

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra systémového inženýrství**



**Bakalářská práce**

**Řízení projektů dle témat PRINCE2 na krajských  
úřadech ČR**

**Martin Cukor**

**© 2021 ČZU v Praze**

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Martin Cukor

Ekonomika a management  
Provoz a ekonomika

Název práce

**Řízení projektů dle témat PRINCE2 na krajských úřadech ČR**

Název anglicky

**Use of the PRINCE2 Topics in the Regional Offices of the Czech Republic**

---

### Cíle práce

Cílem bakalářské práce je zjistit užití témat projektového řízení podle PRINCE2 při řízení projektů na krajských úřadech v ČR (mimo Prahu a Středočeský kraj).

### Metodika

Teoretická část práce vznikne na základě samostudia odborné literatury z oblasti projektového řízení, zejména bude nastudován obsah mezinárodní metodiky PRINCE2 podle témat. Pro účely vzniku praktické práce budou kontaktovány krajské úřady ČR (mimo Prahy a Středočeského kraje) a osloveny pro případnou spolupráci. Bude sestaven a distribuován dotazník, kdy dotazníkové šetření bude zaměřeno na koncepci a užití témat PRINCE2 v běžné praxi řízení projektů ve veřejné správě. Sebraná data budou vyhodnocena a interpretována v souladu s doporučenou praxí projektového řízení, tj. v kontextu mezinárodních standardů a metodik. Budou vypracovány vlastní možná doporučení pro současný stav řízení projektů ve veřejné správě. Vlastní návrhy budou diskutovány s oslovenými zástupci vybraných krajských úřadů.

**Doporučený rozsah práce**

30 – 50 stran

**Klíčová slova**

Projektové řízení, PRINCE2, krajský úřad, veřejná správa, témata řízení projektů.

---

**Doporučené zdroje informací**

- AXELOS LIMITED. *Managing successful projects with PRINCE2®*. Norwich: TSO, 2017. ISBN 978-0-11-331533-8.
- BENTLEY, C. – GABLAS, B. – PROKOVÁ, R. *Základy metody projektového řízení PRINCE2 = The essence of the project management method PRINCE2*. Bratislava: INBOX SK, 2013. ISBN 978-0-9576076-2-0.
- DOLEŽAL, J. – KRÁTKÝ, J. *Projektový management v praxi : naučte se řídit projekty!*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-247-5693-6.
- MÁCHAL, P. – ONDROUCHOVÁ, M. – PRESOVÁ, R. *Světové standardy projektového řízení : pro malé a střední firmy : IPMA, PMI, PRINCE2*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5321-8.
- PEKOVÁ, J. – PILNÝ, J. – JETMAR, M. *Veřejný sektor – řízení a financování*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-936-4.
- SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3611-2.

---

**Předběžný termín obhajoby**

2020/21 LS – PEF

**Vedoucí práce**

doc. Ing. Jan Bartoška, Ph.D.

**Garantující pracoviště**

Katedra systémového inženýrství

---

Elektronicky schváleno dne 26. 11. 2020

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 27. 11. 2020

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 23. 02. 2021

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Řízení projektů dle témat PRINCE2 na krajských úřadech ČR" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15.3.2021

---

## **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval doc. Ing. Janu Bartoškovi, Ph.D. za jeho přístup a přínosné rady. Dále bych chtěl poděkovat své rodině za její podporu.

# Řízení projektů dle témat PRINCE2 na krajských úřadech ČR

## Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá řízením projektů dle témat PRINCE2 ve veřejné správě konkrétně na krajských úřadech České republiky. Bakalářská práce se skládá ze 3 částí. První část popisuje teoretické zázemí pro praktickou část práce. Popisuje se obecná terminologie projektového řízení. Dále je zde představena metodika PRINCE2 na, kterou je práce zaměřena. Metodika PRINCE2 je zde rozebrána a jsou popsány témata, principy, procesy a dokumenty používané touto metodikou. V 2.části je popsána veřejná správa a detailněji rozebrány krajské úřady bez Středočeského kraje. V této části jsou znázorněny projektové kanceláře, které jsou zasazeny do krajského úřadu spolu s jejich působností. 3.část a již poslední je věnována samotnému šetření používání projektového řízení na krajských úřadech. Tato část je rozdělena na úseky dotazníkového šetření a porovnání výsledků s tématy PRINCE2 a poslední je doporučení pro oddělení projektového řízení na krajských úřadech při používání projektového řízení zejména metodiky PRINCE2 zejména témat. V úseku dotazníkového šetření se zde vyhodnocují jednotlivé dotazníkové otázky zaměřené na metodiku PRINCE2. V úseku porovnání výsledků s tématy PRINCE2 se porovnává stávající úroveň projektového řízení s tématy. Poslední úsek praktické části je věnován doporučení pro oddělení projektového řízení na krajských úřadech na základě šetření provedené v bakalářské práci.

**Klíčová slova:** projekt, projektové řízení, PRINCE2, krajský úřad, projektový manažer, metodika, standard, témata, organizace, riziko

# Use of the PRINCE2 Topics in the Regional Office of the Czech Republic

## Abstract

The bachelor's thesis deals with project management according to PRINCE2 topics in public administration, specifically at the regional authorities of the Czech Republic. The bachelor thesis consists of 3 parts. The first part describes the theoretical background for the practical part of the work. The general terminology of project management is described, then the PRINCE2 methodology on which the work is focused is presented. The PRINCE2 methodology is analyzed, and the topics, principles, processes, and documents used in this methodology are described. The second part describes the public administration and analyzes in more detail the regional authorities without the Central Bohemian region. This section shows the project offices set up in the regional office together with their scope. Part 3, the last one is devoted to the investigation of the use of project management by regional authorities. This part is divided into sections of questionnaire survey and comparison of results with PRINCE2 topics and the last is a recommendation for the project management department at the Regional Authorities when using project management, especially the PRINCE2 methodology, namely topics. In the section of the questionnaire survey, individual questionnaire questions focused on the PRINCE2 methodology are evaluated here. In the section comparing results with PRINCE2 topics, the current level of project management is compared with topics. The last section of the practical part is devoted to recommendations for the project management department at the Regional Authorities based on a survey conducted in the bachelor's thesis

**Keywords:** project, project management, PRINCE2, regional office, project manager, methodology, standard, topics, organization, risk.

# Obsah

<b>Úvod</b> .....	<b>11</b>
<b>Cíl práce</b> .....	<b>12</b>
<b>Metodika práce</b> .....	<b>13</b>
<b>1. Literární rešerše</b> .....	<b>14</b>
1.1 Základní terminologie v oblasti řízení projektu podle PRINCE2.....	14
1.1.1 Projekt.....	14
1.1.2 Projektové řízení.....	14
1.1.3 Životní cyklus projektu.....	15
1.1.4 Role v projektu .....	16
1.2 Mezinárodní metodika PRINCE2 .....	18
1.2.1 Struktura PRINCE2 .....	19
1.2.2 Šest aspektů realizace projektu.....	21
1.2.3 Principy PRINCE2.....	23
1.2.4 Témata PRINCE2 .....	25
1.2.5 Procesy PRINCE2 .....	30
1.2.6 Šablony dokumentů podle PRINCE2 .....	32
<b>2. Praktická část</b> .....	<b>34</b>
2.1 Představení veřejné správy a krajských úřadů .....	34
2.1.1 Veřejná správa .....	34
2.1.2 Krajský úřad.....	34
2.1.2.1. Představení projektového řízení na krajských úřadech ČR .....	35
2.1.2.2. Vznik oddělení projektového řízení na krajských úřadech.....	37
2.1.2.3. Působnost oddělení projektového řízení .....	37
2.2 Dotazníkové šetření .....	39
2.2.1 Výsledky dotazníkového šetření.....	39
2.2.2 Statistické ověření platnosti některých předpokladů .....	50
2.2.3 Porovnání výsledků s tématy rizik a organizace PRINCE2 .....	51
2.2.4 Doporučení pro projektové manažery na krajských úřadech .....	52
<b>Závěr</b> .....	<b>54</b>
<b>Seznam použitých zdrojů</b> .....	<b>55</b>
Odborná literatura .....	55
Internetové zdroje .....	57



<b>Přílohy .....</b>	<b>59</b>
----------------------	-----------

## **Seznam obrázků**

Obrázek 1 Struktura projektového týmu podle metodiky PRINCE2 .....	17
Obrázek 2 Struktura PRINCE2 .....	21
Obrázek 3 Aspekty výkonnosti projektu .....	23
Obrázek 4 Tři části projektu .....	27
Obrázek 5 Přístup PRINCE2 k plánování .....	28

## **Seznam Grafů**

Graf 1: Jakou metodiku nebo standard projektového řízení znáte? .....	40
Graf 2: Jakou metodiku nebo standard používáte pro řízení projektů?.....	41
Graf 3: Jakou mezinárodní metodiku nebo standard projektového řízení doporučuje vaše oddělení? .....	42
Graf 4: Výsledky analýzy používání standardů projektového řízení zpracované společností Devoteam consulting.....	43
Graf 5: Jakou máte zkušenost s metodikou PRINCE2.....	44
Graf 6: Vylepšil byste projektové řízení na vašem úřadě? .....	49

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1: Projektová kancelář ve struktuře krajských úřadech.....	35
Tabulka 2: Členění rolí v projektu dle odpovědí respondentů .....	46

## **Seznam použitých zkratk**

AD	Autorský Dozor
AP PRK	Akční Plán Programu Rozvoje Kraje
ČR	Česká republika
CZ	Czech Republic
PMI PMBoK	Project Management Institute Project Management Body of Knowledge
PRINCE2	PRojects IN Controlled Environments
PK MVČR	Projektová Kancelář Ministerstva Vnitřní České republiky
ŘO	Řídící Orgán
IT	Informační Technologie
IPMA	International Project Management Association
IPMA NCB	IPMA National Competence Baselines

TDI	Turbocharged direct injection
BOZP	Bezpečnost a Ochrana Zdraví při Práci
EU	Evropská unie
APMG	Association for Project Management Group
PM	Project Management
PID	Process IDentifier
Sb.	Sbírka zákonů
VZ	Výroční zpráva

## Úvod

S řízením projektů se v dnešní době setkáváme stále ve větší míře. Pro výzkum jsem si vybral metodiku PRINCE2, která vznikla ve veřejné správě se zaměřením na témata metodiky. Témata prochází projektem po celou realizaci projektu, jedná se o znalostní oblasti. Zkoumání témat jsem si vybral jelikož, témata jednou z nejdůležitějších částí PRINCE2. Pro zkoumání projektového řízení jsem zvolil veřejnou správu přesněji krajské úřady. Z výběru krajských úřadů jsem vyloučil Středočeský kraj, z toho důvodu, že jako takový je atypický vůči ostatním – má sídlo mimo své území (v Praze), není homogenní z hlediska regionů a je zcela závislý na hlavním městě Praze. Krajské úřady jsou jedním z klíčových článků řízení státní správy v České republice. V hierarchii státní správy se nachází uprostřed mezi pověřenými úřady s rozšířenou působností a jednotlivými ministerstvy.

Úkolem krajských úřadů je pečovat o komplexní rozvoj území a o potřeby svých občanů. V duchu této funkce metodicky řídí pověřené úřady s rozšířenou působností.

Téma mé bakalářské práce a ověření způsobu projektového řízení na krajských úřadech jsem si vybral proto, že mě tato činnost orgánů státní správy dlouhodobě zajímá a v budoucnu bych zde rád našel uplatnění.

## **Cíl práce**

Cílem bakalářské práce je zjistit míru využití témat projektového řízení podle PRINCE2 při řízení projektů na krajských úřadech v ČR (mimo Prahu a Středočeský kraj). V práci budu analyzovat míru rozšíření používání témat PRINCE2. V případě jeho nevyužití budu hodnotit možnosti přínosu používání témat a následné možné zlepšení v projektovém řízení na daných krajských úřadech.

K dosažení tohoto cíle, budou osloveny vedoucí oddělení projektového řízení na vybraných krajských úřadech České republiky.

## **Metodika práce**

Jako první bude nastudována odborná literatura na dané téma. Po nastudování odborné literatury bude sepsána teoretická část práce. Při sepisování teoretické části bude zformulován dotazník. Po následném souhlasu respondentů s vyplněním dotazníku jim bude dotazník elektronicky předložen.

Po zaslání dotazníku bude sepsána 1. část praktické části, a to představení krajských úřadů. V této kapitole bude popsán krajský úřad a jeho působnost, nadále bude představeno zasazení projektových oddělení na krajských úřadech a činnost těchto oddělení. Informace budou čerpány z oficiálních internetových stránek jednotlivých krajských úřadů.

2. dílčí cíl praktické části bakalářské práce bude zaměřen na vyhodnocení dotazníkového šetření. Dále budou výsledky porovnány s tématy PRINCE2 na základě literární rešerše. Závěrem bude sepsáno doporučení pro krajské úřady na základě zhodnocení dotazníkové analýzy.

# 1. Literární rešerše

## 1.1 Základní terminologie v oblasti řízení projektu podle PRINCE2

Před samostatným popisem metodiky je důležité si definovat základní pojmy v oblasti řízení projektu, jakými jsou projekt, projektové řízení nebo životní cyklus projektu.

### 1.1.1 Projekt

Slovo projekt mělo v dřívější projektové praxi význam ve smyslu námět, návrh, plán a komplexní vyřešení úkolu i vypracování jeho náležitostí včetně grafického znázornění (Němec, 2009). Projekt je definován jako jedinečná skupina kroků vedoucích k získání stanovených cílů (Doležal, Krátký, 2017). Současný význam slova projekt pochází z anglosaského pojetí a znamená proces plánování a řízení rozsáhlých operací. Nejde tedy jen o výsledek – projektovou dokumentaci, ale o tvůrčí proces (Němec, 2009). Projekt je tedy řízeným procesem, který má začátek a konec, přesně nastavená pravidla a regulace (Svozilová, 2011).

Projekt je na základě metodiky PRINCE2 přesně definován jako: „Dočasná organizace, která je vytvořena za účelem doručování jednoho nebo více obchodních produktů dle schváleného obchodního případu“ (Axelos, 2017).

Jedním z nejdůležitějších důvodů pro práci s projektem je to, že požadovaných výsledků nelze jednoduše dosáhnout, nebo jich lze dosáhnout jen s obtížemi v rámci stávající organizace (Frendricksz, Hendeman, Heemst, 20012).

### 1.1.2 Projektové řízení

Anglický termín „Project Management“, který se do češtiny překládá jako projektové řízení, má širší význam. Kromě řízení jednotlivých projektů zahrnuje organizování a koordinování více projektů probíhajících současně (Bočková, 2016).

Definici projektového řízení uvádí jeden z předních světových teoretiků projektového řízení Harolda Kerzner a to následovně: „Projektový management je souhrn

aktivit spočívající v plánování, organizování, řízení a kontrole zdrojů společnosti s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven pro realizaci specifických cílů a záměrů“ (Svozilová, 2011).

Účelem projektového řízení je udržet kontrolu nad odbornou prací, která je k tomu zapotřebí (Axelos, 2017). Řízení projektu se skládá ze čtyř hlavních částí, která zajišťují, aby odborná práce projektu byla efektivní a v souladu s plánovanými termíny. Tyto dílčí části na sebe plynule navazují. Jedná se o:

- **Plán** – tato oblast je zaměřena na definici toho, co je třeba vytvořit a jakými postupy je toho možné dosáhnout.
- **Delegovat** – delegování zastává projektový manager, který zajišťuje rozdělení pravomocí.
- **Monitoring** – po rozdělení práce mezi pracovníky, musí projektový manager neustále kontrolovat progres projektu.
- **Kontrola** – řízení projektu prochází předešlými třemi kroky. Zajišťuje, aby správné činnosti započaly ve správný čas a aby vytvořily očekávaný projekt (Hinde, 2012).

### 1.1.3 Životní cyklus projektu

Každý projekt prochází životním cyklem. Jedná se o průběh hlavních činností, kterými musí projít, aby mohl být vytvořen konečný produkt. Životnost produktu je definována začátky, které sestávají z původního nápadu a vývoje produktu. Na tuto fázi navazuje používání produktu a cyklus je uzavřen obdobím, kdy je produkt stažen z užívání (Bentley, 2010). Při zpracovávání projektu prochází projekt cyklem, což je posloupnost činností vedoucích k výrobě konečného produktu. Životní cyklus projektu má za úkol specifikovat a navrhnout produkt. Poté následuje jeho testování a nakonec předání do provozního použití (Office of Government Commerce, 2009).

Prince2 pokrývá řízení projektu a správu zdrojů zapojených do provádění činností projektu (detailně popsáno v kapitole 7 Mezinárodní metodika PRINCE 2). Nezahrnuje speciální techniky používané při vytváření produktů. Ačkoli je zaměřen na projekt, začíná jeho formální zahájení přípravou podkladu tak, aby byl projekt zahájen organizovaným a kontrolovaným způsobem (Office of Government Commerce, 2009).

Životní cyklus projektu se skládá ze čtyř fází, které jsou shodné se sedmi procesy metodiky PRINCE2.

Fáze životního cyklu projektu, popisuje Bastu (2017) takto:

1. Spuštění (Launch)
2. Růst (Growth)
3. Zralost (Maturity)
4. Vyřazení (Decline)

Procesy popisují postupné shrnutí průběhu prostřednictvím životního cyklu projektu. Procesy budou popsány v samostatné kapitole procesy PRINCE2, které Bentley (2010) popisuje takto:

1. Zahájení projektu
2. Nastavení projektu
3. Směrování projektu
4. Kontrola etapy
5. Řízení dodávek produktu
6. Řízení hranic etap
7. Ukončení projektu

#### **1.1.4 Role v projektu**

Role jsou v metodice PRINCE2 rozděleny na tři skupiny:

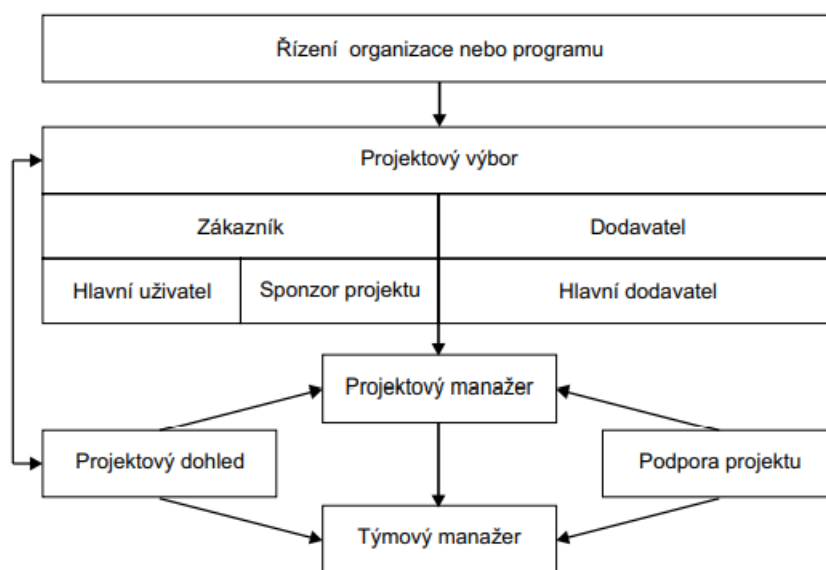
- investor (financující organizace, obchodník)
- uživatel (ten kdo bude mít benefit z užívání projektu, zákazník)
- dodavatel (tvůrce projektu, projektový tým).

Vytvořená organizační struktura musí v případě efektivního řízení zapojit všechny zainteresované strany podle jejich zájmu (Máchal, Kopečková, Presová, 2015). Projekt musí mít definované a dohodnuté role odpovědnosti v rámci organizační struktury. Pravidla řízení projektu je nutné zdokumentovat pro delegování odpovědným orgánem (Axelos, 2017). Obecná struktura řízení projektů, která může být přizpůsobena na jakýkoli



projekt, klade důraz na úkoly v projektu, a nikoliv na jednotlivé členy týmu. Schéma této struktury může být aplikováno na jakýkoliv tým podle potřeby a velikosti daného projektu. Skládá se z devíti rolí v projektovém týmu, jak je znázorněno na **Obrázku 1**. (Máchal, Kopečková, Presová, 2015). Mezi klíčové role struktury projektového týmu patří projektový výbor, projektový manažer, týmový manažer a hlavní manažer, jejichž role jsou popsány níže.

**Obrázek 1** Struktura projektového týmu podle metodiky PRINCE2



Zdroj: Máchal, Kopečková, Presová, 2015

- **Projektový výbor**

Výbor disponuje pravomocemi přidělovat požadované zdroje, vykonává celkovou realizaci projektu a určuje jeho směřování. Projektový výbor je odpovědný za úspěch projektu a za udržení projektu v rámci limitů stanovených řízením podniku nebo programu. Projektový výbor je možné definovat také jako vlastníka projektu, jelikož je to nejvýše postavená role v s největšími pravomocemi (Máchal, Kopečková, Presová, 2015).

- **Projektový manažer**

Tato role patří v projektu mezi jednu z nejdůležitějších. Jak je patrné ze schématu uvedeného výše (obr.1), má projektový manažer pověření projektového výboru a pravomoc realizovat projekt na každodenní bázi (Máchal, Kopečková, Presová, 2015). Projektový manažer musí v projektu zastávat 4 manažerské funkce. Jedná se o plánování, delegování, monitoring a kontrolu. Pokud tyto funkce v projektu manažer naplňuje, dokáže odhalit příležitosti, jak projekt urychlit nebo ušetřit náklady (Axelos, 2007).

- **Týmový manažer**

Primární odpovědností vedoucího týmu je zajistit produkci produktů přidělených projektovým manažerem. Vedoucí týmu se hlásí k vedoucímu projektu a dostává od něj pokyny směřování projektu. Role manažera týmu může být přidělena manažerovi projektu nebo samostatné osobě (Axelos, 2007).

- **Hlavní dodavatel**

Hlavní dodavatel je odpovědný za kvalitu produktů, které dodává. Zajišťuje, že přístup k řešení projektu lze provést a koordinuje ostatní dodavatele. Reprezentuje zájmy těch, kteří navrhují, vyvíjejí a zajišťují produkty projektu. Musí být oprávněn užívat nebo schvalovat nezbytné zdroje dodavatele (především lidské zdroje). Hlavnímu dodavateli připadá pravomoc přidělovat nebo získávat požadované zdroje. Je odpovědný za kvalitu všech produktů dodávaných do projektu (Máchal, Kopečková, Presová, 2015).

## **1.2 Mezinárodní metodika PRINCE2**

Metodika byla vypracována v roce 1995 ve Velké Británii. V té době nahradil PRINCE2 dříve využívanou metodu PROMT, která sloužila pro řízení IT projektů. Její název byl změněn na PRINCE2 (Project in Controlled Environment). Podnět ke změně dala britská vláda vzhledem k řadě neúspěšných projektů, které byly realizovány ve státní správě. Hlavními problémy byly zejména nezkušenost nových manažerů s řízením projektových týmů, či zaškolování nových manažerů, kteří potřebovali získat více zkušeností (Prince-2.cz).

Metodika PRINCE2 se tedy nejprve začala používat ve státní správě ve Velké Británii, kde byla natolik úspěšná, že se o ní začaly zajímat i soukromé firmy. V současnosti je tato metodika používána nejen při řízení projektů v soukromé sféře, ale je doporučena Evropskou komisí jako jedna z metodik projektového řízení projektů podporovaných z prostředků EU. Tuto strategii začala používat i česká vláda a nechala zpracovat metodické pokyny pro uplatňování metodiky v praxi. Požadavek na řízení projektů metodikou PRINCE2 se stále častěji objevuje ve veřejných zakázkách ve státní správě a samosprávě (Máchal, Kopečková, Prešová, 2015).

Verze PRINCE2 z roku 1996, byla zobecněna, aby dokázala pojmut všechny typy projektů. Současná verze byla revidována v roce 2009 (Doležal a kol, 2016).

Jedná se o metodiku procesního charakteru, která je nejvíce využívanou metodikou v projektovém řízení na světě. Je založena na základě zkušeností, které jsou čerpány z mnoha projektů. Metodika je zaměřena na činnosti, které je třeba přednostně vykonat. Byla navržena tak, aby ji bylo možné použít na jakýkoliv projekt bez ohledu na to, v jaké zemi se na projektu pracuje nebo i organizacích, které ho zpracovávají (Axelos, 2017).

V současné době metodiku udržuje a spravuje společnost AXELOS (Doležal a kol, 2016), která je spoluvlastněná vládou Spojeného království a společností Capita (Prince-2). Celkem je evidováno více než milion projektových manažerů, kteří mají jednu ze dvou úrovní certifikace PRINCE2. Vlastníkem autorských práv je společnost Cabinet Office, přičemž certifikáty z této metodiky uděluje organizace APMG – Association for Project Management Group (Máchal, Kopečková, Prešová, 2015).

### **1.2.1 Struktura PRINCE2**

Metoda PRINCE2 se zabývá projektovým řízením se čtyřmi integrovanými prvky – principy, tématy, procesy a prostředím projektu (Office of Government Commerce, 2009).

Principy jsou nejdůležitější složkou metodiky. Jedná se o 7 osvědčených postupů (Axelos, 2017), z kterých tato metodika vychází. Mezi ně patří definování rolí a odpovědnosti, se zaměřením na požadovaný produkt projektu nebo průběžné obchodní opodstatnění projektu (Doležal a kol., 2016). Pokud těchto 7 postupů nebylo možné aplikovat na projekt, nejedná se o projekt řízený metodikou PRINCE2 (Axelos, 2017).

Jednou z hlavních složek PRINCE2 jsou témata (Anthopoulos, 2019). Popisují aspekty řízení projektu, které se řeší v průběhu celého projektu. Sedm témat popisuje konkrétní přístupy k různým projektům (Axelos, 2017). Témata jsou částí projektu, která je nutno řešit během celého projektu. Jsou to vědomostní okruhy ve specifických PM oblastech (obchodní případ, plány, kvalita). Pro každé téma poskytuje PRINCE2 nezbytný popis, jak je aplikovat do projektu a definuje minimální nároky, které je třeba splnit v každém tématu (Anthopoulos, 2019).

PRINCE2 doporučuje aspekty projektového řízení. Jako příklad lze uvést téma „riziko“, které popisuje, jak metodika specifikuje řízení rizik v průběhu celého projektu. Jako další příklad lze uvést téma „organizace“, které doporučuje vymezení rolí a zodpovědností týmu. Každé z těchto témat může být užitečné ve všech procesech. Přístup řízení rizik popsany v tématu rizika se používá ve všech procesech. Kterýkoli proces může používat řadu témat. Ve všech procesech se používá přístup k řízení rizik popsany v tématu rizika. Například při zahájení procesu projektu je jmenován tým projektového managementu (je identifikována organizační struktura a související role, přístupy k identifikaci a odhadu rizika jsou popsány v tématu rizika) a je vytvořen hlavní obchodní případ (složení obchodního případu je popsáno v tématu obchodního případu) (Hinde, 2017).

Procesy popisují progres od předprojektového zahájení až po uzavření projektu, a to prostřednictvím životního cyklu projektu. Každý proces má kontrolní seznam doporučených činností (Axelos, 2017). Proces je uspořádaná sada aktivit, které dosahují určitého cíle. Tyto činnosti jsou složeny z několika doporučených aktivit určených k dosažení přesně nastaveného výsledku (Hedeman, Seegers, 2009).

Prostředí projektu vychází z požadavků organizací, které často chtějí konsistentní přístup k řízení projektu na míru PRINCE2, aby si vytvořili vlastní metody řízení projektu (Axelos, 2017). Metoda je navržena tak, aby byla flexibilní, takže se dokáže přizpůsobit projektovému prostředí bez ohledu na velikost a typ projektu (Bentley, 2010). Metoda je zasazena do způsobu práce organizace, viz **Obrázek 2**. (Axelos, 2017).

**Obrázek 2 Struktura PRINCE2**



Zdroj: Axelos, 2017

### **1.2.2 Šest aspektů realizace projektu**

Mezi šest aspektů výkonu projektu, které mají být řízeny, řadíme: náklady, časové rámce, kvalitu, rozsah, rizika a výhody. V PRINCE2 je rolí projektového manažera plánování, delegování, monitorování a kontrola všech těchto šesti aspektů výkonu projektu (PRINCE2 HOW2.com, 2020).

#### **1. Čas**

Čas je prvním aspektem realizace projektu. Řízení času v projektu znamená, že umíme odhadnout dobu, která je potřebná na realizaci každé aktivity. Úspěšně realizovaný projekt je takový projekt, který má správně odhadnutý rozsah práce vyplývající z projektového cíle. Na každou práci je potom přiměřeně odhadnut čas (Sviráková, 2014).

#### **2. Rozsah**

Druhým aspektem realizace projektu je jeho rozsah. V kreativních projektech je nutné nastavit jen takový rozsah, který bude relevantní vůči cílům projektu a který jsme schopni v projektovém týmu v daném čase dodat. Je mnohem výhodnější držet se spíše při zemi, naplánovat menší rozsah projektu a potom jej případně rozšiřovat (Sviráková, 2014).

### **3. Náklady**

Plánování nákladů je vhodné plánovat až v okamžiku, kdy je znám rozsah projektu. Projekt musí být finančně dostupný, ale začít může s určitým rozpočtem, bude mnoho faktorů, které mohou vést k překročení rozpočtu a některé naopak ke snížení rozpočtu. (Sviráková, 2014).

### **4. Přínosy**

Je důležité, aby byl jasný důvod, proč je projekt plánován. Účel musí být jasný projektovému manažerovi, který bere projekt jako investici. Projektový manažer se musí ujistit že to, co projekt přináší, je v souladu s dosažením požadované návratnosti (Axelos, 2017). Je nutné, aby se manažer dokázal zaměřit na vstupy a přínosy projektu (Bentley, 2010).

### **5. Rizika**

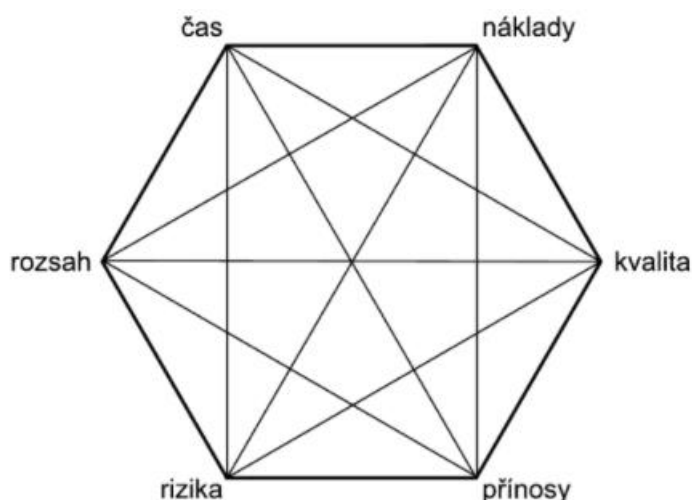
Projekty přinášejí rizika, která zahrnují vše, co by se mohlo stát a jak je možné s těmito definovanými riziky pracovat. Je velmi důležité rizika kontrolovat po celou dobu řešení projektu, jelikož rizika přinášejí hrozbu neúspěchu celého projektu (Jurová a kol., 2016).

### **6. Kvalita**

Kvalita se odvíjí od následného používání a požadavků zákazníka (Jurová a kol., 2016). Dokončení projektu v čase a v rámci předem nastaveného rozpočtu nemusí být pro zákazníka útěchou. Důležité je, aby projekt fungoval a splňoval jeho požadavky (Axelos, 2017).

Jelikož jsou na sebe aspekty mnohdy úzce napojeny, tak změna jednoho obvykle ovlivní také aspekty ostatní (Jurová a kol., 2016). Propojení aspektů projektu je patrné z **Obrázku č. 3.**

**Obrázek 3** Aspekty výkonnosti projektu



Zdroj: Jurová a kol., 2016

### 1.2.3 Principy PRINCE2

Principy jsou aplikovatelné na všechny druhy projektů. Pokud se principy budou dodržovat, tak se tím sníží riziko neúspěchu, ale nezaručuje se tím úspěch projektu. Existuje sedm principů podle metodiky PRINCE2 (Jurová a kol., 2016). Každý z těchto principů bude podrobně popsán níže.

#### 1. Neustálé zdůvodňování opodstatnění

Na začátku projektu i v jeho průběhu musí být důvod pro jeho realizaci neboli Business Case (Prince-2.cz). Odůvodnění nemusí být pouze ekonomické, ale také kvalitativní jako projekty financované z veřejných rozpočtů (státní rozpočet, rozpočty obcí či krajů). Jejich realizace se může týkat generování ekonomického přínosu jako např. zvýšení kvality životního prostředí (Jurová a kol., 2016).

Důležitá je pravidelná kontrola, zda je projekt stále realizovatelný (Bentley, 2010). Pokud se v průběhu ztratí důvod realizace, je třeba projekt změnit nebo ukončit (Prince-2.cz).

#### 2. Učení se ze zkušeností

Mezi běžné charakteristiky projektu patří, že projekt obsahuje prvek jedinečnosti. Právě tento prvek jedinečnosti činí projekt náročným pro projektový tým, který nemusí mít

zkušenosti s typem projektu, jako je ten, který je v dané chvíli řešen (Axelos, 2017). V tomto případě je účelné vycházet ze zkušeností podobných projektů realizovaných jinými organizacemi. Získávání zkušeností z podobných projektů nabízí možnosti vyhnout se chybám a v průběhu řešení zaznamenávat nové zkušenosti (Prince-2.cz).

### **3. Definované role a odpovědnosti**

V projektu musí být jasně nastaveny jednotlivé role projektového týmu prostřednictvím organizační struktury (Prince-2.cz). Každý člen týmu musí mít jasně definované, za jakou aktivitu je v projektu odpovědný, jako např. kdo schvaluje použití zdrojů, nebo kdo schvaluje specifikace a požadavky na změnu (Potifob, 2014).

### **4. Řízení po etapách**

Etapy jsou jasně definované části projektu. Rozdělení projektu do etap se odvíjí od velikosti, komplexnosti a rizika projektu. Za plánování etap je odpovědný projektový manažer, který dopodrobna plánuje vždy následující etapu. V projektu jsou nastaveny milníky pro zhodnocení stávajícího stavu. Projektový výbor schvaluje pouze jednu etapu a rozhoduje, zda se bude v projektu pokračovat (Bentley, 2010).

### **5. Řízení na základě výjimky**

Metoda uvádí v projektu čtyři úrovně autorit. Autorita je delegována z jedné úrovně řízení na druhou, např. z projektového výboru na projektového manažera. Každá úroveň řízení má přidělenou toleranci, ve které může pokračovat, aniž by bylo nutné odkazovat na další vyšší úroveň řízení. Projektový manažer proto může ušetřit náklady nebo čas tím, že může v rámci možností rozhodovat (Bentley, 2013).

### **6. Zaměření na produkty**

Metodika je produktově orientována a v rámci celého projektu se průběžně vyhodnocuje, zda dosavadní a plánovaný výstup povede k dosažení přínosu, který se od projektu očekává. Důvodem je splnit očekávání zúčastněných stran v souladu s obchodním zdůvodněním. K tomu musí existovat společné chápání požadovaného produktu a očekávané kvality pro produkt (Axelos, 2017).



## **7. Přizpůsobení správy prostředí projektu**

Metodu lze použít bez ohledu na povahu projektu a bez ohledu na kontext, v němž je projekt realizován. Požadavkem je, aby metoda byla používána s rozvahou. Nelze se slepě držet předepsaných činností a produktů, ale také nelze ignorovat každý návrh nebo doporučení v metodice. Cílem je přizpůsobení metody tak, aby vyhovovala konkrétnímu projektu a jeho prostředí (Hedeman, Heemst, 2009).

### **1.2.4 Témata PRINCE2**

Témata poskytují přehled o tom, jak by měl být projekt spravován. Lze o nich uvažovat jako o znalostních oblastech. Jsou nastaveny na začátku projektu a poté jsou monitorovány. Pomáhají najít odpovědi na základní otázky v projektu (Bert Hedeman, Gabor Vis van Heemst, 2009).

- **Obchodní případ (Business case)**

Filozofie PRINCE2 spočívá v tom, že hybnou silou projektu je jeho obchodní případ. Odpovídá na otázku: „Proč projekt realizovat?“. Projekt by neměl být spuštěn bez účinného obchodního případu (Bentley, 2013). Jedná se o klíčový dokument, který zdůvodňuje a opodstatňuje, proč by měl být projekt realizován. Pokud projekt v průběhu realizace ztratí opodstatnění, měl by být prozatím zastaven.

V průběhu realizace projektu by měl být obchodní případ schvalován alespoň na konci každé etapy a stále aktualizován. Poskytuje informace potřebné k tomu, aby bylo zjištěno, zda je projekt nadále vhodný, životaschopný a dosažitelný, čímž se ukáže, jestli je i nadále projektem, který splňuje podnikové nebo programové cíle, do kterého by měla organizace investovat (Fredriksz, Hedeman, Vis, 2009).

Důležité je, aby měly informace v projektu své opodstatnění. Dalším bodem je alternativní řešení, jako například reklamní kampaň či snížení ceny. Při hodnocení projektu je důležité, aby přínosy byly měřitelné na začátku projektu a měřitelné během využívání konečného produktu. V případě měřitelnosti je doporučeno odhadnout náklady na vývoj spolu s časovým harmonogramem (Bentley, 2010).

Typ projektu z velké části určuje způsob, kterým ho bude nutné zhodnotit, zda je vhodné investovat do projektu. Obchodní případ zobrazuje čtyři typy projektu. Tyto typy projektu jsou následující:

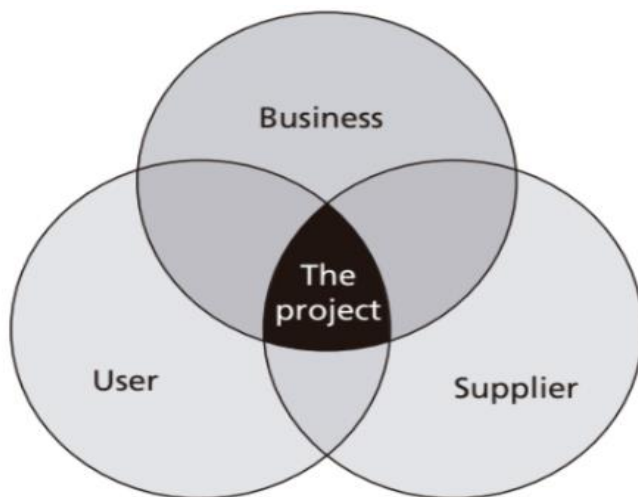
- Projekt ze zákona nařízený (Compulsory projects), který se řídí podle zákonných nařízení.
- Neziskový projekt (Not-for-profit projects), který je zaměřen například na zlepšení životní úrovně (Fredriksz, Hedeman, Vis, 2009).
- Vyvíjení projektů (Evolving projects) je zaměřené na činnosti projektového řízení. Cílem je urychlení a ušetření nákladů na projekt (Qualitydiget.com, 2015)
- Multi-organizační projekty (Multi-organization project) jsou projekty, do kterých je zapojeno více organizací najednou. (prince2primer.com)

- **Organizace**

Účelem tématu je zavést strukturu odpovědností a projektových rolí v projektu a sestavit efektivní organizační struktury, které se sestavují na základě udělených pravomocí a odpovědností v projektu v souladu s komunikačními kanály. PRINCE2 nabízí strukturu řízení projektu, která je aplikovatelná na libovolný projekt. Pracovníci, kteří nejsou členy projektového týmu, nemají právo v projektu rozhodovat (Bentley, 2010).

Téma odpovídá na otázku: „Kdo bude na projektu pracovat?“. Projektové role jsou již rozebrány v kapitole role projektu. PRINCE2 je založen na prostředí zákazníka / dodavatele. Předpokládá se, že existuje zákazník, který upřesní požadovaný výsledek a pravděpodobně zaplatí za projekt. Dále existuje dodavatel, který poskytne zdroje a dovednosti k dosažení tohoto výsledku. Projekt má vždy tři primární kategorie, jejichž úspěšnost musí být v projektu uspokojena (Fredriksz, Hedeman, Vis, 2009). Tyto tři části projektu jsou uvedeny na níže přiloženém schématu (**Obrázek 4.**).

**Obrázek 4** Tři části projektu



Zdroj: Fredriksz, Hedeman, Heemst, 20012

- **Postup**

Účelem tématu postup je vytvořit mechanismy pro sledování a porovnání skutečně dosažených výsledků oproti plánovaným, poskytnout prognózu cílů projektu, pokračující životaschopnost a kontrolovat nepřijatelné odchylky. Ze sedmi principů PRINCE2 je pro pokrok obzvláště důležitý princip řízení na základě výjimky. Toto rozhodnutí může ušetřit čas nebo náklady projektu (Axelos, 2017). Téma pokroku odpovídá na otázku: „Kde jsme teď?“ (Holdbrook, 2016).

Aby mohl nastat pokrok v projektu, je nutné, aby byly postupně úspěšně plněny všechny etapy. V etapách hodnotíme dodržení nastaveného času, nákladů a splněné práce. Aby plnění probíhalo úspěšně, je potřeba stanovit řídicí prvky projektu, které stanovuje týmový manažer, projektový manažer a projektový výbor. Každý z nich má jinou úroveň pravomocí, ale všichni se snaží o to, aby se projekt posouval a došlo k plnění nastavených úkolů (Bentley, 2010).

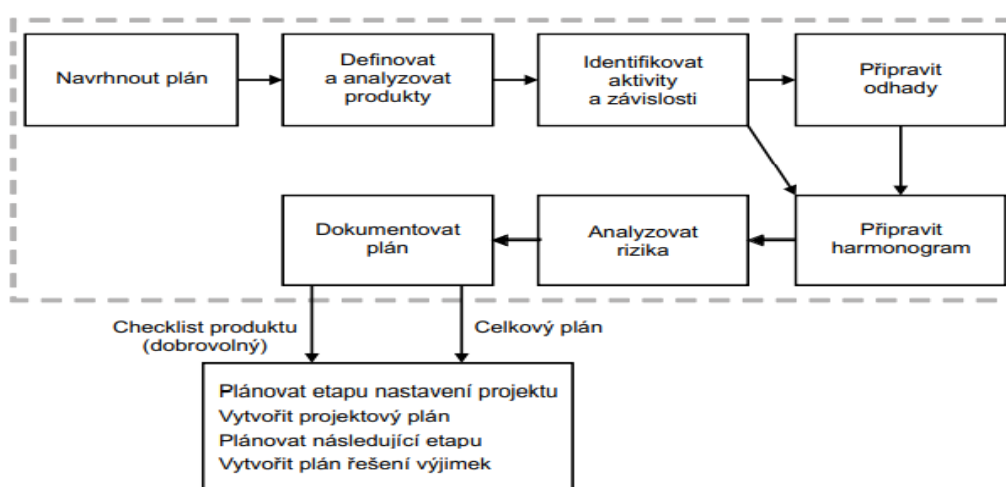
- **Plán**

PRINCE2 definuje plán jako návrh na uskutečnění nebo dosažení něčeho, co je definováno otázkou „Kdy, jak a kým?“. Manažer projektu sestavuje celkový plán projektu. Hlavním účelem plánování je vytvořit model, který umožní předvídat, které úkoly a zdroje

jsou pro včasné dokončení projektu kritické. Plán projektu musí být schopen kdykoliv poskytnout očekávané výhody identifikované v obchodním případě (Harris, 2009).

V plánu je určeno vše co má být splněno. Definuje se komu a kdy bude plán svěřen ke kontrole. Podrobněji se plánují jednotlivé etapy projektu, aby mohly být poté schváleny. V rámci přístupu PRINCE2 existuje plán kroků, které se dají aplikovat na jakýkoli projekt. Jedná se o produktově orientovaný plán (Bentley, 2010), jak můžeme vidět na **Obrázku 5**.

**Obrázek 5** Přístup PRINCE2 k plánování



Zdroj: Máchal, Kopečková, Presová, 2015

- **Kvalita**

Kvalita se týká zajištění, aby produkty projektu splňovaly obchodní očekávání a poskytovaly požadované výhody. Téma kvalita odpovídá na otázku: „Jak zjistíme kvalitu projektu?“. Podcenění nebo vynechání činností v oblasti řízení kvality pravděpodobně povede k nadměrným výdajům, anebo špatným výsledkům v kvalitě. Téma kvality se zaměřuje na metody kvality a odpovědnosti nejen za specifikace, vývoj a schvalování produktů projektu, ale také pro řízení projektu (Axelos, 2017).

Jakou bude mít projekt kvalitu si nastavují zákazníci. Projektový manažer přenesse toto nastavení do projektu. Očekávání kvality ze strany zákazníka musí být měřitelná, aby bylo možné popsat a připravit postup pro dosažení kvality. K tomuto dosažení jsou určeny přístupy ke kvalitě.

- První přístup je plánování kvality pomocí identifikací produktu a kvalitativní kritéria.

- Druhým přístupem je kontrola kvality. Tato kontrola je definována na základě zkušeností a ponaučení.
- Třetím přístupem je zajištění kvality pomocí kontrolního orgánu zaměřeného na plnění podnikového standardu.

Kvalitu ovlivňují nejen přístupy, ale i postupy plnění etap a každý jeden úkol, který je úspěšně splněn a zapsán v registru kvality. (Bentley, 2010).

- **Rizika**

Rizikem je událost nebo kombinace událostí, které se mohou nebo nemusí objevit. Pokud však k těmto událostem dojde, budou mít vliv na dosažení cílů projektu. Pro rizika nastává otázka: „Co když?“. To znamená, že řízení rizik je předpokladem metodiky PRINCE2 nepřetržitého obchodního ospravedlnění (Bentley, 2010). Rizika ohrožují úspěšné vypracování projektu. Riziko se měří kombinací pravděpodobnosti vnímané hrozby nebo příležitosti a rozsah jeho dopadu na cíle (Axelos, 2017).

Existují dva typy nejistých událostí. Hrozby jsou události, které by v případě jejich výskytu měly negativní dopad na projekt. Příležitosti jsou události, které by v případě jejich výskytu měly pozitivní dopad na projekt. Pro řízení rizik má projektový manager k dispozici následujících pět základních oblastí řízení rizik, které jsou opakující se proces. Jedná se o identifikace rizika, posouzení rizika ve formě sběru informací. Plánování je výběr aktivit, které mají být realizovány. Realizace, přijmout opatření pro ovlivnění rizika. Další krok komunikace, který je v souladu se všemi kroky navzájem, aby byli všichni obeznámeni se situací ohledně stavu rizik (Hinde, 2017).

Pro každý projekt by měl mít vytvořený registr rizik, do něhož by měla být zapisována relevantní rizika projektu. Pro minimální nebo žádný dopad rizika je nutné rizika posoudit již na začátku projektu. Po každé etapě je třeba rizika opakovaně revidovat. (Bentley, 2010).

- **Změna**

Projekt přináší změnu fungování podniku nebo programu, a proto je standardní, že se i v projektu mohou realizovat změny. Je proto nezbytné kvalitně řídit změny v projektu a nepovolit, aby se změny v projektu uskutečnily bez souhlasu příslušných autorit. Téma změna odpovídá na otázku: „Jaký bude dopad?“ (Prince-2.cz).

V každém projektu nastane chvíle, kdy je potřeba reagovat na změnu, ať již se jedná o změnu menšího či zásadního charakteru. Při jakémkoliv výskytu změny je nutné, aby byly řízeny. Pokud nejsou, projekt není možné realizovat včas a podle naplánovaného rozpočtu. Změny musí být odsouhlasené příslušnými autoritami v projektu. „Pokud má produkt, který vyvíjíte více než jednu verzi, více než jedno téma a více než jednoho člověka, který na něm pracuje, provádíte řízení konfigurací.“ Aktiva projektu jsou produkty, které vyvíjí. Kombinovaný soubor aktiv je konfigurace (Bentley, 2010).

Jednou ze strategií řízení konfigurací je „Přehled řízení otevřených bodů a změn.“. Otevřené body jsou formální způsob dotazu, stížnosti k projektu nebo žádosti. Postup pro řízení otevřených bodů a změn má pět kroků: zachytit, prozkoumat, navrhnout, rozhodnout, realizovat (Bentley, 2010).

### **1.2.5 Procesy PRINCE2**

Cílem procesu je dosáhnout konkrétního cíle pomocí strukturovaného souboru aktivit. Procesní přístup poskytuje příležitost k přizpůsobení průběhu projektu za měnících se okolností. (Fredriksz, Bert Hedeman, Gabor Vis van Heemst, 2009).

#### **1. Zahájení projektu (Starting up a Project)**

Cílem tohoto procesu je zdůvodnění realizace projektu a sestavení základní dokumentace projektu (Prince-2.cz). Cílem zahájení procesu projektu je zajistit, aby byly splněny předpoklady pro zahájení projektu. Rozhodnutí zahájit projekt musí být explicitní; činnosti od zahájení projektu se uskuteční před tímto rozhodnutím (Axelos, 2017).

## **2. Směrování projektu (Directing a project)**

Projekt se posouvá po splnění úkolů a dál se směřuje pomocí strategických rozhodnutí projektového manažera (Prince-2.cz). V této části dochází ke schvalování investičního záměru, plánu projektu, spuštění projektu a k stanovení toho, jakým způsobem zajistit, aby byl projekt úspěšně realizován (Máchal, Kopečková, Presová, 2015).

## **3. Nastavení projektu (Initating a Project)**

Účelem procesu je nastavení si pevných základů projektu, jako například řízení kvality, registr rizik, organizační strukturu a strategii řízení komunikace a souvisejících dokumentů (Prince-2.cz). Cílem je vytvoření dobrého základu pro projekt, který umožní organizaci, aby se dozvěděla o práci, kterou je třeba provést (Hans Fredriksz, Bert Hedeman, Gabor Vis van Heemst, 2009).

## **4. Kontrola etapy projektu (Controlling a Stage)**

Tento proces se zabývá přidělováním práce mezi pracovníky na projektu. Zkoumá aktivity v řízení etap (Prince-2.cz).

## **5. Řízení dodávky produktu (Managing product delivery)**

Účelem toho procesu je kontrola propojení mezi projektovým manažerem a vedoucím týmu, pomocí zadávání průběžných požadavků na akceptaci (Prince-2.cz). Projektový manažer deleguje pracovní úkoly. Náležité kroky, kterými týmový manažer nebo osoba, na kterou byla role delegována, označí, že roli rozumí a ztotožnil se s ní (Bentley, 2010).

## **6. Řízení přechodu mezi etapami (Managing a Stage Boundery)**

Projektový manažer dodává dokumentaci na konci etapy, na základě které se posoudí pokrok v projektu (Prince-2.cz). Cílem tohoto procesu je plánování následujících etap, aktualizace plánu projektu, posouzení rizik nebo podávání zpráv o výstupech ukončených etap (Máchal, Kopečková, Presová, 2015).

## **7. Ukončení projektu (Closing a Project)**

Posledním procesem ukončení projektu je předání produktu projektu a spolu s tím je zaznamenáno splnění všech cílů (Prince-2.cz). Účelem uzavření procesu projektu je poskytnout pevný bod, ve kterém je přijetí projektu potvrzeno a uznává, že bylo dosaženo cílů (Axelos, 2017).

### **1.2.6 Šablony dokumentů podle PRINCE2**

Při řízení projektu je nezbytné pro projektového manažera vytvářet a později aktualizovat projektovou dokumentaci. Aby se sjednotil obsah dokumentů a zároveň aby se usnadnilo projektovému manažerovi vytváření těchto dokumentů. PRINCE2 nabízí, předepsané šablony dokumentů, čerpané z internetových stránek Prince-2.cz.

- **Obchodní případ (Business Case)**

Obchodní případ je určen na zaznamenání opodstatněnosti realizace projektu, založeném na odhadovaných nákladech (na vývoj, implementaci, provoz a údržbu) ve srovnání s plánovanými přínosy za existence určitých rizik.

- **Registr rizik (Risk Register)**

Registr rizik poskytuje záznam o identifikovaných rizicích souvisejících s projektem. Je použit k zaznamenání a udržování informací o všech identifikovaných hrozbách a příležitostech, které by mohli ohrozit projekt. Záznam do registru rizik se realizuje jednou, v okamžiku, kdy je riziko identifikováno. Registr rizik se aktualizuje vždy, když se objeví nové riziko nebo některé z existujících rizik změní svůj charakter. Registr rizik se používá při aktualizaci obchodního případu (část – hlavní rizika).

- **Charta Projektu (Project Brief)**

Charta projektu je soubor dokumentů, které tvoří výstup z procesu zahájení projektu. Vytváří je projektový manažer. V Chartě projektu jsou obsaženy dokumenty jako např. rámcový obchodní případ, popis produktu projektu, akceptační kritéria a organizační strukturu.



- **Plán (Plan)**

Plán představuje informace o dosažení projektového cíle, definuje hlavní produkty, aktivity a požadované zdroje. Pro rozsah plánu PRINCE2 definuje tři úrovně plánů: plán projektu, etapy a týmu.

- **Registr kvality (Quality register)**

Registr kvality slouží k shrnutí všech aktivit managementu kvality, které jsou plánované nebo již proběhly. Poskytuje informace do zprávy o ukončení etapy a zprávy o ukončení projektu. Účelem registru kvality je vytvořit unikátní referenci o každé aktivitě týkající se kvality, fungovat jako seznam všech záznamů o jakosti produktu.

- **Strategie řízení komunikace (Communication Management Strategy)**

Strategie řízení komunikace obsahuje popis prostředků a frekvence komunikace k externím i interním účastníkům projektu. Pro usnadnění zapojení účastníků se jedná o vytvoření obousměrného a kontrolovaného toku informací. Strategie řízení komunikace se vytváří v procesu nastavení projektu.

- **Plán revize přínosů (Benefit review plan)**

Plán revize přínosů je určen k definování jak a kdy budou měřeny dosažené přínosy projektu, očekávány hlavním uživatelem. Plán je aktualizován na konci každé etapy a použitý při procesu ukončení projektu na definování požadovaného po-projektového přezkoumání přínosů.

- **Deník (Daily log)**

Deník projektového manažera je určen k zaznamenávání neformálních problémů (otevřených bodů), ale i významných událostí, které nemají určeny zaznamenání jinými PRINCE2 registry nebo záznamy.

- **Zpráva o ukončení projektu (End project report)**

Zpráva je použita na zhodnocení, jak se vyvíjel projekt proti původní verzi projektové iniciační dokumentace. Zpráva vyhodnocuje projekt, porovnává výsledek projektu oproti plánovanému. Je vytvořena i v případě, že se projekt ukončuje předčasně.

## **2. Praktická část**

### **2.1 Představení veřejné správy a krajských úřadů**

V této části bude definována veřejná správa a působnost krajských úřadů v České republice. Detailně budou popsána oddělení projektového řízení a jejich činnost.

#### **2.1.1 Veřejná správa**

Podstatou veřejného sektoru je veřejná správa, kterou tvoří struktura úřadů s centrální nebo územní působností. Kromě veřejné správy jsou součástí veřejného sektoru instituce, které poskytují veřejné služby (např. nemocnice, školy, instituce zaměřené na sociální péči a mnoho dalších). Tyto instituce jsou financované z veřejných prostředků. Od soukromého sektoru se sektor veřejný liší především tím, že jeho základy nejsou závislé na ziskovém principu a finanční prostředky na své fungování získává z veřejných rozpočtů. Tyto veřejné rozpočty jsou tvořeny z daní (Managementmania.com, 2016).

Veřejnou správu lze definovat jako správu věcí veřejných ve veřejném zájmu. Jde o správu území (státu, kraje, obce), veřejných záležitostí (služby veřejnosti), správu financí (veřejných peněžních prostředků a veřejných rozpočtů), správu veřejných objektů a zařízení, ale i komunikací, budov či pozemků atd. (Rozvoj obcí, 2011).

#### **2.1.2 Krajský úřad**

Vyšší samospráva byla zavedena ústavním zákonem č. 347/1997 Sb., o vytvoření vyšších územních samosprávných celků a změnou ústavního zákona České národní rady č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky. Zmíněný ústavní zákon upravil ovšem pouze územní vymezení krajů, nikoliv jejich konkrétní kompetence a způsob organizace. K vyřešení těchto otázek byla stanovena dlouhá legisvakance, tj. lhůta mezi platností a účinností právního předpisu. Účinnost zákona č. 347/1997 Sb. byla stanovena dnem 1. ledna 2000. Ústavním zákonem č. 347/1997 Sb. bylo zřízeno čtrnáct krajů včetně hlavního města Prahy (Brůna a kol., 2005).

Krajský úřad je výkonným orgánem. Plní úkoly v samostatné působnosti, které mu ukládá zastupitelstvo kraje. Vykonává přenesenou působnost s výjimkou té, která je zákonem svěřena zastupitelstvu a radě nebo zvláštnímu orgánu. Krajský úřad se člení na sekretariát hejtmána, ředitele, odbory a jednotlivá oddělení. V oblasti samostatné působnosti je odpovědný zastupitelstvu kraje, v oblasti přenesené působnosti je odpovědný hejtmánovi (Peková, Pilný, Jetmar, 2012).

#### 2.1.2.1. Představení projektového řízení na krajských úřadech ČR

V níže uvedené tabulce (**Tabulka 1**), jsou znázorněny odbory a oddělení spojená přímo s projektovým řízením na daných krajských úřadech. V případě krajských úřadů, které nemají oddělení projektového řízení, spadá řízení projektů pod jiná oddělení. V rámci těchto jiných oddělení se jedná pouze o úsek, který řízení projektů zastává.

**Tabulka 1: Projektová kancelář ve struktuře krajských úřadech**

Kraj	Odbory/oddělení		
Jihočeský	Odbor evropských záležitostí		
	Oddělení evropské integrace	Oddělení řízení grantů a projektů	Oddělení administrace AP PRK
	Odbor regionálního rozvoje, územního plánování, stavebního řádu a investice		
	Oddělení organizační	Oddělení regionálního rozvoje	Oddělení veřejných zakázek, investice a řízení projektů
Jihomoravský	Odbor regionálního rozvoje		
	Oddělení rozvojových programů	Oddělení evropských dotací	Oddělení rozvoje venkova a zemědělství
	Odbor investic		
	Oddělení veřejných zakázek		Oddělení realizace investic
Karlovarský	Odbor řízení projektů		
	Oddělení investičních projektů	Oddělení neinvestičních projektů	Oddělení projektových činností a metodiky

Liberecký	Odbor regionálního rozvoje a evropských projektů			
	Oddělení přípravy a řízení projektů	Oddělení rozvojových koncepcí	Oddělení řízení grantových schémat	Evropské programy
Moravskoslezský	Odbor evropských projektů			
	Oddělení projektové kanceláře	Oddělení neinvestičních projektů	Oddělení stavebních projektů	
Olomoucký	Odbor strategického rozvoje kraje			
	Oddělení projektového řízení			
Pardubický	Odbor rozvoje			
	Oddělení územního plánování	Oddělení regionálního rozvoje	Oddělení projektového řízení	Oddělení programové pomoci EU
Plzeňský	Odbor fondů a programů EU			
	Oddělení fondů a programů EU		Oddělení přípravy a realizace projektů	
Ústecký	Odbor strategie přípravy a realizace projektů			
	Oddělení lidských zdrojů, podpory průmyslu a podnikání	Oddělení finančního řízení a kontroly		Oddělení projektů
Vysočina	Odbor dopravy a silničního hospodářství			
	Oddělení projektového řízení			
Zlínský	Odbor projektového řízení			
	Oddělení přípravy a realizace projektů		Oddělení řízení strategických projektů	
Královéhradecký	Odbor kanceláře ředitele			
	Oddělení informatiky – úsek projektů a síťové infrastruktury			

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 2.1.2.2. *Vznik oddělení projektového řízení na krajských úřadech*

Vznik oddělení projektového řízení lze demonstrovat např. na příkladu Moravskoslezského kraje. Krajský úřad datuje vznik oddělení projektového řízení na rok 2006 (Kanisová, Orság, 2008). Naproti tomu Jihočeský krajský úřad zmiňuje oddělení projektového řízení ve své výroční zprávě již v roce 2003 (VZ Jihočeského kraje, 2003). Na krajském úřadě Pardubického kraje vzniklo oddělení projektového řízení v roce 2007. Na základě těchto dohledatelných faktů (webové portály jednotlivých krajských úřadů) je možné datovat vznik oddělení projektového řízení na krajských úřadech v období mezi roky 2003 – 2007.

Před vznikem samostatných oddělení fungovalo projektové řízení na krajských úřadech pouze omezeně. Do té doby neexistovala žádná samostatná projektová oddělení. Projektoví manažeři byli zaměstnáni na různých odděleních na základě přípravy konkrétních projektů pro dané kraje. Pro zajištění těchto činností byla schválena organizační směrnice, která řeší odpovědnost, postup a způsob zajištění jednotlivých fází a činností projektového cyklu u projektů spolufinancovaných z evropských fondů (MVČR, nedatováno).

#### 2.1.2.3. *Působnost oddělení projektového řízení*

V této podkapitole budou představeny aktivity prováděné odděleními, úseky nebo odbory projektového řízení. Aktivity jsou čerpány z internetových stránek jednotlivých krajských úřadů.

- Projektové oddělení zajišťuje roli projektové kanceláře – zpracovává řízení projektového portfolia (rozhoduje o inicializaci nových projektů) v souladu s rozvojovými prioritami kraje, rozhoduje o prioritách projektů, hodnotí průběh realizace projektů a naplňování cílů jednotlivými projekty, zajišťuje potřebné standardy a metodiky a podporu pro jejich řešení problémů řízení projektů.
- Zajišťuje vedení projektových týmů ustavených pro jednotlivé projekty, vyhodnocuje projektové náměty kraje z hlediska jejich využitelnosti pro čerpání prostředků z evropských fondů a z dotačních titulů ČR.

- Zajišťuje financování u projektů spolufinancovaných z evropských fondů i z ostatních veřejných rozpočtů v souladu se schváleným rozpočtem kraje (mimo stavebních investičních projektů a projektů příspěvkových organizací).
- Zpracovává materiály u projektů spolufinancovaných z evropských fondů nebo národních dotačních programů předkládaných do volených orgánů kraje (mimo materiálů týkající se realizace stavebních investičních projektů).
- Administruje veřejné zakázky malého rozsahu v souladu s platným vnitřním předpisem a směrnicí pro zadávání veřejných zakázek, spolupracuje s odborem kanceláře ředitele při zadávání veřejných zakázek ve své působnosti.

## **2.2 Dotazníkové šetření**

### **Respondenti dotazníkového šetření**

V prosinci roku 2020 bylo e-mailem kontaktováno všech dvanáct vedoucích oddělení projektového řízení nebo oddělení zabývajících se řízením projektů (projektových manažerů, dále jen respondenti), pracujících na krajských úřadech, především na oddělení projektového řízení. První oslovení bylo zaměřeno na vyjádření souhlasu s následující spoluprací za účelem zpracování bakalářské práce. Dotazník byl vypracován online na internetovém portálu Survio.cz. Souhlas se zasláním a následným zpracováním dat poskytlo deset oslovených vedoucích pracovníků. Jednalo se o následující krajské úřady: Krajský úřad Zlínského kraje, Libereckého kraje, Olomouckého kraje, kraj Vysočina, Karlovarského kraje, Pardubického kraje, Jihočeského kraje, Plzeňského kraje, Ústeckého kraje a Jihomoravského kraje. Následně předložený dotazník vyplnilo a zaslalo sedm respondentů.

### **2.2.1 Výsledky dotazníkového šetření**

#### **Zhodnocení 1. části otázek dotazníkového šetření**

První část otázek je zaměřena na zkušenost s používáním metodiky PRINCE2 či používáním jiné metodiky/standardu projektového řízení na krajských úřadech. Položené otázky jsou uvedeny níže. Odpovědi, u kterých byla zaznamenána zpětná vazba respondentů, jsou vizualizovány níže formou grafů. Zdrojová data tabulek s reakcemi respondentů jsou pak uvedena v přílohách práce, stejně tak, jako plné odpovědi respondentů na „vypisovací“ otázky (viz. Příloha).

**Graf 1: Jakou metodiku nebo standard projektového řízení znáte?**



Zdroj: Vlastní zpracování

Z **Grafu č. 1** je patrné, že z projektových manažerů zná 40 % metodiku IPMA NCB a 40 % metodiku PRINCE2. Takovou výši odpovědí lze zdůvodnit faktem že oba standardy jsou nejpoužívanějšími a nejrozšířenějšími na světě.

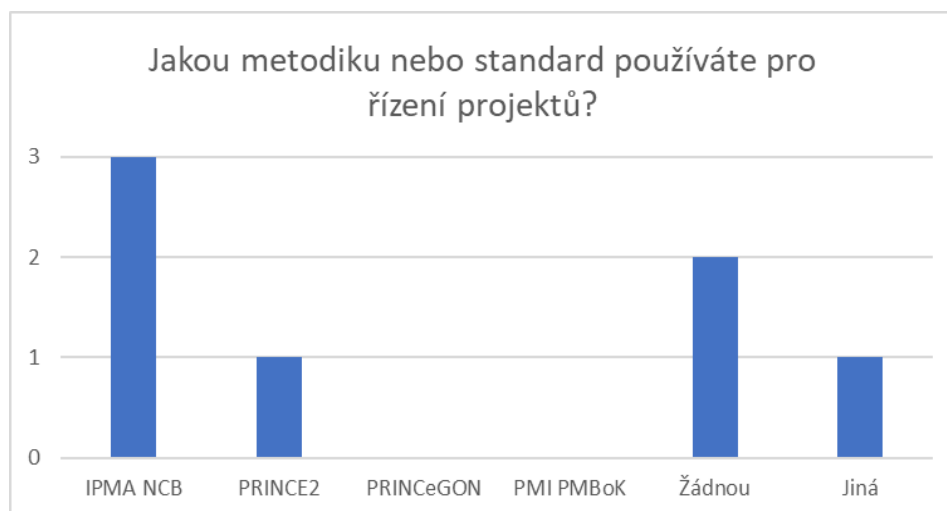
Žádní respondenti (0 % odpovědí) neznají dle výsledků dotazníkového šetření metodiku PRINCEGON. Tato metodika byla vytvořena Ministerstvem vnitra ČR, na základě principů PRINCE2 pro veřejnou správu. Používá se na ministerstvech, ale na krajských úřadech bylo používání této metodiky pouze doporučeno.

Obdobně neznámá je na krajských úřadech metodika PMI PMBoK (0 % odpovědí). Jedná se o nejobecnější standard, který se svým širším zaměřením snaží popsat všechny aspekty projektového řízení. Tato metodika není opět ve veřejné správě rozšířená.

Dále byly zaregistrovány dvě odpovědi respondentů (20 % dotázaných), ze kterých vyplývá, že dotazovaní neznají žádnou metodiku či standard projektového řízení. Jedná se o úřady, které nepovažují za zásadní při řízení projektů používání metodiky/standardu.



**Graf 2: Jakou metodiku nebo standard používáte pro řízení projektů?**



Zdroj: Vlastní zpracování

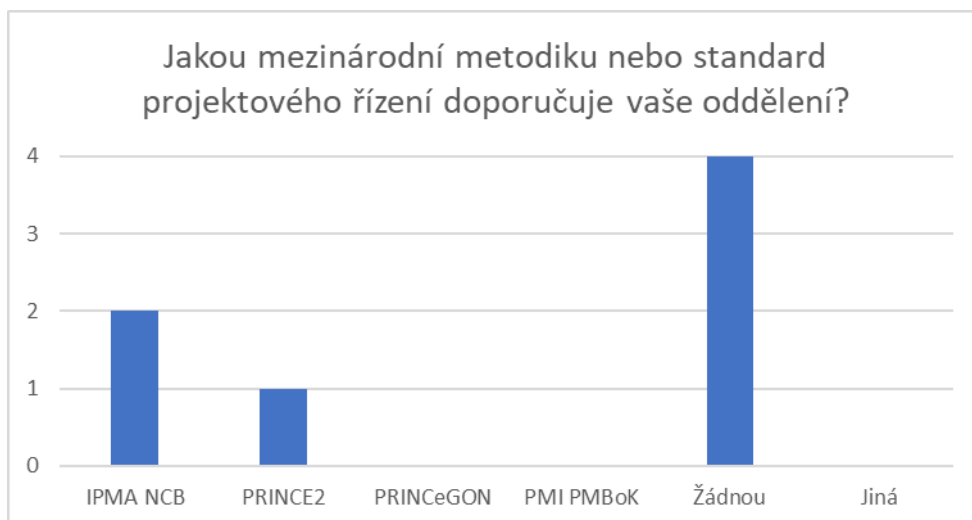
Z následujícího grafu (**Graf č. 2**) vyplývá, že projektové metodiky/standards zná 80 % respondentů. Z grafu je dále zřejmé, že 43 % respondentů používá pro řízení projektů standard IPMA NCB. Důvod širšího využívání IPMA NCB metodik/standardů lze zdůvodnit projektem Ministerstva vnitra „Příprava projektových manažerů státní správy a jejich certifikace podle IPMA“. Projekt byl uskutečněn v souladu s potřebami státní správy k naplnění strategie realizace „Smart Administration“ v období 2007–2015.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že 29 % respondentů nepoužívá žádnou metodiku/standard projektového řízení. Jedna z možností proč metodiku nepoužívají je, že na daných krajských úřadech nemusí zpracovávat tolik projektů s předem nastavenou kvalitou. Nevyužívání žádné metodiky může vést k navýšení času nebo financí nastavených pro projekt, nebo nemusí být projekt vůbec realizován. V tomto případě se bude jednat především o kraje, které nemusí realizovat projekty spolufinancované EU.

Pouze 14 % respondentů používá metodiku PRINCE2. Jedná se o metodiku vytvořenou pro používání ve veřejné správě.

Dalších 14 % respondentů používá jinou metodiku/standard. Mohlo by se jednat o metodiku P3M3® (Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model), která je součástí rodiny metodik britského Office for Government Commerce (OGC), kam spadá i metodika PRINCE2, která byla východiskem pro metodiku PRINCEGON.

**Graf 3: Jakou mezinárodní metodiku nebo standard projektového řízení doporučuje vaše oddělení?**



Zdroj: Vlastní zpracování

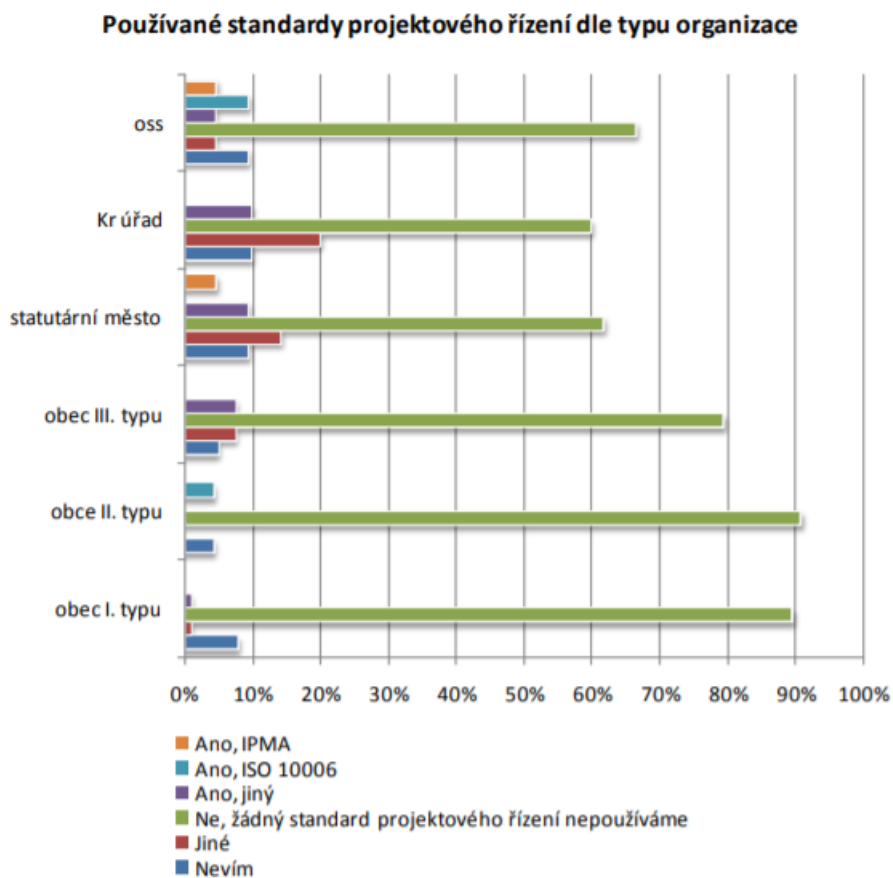
Z dalšího grafu (**Graf č. 3**) je patrné, že metodiku/standard IPMA NCB doporučuje 29 % respondentů. Metodika/standard IPMA NCB je doporučována na krajských úřadech, jelikož byl spuštěn projekt „Příprava projektových manažerů státní správy a jejich certifikace podle IPMA“. Projekt byl uskutečněn v souladu s potřebami státní správy k naplnění strategie realizace „Smart Administration“ v období 2007–2015, kde se klade důraz na řešení stanovených úkolů prostřednictvím projektů.

Metodiku PRINCE2 doporučuje 14 % respondentů. Metodiku PRINCE2 doporučují proto, jelikož jde o metodiku původně vytvořenou pro státní správu. E-metodika je vlastněná britskou Office of Government Commerce (Úřad vládního obchodu). V současnosti je nejrozšířenější PM metodikou v Evropě.

Odpověď, že nevyužívají žádnou metodiku, zvolilo 57 % respondentů. Tyto výsledky provedeného dotazníkového šetření je možné srovnat s dříve provedeným průzkumem „Analýza současného stavu ve vybraných organizacích veřejné správy a PK MVČR“ a „Návrh nastavení systému hodnocení efektivity a kvality procesů souvisejících s projektovým řízením v organizacích veřejné správy“, které zpracovala společnost Devoteam consulting v roce 2011. Výsledky tohoto projektu jsou vizualizovány na níže uvedeném grafu (**Graf č. 4**). Na základě srovnání námi provedeného dotazníkového šetření

a dříve realizovaného projektu je možné odvodit, že využívání metodik/standardů projektového řízení se v porovnání s rokem 2011 zvýšilo.

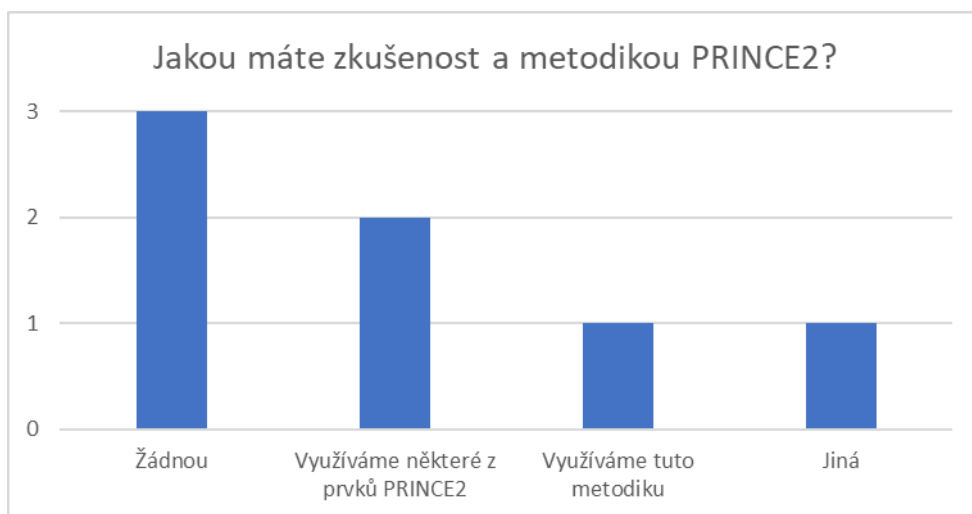
**Graf 4: Výsledky analýzy používání standardů projektového řízení zpracované společností Devoteam consulting.**



Zdroj: Mvčr.cz

Následující dvě otázky jsou přímo zaměřeny na zkušenost s metodikou PRINCE2. První otázka je zaměřena na ověření obecného povědomí o metodice PRINCE2 (**Graf 5**). Cílem otázky je zjistit, zda respondenti, kteří tuto metodiku nevyužívají, s ní mají alespoň nějaké zkušenosti.

**Graf 5: Jakou máte zkušenost s metodikou PRINCE2**



Zdroj: Vlastní zpracování

Druhá otázka upřesňuje, jakou zkušenost mají respondenti s metodikou. Celkem 43 % respondentů nemá s metodikou PRINCE2 žádnou zkušenost. Využívají a orientují se na jinou metodiku/standard. Dalších 29 % respondentů uvedlo, že využívá některé z prvků PRINCE2. V jednom případě (14 %) respondent uvedl, že využívá právě tuto metodiku. Zbýlých 14 % respondentů uvedlo, že má jinou zkušenost s metodikou/standardem PRINCE2. V tomto případě by se mohlo jednat např. pouze o účast na odborném školení zaměřeném na tuto metodiku.

## **Zhodnocení 2. části dotazníkového šetření**

Na základě vyhodnocení dotazníkového šetření bylo zjištěno, že metodika PRINCE2 není na krajských úřadech téměř používána. V dalších devíti otázkách mohli respondenti detailně rozepsat, jakým způsobem je realizováno řízení projektů na jejich oddělení.

### **Otázka č. 1: „Jaké prvky PRINCE2 využíváte?“**

Respondenti na tuto otázku většinou odpověděli negativně, tedy tak, že prvky metodiky PRINCE2 neznají, či je nepoužívají (viz. odpovědi v příloze práce). U těchto prvků by se mělo jednat o vytvoření organizační struktury, od které se odvíjí konkrétní pravomoci. Od jednotlivých pravomocí se odvíjí odpovědnost v projektu. Pravomoci při řízení projektu jsou dané na základě postavení manažera v hierarchii. V tomto případě bude mít větší pravomoc projektový manažer, jelikož každé odchýlení projektu, které by se muselo schvalovat, by muselo být projednáno vedoucím oddělení a následně i vedoucím odboru. Případně by také muselo být hejtmanem daného kraje v závislosti na velikosti konkrétního projektu. Metodika PRINCE2 se na rozdíl od IPMA zaměřuje na role v projektu, zatím co IPMA především na projektového manažera. To může být jedním z důvodů, proč projektové kanceláře krajských úřadů používají nastavení rolí podle PRINCE2. Rozdíl u metodiky PRINCE2 spočívá i v používané terminologii, která byla volena u PRINCE2 podle prostředí státní správy a v některých pojmech se tedy liší od ostatních standardů/metodik.

### **Otázka č. 2: „Do kterých fází nebo etap zpravidla svůj projekt dělíte (plánujete)?“**

Na základě těchto odpovědí je možné odhadnout, zda a případně jakou metodiku používají respondenti při řízení projektů (viz přílohy práce). U prvních tří odpovědí je možné říci, že respondenti používají metodiku IPMA. Vzhledem k fázím řízení je možné konstatovat, že fáze projektu dle metodiky IPMA jsou použitelnější v případě realizace projektu ve veřejné sféře, a to zejména pro udržitelnost projektu. Udržitelnost je klíčová pro realizaci projektu na základě použití dotací EU. Tvoří totiž jednu ze základních

podmínek přidělení dotací čerpaných z Evropské unie. Může se jednat o podmínky, které musí být udrženy v nezměněné podobě zpravidla po dobu pěti let po ukončení projektu. Čtvrtá odpověď se přiklání ke standardům IPMA ale jelikož metodiku IPMA používají 3 respondenti, může jeden z respondentů využívat prvky IPMA. Dle páté odpovědi používá respondent fáze metodiky PRINCE2, která se zaměřuje na předprojektovou fázi a průběh projektu. U posledních dvou odpovědí se nejspíš jedná o interní metodu fází projektů.

**Otázka č. 3: „Kdo tvoří obvykle váš projektový tým? Napište počet osob a obvyklé role, případně profese.“**

Odpovědi respondentů na otázku č. 3 byly zpracovány do níže uvedené tabulky (**Tabulka 2**). Tabulka uvádí role v projektových týmech na daných krajských úřadech.

**Tabulka 2: Členění rolí v projektu dle odpovědí respondentů**

Respondenti	Projektový manažer	Vedoucí odboru	Finanční manažer	Administrativní tým/pracovník	Odborný tým/garant	Technický manažer
1	X	X	X			
2				X	X	
3	X	X	X			X
4	X	X	X			
5	X		X			X
6	X		X	X	X	
7	X		X	X		

Zdroj: Vlastní zpracování

Z odpovědí je patrné, že u šesti ze sedmi respondentů je na daných krajských úřadech při řízení projektových týmů přítomen jak projektový, tak finanční manažer. Projektový manažer zajišťuje v projektu činnosti směřující k tomu, aby se zadaná práce plnila podle nastavených úkolů. Finanční manažer zprostředkovává financování projektů. Jeho uplatnění je důležité především u projektů spolufinancovaných EU. Finanční manažer zajišťuje dokumenty, jako například rozhodnutí o poskytnutí dotace, dohodu o poskytnutí

příspěvku nebo koordinační dohodu atp. Při nedodržení těchto zásadních pravidel či dokumentace může být projekt zatížen pokutou.

Vedoucí odboru bude v řízení projektu fungovat jako dohled projektu. Další role v projektu, jako administrativní tým/pracovník, odborný tým/garant a technický manažer, jsou zapojeny zejména v případě specifických projektů nebo projektů se zaměřením jiného oddělení/odboru např. odboru silniční dopravy.

**Otázka č. 4: „Jakým způsobem zajišťujete v projektu čerpání a koordinaci zdrojů/pracovníků? Uveďte případný nástroj nebo dokument.“**

V odpovědích respondentů byl nejčastěji zmíněný report činností/pravidelný report a finanční plán/rozpočet (viz příloha otázka č.4). Tyto reporty jsou využívány ke kontrole stavu, např. pro přechod k dalšímu bodu projektu.

Finanční plán má zajišťovat plynulý cash flow projektu a současně by měl být navázán na tvorbu výstupů/naplňování indikátorů. Finanční plán je důležitý zejména při projektech financovaných z dotací EU, ve kterých musí být financování projektů přehledné a musí splňovat podmínky ze strany poskytovatele dotace. Zbytek respondentů nerozuměl otázce.

**Otázka č. 5: „Koho považujete za „vlastníka“ projektu, tj. osobu či orgán, který rozhoduje o zahájení a úspěšnosti projektu?“**

Vlastník projektu je orgán nebo osoba, která má v projektu největší pravomoci. Při reakcích respondentů se většina z nich shodla, že vlastníkem projektu je krajský úřad nebo rada kraje. Role vlastníka bude spočívat zejména ve zodpovědnosti za tvorbu a údržbu projektového záměru a schvalování organizační struktury. Vlastník je celkově odpovědný za projekt (celková odpovědnost za projekt nemůže být delegována). Rada kraje/kraj má za realizaci projektu plnou zodpovědnost. Informace o postupu projektu dostává prostřednictvím pravidelných reportů/porad od projektového manažera. Z odpovědí je tedy patrné, že si respondenti roli vlastníka uvědomují relativně jasně (viz příloha otázka č.5).

### **Otázka č. 6: „Jak řídíte rizika v projektu?“**

Respondenti v odpovědi na položenou otázku uvádí nejčastěji analýzu rizik. Jak již bylo uvedeno výše, v oblasti řízení rizik je analýza rizik zpracována pro účely plánování kontrol. Za tímto účelem by měly úseky kontroly a úseky projektového řízení před a v průběhu každého projektu připravit a aktualizovat přehled identifikovaných rizik, seřazených podle jejich významnosti, tedy mapu rizik dané organizace.

Nicméně z odpovědí ale nedokážeme zjistit, zda pro analýzu využívají vlastní metodu/metodiku navrženou oddělením. Pro analýzu rizik mohou také používat PRINCE2, IPMA nebo metodu RIPRAN, zabývající se primárně analýzou rizik. Na základě dříve uvedených odpovědí je ale vysoce pravděpodobné, že tyto metody nejsou při řízení rizik v projektu používány.

### **Otázka č. 7: „Které dokumenty z projektové dokumentace považujete za klíčové a nenahraditelné pro řízení projektu? Napište které, případně uveďte proč.“**

Z odpovědí na tuto otázku je zřejmé, že každý úřad využívá jinou dokumentaci. I když tři respondenti používají stejnou metodiku/standard projektového řízení, odpovědi se zde rozcházejí. Důvodem může být umístění projektových oddělení pod odlišnými odbory s rozdílným zaměřením.

U respondentů je vidět rozdíl důležitých dokumentů, který může být zapříčiněn používáním odlišných metod/metodik projektového řízení.

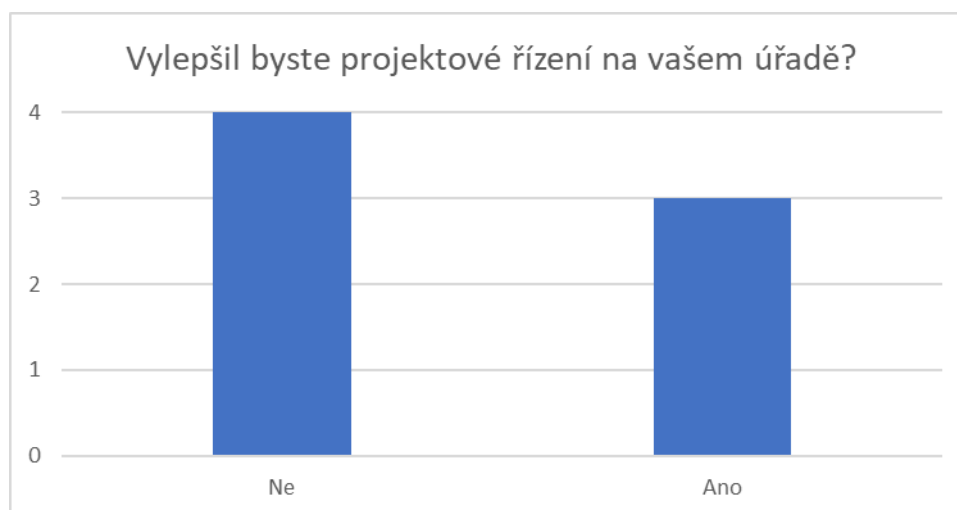
U respondentů se v odpovědích jako klíčový opakuje harmonogram. Pro projektový tým je harmonogram důležitý, jelikož obsahuje rámcový časový plán, vedoucí k naplnění hrubého odhadu nákladů na realizaci navrhovaných opatření. Pracovníci v projektovém týmu mohou pracovat na více projektech, a proto by měl být harmonogram co nejpřehlednější.



### Otázka č. 8: „Vylepšil byste projektové řízení na vašem úřadě?“

Na základě odpovědí na tuto otázku bylo zjištěno, že více než polovina respondentů (57 %) by projektové řízení na daném krajském úřadu nevylepšovala (viz **Graf 6**). Na druhé straně, celkem 43 % respondentů by chtělo projektové řízení na daném úřadě vylepšit. Respondenti uvedli také konkrétní návrhy na zlepšení, které jsou uvedeny níže. Na konkrétní otázku, co by bylo možné zlepšit, odpověděli tři z oslovených respondentů, tedy pravděpodobně ti, kteří uvedli zájem o zlepšení projektového řízení.

**Graf 6:** Vylepšil byste projektové řízení na vašem úřadě?



Zdroj: Vlastní zpracování

### Otázka č. 9: „Návrh na zlepšení.“

Z odpovědí na tuto otázku vyplývá, že navrhované zlepšení se týká organizace při řízení projektů. Měla by být vytvořena kvalitní organizační struktura, od které se odvíjí přidělení pravomocí v projektu.

## 2.2.2 Statistické ověření platnosti některých předpokladů

Na základě získaných odpovědí je možné ověřit pouze omezené možnosti předpokladů. Nejprve lze zhodnotit, s jakou šancí respondent, který má zkušenosti s metodikou PRINCE2, pracuje na oddělení, které tuto metodiku doporučuje. Pro zhodnocení je možné použít dva přístupy:

### 1. přístup

PRINCE2 používá jeden respondent a jeden respondent tuto metodiku taktéž doporučuje, takže je technicky možné předpokládat, že se jedná o toho samého respondenta. Pravděpodobnost by v tomto případě tedy byla 100 %. Nicméně je nutné na tento výsledek pohlížet pouze teoreticky. Z důvodu nízkého počtu odpovědí reálně nelze pravděpodobnost spočítat. Předpokládejme tedy, že respondent, který PRINCE2 doporučuje, ho také používá.

### 2. přístup

Dle provedeného dotazníkového šetření mají s metodikou PRINCE2 nějakou zkušenost celkem čtyři uchazeči, avšak pouze jeden ho doporučuje. Pokud předpokládáme, že ten respondent, který nemá s metodikou zkušenosti, ji také nemůže doporučit. Pravděpodobnost je v tomto případě tedy  $\frac{1}{4}$ , což činí 25 %.

Dále je možné ověřit předpoklad, s jakou šancí respondent, který používá metodiku IPMA používá také prvky PRINCE2. Některé z prvků metodiky PRINCE2 využívají celkem dva respondenti. První respondent, který odpověděl „využívám tuto metodiku“, je respondent, který tuto metodiku využívá jako jediný, jak odpověděl v otázce č. 2. Ti, kteří nepoužívají žádnou metodiku, případně nemají žádnou zkušenost s PRINCE2 jsou pravděpodobně dva respondenti ze tří, kteří takto odpověděli v otázce č. 4 (nemají žádnou zkušenost s metodikou PRINCE2). Prvky PRINCE2 tedy používají dva respondenti ze zbylých čtyřech, což činí 50 %. Metodiku IPMA využívají tři ze čtyřech zbylých, tedy 75 %. Pravděpodobnost je tedy možné vypočítat takto:  $0.5/0.75 = 0.66$ ; tj. 66 %.

Závěrem je možné uvažovat, zdali by respondent, který používá metodiku PRINCE2 zlepšil projektové řízení na daném krajském úřadě. V tomto případě je stanovení pravděpodobnosti opět obtížné s ohledem na množství získaných dat. Z vypracovaného dotazníku vyplývá, že metodiku PRINCE2 využívá pouze jeden respondent a jeden ji také

doporučuje. Lze tedy uvažovat, že se jedná o jednoho a toho samého respondenta – pokud metodiku doporučuje, je s ní pravděpodobně spokojen a neuvažuje o zlepšení projektového řízení na daném krajském úřadě. Pravděpodobnost tedy můžeme uvažovat jako nulovou.

Pokud bychom zvažovali tyto jevy jako nezávislé (což je vysoce nepravděpodobné), tak lze uvažovat následující údaje: jeden respondent ze sedmi používá metodiku PRINCE2 a tři ze sedmi chtějí zlepšit řízení daného krajského úřadu. Pravděpodobnost můžeme tedy spočítat takto:  $1/7 * 3/7 = 3/49$ ; tj. cca 6 %.

### **2.2.3 Porovnání výsledků s tématy rizik a organizace PRINCE2**

V této kapitole budou porovnány výsledky dotazníkového šetření s tématy riziko a organizace PRINCE2. Riziko bylo vybráno z důvodu velmi podstatného dopadu na projekt. Vznik rizik může významně zpomalit celou realizaci projektu. Zásadnější rizika, která nejsou odhalena při přípravě projektu a není s nimi počítáno, mohou dokonce zapříčinit ukončení projektu před či v průběhu jeho realizace. Téma organizace bylo vybráno na základě možných problematických situací ve struktuře projektového řízení krajských úřadů.

Na základě dotazníků nám vyplývá, že v projektovém týmu je téměř vždy projektový manažer a finanční manažer. Projektový manažer monitoruje a přiděluje práci v projektu. Projektový manažer může být zapojen do více projektů najednou. Z tohoto důvodu je velmi účelné jasně stanovit pravomoci v daném řešitelském týmu projektu tak, aby tým mohl v realizaci pokračovat i v případě absence manažera. V tomto případě se jeví jako velmi efektivní použití metodiky PRINCE2, která přesně definuje role jednotlivých řešitelů v projektu a není zaměřena pouze na roli projektového manažera.

Z odpovědí, které respondenti uvedli v průběhu vyplnění dotazníku, je dále patrné, že v projektech na krajských úřadech nejsou přesně definovány postupy k řízení rizika. Některá rizika jsou sice dokumentovaná, ale chybí jejich řízení. V projektu se řídí přednostně rizika, která by dokázala ohrozit finanční stránku projektu. Nedořešené kompetenční otázky pak představují další riziko. Z odpovědí je zjevné, že respondenti s riziky nepracují soustavně a konzistentně po celou dobu trvání projektu. Ne vždy mají rizika svého vlastníka, eskalace rizik a jejich komunikace nemusí být účinná. Větší důraz se na projektech klade na řešení problémů než rizik. Zejména odpovědi, dle kterých

respondenti rizika v projektu vůbec neřídí, či je řídí dle jejich vyjádření „účelně“, mohou vyvolávat otázky, zda je s veřejnými prostředky vhodně hospodařeno.

#### **2.2.4 Doporučení pro projektové manažery na krajských úřadech**

Z dotazníkového šetření je zřejmé, že respondenti mají obecné povědomí o konkrétních metodikách. Mezi nejznámější metodiky patří PRINCE2 a IPMA NCB. Z dalšího šetření však vyplývá, že respondenti tyto metodiky sice znají, ale v praxi je používají pouze omezeně. Používanější je spíše metodika IPMA NCB. Zarážející je zjištění, že většina oslovených respondentů na krajských úřadech (celkem čtyři ze sedmi) žádnou metodiku, která by usnadnila řízení projektů nedoporučují.

Tento problém by bylo možné odstranit využíváním jednotné metodiky/standardu projektového řízení. Neměla by se vyvíjet další metodika, jako například PRINCEGON, ale je třeba používat osvědčené metodiky. Jako nejvhodnější bych doporučil metodiku PRINCE2, která je přímo určena pro řízení projektů na státní správě. Prosazení přípravy projektů na základě jednotné metodiky je však nutné prosazovat z centrální úrovně – tedy z Ministerstva vnitra. Vrcholoví manažeri na odděleních řízení projektů krajských úřadů by měli postupovat na základě doporučení z jim nadřízeného orgánu, tedy ze zmíněného Ministerstva vnitra. Úkolem ministerstva by mělo být stanovení srozumitelných doporučení, proč je vhodné jednotnou metodiku používat. Použití jednotné metodiky by mělo zlepšit nejenom řízení projektů, omezit vznik rizik, ale např. sjednotit hodnocení projektů. Z centrální úrovně by mělo dojít k přípravě projektu na zajištění školení uzavřeného certifikací pro danou metodiku, kterou bude Ministerstvo vnitra na krajských úřadech prosazovat. Není možné s jistotou očekávat, že se zaměstnanci krajských úřadů budou s ohledem na nižší finanční ohodnocení v porovnání se soukromým sektorem dále sami vzdělávat.

Další nesrovnalosti, které velmi úzce souvisí s nízkou mírou využívání metodik řízení projektu je možné spatřovat v organizaci. Při realizaci projektu by měly být jasně definované pravomoci a odpovědnosti, jelikož pracovníci v projektovém týmu mohou pracovat na několika projektech najednou a struktura je nastavena jako model liniového řízení při vedení projektu. Důležitým aspektem je organizační struktura. Na základě ověření organizační struktury na internetových stránkách jednotlivých krajských úřadů

však vyplynulo, že některé úřady nedisponují samostatným projektovým oddělením. Absence specializovaného oddělení je pravděpodobně úzce spjata s personálním zabezpečením. Tímto je také možné vysvětlit nižší míru používání metodik. Pokud by dané krajské úřady disponovaly samostatným oddělením, bylo by pro ně pravděpodobně snazší obsadit pracovní pozice specialisty, kteří budou jednotlivé projekty řídit dle mezinárodně odpovídajících standardů metodiky PRINCE2 či alespoň metodiky IPMA NCB. S organizací (samostatným projektovým oddělením) souvisí komunikační kanály, které navazují na organizační strukturu. V tomto případě nabízí metodika PRINCE2 pružnou organizační strukturu se zaměřením na úkoly v projektu a jasně definované role spolu s komunikačními kanály.

Další problém je možné spatřovat v podceňování řízení rizik v projektu. Při řízení rizik sice probíhá většinou analýza rizik, ale ani jeden z dotazovaných nezmínil registr rizik při otázce „Jak řídíte rizika v projektu?“ ani pro důležité dokumentace v projektu. Rizika ohrožují projekt v průběhu celé jeho životnosti, a proto je velmi důležité rizika sledovat před začátkem projektu, po zahájení projektu až po ukončení projektu a sledování jeho udržitelnosti.

S tímto souvisí také dokumentace projektu, která odráží nastavení projektu a práci s informacemi. Jak respondenti v dotazníku uvedli, nejčastěji je používán harmonogram projektu a finanční plán. V této části by však měl být také zahrnut registr rizik spolu s dokumenty řídicí etapy v projektu a projektový dokument který by existoval jako záchytný bod pro projektový tým. Na základě těchto dokumentů by mělo být zřejmé případně stanovit situace, kdy se projekt odchýlí od původního záměru.

## **Závěr**

Bakalářská práce se skládá ze dvou částí teoretické a praktické části. Teoretická část byla zaměřena na popsání projektového řízení dle metodiky PRINCE2, především témat PRINCE2. Praktická část pak byla rozdělena na představení Krajských úřadů a projektových oddělení a část dále na část zpracování dotazníkového šetření. V části dotazníkového šetření byl vytvořen dotazník, kterým byli osloveni projektoví manažeři/manažerky na odděleních projektového řízení, případně na obdobných odděleních, pokud krajský úřad samostatným oddělením nedisponoval. Vyplnění dotazníku bylo anonymní. Dotazník byl zaměřen na používání metodik/standardů projektového řízení na krajských úřadech a zkušenost s metodikou PRINCE2. Dále byl dotazník zaměřen primárně na dvě témata Riziko a Organizace a další otázky zaměřené na realizaci projektu.

Při analýze dotazníkového šetření bylo zjištěno relativně nízké užívání metodiky PRINCE2 na krajských úřadech. Projekty jsou tedy pravděpodobně mnohdy připravovány bez jasného rámce, který zajišťuje úspěšnou finalizaci projektu. Na základě těchto zjištění je možné formulovat doporučení směrem k zajištění používání jednotné metodiky, která by měla být na krajských úřadech používána.

## Seznam použitých zdrojů

### Odborná literatura

ANTHOPOULOS, G. Leonidas. *Smart city emergence: cases from around the world*. [online]. Netherlands : Joe Haiton, 2019 [cit. 2021-02-10]. Dostupné z:

<https://books.google.cz/books>

AXELOS, 2017. *Managing succesful projects*. 6th ed. United Kingdom: TSO. William Lea Tag. ISBN 978-0-11-331533-8.

BASU, Ron. *Managing Project Supply Chains*. [online]. 5th ed. Routledge: Elsever. 2017 [cit. 2021-02-15]. Dostupné z:

<https://books.google.cz/books?id=j7JBDgAAQBAJ&pg=PT88&dq=Managing+Project+Supply+Chains>

COLIN, Bentley, 2010. *PRINCE2: A Practical Handbook*. [online] 3th ed. London: Elsevier [cit. 2021-02-19]. Dostupné z:

[https://books.google.cz/books?id=ZDd-u5Z\\_1EcC&printsec=frontcover&dq](https://books.google.cz/books?id=ZDd-u5Z_1EcC&printsec=frontcover&dq)

COLIN, Bentley. *Základy metody projektového řízení: The essence of the project management method: PRINCE2*. 7. vyd. Bratislava: Inbox SK. 2013. 312 s. ISBN 978-0-9576076-2-0.

DOLEŽAL, Jan, KRÁTKÝ, Jiří. *Projektový management v praxi : naučte se řídit projekty!*. Praha: Grada, 2017. 176 s. ISBN 978-80-247-5693-6.

HARRIS, E. Paul. *Project Planning and Control Using Primavera Contractor Version 6.1*. [online]. London: Pty 2009 [cit. 2021-24-2]. Dostupné z:

<https://books.google.cz/books?id=2HNAzU7KT14C&printsec=frontcover&dq>

HEDEMAN, Bert, FREDRIKSZ, Hans, HEEMST, Gabor. *Project Management Base On PRINCE2*. [online]. 2009 edition. Van Haren Publishing, 2012 [cit. 2021-02-20]. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=5NtEBAAAQBAJ&pg>

HEDEMAN, Bert, SEEGER, Ron. *PRINCE2 2009 Edition – A Pocket Guide*. [online] Van Haren Publishing, 2009 [cit. 2021-02-10]. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=xd1EBAAAQBAJ>

HINDE, David. *PRINCE® study guide*. [online]. Chichester: Wiley, 2012 [cit.2021-02-20]. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=4QDPfqW35M0C>

HOLDBROOK, Paul, 2016. *Prince2 for Beginners: For Certification and Study Guide for Project Management*. [online]. United Kingdom, 2016 [cit.2021-02-16]. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=ZHYPDAAAQBAJ>

HRAZDILOVÁ-BOČKOVÁ, Kateřina. *Projektové řízení: Učebnice*. Martin Koláček - Grada, 2016. 470 s. ISBN 978-80-7512-43.

JUROVÁ, Marie a kol., *Výrobní a logistické procesy v podnikání*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). 2016. 264 s. ISBN 978-80-247-5717-9.

MÁCHAL, Pavel, KOPEČKOVÁ, Martina, PRESOVÁ, Radmila. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy : IPMA, PMI, PRINCE2*. Praha: Grada. Manažer. 2015. 283 s. ISBN 978-80-247-5321-8.

NĚMEC, Vladimír. *Projektový management*. Praha: Grada. Poradce. 2002. 182 s. ISBN 80-247-0392-0.

OFFICE OF GOVERNMENT COMMERCE. *Managing successful projects with PRINCE2*. 5th ed. London: TSO. 2009. 405 s. ISBN 978-011-3310-593.



PEKOVÁ, Jitka, PILNÝ, Jaroslav, JETMAR, Marek. *Veřejný sektor - řízení a financování*. [online]. 1. vydání Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012 [cit. 2021-02-20]. Dostupné z: [https://www.smarteca.cz/my-reader/9554\\_20120901\\_0](https://www.smarteca.cz/my-reader/9554_20120901_0)

SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2., aktualiz. a dopl. Vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). 2011. 380 s. ISBN 978-80-247-3611-2.

ŠVIRÁKOVÁ, Eva. *Kreativní projektový management*. Zlín: VeRBuM, 2014. 150 s. ISBN 978-80-87500-58-3.

### **Internetové zdroje**

BRŮNA, Miroslav, BUREŠ, Pavel a kol. *Veřejná správa v České republice*. [online]. Vydává Ministerstvo Vnitřní ČR. Praha: 2005. 8 s. (PDF) [cit. 2021-02-16]. Dostupné z: [Verejna sprava v Ceske republice \(2\).pdf](#)

FURNESS, Jason. *Seven Levels of Project Evolution*. [online]. [cit. 2021-03-10]. Dostupné z: [Seven Levels of Project Evolution | Quality Digest](#)

Jihočeský kraj. *Výroční zpráva Jihočeského kraje*. [online]. (PDF). [cit. 2021-03-02]. Dostupný z: <file:///C:/Users/cukor/Downloads/v%C3%BDro%C4%8Dn%C3%AD%20zpr%C3%A1va%202003.pdf>

KANISOVÁ, Hana, HYNEK, Orság. *Projekty EU*. [online]. Vytvořeno Moravskoslezský kraj ve spolupráci Asseco.cz. Hradec Králové 2008. 4 s. (PPT) [cit. 2021-03-01]. Dostupný z: [https://www.issc.cz/archiv/2008/download/prezentace/kanisova\\_asseco.pdf](https://www.issc.cz/archiv/2008/download/prezentace/kanisova_asseco.pdf)

ManagementMania.com. *Veřejná správa (Public Administration)*. [online]. Wilmington (DE) 2011-2021, 30.05.2016 [cit. 2021-03-13]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/verejna-sprava>

Mvcr.cz. *Podpora regionálního rozvoje v Pardubickém kraji*. [online]. [cit. 2021-03-02].  
Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/mvcren/article/podpora-regionalniho-rozvoje-v-pardubickem-kraji.aspx>

Mvcr.cz. *Analýza současného stavu ve vybraných organizacích veřejné správy a PK MVČR*. [online]. (PDF). [cit. 2021-03.05]. Dostupné z:  
<https://cse.google.com/cse?cx=015489265366623571386%3Aizzrwwg3bmqm&q=ve%C5%99ejn%C3%A9+spr%C3%A1vy+a+PK+MV%C4%8CR&ok.x=13&ok.y=2>

Portál na podporu rozvoje obcí ČR – ROZVOJOBCEI.CZ. *Veřejný sektor, veřejné statky a služby* [online]. [cit. 20.02.2021]. Dostupné z : [Veřejný sektor, veřejné statky a služby :: Portál na podporu rozvoje obcí ČR \(rozvojjobci.cz\)](#)

Prince-2.cz mobile. *Historie standardu Prince2*. [online]. [cit. 2021-02-20]. Dostupné z:  
[https://prince-2.cz/page/1037\\_historie-prince2](https://prince-2.cz/page/1037_historie-prince2)

Prince-2.cz mobile. *Historie standardu Prince2*. [online]. [cit. 2021-02-20]. Dostupné z:  
[https://prince-2.cz/page/1037\\_historie-prince2](https://prince-2.cz/page/1037_historie-prince2)

Prince-2.cz mobile. *Principy PRINCE2*. [online]. [cit. 2021-02-18]. Dostupné z:  
[https://prince-2.cz/page/1038\\_principy-metodiky-prince2](https://prince-2.cz/page/1038_principy-metodiky-prince2)

POTIFOB, *PRINCE2: principy, témata, procesy*. [online]. (PDF). [cit. 2021-03-02].  
Dostupné z: [https://potifob.cz/files/PRINCE2-2\\_dil\\_IT%20Systems\\_2014-3.pdf](https://potifob.cz/files/PRINCE2-2_dil_IT%20Systems_2014-3.pdf)

PRINCE2 HOW2, *What is PRINCE2*. [online]. [cit. 21-02-15]. Dostupné z: [PRINCE2 HOW2: What is PRINCE2](#)

## Přílohy

Otázka č. 1: Jakou metodiku nebo standard projektového řízení znáte?

Jakou metodiku nebo standard projektového řízení znáte?	
IPMA NCB	4
PRINCE2	4
PRINCEGON	0
PMI PMBoK	0
Žádnou	2

Otázka č. 2: Jakou metodiku nebo standard používáte pro řízení projektů?

Jakou metodiku nebo standard používáte pro řízení projektů?	
IPMA NCB	3
PRINCE2	1
PRINCEGON	0
PMI PMBoK	0
Žádnou	2
Jiná	1

Otázka č. 3: Jakou mezinárodní metodiku nebo standard projektového řízení doporučuje vaše oddělení?

Jakou mezinárodní metodiku nebo standard projektového řízení doporučuje vaše oddělení?	
IPMA NCB	2
PRINCE2	1
PRINCEGON	0
PMI PMBoK	0
Žádnou	4
Jiná	0

Otázka č. 4: Jakou máte zkušenost s metodikou PRINCE2?

Jakou máte zkušenost a metodikou PRINCE2?	
Žádnou	3
Využíváme některé z prvků PRINCE2	2
Využíváme tuto metodiku	1
Jiná	1

**Otázka č. 1:** Jaké prvky PRINCE2 využíváte?

Odpovědi respondentů:

*„V praxi žádné.“*

*„Nastavení rozsahu pravomocí v projektu.“*

*„Neznám.“*

*„Jasně definované role a odpovědnosti, učení se ze zkušeností.“*

*„Nepoužíváme tuto metodu.“*

*„Terminologii, definici zodpovědností na projektu, zaměření na cíle (produkt/indikátory), plán Prince2, obecně principy, procesy, témata a prostředí.“*

**Otázka č. 2:** Do kterých fází nebo etapy zpravidla svůj projekt dělíte (plánujete)?

Odpovědi respondentů:

„Příprava, plánování, realizace a ukončení.“,

„Dokumentace, stavba a provoz.“,

„Od přípravy přes realizaci až po vyhodnocení přínosů a udržitelnost.“,

„Přípravná fáze, Fáze detailních specifikací a Vyhodnocovací fáze.“,

„Příprava, realizace - monitorovací období udržitelnost.“,

„Předprojektová příprava, nastavení projektu a řízení projektu.“,

„Příprava projektového záměru, realizace projektu a udržitelnost projektu.“

**Otázka č. 3:** Kdo tvoří obvykle váš projektový tým? Napište počet osob a obvyklé role, případně profese.

Odpovědi respondentů:

„Projektový manažer, vedoucí odboru a finanční manažer.“,

„Dle druhu a velikosti projektu, obecně administrativní a odborný tým.“,

„V počátečních fázích cca 5 osob – projektový a finanční manažer, investiční technik, zástupce odvětví a veřejných zakázek.“,

„Dle velikosti projektu – ale vždy Projektový manažer, týmový manažeri a finanční manažer.“,

„Projektový, finanční a technický manažer, + externisté (TDI, BOZP, stavba, AD).“,

„Koordinátor, projektový a finanční manažer, odbornýgarant, právník na VZ, administrativní pracovník.“,

„4- projektový manažer, finanční manažer, věcný manažer a administrátor.“

**Otázka č. 4:** Jakým způsobem zajišťujete v projektu čerpání a koordinaci zdrojů/pracovníků?

Uveďte případný nástroj nebo dokument.

Odpovědi respondentů:

*„Smlouva o dílo obsahuje rozpočet.“*,

*„Položte lépe otázku.“*,

*„Pravidelný report, finanční plán.“*,

*„Pravidelné porady, report činností.“*,

*„Nerozumím dotazu.“*,

*„Nepoužíváme.“*,

*„Otázce přesně nerozumím, ale zkusím. Zálohy od ŘO, kofinancování od příjemce. Pokud je potřeba předfinancovat, zajišťuje příjemce ze svých zdrojů.“*

**Otázka č. 5:** Koho považujete za „vlastníka“ projektu, tj. osobu či orgán, který rozhoduje o zahájení a úspěšnosti projektu?

Odpovědi:

*„Tuto roli nemáme definovanou. O vyhlášení zakázek dle zákona rozhoduje rada kraje.“*,

*„Krajský úřad.“*,

*„Záměr podat projekt schvaluje Rada kraje a Zastupitelstvo kraje, kterému poskytujeme průběžný report v návaznosti na přijaté usnesení o realizaci projektu.“*,

*O zahájení rozhoduje rada kraje, realizace koordinuje realizační tým, pravidelně probíhají porady za účasti vedoucích oddělení odborů.“*,

*„Vlastníkem projektu je u nás projektový manažer.“*,

*„Kraj“*,

*„Liberecký kraj, pokud se ptáte na projekty kraje, o úspěšnosti rozhoduje realizační tým a další faktory.“*

**Otázka č. 6:** Jak řídíte rizika v projektu?

Odpovědi:

*„Provádíme analýzu rizik.“*,

*„Neřídíme“*,

*„Po identifikaci rizika vyhodnotíme a snažíme se zvládnout především ta, která měla dopad na výši dotace. Stále monitorujeme.“*,

*„Každý projekt má svoji rizikovou analýzu.“*

*„Máme zpracovanou analýzu rizik, vč. Pravděpodobnosti výskytu a dopadu rizika, máme namodelované eliminační kroky.“*,

*„Úspěšně“*,

*„Identifikací rizik následnou analýzu rizik a monitoring rizik.“*

**Otázka č. 7:** Které dokumenty z projektové dokumentace považujete za klíčové a nenahraditelné pro řízení projektu? Napište které, případně uveďte proč.

Odpověď:

*„Harmonogramy, finanční plány, plnění indikátorů. Většina ostatních požadovaných je nadbytečná zátěž.“*,

*„Podrobný popis aktivit, harmonogram, přehled čerpání, cash flow.“*,

*„Rozhodnutí – smlouva s poskytovatelem, ta je zásadní.“*,

*„Celá projektová dokumentace má pro projekt význam.“*,

*„Neumím odpovědět – s projektovou dokumentací pracuje především technický manažer.“*,

*„Finanční plán, harmonogram, projektový záměr.“*,

*„Projektovou žádost, rozpočet projektu, sledování čerpání rozpočtu.“*

**Otázka č. 8:** Vylepšil byste projektové řízení na vašem úřadě?

Vylepšil byste projektové řízení na vašem úřadě?	
Ne	4
Ano	3

**Otázka č. 9:** Návrh na zlepšení?

Odpovědi:

*„Více pravomocí pro projektového manažera.“*,

*„Jedná se interní záležitosti úřadu, které bohužel není možné prezentovat.“*,

*„Setkává se zde klasický model liniového řízení a model řízení při vedení projektu. Řídíte lidi, kteří částečně pracují na projektu, což někdy přináší problémy.“*