

**Česká zemědělská univerzita v Praze**  
**Provozně ekonomická fakulta**  
**Katedra systémového inženýrství**



**Diplomová práce**

**Projektové řízení**

**na Ministerstvu zdravotnictví ČR**

**Romana Bališová**

© 2019 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Romana Bališová

Projektové řízení

Název práce

**Projektové řízení na Ministerstvu zdravotnictví ČR**

Název anglicky

**Project Management at the Ministry of Health of the Czech Republic**

---

### Cíle práce

Cílem diplomové práce je rozbor a revize příkazu ministra zdravotnictví ČR v kontextu mezinárodní metodiky PRINCE2.

### Metodika

Po navázání spolupráce na MZ ČR bude proveden sběr a rozbor dat a poznatků, konkrétně popis a rozklad příkazu ministra pro řízení projektů. Dále budou provedeny polostrukturované rozhovory s vybranými respondenty z řad projektových manažerů a manažerů MZ ČR. Na základě doporučení příkladů dobré praxe dle mezinárodní metodiky PRINCE2 vzniknou vlastní návrhy na zlepšení stavu – nové návrhy řídicí struktury a návrhy projektové dokumentace, případně další. Vlastní návrhy a doporučení pro praxi budou průběžně konzultovány na MZ ČR. Po sepsání praktické části vznikne část rešeršní.

Harmonogram:

- navázání spolupráce s MZ ČR: prosinec 2018;
- sběr a rozbor dat a poznatků: leden – červenec 2019;
- provedení polostrukturovaných rozhovorů: srpen 2019;
- vypracování vlastních návrhů pro praxi: září 2019;
- diskuze výsledků a finální úpravy: říjen 2019;
- sepsání rešeršní části práce: srpen – říjen 2019.

### Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

### Klíčová slova

Projektové řízení; Příkaz ministra; Mezinárodní standardy; Projektová dokumentace; Ministerstvo zdravotnictví; PRINCE2.

---

### Doporučené zdroje informací

- AXELOS GLOBAL BEST PRACTICE. *PRINCE2 Agile*®. Norwich: Axelos, 2015. ISBN 978-0-11-331467-6.
- AXELOS LIMITED. *Managing successful projects with PRINCE2*®. Norwich: TSO, 2017. ISBN 978-0-11-331533-8.
- CINGL, O. – DOLEŽAL, J. – KRÁTKÝ, J. *5 kroků k úspěšnému projektu : 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4631-9.
- DOLEŽAL, J. – MÁCHAL, P. – LACKO, B. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2848-3.
- KERZNER, H. *Project management : a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2013. ISBN 978-1-118-02227-6.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)*. Sixth Edition. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, 2017. ISBN 978-1-62825-184-5.
- SVOZILOVÁ, A. *Projektový management : systémový přístup k řízení projektů*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-271-0075-0.
- SVOZILOVÁ, A. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3938-0.
- VELKÁ BRITÁNIE. OFFICE OF GOVERNMENT COMMERCE. *Managing successful projects with PRINCE2*. London: TSO, 2009. ISBN 978-0-11-331059-3.
- 

### Předběžný termín obhajoby

2019/20 ZS – PEF (únor 2020)

### Vedoucí práce

doc. Ing. Jan Bartoška, Ph.D.

### Garantující pracoviště

Katedra systémového inženýrství

Elektronicky schváleno dne 15. 11. 2019

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 19. 11. 2019

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 19. 11. 2019

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Projektové řízení na Ministerstvu zdravotnictví ČR" 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 použitých zdrojů 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 26. listopadu 2019

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. Ing. Janu Bartoškovi, Ph.D. za jeho přátelský přístup a věcné připomínky. Zároveň patří velké dík mým rodičům a partnerovi za jejich pomoc a neustálou podporu.

# Projektové řízení na Ministerstvu zdravotnictví ČR

## Abstrakt

Diplomová práce se zabývá problematikou projektového řízení na Ministerstvu zdravotnictví. Konkrétně popisuje metodiku a šablony, které jsou na ministerstvu používány. Práce je rozdělena do čtyř částí. První část je věnována teorii, která je následně využita v části praktické. Jedná se o pojmy z projektového řízení, zaměřené hlavně na standard PRINCE2 a šablony, které se k tomuto standardu pojí. Zbylé tři části jsou věnované praktické části. První kapitola praktické části se zabývá představením Ministerstva zdravotnictví ČR, projektové kanceláře a organizační a řídicí struktury ministerstva. Druhá část praktické části je věnována polostrukturovaným rozhovorům, respektive je to reakce na přílohu diplomové práce, ve které se nachází právě zmiňované rozhovory. Rozebírají se zde jednotlivé hypotézy a následně se buď vyvracejí, nebo potvrzují. Poslední část se již zabývá analýzou metodiky, kterou ministerstvo používá. Rozbor metodiky probíhá stránku po stránce. Jelikož poslední stranu metodiky tvoří soupis příloh, závěr diplomové práce patří právě jim. U stávajících příloh proběhl rozbor, popis a podnět ke zlepšení. Dvě přílohy se ke stávajícím přidaly, konkrétně se jedná o komunikační plán a otevřené body k zápisu.

**Klíčová slova:** Projektové řízení; Příkaz ministra; Projektová dokumentace; Ministerstvo zdravotnictví; PRINCE2; Mezinárodní standard; projekt; projektový manažer; metodika

# **Project Management at the Ministry of Health of the Czech Republic**

## **Abstract**

This diploma thesis deals with project management at the Ministry of Health of the Czech Republic. Specifically, it describes the methodology and templates used by the Ministry. The thesis is divided into four parts. The first part is dedicated to theory, which is further used in practical part. These are terms from project management, focusing mainly on the PRINCE2 and templates that are associated with this standart. The remaining parts are dedicated to the practical part. The first chapter of the practical part deals with the introduction of the Ministry of Health of the Czech Republic, Project Management Office and the organizational and management structure of the Ministry. The second part of the practical part is devoted to semi-structured interviews. Individual hypotheses are discussed here and then either refuted or confirmed. The last part deals with the analysis of the methodology used by the Ministry. The methodology is analyzed page by page. As the last page of the methodology consists of a list of annexes, the conclusion of the thesis belongs to them. The existing annexes were analyzed, described and stimulated. Two annexes were added to the existing ones, namely the communication plan and the open points.

**Keywords:** Project management; Minister`s order; project documentation; Ministry of Health; PRINCE2; International standard; Project; Project manager;

# Obsah

<b>Úvod</b> .....	<b>10</b>
<b>Cíl práce a metodika</b> .....	<b>12</b>
Cíl práce .....	12
Metodika.....	12
<b>1 Teoretická východiska</b> .....	<b>14</b>
1.1 Základy projektového řízení .....	14
1.2 PRINCE2 (PRoject IN Controlled Environment).....	16
1.3 Vybrané pojmy projektového řízení .....	20
<b>2 Představení společnosti</b> .....	<b>33</b>
2.1 Ministerstvo zdravotnictví České republiky .....	33
<b>3 Vlastní výzkum</b> .....	<b>39</b>
3.1 Vyhodnocení tematického okruhu č. 1 .....	41
3.2 Vyhodnocení tematického okruhu č. 2 .....	43
3.3 Vyhodnocení tematického okruhu č. 3 .....	44
3.4 Vyhodnocení tematického okruhu č. 4 .....	47
3.5 Návrhy a doporučení z rozhovorů s informátory .....	48
<b>4 Vlastní návrhy pro možné opravy a doplnění</b> .....	<b>52</b>
4.1 Příkaz ministra – postupy při přípravě a realizaci projektu .....	52
4.2 Přílohy Příkazu ministra.....	59
<b>Závěr</b> .....	<b>70</b>
<b>Seznam použitých zdrojů</b> .....	<b>72</b>
<b>Přílohy</b> .....	<b>73</b>



## Seznam obrázků

Obrázek 1: Schéma projektového řízení .....	15
Obrázek 2: Schéma PRINCE2 (zdroj: www.lbms.cz) .....	16
Obrázek 3: Znárodnění kategorií zájmů projektu .....	21
Obrázek 4: Aktivity projektového manažera .....	22
Obrázek 5: Organizační struktura projektu .....	24
Obrázek 6: Logo MZČR .....	33
Obrázek 7: Organizační struktura MZČR .....	35
Obrázek 8: Schéma řídicí struktury projektů MZd financovaných z EU fondů .....	37
Obrázek 9: Zjednodušené znázornění nového umístění Projektové kanceláře .....	60
Obrázek 10: Alternativní zpracování řídicí struktury projektů na MZd .....	62
Obrázek 11: Pověřovací dekret, původní verze .....	63
Obrázek 12: Pověřovací dekret, alternativní zpracování .....	63
Obrázek 13: Stav projektu, původní verze .....	66
Obrázek 14: Stav projektu v měsíčním reportu, alternativní zpracování .....	66
Obrázek 15: stav projektu v čtvrtletní zprávě, alternativní zpracování .....	67

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Základní přehled informátorů .....	39
Tabulka 2: vzor tabulky pro vytvoření harmonogramu .....	64
Tabulka 3: Návrh komunikačního plánu se vzorovým vyplněním .....	68
Tabulka 4: Tabulka bodů k řešení se vzorovým vyplněním .....	69

## Seznam použitých zkratk

MZd	Ministerstvo zdravotnictví
PM	Projektový manažer
PMO	Projektová kancelář (Project Management Office)
VPÚ	Věcně příslušný útvar

## Úvod

Ústřední orgán státní správy, správní úřad, dvojslovným označením Ministerstvo zdravotnictví nebo též zkráceně MZd. Ať už použiji jakýkoliv z těchto pojmů, vždy tím budu označovat jedno a to samé, tedy Ministerstvo zdravotnictví České republiky. Tento název budu skloňovat ve všech možných a občas i nemožných tvarech, protože je předmětem této diplomové práce, a proto je opodstatněné jeho časté používání.

Každý, kdo někdy měl tu možnost pracovat ve veřejném sektoru, jistě ví, že je to poměrně nepružné prostředí, založené na mnoho let starých procesech. Mimo jiné je to dáno přemírou byrokracie, která je v tomto odvětví zakotvena po mnoho dekád. Nicméně bych netvrdila, že jsou s tímto faktem ministerstva smířená. Důkazem můžou být pojmy projektové řízení, projektová kancelář nebo PRINCE2, které se začaly používat na nejednom ministerstvu. Dle mého názoru jsou tyto pojmy stavebními kameny, které mohou dopomoci usnadnit již vzniklé procesy a dát jim jednodušší, ale efektivnější přístup k řešení problémů. Zároveň je lze považovat za názorný příklad toho, že i ministerstva si přejí jít s dobou a nechtějí zabřednout, byť v zavedených, ale nefunkčních systémech.

Téma diplomové práce – Projektové řízení na Ministerstvu zdravotnictví České republiky – jsem si vybrala hned z několika důvodů, nicméně ty tři nejpodstatnější bych tu ráda vyzdvihla a popsala v následujících odstavcích.

Zprvce jsem měla tu možnost na tomto zajímavém místě pracovat, což značně ovlivnilo můj názor (ať už v tom pozitivním, tak i negativním hledisku) a celkový postoj vůči veřejnému sektoru jako takovému. Vždy pro mě bylo jednoduché si na úředníky stěžovat, jak vše dlouho trvá, ale poté, co jsem se stala jedním z nich, zjistila jsem, jak komplikovaný celý systém je, a že za každým vyplněným formulářem nestojí pouze ten jeden úředník, vůči kterému cítím zlost, ale je to přímo lavina všech dalších zaměstnanců, kteří se na daném formuláři podílí.

Zadruhé projektová kancelář, a s tím spojená metodika, je zde poměrně čerstvé téma. Klade si za úkol mnoho cílů. Jedním z nich je optimalizovat procesy a postupy tím, že posílí strategické řízení ministerstva, čímž chce zvýšit kvalitu fungování a snížit administrativní zátěž. Jelikož je to úkol nelehký, má jistě právo na nedokonalosti, které bych ráda pomocí této práce zmínila, objasnila a pomohla najít vhodné řešení, jak tyto nedostatky eliminovat, v lepším případě odstranit.

A tím posledním důvodem, jistě neméně podstatným, je skutečnost, že na začátku roku 2020 dojde k úpravám Příkazu ministra, který se zabývá postupy při přípravě a realizaci projektu, a též souborů (respektive příloh), který s tímto Příkazem souvisí. Svou diplomovou prací bych ráda přispěla k vylepšení těchto dokumentů a vyzdvihla problémy, které se na Ministerstvu zdravotnictví v rámci projektového řízení vyskytují.

## **Cíl práce a metodika**

### **Cíl práce**

Cílem diplomové práce je vlastní výzkum a rozbor nedostatků v projektovém řízení na Ministerstvu zdravotnictví České republiky, konkrétně v souborech, které se k tomuto tématu pojí (Příkaz ministra – postupy při přípravě a realizaci projektů ministerstva zdravotnictví financovaných z dotačních programů EU a finančních mechanismů + přílohy, které s tímto příkazem souvisí). Do výzkumu jsou zahrnuti zaměstnanci, kteří na ministerstvu pracují nebo pracovali. Ti mají možnost se touto cestou anonymně vyjádřit ke stávajícímu stavu a zároveň mohou přispět svým názorem i v jiných oblastech projektového řízení.

Diplomová práce bude vedena v kontextu mezinárodní metodiky PRINCE2. Tímto způsobem dojde k přispění k dalšímu rozvoji projektového řízení na MZd, které má již dnes slušně nakročeno, a které má smysl dále rozvíjet a zdokonalovat.

### **Metodika**

Po navázání spolupráce na Ministerstvu zdravotnictví České republiky bude proveden sběr a rozbor dat a poznatků, konkrétně popis a rozklad příkazu ministra pro řízení projektů. Dále budou provedeny polostrukturované rozhovory s vybranými informátory z řad projektových manažerů a manažerů MZd ČR.

Na základě doporučení příkladů dobré praxe dle mezinárodního standardu PRINCE2 vzniknou vlastní návrhy na zlepšení stavu – nové návrhy řídicí struktury a návrhy projektové dokumentace, případně další. Vlastní návrhy a doporučení pro praxi budou průběžně konzultovány na MZd ČR. Po sepsání praktické části vznikne část rešeršní.

Pro účely diplomové práce vznikl harmonogram událostí:

- Navázání spolupráce s MZd ČR: prosinec 2018;
- sběr a rozbor dat a poznatků: leden-červenec 2019;
- provedení polostrukturovaných rozhovorů: srpen 2019;
- vypracování vlastních návrhů pro praxi: září 2019;
- diskuze výsledků a finální úpravy: říjen 2019;
- sepsání rešeršní části práce: srpen-říjen 2019.

Postup při tvorbě polostrukturovaných rozhovorů:

- navázání spolupráce s MZd ČR;
- určení tématu diplomové práce;
- sestavení podtémat a okruhů otázek;
- uspořádání témat do logického pořadí;
- uspořádání okruhů otázek jednotlivých témat do logického pořadí;
- vytyčení podstatných otázek rozhovorů, které je zapotřebí probrat;

Rozhovory budou nahrávány diktafonem pro efektivnější zachycení odpovědí. Odpovědi budou následně přepsány a zpracovány v příloze diplomové práce. Zároveň budou odpovědi využity v praktické části.

# 1 Teoretická východiska

K projektovému řízení lze přistupovat různými směry, metodikami, standardy. Jelikož si Ministerstvo zdravotnictví vybralo z mnoha důvodů metodiku PRINCE2 jako hlavní postoj k projektům, nezbývá, než zbylé formy projektového řízení přesunout do ústraní a věnovat se právě této metodice.

Nejdříve je ale třeba nastínit pojem projektové řízení jako takové, potom zmínit metodiku PRINCE2 a na závěr se zabývat pojmy, které budou stěžejními v praktické části diplomové práce.

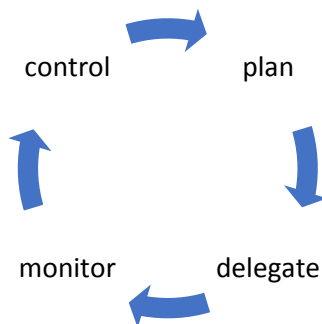
## 1.1 Základy projektového řízení

K pojmu projekt se váže sto a jedna definice. Žádná z nich jistě není špatná, ale jako ta nejčastější se uvádí definice od pana Kerznera (200, str. 2), podle kterého je projekt cokoliv, co:

- Se skládá z řady činností a úkolů,
- má stanovený konkrétní cíl, který je na základě specifikací projektem splněn,
- je časově ohraničeno, tedy má stanovené datum zahájení i konce,
- má stanovený finanční i zdrojový rámec čerpání, který je určen pro realizaci.

Aby se mohl projekt uskutečnit a aby bylo docíleno požadovaných cílů, musí se umět dobře řídit, a proto existuje pojem projektové řízení, který danou problematiku objasňuje. Jak píše Hinde (2018, s. 69), projektové řízení se dá popsat čtyřmi slovy: plánování, delegování, sledování a kontrola.

**Obrázek 1: Schéma projektového řízení**



*Zdroj: (AXELOS, 2017, s. 10)*

Jak je z obrázku (Obrázek 1) patrné, tato čtyři slova spolu úzce souvisí, navazují na sebe a stále se opakují. Hinde (2018, s. 69) tyto pojmy popisuje následovně:

- **Plánování** (plan)  
neboli „co“ a „jak“. V části plánování je stěžejní, aby se podchytilo, čeho je potřeba docílit a zároveň, jakým způsobem toho bude docíleno. Plánování musí mít logickou posloupnost. „Do zalepené obálky nelze vložit napsaný dopis“, stejně tak tomu je v projektu, a proto je plánování důležitým bodem projektového řízení,
- **delegování** (delegate)  
správné přenesení pravomocí je v momentě, kdy vhodně určená osoba vykonává dobře zvolenou činnost v ideálním čase,
- **monitorování** (monitor)  
když už se projekt správně naplánuje, činnosti se delegují, je třeba, aby probíhalo monitorování, zda vše probíhá podle plánu. Zároveň projektový manažer musí dbát na to, aby v průběhu projektu nenastaly zbytečné komplikace. Monitorováním by měl většinu problémů odhalit,
- **kontrola** (control)  
kontrolou se celý kruh uzavírá a začíná vše nanovo.

AXELOS (2017, s. 2) vnímá projektové řízení v širším měřítku než jen čtyři výše jmenované pojmy. Tvrdí, že projektové řízení je soubor činností (od plánování, delegování, monitorování a kontroly všech aspektů projektu, ale spatřuje práci projektového řízení i například v motivaci zúčastněných osob), které vedou k dosažení cílů projektu. V rámci

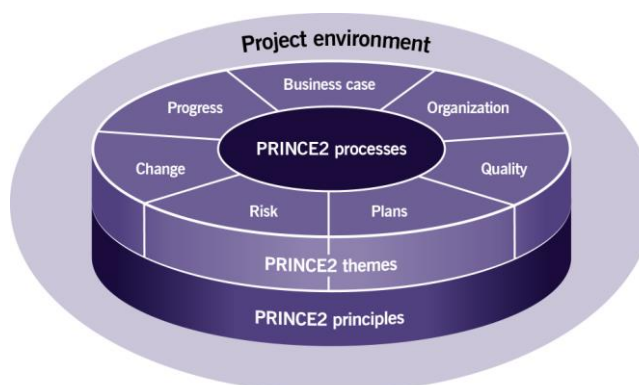
těchto činností je nutné dbát na aspekt času, nákladů, kvality, rozsahu a rizik týkajících se projektu.

## 1.2 PRINCE2 (PRoject IN Controlled Environment)

Aktuální podoba PRINCE2 je poměrně čerstvá, pochází z roku 2009 a je již jeho druhou úpravou. Nicméně i přesto se první zmínky o tomto standardu datují k roku 1989. Je to tedy 30 let stará záležitost, která se stále vyvíjí a modifikuje.

Bezesporu největší výhodou PRINCE2 je fakt, že se přizpůsobí jakémukoliv projektu bez ohledu na jeho velikost, typ nebo prostředí v organizaci. Právě proto je tak hojně využíván.

Obrázek 2: Schéma PRINCE2 (zdroj: [www.lbms.cz](http://www.lbms.cz))



*Zdroj: AXELOS (2017, s. 3)*

Pro PRINCE2, stejně jako pro výhru v jackpotu, jsou charakteristické tři sedmičky. Konkrétně se jedná o sedm principů, sedm témat a sedm procesů. Jak je zřejmé z obrázku (Obrázek 2), všechny tři sedmičky tvoří stavební kameny, které jsou vzájemně provázané, a které společně utváří jeden celek.

Axelos (2017, s. 3) se ve své práci zabývá sedmičkami velmi podrobně. Ve zkrácené verzi je lze definovat následovně:

### 1.2.1 Sedm principů

Sedm principů bylo vytvářeno na základě mnohaleté praxe a na jejich tvorbě se podílela více než stovka organizací.



Mezi sedm principů patří:

- **Neustálé zdůvodňování opodstatněnosti** (Continued business justification)  
ať už se projekt nachází v jakémkoliv stádiu, vždy musí být jasný důvod, proč se realizuje. Pokud není důvod jasný (např. je původní myšlenka zastaralá nebo ji již zavedla konkurence) je potřeba daný projekt pozměnit nebo dokonce zrušit;
- **Učení se ze zkušeností** (Learning from experience)  
jak už název napovídá, je třeba se umět učit z chyb a získávat zkušenosti z podobných projektů a ty pak aplikovat na aktuální projekt;
- **Definované role a odpovědnosti** (Defined roles and responsibilities)  
každý v projektu musí přesně vědět, jakou roli zastává, komu velí, popřípadě kdo velí jemu a jakou odpovědnost přebírá na dané pozici;
- **Řízení po etapách** (Manage by stages)  
Nehledě na velikost projektu, je vždy vhodné celek rozdělit do menších částí, které se tím pádem lépe řídí. Navíc principem řízení projektu po etapách se lépe odhaduje doba trvání projektu;
- **Řízení s výjimkami** (Manage by exceptions)  
správný projekt by měl mít nastavené mantinely, ve kterých se může pohybovat, nikoliv pevně určené hodnoty. Dává to projektovému manažerovi prostor, ve kterém se může pohybovat a upravovat projekt dle vlastního uvážení;
- **Zaměření na produkty** (Focus on products)  
na projekt je třeba se dívat z toho úhlu, co od něj očekáváme. Až poté je třeba určit, jakým způsobem toho docílíme.
- **Přizpůsobení správy prostředí projektu** (Tailoring to the project environment)  
Co projekt, to originál, a proto je k nim potřeba taky tak přistupovat. Je vhodné se řídit různými postupy, pravidly, principy, ale také je potřeba pohlížet na potřeby samotného projektu. Tedy je potřeba ta pravidla upravovat ve prospěch daného projektu.

### 1.2.2 Sedm témat

Sedm témat si můžeme představit jako pohledy na projekt, kterým je potřeba se věnovat během doby trvání projektu. Témata jsou typická tím, že nás nutí odpovídat na podstatné otázky v rámci projektu.

V sedmi tématech se ukrývají následující pojmy:

- **Business case**  
považujeme za zdůvodnění projektu. Tímto bodem si odpovídáme na otázku, proč bychom měli daný projekt dělat a jaký má smysl;
- **Organizace**  
určuje odpovědnost, vnitřní uspořádání řídicího týmu projektu, jaké role jsou zapotřebí k hladkému průběhu projektu a jaká práva a povinnosti by měli jednotliví členové projektu mít;
- **Kvalita**  
je bezesporu důležitou součástí projektu. Proto je nutné se ptát, co je zapotřebí, aby byl projekt kvalitní. V rámci kvality jsou pečlivě popsány vlastnosti výsledných produktů i způsoby, jakými má být kvalita měřena. Způsoby měření kvality se stanovují již na začátku projektu;
- **Plány**  
nám dávají odpověď na otázky finančního a časového charakteru. Zároveň se pomocí plánů určuje, kdo bude na daném projektu pracovat, co všechno by měl projekt obsahovat apod.;
- **Riziko**  
každý projekt je spjat s určitou mírou nejistoty. Ta se nesmí brát na lehkou váhu, protože z nejistoty může vzniknout riziko, které může mít fatální následky na projekt. Proto je potřeba se rizikům nejlépe vyhýbat nebo je identifikovat, kontrolovat, eliminovat a v případě nutnosti eskalovat;
- **Změna**  
úkolem projektu je dosáhnout změny oproti stávajícímu stavu. Zároveň je vysoce pravděpodobné, že i v průběhu projektu nastanou změny, které se musí vyřešit. Toto téma se tedy zabývá tím, co se má dít v případě nastalé změny;
- **Postup**  
vhodnější pojmenování je progres, kterým sledujeme cestu, kterou projekt směřuje a kam se bude dále ubírat.

### 1.2.3 Sedm procesů

Procesy znázorňují posloupnost kroků a udávají, jaký konkrétní krok bude probíhat v určitý časový okamžik. Každý z procesů má svůj spouštěč a přesně definováno, čeho se v jeho průběhu má docílit.

Procesy se skládají z těchto sedmi kroků:

- **Zahájení projektu** (Starting up a project)  
v tento moment předává organizace mandát projektu výkonnému vedoucímu (sponzorovi). V případě ministerstva se mandát předává na ředitele věcně příslušného útvaru pomocí pověřovacího dekretu. Zároveň projektový manažer spolu s výkonným vedoucím vytváří hrubou podobu Business Casu, sestaví projektový tým a zároveň i stručný popis projektu;
- **Směrování projektu** (Directing a project)  
tento proces je aktivní po celou dobu projektu. Dochází zde ke schvalovacím procesům projektu (ad-hoc rozhodnutí, schválení nastavení apod.) a hlavně se tímto procesem zajišťuje životaschopnost projektu. Účastníkem je řídicí výbor;
- **Nastavení projektu** (Initiating a project)  
nastavení projektu se skládá z příprav strategie řízení rizik, kvality, změn a komunikace. Zároveň projektový manažer aktualizuje Business case a vytvoří projektovou dokumentaci;
- **Kontrola etapy** (Controlling a stage)  
tato část se zabývá přidělením práce, monitoringem a reportingem. Zároveň projektový manažer vyhodnocuje zjištěné informace a rizika a popřípadě realizuje nápravná opatření;
- **Řízení dodání produktu** (Managing product delivery)  
během tohoto procesu se provádí akceptace, realizace a dodání balíků práce ve stanovené kvalitě a času od projektového manažera k vedoucímu týmu;
- **Řízení přechodu mezi etapami** (Managing a stage boundary)  
předposlední proces slouží k aktualizacím (ať už postupů, stavu, plánu etapy, Business casu nebo rizik), tak i k následnému schvalování;
- **Ukončení projektu** (Closing a project)

na závěr je ještě potřeba předat dodávku a produkty projektu, vyhodnotit projekt dle zadaných kritérií a ukončit ho. V této části je vhodné i zaznamenat veškeré Lessons Learned, které můžou sloužit jako pomůcka pro tvorbu a průběh dalších projektů.

### 1.3 Vybrané pojmy projektového řízení

Základní pojmy metodiky PRINCE2 byly tímto uvedeny. Nicméně k pochopení diplomové práce je zapotřebí věnovat se některým tématům podrobněji. Zprv se jedná o téma organizace, kde je vhodné zmínit osoby, které se na projektu podílí. Druhým tématem bude řízení projektových prací, ve kterém bude hlavním tématem efektivní týmová komunikace. Předposledním tématem vybraných pojmů pak bude projektová kontrola a reporting a jejich způsob měření, hodnocení a korekce. Na závěr zde budou zmíněny šablony, které metodika PRINCE2 nabízí, a které je možné na ministerstvu využít.

#### 1.3.1 Organizace

Za každým projektem by měla stát skupina lidí, která má svou nenahraditelnou pozici v projektu. A proto nezbyvá nic jiného než ty nejdůležitější osoby představit.

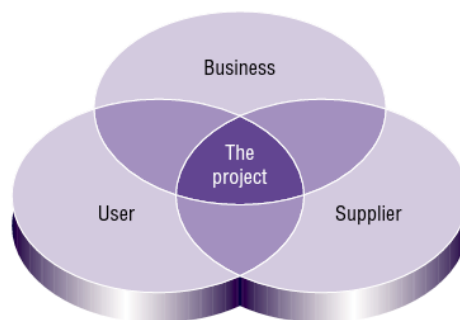
##### **Project Board**

Hinde (2018, s. 92) tvrdí, že existují tři skupiny lidí (respektive pohledů), kteří se zajímají o projekt. První skupinu (**Business**) tvoří lidé, kteří na projekt koukají z obchodního hlediska. Na projekt pohlíží jako na možnou investici. Zajímají se, zda se projekt finančně vyplatí, zda se jim peníze nejen vrátí, ale zda dokonce na daném projektu vydělají. Jejich zájmem je poměr cena/výkon.

Ve druhé skupině (**User**) se nachází ti, jež by projekt zasáhl, protože právě tato skupina lidí by po skončení projektu danou službu začala využívat. V podstatě tato skupina obsahuje lidi, kteří budou následně uživateli produktu vytvořeného projektem. Orientují se na požadavky a kvalitu očekávaných produktů (výstupů)

A poslední skupinu tvoří lidé (**Supplier**), kteří budou na daném projektu pracovat. Zaměřují se na technickou proveditelnost, zda jsou schopni realizovat požadované produkty. Jsou to ti, kteří pomocí zdrojů vytváří daný produkt v projektu a jsou tedy nedílnou součástí následujícího obrázku:

**Obrázek 3: Znázornění kategorií zájmů projektu**



*zdroj: AXELOS (2017, s. 92)*

Na obrázku (Obrázek 3) lze spatřit propojení výše zmíněných třech skupin lidí, mezi kterými se nachází daný projekt. Je vhodné ještě zmínit, že nalezení shody mezi těmito třemi skupinami lidí zpočátku není jednoduché. Každá ze zainteresovaných stran má totiž jiné požadavky a jiný pohled na projekt. Zatímco User chce, aby byl projekt maximálně funkční, Business hledí převážně na finanční stránku projektu, a to nemusí jít vždy ruku v ruce.

Tyto tři skupiny tvoří Project Board (projektovou radu) a jejich úlohou je se shodnout a docílit takového projektu, který bude výhodný na všechny tři strany i přes to, že se na první pohled může zdát tento úkol nereálný. Nesmí se ale opomenout fakt, že poslední slovo má **sponzor**, který zastupuje zájmy zákazníka/business. Má hlavní rozhodovací pravomoc, protože zajišťuje finance pro realizaci projektu, přebírá na sebe odpovědnost za úspěšnost projektu, autorizuje výdaje a nastavuje tolerance.

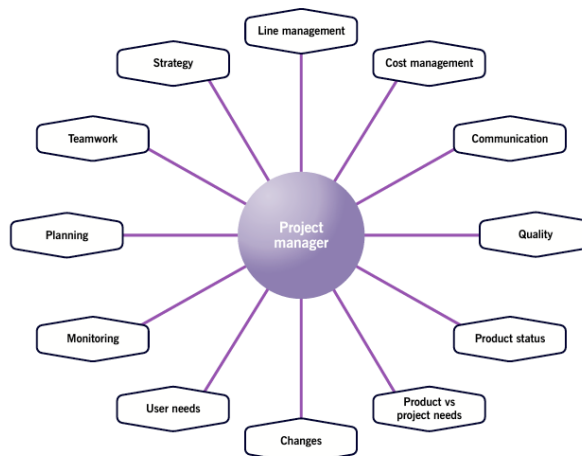
### **Projektový manažer (Project manager)**

Tato osoba je středobodem projektu. Čím je projektový manažer lepší, tím i projekt lépe dosáhne vytyčeného cíle. Jak tvrdí AXELOS (2017, s. 65) je to právě on, kdo je pověřený a kdo má oprávnění řídit projekt jménem Project Boardu na každodenní bázi. Tato role je jedinečná, přísluší pouze jedné osobě, nesmí se dělit mezi více zaměstnanců. Tato osoba bývá zpravidla zaměstnancem dané firmy a přebírá na sebe kompletní zodpovědnost za správu projektu (s výjimkou jmenování sebe samého na danou pozici).

Ač samotný projektový manažer nevytváří jednotlivé úkoly na projektu, je to právě on, kdo deleguje práci na ostatní a předává odpovědnost za proces na ostatní zaměstnance v týmu. Zároveň je spojkou mezi svým týmem a Project Boardem. Role projektového

manažera je velmi rozmanitá a podstatná. Malý výčet jeho aktivit je znázorněn v následujícím obrázku:

**Obrázek 4: Aktivity projektového manažera**



*zdroj: AXELOS (2017, s. 66)*

Z obrázku (viz Obrázek 4) je patrné, že spousta aktivit, které projektový manažer vykonává je shodná s tématy PRINCE2 (Planning, Quality, Changes apod.). Zároveň lze potvrdit, že role projektového manažera je velmi všestranná a obsahuje velké množství činností.

### **Projektová podpora (Project Support)**

Převážně u velkých projektů je nezbytné, aby projektový manažer měl podporu. Hlavně u rutinních administrativních služeb se projektová podpora může hodit. V případě absence projektové podpory musí tyto úkony provádět přímo projektový manažer, a proto je žádoucí, aby projektovou podporu měl a sám se mohl zabývat podstatnějšími úkoly.

A jaké jsou tedy nejběžnější činnosti projektové podpory?

- Administrativní úkony, a to včetně správy projektových protokolů,
- poskytování pokynů k používání nástrojů pro řízení projektů nebo řízení změn,
- plánování a řízení rizik.

V některých společnostech tuto činnost nevykonává osoba přímo delegovaná v projektu, ale projektová kancelář, která tuto aktivitu vykonává napříč projekty.

## **Projektová kancelář (Project Management Office – PMO)**

K implementaci projektů do organizace může dopomoci projektová kancelář. Je to oddělení, které by pokud možno, mělo být nezávislou jednotkou a mělo by být podřízeno pouze nejvyššímu vedení. Doležal (2017, s. 50) ji definuje jako podpůrný administrativní orgán řízení projektu, který tvoří rozhraní mezi trvalou organizací a projekty.

Mezi její hlavní činnosti patří:

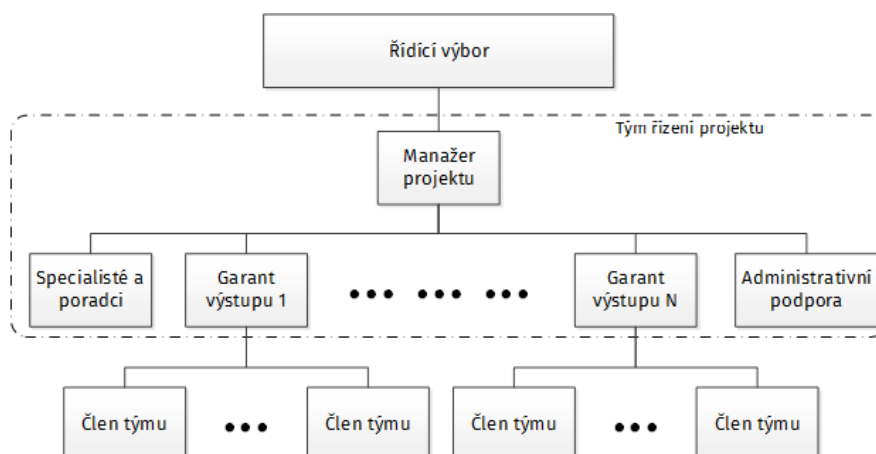
- **Funkce definiční:** řídí projekty a zasazuje je do integrovaného manažerského systému,
- **funkce kontrolní:** provádí kontrolu v podobě auditů a jiných obdobných kontrolních aktivit,
- **funkce realizační:** jedná se o místo, kde se shlukují projektoví manažeři za účelem nasazování do různých projektů společnosti. Zároveň se zde projektoví manažeři vzdělávají a předávají si své zkušenosti,
- **funkce podpůrná:** projektoví manažeři zde mají své zázemí, kde mohou využívat jak například zasedací místnosti, tak i různé hardwarové přístroje a softwarové platformy, které jinde ve společnosti nenaleznou.

### **Zasazení organizační struktury projektů do struktury společnosti**

Významné role v projektovém řízení už byly představeny, ale ještě je zapotřebí zasadit projekty do organizační struktury ve společnosti. Běžná organizační struktura projektu (viz Obrázek 5) má ve svém vedení řídicí výbor (project board), po něm následuje tým řízení projektu – projektový tým, který se skládá z projektového manažera a jeho podřízených (support team, specialisté a poradci, garanti apod.). U větších projektů se pak dále postupuje ještě do nižších vrstev této struktury. Pod guaranty výstupu ještě mohou spadat různé členové týmu, kteří jsou buď členy projektového týmu, nebo pouze spadají pod garanta a s projektovým týmem úzce spolupracují.

Níže zmiňované schéma zároveň musí korespondovat s organizační strukturou dané společnosti. Zasazení projektů může probíhat pomocí několika modelů, Doležal (2016, 46) definuje čtyři modely:

**Obrázek 5: Organizační struktura projektu**



*Zdroj: Doležal (2016, s. 41)*

- **Útvarový**

při zvolení tohoto modelu není třeba měnit zavedenou organizační strukturu. Projekt se nachází přímo v daném útvaru, kde se také realizuje. Zaměstnanci nevybočují ze své linie a jsou stále řízeni svým liniovým vedoucím. Tento typ modelu se využívá hlavně u menších projektů,

- **Autonomní**

v tomto případě se projekt stává samostatnou jednotkou, která stojí mimo zavedenou organizační strukturu. To znamená, že po čas projektu jsou zaměstnanci delegováni do projektu a tím opouští zavedenou liniovou strukturu. Tento způsob modelu se využívá hlavně u speciálních projektů.

- **Maticový**

Tento typ struktury umožňuje uvolňování zdrojů pomocí částečných úvazků, kdy zaměstnanci zůstávají na svých pozicích, ale plní mimo běžné práce i projektové úkoly, které navíc nemusí být pouze z jednoho projektu. Nevýhodou maticové struktury je rozdělení zodpovědnosti a pravomocí mezi projektové a liniové manažery. Pak je třeba určit sílu maticové struktury. V případě slabě orientované maticové struktury má většinu pravomocí liniový manažer, v opačném případě má většinu pravomocí ten projektový. U slabě orientované maticové struktury nemá projektový manažer silnou vyjednávací pozici. Plní funkci spíše vyjednávače směrem k liniovému manažerovi.



- **síťový**

posledním druhem modelu je tzv. síťový model. Jedná se o síť paralelně probíhajících projektů, kde se řídí převážně vztahy mezi kmenovou organizací a jednotlivými projekty. Tento druh modelu není až tak obvyklý, nachází oblibu v určitých odvětvích jako například u vývojářů počítačových her, kde kmenovou organizaci tvoří velmi malá skupina osob a do projektů jsou alokováni převážně lidé z vnějšku. Po ukončení projektu jsou tyto lidé buď přeřazeni do jiného projektu nebo je s nimi ukončena spolupráce.

### **1.3.2 Řízení projektových prací**

Pro potřeby diplomové práce je vhodné se přesunout do publikace od Svozilové (2011, s. 180) která definuje řízení projektových aktivit jako činnost, při které se dosahuje vytyčených cílů pomocí pracovního úsilí jiných osob. V této části projektu je vytvářen produkt.

Řízení projektu má svou pomyslnou startovací čáru, která začíná na konci plánovací fáze a na konci vyjednávání o přidělení všech potřebných zdrojů. Jednou ze zásadních činností projektového manažera při řízení projektových prací je činnost koordinace, ke které je nezbytná kvalitní komunikace.

#### **Efektivní týmová komunikace**

Svozilová (2011, s. 184) dále popisuje, že ne nadarmo se říká, že práce projektového manažera je přibližně ze sedmdesáti pěti až devadesáti procent tvořena komunikací. Očekává se od něj, že bude informace nejen sbírat a následně předávat dál, ale že též vytvoří podmínky pro sdílení těchto informací. Předpokládá se, že bude aktivně odstraňovat bariéry komunikace, a navíc ještě bude pojítkem v komunikaci mezi zainteresovanými stranami. Účelem projektové komunikace je spolehlivé předání informací, díky kterému se předejde zbytečným chybám. Naopak se docílí lepší koordinace úkolů, kontroly i všech zpětných vazeb. Komunikační kanály v projektu musí být výkonné a rozhodně by neměly být komplikované, aby zbytečně nedocházelo ke ztrátám informací, k duplikacím a zbytečným nejasnostem. Aby komunikace takzvaně „nevázla“, měl by se v předprojektové fázi vytvořit komunikační plán projektu.

Svozilová (2011, s. 172) komunikační plán projektu definuje jako soubor, který obsahuje odpovědi na otázky:

- **CO:** název a účel dané komunikace;
- **PROČ:** jaký je důvod k tomu, aby komunikace proběhla;
- **KDY:** jak často by se tato komunikace/termín schůzky měl uskutečňovat;
- **OD KOHO:** kdo je odpovědný za tvorbu a následnou distribuci informací;
- **PRO KOHO:** kdo má být příjemcem informace, popřípadě kdo se má k dané informaci vyjadřovat;
- **JAK:** jakým způsobem/formou mají být tyto informace předány všem zainteresovaným osobám, ať už členům týmu nebo i lidem mimo projekt.

Jak už bylo psáno, nejběžnější formou komunikačního plánu projektu je soubor/tabulka, která se skládá z výše uvedených otázek, které tvoří sloupce tabulky. Není to striktně daný dokument, může se lišit dle typu organizace, ve které má být tento soubor využíván.

Často se pro širší využití tabulky používá ještě sloupec „časové limity“, který uvádí, s jak velkým předstihem se mají zasílat body agendy na tu či onu poradu mezi zainteresované osoby a kdy se má následně rozesílat zápis. Například: pokud se koná porada každé úterý, může být časovým limitem předání prezentace s body agendy den před termínem, tedy v pondělí a zápis z porady odeslán určeným osobám dva dny po konání této porady, tedy každý čtvrtek.

### **Požirač času v podobě schůzek projektového týmu**

Méně je někdy více. Toto pravidlo může platit i v případě schůzek projektového týmu, které ne vždy mají cílený efekt. Takovýmto typům schůzek je zapotřebí se vyvarovat. Příčin neefektivních schůzek může být hned několik.

Svozilová (2011, s. 190) tvrdí, že nenaplnění očekávaného výsledku může mít několik příčin:

- Členové týmu nebo samotný projektový manažer jdou na schůzku nepřipraveni,
- vážne proces distribuování potřebných podkladů na schůzku,
- jednání nectí body agendy, naopak se porada vede na přeskáčku,

- klade se přílišný důraz na brainstorming, místo aby se pouze vybíralo z navržených variant,
- termín schůzky je nepřiměřeně dlouhý, což způsobuje, že jsou členové týmu duchem nepřítomni,
- přítomni jsou i ti členové, kteří nemají k tématu co říct a kterých se téma vůbec netýká,
- operativní úkoly jsou chaotické a jejich vedení nemá řád,
- zápis z vedení není dostačující, takže nepřítomní členové nejsou kompletně seznámeni s výsledkem projednávaných bodů. V horším případě tento dokument není ani vytvořen.

Z výše napsaného vychází, že ne každá schůzka je automaticky efektivní a chtěná. Aby se zapříčinilo neúčinným poradám, je zapotřebí vyhýbat se určitým aktivitám, a naopak dle Svozilové (2011, s. 191) je nutné vykonávat následující:

- termíny je vhodné plánovat s dostatečným předstihem, vhodnou alternativou jsou pravidelné termíny ve stejný čas a v pravidelném intervalu,
- na schůzkách by měli být přítomni vždy jen ti, kterých se to více či méně týká, a kteří by měli být na termín připraveni,
- agendu porady je vhodné seskupit dle podobných témat, aby se nepřeskakovalo z tématu na téma,
- je dobré navodit přátelské prostředí, ve kterém se členové týmu nebojí říct svůj názor, který by mohl být užitečný k řešení daného problému,
- vždy je lepší k danému tématu připravit variantní řešení, ze kterého si účastníci mají vybrat jedno, než je nechat vymýšlet nové varianty,
- úkoly z předešlého termínu je vhodné zrekapitulovat na následující schůzce, aby bylo docíleno povědomí toho, že každý úkol je plněn.

### **1.3.3 Projektová kontrola, reporting**

Svozilová (2011, s. 222) popisuje projektovou kontrolu jako činnost, při které se monitoruje a kontroluje projekt vůči předepsanému plánu. Na kontrolu lze hledět ať už z pohledu kvantifikovaných hodnot (ve stanovených měřících bodech), tak i porovnáním jiných ukazatelů s jejich předpokládaným stavem.

Činnost začíná v momentě, kdy je projekt zahájen a kdy jsou čerpány první náklady vyhrazené na tento projekt. Lze ji rozdělit na tři dílčí aktivity:

- **Měření:** určení specifických stavových hodnot v projektu;
- **hodnocení:** určení, jakou měrou stanovené hodnoty naplňují předpoklady, které jsou zadány v plánu projektu;
- **korekce:** úprava zjištěných odchylek od plánu.

Účelem těchto tří činností je:

- informace o stavu, ve kterém se projekt nachází,
- korekce vyvstalých odchylek,
- podání informací o stavu projektu nadřízenému vedení,
- podání hlášení o stavu sponzorovi projektu,
- eskalace problémů, ke kterým není projektový manažer dostatečně kompetentní nebo u kterých nemá dostačující autoritu,

K činnosti kontrola se váže i aktivita reporting. U efektivního reportingu nelze opomenout podstatné náležitosti, mezi které dle Doležala (2016, s. 252) patří:

- určený přesný odesílatel zprávy, na kterého bude přenesena zodpovědnost (v případě nepřítomnosti této osoby se doporučuje stanovit zástup, aby se zamezilo výluce podávání zpráv),
- určený přesný příjemce zprávy (u běžných reportů jím bývá osoba pověřená zpracováním těchto informací do kompletního přehledu, u mimořádných zpráv tomu bývá přímo projektový manažer),
- přesně daný obsah reportu (zda se jedná o plnění času nebo nákladů, čerpání zdrojů nebo obsahem může být jakákoliv jiná, předem dohodnutá, činnost),
- forma, kterou bude daný soubor veden (většinou se jedná o šablonu, kterou pracovník vyplňuje, a která obsahuje náležitosti jako prostor pro hlášení sledovaného stavu, výhledy na následující období, podpisová část apod.)
- pevně stanovený termín provádění kontroly a podání reportu, aby data nemohla být zkreslená,
- jakým způsobem bude report odevzdáván (zpravidla e-mailem nebo v tištěné podobě).

Při dodržování výše zmíněných bodů je vysoká pravděpodobnost úspěšného reportingu. K dobré efektivitě přispívá i interval, ve kterém se zprávy podávají. Příliš časté, ale i občasné podávání zpráv je na škodu. Proto je potřebné nastavit interval (zpravidla týdenní, měsíční, ...), který bude vyhovovat pokud možno všem zainteresovaným stranám. Zpravidla se ale určuje interval pomocí průměrné délky činností projektu, která se rozdělí na třetiny, čímž se docílí minimálně dvou kontrol. Při první kontrole je možné detekovat odchylky, na které lze aplikovat nápravná opatření. V případě přítomnosti odchylek i při druhé kontrole je zapotřebí přichystat následná opatření v podobě například odsunutí nástupu pracovníků, kteří se mají dostavit na následující činnost, která přímo navazuje na tu kontrolovanou.

Na závěr je potřeba zmínit, že mimořádné události se vždy hlásí okamžitě, aby se zabránilo nežádoucím překážkám.

#### **1.3.4 Nejčastěji používané šablony v PRINCE2**

PRINCE2 nabízí spoustu šablon, které lze k projektovému řízení využít. Internetové stránky Projectman.cz (PRINCE2® Šablony, 2010-2019) řadí mezi nejpodstatnější následující šablony, z nichž některé pojmy objasňují webové stránky PM Consulting (2019, PM Slovník) a Conceptica (2018, Slovník projektových pojmů):

##### **- Business Case**

Obchodní případ, někdy též zdůvodnění projektu je soubor, který slouží k zdokumentování důvodů, proč daný projekt vytvořit. Obsahuje základní přehled o odhadnutých nákladech, rizicích ale i o časovém plánu. Tyto odhady srovnává s přínosy, které by byly projektem vytvořeny. Tento soubor, respektive jeho náčrt, se vytváří na začátku procesu „zahájení projektu“ a zodpovědnost za jeho vytvoření má sponzor projektu. Jeho podrobnější verze se poté vytváří v procesu „Nastavení projektu“. Je to soubor poměrně živý, protože se dále utváří v „Řízení přechodu mezi etapami“ a v procesu „Ukončení projektu“. Business Case je možné aktualizovat i v případě velkého rizika nebo v případě problému s otevřeným bodem. Soubor by měl obsahovat položky: shrnutí, důvody, očekávané pozitivní přínosy, ale i možné negativní hrozby a možná rizika, časový harmonogram a investiční vyhodnocení. Je důležité, aby přínosy projektu byly adekvátní vůči investicím do něj.

- **Project Brief**  
Někdy též charta projektu nebo zakládací listina projektu se skládá z klíčových parametrů projektu, je zde jmenován manažer projektu a členové řídicího projektu. Za vznik tohoto projektu je zodpovědný sponzor
- **Project Initiation Documentation**  
Obsahuje všechny potřebné informace k zahájení projektu a k přenosu informací na všechny zainteresované osoby daného projektu.
- **Quality Management Strategy**  
Plánování řízení kvality je proces, ve kterém jde o stanovení požadavků a norem kvality, které se určují pro projekt. Zároveň se zde popisuje, jakým způsobem bude kvalita ověřena a jak se pozná, že projekt splňuje požadavky a standardy.
- **Risk Management Strategy**  
Řízení rizik projektu je proces, ve kterém je uvedeno, jakým způsobem se chránit před riziky. Tento proces se skládá z identifikace rizik, jejich analýzy, hodnocení, opatření a též jejich monitoringu.
- **Work Package**  
Balík práce obsahuje informace, které se týkají tvorby produktů. Obsahuje popis práce, produktu, detailní informace o omezeních výroby a rozhraní. Součástí tohoto souboru je dohoda o realizovatelnosti za daných podmínek a parametrů mezi projektovým manažerem a osobou, která je pověřena daný balík práce vykonat.
- **Daily Log**  
Tento pojem se do češtiny překládá jako deník projektového manažera a slouží k zaznamenávání problémů (seznam otevřených bodů), které mohou být neformálně řešeny projektovým manažerem.
- **Issue Register**  
Issue log, seznam otevřených bodů nebo též registr otevřených bodů slouží k zaznamenávání a uchování informací o všech aktuálně otevřených bodech, které jsou ale oproti deníku projektového manažera řešeny formálně. Jedná se o soubor, který by měl být zpřístupněn celému projektovému týmu a úkolem projektového manažera je tento registr pravidelně kontrolovat a jednotlivé body řešit se zodpovědnými osobami.

- **Lessons Log**  
Přehled získaných poznatků je neformální souhrn všech poznatků (know-how) ať už negativních, tak pozitivních, které mohou sloužit jako studnice moudrosti pro budoucí projekty.
- **Quality Register**  
Registr kvality obsahuje vše, co se týče oblasti kvality – informace o všech plánovaných, ale i dokončených činnostech. Je součástí kontroly postupu.
- **Risk Register**  
V registru rizik se zaznamenávají identifikovaná rizika, jejich aktuální stav a historie. Zároveň se vyhodnocuje jejich závažnost a určují se zde opatření k jejich nápravě včetně zodpovědnosti za provedení těchto opatření. Registr rizik se v průběhu projektu aktualizuje.
- **End Project Report**  
Jedná se o zprávu o ukončení projektu, která se předkládá projektovému výboru. Tato zpráva je vypracovávána projektovým manažerem, který tím potvrzuje předání všech produktů. Zároveň tím poskytuje aktualizovaný Business Case a report o úspěšnosti projektu v porovnání se základací listinou projektu (Project Brief).
- **End Stage Report**  
Na konci každé manažerské etapy vypracovává projektový manažer zprávu o ukončení projektu, kterou předkládá projektovému výboru. Ve zprávě o ukončení etapy informuje projektový výbor o úspěšnosti projektu, průběhu etapy a o stavu projektu na konci každé etapy.
- **Exception Report**  
Zpráva o výjimce popisuje výjimečné situace, jejich dopady, možnosti, doporučení pro projektový výbor. Tuto zprávu, stejně jako zprávu o ukončení projektu, vypracovává projektový manažer a předkládá ji projektovému výboru.
- **Issue Report**  
Zpráva o otevřeném bodu popisuje daný bod, ohodnocuje jeho dopad. Zároveň obsahuje doporučení pro změnový požadavek.

- **Lessons Report**

Zpráva o získaných poznacích popisuje ty poznatky, které mohou být užitečné i v dalších projektech. Tento report by se měl po sepsání zakořenit do organizace, která se díky němu může vyhnout případným negativním zkušenostem při budoucích projektech.



## 2 Představení společnosti

V této části bude představeno detailněji Ministerstvo zdravotnictví České republiky s důrazem na popis liniové organizační struktury v čele s ministrem zdravotnictví. Následně bude okrajově popsána i projektová kancelář pro nastínění schématu řídicí struktury projektů a zasazení metodiky do kontextu projektového řízení na MZČR.

### 2.1 Ministerstvo zdravotnictví České republiky

Stejně jako jiná ministerstva, i ministerstvo zdravotnictví je ústředním orgánem státní správy, které bylo zřízeno zákonem č. 2/1969 Sb. o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánech státní správy České republiky. Od 13. prosince 2017 je ministrem zdravotnictví Mgr. et Mgr. Adam Vojtěch. Jeho pravou rukou jsou náměstci MUDr. Alena Šteflová, Ph.D. MPH a Mgr. Filip Vrubel, dále pak prof. MUDr. Roman Prymula, CSc., Ph.D. (náměstek ministra pro zdravotní péči), JUDr. Radek Polícar (náměstek ministra pro legislativu a právo), Ing. Helena Rögnerová (náměstkyně pro ekonomiku a zdravotní pojištění), Mgr. Eva Gottvaldová (hlavní hygienik ČR) a Mgr. Stanislav Měšťan (státní tajemník). Těchto osm osob spolu tvoří vedení ministerstva.

Sídlo ministerstva zdravotnictví, spolu s úzkým kruhem pracovníků, se nachází na Palackého náměstí v Praze 2 a zaměstnává přes 3 000 pracovníků, z nichž větší část pracuje mimo tuto budovu. Ministerstvo zdravotnictví má své logo, skládající se ze čtyř piktogramů (viz Obrázek 6).

**Obrázek 6: Logo MZČR**



*zdroj: [www.mzcr.cz](http://www.mzcr.cz)*

### 2.1.1 Organizační schéma MZČR

Na obrázku (viz Obrázek 7) je znázorněna organizační struktura, která je na první pohled velmi rozsáhlá, a ne zcela přehledná. Nedá se totiž pevně říct, že by pod sekcemi byly odbory a pod nimi oddělení. Pouze lze konstatovat, že shluk podobných oddělení tvoří odbory a vícero podobných odborů tvoří sekce. I přes to se jedná o líniovou organizační strukturu, která je nejvhodnější variantou pro řízení ministerstev.

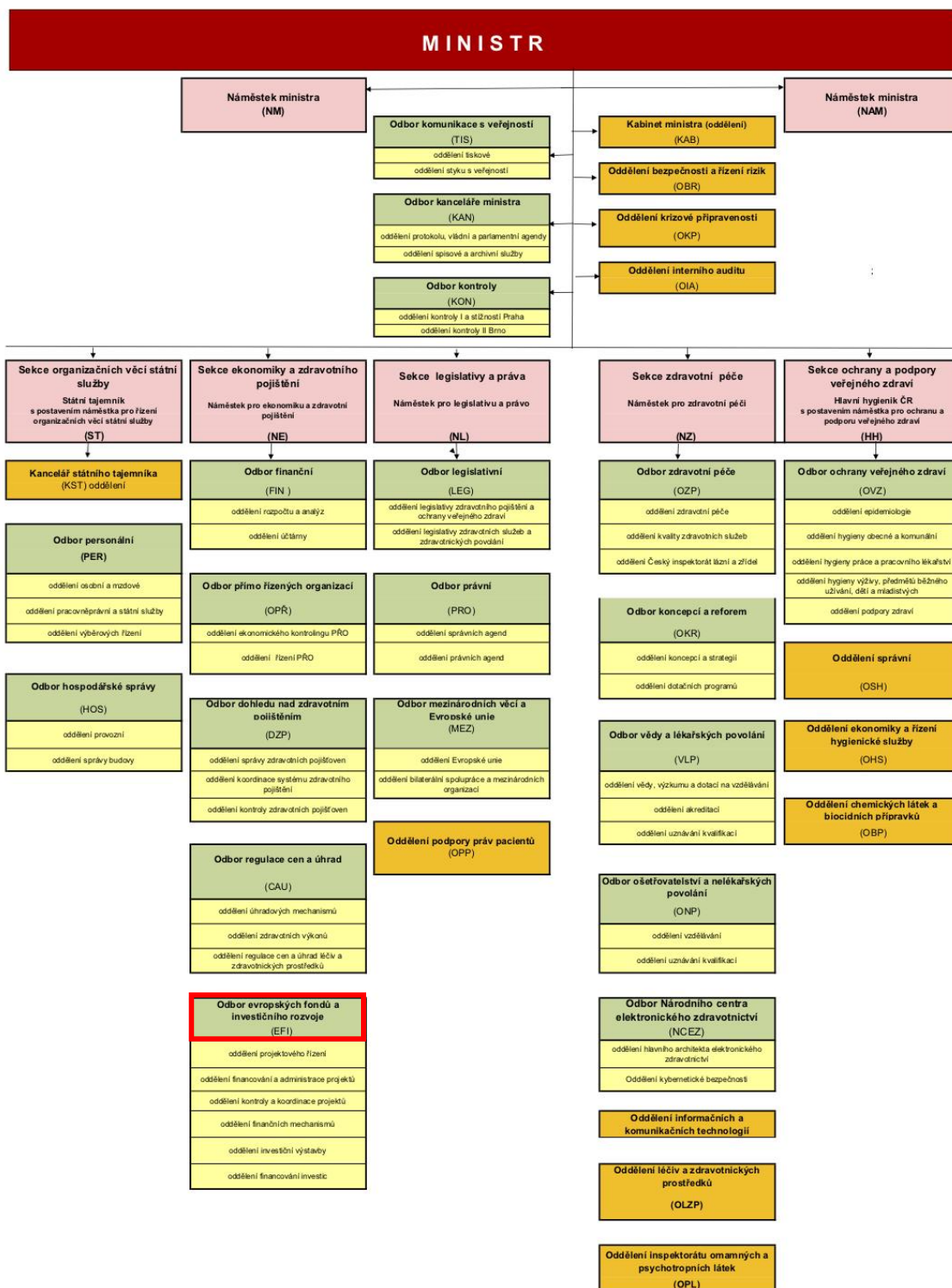
Pro informaci, tvoří ji:

- Ministr,
- sedm náměstků,
- tři oddělení se šesti odděleními a čtyři oddělení nespádající pod sekce,
- a na závěr pět sekcí (organizačních věcí státní služby, ekonomiky a zdravotního pojištění, legislativy a práva, zdravotní péče, ochrany a podpory veřejného zdraví), pod které dohromady spadá osm oddělení a šestnáct odborů s čtyřiceti čtyřmi odděleními.

Za povšimnutí stojí Odbor evropských fondů a investičního rozvoje (EFI), vyznačený červeným obdélníkem, spadající pod Sekci ekonomiky a zdravotního pojištění (NE) vedené náměstkyní Ing. Helenou Rögnerovou. V tomto odboru se nachází projektová kancelář, se kterou souvisí metodika řízení projektů (viz 2.1.2).

Pro účely ke Schématu řídicí struktury projektů MZd (Obrázek 8) stojí za povšimnutí také první tři body v Odboru evropských fondů a investičního rozvoje, kterými jsou oddělení projektového řízení, oddělení financování a administrace projektů a poslední bod tvoří oddělení kontroly a koordinace projektů. Tyto tři body jsou v obrázku (viz Obrázek 8) značeny pojmy EFI/1, EFI/2 a EFI/3. Tato informace bude sloužit k lepšímu pochopení řídicí struktury projektů na MZd.

Obrázek 7: Organizační struktura MZČR



zdroj: mzcr.cz

### 2.1.2 Projektová kancelář

Ministerstvo si pro období 2014-2020 předsevzalo za cíl vytvořit projektovou kancelář. Proto vznikl projekt „Projektová kancelář Ministerstva zdravotnictví“, který byl

úvodem do projektového řízení na MZd. Tento projekt spadá do Operačního programu Zaměstnanost. „Cílem projektu je do poloviny roku 2020 vybudovat prostředí a procesy umožňující přípravu, koordinaci, řízení a realizaci projektů resortu MZd naplňujících strategii Zdraví 2020 a dalších projektů vycházejících z potřeb a priorit MZd a PO MZd financovatelných z OP2014-2020.“ (MZČR, 2017)

Jejími specifickými cíli je optimalizovat procesy a postupy ve veřejné správě tím, že posílí strategické řízení, a sníží administrativní zátěž. Dále si klade za cíl, že zprofesionalizuje veřejnou správu tím, že zvýší znalosti a dovednosti pracovníků, zvolí vhodné strategie v oblasti lidských zdrojů a implementuje služební zákon. (MZČR, 2017)

Projekt se skládá ze sedmi klíčových aktivit:

- KA 01: Zasazení projektové kanceláře do struktury Ministerstva zdravotnictví, příprava metodik;
- KA 02: Formalizace projektového portfolia MZd a projektového portfolia přímo řízených organizací MZd, tvorba metodik;
- KA 03: Pilotní odzkoušení fungování projektové kanceláře, ověření metodik a nastavení procesů na koordinaci projektů MZd a PO MZd;
- KA 04: Upscaling získaných znalostí a dovedností;
- KA 05: Zajištění právních služeb pro potřebu realizace projektů MZd a přímo řízených organizací;
- KA 06: Evaulace;
- KA 07: Řízení projektu.

Pro potřeby diplomové práce jsou stěžejní klíčové aktivity č. 1 a 2, protože se v nich zasazuje projektová kancelář do zavedené struktury MZd a tvoří se metodika, tedy Příkaz ministra – postupy při přípravě a realizaci projektů Ministerstva zdravotnictví financovaných z dotačních programů EU a finančních mechanismů.

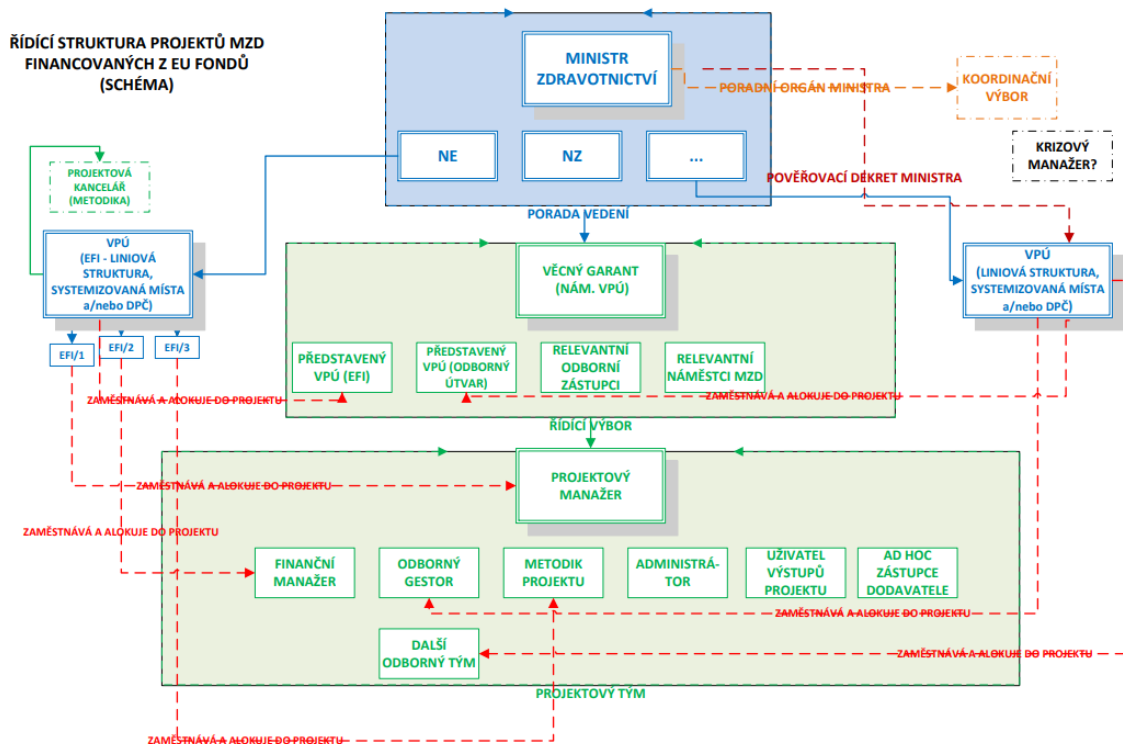
### **Klíčová aktivita č. 1: zasazení projektové kanceláře do struktury Ministerstva zdravotnictví, příprava metodik**

V této klíčové aktivitě je stěžejní definování role projektové kanceláře v organizační struktuře ministerstva, a hlavně její kompetence a odpovědnosti. Spolu s tím souvisí Schéma řídicí struktury projektů MZd (Obrázek 8).

Nejdříve je třeba si řídicí strukturu rozebrat, aby bylo možné se k ní později vrátit v kapitole 4.2.1:

V čele organizace stojí ministr zdravotnictví, jehož poradním orgánem je Koordinační výbor. Ministr, spolu s jednotlivými sekcemi, tvoří poradu vedení. Pod vedením se nachází Řídicí výbor v čele s věcným garantem. V Řídicím výboru se dále nachází dva zástupci Věcně příslušných útvarů, relevantní odborní zástupci a náměstci MZd. Po Řídicím výboru následuje projektový tým, kde se zpravidla nachází projektový manažer, finanční manažer, odborný gestor, metodik projektu, administrátor, uživatel výstupů, popřípadě další relevantní zaměstnanci. Dále je potřeba si povšimnout Projektové kanceláře, která spadá pod Věcně příslušný útvar EFI a Krizového manažera vpravo nahoře, který je znázorněn jako neustranný pozorovatel a nevedou k němu žádné šipky. Na závěr je nutné zmínit šipky, které vedou jak od Věcně příslušného útvaru vlevo, tak i od Věcně příslušného útvaru vpravo. Tyto šipky alokují a zaměstnávají jednotlivé zaměstnance do Projektového týmu a zároveň alokují představené do Řídicího výboru.

**Obrázek 8: Schéma řídicí struktury projektů MZd financovaných z EU fondů**



zdroj: mzcr.cz

**Klíčová aktivita č. 2: Formalizace projektového portfolia MZd a projektového portfolia přímo řízených organizací MZd, tvorba metodik;**

Stejně, jako tomu bylo v předchozí klíčové aktivitě č. 1, i tato se zabývá tvorbou metodik a postupů. Nutno zmínit, že jsou to soubory živé, tedy dochází k jejich editacím, zpravidla jednou až dvakrát za dva roky.

Mezi hlavní metodiky, které vypracovala Projektová kancelář a má je na starost například patří:

- 1. metodika základních principů řízení EFI,
- 2. metodika posuzování projektového záměru a správy portfolií,
- 3. metodika finančního řízení,
- 4. Metodika kontroly projektu PO MZd a OSS MZd,
- 5. Metodika přípravy a realizace projektu MZd
- 8. Metodika pro vyhodnocování dopadu projektů v resortu MZd.

Předmětem této diplomové práce je metodika č. 5, tedy metodika přípravy a realizace projektu MZd a s tím souvisejících deset příloh.

### 3 Vlastní výzkum

V průběhu dvou měsíců (červenec-srpen 2019) bylo pomocí polostrukturovaných rozhovorů osloveno jedenáct osob, a to nejen z řad projektových manažerů. Vyzpovídání byli též bývalí zaměstnanci, kteří vykonávali funkci projektového manažera a zároveň se mohli vyjádřit i zaměstnanci, kteří stále na ministerstvu pracují, nevykonávají pozici projektového manažera, ale určitým způsobem mají vhlad do systému projektového řízení na ministerstvu.

V následující tabulce je seřazený přehled informátorů podle těchto atributů: pozice, dle toho, zda mají či nemají certifikát PRINCE2 a zda mají povědomí o tom, jakým způsobem probíhá projektové řízení ve veřejném sektoru.

**Tabulka 1: Základní přehled informátorů**

Informátor č.	Zaměstnanec MZd	Certifikát PRINCE2	Praxe z neveřejného sektoru
1	Projektový manažer	Ano	Ano
2	Projektový manažer	Ano	Ano
3	Projektový manažer	Ano	Ne
4	Projektový manažer	Ano	Ne
5	Projektový manažer	Ne	Ne
6	Projektový manažer	Ne	Ne
7	Člen projektového týmu – finanční manažer	Ano	Ne
8	Osoba zainteresovaná do projektového řízení	Ano	Ne
9	Osoba zainteresovaná do projektového řízení	Ne	Ne
10	Bývalý zaměstnanec MZd – projektový manažer	Ano	Ano
11	Bývalý zaměstnanec MZd – projektový manažer	Ne	Ano

*Zdroj: vlastní zpracování*

V rámci polostrukturovaných rozhovorů byly stanoveny tematické okruhy, k jejichž zpřesnění bylo zvoleno několik podotázek. V závěru byly podle zodpovězených dotazů dané tematické okruhy vždy hodnoceny.

V první řadě bylo vhodné vyzpovídat dané informátory na Obecné otázky v rámci projektového řízení, aby bylo zřejmé, že jsou vhodnými osobami pro polostrukturované rozhovory i přes to, že ne všichni jsou projektovými manažery.

Dotázání byli na následující otázky:

- „*Dokážete definovat pojem projekt?*“
- „*Znáte mezinárodní metodiky a standardy projektového řízení?*“
- „*Dokážete popsat činnosti projektového manažera?*“

První z položených otázek daného okruhu se nikomu z informátorů nejevila jako problematická, odpověď všech informátorů byla velmi podobná a žádný z informátorů na tuto otázku neodpověděl špatně. Ani u druhé položené otázky informátoři nezaváhali a dokázali správně odpovědět. U poslední položené otázky z tohoto okruhu byly též odpovědi obdobné a většinou se shodovali v názoru, že spadá problém v pojmu „projektový manažer“. Většina z informátorů tento pojem považuje za homonymum k tomu, komu se říká projektový manažer v soukromé sféře.

Na závěr obecných otázek lze vyhodnotit, že podle odpovědí jsou informátoři vhodně zvoleni a lze je tedy zahrnout do dotazníkového šetření. Dle jejich odpovědí na otázky lze zodpovědět stanovené tematické okruhy.

Poté bylo možné přistoupit k samotným dotazům.



### 3.1 Vyhodnocení tematického okruhu č. 1

Dotaz prvního tematického okruhu zněl následovně:

***„Pojmy projektové řízení a projektový manažer v rámci ministerstva se vymyká běžně označovanými využívaným pojmům v soukromé sféře.“***

Tímto dotazem byla snaha dokázat, že projektové řízení a pojmy s tím spojené, nejsou těmi stejnými pojmy, které jsou běžně využívány v soukromé sféře. Respektive jsou spíše obdobnými pojmy, které lze lehce zaměnit.

Položeny byly celkem tři otázky, které se orientovaly převážně na ty informátory, kteří mají se soukromou sférou zkušenost, pracovali v ní a mohou tedy porovnávat soukromou sféru a veřejnou sféru.

Podotázky na informátory byly následující:

- *„Dokážete porovnat/posoudit projektové řízení ve veřejné/soukromé sféře?“*
- *„Pokud tvrdíte, že se projektové řízení v těchto dvou sférách liší, co považujete za zásadní?“*
- *„Liší se projektové řízení na ministerstvu oproti tomu, co Vás učili na kurzu PRINCE2?“*

V případě prvního dotazu spatřovali informátoři chybu v zakomponování projektového řízení do již zavedeného systému. Z pozice Referent udělali pozici Projektový manažer, a ne referent tuto změnu přijal za svou. Zavedením projektového řízení navíc zaměstnancům přibyla další administrativa.

Informátoři se často vyjadřovali k tomu, že stát nelze řídit jako podnik a tím pádem i projektové řízení je odlišné. Dále uváděli, že je projektové řízení na ministerstvu nové téma a tím pádem se mnoho věcí bude zavádět v průběhu následujících let.

Celkový názor na odlišnost projektového řízení v soukromé a veřejné sféře je ten, že v té veřejné (konkrétně na MZd) je všechno mnohem komplikovanější a méně přehledné. Ministerstvo na tento krok nebylo ještě připraveno, a tak se potýká s komplikacemi. Nicméně všichni dotazovaní vidí v projektovém řízení na MZd budoucnost a věří, že se problémy narovnají, a nakonec se zavedení projektového řízení na ministerstvu uchytí a bude velkým přínosem.

Druhý dotaz přímo navazoval na ten předchozí a byla v něm snaha podrobněji rozebrat danou problematiku. Informátoři si často stěžovali na některé přidělené role. Třeba jim vadilo, že některými jejich činnostmi jsou sesazováni na, někdy i pod, úroveň zaměstnanců, kteří by měli být hierarchicky pod nimi. Jako příklad uváděli třídění výplatních pásek a stravenek a následné předání jednotlivým zaměstnancům. Tato činnost by dle jejich názoru měla náležet personálnímu odboru a oni by měli být maximálně jako prostředník při předání těchto dokumentů jednotlivým zaměstnancům.

Další problém spatřují v komplikovaném schvalovacím procesu, který ale nedávají za vinu pouze ministerstvu jako takovému, ale jsou si vědomi toho, že je to dáno i nařízeními z Evropské unie, protože projekty jsou financovány právě prostřednictvím EU. Nicméně se domnívají, že i interní procesy jsou zbytečně složité, a že by např. schvalovací kolečko mělo být okleštěno o irelevantní zaměstnance.

Na závěr se většina informátorů shodla, že největší problém spatřují v úrovni kompetencí a odpovědností, která dle jejich názoru není vyrovnaná. Mají spoustu odpovědnosti, ale málo k čemu jsou kompetentní. Jeden z informátorů prohlásil, že i přes to, jak je systém na ministerstvu nastavený, je zde nižší riziko propuštění z pracovního poměru než v soukromé sféře, což považuje za jistotu, kterou mu ministerstvo dává.

Poslední bod se vztahoval i na informátory, kteří sice nemají zkušenosti se soukromým sektorem, ale absolvovali školení PRINCE2. Od několika osob zazněla věta, že souhlasí s aplikováním PRINCE2 na ministerstvu, protože na školení je učili, že tato metodika je univerzální a lehce aplikovatelná na jakýkoliv projekt, což je dáno tím, že je založena na praxi projektových manažerů. Zároveň někteří informátoři zmínili, že by se dala metodika PRINCE2 používat ve větším měřítku, postrádají například šablonu komunikačního plánu (viz 4.2.7).

Z výše uvedeného lze konstatovat, že s tematickým okruhem č. 1 je možné souhlasit, protože všichni informátoři se shodli na tom, že se sice jedná o podobné pojmy, ale ne o synonyma, která by se dala volně zaměňovat. Zároveň se ale shodli na tom, že metodika PRINCE2 je vhodně zvolenou metodikou, nehledě na to, zda je instituce v soukromé či veřejné sféře. Mají dojem, že ji ministerstvo správně uchopilo a zároveň dodali, že by se nebránili rozšíření jejího využívání, například tvorbou komunikačního plánu.

### 3.2 Vyhodnocení tematického okruhu č. 2

Druhý tematický okruh je stěžejní otázkou v této diplomové práci, protože pojednává o pohledu informátorů na soubor Příkaz ministra – postupy při přípravě a realizaci projektů Ministerstva zdravotnictví financovaných z dotačních programů EU a finančních mechanismů. Zda jeho obsah považují za plnohodnotný a pokud ne, jakým způsobem by ho změnili, popřípadě čím jiným by ho nahradili.

Znění druhého dotazu je následující:

***„Příkaz ministra je plnohodnotným souborem pro řízení projektů na ministerstvu.“***

Výsledkem tohoto dotazu není snaha nastavit nový systém projektového řízení, ale pouze upravit/vylepšit stávající zavedený systém.

K nalezení případných nedostatků sloužily následující podotázky:

- *„Jste obeznámen/a s Příkazem ministra? Považujete jeho znění za kompletní?“*
- *„Pokud se Vám jeví jako nekompletní, co na něm shledáváte za nedostačující/chybné?“*
- *„Pokud se Vám jeví nekompletní, jakým způsobem byste ho změnil/a, aby byl dle Vašich představ?“*

Co se týče prvního dotazu, nebylo pochyb, že by někdo z informátorů neznal Příkaz ministra – postupy při přípravě a realizaci projektů MZd. Jelikož sami informátoři tvrdili, že Příkaz byl z důvodu časového tlaku tvořen tzv. horkou jehlou, proto je pochopitelné, že se občas nějaký nedostatek projeví. Z výsledků polostrukturovaných rozhovorů vzešlo, že informátoři vidí nesoulad mezi dokumentem Příkaz ministra a jeho přílohou „Řídící struktura“, která by měla být překreslenou formou toho, co Příkaz ministra popisuje.

Dále informátoři spatřují problém ve vynutitelnosti tohoto souboru. Považují ho dostatečný, ale zároveň tvrdí, že se o něm málo mluví a někteří dokonce přiznávají, že v prvních měsících práce na MZd s ním ani nepřišli do kontaktu.

V rámci druhého dotazu se již přešlo k samotným nesrovnalostem v Příkazu ministra. Často zazněl nedostatek v podobě názvosloví. Pro jednu osobu je využíváno více jmen a tím dochází k nesrovnalostem.

Dále pár informátorů poukázalo na fakt, že i přes to, že má Příkaz ministra v názvu pojem „realizace projektu“, pojednává pouze o postupech při přípravě projektu. Zároveň je ale potřeba zmínit, že přílohami k tomuto souboru jsou šablony na reporty, a proto se nejedná o celkové opomenutí tohoto pojmu.

Poslední otázka byla zaměřená na eventuální změny v Příkazu ministra. Opět byl zmiňován proces realizace projektu jako palčivý problém. Zároveň by bylo vhodné uspořádat vstupní školení k tomuto Příkazu, aby každý projektový manažer o něm získal povědomí již od začátku pracovního poměru na MZd.

Z uvedených odpovědí vyplývá mnoho informací. Jeden informátor vytknul, že jako projektový manažer se s takto důležitým souborem setkal až po delší době. Nebyl tedy kladen důraz na to, aby každý projektový manažer znal hned od začátku znění Příkazu ministra k projektovému řízení, což může značně komplikovat řízení projektů na MZd. Dále z odpovědí vyplývá, že informátoři považují Příkaz ministra za dostačující, ale že se v něm nachází množství nejasností, která je potřeba odstranit (viz 4). Jako velký nedostatek Příkazu ministra spatřují v absenci problematiky „realizace projektu“, které by se mělo věnovat více prostoru, než je aktuální jeden odstavec. Dále se ve velké míře zmiňují o Řídící struktuře, nekorespondující s Příkazem ministra, která bude více probrána v následujícím tematickém okruhu.

Na závěr lze konstatovat, že s tematickým okruhem č. 2 je možné souhlasit. Nikdo z informátorů striktně netvrdil, že Příkaz ministra není vhodnou alternativou pro zavedení projektového řízení na ministerstvu. Zároveň se ale všichni shodli na tom, že má příkaz mnoho nedostatků, které dle jejich názorů lze odstranit. Po úpravách je možné považovat Příkaz ministra za plnohodnotný.

### **3.3 Vyhodnocení tematického okruhu č. 3**

Po probrání Příkazu ministra – postupy při přípravě a realizaci projektu, bylo vhodné podrobněji rozebrat řídicí strukturu projektového řízení na MZd, konkrétně schéma, které se k tomuto tématu pojí. Proto bylo vhodné si položit otázku:

***„Řídící struktura projektového řízení nekoresponduje s organizační strukturou ministerstva.“***

Důvodem je fakt, že všichni dotazovaní považují tento soubor za axiom a taky to, že devět informátorů považuje toto schéma za chybné a jsou toho názoru, že by se mělo změnit.

Tento dotaz doprovázely dvě podotázky:

- „*Jste podrobněji obeznámen/a se schématem „Řídící struktura projektů MZd financovaných z EU fondů“?*“
- „*Pokud se Vám zdá toto schéma nedostačující, co byste na něm změnil/a?*“

V případě prvního dotazu byly odpovědi opět velmi obdobné. Všichni do jednoho toto schéma znají, a proto nebyl problém, aby toto téma popsali v širším měřítku. Někteří z informátorů byli dokonce u tvorby tohoto schématu. Velmi často také padla poznámka o tom, že schéma některým pomohlo v zorientování se v projektovém týmu, řídicím výboru apod. Většina dotazujících se shodla na tom, že toto schéma bylo jedním z prvních, které na ministerstvu viděli a se kterým se seznamovali. Nicméně si nešlo nevšimnout, že většina z informátorů s tímto schématem ne zcela souhlasila, a proto byla na místě i druhá otázka, zabývající se nedostatky tohoto schématu.

Vymýcení dvojího řízení, barevné rozlišení, doplnění šipek. Tak se dá stručně popsat, co informátoři považují za chybné. Dvojí řízení je na první pohled patrné. Tento nedostatek vidí po stranách, kde jednomu projektovému týmu velí dva věcně příslušné útvary (podrobněji následně).

Barevné rozlišení se dle informátorů neshoduje s tím, které se učili na kurzu PRINCE2, kde rozlišovali organizaci do čtyř, respektive do tří skupin.

Kurz, který poskytovala společnost Tayllorcox (2019, Co je PRINCE2®) používá tyto barvy:

- zelená pro korporátní management,
- černá pro projektový výbor,
- modrá pro projektového manažera a jeho tým,
- a červená pro týmového manažera (čtvrtá barevná skupina se pro projektové řízení v prostředí Ministerstva zdravotnictví neuplatňuje).

A na závěr problém spatřují v absenci šipek, respektive čar, které by naznačovaly, kdo pod koho spadá.

Je patrné, že schéma informátorům utkvělo více v paměti než samotný text Příkazu, a proto je třeba Řídící strukturu poupravit tak, aby nejen korespondovala s Příkazem, ale také aby byla správně zakreslená dle barev, které mají informátoři naučené z kurzu PRINCE2, což by mohlo dopomoci k lepšímu objasnění celé řídicí struktury.

V první řadě je potřeba se vrátit ke schématu z předešlé kapitoly (Obrázek 8). Podrobné členění tohoto schématu tu již bylo zmíněno, tak tedy jen ve zkratce:

V čele organizace stojí ministr zdravotnictví, jehož poradním orgánem je Koordinační výbor. Ministr, spolu s jednotlivými sekcemi, tvoří poradu vedení. Pod vedením se nachází Řídící výbor v čele s věcným garantem. Po Řídícím výboru následuje projektový tým, kde se zpravidla nachází projektový manažer a další členové jeho týmu. Do této chvíle je možné mluvit o liniově řízeném projektu. Problém ale nastává po bocích tohoto schématu. V levé i v pravé části se nachází věcně příslušné útvary (VPÚ), které jsou vyznačeny na stejné úrovni, tedy měly by mít (alespoň podle této struktury) stejnou pravomoc a dochází tím ke dvojímu řízení, což je proti všem zásadám teorie projektového řízení.

Dle příkazu ministra 28/2018: „Vedoucí pracovník VPÚ – je pověřen ministrem činit právní úkony v rámci projektu (vzor viz Příloha č. 5), je příkazcem operace k danému projektu“. K této větě je následně připojena poznámka pod čarou v podobě delegování postu příkazce operace na vedoucího pracovníka projektové kanceláře, která není relevantní.

Celý problém tkví v zakotvení projektové kanceláře v odboru EFI, který spadá pod sekci ekonomiky a zdravotního pojištění. Na jednu stranu je to pochopitelné, protože projektová kancelář je aktuálně utvářena projektem stejného názvu. Tedy projektová kancelář není na ministerstvu dostatečně zavedená a teprve prochází procesem tvorby. Zároveň je ale potřeba zmínit, že vložení projektové kanceláře pod odbor EFI má své opodstatnění, protože všechny projekty, které se na ministerstvu vytváří, spadají do evropských fondů, kterým se daný odbor EFI zabývá.

Nicméně projektová kancelář by měla být samostatnou neustrannou jednotkou, která nespadá pod žádný odbor a už vůbec ne pod žádnou sekci. Pro účely ministerstva by měla být tzv. kontrolní, tedy měla by nejen projekty podporovat, ale zároveň kontrolovat.

S tematickým okruhem č. 3 lze jednoznačně souhlasit. I přes to, že dva informátoři, označili stávající organizační strukturu za vyhovující, zbylých devět dotazujících bylo opačného názoru a ke stávající situaci se vyjádřili negativně. Proto je vhodné poskytnout náhradní variantu k té aktuální.

### **3.4 Vyhodnocení tematického okruhu č. 4**

Poslední tematický okruh, který byl probírán v rámci polostrukturovaných rozhovorů, se zabýval komunikací.

*„Na ministerstvu jsou nevhodně zvoleny komunikační kanály pro projektové řízení.“*

Tento dotaz, stejně jako ty předchozí, je velmi úzce spjat s Příkazem ministra. Komunikace by totiž měla být vložena do části pojednávající o realizaci projektu, tedy by měla být nedílnou součástí tohoto příkazu. Zároveň nelze přehlédnout, že právě komunikace je faktorem úspěchu, popřípadě neúspěchu, projektů, protože tam, kde komunikace fungovala, byl projekt vyhodnocen jako úspěšný.

K dotazu se pojily dvě podotázky:

- *„Jakým způsobem funguje komunikace v rámci projektového týmu, s věcně příslušným útvarem a jak s projektovou kanceláří?“*
- *„Jaké kroky je potřeba učinit ke zlepšení stávající situace? Čím byste komunikaci vylepšili? Popřípadě co byste rádi vynechali?“*

Dle odpovědí na první dotaz jsou komunikační kanály v očích informátorů velmi rozličné. Někteří projektoví manažeři si dokázali vybudovat komunikaci na vysoké úrovni bez potřebných souborů. Ke kvalitní komunikaci jim stačí praxe, kterou za roky nasbírali. Většina z nich dodržuje pravidelnou měsíční schůzku v rámci projektového týmu a považuje tuto formu komunikace za dostačující, jiní by rádi tento zavedený systém změnili. Najde se i ta část informátorů, kterým se doteď nepodařilo ani zavést povinnou měsíční schůzku s projektovým týmem.

Většina informátorů viděla problém i v komunikaci napříč ministerstvem. Velmi často se shodovali na tom, že nefunguje sdílení informací na jednotlivých stupních vedení.

Je běžné, že zaměstnanci nepostupují v komunikaci přes svého přímého nadřízeného, ale rovnou ho přeskočí a řeší problémy s výše postaveným. Nebo je běžné, že komunikují s ředitelem odboru, místo toho, aby nejdříve kontaktovali jeho sekretářku. Žádný z u informátorů neuvedl, že by probíhala komunikace s věcně příslušným útvarem na pravidelné bázi.

Co se týče projektové kanceláře, tam vážne komunikace z důvodu absence příslušné kontaktní osoby. I tento fakt vidí informátoři jako velmi rizikový. Stejně jako u věcně příslušného útvaru, i v případě projektové kanceláře by uvítali pravidelný termín.

Všichni dotazující se shodli na tom, že pravidelně vyplňují měsíční report a čtvrtletní zprávu, což považují za komunikaci s vyššími instancemi, nicméně tyto dva soubory nesplňují jejich potřeby.

Úprav ze strany informátorů bylo hned několik:

- Rádi by odstranili finanční část ze čtvrtletní zprávy, protože jim připadá irelevantní. I přes to, že je čtvrtletní zpráva předkládána řídicímu výboru, nikdo s tímto údajem následně nepracuje. Je to dle informátorů pouze přidělování práce projektovým manažerům;
- uvítali by zpětnou vazbu k rizikům, které předkládají ve čtvrtletní zprávě. Často zde uvádí problémy, které by potřebovali vyřešit, ale odpovědi od vyšších instancí se jim nedostává;
- dále by uvítali pravidelné „face to face“ schůzky v podobě každotýdenního desetiminutového stand-up meetingu. V rámci tohoto termínu by rádi probrali aktuální problémy, které je trápí, protože současný měsíční interval spatřují jako neefektivní. Pokud se něco stane na začátku měsíce, je pro ně velmi dlouhá doba čekat měsíc.

I s tematickým okruhem č. 4 lze souhlasit. Stávající situaci většina informátorů označila za nedostatečnou. Tento tematický okruh nemůže ovlivnit ani fakt, že samotní dotazovaní navrhli mnoho vhodných prostředků pro komunikaci nejen v projektovém týmu, ale i napříč strukturou ministerstva a napříč odděleními.

### **3.5 Návrhy a doporučení z rozhovorů s informátory**

Jelikož polostrukturované rozhovory měly otevřený konec, každý z informátorů mohl na závěr vytknout, co považuje za nedostatečné. Měli možnost vlastních poznámek



a podnětů a zároveň se mohli vyjádřit k tomu, co by se dle jejich názoru mělo v rámci projektového řízení změnit.

### **3.5.1 Informační systém GINIS**

Velký problém shledávají v práci s informačním systémem GINIS, který slouží jako spisová služba po ministerstvu a zároveň je to prostředek komunikace s vnějším okolím. Původní myšlenkou GINISu byl benefit v podobě elektronizace stávajících dokumentů, které kolují na ministerstvu. Bohužel tento program měl spíše kontraproduktivní charakter, protože stávající papírová forma je stále aktuální, není ani zdaleka na ústupu a k ní se pouze přidala podoba elektronická. Výsledkem tedy není ulehčení práce zaměstnanců (šetření životního prostředí nevyjímaje), ale je jím zdvojená práce, která přináší pouze ztrátu času a minimální užitek.

Samotná myšlenka používání GINISu je správná, ale uchopení z řad zaměstnanců je chybné. Je to dáno tím, že většina pracovníků projde pouze základním školením v den nástupu, které není dostačující. Po kurzu by měl každý zvládnout jednoduché úkony, které ale z daleka nestačí k pochopení celého systému. GINIS je rozsáhlý program, umožňuje spoustu efektivních úkonů (používání programu i přes vzdálený přístup, podepisování dokumentů pomocí elektronického podpisu, vyhledávání kontaktů, adres apod.), o kterých většina zaměstnanců nemá ani ponětí. Velký problém informátoři spatřují v nepřizpůsobivém prostředí programu a k oblíbenosti GINISu nepřispívá ani nevhledný uživatelský manuál.

Ke správnému a širšímu využívání GINISu by jistě pomohlo nejen navazující školení, ale také každoroční kurz pro oživení některých úkonů, hlavně těch zaměstnanců, kteří GINIS nepoužívají na každodenní bázi a je tedy pro ně mnohem jednodušší zapomenout, co všechno tento program umožňuje. Zároveň by mohl kurz domoci k tomu, aby zaměstnanci častěji využívali služeb GINISu ve svůj prospěch a pomalu tím eliminovali papírovou podobu dokumentů.

### **3.5.2 Asistent vedoucího pracovníka Projektové kanceláře**

Nejen nový zaměstnanec, ale i ten stávající se každý týden potýká s otázkami, na které nezná odpověď. Projektů je na ministerstvu mnoho, začínají a končí různě, nicméně všechny prochází stejnými kroky, pouze v jiný čas. Proto je velmi pravděpodobné, že ve stejné fázi projektu vyhledávají někteří zaměstnanci odpověď na stejnou otázku.

Nevýhodou je zmiňovaný odlišný začátek projektů. To, co jeden řešil před půl rokem, to jiný řeší dnes. Sdílení těchto informací je na ministerstvu velký problém. Aktuálně to probíhá tak, že projektový manažeři se učí od těch projektových manažerů, kteří mají projekt krok před nimi. Tato možnost sdílení informací je sice možná, ale ne vždy efektivní.

Pak je tu další kategorie dotazů – dotazů od nových zaměstnanců (hlavně projektových manažerů), kteří si ze začátku nevědí rady se svou rolí v projektu. I těm by pomohlo, kdyby věděli, kam se mají s dotazy obrátit, aby došlo k lepší adaptaci v novém zaměstnání/na nové pozici.

Jedna z možných alternativ předávání informací je ministerský intranet. I přes to, že má ministerstvo svůj vlastní intranet, forma sdílení otázek/odpovědí touto formou je velmi nešťastná. Intranet není uzpůsobený k hledání, respektive zde neplatí věta „kdo hledá, ten najde“. Proto byla tato alternativa vyhodnocena jako nepřijatelná.

Jako nejvhodnější se nabízí možnost, která je názvem této kapitoly, tedy asistent vedoucího pracovníka Projektové kanceláře, který by též pracoval v oddělení projektové kanceláře. Tímto by bylo zaručeno, že daná osoba má povědomí o všech probíhajících projektech. Tento zaměstnanec by byl odpovědný za vedení jednotlivých otázek a jejich odpovědi např. v MS Office Excel, do kterého by shromažďoval veškeré informace a ke kterému by měli přístup všichni pracovníci ministerstva. Zároveň by měl za úkol zjišťovat odpovědi na otázky, které by v daném souboru ještě nebyly evidovány.

### **3.5.3 Outlook kalendář**

Pro každého zaměstnance ministerstva je přirozené používání programu Outlook k vyřizování a psaní emailů. Je tedy až zarážející, že jiné výhody tohoto programu jsou upozaděny.

Jedním ze zmiňovaných benefitů je právě kalendář, který je skvělým pomocníkem při plánování času, hlavně pravidelných termínů. Pokud by se zavedl například stand-up meeting, který je uvedený v kapitole 3.4, mohlo by to vést k lepšímu rozložení času v průběhu dne, což by následně mohlo vést ke kvalitnějšímu vedení projektu, hlavně ze strany projektového manažera. Zavedením kompletního komunikačního kanálu do kalendáře Outlook by vedlo k efektivnějšímu dodržování ujednaných termínů a zkvalitnilo by to celkovou komunikaci na ministerstvu.

### **3.5.4 Příručka projektového manažera**

Na konci jednoho z polostrukturovaných rozhovorů vzešel návrh na příručku projektového manažera. I tento podnět je třeba zmínit. Je to v podstatě reakce na absenci realizace projektu v Příkazu ministra. Tato potřeba by měla být uspokojena doplněním realizace projektu do příkazu a vložení dokumentu Komunikační plán. Zároveň nejlepším řešením tohoto návrhu by byl již zmiňovaný asistent projektové kanceláře, který by nejlépe pomohl začlenit nového projektového manažera do projektu a celkově do chodu ministerstva jako takového.

## **4 Vlastní návrhy pro možné opravy a doplnění**

### **4.1 Příkaz ministra – postupy při přípravě a realizaci projektu**

Příkaz ministra obsahuje šestnáct stran, kde samotný text Příkazu se nachází na čtrnácti stranách. Proto je třeba začít s úpravami až od třetí strany. V následujícím textu budou zmíněny nedostatky jednotlivých stran a následně i možný návrh na zlepšení:

#### **Třetí strana:**

##### **Nedostatek**

Článek 1, odstavec e) vymezuje pojem projekt a to, jak poznat, že se opravdu o projekt jedná.

K potvrzení domněnky, že se opravdu jedná o projekt, stačí čtyři faktory:

- Jedinečnost;
- vymezenost;
- komplexnost;
- projektový tým.

##### **Návrh na zlepšení**

Běžně se v praxi využívá tzv. SMART formulace cíle od Dorana 1981 a i zde by mělo mít své místo. Pojem „Jedinečnost“ by se mohl zaměnit za „S“, protože Příkaz ministra poukazuje na neopakovatelnost daného projektu. „Vymezenost“ se dá vyložit jako „R“ a „T“, protože se v tomto faktoru poukazuje na fakt, že projekt je časově, finančně a zdrojově omezen. Zbývá dvě písmena v tomto odstavci chybí – „M“ a „A“. Písmeno „M“, tedy „Měřitelnost“ se v Příkazu nachází, ale až na straně čtvrté a je pro něj vymezený samostatný odstavec. Správně by měl být již v odstavci e), aby se mohl začlenit do atributů, podle kterých je projekt opravdu projektem. A nejpodstatnější písmeno na závěr – písmeno „A“ – je velkým problémem, které zaznělo od nejednoho informátora. O tento bod se Příkaz ministra opírá na straně sedm v odstavci o Vedoucím pracovníku VPÚ, ale správně by měl zaznít už v platném právním aktu.

## Čtvrtá strana

### Nedostatek

Článek 1, odstavec f) definuje **Projektovou kancelář**. Někteří informátoři poukazovali na to, že se projektová kancelář nachází v odboru evropských fondů a investičního rozvoje (EFI) kvůli čemuž dochází k rozporu Organizační struktury MZd (viz Obrázek 7) a Schématu řídicí struktury projektu MZd (viz Obrázek 8). Tento krok je ale zcela logický. Je to dáno tím, že veškeré projekty, které se na ministerstvu vyskytují, jsou financovány z evropských fondů. Tedy všechny tyto projekty mají společný jmenovatel, a proto bylo nasnadě, že vznikne projektová kancelář právě pod tímto odborem. Samotný problém není v odboru, ale v pravomocích, které má projektová kancelář vůči projektovému manažerovi a dalším zaměstnancům, které projektová kancelář nominuje do projektového týmu.

### Návrh na zlepšení

Nejschůdnější variantou by bylo vyčlenění projektové kanceláře (respektive celého odboru, které by se přejmenovalo na projektovou kancelář) ze Sekce ekonomiky a zdravotního pojištění. Tím by vzniklo samostatné oddělení na úrovni sekcí.

### Nedostatek

Čl. 2, odstavec b) cituje o spolupráci Projektové kanceláře a VPÚ, respektive se zmiňuje o tom, že tato spolupráce je popsána v tomto Příkazu ministra (na dalších stranách) a zároveň se odkazuje na přílohu Řídicí struktury projektů MZd. Toto schéma není vhodně zakreslené.

### Návrh na zlepšení

Návrh bude zmíněn v následujícím tematickém okruhu (viz 3.3).

## Pátá strana

Tato strana je bez připomínek. Pouze je na místě zdůraznit větu: Řídicí výbor má minimálně 4 členy a to: Věcného garanta, náměstka pro ekonomiku a zdravotní pojištění, ředitele odboru EFI, vedoucího pracovníka VPÚ. Tato věta bude podstatná v následující kapitole (viz 3.3), proto je vhodné ji neopomenout i zde.

## Šestá strana

### Nedostatek a návrh na zlepšení

Čl. 3, odstavec d) pojednává o pojmu „**Projektový tým**“. Stejně tak, jak tomu bylo u pojmu „Řídící výbor“, i u Projektového týmu by měla zaznít věta o tom, že řídicím pracovníkem tohoto útvaru je projektový manažer, a že odpovídá za výstupy plynoucí z daného projektu a za zaměstnance, kteří spadají do jeho týmu. Zároveň by zde mělo být zmíněno, že má pravomoc koordinovat zaměstnance, kteří jsou hierarchicky pod ním, a že přebírá veškeré kompetence a odpovědnosti, které se vážou k jeho projektu.

### Nedostatek

Na závěru tohoto odstavce je podmínka, že se Projektový tým schází minimálně jednou měsíčně (popřípadě tento termín může být nahrazen záznamem, který akceptuje projektový manažer spolu s věcným gestorem). Z praxe je ale zřejmé, že spousta projektových týmů tento bod nebere na vědomí nebo ho naopak vědomě ignoruje. Chybí zde vymahatelnost, protože i přes to, že by se z těchto porad měl vytvářet zápis, nikdo nekontroluje, zda tomu tak opravdu je.

### Návrh na zlepšení

Vytvoření reportovacího souboru by bylo možnou alternativou, jak přimět projektové týmy, aby tento meeting opravdu uskutečňovaly. Druhou možností je, že by se tento report začlenil, do již vzniklého souboru „měsíční report“, kam by se přidala kolonka na vyplnění témat, která se v průběhu této sešlosti probírala a jaký byl z těchto bodů výstup.

## Sedmá strana

### Nedostatek

Čl. 3, odstavec e) se zabývá rolí **Vedoucího pracovníka VPÚ**. Stanovuje ho příkazcem operace k danému projektu, což je zcela správně. Chybou je ale to, že tato věta má poznámku pod čarou, kde je zmíněno, že v případě některých výdajů projektu může být příkazcem operace vedoucí pracovník Projektové kanceláře, což je špatně.

### Návrh na zlepšení

Příkazcem operace má být vždy jedna osoba, v tomto případě zmiňovaný vedoucí pracovník VPÚ. Jiné varianty jsou irelevantní.

## **Nedostatky a návrhy na jejich zlepšení**

Čl. 3, odstavec f) **Odborný gestor** – jak je psáno v Příkazu, je zdrojem znalostí a informací ke vstupům a výstupům projektu. Je odborníkem na problematiku daného projektu. Tento dokument ale neupravuje jeho postavení v Projektovém týmu, to se děje až pomocí Pověřovacího dekretu (každý odborný gestor má své postavení jiné, je to velmi individuální), což není vhodné. Odborný gestor by měl být blízkým spolupracovníkem projektovému manažerovi po věcné stránce a měl by pomáhat v kontrole kvality dosažených výstupů.

Čl. 3, odstavec g) **Projektový manažer** – v tomto odstavci je správně napsáno, že se jedná o pracovníka EFI, ale už zde chybí věta o tom, že i přes to, že je pracovníkem EFI, je zároveň propůjčen do daného projektu, čímž by mělo EFI ztratit kontrolu nad tímto zaměstnancem. Od momentu nominování projektového manažera by mělo EFI pouze dohlížet na daného pracovníka z personálního hlediska, popřípadě fungovat jako poradní orgán v případě, že potřebuje projektový manažer poradit. Veškerou zodpovědnost za tuto osobu by mělo převzít VPÚ, pod který daný projekt spadá. Příkaz ministra se správně zmiňuje o tom, že projektový manažer má jasně deklarovanou pravomoc koordinovat projekt na každodenní bázi a přímo delegovat úkoly

## **Osmá strana**

### **Návrhy na zlepšení**

Čl. 3, odstavec h) **Finanční manažer** – zde je správně uvedeno, že je finanční manažer podřízen projektovému manažerovi, což naznačuje i Řídící struktura projektů MZd, tímto způsobem by to mělo být zapsáno u všech zaměstnanců, kteří dle Řídící struktury projektů MZd spadají pod projektového manažera. Tzn. odborný gestor, metodik projektu, administrátor a další odborný tým.

Čl. 3, odstavec i) **Vedoucí pracovník Projektové kanceláře** – v tomto odstavci není třeba nic měnit, ale mezi body, kterými se určuje role vedoucího pracovníka projektové kanceláře by neměl chybět bod pravidelné komunikace s projektovým manažerem. Konkrétně by zde mělo být: sjednává a udržuje každotýdenní termín s projektovými manažery (separátně) jednotlivých projektů a zároveň svolává měsíční hromadnou schůzi projektových manažerů. Tímto bodem by byla docílena kvalitnější komunikace mezi vedoucím projektové kanceláře a projektovými manažery, ale také mezi jednotlivými projektovými manažery.

Čl. 3, odstavec j) Metodik projektu – „*jedná se o pracovníka Projektové kanceláře, ...*“, aby tato věta korespondovala s nově upravenou řídicí strukturou projektů, měla by se věta upravit na „*jedná se o pracovníka Projektové kanceláře, který je alokován do projektu pod VPÚ po dobu trvání projektu*“.

### **Strana devět**

#### **Nedostatek**

Čl. 3, odstavec l) **Administrátor projektu** – neboli asistent Projektového manažera. Příkaz ministra určuje, že v případě absence Administrátora projektu přebírá jeho práci projektový manažer, což je správně. Pouze v tomto odstavci chybí bod o jeho činnosti, konkrétně o způsobu pomoci v komunikaci.

#### **Návrh na zlepšení**

V Příkazu ministra by měl být zaznamenán bod o činnostech pojednávající o tom, že Administrátor projektu vede zápis z porad, plánuje termíny schůzek a připravuje místnost pro porad, tedy obstarává občerstvení, tiskne materiály apod.

### **Strana deset až dvanáct**

Tyto strany se zabývají přípravou projektu, která se skládá z Projektového námětu, Projektové žádosti a celkově dokumentů, které předcházejí samotnému projektu. Jelikož bylo potvrzeno, že průběh příprav projektů na Ministerstvu zdravotnictví funguje bezproblémově, není třeba se touto částí Příkazu ministra nijak dopodrobna zabývat. Pouze je vhodné zmínit dokumenty, které se v této části projektu vyplňují. Postrádají jeden velmi důležitý soubor, a to Komunikační plán. Ten bude podrobněji řešen v části příloh, kde se mu bude věnovat příloha č. 11.

### **Třináctá strana**

#### **Nedostatek**

Čl. 8 **Realizace projektu** – tato část, ač je dle pohledu projektu podstatná, jako všechny ostatní části projektu, tak se v Příkazu ministra nachází pouze ve dvou odstavcích. Proto by ji bylo vhodné popsat podrobněji.



## Návrh na zlepšení

Před samotnou realizací projektu je potřeba se ubezpečit, že všechny úkony, které by měly této části předcházet, jsou opravdu přichystané. Mezi ty nejdůležitější patří tvorba projektového námětu a záměru (viz 4.2.3), jmenování zaměstnanců na jednotlivé posty v projektu (viz 4.2.2) a s tím stanovení řídicí struktury projektu (viz 4.2.1) a sestavený komunikační plán projektu (viz 4.2.7).

Pokud jsou všechny tyto dokumenty, které jsou spjaty s projektem, připraveny, je možné se pustit do samotné realizace. Jako prvním milníkem, který by na začátku realizace projektu neměl chybět je kick-off meeting, kde se shrnou všechny dosud nabyté informace, tedy název a cíl projektu, výstupy projektu, proč je vlastně daný projekt realizován, jaké jsou jeho přínosy, jak velký byl stanoven rozpočet a jiné. Zároveň je to prostor k představení projektového týmu, který bude na daném projektu pracovat. Tímto meetingem by mělo být docíleno, že všichni pracující na ministerstvu jsou obeznámeni s tím, že zde bude probíhat nový projekt a zároveň všichni budou mít alespoň základní povědomí o tom, čím se daný projekt zabývá.

Následně už přijde na řadu pravidelné používání souborů pro:

- **zápis z porady** (tento dokument se řídí směrnicí ministerstva, nikoliv Příkazem ministra pro projekty, proto není ani součástí příloh),
- **report o stavu projektu** (měsíční report a čtvrtletní zpráva o realizaci projektu),
- **seznam bodů k řešení** – tento soubor by měl být součástí pravidelného termínu s vedoucím pracovníkem projektové kanceláře a vedoucím pracovníkem Věcně příslušného útvaru. Nově mu náleží příloha č. 12.

## Čtrnáctá strana

Čl. 10 **Monitorování projektu** – tento článek by měl být podmnožinou článku 8 (Realizace projektu), protože s ní úzce souvisí. Pojednává o již zmíněných reportech (měsíční report + čtvrtletní zpráva)

## Patnáctá strana

Tato strana je bez výhrad.

## Šestnáctá strana

Poslední strana obsahuje výpis všech příloh, které by se v rámci Příkazu ministra měly využívat.

Jsou jimi následující soubory:

- Příloha č. 1 – Řídící struktura projektů MZd (pozn. bude rozebírána v kapitole 4.2.1),
- příloha č. 2 – Pověřovací dekret (pozn. bude rozebírána v kapitole 4.2.2),
- příloha č. 3 – Statut Koordinačního výboru pro projekty financované z dotačních programů EU a finančních mechanismů (pozn. tento soubor je bez výhrad),
- příloha č. 4 – Jednací řád Koordinačního výboru pro projekty financované z dotačních programů EU a finančních mechanismů (pozn. tento soubor je bez výhrad),
- příloha č. 5 – Pověření vedoucího pracovníka (pozn. tento soubor je bez výhrad),
- příloha č. 6 – Projektový námět (pozn. jedná se o soubor, který popisuje základní informace o projektu. Na jeho základě se stanovuje, zda má projekt smysl a pokud ano, následně se začíná pracovat na projektovém záměru – aktuální soubor je dostačující, tedy bez výhrad)
- příloha č. 7 – Projektový záměr (bude rozebírána v kapitole 4.2.3),
- příloha č. 8 – Postupy pro kontrolu a schvalování základních dokumentů projektu (bude rozebírána v kapitole 4.2.4),
- příloha č. 9 – Měsíční report (bude rozebírána v kapitole 4.2.5),
- příloha č. 10 – Čtvrtletní zpráva o realizaci projektu (bude rozebírána v kapitole 4.2.6),
- příloha č. 11 – Komunikační plán (chybějící soubor, dodáno diplomovou prací v kapitole 4.2.7),
- příloha č. 12 – Seznam bodů k řešení (chybějící soubor, dodáno diplomovou prací v kapitole 4.2.8).

## 4.2 Přílohy Příkazu ministra

### 4.2.1 Příloha č. 1 – Řídící struktura projektů MZd

#### Nedostatek

Tato příloha byla stěžejním tématem druhého tematického okruhu, a proto je vhodné se na ni podívat více zblízka. Jak už bylo zmíněno v předešlých textech, v původní verzi Řídící struktury bylo vyznačeno dvojí řízení (pro připomenutí viz Obrázek 8), kterou vyhodnotili informátoři za problematickou.

#### Návrhy na zlepšení

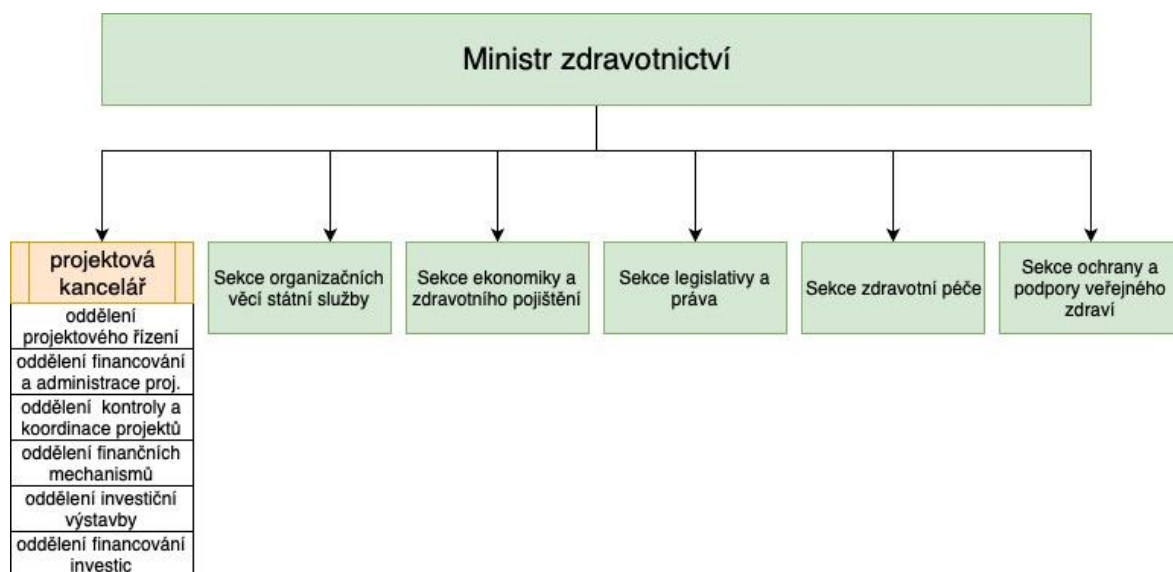
Ještě před tím, než bude rozebírána samotná Řídící struktura, je vhodné nejdříve upravit stávající Organizační strukturu (Obrázek 7), která má přímou vazbu na zmiňovanou strukturu řídicí. Jako možná alternativa předchozí verze se nabízí vyčlenění projektové kanceláře ze Sekce ekonomiky a zdravotního pojištění a vytvoření oddělení, které by fungovalo jako samostatná jednotka.

Tato varianta by měla několik výhod:

- Projektová kancelář by nepodléhala žádnému náměstkovi, který by si ji tudíž nemohl nárokovat,
- měla by přímou vazbu na ministra zdravotnictví, v hierarchii by stála na druhé úrovni spolu se sekcemi,
- zjednodušil by se proces alokování zaměstnanců, protože by se zkrátil schvalovací proces, který aktuálně putoval z oddělení na odbor a z odboru do sekce.

Na obrázku (Obrázek 8) vidíme zjednodušenou organizační strukturu okleštěnou aktuálně o nepotřebné informace. Stěžejní informací tohoto obrázku je zmiňovaná projektová kancelář, která by stála mimo Sekci ekonomiky a zdravotního pojištění, což je aktuální stav.

**Obrázek 9: Zjednodušené znázornění nového umístění Projektové kanceláře**



*Zdroj: vlastní zpracování*

Pokud by se přemístila projektová kancelář, bylo by možné změnit Řídící strukturu (viz Obrázek 8) do nové podoby (viz Obrázek 9), kde se projektová kancelář nachází ve vedení, jinak do projektu přímo nezasahuje.

V nové verzi zůstaly hlavní části beze změny. Tedy vedení by stále tvořil ministr zdravotnictví spolu s jednotlivými sekcemi. Nově by v této oblasti přibyla již zmiňovaná projektová kancelář, která by měla stejná práva jako sekce. Koordinační výbor zůstává beze změny. To samé Krizový manažer, od kterého opět nevedou žádné šipky, protože se jedná o nezávislou osobu, která nemá spojitost s žádnou úrovní struktury. Velká změna je ale ve zbylé části. Nově by se řídicí výbor nacházel ve Věcně příslušném útvaru. Řídící výbor je výbor časově dočasný, respektive je funkční pouze po dobu projektu, tedy tato varianta by neměla být problémem.

Za povšimnutí stojí legenda struktury, která se nachází v dolní části obrázku. Vyznačuje následující informace:

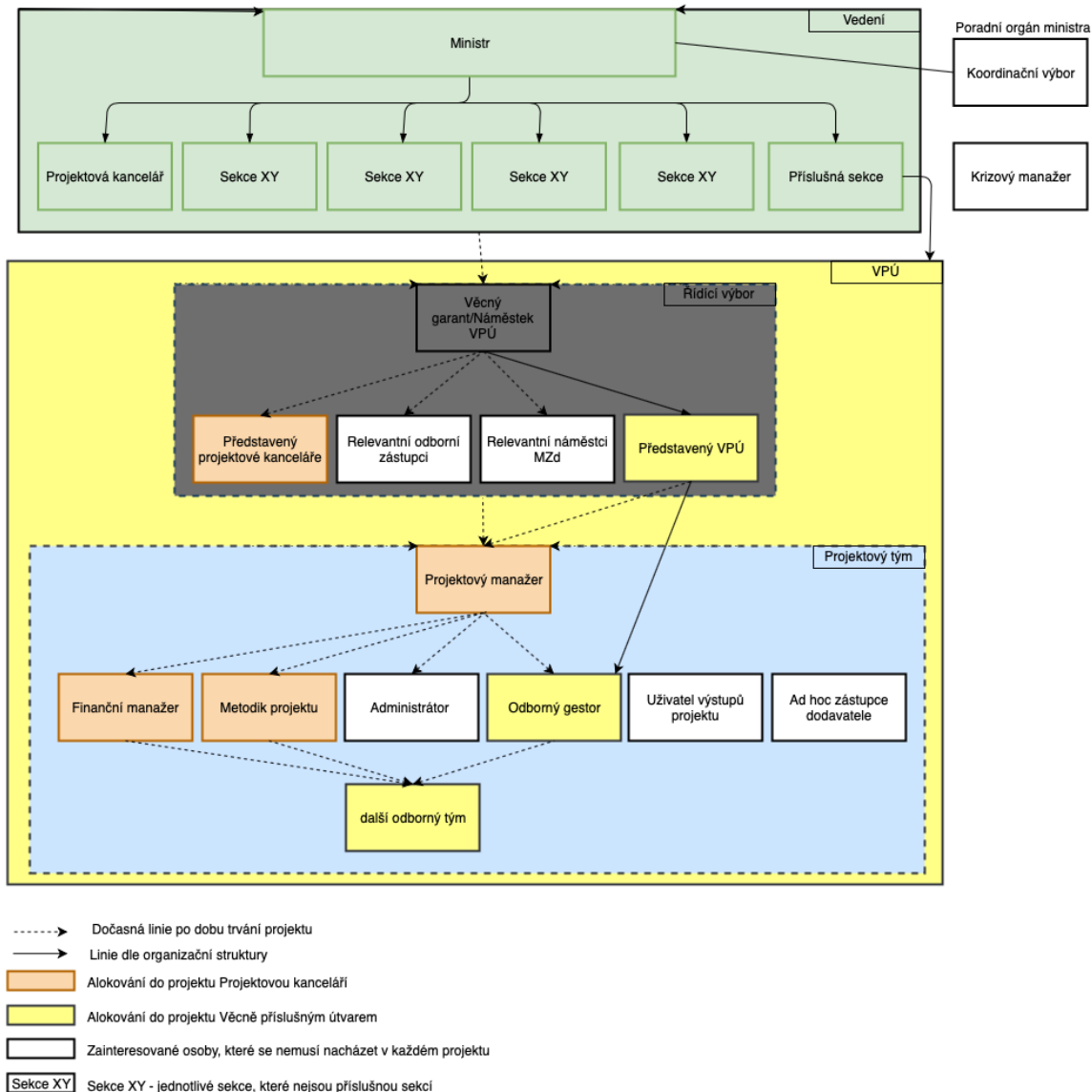
- Černá šipka vyznačuje již zavedenou organizační strukturu, tedy Řídící struktura v tomto případě kopíruje organizační strukturu MZd,
- čárkovaná šipka označuje dočasnou linii, která není běžně nastavená, funguje pouze po dobu trvání projektu a po skončení projektu zaniká,
- oranžové obdélníky mají spojitost s projektovou kanceláří. Tedy všichni pracovníci, kteří jsou v oranžových políčkách, byli alokováni projektovou kanceláří a po

skončení projektu se opět vrátí pod projektovou kancelář. V době trvání projektu jsou ale zaměstnanci VPÚ,

- bílá políčka – v nich se nachází buď osoby, které nejsou vždy nutnou součástí projektu, tedy v určitých projektech se nenachází, ale zpravidla tam jsou. Anebo jsou to osoby, které v různých případech alokuje projektová kancelář, popřípadě VPÚ (nemají pevně dáno, kým jsou alokovány) nebo to mohou být lidé mimo ministerstvo, kteří jsou ale do projektu zainteresovaní (typickým případem je ad hoc zástupce dodavatele),
- posledním bodem legendy jsou žluté obdélníky. Ty náleží VPÚ, tedy všichni zaměstnanci, kteří jsou ve žlutých polích, byli alokováni věcně příslušným útvarům. I po skončení projektu zůstávají pod tímto útvarem.

Ještě by bylo vhodné zmínit podrobněji čárkované šipky. Ty znázorňují, kdo pod koho spadá. Tedy můžeme tvrdit, že projektový manažer je vedoucím projektového týmu a pod něho spadá finanční manažer, metodik projektu, administrátor i odborný gestor. To samé se dá popsat i u Řídícího výboru, kde v čele výboru je věcný garant (nebo náměstek VPÚ) a jemu náleží post vedoucího představeného projektové kanceláře, relevantních odborných zástupců, relevantních náměstků MZD a představeného VPÚ. Opět je potřeba zmínit, že toto rozložení vedoucích pracovních pozic je pouze v rámci projektu a po dobu trvání tohoto projektu.

**Obrázek 10: Alternativní zpracování řídicí struktury projektů na MZd**



*Zdroj: vlastní zpracování*

Na závěr je vhodné popsat barevně odlišné schéma oproti původnímu. Je to odpověď na tematický okruh číslo dvě, ve kterém informátoři reagovali na barevné rozlišení, které se naučili na kurzu PRINCE2. Zelená barva v tomto případě značí korporátní management, černá je projektový (řídicí) výbor a modrá označuje projektového manažera, respektive v tomto případě projektový tým.

#### 4.2.2 Příloha č. 2 – pověřovací dekret (vzor)

##### Nedostatek

Tento soubor je vypracován vcelku správně. Informátoři pouze upozorňovali na kolonku „V projektovém týmu podřízen/řídí“.

**Obrázek 11: Pověřovací dekret, původní verze**

III. Popis projektové role	
Název projektové role:	
Výše úvazku na projekt:	variabilně dle potřeby projektu
V projektovém týmu podřízen/řídí:	
Pravomoci:	
Odpovědnosti:	•

*Zdroj: vlastní zpracování*

V praxi se totiž stává, že například Projektový manažer má dáno, že je podřízen Představenému VPÚ, ale už zde není uvedeno, že řídí Finančního manažera, Metodika projektu a jiné. Zároveň u Finančního manažera je napsáno, že řídí další odborný tým, ale už zde není uvedeno, komu je podřízen. Vzniká tedy nedostatečné popsání toho, kým je daná pozice řízena a koho naopak daná pozice řídí.

##### Návrh na zlepšení

Nabízí se tedy tuto kolonku rozdělit, aby byly vždy patrné obě souvislosti:

**Obrázek 12: Pověřovací dekret, alternativní zpracování**

III. Popis projektové role	
Název projektové role:	
Výše úvazku na projekt:	variabilně dle potřeby projektu
V projektovém týmu podřízen	
V projektovém týmu řídí:	
Pravomoci:	
Odpovědnosti:	•

*Zdroj: vlastní zpracování*

Zbylé zpracování vzorového pověřovacího dekretu bylo informátory označeno bez výhrad.

### 4.2.3 Příloha č. 7 – Projektový záměr

#### Nedostatky

Projektový záměr je rozšířenou verzí projektového námětu. S tímto cílem by na něj mělo být i pohlíženo. Měl by se stát stěžejním dokumentem obsahujícím veškeré informace, které budou následně potřeba v realizaci projektu.

Jedním z nedostatků tohoto souboru je řízení rizik, které není dostačující. Je totiž v tomto souboru zapsáno pouze jako jakási tabulka, o dvou sloupcích. Na obranu osob, které tento soubor zpracovávaly, aktuálně se tento nedostatek již řeší a registr rizik bude znázorňován v samostatném Excel souboru. Tento fakt tedy není potřeba řešit.

Podstatnějším problémem je ale tabulka „Harmonogram realizace“ sestávající ze tří sloupců (Etapa/klíčová aktivita, datum zahájení, datum ukončení). Tato tabulka by měla být jedním z hlavních faktorů úspěšně ukončeného projektu, a proto by měla být důkladněji zpracována. Harmonogram realizace by měl být časovým plánem projektu, podle kterého by se mělo určovat, zda se realizace projektu daří či nikoliv. Je tedy vhodné sestavit harmonogram na základě jednotlivých činností v klíčových aktivitách a jejich délce trvání.

Projekt se skládá z jednotlivých klíčových aktivit, ty je vhodné dále rozdělit na podrobnější činnosti, aby se dal projekt lépe korigovat. Značení v tabulce by bylo následující: Klíčová aktivita by se značila číslem, jednotlivá činnost pak písmenem (př. druhá činnost v první klíčové aktivitě by byla značena 1B).

**Tabulka 2: vzor tabulky pro vytvoření harmonogramu**

Klíčová aktivita/činnost	Datum zahájení činnosti	Datum ukončení činnosti	Doba trvání činnosti (dny)	Následující činnost

*Zdroj: vlastní zpracování*

Po vyplnění tabulky je již možné sestavit harmonogram, podle kterého se dá následně řídit realizace projektu.



#### **4.2.4 Příloha č. 8 – Postupy pro kontrolu a schvalování základních dokumentů projektu**

##### **Nedostatky a návrhy na zlepšení**

Tento soubor je upravenou formou matice odpovědnosti. V přeneseném významu se jedná o matici RACI. Jedná se o velmi obsáhlý a přehledný souhrn úkonů, které vykonávají na daném dokumentu zainteresované osoby. Nicméně i k tomuto měli informátoři tři výhrady. Ta první se týkala nevzhledného zpracování, které ale nemá na funkčnost dokumentu vliv. Druhá se týkala spíše formality. Není zde totiž stoprocentně užíváno stejného názvosloví jako tomu je v ostatních souborech. Narážka patří hlavně na záměnu slova odborný za věcný u gestora. Na první pohled se zdá tato záměna jako nepodstatná, ale již vedla v jednom z projektů k neshodám. Ta třetí, nejpodstatnější se zaměřuje na absenci zpětné vazby, která by zde měla být též zaznamenána. Například v řádku „měsíční report“ ve sloupcích vedoucího pracovního Projektové kanceláře a vedoucího VPÚ by vedle pojmu „pro informaci“ mělo být ještě „zpětná vazba“.

#### **4.2.5 Příloha č. 9 – Měsíční report**

##### **Nedostatek**

Tento soubor není ze své podstaty chybný, informuje vedoucího pracovníka VPÚ a vedoucího pracovníka Projektové kanceláře o základních datech projektu. Stěžejní částí tohoto souboru je samotný konec, kde se vyplňuje stav projektu (viz Obrázek 14), tedy jak si projekt vede, zda má problémy a na závěr se vyplňuje kolonka o tom, jaké jsou aktuální a nejbližší naplánované činnosti.

**Obrázek 13: Stav projektu, původní verze**

III. Stav projektu	
Popis aktuálního stavu projektu	
Aktuální problémy projektu	
Popis aktuálních a nejbližších naplánovaných činností	

*Zdroj: vlastní zpracování*

### Návrh na zlepšení

Tuto část by bylo vhodné rozdělit na dvě (viz Obrázek 14) části. V první části by se řešil stav projektu (konkrétně činnosti, které byly v reportovaném období splněny, které jsou rozpracované a které jsou v nejbližší době naplánované). Druhá část by byla vyhrazena na problémy v projektu. Tato část by se dále rozdělila na tři podkategorie, a to na problémy, které nastaly, ale již byly vyřešeny pomocí termínů s vedoucím pracovníkem Projektové kanceláře, na problémy, které je možné vyřešit v rámci projektového týmu a následně na problémy, které je nutno eskalovat na Řídící výbor, protože projektový tým si s ním neví rady. Eskalování by proběhlo přes vedoucího pracovníka Projektové kanceláře, který by tento problém přednesl na nejbližší poradě Řídícího výboru.

**Obrázek 14: Stav projektu v měsíčním reportu, alternativní zpracování**

III. Stav projektu	
Činnosti, které byly v reportovaném období splněny	
Rozpracované činnosti	
Nejbližší naplánované činnosti	
IV. Problémy projektu	
Které byly rozřešeny pomocí seznamu bodů k řešení	
Problémy, které jsou řešeny projektovým týmem*	
Problémy, které je nutno eskalovat Řídícímu výboru	

\*popřípadě VPÚ nebo Projektovou kancelář

*Zdroj: vlastní zpracování*

## 4.2.6 Příloha č. 10 – Čtvrtletní zpráva o realizaci projektu

### Nedostatek

Stejně jako tomu bylo u projektového námětu a záměru, čtvrtletní zpráva o realizaci projektu by měla být rozšířenou verzí měsíčního reportu.

### Návrh na zlepšení

V polostrukturovaných rozhovorech informátoři často zmiňovali část o výdajích projektu. Tuto část nepovažují za relevantní, a to z toho důvodu, že se s těmito údaji dále nepracuje. Vedoucí pracovník Projektové kanceláře tento fakt již zaznamenal, a proto se již v nové verzi čtvrtletní zprávy nebude vyskytovat.

**Obrázek 15: stav projektu v čtvrtletní zprávě, alternativní zpracování**

III. Stav projektu	
Činnosti, které byly v reportovaném období splněny	
Rozpracované činnosti	
Nejbližší naplánované činnosti	

IV. Problémy projektu	
Které byly rozřešeny pomocí seznamu bodů k řešení	
Problémy, které jsou řešeny projektovým týmem*	
Problémy, které je nutno eskalovat Řídícímu výboru	
Nápravná opatření problémů**	

\*popřípadě VPU nebo Projektovou kancelář  
\*\* tuto část vyplňuje Řídící výbor

*Zdroj: vlastní zpracování*

Další částí, která stojí za úpravu je opět „stav projektu“ který by se měl rozčlenit na dvě části (stejně, jako tomu bylo v projektovém námětu). Zároveň by měla přibýt kolonka zpětné vazby pro projektový tým. Jedna věc je, že projektový tým vyplňuje tento soubor a druhá věc je to, že se mu nedostává zpětné vazby od Řídícího výboru. Jsou dvě možnosti, jak tento fakt napravit. Buď se vytvoří další soubor, který by byl reakcí na čtvrtletní zprávu nebo, což vychází jako schůdnější varianta, by se stávající soubor obohatil o kolonku, která by se ručně vyplňovala Řídícím výborem. Cílem této kolonky není okamžité nápravné opatření, ale spíše docílení jakékoliv reakce z pozice Řídícího výboru. Tento soubor by se poté naskenoval a poslal zpět projektovému týmu.

#### 4.2.7 Příloha č. 11 – Komunikační plán

##### Nedostatek

Nejeden informátor se zmínil, že postrádá systém v komunikaci na ministerstvu. Jelikož je známo, že hlavní činností projektového manažera je právě komunikace, měl by mít možnost (a nejen on) tento nástroj správně používat.

##### Návrh na zlepšení

Tabulka 3: Návrh komunikačního plánu se vzorovým vyplněním

Komunikační plán					
Projekt:					
Zainteresované osoby	Předmět komunikace	Komunikační kanál	Frekvence	Zpětná vazba	Organizátor
<i>PM, PMO, VPÚ</i>	<i>Body k řešení</i>	<i>Stand-up meeting</i>	<i>týdenní</i>	<i>V reportu</i>	<i>PMO</i>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Předlohou pro zpracování tabulky (viz Tabulka 3) byla publikace od Doležala (2013, s. 93).

Tabulka obsahuje šest sloupců, konkrétně se jedná o sloupce:

- **Zainteresované osoby**, osoby, které mají být součástí dané komunikace,
- **předmět komunikace**, tuto kolonku je vhodné využít k názvu daného termínu,
- **komunikační kanál**, definuje, jakým způsobem bude komunikace probíhat (e-mail, telefonická komunikace, osobní schůzka, stand-up meeting apod.)
- **frekvence**, musí být jasně určeno, jak často tato forma komunikace bude probíhat,
- **zpětná vazba**, by měla určovat, jak dalece bylo docíleno toho, čeho se docílit mělo,
- **organizátor**, je osoba, která danou poradu vede, zpracovává report a má na starosti získávání odpovědí na vyřčené dotazy (pokud sama není iniciátorem daného bodu).

#### 4.2.8 Příloha č. 12 – Seznam bodů k řešení

##### Návrh na zlepšení

V návaznosti na jednu formu komunikace (týdenní stand-up meeting) je vhodné sestavit i tabulku pro seznam bodů k řešení. Ač měsíční report obsahuje informace o tom,

s jakými problémy se projekt potýká, pro efektivnější řešení problémů je to nedostačující. Problémy přichází a odchází, některé se vyřeší hned, jiné později. Mezi nejhorší problémy pak patří ty, které nesnesou odkladu a tím pádem k jejich vyřešení nemůže projektový manažer čekat celý měsíc.

Seznam bodů k řešení má sloužit k zaznamenávání informací, které nabyde projektový manažer a jeho tým během týdne, které vyvstanou ze zápisu z porad, a které projektový manažer potřebuje řešit s vedoucím pracovníkem Projektové kanceláře.

**Tabulka 4: Tabulka bodů k řešení se vzorovým vyplněním**

<b>Seznam bodů k řešení</b>				
Projekt:				
Název bodu	Popis problému	Datum zadání	Termín splnění	Priorita
<i>Metodik</i>	<i>Absence metodika v projektu</i>	<i>10.10.2019</i>	<i>ASAP</i>	<i>1</i>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Tabulka (viz Tabulka 4) byla zpracována za pomoci publikace od Doležala (2013, s. 139). Obsahuje následující sloupce:

- **Název bodu**,
- **popis problému**, stručný popis, díky kterému se projektovému manažerovi vybaví, jakého problému se daný bod týká,
- **datum zadání**, kdy tento bod vznikl,
- **termín splnění**, datum, do kterého je nutné daný bod splnit,
- **priorita**, tento sloupec určuje posloupnost, s jakou se mají jednotlivé body plnit.

Tato tabulka by neměla být složitá, naopak by měla být jasná, stručná a výstižná. Měla by sloužit projektovému manažerovi k osvěžení všech bodů, které chce projednat na stand-up meetingu s vedoucím pracovníkem Projektové kanceláře. Zároveň by tabulka bodů k řešení neměla být povinností, spíše dobrovolnou pomůckou k zaznamenávání otázek a nejasností, které postihnou projektového manažera a jeho tým. Výhodou tohoto formuláře je fakt, že ho může vedoucí pracovník Projektové kanceláře, respektive jeho asistent využít jako zdroj informací do jeho Excel souboru s otázkami a odpověďmi.

## **Závěr**

Diplomová práce se skládá ze dvou hlavních částí, z části teoretické a části praktické. Zatímco teoretické části je věnována pouze jedna kapitola, část praktická je rozložena v kapitolách třech.

Teoretická část byla věnována tématům objasňující pojmy, které se vyskytovaly v části praktické. Byl zde tedy popsán pojem PRINCE2 a s ním spojené známé sedmičky. Následně se pokračovalo ve vybraných pojmech projektového řízení, kde obsahem bylo představení podstatných osob spolu s projektovou kanceláří, které se více či méně podílejí na projektu. Dále zde nesměla chybět podkapitola věnovaná zasazení organizační struktury projektů do struktury společnosti, protože toto téma bylo důkladněji rozebráno v praktické části a byl na něj kladen velký důraz. Poté následovala podkapitola řízení projektů, kde bylo hlavním tématem téma komunikace a s ním spojený komunikační plán projektu. V komunikaci nebyly opomenuty chyby spojené s poradami, kterých se členové týmu nebo samotný projektový manažer dopouští, čímž se schůzky stávají neefektivními. Teoretickou část uzavíralo téma zabývající se projektovou kontrolou a reportingem. Zde byly zmíněny dílčí aktivity, ze kterých se skládá projektová kontrola a na samotném konci této kapitoly se popsal reporting, body, které má správný reporting obsahovat a rady s tím spojené.

Následně se již přešlo do té zajímavější části, a to do části praktické. Na jejím začátku stála kapitola, kde se představila vybraná společnost – Ministerstvo zdravotnictví České republiky a krátce byla popsána. Poté se zde probírala témata, která posloužila k přiblížení se do samotného kontextu problematiky diplomové práce. Mezi témata patřila organizační struktura MZd, projekt projektová kancelář a jeho klíčové aktivity, konkrétně klíčové aktivity číslo 1 a 2, které se zabývají řídicí strukturou projektů na MZd a metodikou/Příkazem ministra pro plánování a realizaci projektu.

Druhá třetina praktické části se zabývala rozborem polostrukturovaných rozhovorů nacházejících se v příloze diplomové práce. Jelikož byly polostrukturované rozhovory doprovázeny tematickými okruhy, byly tyto dotazy vždy nastíněny, popsány a na závěr odsouhlaseny. Konec této části byl věnován bodům plynoucích z jednotlivých rozhovorů, jelikož každý z informátorů mohl vyjádřit své myšlenky i mimo polostrukturovaný rozhovor.

Na závěr, tedy v poslední třetině praktické části byl rozebrán samotný Příkaz ministra upravující plán a řízení projektů na MZd. Rozbor byl prováděn stránku po stránce, a jelikož

poslední stranu tvoří přílohy, které se k tomuto příkazu pojí, plynule se přešlo právě k jejich rozboru. Některé přílohy zůstaly nedotčeny, bez výhrad, jiným byla doporučena drobná úprava. Dvě přílohy dokonce přibyly, a to komunikační plán a otevřené body k řešení, které by dle informátorů neměly v projektovém řízení chybět.

## Seznam použitých zdrojů

AXELOS, 2017. *Managing successful projects*. Sixth edition. United Kingdom: Williams Lea Tag. ISBN 9780113315338.

Co je PRINCE2®, *Tayllocox* [online]. [cit. 2019-10-02]. Dostupné z: <https://www.tx.cz/prince2/metodika>

DOLEŽAL, Jan, Jiří KRÁTKÝ a Ondřej CINGL, 2013. *5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4631-9.

DOLEŽAL, Jan, 2016. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů* [online]. Praha: Grada Publishing [cit. 2019-09-10]. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5620-2.

Informace k projektu-Projektová kancelář MZd, 2017. *MINISTERSTVO ZDRAVOTNICTVÍ ČESKÉ REPUBLIKY* [online]. [cit. 2019-10-05]. Dostupné z: [https://www.mzcr.cz/Unie/dokumenty/informace-k-projektu-projektova-kancelar-mzd\\_13294\\_2452\\_8.html](https://www.mzcr.cz/Unie/dokumenty/informace-k-projektu-projektova-kancelar-mzd_13294_2452_8.html)

KERZNER, Harold, c2009. *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. 10th ed. Hoboken, New Jersey: John Wiley. ISBN 978-0-470-27870-3.

HINDE, David, c2012. *PRINCE2® study guide*. Chichester: Wiley. ISBN 978-1-119-97078-1.

PM Slovník, *PM consulting* [online]. [cit. 2019-10-02]. Dostupné z: <https://www.pmconsulting.cz/pm-slovník/>

PRINCE2® Šablony, *Projectman.cz: ve spolupráci s personální agenturou DigiMates* [online]. [cit. 2019-10-02]. Dostupné z: <http://www.projectman.cz/sablony/prince2-sablony>

Slovník projektových pojmů, 2018. *Conceptica* [online]. [cit. 2019-10-02]. Dostupné z: <https://conceptica.cz/slovník-pojmu/>

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



## Přílohy

### I Obecné otázky

#### I.i Dokážete definovat pojem „projekt“?

Devět informátorů dokázalo popsat projekt jako proces, který je unikátní, časově ohraničený a má určený cíl. Zbylí dva informátoři tuto odpověď doplnili ještě o informaci, že je neopakovatelný a že je to sada skládající se z jednotlivých činností a procesů.

#### I.ii Znáte mezinárodní metodiky a standardy projektového řízení?

Všichni informátoři správně určili jako metodiku PRINCE2, z nichž sedm vlastní certifikát (šest z nich získalo certifikát díky ministerstvu). Dále se čtyři informátoři zmínili i další metodiky a standardy. Například informátor č. 1 vlastní kromě certifikátu PRINCE2 i certifikát PMI.

#### I.iii Jaké jsou podle Vás činnosti projektového manažera?

Ani v této otázce se odpovědi informátorů nijak zvlášť nerozcházejí. Nicméně stojí za zmínku citovat informátora č. 10: *„Pokud se budeme bavit o projektovém manažerovi za slovo vzatým, musíme se pohybovat například v bance. Takový manažer má absolutní zodpovědnost za projekt, odpovídá za dosažení cílů. Celý projekt řídí, plánuje, sestavuje si tým, se kterým pracuje. Pokud ale koukáme na projektového manažera v rámci ministerstva, jedná se pouze o referenta, který si může o řízení projektu jen zdát.“*

Zajímavá byla též odpověď informátora č. 5. *„Manažer = vedoucí pracovník. Je to ten, který by měl řídit. Ten, který by měl na sebe brát veškerou zodpovědnost. Když to spojíme se slovem projekt, vyjde nám vedoucí pracovník projektu. Realita na ministerstvu je ale jiná. Jde o použití stejného pojmu na dvě různé pozice.“*

## II Tematický okruh č. 1

*„Pojmy projektové řízení a projektový manažer v rámci ministerstva se vymyká běžně označovaným a využívaným pojmům v soukromé sféře.“*

### II.i Dokážete porovnat/posoudit projektové řízení ve veřejné/soukromé sféře?

V případě tohoto dotazu již nebyly odpovědi tak podobné, jako tomu bylo v předcházejících otázkách. Informátoři 3 až 9 nebyli schopni porovnat veřejnou a soukromou sféru, protože se celý život pohybují pouze v té veřejné sféře. Proto byla tato otázka spíše mířená na zbylé osoby, které měly možnost pracovat v obou sférách.

Informátor č. 3 se k této otázce vyjádřil následovně *„Rozhodně se projektové řízení v těchto dvou případech nedá brát za synonymum. Přece jen stát se nedá řídit jako podnik, a v tom projektovém řízení je to obdobné. Řekla bych, že u nás na ministerstvu je projektové řízení ještě v plenkách, a navíc oproti projektovému řízení ve firmě je daleko více svázané byrokracií“.*

Informátor č. 11 měl obdobný názor: *„Patnáct let jsem dělala na ministerstvu a po roce práce na univerzitě si uvědomuji, jak zbytečně komplikované úkony se na ministerstvu vykonávají. Na univerzitě vše funguje stylem příkazce operace-správce a vše je okleštěno o další nadbytečné zaměstnance, celkově je vše mnohem jednodušší a také přehlednější.“*

### II.ii Pokud tvrdíte, že se projektové řízení v těchto dvou sférách liší, co považujete za zásadní?

Tato otázka byla opět mířená spíše na informátory č. 1, 2, 10 a 11, též ze stejného důvodu. Informátor č. 11 odpověděl následovně: *„Na ministerstvu jsem byla na pozici projektového manažera, měla jsem pod sebou více než 250 zaměstnanců, kterým jsem ale „nevelela“. Moje pozice mi nedávala tu pravomoc, abych je jakýmkoliv způsobem řídila. Naopak jsem se cítila jako jejich podřízená, protože jednou z mých povinností bylo třídit jejich výplatní pásky a následně je jim předat. To samé bylo v případě stravenek. Nejen to, mě sesazovalo na nižší pozici, než mi po právu náležela.“*

I informátor č. 10 je aktuálně zaměstnankyní České zemědělské univerzity a v předchozích letech pracovala na Ministerstvu zdravotnictví. Její odpověď je obdobná *„Na univerzitě se spousta věcí řeší selským rozumem. Pokud vidím možnost pro změnu, stačí jeden termín s mým nadřízeným a vše jde. Nic není problém. Pokud shledám aktuální*

*mikroskopy našich zaměstnanců za zastaralé, stačí jedno sezení, následné odsouhlasení a já mohu směle nakoupit nové zařízení pro zvýšení kvality a výsledků našich zaměstnanců, kteří s mikroskopy pracují, nehledě na dobrý pocit, který mám při pohledu na naše vědce rozbalující mikroskopy jak vánoční dárek. Nemohu ale tvrdit, že na ministerstvu je vše špatné jen z důvodu vnitřních směrnic a pravidel. Je to dost svázané Evropskou unií, která si též klade různé nároky a je velmi obtížné skloubit podmínky EU a zároveň Ministerstva zdravotnictví. Podmínky samotného projektáka se tedy řadí až na konec seznamu, a je tedy logické, že se k nim jen těžko dostává.“*

Poslední, ale neméně zajímavou odpověď jsem obdržela od informátora č. 1 „*Po letech praxe v bance jsem si myslela, že mě nic nepřekvapí. Pod pojmem „projektový manažer“ jsem si představovala ledasco, ale zjistila jsem, že existuje ještě větší spektrum lidí, které lze za projektového manažera považovat. Dle mého je zásadní úroveň pravomocí, které projektový manažer má nebo naopak nemá. Zatímco v bance vše spadlo na hrb projektáka, na ministerstvu je v podstatě výhoda, že projekták nemá až takovou odpovědnost. Samozřejmě když se cokoliv stane, jde to i za ním, ale nebude to mít takové fatální dopady, jako v té bance, kde ten projektový manažer může v tom nejhorším případě dostat i vyhazov, to by se tady na ministerstvu nestalo.“*

### **II.iii Liší se projektové řízení na ministerstvu oproti tomu, co Vás učili na kurzu PRINCE2?**

Tato otázka byla namířena na osoby, které absolvovaly kurz na PRINCE2 v rámci ministerstva. Jednalo se tedy o informátory č. 2, 3, 4, 7, 8, 10.

Informátor č. 2 se vyjádřil takto: „*Aktuálně si vzpomínám na to, že nás učili barevné rozlišení organizační struktury, které se absolutně neshoduje s tím, jak barevně ho máme rozlišené my.“*

Informátor č. 10: „*V hlavě mi uvízla věta od školitele, ve které zaznělo, že ukázkovým příkladem, kde nefunguje projektové řízení, jsou ministerstva. Dále si vybavuji, že nám říkal, že proti zásadám jakéhokoliv projektového řízení je, aby něco řídili dva lidé, což se neshoduje s tím, jak to máme zavedené my.“*

Informátor č. 8: „*Vybavuji si, že celá jedna kapitola byla věnována rizikům a jejich řízení. Přednášející nám říkal, že rizika a hrozby nesmíme brát na lehkou váhu, přitom my je na ministerstvu nijak zvlášť neanalyzujeme. V jedné fázi projektu je sepišeme do jednoduché Excel tabulky a tím to hasne, dále ji nevyužíváme. Prostě když přijdou, tak*

*přijdou a až v tu chvíli s nimi pracujeme.“ (pozn. Registr rizik se sestavuje, tím ale práce s riziky končí. Nově byl sestaven proces pro řízení rizik, který aktuálně čeká na schválení poradou vedení.)*

*Informátor č. 4: „Na školení nám říkali, že PRINCE2 lze aplikovat na jakýkoliv projekt, nehledě na jeho velikost, nehledě na jeho organizační strukturu. Prostě ho lze naklíčovat na cokoliv a jakkoliv, protože je univerzální. Což je nejspíš ten důvod, proč i naše ministerstvo ho využívá. Výhodou je, že je založen na praxi jiných projektů a nebude ve mně pocit příkazu. Prostě je to manuál na to, jak by se mohlo projektové řízení dělat, ale nepředpokládá se, že by někdo postupoval do puntíku přesně dle pokynů. Stejně k němu přistupuje i ministerstvo, protože si z něj nejspíš vzalo to, co shledalo za podstatné. Myslím si ale, že bychom měli PRINCE2 využívat častěji, například využít komunikačního plánu, protože komunikace je zde opravdu na velmi nízké úrovni.“*

### **III Tematický okruh č. 2**

*„Příkaz ministra je plnohodnotným souborem pro řízení projektů na ministerstvu.“*

#### **III.i Jste obeznámen/a s Příkazem ministra? Považujete jeho znění za kompletní?**

Všichni do jednoho potvrdili, že se s Příkazem ministra setkali, ale někteří z nich přiznali, že ne v takové míře, v jaké by se to od nich očekávalo. Za zmínku stojí tři nejzajímavější názory:

*Informátor č. 8: „Tento Příkaz ministra bych tvořen, jak se říká, na koleni. Rozhodně není dokonalý, a proto na začátku příštího roku (pozn. únor/březen 2020) dojde k úpravám. Nemělo by se jednat o kompletní předělání, spíše jen o drobné úpravy, a hlavně úpravy poznámek pod čarou.“*

*Informátor č. 1: „Příkaz ministra jsem viděla, ale popravdě jsem z něj nebyla zrovna dvakrát moudrá. Dle mého názoru se neshoduje text s obrázkem (pozn. Řídící struktura projektu MZd) a tím to na mě působí dosti zmatečně.“*

*Informátor č. 6: „Velmi mě zaráží, že ačkoliv jako projektový manažer bych měl tento Příkaz ministra znát jako básničku, shledal jsem se s ním až po pár měsících, co jsem na ministerstvu pracoval. Očekával bych, že jednou z prvních aktivit, kterou budu muset*

*podstoupit, je podrobné nastudování tohoto souboru, což mi mohlo pokrátit čekání, kdy mi ajťáci zprovozovali počítač apod.“*

### **III.ii Pokud se Vám jeví jako nekompletní, co na něm shledáváte za nedostačující/chybné?**

Informátor č. 2: *„Já jsem si kupříkladu všimla, že pro jednu pozici se užívá vícero označení v různých souborech. Například Odborný gestor a Věcný gestor je jedna a ta samá osoba, ale nikde to není napsané. Zvolila bych tedy sjednocení pojmů“*

Většina informátorů správně uvedla, že Příkaz ministra – ač to má v názvu – nepopisuje realizaci daného projektu, pouze se o tomto tématu zmíní jedním odstavcem, což považují za velmi palčivé.

S informátory, kteří měli více času, byl proveden důkladný rozbor Příkaz ministra a byla objevena řada nesrovnalostí, jako například:

- Vedoucí pracovník projektové kanceláře (EFI/1) – jmenuje metodika projektu, ale dle organizační struktury ho jmenuje EFI/3;
- osobou odpovědnou za realizaci projektu a vytvoření podmínek pro udržitelnost projektu je vedoucí pracovník VPÚ, ale dle organizační struktury je na stejné úrovni VPÚ jako EFI.
- Vedoucí pracovník VPÚ – je příkazcem operace k danému projektu (pozn. – v případě některých výdajů projektu může být příkazcem operace vedoucí pracovník Projektové kanceláře) – tento bod vytváří domněnku dvojího řízení.
- V příkazu není jasně uvedeno, v jakém vztahu jsou projektový manažer s odborným gestorem (pozn. to se stanovuje až v pověřovacích dekretch a vždy to záleží od člověka, který pozici gestora vykonává => nelze jednoznačně určit jejich vztah a v tom spatřujeme problém)

### **III.iii Pokud se Vám jeví nekompletní, jakým způsobem byste ho změnil/a, aby byl dle Vašich představ?**

Informátor č. 1: *„Jednoznačně je potřeba zapracovat na realizaci projektu, protože projekt je tu jako vlak. Vlak, který se podaří rozjet pomocí schvalovacího procesu, přiklepnou se dotace a pak najednou přijde samotná realizace, vlak jede a projektový manažer neví, co si má počít. Tak že na realizaci by se mělo jednoznačně zapracovat“*

Informátor č. 9: *„Velkým problémem je, že spousta aktuálních projektových manažerů nebyla u zrodu projektu, na kterém pracují. Výsledkem je, že nastoupí do rozjetého procesu a všechno se učí za pochodu. Dle mého názoru se musí zapracovat na realizaci projektu, aby se projektovým manažerům ulehčilo zapracování na projektu.“*

#### **IV Tematický okruh č. 3**

*„Řídící struktura projektového řízení nekoresponduje s organizační strukturou ministerstva.“*

##### **IV.i Jste podrobněji obeznámen/a se schématem „Řídící struktura projektů MZd financovaných z EU fondů“?**

Všichni do jednoho schéma znali, informátoři č. 6 a č. 9 ho nepovažují za chybné a tím pádem by na něm nic neměnili.

Informátor č. 8: *„Toto schéma jsem pomáhala vytvořit, tak že ho znám velmi detailně. Základ tohoto schématu pramení z Ministerstva vnitra, kterým jsme se nechali inspirovat nejen v tomto výkresu, ale v projektovém řízení jako takovém. Uvědomuji si, že toto schéma není dokonalé a že by se mělo upravit.“*

Informátor č. 1: *„Tohle schéma bylo asi to první, co jsem zde na ministerstvu viděla, tak že mi je velmi známé. Pomohlo mi trochu se orientovat v projektovém týmu a osvětilo mi pojem řídicí výbor. Zároveň z něj ale nejsem moudrá, protože nevím, zda tedy jsem nebo nejsem hlavou projektového týmu. Popravdě si nejsem jista, zda jsem vůbec to schéma dobře pochopila.“*

Informátor č. 10: *„Ano, znám ho a nepovažuji ho za relevantní, protože popírá hned několik zásad projektového řízení.“*

##### **IV.ii Pokud se Vám zdá toto schéma nedostačující, co byste na něm změnil/a?**

Informátor č. 8: *„Jednoznačně je potřeba vymýtit dvojí řízení, které se bohužel nepodařilo odstranit už při prvotní tvorbě tohoto schématu. Nedostatků jsme si vědomi, ale některé odbory se ohradily, že neakceptují přijetí zodpovědnosti za zaměstnance, kteří za normálních okolností nespádají pod jejich odbor. Tím vzniklo dvojí řízení a tím se znehodnotila snaha zakreslení/zpřehlednění projektového řízení na MZd.“*

Informátor č. 2: „Na kurzu nás učili barevné rozlišení organizační struktury, které se absolutně neshoduje s tím, jak barevně ho máme rozlišené my. Např. korporátní management by dle kurzu měl být značen zeleně, my ho máme ale modře. Naopak zeleně máme značený skoro celý zbytek schématu. Naopak v dvojím řízení nespatřuji nějak velký problém. Každý projekt je tvořen dvěma částmi – ta, která spadá pod evropské fondy a ta, která přispívá do projektu věcnou částí (odbornost). Dle mého názoru je správně, že za evropské fondy ručí EFI a za věcnou správnost VPÚ“

Informátor č. 10: „Takhle stanovené schéma nemůže nikdy fungovat, protože absolutně nekoresponduje s liniovým řízením, které je na ministerstvu zavedené. Naopak jde proti této logice a tím pádem je toto schéma upozaděné. Dle mého názoru je potřeba odstranit dvojí řízení a nejlepší by bylo, kdyby každý odbor měl své projektové řízení nebo aby zaměstnanci, kteří jsou alokováni do projektu, podléhali vždy jen tomu příslušnému odboru a EFI by na ně nemohlo.

## **V Tematický okruh č. 4**

*„Na ministerstvu jsou nevhodně zvoleny komunikační kanály pro projektové řízení.“*

### **V.i Jakým způsobem funguje komunikace v rámci projektového týmu, s věcně příslušným útvarem a jak s projektovou kanceláří?**

Informátor č. 3: „Komunikace v rámci projektového týmu funguje bezproblémově. Plníme „normu“, tedy se scházíme jednou za měsíc a dle mého názoru je to dostačující. S VPÚ komunikuji za projektový tým já a též není problém. S projektovou kanceláří to pokulhává, což je dáno tím, že tam doted' v podstatě nebyla osoba, ze kterou by se mohlo na pravidelné bázi komunikovat.“

Informátor č. 5: „Popravdě ani jedna z těchto komunikací neprobíhá tak, jak bych si představovala. Jako projektový tým komunikujeme velmi často, ale nepravidelně, nemáme v tom řád. S věcně příslušným útvarem komunikuji nejen já, ale většina z mého projektového týmu. A co se týče projektové kanceláře, tam se to těžko popisuje, když se jeho vedení velmi často obměňuje. Dále ještě probíhá určitá forma komunikace s Řídícím výborem v rámci čtvrtletní zprávy a dále existuje dokument „měsíční report“, který se předává VPÚ a projektové kanceláři.“

Informátor č. 1: „Komunikace mého projektového týmu probíhá vcelku po celý den. Nemáme jasně určeno, kdy se, co bude řešit, prostě informace sdílíme rovnou a tím eliminujeme prostoje, které by vznikly, pokud bychom měli pevně stanovený čas na poradě. Samozřejmě se tím odsouvá práce ostatních zaměstnanců týmu a řeší se společně daný problém, čímž může docházet k pozdějšímu splnění přidělených úkolů. Myslím si ale, že je to malá daň za to, že se snažíme pracovat jako tým. Navíc to přináší ovoce v podobě lepší zastupitelnosti, když je zrovna někdo na dovolené, náhle onemocní apod. Komunikace s VPÚ probíhá převážně formou měsíčních reportů. To samé u projektové kanceláře. Dále vyplňujeme čtvrtletní zprávu pro Řídící výbor.“

## **V.ii Jaké kroky je potřeba učinit ke zlepšení stávající situace? Čím byste komunikaci vylepšili? Popřípadě co byste rádi vynechali?**

Informátor č. 7: „Já bych například odstranila finanční část ze čtvrtletní zprávy pro Řídící výbor. Když nepočítám fakt, že je to pro mě ztráta času a že s tímto údajem nikdo dále nepracuje, je potřeba brát v úvahu to, že čtvrtletní zpráva projektu nekoresponduje se ŽOPkou (pozn. Žádost o platbu), a proto musím nadvakrát počítat tento údaj, čímž se uměle zvyšuje nepotřebná byrokracie na tomto úřadu.“

Informátor č. 1: „Osobně bych změnila přístup k měsíčním a čtvrtletním reportům. Čtvrtletní zprávu bych osekala o nepotřebné údaje a více bych se zaměřila na to, co nás v projektu trápí. To samé bych udělala u měsíčního reportu. Zdá se mi, že ať tam napíšu cokoli, nikdo to nečte, protože na to nemám zpětnou reakci. Dále bych udělala pravidelnější reporty, nemusí být nutně v papírové podobě. Občas je problém, který bych potřebovala vyřešit během pár dnů a tím pádem je pro mě měsíční report nedostačující. Něco jako pravidelné týdenní schůzky bych uvítala.“

Informátor č. 5: „Doslova mě vytáčí měsíční reporty. Opravdu je dělám s nechutí. Přijde mi, že to x hodin vyplňuji a pak to někdo vezme, založí a ignoruje. Je to absence zpětné vazby. Mám pocit, že i kdybych tam někomu sprostě nadávala, tak neproběhne zpětná vazba. Tak že já bych uvítala páku pro nás podřízené vůči vyšším instancím.“

Informátor č. 10: „Velmi mě zaráží, že zde nefunguje komunikace na stejných úrovních. Například je běžné, že jsem z pozice projektového manažera zavolala ředitelce (jakéhokoliv odboru) místo toho, abych kontaktovala její sekretářku. Mám pocit, že si to ti ředitelé dělají sami, protože byl běžný i opačný postup – tedy že ředitelka volala přímo mně. Zaprvé pak není třeba, aby měla sekretářku, a hlavně se tím zbytečně okrádá o čas. Tato



*komunikace nefunguje pouze jako projektový manažer – ředitel, ale je zde běžné, že i zaměstnanci na nižších postech kontaktují přímo ředitele. Tak by to být nemělo.“*

## **VI Návrhy a doporučení z rozhovorů s informátory**

### **VI.i Napadají Vás další nedostatky/podněty, které by se v rámci projektového řízení mohly vylepšit?**

Informátor č. 9: *„jednoznačně GINIS (pozn. spisová služba). Každý ho používá, jak se mu zachce a nemá to řád. Ministerstvo se snaží odbourat papírovou formu dopisů, ale to se jim nikdy nepodaří, pokud se zaměstnanci nenaučí GINIS používat. Dle mého názoru by každý měl projít obsáhlým školením (pozn. při nástupu každý zaměstnanec projde základním školením), kde se zaměstnanec nenaučí jen GINIS používat, ale kde by mu mělo být vysvětleno, jaké výhody jeho používání má, a hlavně by měli být zaměstnanci namotivováni tím, že jim ubude veškeré tisknutí zbytečných kopií apod.“*

Informátor č. 6: *„Uvítal bych někoho, na koho bych se mohl obrátit v případě, že bych si nevěděl rady. Myslím si, že je to tu všeobecný problém. Například paní Myšková z MPSV už nás musí mít plné zuby, protože se jí ptáme na stejné věci pořád dokola (vždy jiný projektový manažer). Kdyby tu byl někdo, koho bych se zeptal a on by mi buď odpověděl nebo mě odkázal na projektového manažera, který už to někdy řešil, byl bych rád.“*

Informátor č. 7: *„Určitě by se měl více využívat Outlook kalendář k plánování různých termínů. Tím by se zaměstnanci mohli naučit na pravidelné porady.“*

Informátor č. 4: *„Já bych uvítala příručku projektového manažera, která by mu pomáhala v průběhu realizace projektu. Něco takového tu velmi chybí, protože v Příkazu ministra se to nenachází.“*