroluje vývoj etapy a případně reaguje na neočekávané události. Jedná se o každodenní práci na řízení projektu. Jednotlivé aktivity v této fázi projektu jsou (Forman, 2014, s. 29-30):

- Shromažďování informací o vývoji dané etapy.
- Aktualizace dokumentů.
- Vypracování *Zprávy o stavu etapy*, která slouží pro informaci projektové rady o aktuálním stavu probíhající etapy.
- Vypracování *Zprávy o výjimce*, v případě výskytu neočekávané události, která ovlivní konec dané etapy.
- Přidělování balíků práce týmovým manažerům.
- Přijímání nápravných opatření.
- Schvalování balíků práce a jejich přijímání od manažerů týmu.

Následuje proces **řízení dodání produktu**, který reálně produkty dodává. Jeho řízením je pověřen týmový manažer, který přebírá zadání jednotlivých balíků práce od projektového manažera a následně řídí dodávku produktu. Týmový manažer v této fázi vytváří týmový plán, ve kterém rozdělí práci jednotlivým členům týmu. Dále pak průběžně podává zprávu o stavu pracovního balíku projektovému manažerovi. (Forman, 2014, s. 30)

**Ukončení projektu** je finální proces, který následuje v případě, že všechny produkty projektu byly dodány a schváleny, případně došlo k rozhodnutí o předčasném ukončení projektu. Jedná se o důležitou část PRINCE2®, ve kterém se klade zejména důraz na zaevidování poznatků, které mohou být prospěšné v budoucích projektech. Jednotlivé dílčí činnosti zahrnují. (Forman, 2014, s. 28):

- Potvrzení akceptace produktu zákazníkem (sponzorem projektu).
- Vytvoření dokumentu *Doporučení následných kroků a Zprávy o ukončení projektu*.
- Aktualizace *PID, Projektového plánu, Registru otevřených bodů, atd.*
- Uzavření jednotlivých registrů (rizik, otevřených bodů, kvality), deníku a přehledu získaných poznatků.

Zmíněnou sadu dokumentů spolu s doporučením ukončení projektu předává projektový manažer projektové radě, která rozhoduje o ukončení projektu. (Forman, 2014, s. 30)

### Přílohy metodiky

Důležitou součástí publikace *Managing Successful Projects with PRINCE2* jsou následující přílohy (Forman, 2014, s. 34):

- Příloha A: Popis řídicích produktů.
- Příloha B: Řízení.
- Příloha C: Role a zodpovědnosti.
- Příloha D: Produktově založené plánování – příklady.
- Příloha E: Kontrola zdraví projektu.

#### Příloha A: Popis řídicích produktů

PRINCE2 nabízí detailní popis jednotlivých dokumentů, které je možno v průběhu řízení projektu použít. Popis se skládá z (Forman, 2014, s. 34):

- 12 hlavních řídicích produktů (Obchodní případ, PID, plány, atd.)
- 6 záznamových dokumentů (Projektový deník, Registr kvality, Registr rizik, atd.)
- 8 zpráv (Zpráva o výjimce, Zpráva o stavu etapy, Zpráva o otevřených bodech, atd.)

Popisy každého z dokumentů jsou rozděleny na části: účel, obsah, složení, formát, prezentace a kritéria kvality. V popisu jsou definovány informace, které jsou pro vytvoření daného produktu nutné. (Forman, 2014, s. 34)

#### Příloha B: Řízení

Tato příloha poskytuje tabulku, ve které jsou popsány části řízení projektu/společnosti, které metodika adresuje a které se nachází mimo rozsah PRINCE2. (Forman, 2014, s. 35)

#### Příloha C: Role a jejich odpovědnosti

Další příloha popisující jednotlivé role, které se v metodice vyskytují. Popis se skládá z popisu role, její hlavní odpovědnosti a kompetencí. Odpovědnosti jsou rozděleny dle jednotlivých fází projektu. (Forman, 2014, s. 35)

#### Příloha D: Produktově založené plánování – příklad

Jedním z principů PRINCE2 klade důraz na produkty. Tato příloha ukazuje, jak se k produktově zaměřenému plánování dle metodiky stavět. K tomuto slouží konkrétní scénář projektu a ukázkové diagramy. (Forman, 2014, s. 35)

#### Příloha E: Kontrola zdraví projektu

„Health check“ je sada kontrolních procesně orientovaných seznamů rozdělených podle jednotlivých fází projektu. V případě záporné odpovědi na tyto otázky nemá projektový manažer pokračovat v dalších fázích projektu. (Forman, 2014, s. 35)

### 3.1.3 PMBoK®<sup>6</sup>

Project Management Institute (dále jen PMI) je jedna z největších světových asociací projektového řízení. PMI je neziskovou organizací založenou v roce 1969 v americké Pensylvánii. V současné době celosvětově čítá přes 700 tisíc členů a dobrovolníků. (www.pmi.org)

První verze dokumentu PMBoK®, který PMI představilo, byla vydána v roce 1987, nicméně to nebyla oficiální publikace. Ta byla vydána až roku 1996 s názvem A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBoK® Guide). V současné době je k dostání její 5. aktualizovaná verze. (www.wikipedia.org)

#### **Představení standardu PMBoK®**

PMBoK® je celosvětově uznávaným standardem projektového řízení, který vznikl na základě sesbíraných nejlepších zkušeností (z angl. best practices) projektových manažerů. Vznikl díky snaze PMI o zdokumentování a následné standardizaci všeobecně známých poznatků a pravidel týkajících se projektového management. (Forman, 2014, s. 18)

Tento standard chápe projekt jako: „*Projekt je dočasná snaha podniknutá za účelem vytvoření unikátního produktu, služby či výsledku.*“ (A Guide to the Project Management Body of Knowledge, 2013, s. 29)

PMBoK® je **procesně** zaměřeným standardem, který se skládá ze 47 procesů, které jsou definovány jako (Forman, 2014, s. 19):

- Vstupy,
- nástroje a techniky,
- výstupy.

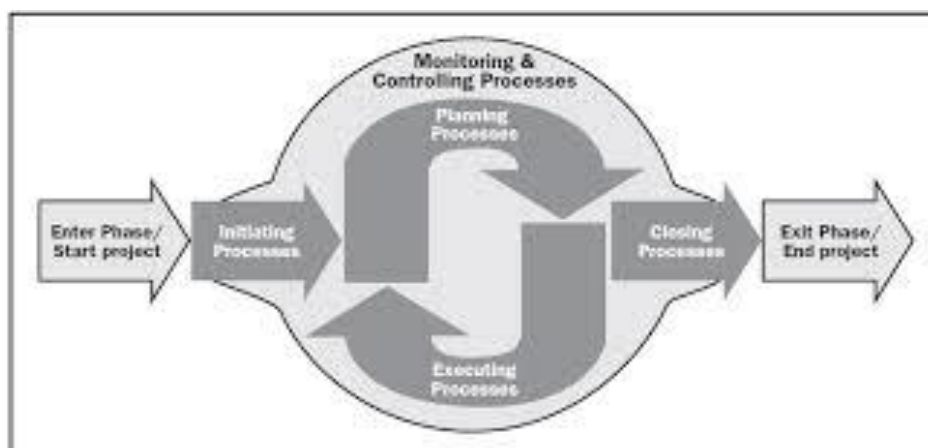
1. Procesy se dělí do **5 procesních skupin** (A Guide to the Project Management Body of Knowledge, 2013, s. 5):
2. *Initiating* - zahájení nového projektu či další fáze již běžícího projektu.
3. *Planning* - zodpovězení základních otázek projektu – Co? Jak? Kdy? Kdo? Za kolik?
4. *Executing* - řízení lidí a zdrojů pro dodání produktu projektu.
5. *Monitoring and Controlling* – monitoring a kontrola plnění plánu.

---

<sup>6</sup> PMBoK® je registrovanou obchodní známkou Project Management Institute, Inc.

## 6. *Closing* - akceptace a předání produktu, uzavření projektu.

Obrázek 9-procesní model PMBoK



Zdroj: A Guide to the Project Management Body of Knowledge, 2013, s. 76

Procesy se dále dělí do **10 znalostních oblastí** (A Guide to the Project Management Body of Knowledge, 2013, s. 423):

1. Řízení integrace projektu (*Project Integration Management*) – vytváří se charta projektu, plán řízení projektu, řízení prací, monitorování a kontrola projektových prací, integrování řízení změn a uzavření projektu nebo procesu.
2. Řízení rozsahu a rámce projektu (*Project Scope Management*) – sbírají se požadavky, definuje se rozsah projektu, vytváří se WBS, rozsah se ověřuje a kontroluje se v rámci realizace.
3. Řízení času projektu (*Project Time Management*) – definují se aktivity a jejich pořadí, odhadují se zdroje a doba trvání aktivit, vytváří se harmonogram, ten se poté kontroluje, aby se dal porovnat aktuální se směrným plánem.
4. Řízení nákladů v projektu (*Project Cost Management*) – náklady se odhadují a kontrolují, sestavuje se rozpočet.
5. Řízení kvality projektu (*Project Quality Management*) – plánuje se jakost, zajištění jejího řízení a následná kontrola.
6. Řízení projektového týmu (*Project Human Resource Management*) – dochází k plánování lidských zdrojů, sestavuje se projektový tým, který se má rozvíjet a řídit.
7. Řízení komunikace v projektu (*Project Communications Management*) – identifikují se zainteresované strany, vytváří se komunikační plán, distribuují se informace, zúčastněné strany se řídí a provádějí se reporty.

8. Řízení rizik v projektu (*Project Risk Management*) – vytváří se plán řízení rizik, rizika se identifikují, provádí se kvalitativní a kvantitativní analýza, reakce na plán rizik, monitorování a kontrola rizik.
9. Řízení zakázek/dodávek (*Project Procurement Management*) – sestavuje se plán nákupu a akvizic, plánují se dodávky, vyjednávání s prodejci, průběh dodávek a jejich administrativa, jejich ukončení.
10. Řízení zainteresovaných stran (*Project Stakeholders Management*).

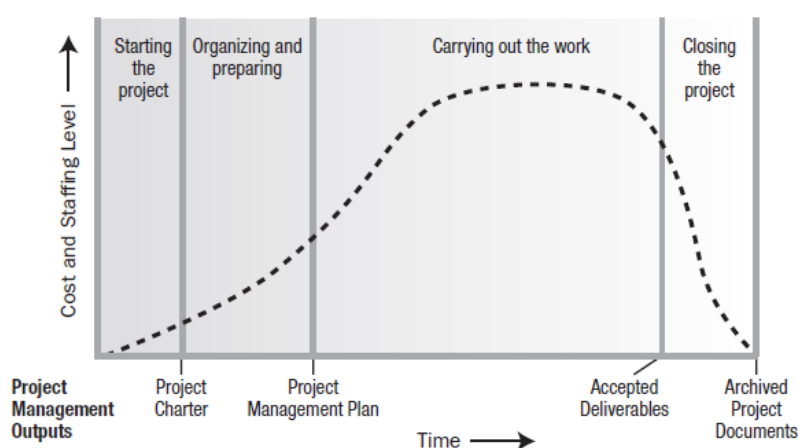
Projektový model dle PMBoK® se skládá ze 4 fází (A Guide to the Project Management Body of Knowledge, 2013, s. 39):

1. Zahájení projektu.
2. Organizace a příprava.
3. Vykonání práce.
4. Ukončení projektu.

Poznámka autorky: Výše popsaných 5 procesních skupin toto rozdělení kopíruje a stejně jako u DePICT® a PRINCE2® je zde jedna procesní skupina, která probíhá kontinuálně po dobu celého projektu – Monitoring and controlling.

Z výše uvedených důvodů se projektový model PMBoK výrazně neliší od toho, který je prezentován metodikou PRINCE2®, ani od DePICT®.

Obrázek 10-projektový cyklus



Zdroj: A Guide to the Project Management Body of Knowledge, 2013, s. 65



## **Důležité změny v páté edici PMBoK® Guide**

Pátá edice přináší změny v navýšení počtu procesů, ze 42 na 47. (A Guide to the Project Management Body of Knowledge, 2013, s. 463-482)

Další největší novinkou je přidání nové znalostní oblasti týkající se zainteresovaných stran (Project Stakeholders Management). Přidání této znalostní oblasti odráží požadavek důležitosti správného zapojení všech zainteresovaných osob, které na projektu pracují. (A Guide to the Project Management Body of Knowledge, 2013, s. 463-482)

Dále se změnilo i názvosloví, kde došlo k úpravě popisů jednotlivých dokumentů, názvů procesů, kde například názvy z *PMI Lexicon* jsou nadřazené termínům z *PMBOK® Guide*. (A Guide to the Project Management Body of Knowledge, 2013, s. 463-482)

Detailní popis změn je k dispozici v PMBoK Guide Fifth Edition od strany 489, slovník pojmů začíná od strany 523. (A Guide to the Project Management Body of Knowledge, 2013, s. 463-482)

## 4. Vlastní práce

### 4.1 Představení Společnosti

#### Základní informace, strategie, vize a poslání Společnosti

Organizace „Společnost“ je mezinárodní společností s dlouholetou historií, jejíž počátky existence sahají až do dvacátých let 19. století. „Společnost“ poskytuje služby v dále nejmenovaných oblastech z důvodu požadavku zachování anonymity. Jedná se o podnik, který je částečně vlastněný státem a do jisté míry též v soukromém vlastnictví. Konkrétněji není možné oblast podnikání charakterizovat, jelikož se jedná o úzký tržní segment, a to z důvodu uvedeného výše nelze dále specifikovat. Pro tuto Společnost v současné době pracuje celosvětově přes 250 000 zaměstnanců.

Strategie společnosti je vyobrazena na obrázku níže.

Obrázek 11-strategie společnosti



Zdroj: Strategie, vize, poslání. DPDHL, 2013

Vizi společnosti je (s vynecháním odkazu na konkrétní specifika společnosti):

→ „Zůstat ... poskytovatelem ... služeb v ...“ (Project Management Guidebook, 2012, s. 5)

→ „Stát se ... společností pro svět.“ (Project Management Guidebook, 2012, s. 5)

Své poslání společnost vnímá ve čtyřech bodech, které jsou rozepsány níže (Project Management Guidebook, 2012, s. 5):

- Chce, aby její zákazníci, zaměstnanci a investoři dosahovali s pomocí společnosti ještě větších úspěchů, než doposud.
- Společnost zároveň vždy ctí názor a přání klienta, aniž by tím utrpěla kvalita služeb a konečný výsledek.
- Společnost svým zákazníkům zlehčuje život.
- Zároveň chce mít pozitivní vliv na svět.

Mezi hlavní zásady této společnosti patří respekt a výsledky, které se projevují při jednání se všemi, kteří mají co dočinění s touto společností.

Obrázek 12-Zásady společnosti



Zdroj: Project Management Guidebook, 2012

Tento obrázek vyjadřuje respekt požadavku všech zákazníků vůči službám, které Společnost nabízí tak, aby byly vždy v rovnováze s náklady na tyto požadavky.

Společnost pomáhá v rozvoji svých zaměstnanců a klade větší důraz na spolupráci, zároveň chce dělat vše nejlépe tak, aby pomohla zákazníkům a obchodu.

Finanční a obchodní výsledky by měly být v rovnováze s respektováním zákazníků, zaměstnanců a životního prostředí.

Společnost udržuje v rovnováze požadavky obchodu se společenskými normami a bojuje za to, aby tyto požadavky měly minimální dopad na životné prostředí.

Strategické kroky jedné z divizí k dosažení záměru Společnosti. Níže jsou vyobrazeny strategické kroky pro divizi, o které autorka píše svoji diplomovou práci.

Obrázek 13-Strategické kroky společnosti



Zdroj: Project Management Guidebook, 2012

### Projekty k podpoře strategie společnosti

Tyto projekty pomáhají Společnosti zlepšit vztah se zákazníky, se zaměstnanci a investory, umožňuje také konkurovat jiným společnostem ve stejném odvětví tím, že je šetrné k životnímu prostředí. V současné době probíhají paralelně čtyři projekty, které podporují strategii Společnosti (Project Management Guidebook, 2012, s. 6):

- 1. volba – pomocí tohoto programu Společnost pomáhá měnit přístup k její práci a umožňuje dodávat trvale služby nejvyšší kvality na základě nejlepších zkušeností Společnosti tak, aby se stala Společnost pro její zákazníky první volbou.
- Průzkum spokojenosti zaměstnanců – tato aktivita umožňuje zaměstnancům Společnosti vyjádřit svůj názor, a tak spoluutvářet své pracovní prostředí.
- Cestovní mapa vedoucí k hodnotě – Společnost řídí náklady a zvyšuje její hodnotu pro akcionáře.
- Zelená jízda – tento program se zaměřuje na snižování emisí a efektivní využívání energie ve všem, co dělá.

## Projektové řízení ve Společnosti

### *Hlavní zásady projektového řízení*

Zaměření projektového řízení pokračuje v neustálém globálním zlepšování této disciplíny v návaznosti na dohodnuté politiky a dodržování souboru principů rozvoje:

1. DePICT® – vlastní vyvinutá technika založená na specifických potřebách organizace určená ke globálnímu řízení projektů. Jakékoliv změny jsou řízeny Globální projektovou kanceláří za účelem neustálého zlepšování a přizpůsobování se měnícím se potřebám jak podniku, tak i prostředí.
2. Využití osvědčených přístupů – Společnost sbírá a sdílí nejlepší praktiky (best practise) napříč divizemi a regiony tak, aby se nedělalo zbytečně něco dvakrát se stejným výsledkem.
3. Řízení rizik – Společnost klade důraz na to, aby byla rizika identifikována dávno před tím, než se z nich stanou reálné problémy, které je nutné řešit.
4. Úsilí o konzistentnost – pomocí nařízení jednotných procesů, které umožňují spolehlivé zpracování pro zákazníky.
5. Podpora obchodní strategie – dochází pomocí sladění prostředků a úsilí s obchodními prioritami za účelem dosažení úspěšného projektu.
6. Zachování jednoduchosti – účelem je zachování snadného porozumění, použití vhodných postupů a nástrojů, které mohou být použity ve všech oblastech podnikání Společnosti. Společnost se tímto principem snaží vyhnout „přetechnizování“.
7. Přizpůsobení se kultuře – zde je řeč o podpoře škálovatelného a zároveň flexibilního modelu, který může být kulturně přijímán napříč regiony a zároveň udržoval vhodnou úroveň preciznosti při odevzdání projektu.

Hlavní výhody projektového řízení ve Společnosti (Project Management Guidebook, 2012):

- Splnění požadavků klienta.
- Eliminace tzv. „objevování Ameriky“ standardizací rutinních projektových prací.
- Snižování počtu úkolů, které mohly být přehlíženy v průběhu projektu.
- Eliminace dvojího úsilí (aby dva nedělali stejnou věc).
- Mít projekty pod kontrolou.
- Maximalizace využití zdrojů.
- Zajištění uchování klíčových informací o řízení projektů v rámci organizaci.

## **Organizační struktura společnosti**

### *Projektový tým a jeho vztahy*

Metodologie DePICT má společný přístup k řízení projektů. Tým je typicky složen ze Sponzora projektu (normálně je to člen senior managementu, který může zastávat i funkci Vlastníka projektu) a zkušeného projektového manažera. Projektový manažer je pověřen odpovědností provedení dohodnutého řešení. Projektoví manažeři jsou typicky podporováni tzv. Subject Matter experty z různých funkčních oblastí, kteří pracují jako členové týmu.

## 4.2 Srovnání DePICT®, PRINCE2® a PMBoK®

Úvodní srovnání PRINCE2® a PMBoK® vystihuje například společnost POTIFOB, poskytovatel kurzů a certifikací projektového řízení, na svých webových stránkách ([www.potifob.cz](http://www.potifob.cz), 31. 1. 2015):

*„PRINCE2 je systematickou "kuchařskou knihou" receptů, která Vám pomůže "dobře uvařit" Vaše projekty.“*

*„PMI je "vybavení kuchyně" - poskytuje široký soubor nástrojů a technik, které můžete využít pro úspěšné řízení Vašich projektů.“*

Tato část je věnována kvalitativnímu srovnání DePICT®, PRINCE2® a PMBoK® na základě jejich posledních verzí oficiálních manuálů, jmenovitě Project Management Guidebook Vol. 2: DePICT® Project Managent Practitioner's Guide, Eight Edition, 2012; A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide), Fifth Edition a Managing Sucessfull Projects with PRINCE2, 2009 edition a mapovací dokument od aliance GAPPS (Global Aliance for Project Performance Standards, tato organizace v rámci jedné ze svých mnoha aktivit srovnává dostupné metodiky a standardy) a dalších zdrojů, které jsou zmíněny v kapitole Použité zdroje.

Tabulka 1-základní srovnání metodik a standardu

	<b>DePICT®</b>	<b>PRINCE2®</b>	<b>PMBok®</b>
<b>Metodika / standard</b>	Metoda pro řízení projektů.	Metoda pro řízení projektů.	Standard. Rozsáhlý soubor tzv. “dobré praxe“ pro řízení projektů.
<b>Poslední vydání v roce</b>	Poslední aktualizace v r. 2012	Poslední aktualizace v r. 2009	Poslední aktualizace v r. 2013
<b>Počet aktualizací</b>	8 aktualizací	3 aktualizace	5 aktualizací
<b>Oblast zaměření</b>	Procesně zaměřen.	Procesně a produktově zaměřen.	Zaměření na znalostní oblasti a procesy.
<b>Role / zodpovědnosti / intrapersonální dovednosti</b>	Popisuje role a zodpovědnosti celého týmu a nezahrnuje interpersonální dovednosti.	Popis rolí a zodpovědností celého projektového týmu. Nezahrnuje interpersonální dovednosti.	Popis rolí a zodpovědností zaměřené na projektového manažera včetně interpersonálních dovedností.
<b>Nejdůležitější dokumenty</b>	Zaměření na zákazníka/IT – Project Charter / Project Definition Document.	Zaměření na Business Case.	Zaměření na zákazníka – Project Charter.
<b>Pojetí metodiky / standardu</b>	Všeobecnější popis.	Všeobecnější popis.	Vysoce popisný a doporučující dokument.
<b>Předpis</b>	Předepisuje, co se má použít.	Předepisuje, co se má použít.	Nepředepisuje, co použít.
<b>Soubor procesů / nezávislé použití</b>	Soubor procesů.	Ucelený soubor procesů, principů a témat.	Každou oblast lze použít nezávisle na ostatních.
<b>Perspektiva</b>	Přizpůsobení se velikosti projektu, nařizující.	Nařizující, ale přizpůsobuje se velikosti projektu.	Převážně popisný, zaměřený na best practise.
<b>Zdroj kontroly a vlastnictví</b>	Projektové vlastnictví a kontrola senior managementu nad projektovým manažerem.	Projektové vlastnictví a kontrola senior managementu nad projektovým manažerem.	Potřeba zvážení Sponzora a klíčových zájmových stran.
<b>Striktnost dodržování procesů</b>	Všechny procesy musí být dodrženy.	Všechny procesy musí být zváženy / promyšleny.	Projektový manažer rozhodne o tom, které procesy mohou být vynechány.
<b>Kontrola metodologie</b>	Projektový manažer rozhoduje o kontrole dle metodologie DePICT®	Kontrola/checkpoints ponechána na projektovém manažerovi.	Jasně stanovené víceúrovňové kontroly pro podávání zpráv a sledování na různých úrovních.
<b>Určující procesy a použití technik</b>	Pět na sebe navazujících procesů, které říkají, co má být kdy, jak a kým uděláno. K dispozici jsou též techniky.	Sled sedmi řídicích procesů určující, co má být uděláno, kým, kdy a jak během životního cyklu.	Popisuje základní postupy a širší škálu technik, které mohou být použity pro řízení projektů.

Zdroj: Vlastní zpracování



Tabulka 2-srovnání dle znalostních oblastí a témat dle PMBoK

<b>DePICT®</b>	<b>PRINCE2® (témata)</b>	<b>PMBoK® (znalostní oblasti)</b>
Implementation (Integration into the Project Plan) v rámci Control phase	Plány Změna Postup	Project Integration Management
Scope Management (Control phase) a Project Charter	Obchodní případ	Project Scope Management
Times management (Control phase) a Plány	Plány	Project Time Management
Estimating Project Costs & Budget Tracking (Control phase)	-	Project Cost Management
Quality Management (Control phase)	Kvalita	Project Quality Management
Project organization (Planning phase)	Organizace	Project Human Resource Management
Communications plan (Planning phase)	Organizace Postup	Project Communications Management
Risk Management (Planning phase)	Rizika	Project Risk Management
Procurement (Planning phase)	-	Project Procurement Management
Stakeholder Management (Define phase)	Organizace	Project Stakeholder Management

Zdroj: Vlastní zpracování

Z Tabulky 2 lze pozorovat, že jak PRINCE2®, tak i PMBoK® a DePICT® pokrývají téměř stejné oblasti projektového řízení.

PRINCE2® neřeší Cost management. Metodika je postavena s ohledem na co nejvyšší efektivnost a využití zdrojů, nicméně nenabízí žádné nástroje, ve kterých by jakkoliv zohledňovala pracnost jednotlivých úkonů, či evidenci odvedené práce.

PRINCE2® taktéž nepostihuje Procurement management. Metodika se nevěnuje nákupu lidských nebo jiných zdrojů. Detailně popisuje, jaké členy projektový tým má mít,

nicméně již neřeší způsob, jakým si tyto zdroje projektový manažer obstará, což naopak popisuje jak PMBoK®, tak i DePICT®.

DePICT® neřeší oblasti ani témata, tak jako to praktikuje PMBoK® a PRINCE2®, proto se autorka této diplomové práce rozhodla porovnat jednotlivé části kapitol projektové metodiky DePICT® s tématy a oblastmi PRINCE2® a PMBoK®.

Tabulka 3-srovnání dle procesů

DePICT®	PRINCE2®	PMBoK®
Define	Zahájení projektu Směrování projektu Nastavení projektu	Initiating
Plan	Zahájení projektu Nastavení projektu Řízení přechodu mezi etapami Směrování projektu	Planning
Implement	Řízení přechodu mezi etapami Směrování projektu	Executing
Control	Kontrola etapy Směrování projektu	Monitoring and Controlling
Transition	Ukončení projektu Směrování projektu	Closing

Zdroj: Vlastní zpracování

Z pohledu procesů (životního cyklu), jak je uvedeno v Tabulce 3, jsou metodiky shodné. Všechny tři používají podobnou strukturu i názvosloví v anglickém jazyce. Velké množství procesů, oblastí či dokumentů se dokonce překrývá.

V PMBOK® proces nazvaný Initiating svými dílčími procesy pokrývá celý projektový cyklus a vytváří tzv. hlavičku projektu. Další procesy pak slouží k rozpracování jednotlivých částí projektu naproti tomu PRINCE2® i DePICT® docela striktně oddělují aktivity, které se v jednotlivých procesech vykonávají. Jsou zde pouze dvě výjimky, jedna je v PRINCE2® v procesu nazvaném Směrování projektu, kde by nemělo docházet k překrývání jednotlivých aktivit mezi hlavními procesy. Druhá výjimka se týká DePICT®, kde proces Control probíhá kontinuálně během celého životního cyklu projektu a oproti PMBoK® v ní není zanesena část pojmenovaná explicitně monitoring. Monitoring nicméně probíhá v rámci životního cyklu v již zmíněné fázi Control, která se skládá z aktivit: Monitor > Evaluate > Act.

Tabulka 4-srovnání používaných technik a dokumentů

	<b>DePICT®</b>	<b>PRINCE2®</b>	<b>PMBok®</b>
<b>Počet nástrojů a technik</b>	5	3	148 nástrojů a technik
<b>Počet vyžadovaných a doporučených dokumentů.</b>	9 vyžadovaných dokumentů. 14 doporučených dokumentů.	12 hlavních dokumentů 14 vedlejších dokumentů.	Oficiálně nedefinovány vyžadované a doporučené. Celkově 42 dokumentů.

Zdroj: Vlastní zpracování

PMBok® nerozlišuje mezi technikami a nástroji, z tohoto důvodu nelze provést komparaci. PMBoK® nabízí velkou řadu detailních technik, vzorců pro výpočet ceny, pracnosti, délku trvání atp. Naproti tomu DePICT® popisuje jen pět technik (ne nástrojů), které jsou nazvány jako WBS, network diagram, FMEA<sup>7</sup>, PERT, earned value. PRINCE2® popisuje detailně jen tři techniky, které jsou product based planning, change control, quality reviews.

Ve směru popisu dokumentů PRINCE2® vyniká, více o dokumentech je popsáno v předešlé kapitole číslo 3.1.2. PMBoK® se zmiňuje o sadě dokumentů, nicméně její obsah a formu nechává povětšinou na projektovém manažerovi. Naproti tomu vyniká nejvíce DePICT®, který obsahuje Global Standard Toolkit, ve kterém nalezne celý projektový tým veškeré předpřipravené šablony a nástroje rovnou k použití.

<sup>7</sup> Failure Mode and Effect Analysis

## Shrnutí srovnání DePICT®, PRINCE2® a PMBoK®

Základní rozdíl vychází již z faktu, že DePICT® a PRINCE2® jsou metodologie a PMBoK® se řadí mezi standardy. Sám PMBoK®, 2013 na straně 2 říká: „... *tento standard je spíše průvodcem než konkrétní metodologií. Člověk může používat různé metodologie a nástroje (např. agilní, waterfall, PRINCE2) pro implementaci projektové struktury.*“ V praxi to tedy znamená, že PMBoK® nabízí v mnoha ohledech detailnější teoretickou základnu pro řízení projektů než DePICT® a PRINCE2®. Struktura a pojetí PMBoK® je nicméně směřováno především jako soubor nástrojů a doporučení, které si projektový manažer může, ale nemusí, aplikovat na svůj projekt. Naopak DePICT® a PRINCE2® poskytují všeobecnější pohled na oblasti projektového řízení, jasně definují prvky, které musí každý projekt bez výjimky splnit – jednotlivé procesy, využití základních řídicích dokumentů, mít jasně definovanou struktura projektového týmu, které si nicméně mohou obě metodologie upravit dle potřeby projektu.

DePICT® se opírá o definici rozsahu projektu, který se zaměřuje na dodržení kvalitativního, nákladového a časového hlediska. PRINCE2® se zaměřuje na to, aby projekt dodal slíbené produkty, které jsou definované v obchodním případě. PMBoK® se nezaobírá rozsahem projektu do větší hloubky, daleko více se zaměřuje na dodržení rozpočtu a času projektu.

DePICT® i PRINCE2® rovněž vynikají v detailní definici projektových rolí. Naproti tomu se PMBoK® omezuje pouze na roli projektového manažera, kde dopodrobna popisuje jeho intrapersonální dovednosti.

Z výše uvedeného srovnání vyplývá, že obě metodologie a standard pokrývají ve větší či menší míře podobný rozsah znalostí v řízení projektů. Aplikace DePICT® a PRINCE2® bez technik, které detailně popisuje PMBoK®, je de facto nemožné. Stejným způsobem, ale naopak, lze říci, že pokud se někdo pokusí o striktní zavedení PMBoK®, nemusí se tento pokus sejít s úspěchem neboť PMBoK® nedefinuje povinné a nepovinné části, což může dále způsobit komplikace během projektu. Jako ideální se tedy jeví kombinace buď PMBoK® s DePICT® a nebo PRINCE2® s PMBoK® s využitím povinných částí obou metodologií a nástrojů popsaných ve standardu.

### 4.3 Reálná praxe řízení projektů ve vybrané společnosti

V této kapitole je diplomová práce věnována zmapování aktuálního stavu projektového řízení na reálném případě konkrétního projektu. Následně budou identifikovány nedostatky a následně návrh na jejich odstranění.

Jméno společnosti a jejího zákazníka je v následujícím případě změněna za účelem zachování anonymity těchto subjektů na jejich žádost.

#### 4.3.1 Stručný popis projektu

**Název projektu je odvozen od jeho konečného žádoucího stavu – Kelvin management system, migrace a upgrade.**

Tento projekt má přiřazeného projektového manažera, v roli sponzora projektu je zákazník společnosti, pro kterého společnost dodává specifické služby a samotným zákazníkem je společnost, jež je popsána v kapitole 4.1.

##### *Pozadí projektu*

Prostředí Kelvin management system byl vybudován v roce 2006 a od té doby podporuje pobočku divize v nejmenovaném českém městě a v současné době je na konci svého životního cyklu. To znamená, že by se musel zakoupit buď systém nový, nebo ho upgradovat na vyšší level a následně provést migraci dat. Společnost se rozhodla pro druhou variantu.

Zastaralé a nepodporované systémy mohou vystavit provozní část této pobočky společnosti v případě poruchy k nežádoucímu výpadku systému s fatálním dopadem na podnikání. Aktuální prostředí systému je neschopné podpořit podnikání společnosti výhledově na další 4 roky.

### *Účel projektu*

Účelem je migrace Kelvin management system platformy ze zastaralé na novější verzi, která zmírňuje potenciální selhání systému, jež má vliv na provoz (operativu) a výrobní linky. Spolu s migrací na nové prostředí, upgrade na nejnovější podporovanou verzi může přinést potenciální provozní výhody a úspory.

### *Cíle projektu*

- Vytvoření nového prostředí, které prodlouží život Kelvin management system platformy.
- Migrace Kelvin management system platformy na novější verzi.
- Aktualizace stávajícího Kelvin management system na nejnovější podporovanou verzi.
- Analýza a konfigurace nové funkcionality Kelvin management system, které mohou přinést další provozní efektivitu.

### *Milníky projektu*

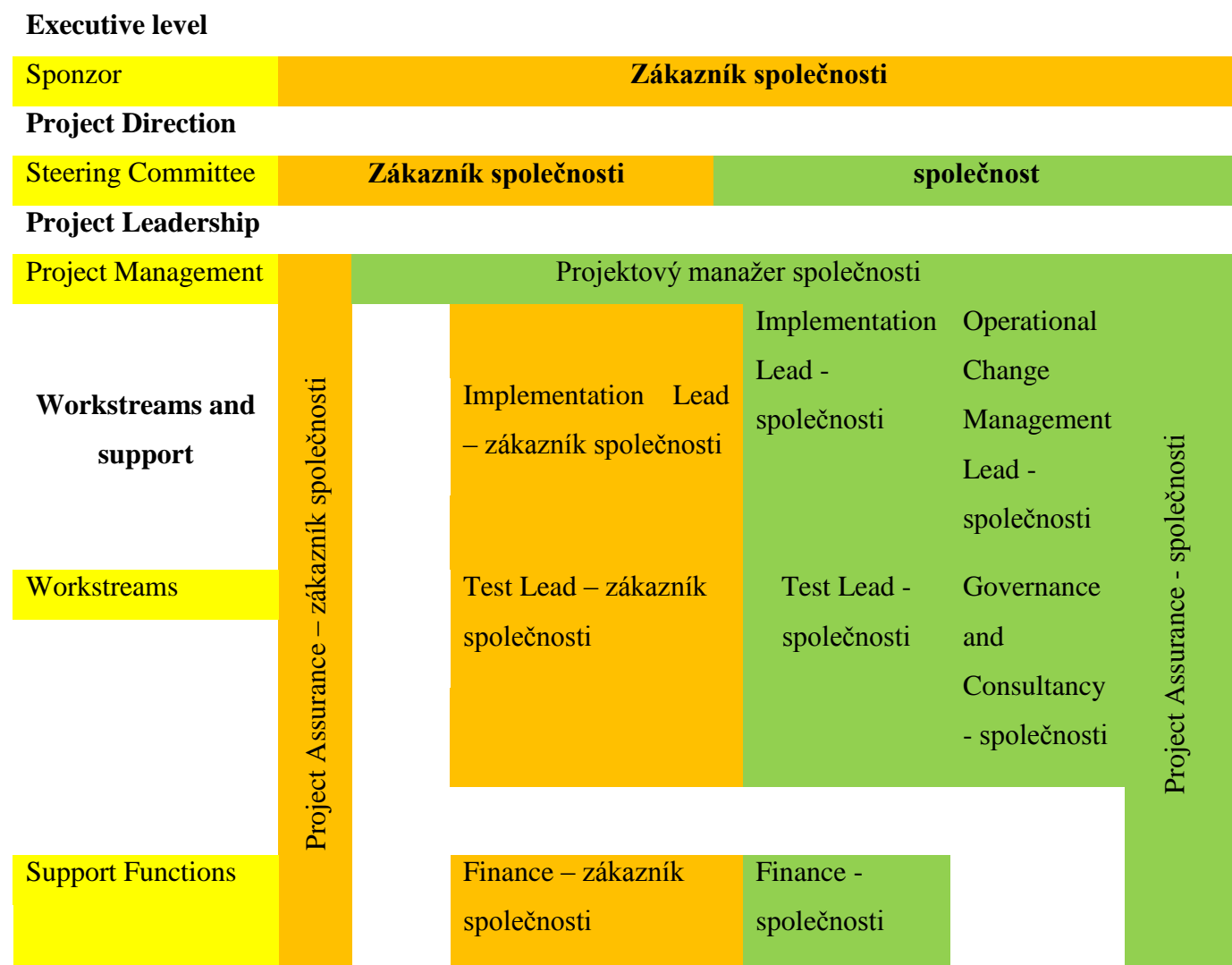
Tabulka 5-milníky projektu

<b>Project Initiation</b>		10.2.2014
<b>Kick off meeting</b>		25.2.2014
<b>Fáze 1</b>		
	Ukončení certifikace	
	User acceptance tests sign-off	26.2.2014
	GO-LIVE	14.7. / 25.8.2014
	Post GO-LIVE support	17.9.2014
<b>Fáze 2</b>		
	Dokončení vývoje a konfigurace	19.1.2015
	User acceptance tests sign-off	7.4.2015
	GO-LIVE	13.4.2015
	Post GO-LIVE support	25.5.2015
<b>Project Closed</b>		14.6.2015

Zdroj: Vlastní zpracování

## Projektová organizační struktura

Tabulka 6-projektová organizační struktura



Zdroj: Vlastní zpracování

Pro účely vedení tohoto konkrétního projektu dle projektové dokumentace je aktuálně nastavena projektová struktura zobrazená v tabulce č. 6. Na exekutivní úrovni je uveden sponzor projektu, který poskytuje celkovou podporu projektu. Pomáhá projektovému manažerovi překonávat organizační bariéry a je zodpovědný za celkový úspěch projektu.

Dále je zde Steering Committee jak za stranu zákazníka, tak i za stranu společnosti, která udává směr a podporu projektu.

V rámci leadershipu je k projektu přiřazen samozřejmě projektový manažer pouze za stranu společnosti.

Dále zde figurují workstreamy a suportní skupiny (jež jsou na stejné úrovni jako Project leadership, project direction a executive level), jako je implementation lead za obě strany,

kteří jsou zodpovědní za implementaci projektu. Dále je na stejné úrovni operational change management lead, který má na starosti proces řízení všech změn v projektu. Tato role není popsána ve stávající metodice, a proto autorka této diplomové práce navrhuje její doplnění do Project Management Guidebook. Vol. 2, do přílohy C nazvané Project Management Roles and Responsibilities, kde se nachází část nazvaná Workstream Lead Responsibilities od strany C11.

Ve workstreamech je dále zasazená role test lead za obě strany, která je zodpovědná za systémové testy, např. tvorba scénářů a jejich následné provedení. Stejně jako operational change management lead není ani tato role uvedena ve stávající metodice, proto autorka této práce doporučuje její doplnění do stejné sekce, tedy přílohy C nazvané Project Management Roles and Responsibilities.

Project Assurance je v projektové metodice úplně vypuštěna, nicméně na tomto konkrétním projektu je zavedená jak pro zákazníka, tak i pro společnost. Doporučuji zavedení této oblasti také do projektové metodiky Project Management Guidebook v jeho příštím vydání. Z důvodu možné obsáhlosti tohoto tématu a omezených stran diplomové práce se autorka nebude dále zaměřovat na tento problém.

Supportní tedy podpůrnou funkci tohoto projektu má na starosti finanční oddělení, také za obě strany.

#### 4.3.2 Popis procesů projektu Kelvin management system, migrace a upgrade

V následující kapitole jsou autorkou zachyceny procesy projektu Kelvin management system, migrace a upgrade a porovnány s procesními skupinami projektové metodologie DePICT®, které jsou popsány v kapitole 3.1.1 DePICT®.

**Proces Define** Process začíná tím, že nejprve proběhne workshop se zákazníkem a definují se reálná projektová rizika, poté projekt začíná. S tím paralelně probíhá tvorba dokumentů (Informace o schválení - approval information, Letter of Intent, design řešení, odpověď na žádost o návrh, Business Case Approval, statement of work, Concept of operations a model nákladů) jak lze vidět v Příloze č. 2, kde je celý proces rozkreslen. Až jsou tyto dokumenty vyhotoveny, poté se upravují a porovnávají s regionálními projektovými politikami tak, aby byly v jejich souladu. Následuje zjištění, jestli se jedná opravdu o projekt nebo ne. Pokud ne, tak se projektový manažer obrací na sponzora projektu, což není tento případ. V tomto konkrétním případě se jedná o projekt. Poté následuje handover meeting, kde



jsou předány detailní info o řešení projektu. Následuje aktivita schůze mezi zadavatelem projektu (project sponsor), vlastníkem projektu (project owner) a projektovým managerem, který se nazývá Kick-Off Meeting. Poté je zpracována Charta projektu, jejímž výstupem je povinný dokument Project Charter. Zde je rozpor mezi Projektovou metodologií DePICT® a reálnou praxí. V tomto typu projektu je vyžadovaným nástrojem Project Definition Document. Poté následuje aktivita identifikace zainteresovaných stran včetně členů týmu, které mohou ovlivnit projekt a jeho výsledek. Výsledkem této aktivity je doporučený dokument Project Resources, tedy Projektové zdroje. Poté následuje aktivita posouzení projektové dokumentace, která má za úkol ověřit, jestli jsou všechny dokumenty vypracovány, jestli splňují veškeré náležitosti atp. Po této aktivitě následuje další aktivita, které se nazývá předložení Project Charter ke schválení (zde měla být vypracován PDD). Vzhledem k tomu, že byl Project Charter na projektu Kelvin management system, migrace a upgrade schválen, byl tím i dosažen milník schválení Project Charter, kde byly následně uloženy všechny dokumenty do úložiště/skladiště dokumentů. Tím je tento proces, Define Process, ukončen.

Na základě srovnání prvního procesu nazvaného Define Process dle projektové metodiky DePICT® a procesu Define Process projektu Kelvin management system, migrace a upgrade (uvedené v Příloze č. 2), může autorka diplomové práce konstatovat, že společnost dodržuje nastavený proces projektové metodologie kdy tzv. „teorie“ odpovídá „reálné praxi“ s tím, že skutečný diagram procesů je mnohem rozsáhlejší a propracovanější, jak lze vidět z Přílohy č. 2. Jediná odchylka od „teorie“ je použití **Project Charter** namísto **Project Definition Document**, který je **výslovně vyžadován u IT projektů**.

Dále je na základě srovnání organizační struktury projektu Kelvin management system, migrace a upgrade a projektové metodologie DePICT® zjištěna absence role **operational change management lead** a role **test lead**. Obě tyto role vystupují v projektu Kelvin management system, migrace a upgrade, ale nejsou zaneseny do projektové metodologie DePICT®.

Jak lze pozorovat z následujících obrázků uvedených v Příloze pod čísly 3-5, kde jsou zakresleny diagramy procesů fází životního cyklu projektu Kelvin management system, migrace a upgrade, autorka této diplomové práce může konstatovat, že veškeré procesy jsou v souladu s tzv. „teorií“, respektive se celý projekt řídí dle projektové metodiky DePICT®,

kromě výše identifikovaných nedostatků, které budou dále rozebrány v následujících kapitolách.

Vzhledem k tomu, že ještě není celý projekt Kelvin management system, migrace a upgrade u konce, nemohla autorka překreslit poslední fázi životního cyklu nazvanou Transition and Close Project.

#### 4.3.3 Identifikované nedostatky a navržené změny

##### Absence role operational change management lead

Jak již bylo popsáno v kapitole 4.3.1 Stručný popis projektu, jako jeden z nedostatků byla identifikována absence role **operational change management lead**. Tuto roli autorka navrhuje doplnit do stávající firemní metodologie Project Management Guidebook (DePICT®) v jejím následujícím vydání. Autorka doporučuje umístit tuto roli do přílohy C, která se nazývá **Project Management Roles and Responsibilities** do podsekce, kde se nachází část nazvaná Workstream Lead Responsibilities od strany C11.

Uvedenou roli autorka doporučuje přiřadit k procesu Define process a jeho aktivitám:

- Podílení se na kick off meetingu.
- Identifikaci zainteresovaných stran a členů týmu.
- Přezkoumání projektové dokumentace.

Dále autorka doporučuje roli přiřadit k procesu Plan project a přiřadit ji k aktivitám:

- Účast na kick off meetingu.
- Podílet se na vytvoření WBS a network diagram.
- Vytvoření komunikačního plánu, plánu kvality a procurementu.
- Podílet se na potvrzení zdrojového přiřazení.
- Účastnit se meetingu v rámci počátečního posouzení rizik a naplánovat analýzu rizik
- Podílet se na dokončení dokumentace a základního projektového plánu v rámci fáze Plan project.

Dále nesmí role operational change management lead chybět v procesu Implement phase a jeho aktivitách, které jsou:

- Podílení se na implementaci.
- Provedení workshopu za účelem definování provozních procesů.

- Vytvoření standardních provozních instrukcí a definování scénářů pro testování.
- Spuštění FMEA na podrobení kritiky scénářů a vytvoření cut over plánu.
- Vytvoření nebo update business continuity plan a vytvoření Go Live podpůrného plánu.
- Naplánování detailního přijetí testování uživatele.
- Naplánovat detailní školení.
- Vykonat školení.
- Provést zkušební provoz, aby se otestoval provozní proces a IT řešení.
- Podílet se na přípravě a poté se účastnit Go Live Readiness Review meetingu.
- Podílet se na dosažení milníku povolení ke Go Live.

Role operational change management lead doporučuje autorka zařadit i do fáze procesu Control phase a jeho aktivit, které jsou:

- Zpracování externích zpráv a akceptace externích výstupů.
- Řízení zákaznickova vyúčtování.

Popis role **operational change management lead** byl konzultován s projektovým manažerem a zástupcem personálního oddělení a jeho návrh by mohl znít následovně:

- **Zodpovědnost** za provedení analýzy podnikových systémů za účelem zdokumentování stávajících pracovních postupů.
- Po analýze současného stavu bude **zodpovědný** za vypracování budoucího workflow plánu.
- Dále bude **zodpovědný** za technologické řešení budoucího stavu a zajištění implementačního plánu pro vybrané technologické řešení.
- Spolupráce na zavádění nových řešení s ostatními členy projektového týmu.
- **Pravomoc** delegovat úkoly na kolegy z týmu.

**Přínosem** zavedení této **role** do projektové metodiky je popis očekávání od této role a vyjasnění zodpovědností v rámci projektu. Tedy všichni členové projektového týmu mají k dispozici popis rolí a zodpovědností ostatních tak, aby věděli, co mohou od sebe navzájem očekávat, například co může projektový manažer očekávat od člena svého týmu nazvané operational change management lead a naopak. Tento člověk se tím připravuje na výkon své role. Zároveň z povahy projektu se zvolí lidi do týmu a z ní zároveň vystupují i požadavky na pozici.

Dalším významným přínosem definování této role tkví také v **legislativě**, tzn. v zákoníku práce, který jasně vymezuje povinnosti Zaměstnavatele zavedení do příslušné pracovní kategorie, viz Zákon č. 262/2006 Sb., § 103 zákoníku práce.

Mezi další přínos také patří to, že pokud bude projekt podroben auditu, bude veškerá projektová dokumentace v pořádku a tím se vyhne **projektový manažer** případnému postihu.

### Absence role test lead

Dalším z nedostatků autorka identifikovala absenci v projektové metodice role **test lead**. Vzhledem k tomu, že se tato role objevuje v projektu Kelvin management system, migrace a upgrade, je doporučeno doplnit tuto roli do projektové metodiky, konkrétně do přílohy C nazvané Project Management Roles and Responsibilities, do sekce Workstream Lead Responsibilities od strany C11.

Uvedenou roli doporučuje autorka přiřadit k procesu implement phase a **spolupodílet** se na následujících aktivitách:

- Provedení workshopu za účelem formulace provozních procesů.
- Spuštění FMEA na podrobení kritiky scénářů a vytvoření cut over plánu,
- Vytvoření / update BCP (business continuity plánu). Vytvoření Go Live podpůrný plán.
- Naplánování detailního přijetí testování uživatele.
- Naplánování podrobného školení.
- Vykonání školení.
- Provedení zkušebního provozu za účelem vyzkoušení provozních procesů a IT řešení.
- Příprava a provedení Go Live přípravy. Přezkoumání meetingu.

Roli Test lead autorka doporučuje zařadit v rámci planning phase k následujícím aktivitám:

- Podílení se na WBS a network diagramu.
- Podílet se na vytvoření komunikačního plánu, plánu kvality a procurementu.
- Podílet se na počátečním zhodnocení rizik.
- Podílet se na dokončení dokumentace a základní verze projektového plánu.

Stejně jako role operational and change management lead byla i tato role konzultována jak s projektovým manažerem, tak i se zástupcem personálního oddělení a popis role by mohl být následující:

- Test lead je ve zkrácené verzi zodpovědný za systémové testy, tvorba scénářů a jejich exekuce.
- V širším slova smyslu je zapojený do plánování, monitorování a kontrolování samotného testování.
- Dále na počátku projektu s dalšími zainteresovanými stranami navrhuje zkušební cíle, testové organizační politiky, strategie testování a zkušební plány. Odhaduje, jaké testování je třeba provést.
- Má rozpoznat, kdy je automatizace vhodná a pokud je, tak naplňuje vynaložené úsilí, vybírá nástroje a zajišťuje školení týmu. Může konzultovat s ostatními skupinami, např. programátory, pomoc s testováním.
- Řídí, vede a monitoruje analýzy, design, implementaci a realizaci testovacích případů a zkušebních postupů.
- Zajišťuje správnou konfiguraci testovaného výrobku a sledovatelnost testů pro ověření úplnosti.
- Když se blíží samotné testování, zajišťuje, že testové prostředí je připraveno před samotným provedením testu a řídí ho během testování.
- Naplňuje testy pro jejich realizaci a pak je sleduje, měří, řídí a podává zprávy o průběhu testu, zodpovídá za koordinaci oprav chyb, které při testování nastanou, podává zprávy o stavu kvality výrobku a výsledku zkoušek. Přizpůsobuje plán zkoušek podle potřeby měnících se podmínek.

**Přínosem** zavedení **role test lead** do projektové metodiky je stejný, jako u předešlé role, tedy popis očekávání od této role a vyjasnění zodpovědností v rámci projektu.

Člověk v roli test lead se zároveň připravuje na výkon své role. Projektový manažer ví, co může od něj očekávat a naopak.

Dle **povahy projektu** se zvolí lidé do týmu projektu, z povahy projektu také vyvstává požadavek na pozici.

Dalším významným přínosem definování této role tkví také v **legislativě**, tzn. v zákoníku práce, který jasně vymazuje povinnosti Zaměstnavatele zavedení do příslušné pracovní kategorie, viz Zákon č. 262/2006 Sb., § 103 zákoníku práce.

Mezi další přínos také patří to, že pokud bude projekt podroben auditu, bude veškerá projektová dokumentace v pořádku a tím se vyhne **projektový manažer** případnému postihu.

### Nepoužití vyžadovaného dokumentu

Dalším a zároveň posledním identifikovaným nedostatkem, je opomenutí použití Project Definition Document v Define Process, kdy byl místo PDD použit více univerzální Project Charter. Na dotaz autorky této práce, proč nebyl použit PDD, když je to povinný dokument v rámci IT projektů, se dostalo odpovědi od projektového manažera, že je časově náročný, nicméně že bude vypracován před koncem projektu kvůli zachování kvality projektů. Jako další důvody, proč nebyl vypracován PDD projektový manažer uvedl, že musí být první schválený plán projektu, jehož velká část vstupuje do PDD. Nicméně plán je schválen až na konci druhé fáze, to jest dosažením druhého milníku – project plan approved by steering committee.

Tabulka 7-základní rozdíly mezi Project Charter, PDD a Vlastní návrh zjednodušeného iniciačního dokumentu

<b>Project Charter</b> pro projekty z businessu	<b>Project Definition Document</b> pro IT projekty	<b>Vlastní návrh: zjednodušený</b> <b>iniciační dokument</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>Definuje scope projektu</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Definuje detailně scope</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Definuje scope projektu</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>Definuje cíle projektu</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Definuje očekávané cíle projektu</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Definuje cíle projektu</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>Definuje celkový přístup k projektu</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Definuje detailní přístup k projektu</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Definuje celkový přístup k projektu</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>Definuje benefity projektu</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Definuje detailně benefity projektu</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Definuje benefity projektu</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>Definuje klíčové milníky</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Definuje detailně náklady</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Definuje klíčové milníky</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>Definuje předpoklady</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Obsahuje Service Level Agreement</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Definuje předpoklady</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>Identifikuje potenciální rizika</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>Identifikuje potenciální rizika</li></ul>
		<ul style="list-style-type: none"><li>Přílohy</li></ul>

Zdroj: Vlastní zpracování

Project Charter je zjednodušeně řečeno jedno až dvoustránkový dokument, který přiděluje pravomoc určitému projektovému manažerovi.

Naproti tomu PDD dokument je základ, na kterém je závislé plánování a tím i realizace projektu. Slouží zároveň jako dohoda mezi zúčastněnými stranami. Tento dokument je rozvíjen zároveň s definicí projektu a získáváním souhlasu všech zúčastněných stran. Jakmile je schválený, stává se z něj prohlášení na spuštění projektu.

Z výše uvedené tabulky je jasné, že PDD je vypracován do většího detailu a z tohoto důvodu není možné jej vypracovat dříve, než na konci druhé fáze, až když jsou objasněné větší detaily projektu a je schválen projektový plán, který se z velké části překrývá s PDD. Autorka proto navrhuje zavedení zjednodušeného iniciačního dokumentu a PDD do detailu vypracovat až když jsou k dispozici veškeré informace.

Přínosem návrhu zjednodušeného iniciačního dokumentu bude snížení administrativní zátěže projektovému manažerovi, který se může věnovat jiným aktivitám a zároveň splnění všech vyžadovaných formalit, které si projekt takového rozsahu žádá. Zároveň lze vypracovat dokument PDD v celé své rozsáhlosti až na konci druhé fáze životního cyklu projektu, kdy jsou známy veškeré detaily, které do něj vstupují, tzn. detailní zpracování scope projektu, podrobný přístup k projektu, rozpracovaný rozpočet, náklady, přínosy a Service Level Agreement.

Návrh zjednodušeného iniciačního dokumentu je uveden v příloze této diplomové práce jako Příloha č. 6. Zjednodušený iniciační dokument vychází z potřeb projektového manažera a steering committee, jehož obsah dále bude sloužit jako vstupní podklady k vytvoření PDD.

Zjednodušený iniciační dokument by se použil v procesu Define process a jeho aktivita by byla nazvaná přímo „*VYTVOŘENÍ ZJEDNODUŠENÉHO INICIAČNÍHO DOKUMENTU*“. Tento dokument bude při projektech zpracován projektovým manažerem ve spolupráci se sponzorem projektu, který jej odsouhlasí. Doplňující informace vstupující do tohoto dokumentu budou podávat zainteresované strany.



#### 4.3.4 Diskuse a přínosy navržených změn

Na základě vypracování předcházející kapitoly 4.3.3 byly identifikované následující nedostatky:

- **Absence role operational change management lead.**
- **Absence role test lead.**
- **Nepoužití vyžadovaného dokumentu.**

Každému z těchto nedostatků bylo navrženo řešení pro jeho odstranění a budou zde shrnuty přínosy navržených změn.

Role operational change management lead navrhuje autorka doplnit do stávající firemní metodologie Project Management Guidebook (DePICT®). Tato role by měla být umístěna do přílohy C, nazvané **Project Management Roles and Responsibilities** do podsekce nazvané Workstream Lead Responsibilities začínající od strany C11.

K jakým procesům a aktivitám doporučuje autorka roli operational change management lead přiřadit, je demonstrováno v Tabulce 8, uvedené níže:

Tabulka 8-přřazení role operational change management lead k procesům a aktivitám

<b>Proces:</b>	<b>define</b>	<b>plan</b>	<b>implement</b>	<b>control</b>
<b>Aktivita:</b>	Podílení se na kick off meetingu.	Účast na kick off meetingu.	Podílení se na implementaci.	Zpracování externích zpráv a akceptace externích výstupů.
	Identifikace zainteresovaných stran a členů týmu.	Podílet se na vytvoření WBS a network diagram.	Provedení workshopu za účelem definování provozních procesů.	Řízení zákazníkova vyúčtování.
	Přezkoumání projektové dokumentace.	Vytvoření komunikačního plánu, plánu kvality a procurementu.	Vytvoření standardních provozních instrukcí a definování scénářů pro testování.	
		Podílet se na potvrzení zdrojového přiřazení.	Spuštění FMEA na podrobení kritiky scénářů a vytvoření cut over plánu.	
		Účast na meetingu počátečního posouzení rizik a naplánovat analýzu rizik.	Vytvoření nebo update business continuity plan a vytvoření Go Live podpůrného plánu.	
		Podílení se na dokončení dokumentace a základního projektového plánu v rámci fáze Plan project	Naplánování detailního přijetí testování uživatele.	
			Naplánovat detailní školení.	
			Vykonat školení.	
			Provést zkušební provoz, aby se otestoval provozní proces a IT řešení.	
			Podílet se na přípravě a poté se účastnit Go Live Readiness Review meetingu.	
		Podílet se na dosažení milníku povolení ke Go Live.		

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě konzultace s projektovým manažerem a zástupcem personálního oddělení bude výsledný popis role rozdělen na zodpovědnosti a pravomoci, které jsou uvedeny v Tabulce 9, uvedené níže:

Tabulka 9-zodpovědnosti a pravomoci operational change management lead

Zodpovědnost za:	Pravomoc:
Analýza podnikových systémů.	Delegovat úkoly.
Vypracování workflow plánu.	
Technologické řešení budoucího stavu a zajištění implementačního plánu pro vybrané technologické řešení.	
Spolupráce na zavádění nových řešení.	

Zdroj: Vlastní zpracování

**Přínosem** zavedení této **role** bude vyjasnění zodpovědností v rámci projektu. Zároveň všichni členové nového projektového týmu mají k dispozici popis rolí a zodpovědností ostatních tak, aby věděli, co mohou od sebe očekávat. Zároveň pokud bude projekt podroben auditu, veškerá jeho projektová dokumentace bude v pořádku, a tím se vyhne projektový manažer případnému postihu.

Dalším z nedostatků, a to opomenutí role **test lead**, navrhuje autorka doplnit do projektové metodiky DePICT®, do přílohy C: Project Management Roles and Responsibilities, do sekce Workstream Lead Responsibilities od strany C11.

Přiřazení k procesům a aktivitám je vyobrazeno v Tabulce 10.

Tabulka 10-přiřazení role test lead k procesům a aktivitám

<b>Procesy:</b>	planning	implement
<b>Aktivity:</b>	Podílení se na WBS a network diagramu.	Spolupodílet se na provedení workshopu za účelem formulace provozních procesů.
	Podílet se na vytvoření komunikačního plánu, plánu kvality a procurementu.	Spuštění FMEA na podrobení kritiky scénářů a vytvoření cut over plánu.
	Podílet se na počátečním zhodnocení rizik.	Vytvoření / update BCP (business continuity plánu). Vytvoření Go Live podpůrný plán.
	Podílet se na dokončení dokumentace a základní verze projektového plánu.	Naplánování detailního přijetí testování uživatele.
		Naplánování podrobného školení.
		Vykonání školení.
		Provedení zkušebního provozu za účelem vyzkoušení provozních procesů a IT řešení.
		Příprava a provedení Go Live přípravy. Přezkoumání meetingu.

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě konzultace s projektovým manažerem a zástupcem personálního oddělení bude výsledný popis role rozdělen na zodpovědnosti a pravomoci, které jsou uvedeny v Tabulce 11.

Tabulka 11-zodpovědnosti a pravomoci test lead

Zodpovědnost za:	Pravomoc:
Systémové testy, tvorbu scénářů a jejich exekuce.	Delegování úkolů na tým.
Řídí, vede a monitoruje analýzy, design, implementaci a realizaci testovacích případů a zkušební postupy.	
Koordinaci oprav chyb, které při testování nastanou.	

Zdroj: Vlastní zpracování

Přínos zavedení role test lead do projektové metodiky je stejný jako u předešlé role, tedy popis očekávání od této role a vyjasnění zodpovědností v rámci projektu. Zároveň pro nového člena projektového týmu je důležité vědět, co může očekávat od ostatních členů týmu. V případě auditu bude veškerá projektová dokumentace v pořádku, a tím se vyhne projektový manažer postihu.

K odstranění nedostatku opomenutí použití vyžadovaného dokumentu PDD byl vytvořen autorkou dokumentu nový, nazvaný **zjednodušený iniciační dokument**, který je definován v předešlé kapitole a návrh jeho šablony je uveden v Příloze č. 6. Jeho přínosem bude snížení administrativní zátěže projektovému manažerovi, který bude mít „volné ruce“ na jiné aktivity a zároveň splní všechny vyžadované formality, které si projekt velkého rozsahu žádá. Tento dokument bude vytvořen ve fázi Define process a bude k němu přiřazena aktivita nazvaná „vytvoření zjednodušeného iniciačního dokumentu“.

## 5. Závěr

Diplomová práce je zaměřena na rozbor firemní metodiky pro řízení projektů ve vybrané společnosti, kde bylo autorce umožněno toto téma zpracovávat. Současně je firemní metodika zasazena do kontextu s mezinárodními standardy projektového řízení, jež mají na utváření firemní metodiky nemalý vliv.

Diplomová práce je rozdělena do dvou stěžejních oblastí. Tvoří je Literární rešerše a Vlastní práce.

Literární rešerše diplomové práce pojednává o historickém vývoji a základních principech nejrozšířenější světové metodiky a standardu pro řízení projektů, které jsou inspirací pro velké množství současných vnitropodnikových metodik. V této části je též představena firemní metodologie společnosti, u které autorka práce zpracovávala tuto diplomovou práci.

V úvodu Vlastní práce je prezentována společnost, u které autorka píše diplomovou práci. Velká část Vlastní práce se zabývá analýzou procesů v té době probíhajícího projektu nazvaného Kelvin management system, migrace a upgrade (ty jsou zakresleny jako diagramy procesů), jeho organizační strukturou a jeho dokumentací. Dále je v této části práce provedena komparace světových metodik a standardů projektového řízení.

Vlastní přínos práce spočívá v identifikaci nedostatků, které vyplynuly z nákresu a popisu diagramu procesů probíhajícího projektu Kelvin management system, migrace a upgrade a rozhovoru s projektovým manažerem, na jejichž základě je navrženo řešení na doplnění stávající metodiky. Součástí návrhů jsou konkrétní doporučení.

Konkrétněji se jedná o doplnění chybějících rolí do stávající metodiky. Jmenovitě se jedná o role operational change management lead a test lead. Přínosy definice rolí jsou přiřazení těchto rolí k jednotlivým procesům a aktivitám, definování zodpovědností a pravomocí a doplnění do stávající metodiky DePICT®. Zároveň popisem těchto rolí bude vše v souladu se zákoníkem práce, který jasně definuje zanesení pracovní role do příslušných kategorií. Aby tato podmínka byla splněna, musí být první role v rámci organizace popsána, poté zanesena do příslušné kategorie práce. Posledním přínosem je, že v případě auditu projektu bude vše v pořádku a projektový manažer se tím vyhne případnému postihu.

Dalším identifikovaným nedostatkem je chybějící dokument, který byl v probíhajícím projektu zaměněn s jiným. Autorka proto navrhla zjednodušený iniciační dokument, který není tak složitý jako dokument, který byl záměrně vynechán projektovým manažerem s tím, že je kvůli svému rozsahu náročný. Dále autorka doporučuje použití tohoto dokumentu ve

fázi Define process a bude k němu přiřazena aktivita nazvaná „vytvoření zjednodušeného iniciačního dokumentu“.

Přínos navržených řešení vidí autorka jako jeden z konkurenčních nástrojů pro efektivní a účinné poskytování obchodních řešení Společnosti, které následně může přinést kvalitu a přidanou hodnotu zákazníkům této Společnosti.

## 6. Seznam použitých zdrojů

### 6.1 Literatura

GRAHAM, Nick. *PRINCE2 for dummies*. 2nd ed. Chichester, West Sussex, England: Wiley, 2010. ISBN 978-047-0710-258.

Interní nepublikovaný text (informační list). *Strategie, vize, poslání*. DPDHL, 2013.

KERZNER, Harold, International Institute for Learning. *Project Management – Best Practices: Achieving Global Excellence*. 2nd ed. Wiley and Sons, Inc. 2010, 684 s.; ISBN-13: 978-0470528297.

OFFICE OF GOVERNMENT COMMERCE. *Managing Successful Projects with PRINCE2*. Fifth edition. Norwich: TSO (The Stationery Office), 2009. 457 s. ISBN 978-011-3312-023.

Project Management Guidebook. *Vol. 1: DePICT® Project Management*. An Executive Summary, Deutsche Post DHL 2012, 22 s.

Project Management Guidebook. *Vol. 2: DePICT® Project Management Practitioner's Guide*, Deutsche Post DHL 2012, 214 s.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*. Fifth edition. Pennsylvania: Project Management Institute, 2013, 589 s. ISBN 978-1-935589-67-9.

*Strategie, vize, poslání*. DPDHL, 2013



## 6.2 Webové odkazy

Comparison of standards for project and program management. GAPPS. Global Alliance for Project Performance Standards. *Mappings of Global Standards*. [Online] 2015. [cit. 2015-11-06]. Dostupný z WWW: <<http://globalpmstandards.org/tools/mappings-of-global-standards/comparison-standards-project-program-management/>>

Eliyahu M. Goldratt. In *Wikipedie : the free encyclopedia*. [Online]. Strana naposledy edit. 2014-11-15. [cit. 2015-03-16]. Dostupný z WWW: [http://en.wikipedia.org/wiki/Eliyahu\\_M.\\_Goldratt](http://en.wikipedia.org/wiki/Eliyahu_M._Goldratt).

FORMAN, Jiří. *Implementace projektové metodiky s využitím PRINCE2 v prostředí IT organizace*. Brno, 2014, Diplomová práce (Ing.) Vysoké učení technické v Brně, 22. 1. 2014 [cit. 2014-1-22] (PDF) dostupné z WWW: <[http://is.muni.cz/th/324873/fi\\_m/](http://is.muni.cz/th/324873/fi_m/)>

Operations research. In *Wikipedie : the free encyclopedia*. [Online]. Strana naposledy edit. 2015-03-20. [cit. 2015-03-24]. Dostupný z WWW: [http://en.wikipedia.org/wiki/Operations\\_research](http://en.wikipedia.org/wiki/Operations_research).

PMBOK Guide. In *Wikipedie : the free encyclopedia*. [Online]. Strana naposledy edit. 2015-01-27. [cit. 2015-01-21]. Dostupný z WWW: [http://cs.wikipedia.org/wiki/PMBOK\\_Guide](http://cs.wikipedia.org/wiki/PMBOK_Guide).

PMI. What is PMI? *What is PMI?* [Online] 2014. [cit. 2014-08-08]. Dostupný z WWW: <<http://www.pmi.org/en/About-Us/About-Us-What-is-PMI.aspx>>

POTIFOB. *POTIFOB*. [Online] 2014 [cit. 2014-10-06]. Dostupný z WWW: <[www.potifob.cz](http://www.potifob.cz)>

PRINCE2. AXELOS. MSP®. *PRINCE2*. [Online] 2014 [cit. 2014-08-09]. Dostupný z WWW: <<https://www.axelos.com/prince2>>

PRINCE2® Definition of a Project. Cupe Limited. *Definition of a Project*. [Online] 2014 [cit. 2014-08-09]. Dostupný z WWW: <<http://www.cupe.co.uk/prince2-definition-of-a-project.html>>

Project Management. In *Wikipedie : the free encyclopedia*. [Online]. Strana naposledy edit. 2015-03-20. [cit. 2015-03-24]. Dostupný z WWW: [http://en.wikipedia.org/wiki/Project\\_management](http://en.wikipedia.org/wiki/Project_management).

Projektové řízení. *Co je projektové řízení?* [Online] 2015 [cit. 2015-03-16] Dostupný z WWW: <<http://pef.czu.cz/~BROZOVA/CASESTUDY/PR1.html>>

Sytem Online. PRINCE2: *Principy, témata, procesy*. [Online] 2015 [cit. 2014-09-02] Dostupný z WWW: <<http://www.systemonline.cz/clanky/prince2-principy-temata-procesy-2.-dil-1.htm>>

What is PRINCE2? *Prince2 theme: organization* [Online] 2012 [cit. 2014-10-06]. Dostupný z WWW: <[www.whatisprince2.net/prince2-theme-organisation.php](http://www.whatisprince2.net/prince2-theme-organisation.php)>

Zákon o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci (Zákon č. 262/2006 Sb.). Dostupný online na [http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z262\\_2006\\_5](http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z262_2006_5) [cit 2015-03-02].

## Seznam obrázků

Obrázek 1-Historie projektového řízení ve společnosti.....	14
Obrázek 4-procesní diagram defíne project .....	19
Obrázek 5-procesní diagram Planning project.....	22
Obrázek 6-procesní diagram Impement plan .....	26
Obrázek 7-procesní diagram Control project.....	28
Obrázek 8-procesní diagram Transiton and Close project.....	33
Obrázek 9-struktura Prince2 .....	39
Obrázek 10-rámcový procesní model Prince2 .....	42
Obrázek 11-procesní model PMBoK.....	47
Obrázek 12-projektový cyklus .....	48
Obrázek 13-strategie společnosti .....	50
Obrázek 14-Zásady společnosti .....	51
Obrázek 15-Strategické kroky společnosti .....	52

## Seznam tabulek

Tabulka 1-základní srovnání metodik a standardu .....	56
Tabulka 2-srovnání dle znalostních oblastí a témat dle PMBoK.....	57
Tabulka 3-srovnání dle procesů .....	58
Tabulka 4-srovnání používaných technik a dokumentů.....	59
Tabulka 5-milníky projektu .....	62
Tabulka 6-projektová organizační struktura .....	63
Tabulka 7-základní rozdíly mezi Project Charter, PDD a vlastní návrh zjednodušeného iniciačního dokumentu.....	71
Tabulka 8-přiřazení role operational change management lead k procesům a aktivitám.....	74
Tabulka 9-zodpovědnosti a pravomoce operational change management lead.....	75
Tabulka 10-přiřazení role test lead k procesům a aktivitám .....	76
Tabulka 11-zodpovědnosti a pravomoce test lead .....	77

## Seznam použitých zkratek

<b>Zkratka</b>	<b>Význam</b>
<i>DePICT</i>	De-define, P-plan, I-implement, C-control, T-transition
<i>FMEA</i>	Failure Mode and Effect Analysis
<i>IT</i>	Information Technology
<i>ITIL</i>	IT Service Management
<i>M_o_R</i>	Management of Risks
<i>MoP</i>	Management of Portfolios
<i>MoV</i>	Management of Value
<i>MS Visio</i>	Microsoft Visio
<i>MSP</i>	Managing successful programmes
<i>OCG</i>	Office of Government Commerce
<i>P3M3</i>	Portfolio, programme and project management maturity model
<i>P3O</i>	Portfolio, programme and project offices
<i>PDD</i>	Project definition document
<i>PCh</i>	Project charter
<i>PID</i>	Project Initiation Document
<i>PMBok</i>	A guide to the Project Management Body of Knowledge
<i>PMI</i>	Project Management Institute
<i>PRINCE2</i>	Projects in Controlled Environments, version 2

# Přílohy

## Příloha č. 01\*: Project Management Methodology Framework Global Standard Toolkit

Define	Plan	Implement	Transition
<p><u>Required Tools</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Project Charter – DE10</li> </ul> <p><u>Recommended Tools</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Project Definition Document – DE01</li> <li>• Project Resources – DE02</li> </ul>	<p><u>Required Tools</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Project Plan/Schedule – PL10</li> <li>• Risk Assessment &amp; Log – CN11</li> </ul> <p><u>Recommended Tools</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Communications Plan – PL50</li> <li>• Meeting Planner &amp; Minutes – PL60</li> <li>• Kick-off Meeting Presentation – PL70</li> </ul>	<p><u>Required Tools</u></p> <p><u>Recommended Tools</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Go-Live Readiness Checklist – IM61</li> <li>• Failure Mode &amp; Effect Analysis – IM70</li> </ul>	<p><u>Required Tools</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lessons Learned Report – TR10</li> <li>• Project Closure and Acceptance Form – TR11</li> </ul> <p><u>Recommended Tools</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Project Final Report – TR50</li> <li>• Snagging/Punch List – TR51</li> <li>• Project Manager (TR60), Team (TR61), Sponsor (TR62) Evaluations</li> <li>• Customer Project Review – TR63</li> </ul>
<b>Control</b>			
<p><b>Required:</b> Issues Log – CN05, Scope Change Request Form &amp; Log – CN06, Status Report – CN10, Budget Tracker – CN50</p> <p><b>Recommended:</b> <a href="#">Project Healthcheck</a> – CN60, Project Tracking Form – CN62, Steering Committee Guidelines – CN70</p>			

Zdroj: Project Management Guidebook, 2012, s. 17

Corporate Intranet exel 

---

## Project Management



[Add to Favorites](#)

**Welcome to the official DePICT® Project Management Portal!**

Project Management is a key strategic enabler for the Logistics group that supports the effective delivery of customer solutions. The

# Define Plan

---

### Google Search in Project Management

Search










Show  All  Articles  Assets  PowerPoint  Word  Excel  PDF

---

<h4>DePICT PjM Portal</h4> <ul style="list-style-type: none"><li><a href="#">Overview</a></li><li><a href="#">DePICT® Methodology</a></li><li><a href="#">PM Organizations &amp; Governance</a></li><li><a href="#">PM Career Development</a></li><li><a href="#">Information Resources</a></li></ul>	<h4>Useful Links &amp; Downloads</h4> <ul style="list-style-type: none"><li><a href="#">What's New</a></li><li><a href="#">DePICT version 2008 Change Document</a></li><li><a href="#">Value Message Toolkit</a></li></ul> <hr/> <h4>Regional PjM Links</h4>
---	--

Zdroj: Kerzner, 2010, s. 222

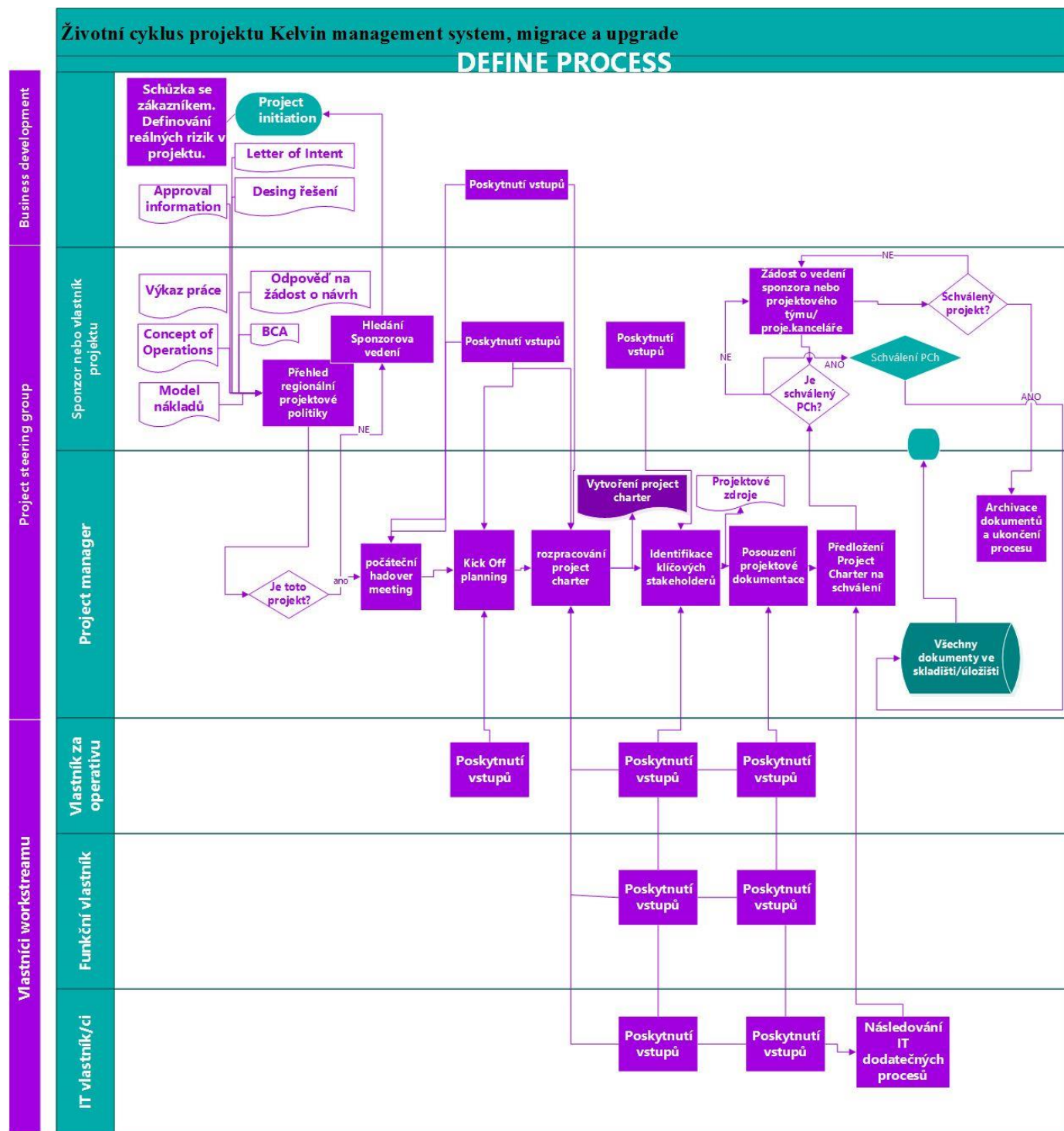
Příloha č. 1: Legenda k diagramům - Použité symboly

LEGENDA	
	aktivita
	Vyžadovaný vstup/výstup (dokument)
	Doporučené vstupy/výstupy (dokumenty)
	milník
	rozhodnutí
	Sekvenční tok
	Tok zprávy
	Databáze
	Začátek / konec procesu

Zdroj: Vlastní zpracování

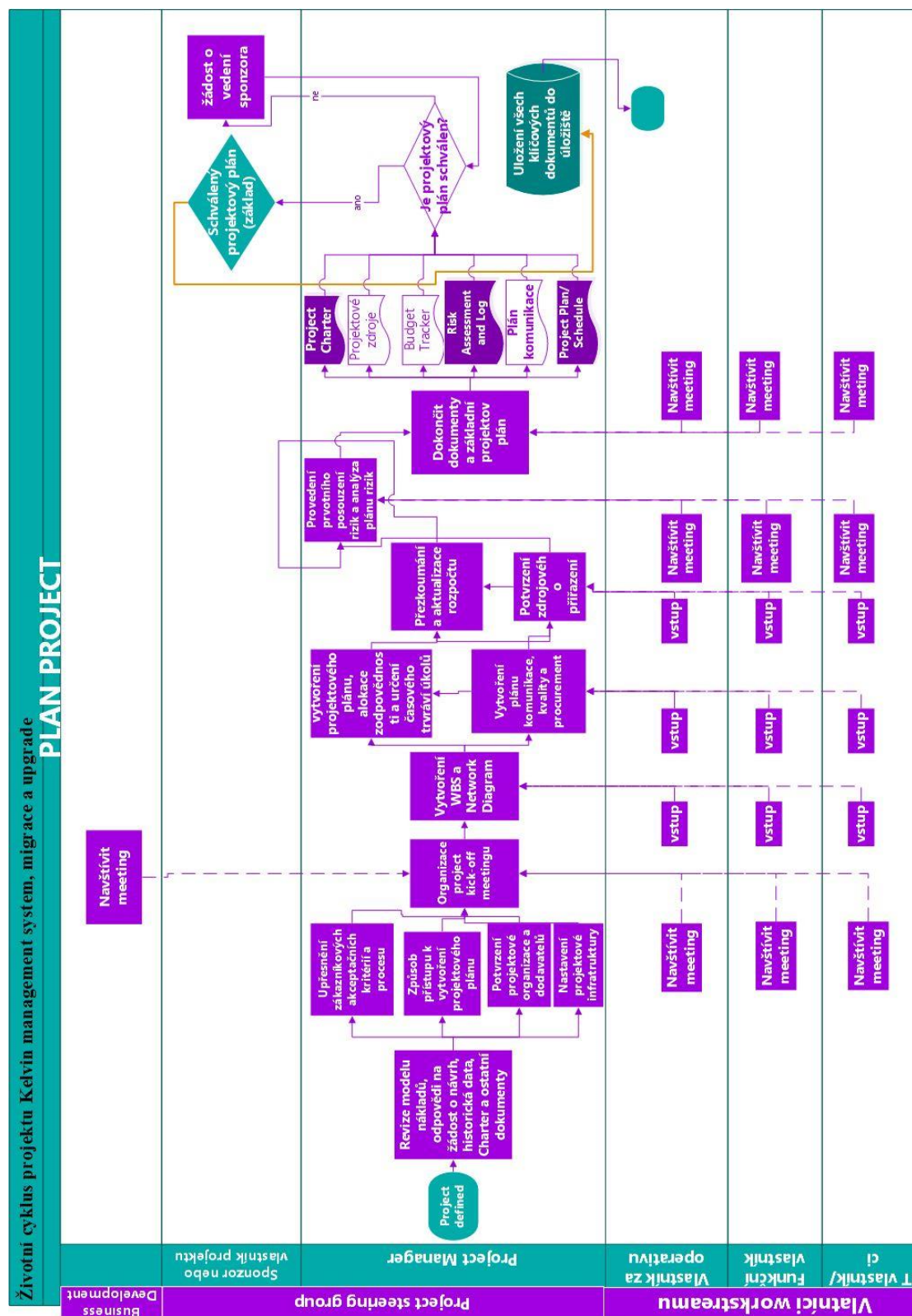


Příloha č. 2: diagram znázorňující proces Define Process



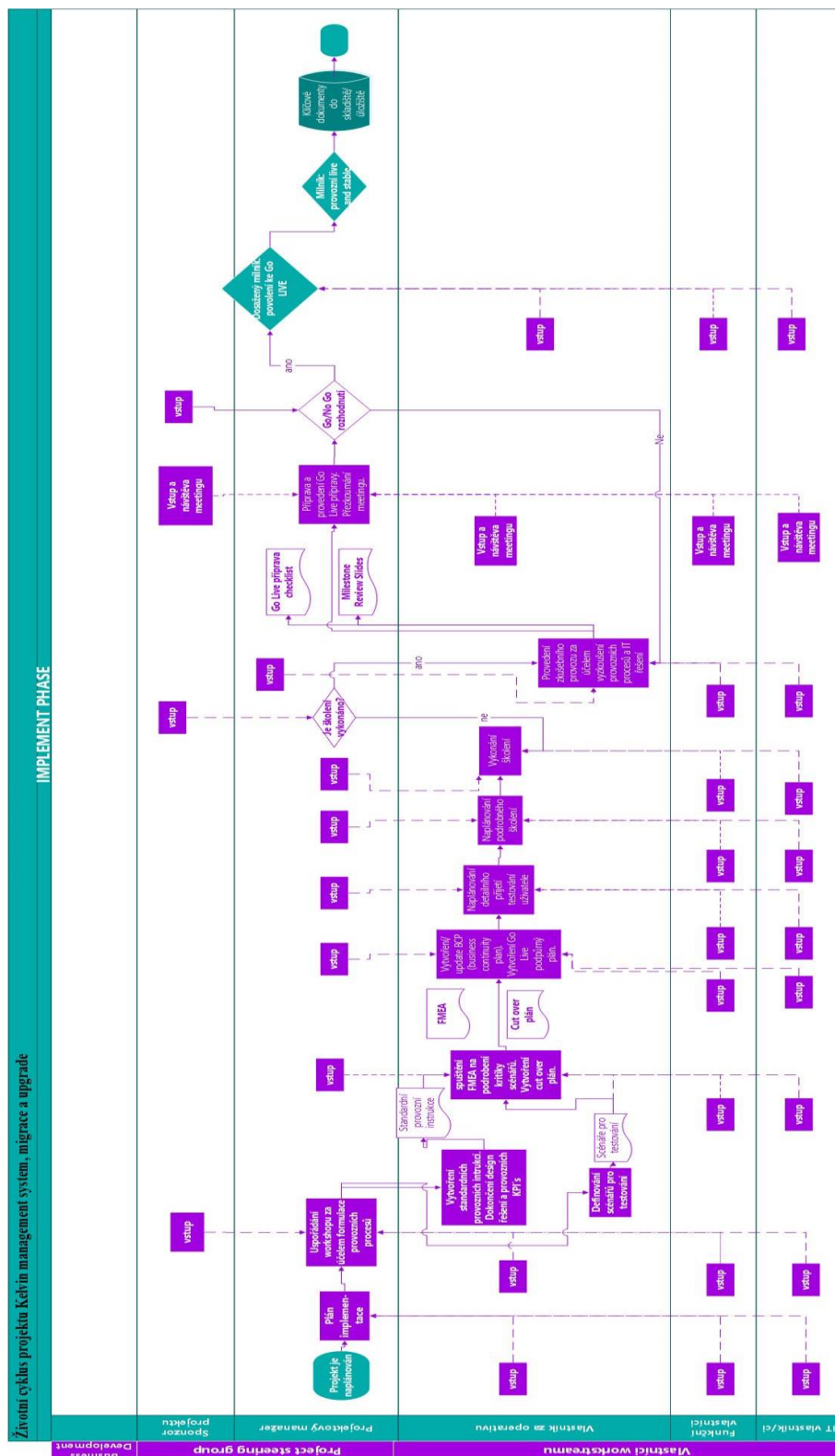
Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha č. 3: diagram znázorňující proces Plan project



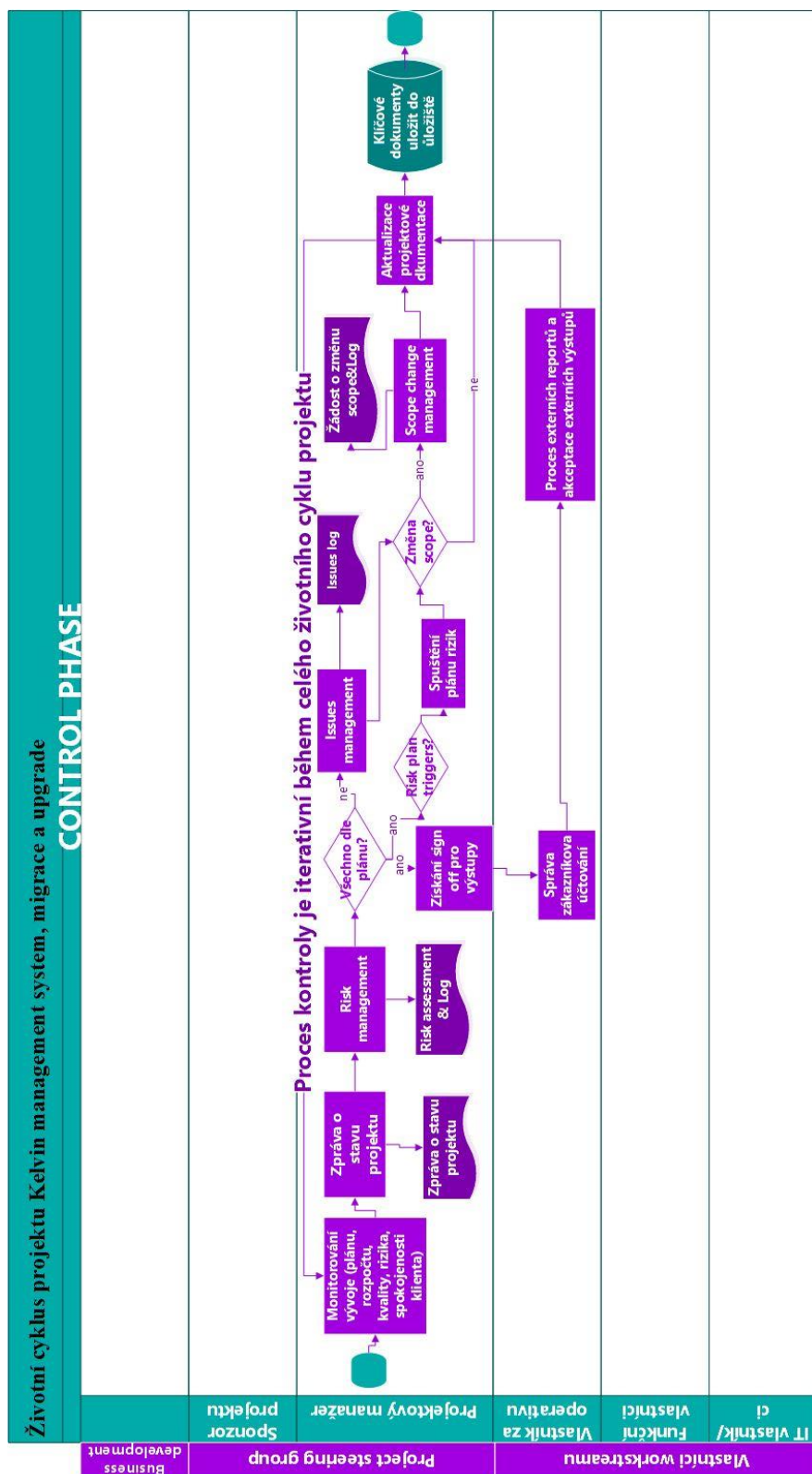
Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha č. 4: diagram znázorňující proces Implement phase



Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha č. 5: diagram znázorňující proces Control phase



Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha č. 6: Vlastní návrh zjednodušeného iniciačního dokumentu

Zjednodušený iniciační dokument		
Název projektu/číslo		Logo klienta
Project Manager		
Vlastník projektu/Sponzor		
Jméno klienta		
Sektor/obchodní jednotka		
Datum vypracování		

Shnutí: *(stručný popis situace, potřeby projektu a přínosy projektu)*

Cíle projektu: *(SMART - konkrétní, měřitelné, odsouhlasené všemi zúčastněnými stranami, realistické, ohraničené časem)*

Kritéria přijetí zákazníkem	Čím měřena?

Rozsah & realizační výstupy:

**V rámci rozsahu**

.

**Mimo rozsah**

.

Přístup managementu: *(klíčové role a zodpovědnosti)*

**Přístup projektového řízení:**

Přístup projektového řízení bude následovat metodologii Společnosti, DePICT<sup>®</sup>, a nástroje definované v rámci této metodologie.

**Projektová struktura:**

1. Sponzor projektu: <společnost & klient>
2. Přiřazený projektový manažer za společnost: <název>
3. Přiřazený projektový manažer za klienta: <název>
4. Přiřazený IT projektový manažer: <název>

5. Workstream Leads: (podle potřeby, v závislosti na komplexnosti projektu; např. provoz, systémy, Human Resources, Real Estate, přeprava)

6. Funkční manažeři (odpovědní za poskytnutí a přidělení zdrojů) a odhadované množství zdrojů za každou oblast: **<společnost & klient>**

Identifikovaná rizika:

Předpoklady:

Klíčové milníky: *(včetně datumů)*

Rozpočet projektu:

Přílohy:

Zdroj: Vlastní zpracování