

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra systémového inženýrství**



**Diplomová práce**

**Rozvoj projektové dokumentace v praxi organizace**

**Bc. Lucie Konečná**

© 2019 ČZU v Praze

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Lucie Konečná

Projektové řízení

Název práce

**Rozvoj projektové dokumentace v praxi organizace**

Název anglicky

**Development of Project Documentation in the selected company**

---

### Cíle práce

Cílem diplomové práce je rozbor a vypracování návrhů změn u projektové dokumentace dle interní metodiky a metodiky PRINCE2 ve vybrané praxi dané organizace.

### Metodika

Diplomová práce bude vznikat v úzké spolupráci s vybraným partnerem z praxe – bude absolvována pracovní stáž. Po nastudování vybraných titulů odborné literatury se zaměřením na mezinárodní metodiku projektového řízení PRINCE2, bude proveden sběr dat a poznatků o současném stavu ve vybrané společnosti. Na základě porovnání s mezinárodní metodikou projektového řízení PRINCE2, případně vlastních zkušeností a nápadů, bude vytvořen vlastní návrh implementace změn do současné projektové dokumentace. Vlastní návrh bude následně diskutován s vybranými pracovníky projektové kanceláře. Po sepsání praktické části bude doplněna část teoretická.

Harmonogram:

- Navázání spolupráce s partnerem z praxe: duben 2018;
- Studium odborné literatury: březen – květen – srpen 2018;
- Sběr dat a poznatků o současném stavu: září – listopad 2018;
- Srovnání projektové dokumentace: prosinec 2018;
- Vypracování vlastního návrhu: leden – únor 2019;
- Diskuze vlastních výsledků v praxi: únor 2019;
- Sepsání literární rešerše: leden – únor – březen 2019;
- Finální úpravy a odevzdání práce: březen 2019.

## Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

## Klíčová slova

Projekt, projektové řízení, PRINCE2, projektová dokumentace, organizační struktura projektu, projektová kancelář.

---

## Doporučené zdroje informací

AXELOS GLOBAL BEST PRACTICE. *Prince2 Agile*<sup>®</sup>. Norwich: Axelos, 2015. ISBN 978-0-11-331467-6.

AXELOS LIMITED. *Managing successful projects with PRINCE2*<sup>®</sup>. 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.

KERZNER, H. *Project management : a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2013. ISBN 978-1-118-02227-6.

LACKO, B. – MÁCHAL, P. – DOLEŽAL, J. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2848-3.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK<sup>®</sup> guide)*. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, 2013. ISBN 978-1-935589-67-9.

SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3611-2.

VELKÁ BRITÁNIE. OFFICE OF GOVERNMENT COMMERCE. *Managing successful projects with PRINCE2*. London: TSO, 2009. ISBN 978-0-11-331059-3.

---

## Předběžný termín obhajoby

2018/19 LS – PEF

## Vedoucí práce

doc. Ing. Jan Bartoška, Ph.D.

## Garantující pracoviště

Katedra systémového inženýrství

---

Elektronicky schváleno dne 27. 2. 2019

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 1. 3. 2019

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 28. 03. 2019

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Rozvoj projektové dokumentace v praxi organizace" 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 28. 3. 2019 \_\_\_\_\_

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu diplomové práce doc. Ing. Janu Bartoškovi, Ph.D., za přínosné a věcné připomínky. Zároveň bych chtěla poděkovat Společnosti (zejména zaměstnancům projektové kanceláře) za poskytnutí dat a informací, které byly pro sepsání diplomové práce nezbytné.

# Rozvoj projektové dokumentace v praxi organizace

## Abstrakt

Diplomová práce se zabývá problematikou projektového řízení, a to konkrétně rozvojem projektové dokumentace v praxi organizace. Teoretická část je sepsána na základě studia odborných titulů projektového řízení a popisuje základní pojmy projektového řízení jako je samotné projektové řízení, projekt, cíl projektu, projektový trojimperativ a mezinárodní metodiku PRINCE2, která je pro sepsání práce stěžejní.

Praktická část práce se pak zabývá rozvojem projektové dokumentace v praxi vybrané organizace. Na začátku praktické části je popsána vybraná organizace, její organizační schéma, současný stav projektového řízení, životní cyklus projektu, organizační struktura projektu a především projektová dokumentace. V další části dochází na základě provedeného dílčího kvalitativního výzkumu v podobě nestrukturovaných otevřených rozhovorů s vybranými zaměstnanci k identifikaci slabých míst v projektovém řízení ve vybrané organizaci. Následně dochází k rozboru aktuálně využívané projektové dokumentace dle metodiky PRINCE2. Na základě tohoto rozboru a vlastních nápadů jsou vytvořeny návrhy možného rozvoje v oblasti projektové dokumentace. Tato doporučení jsou diskutována v praxi organizace a výsledky jsou součástí diplomové práce.

**Klíčová slova:** projektové řízení, projekt, trojimperativ, cíl projektu, PRINCE2, životní cyklus projektu, projektová dokumentace, projektová kancelář, organizační struktura projektu

# **Development of Project Documentation in the selected company**

## **Abstract**

The diploma thesis deals with problematics of project management, specifically the development of project documentation in the selected company. In the theoretical part are described basic concepts of project management such as project management itself, project, project goal, project tripleimperative and international methodology PRINCE2, which is crucial for writing the thesis. The practical part deals with the development of project documentation in the selected company. At the beginning is described the selected company including the organizational structure, current status of the project management, life cycle of the project, organizational structure of the project and especially project documentation. Next part is based on unstructured open interviews with employees of project management office to identify weaknesses in project management in the selected company. Subsequently, the diploma thesis analysis the currently used project documentation according to PRINCE2 methodology. Based on this analysis and own ideas, proposals for possible development in the project documentation are created. These recommendations are discussed in practise in selected company and the results are part of the thesis.

**Keywords:** project management, project, tripleimperative, project objective, PRINCE2, project life cycle, project documentation, project management office, project's organizational structure.

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>10</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>11</b>
2.1 Cíl práce .....	11
2.2 Metodika .....	11
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>13</b>
3.1 Základní pojmy projektového řízení .....	13
3.1.1 Definice projektového řízení .....	13
3.1.2 Definice projektu .....	14
3.1.3 Vymezení cíle projektu .....	15
3.1.4 Projektový trojimperativ .....	15
3.2 Popis mezinárodní metodiky PRINCE2.....	16
3.2.1 7 principů metodiky .....	17
3.2.2 7 témat metodiky .....	19
3.2.3 7 procesů metodiky .....	20
3.2.4 Organizační schéma projektu.....	24
3.2.5 Přehled projektové dokumentace .....	26
<b>4 Praktická část .....</b>	<b>32</b>
4.1 Charakteristika společnosti .....	32
4.2 Organizační schéma společnosti .....	33
4.3 Současný stav projektového řízení.....	34
4.3.1 Definice základních pojmů podle interní metodiky.....	35
4.3.2 Projektové aktivity v rámci řízení projektů .....	36
4.3.3 Projektová kancelář.....	37
4.3.4 Životní cyklus projektu .....	39
4.3.5 Organizační struktura projektu .....	41
4.3.6 Projektová dokumentace .....	43
4.4 Poznátky a slabá místa v praxi projektových manažerů organizace .....	52
4.5 Rozbor projektové dokumentace v organizaci podle PRINCE2.....	54
4.6 Návrh rozvoje projektové dokumentace .....	68
<b>5 Diskuze vlastních návrhů v praxi .....</b>	<b>78</b>
<b>6 Závěr.....</b>	<b>80</b>
<b>7 Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>82</b>
<b>8 Přílohy .....</b>	<b>84</b>



## **Seznam obrázků**

Obrázek 1 - Projektový trojimperativ .....	16
Obrázek 2 - Prvky PRINCE2.....	17
Obrázek 3 - Procesy dle PRINCE2.....	21
Obrázek 4 - Organizační schéma projektu dle PRINCE2.....	24
Obrázek 5 - Organizační struktura Společnosti (rozpad na odbory) .....	33
Obrázek 6 - Organizační struktura Společnosti (rozpad na oddělní a referáty).....	34
Obrázek 7 - Organizační struktura projektu ve Společnosti .....	41
Obrázek 8 - Rozbor Project Charteru dle PRINCE2 .....	55
Obrázek 9 - Rozbor Registru rizik dle PRINCE2.....	60
Obrázek 10 - Rozbor Registru problémů dle PRINCE2.....	61
Obrázek 11 - Rozbor Status reportu dle PRINCE2 .....	63
Obrázek 12 - Rozbor Change requestu dle PRINCE2 .....	64
Obrázek 13 - Rozbor Závěrečné zprávy dle PRINCE2 .....	65
Obrázek 14 - Návrh schématu životního cyklu projektu .....	69

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1 – Přehled projektové dokumentace Společnosti .....	43
--	----

## **Seznam příloh**

Příloha 1 - Návrh nové podoby Project Charteru .....	84
Příloha 2 - Návrh nové podoby Registru rizik.....	90
Příloha 3 - Návrh nové podoby Registru problémů.....	91
Příloha 4 - Návrh nové podoby Registru úkolů .....	92
Příloha 5 - Návrh nové podoby Registru rozhodnutí.....	93
Příloha 6 - Návrh nové podoby Zápisu z jednání .....	94
Příloha 7 - Návrh nové podoby Status reportu .....	96
Příloha 8 - Návrh nové podoby Change requestu .....	97
Příloha 9 - Návrh nové podoby Závěrečné zprávy .....	99

# 1 Úvod

Projektové řízení je v současné době velice aktuální téma. V současné době je kladen důraz na inovace a zlepšování stávajících procesů tak, aby byly firmy schopné v dnešní vysoce konkurenční době obstát. Projektové řízení se tak stalo standardní součástí řízení organizací různé velikosti (od rodinných firem až po mezinárodní korporace) nebo zaměřením (veřejné zakázky, IT, bankovníctví, stavebnictví, apod.) pro úspěšnější dodávání požadovaných strategických aktivit.

Téma diplomové práce bylo zvoleno na základě toho, že autorka práce pracuje ve vybrané společnosti na pozici junior projektového manažera a po roční praxi považuje za jedno z klíčových témat úspěšného řízení projektů právě kvalitně zpracovanou projektovou dokumentaci. Ta tvoří nedílnou součást každodenního řízení projektů. Pomáhá projektovým manažerům plnit nastavené cíle, aniž by se zapomnělo na cokoli důležitého. Důležitost projektové dokumentace je dána zejména tím, že napomáhá k evidenci projektových cílů, klade důraz na důležité milníky, zvyšuje úspěšnost členů projektového týmu, usnadňuje práci, umožňuje hodnocení vývoje projektu, apod.

Existuje celá řada projektové dokumentace, která by se v projektech měla tvořit. Jedná se o baseline dokumenty, zápisy z jednání, úkolovníky, dokumenty pro pravidelný reporting nebo pro uzavření projektu, apod. Požadavky na tvorbu projektové dokumentace se mohou lišit dle mezinárodních standardů a metodik.

Diplomová práce se tedy bude zabývat rozvojem projektové dokumentace v praxi vybrané organizace. Bude proveden popis projektové dokumentace a rozbor aktuálně využívané projektové dokumentace Společnosti dle mezinárodní metodiky PRINCE2. Na základě tohoto rozboru, dílčího kvalitativního výzkumu v podobě nestrukturovaných rozhovorů a vlastních nápadů budou vytvořeny návrhy na rozvoj v oblasti projektové dokumentace, které budou na závěr diskutovány s vybranými členy projektové kanceláře.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Cílem diplomové práce je návrh zlepšení současného stavu projektového řízení, a to konkrétně rozvoj projektové dokumentace v praxi vybrané organizace na základě rozboru dle mezinárodně uznávané metodiky projektového řízení PRINCE2, identifikaci slabých míst a vlastních nápadů. V návrhové části pak budou navrženy konkrétní úpravy jednotlivých dokumentů. Výsledky diplomové práce budou pak diskutovány s vybranými zaměstnanci projektové kanceláře.

### **2.2 Metodika**

V první řadě bude navázána spolupráce s vybraným partnerem z praxe formou pracovní stáže. V rámci tohoto kroku bude požádáno o svolení zveřejnění interních dat a informací v diplomové práci a budou domluveny konkrétní body spolupráce. Vzhledem k přání společnosti bude anonymizován její název a bude uváděna pod fiktivním názvem „Společnost“.

Pro úspěšné sepsání diplomové práce a vypracování vlastních návrhů je nutné nastudovat relevantní tituly odborné literatury vztahující se projektovému řízení. Relevantní odborná literatura představuje zejména mezinárodní standardy a metodiky. Studium bude zaměřeno převážně na mezinárodně uznávanou metodiku projektového řízení PRINCE2, která je pro sepsání diplomové práce stěžejní.

Po navázání kontaktu s vybranou společností a studiu odborné literatury bude proveden sběr dat a poznatků o současném stavu projektového řízení ve vybrané společnosti se zaměřením na charakteristiku společnosti a popis projektových aktivit, projektové kanceláře, životního cyklu a zejména na projektové dokumentace. Sběr dat bude proveden na základě studia interních směrnic a metodik, dílčího kvalitativního výzkumu v podobě otevřených a nestrukturovaných rozhovorů se členy projektové kanceláře a vlastní zkušenosti, neboť autorka práce je zaměstnána ve vybrané společnosti, konkrétně na pozici junior projektový manažer. Po dokončení sběru dat a poznatků o současném stavu projektového řízení budou identifikována slabá místa projektového řízení v praxi projektových manažerů.

Následně dojde k rozboru projektové dokumentace ve vybrané společnosti dle mezinárodně uznávané metodiky projektového řízení PRINCE2. Na základě tohoto rozboru, identifikovaných slabých míst a případných vlastních nápadů ve vztahu k projektové dokumentaci, budou vytvořeny vlastní návrhy rozvoje v oblasti projektové dokumentace (zejména návrh nové struktury a podoby jednotlivých projektových dokumentů), tak aby přispěly ke zlepšení současného stavu.

Na závěr proběhne diskuze výsledků diplomové práce v praxi organizace, a to konkrétně s vybranými členy projektové kanceláře. Mimo diskuzi výsledků v praxi bude autorka diskutovat možnost dalšího rozvoje projektové dokumentace ve Společnosti nad rámec diplomové práce.

Po sepsání praktické části diplomové práce budou sepsána teoretická východiska na základě předchozího studia vybraných titulů odborné literatury. Nakonec budou provedeny finální úpravy a práce bude odevzdána.

### **Harmonogram**

- navázání spolupráce s partnerem z praxe (duben 2018),
- studium odborné literatury (květen – srpen 2018),
- sběr dat a poznatků o současném stavu (září – listopad 2018),
- rozbor projektové dokumentace dle PRINCE2 (prosinec 2018),
- vypracování vlastních návrhů (leden – únor 2019),
- diskuze vlastních výsledků v praxi (březen 2019),
- sepsání teoretické části (únor – březen 2019),
- finální úpravy a odevzdání práce (březen 2019).

## 3 Teoretická východiska

Kapitola teoretická východiska je rozdělena do dvou částí. První část vymezuje základní pojmy projektového řízení jako je projektové řízení, projekt, cíl projektu a projektový trojimperativ.

Další část se zaměřuje na popis mezinárodní metodiky projektového řízení PRINCE2 na základě které je vypracována praktická část práce. Tato část obsahuje popis témat, principů a procesů, organizační strukturu projektu a přehled projektových dokumentů dle PRINCE2.

### 3.1 Základní pojmy projektového řízení

Tato kapitola popisuje základní pojmy projektového řízení jako je definice projektového řízení, projektu, cíl projektu a projektový trojimperativ.

#### 3.1.1 Definice projektového řízení

Níže je uveden přehled vybraných definic projektového řízení, které jsou obsaženy v celé řadě národních i mezinárodních titulů odborné literatury.

*„Projektové řízení je souhrn aktivit spočívající v plánování, organizování, řízení a kontrole zdrojů společnosti s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven pro realizaci specifických cílů a záměrů“* (Svozilová, 2016, s. 17).

Projektové řízení lze definovat jako soubor znalostí, dovedností, nástrojů a technik, které jsou aplikovány na projektové aktivity s cílem dosáhnout požadavků projektu. (PMBok, 2013).

Projektové řízení podle PRINCE2 (2009) představuje plánování, delegování, monitorování a kontrolu všech aspektů projektu včetně motivace zúčastněných osob za účelem dosažení projektových cílů v rámci stanoveného času, rozpočtu, kvality, rozsahu, přínosů a rizik.

Projektové řízení podle mezinárodního standardu IPMA je možné definovat jako způsob možného přístupu k návrhu a realizaci projektu, a to s cílem dosažení stanoveného cíle v naplánovaném čase, rozpočtu a s využitím dostupných zdrojů tak, aby dodání projektu nepřineslo jakékoliv vedlejší a nežádoucí účinky, resp. aby byl projekt úspěšný (Doležal a kol., 2012).

Kerzner (2009, s. 3) definuje projektové řízení jako „*dosažení projektových cílů v čase, nákladech, na požadované výkonnostní/technologické úrovni, při efektivním a účelném využívání přidělených zdrojů a musí být akceptováno ze strany zákazníka.*“

Doležal (2016) charakterizuje projektové řízení následujícími principy:

- systémový přístup,
- systematický a metodický postup,
- strukturování problému a strukturování v čase,
- přiměřené prostředky,
- interdisciplinární týmová práce,
- využití počítačové podpory,
- aplikace zásad trvalého zlepšování
- a integrace lidí, procesů či zdrojů.

### **3.1.2 Definice projektu**

Tak jako pro projektové řízení existuje řada definic projektu, které obsahuje celá řada titulů odborné literatury.

Projekt může být chápán jako cílevědomá činnost, která vede k uskutečnění něčeho nového se stanoveným termínem zahájení a ukončení (Němec, 2002).

Projekt dle Kerznera (2009) může být považován za jakýkoliv sled činností a úkolů, které mají definovaný konkrétní cíl, stanovený termín počátku a konce, definované limity financování, spotřebovávající zdroje a je multifunkční.

(PMBok, 2013, s. 3) uvádí, že „*projekt představuje dočasnou snahu o vytvoření jedinečného projektu, služby nebo výsledku.*“

PRINCE2 (2009, s. 3) popisuje projekt jako „*dočasnou organizaci vytvořenou za účelem dodání jednoho nebo více produktů v souladu se schváleným Business Case.*“

Doležal (2013) definuje projekt jako akci, která je:

- jedinečná, tj. nejedná se o opakování činností, ale o něco nového;
- vymezená, tj. výsledek této akce je věcně, nákladově a časově omezen;

- různorodá, tj. dosažení stanoveného cíle klade nároky na různé dovednosti;
- komplexní, tj. nejedná se o jednoduché řešení;
- riziková, tj. existuje spousta nejistých událostí, které mohou projekt ovlivnit.

(Máchal a kol. 2017, s. 19) definuje projekt jako *“jedinečnou, dočasnou, multidisciplinární a organizovanou snahu o realizaci dohodnutých výstupů (dodávek) za předem definovaných požadavků a omezení. “*

### 3.1.3 Vymezení cíle projektu

Aby byl projekt úspěšný, je jedním z klíčových bodů dostatečné definování cíle projektu. V případě, že je cíl projektu definován vágně, existuje větší pravděpodobnost neúspěchu projektu a může nastat taková situace, že projekt dodal něco jiného, než bylo původně zamýšleno (Doležal a kol., 2012).

Existuje však pomůcka pro správné definování cíle, tj. technika SMART. Cíl by dle této techniky měl být:

- S (specific) = specifický a konkrétní, tj. existence jasně definice toho, čeho má projekt dosáhnout;
- M (measurable) = měřitelný, tj. možnost určit, že byl cíl splněn;
- A (agreed) = akceptovaný, tj. přijatelnost a akceptovatelnost ze strany všech zainteresovaných stran v projektu;
- R (realistic) = realistický, tj. cíl musí být ze strany podniku realizovatelný;
- T (timed) = načasovaný, tj. definice toho, do kdy má být cíl splněn (Doležal a kol., 2012).

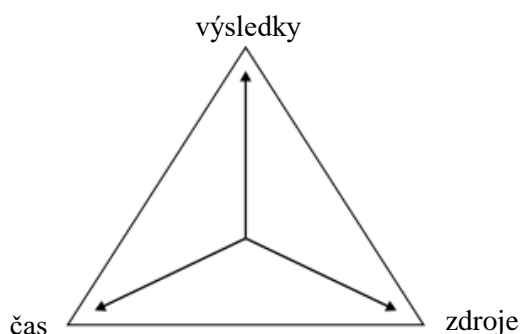
### 3.1.4 Projektový trojimperativ

V souvislosti s projektovým řízením se v podstatě pracuje se třemi limity projektu, a ty tvoří výsledek, čas a zdroje, tzv. trojimperativ projektového řízení (viz Obrázek 1). Tyto tři veličiny jsou provázány (Doležal a kol., 2012).

Svozilová (2016) uvádí, že všechny tyto body musí být udrženy v rovnováze, aby mohl být projekt úspěšně dokončen. Pro naplnění tohoto požadavku slouží projektový plán, s jehož pomocí je projekt koordinován.

Zvládnout projektový trojimperativ dle Schwalbe (2011) znamená dělat kompromis mezi jednotlivými aspekty času, nákladu a rozsahu. Záleží však na tom, který aspekt je v danou dobu nejdůležitější. Pokud je to například dokončit projekt co nejdříve, pravděpodobně bude zapotřebí navýšit rozpočet nebo redukovat rozsah projektu.

Obrázek 1 - Projektový trojimperativ



*Zdroj: Doležal a kol. (2012)*

### 3.2 Popis mezinárodní metodiky PRINCE2

Mezinárodní metodika PRINCE2 byla vypracována ve Velké Británii v polovině 90. let 20. století a nahradila původně využívanou metodu PROMPT. Její název byl změněn na PRINCE2 = Projects in Controlled Environment (Máchal a kol., 2015).

Jedná se o procesní pojetí projektového řízení, které vzniklo na základě požadavku britského ministerstva průmyslu a obchodu. Vzhledem k velkému množství IT projektů a proměnlivosti jejich dodávání (tendenci nedodržovat harmonogram, rozpočet a dokonce ani cíle) vyvinula OGC (Office of Government Commerce) metodiku projektového řízení (Doležal, Máchal a Lacko, 2012).

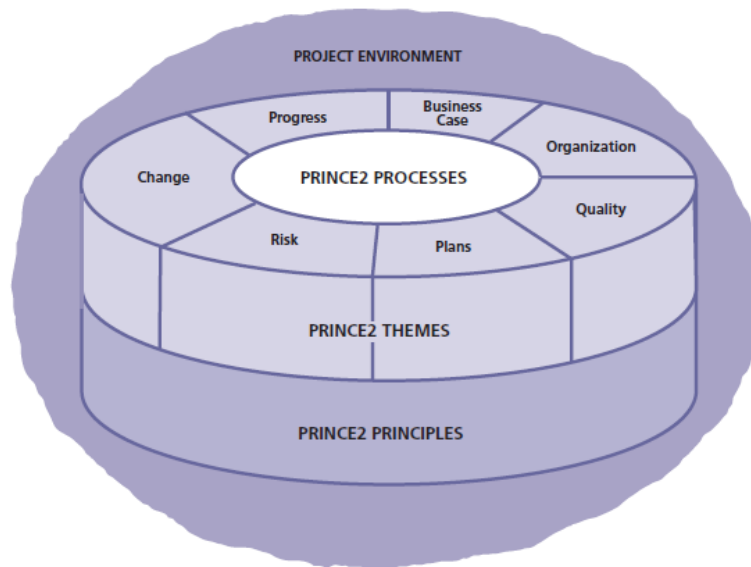
Metodika v roce 2013 přešla pod společnost AXELOS. V současné době patří mezi nejrozšířenější standardy a metodiky projektového řízení po celém světě.

PRINCE2 je flexibilní metoda, která poskytuje základy pro úspěšné řízení projektů bez ohledu na typ nebo velikost. Mezi její hlavní prvky patří:

- principy, ze kterých metodika vychází (zaměření na produkt, průběžné zdůvodňování projektu, apod.);
- témata, kterým by měla být věnována pozornost v průběhu celého projektu;
- procesy, které v průběhu projektu probíhají (Doležal a kol., 2016).



Obrázek 2 - Prvky PRINCE2



*Zdroj: PRINCE2 (2009)*

### 3.2.1 7 principů metodiky

Účelem PRINCE2 je poskytnout takovou metodu řízení projektu, která může být aplikována bez ohledu na velikost, typ, organizaci, umístění nebo kulturu projektu. Toto je možné, protože je založena na jednotlivých principech. Principy jsou charakterizovány jako univerzální, sebestoprvzující a posilující. Mohou být aplikovány na jakýkoliv projekt, jsou prokázány několikaletou praxí a za pomoci metod dávají větší možnost ovlivňovat a formovat způsob řízení projektu (PRINCE, 2009).

Sedm principů dle PRINCE2 (2009) lze shrnout jako:

- neustálé zdůvodňování projektu (continued business justification),
- učení se ze zkušeností (learn from experience),
- jasně definované role a odpovědnosti (defined roles and responsibilities),
- řízení po etapách (manage by stages),
- řízení na základě výjimek (manage by exceptions),
- zaměření se na produkt (focus on products),
- a přizpůsobení se projektovému prostředí (tailor to suit the project environment).

### **Neustálé zdůvodňování projektu (continued business justification)**

Před samotným zahájením projektu by mělo existovat zdůvodnění, proč by se měl projekt uskutečnit. V průběhu projektu by mělo docházet k jeho průběžné validaci s cílem zjistit, zda má dále smysl v projektu pokračovat (PRINCE2, 2009).

### **Učení se ze zkušeností (learn from experience)**

Pro úspěšné řízení projektu je důležité zohlednit předchozí zkušenosti tak, aby bylo eliminováno případné opakování stejných chyb a naopak by se měly využívat ty postupy a metody, které byly úspěšné. Před zahájením projektu by měly být zohledněny všechny relevantní zkušenosti, v průběhu projektu by mělo docházet k průběžnému zaznamenávání nových zkušeností a na konci by všechny relevantní zkušenosti měly být uchovány pro budoucí projekty (PRINCE2, 2009).

### **Jasně definované role a odpovědnosti (defined roles and responsibilities)**

Pro úspěšnost projektu je nutné, aby všichni členové projektu znali svou roli a měli jasně stanovené činnosti, které v projektu budou vykonávat. Je tedy nutné mít jasně definovanou organizační strukturu projektu, která se skládá z požadovaných rolí a odpovědností jednotlivých členů projektového týmu (PRINCE2, 2009).

### **Řízení po etapách (manage by stages)**

Aby bylo zajištěno, že nebude zbytečně plýtváno podnikovými zdroji je žádoucí projekt rozdělit do etap, které poskytnou vrcholovému vedení kontrolní body v průběhu projektu ke zhodnocení aktuálního stavu projektu, jeho životaschopnosti a k rozhodnutí, zda v projektu dále pokračovat (PRINCE2, 2009).

### **Řízení na základě výjimek (manage by exceptions)**

Pro každý ze šesti aspektů projektového řízení (čas, náklady, kvality, rozsah, rizika a přínosy) by měla být nastavena hranice, díky které může být přenesena odpovědnost na nižší stupeň řízení (např. na projektového manažera). V případě překročení této hranice je nutné přejít na vyšší úroveň řízení (např. Řídící výbor) a rozhodnout jak postupovat v projektu dále (PRINCE2, 2009).

### **Zaměření se na produkt (focus on products)**

Úspěšný projekt by se měl zaměřovat na produkty, nikoliv aktivity. Projekt orientovaný na produkt je takový, který definuje produkty a následně až činnosti, které jsou k jeho tvorbě zapotřebí (PRINCE2, 2009).

### **Přizpůsobení se projektovému prostředí (tailor to suit the project environment)**

Metodika PRINCE2 by měla být přizpůsobena každému projektu dle jeho velikosti, složitosti, důležitosti, kapacitám a rizikům (PRINCE2, 2009).

#### **3.2.2 7 témat metodiky**

Témata dle PRINCE2 (2009) představují aspekty projektu, které musí být neustále v průběhu projektu řízeny. Jedná se o témata:

- Obchodní případ (Business Case),
- Organizace (Organization),
- Procesy (Progress),
- Kvalita (Quality),
- Plány (Plans),
- Rizika (Risk)
- a Změna (Change).

#### **Obchodní případ (Business Case)**

Každý projekt začíná nápadem, který by měl pro podnik představovat potenciální přidanou hodnotu. Téma Business Case se zabývá tím, jakým způsobem rozvinout tento nápad do životaschopné investiční příležitosti a jakým způsobem by mohl naplnit strategické cíle podniku (PRINCE2, 2009).

#### **Organizace (Organization)**

Klasické organizační struktury nejsou pro projekty vhodné, protože členy týmu zpravidla tvoří lidé z různých organizačních útvarů společnosti. Téma organizace popisuje veškeré role a jejich odpovědnosti v rámci dočasně vytvořené organizační struktury projektu s hlavním cílem, a to řídit projekt efektivně (PRINCE2, 2009).

### **Procesy (Progress)**

Procesy jsou zaměřeny na trvalou životaschopnost projektu. Vysvětlují rozhodovací proces, proces schvalování, monitorování, aktuální vývoj nebo eskalace v případě, že projekt neprobíhá podle plánu a určuje, jakým způsobem má projekt dále pokračovat (PRINCE2, 2009).

### **Kvalita (Quality)**

Toto téma popisuje a vysvětluje pro všechny zainteresované strany projektu všechny kvalitativní atributy produktů, které mají být dodány a jakým způsobem projektový manažer zajistí, že tyto atributy budou splněny (PRINCE2, 2009).

### **Plány (Plans)**

Plány doplňují téma kvality tím, že definují kroky, které jsou nezbytné pro vytvoření plánů a metod použitelných pro daný projekt. Jsou zaměřeny na kontrolu a komunikaci v průběhu projektu (PRINCE2, 2009).

### **Rizika (Risk)**

Projekty zpravidla představují větší nejistotu pro organizaci než běžný provoz. Toto téma se zabývá tím, jakým způsobem v projektu řešit nejistoty ve svých plánech a v širším projektovém prostředí (PRINCE2, 2009).

### **Změna (Change)**

Téma změny se zabývá tím, jakým způsobem projekt přistupuje k problémům, které mají potenciální dopad na některý ze základních aspektů projektu jako je například čas, náklady a rozsah (PRINCE2, 2009).

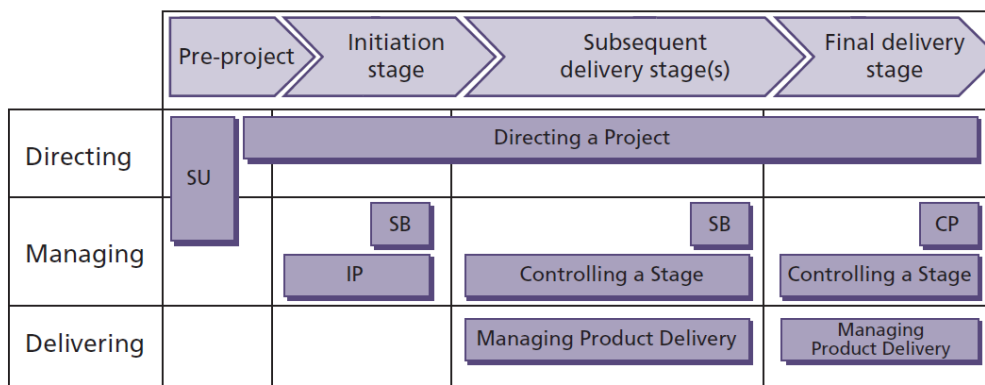
#### **3.2.3 7 procesů metodiky**

Kroky nezbytné pro úspěšné řízení projektu jsou dle PRINCE2 (2009) popsány sedmi procesy (viz Obrázek 3). Jedná se o procesy:

- Zahájení projektu (Starting Up a Project),
- Nastavení projektu (Directing a Project),
- Směrování projektu (Initiating a Project),
- Kontrola etapy (Controlling a Stage),

- Řízení dodávky projektu (Managing Product Delivery),
- Řízení přechodu mezi etapami (Managing a Stage Boundary)
- a Uzavření projektu (Closing a Project).

**Obrázek 3 - Procesy dle PRINCE2**



*Zdroj: PRINCE2 (2009)*

### **Zahájení projektu (Starting Up a Project)**

Účelem procesu Zahájení projektu je zajistit všechny předpoklady, které jsou nezbytné pro úspěšné zahájení projektu, zodpovězením na otázku, zda je projekt životaschopný a užitečný (PRINCE2, 2009).

Aktivity definované pro proces Zahájení projektu jsou:

- jmenování sponzora projektu a projektového manažera,
- zhodnocení předchozích lekcí,
- sestavení a jmenování projektového týmu,
- příprava hrubého odhadu Business Case,
- výběr projektového přístupu a tvorba Project Brief
- a plánování procesu Směrování projektu (PRINCE2, 2009).

### **Nastavení projektu (Directing a Project)**

Cílem procesu Nastavení projektu je umožnit Řídícímu výboru být odpovědný za úspěch projektu tím, že dělá klíčová rozhodnutí a vykonává celkovou kontrolu nad projektem pomocí delegování každodenního řízení projektu na projektového manažera (PRINCE2, 2009).

Aktivity definované pro proces Nastavení projektu jsou orientované na Řídící výbor a jejich cílem je:

- schválení inicializace,
- schválení projektu,
- schválení Plánu etapy nebo Plánu výjimek,
- udávání směru projektu
- a schválení uzavření projektu (PRINCE2, 2009).

### **Směrování projektu (Initiating a Project)**

Cílem procesu Směrování projektu je vytvoření solidních základů pro projekt a umožnit organizaci pochopit práci, která má být vykonána za účelem dodání požadovaného produktu ještě předtím, než dojde ke schválení a čerpání významných výdajů (PRINCE2, 2009).

Činnosti v rámci procesu Směrování projektu jsou orientované na projektového manažera a jejich cílem je:

- příprava strategií řízení (rizik, správy konfigurace, kvality a komunikace),
- nastavení kontrolních prvků projektu,
- tvorba projektového plánu,
- upřesnění Business Case
- a tvorba Dokumentace o nastavení projektu (PRINCE2, 2009).

### **Kontrola etapy (Controlling a Stage)**

Cílem procesu Kontrola etapy je přiřazení a sledování vykonávané práce, řešení problémů, reportování vývoje projektu směrem k Řídícímu výboru a provádění nutných nápravných opatření s cílem zajistit, že projekt v rámci dané etapy zůstane v souladu s definovanými tolerancemi (PRINCE2, 2009).

Činnosti v rámci procesu jsou orientované na projektového manažera a obsahují:

- Pracovní balíčky (schválení, kontrola a jejich akceptace),
- monitorování a reporting (kontrola stavu etapy, tvorba reportů)

- a problémy (zachycení a vyhodnocení problémů a rizik, jejich eskalování a nápravná opatření), (PRINCE2, 2009).

### **Řízení dodávky projektu (Managing Product Delivery)**

Cílem procesu Řízení dodávky projektu je kontrola spojení mezi projektovým a týmovým manažerem a to takovým způsobem, že klade formální požadavky na schvalování, vyhotovení a dodávku dohodnuté projektové práce. (PRINCE2, 2009)

Činnosti v rámci procesu jsou orientované na týmového manažera a obsahují:

- schvalování Pracovního balíčku,
- vyhotovení Pracovního balíčku
- a dodání Pracovního balíčku (PRINCE2, 2009).

### **Řízení přechodu mezi etapami (Managing a Stage Boundary)**

Cílem procesu Řízení přechodu mezi etapami je poskytnout Řídícímu výboru dostatečné informace k vyhodnocení úspěchu aktuální fáze, ke schválení plánu pro další etapu, ke zhodnocení aktualizovaného plánu projektu a pro potvrzení životaschopnosti projektu a akceptování rizik (PRINCE2, 2009).

Činnosti v rámci procesu jsou orientované na projektového manažera a obsahují:

- plánování další etapy,
- aktualizaci projektového plánu,
- aktualizaci Business Case,
- reportování konce etapy
- a případnou tvorbu Zprávy o výjimce (PRINCE2, 2009).

### **Uzavření projektu (Closing a Project)**

Cílem procesu Ukončení projektu je poskytnutí pevného bodu, ve kterém dochází k akceptaci projektu a potvrzení, že cíle definované v Dokumentaci o nastavení projektu jsou splněny nebo že projekt již nemá co nabídnout (PRINCE2, 2009).

Činnosti jsou orientované na projektového manažera a obsahují:

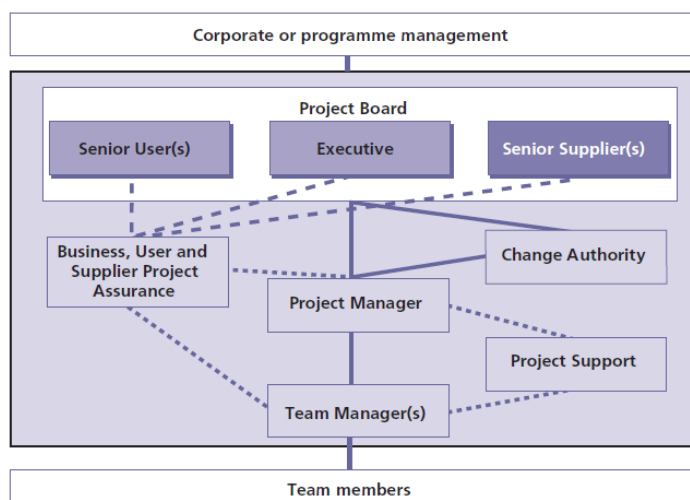
- přípravu plánovaného/předčasného ukončení projektu.
- předání produktů,

- vyhodnocení projektu
- a doporučení pro uzavření projektu (PRINCE2, 2009).

### 3.2.4 Organizační schéma projektu

V následující podkapitole bude velmi stručně popsána organizační struktura projektu dle PRINCE2 (viz Obrázek 4), která se skládá z Řídícího výboru, Projektového dohledu, Změnové komise, Projektového manažera, Týmového manažera a Projektové podpory.

Obrázek 4 - Organizační schéma projektu dle PRINCE2



Zdroj: PRINCE2 (2009)

#### Řídící výbor (Project Board)

Řídící výbor neboli Project Board nese odpovědnost za úspěch či neúspěch projektu. Poskytuje jednotný směr projektu, viditelnou a trvalou podporu pro projektového manažera a finanční prostředky pro úspěšné dokončení projektu. Zajišťuje efektivní rozhodování a komunikaci v projektu (i s externími zainteresovanými stranami). Řídící výbor se skládá z role Sponzora, Hlavního uživatele a Hlavního dodavatele (PRINCE2, 2009).

#### Sponzor projektu (Executive)

Sponzor projektu neboli Executive je v konečném důsledku odpovědný za úspěch projektu a je klíčovým rozhodovacím orgánem. Úkolem role Sponzora je zajistit, že projekt bude zaměřen na dosahování projektových cílů, dodání požadovaného produktu a dosažení očekávaných přínosů. Měl by zajistit, aby projekt přinesl přidanou hodnotu za investované peníze a sladit požadavky podniku, uživatelů a dodavatelů (PRINCE2, 2009).



### Hlavní uživatel (Senior User)

Hlavní uživatel neboli Senior User je odpovědný za specifikaci potřeb koncových uživatelů produktu, za spolupráci s projektovým týmem a za kontrolu toho, že řešení bude vyhovovat požadavkům na kvalitu, funkčnost a použitelnost v rámci omezení daných Business Case (PRINCE2, 2009).

### Hlavní dodavatel (Senior Supplier)

Hlavní dodavatel neboli Senior Supplier zastupuje zájmy těch, kteří navrhují, vyvíjejí, zajišťují a realizují produkty projektu. Je odpovědný za dodání produktů v požadované kvalitě. Tato role zahrnuje zdroje dodavatele projektu s cílem zajistit, aby požadavky na realizaci produktu byly proveditelné a realistické (PRINCE2, 2009).

### **Projektový dohled (Project Assurance)**

Řídící výbor je odpovědný prostřednictvím role Projektového dohledu za sledování všech aspektů vývoje projektu a jeho produktů nezávisle na Projektovém manažerovi. V případě, že členové Řídícího výboru mají dostatek znalostí a času, mohou vykonávat tuto roli sami. Projektový dohled, neboli Project Assurance, však netvoří pouze nezávislou kontrolu, ale je odpovědný i za podporu a poskytování rad Projektovému manažerovi ve vztahu např. k firemním standardům, apod. (PRINCE2, 2009).

### **Změnová komise (Change Authority)**

Řídící výbor by před zahájením projektu měl určit, kdo bude schvalovat požadavky na změnu nebo odchylky od specifikace. V projektu, u kterého se předpokládá jen málo změn, může být ponechána tato role na Řídícím výboru. Projekty však bývají velmi často dynamické a během jejich životního cyklu bývá vyžadována řada změn. V závislosti na komplexitě může být změna řešena korporátním nebo programovým managementem, Řídícím výborem, Změnovou komisí nebo Projektovým manažerem (PRINCE2, 2009).

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

Projektový manažer má odpovědnost za každodenní řízení projektu. Má pravomoc řídit projekt jménem Řídícího výboru v rámci stanovených limitů (PRINCE2, 2009).

### **Týmový manažer (Team manager)**

Hlavní odpovědností Týmového manažera je zajistit dodání produktů, které jsou požadovány ze strany Projektového manažera. Týmový manažer reportuje stav jednotlivých dodávek Projektovému manažerovi a přijímá od něj nařízení (PRINCE2, 2009).

### **Podpora projektu (Project Support)**

Roli projektové podpory neboli Project Support obvykle zastává Projektový manažer. V případě potřeby může Projektový manažer část svých úkolů delegovat právě na Projektovou podporu, např. administrativní úkony či řízení rizik (PRINCE2, 2009).

### **3.2.5 Přehled projektové dokumentace**

Než v projektu dojde k vytvoření nějakých hmatatelných výstupů, tvoří jediné výstupy projektová dokumentace. Ta projekt řídí, organizuje, standardizuje a poskytuje komunikaci nejen pro zainteresované strany projektu, ale také pro členy projektového týmu (Rakos, 2005).

PRINCE2 (2009) rozděluje projektové dokumenty do tří kategorií: na základní dokumenty, záznamy a reporty.

#### **Základní dokumenty**

Základní dokumenty pro řízení projektu dle PRINCE2 (2009) definují veškeré důležité aspekty projektu a po jejich schválení podléhají kontrole změn. Jedná se o:

- Plán revize přínosů (Benefits Review Plan),
- Obchodní případ (Business Case),
- Strategie řízení komunikace (Communication Management Strategy),
- Strategie řízení konfigurace (Configuration Management Strategy),
- Plán (Plan),
- Popis produktu (Product Description),
- Charta projektu (Project Brief),
- Dokumentace o nastavení projektu (Project Initiation Documentation),
- Popis produktu projektu (Project Product Description),
- Strategie řízení kvality (Quality Management Strategy),
- Strategie řízení rizik (Risk Management Strategy)
- a Balík práce (Work Package).

### Plán revize přínosů (Benefits Review Plan)

Plán revize přínosů se používá k definování toho, jakým způsobem a kdy má dojít k revizi splnění požadovaných přínosů. Tento plán by měl obsahovat veškeré aktivity vedoucí k zajištění, zda byly požadované benefity realizovány, či zda je potřeba dodatečný časový úsek pro posouzení reziduálních přínosů (PRINCE2, 2009).

### Obchodní případ (Business Case)

Obchodní případ se využívá pro zhodnocení realizovatelnosti projektu. Je založen na principu porovnání odhadovaných nákladů na realizaci projektu s očekávanými přínosy (PRINCE2, 2009).

### Strategie řízení komunikace (Communication Management Strategy)

Strategie řízení komunikace obsahuje popis procesu řízení komunikace, prostředků a četnost komunikace směrem k zainteresovaným stranám projektu. Umožňuje spolupráci se zainteresovanými stranami prostřednictvím zavedeného, řízeného a obousměrného toku informací (PRINCE2, 2009).

### Strategie řízení konfigurace (Configuration Management Strategy)

Strategie řízení konfigurace se používá k definování toho, jak a kým budou projektové produkty kontrolovány a chráněny. Poskytuje odpovědi na otázky, jak a kde budou projektové produkty uloženy, jaká bezpečnostní opatření pro ukládání a obnovu budou zavedena, jak budou identifikovány jednotlivé produkty a jejich různé verze, apod. (PRINCE2, 2009).

### Plán (Plan)

Plán poskytuje informaci o tom, jak a kdy budou dosaženy projektové cíle a to tím, že obsahuje hlavní produkty, aktivity a zdroje potřebné pro dodání požadovaného rozsahu projektu (PRINCE2, 2009).

### Popis produktu (Product Description)

Popis produktu slouží k pochopení povahy, účelu, funkci a vzhledu produktu. Určuje, kdo bude produkt používat. Specifikuje požadovanou úroveň kvality produktu. Identifikuje činnosti, které jsou pro tvorbu, kontrolu a schválení produktu relevantní (PRINCE2, 2009).

### Charta projektu (Project Brief)

Charta projektu slouží k vytvoření úplného a pevného základu pro zahájení projektu v procesu Zahájení projektu. V procesu Směrování projektu se rozšiřuje v Dokumentaci o nastavení projektu a již není dále potřeba (PRINCE2, 2009).

### Dokumentace o nastavení projektu (Project Initiation Documentation)

Cílem Dokumentace o nastavení projektu je definovat projekt takovým způsobem, aby vytvořil solidní základ pro řízení projektu a následně zhodnocení jeho celkového úspěchu. Slouží k ujištění, že projekt má stanoven pevný základ ještě před tím, než bude požádán Řídící výbor o součinnost. Jedná se o základní dokument, oproti kterému může Projektový manažer nebo Řídící výbor posoudit vývoj projektu (PRINCE2, 2009).

### Popis produktu projektu (Project Product Description)

Popis produktu projektu tvoří zvláštní formu popisu produktu, která definuje, co musí projekt dodat, aby byl akceptován. Je využíván k získání souhlasu uživatele o rozsahu a požadavcích projektu. Definuje požadavky zákazníka na kvalitu a akceptační kritéria (PRINCE2, 2009).

### Strategie řízení kvality (Quality Management Strategy)

Strategie řízení kvality se využívá pro definici standardů a technik pro řízení kvality včetně rozdělení odpovědností (PRINCE2, 2009).

### Strategie řízení rizik (Risk Management Strategy)

Strategie řízení rizik popisuje specifické techniky a standardy řízení rizik a odpovědností za účelem dosažení efektivnějšího řízení rizik (PRINCE2, 2009).

### Balík práce (Work Package)

Balík práce představuje soubor informací o jednom nebo více požadovaných produktech, kterým formálně předává Projektový manažer odpovědnost za dodání pracovního balíčku na Týmového manažera nebo na člena projektového týmu (PRINCE2, 2009).

## **Záznamy**

Záznamy dle PRINCE2 (2009) jsou dynamické dokumenty, které uchovávají informace o průběhu projektu. Jedná se o:

- Záznam o konfigurační položce (Configuration Item Report),
- Deník projektového manažera (Daily Log),
- Registr otevřených bodů (Issue Register),
- Přehled získaných poznatků (Lessons Log),
- Registr kvality (Quality Register)
- a Registr rizik (Risk Register).

### Záznam o konfigurační položce (Configuration Item Report)

Záznam o konfigurační položce poskytuje záznam o takových informacích, jako je historie, stav, verze a varianty každé položky a o všech důležitých vztazích mezi nimi (PRINCE2, 2009).

### Deník projektového manažera (Daily Log)

Deník projektového manažera slouží k zaznamenávání neformálních problémů, požadovaných akcí nebo událostí Projektovým manažerem, které nejsou zaznamenány jinými registry PRINCE2. Může se také využít jako úložiště problémů a rizik během procesu Zahájení projektu, pokud doposud nebyly vytvořeny ostatní registry (PRINCE2, 2009).

### Registr otevřených bodů (Issue Register)

Cílem Registru otevřených bodů je zachytit a udržovat informace o všech problémech, které jsou řízeny po formální stránce (PRINCE2, 2009).

### Přehled získaných poznatků (Lessons Log)

Přehled o získaných poznacích představuje projektové úložiště pro všechna relevantní ponaučení, která se týkají stávajícího projektu nebo budoucích projektů (PRINCE2, 2009).

### Registr kvality (Quality Register)

Registr kvality se využívá k sumarizaci všech aktivit řízení kvality, které jsou plánovány nebo uskutečněny a poskytuje informace pro Zprávu o ukončení projektu a

Zprávu o ukončení etapy. Jeho účelem je vytvoření jedinečné reference pro každou aktivitu kvality. Používá se jako ukazatel záznamů o kvalitě a přehled o počtu a typů aktivit řízení kvality (PRINCE2, 2009).

#### Registr rizik (Risk Register)

Registr rizik poskytuje záznam všech identifikovaných rizik souvisejících s projektem, včetně jejich statusu a historie. Používá se k zachycení všech zjištěných hrozeb a příležitostí ve vztahu k projektu (PRINCE2, 2009).

### **Reporty**

Reporty dle PRINCE2 (2009) poskytují přehled o stavu některých aspektů projektu. Jedná se o následující dokumenty:

- Zpráva o stavu balíku práce (Checkpoint Report),
- Zpráva o ukončení projektu (End Project Report),
- Zpráva o ukončení etapy (End Stage Report),
- Zpráva o výjimce (Exception Report),
- Zpráva o stavu etapy (Highlight Report),
- Zpráva o otevřeném bodu (Issue Report),
- Zpráva o získaných poznatcích (Lessons Report)
- a Výkaz o stavu produktů (Product Status Account).

#### Zpráva o stavu balíku práce (Checkpoint Report)

Zpráva o stavu balíku práce se používá k reportování stavu Pracovního balíčku dle frekvence definované mezi Projektovým a Týmovým manažerem v pracovním balíčku (PRINCE2, 2009).

#### Zpráva o ukončení projektu (End Project Report)

Zpráva o ukončení projektu se používá pro ukončení projektu a pro zhodnocení, jak si projekt vedl proti schválené Dokumentaci o zahájení projektu. Je vhodný také pro zaznamenání všech ponaučení, která by mohla být užitečná pro jiné projekty. Dále obsahuje podrobnosti o nedokončených pracích, přetrvávajících rizicích nebo o možných změnách produktu v provozu (PRINCE2, 2009).

#### Zpráva o ukončení etapy (End Stage Report)

Zpráva o ukončení etapy se využívá pro shrnutí dosavadního vývoje a celkového pohledu na projekt. Poskytuje dostatek informací pro Řídící výbor k rozhodnutí o dalších krocích, např. povolení další etapy, změna rozsahu nebo pozastavení projektu (PRINCE2, 2009).

#### Zpráva o výjimce (Exception Report)

Zpráva o výjimce se tvoří tehdy, předpokládá-li se překročení nastavených tolerancí plánu etapy nebo projektového plánu. Přípravuje ji Projektový manažer s cílem informovat Řídící výbor o aktuální situaci a nabízí možné varianty a doporučení o dalším postupu (PRINCE2, 2009).

#### Zpráva o stavu etapy (Highlight Report)

Zpráva o stavu etapy se využívá k poskytnutí aktuálních informací a shrnutí stavu projektu směrem k Řídícímu výboru i dalším zainteresovaným stranám v předem stanovených intervalech. Slouží k monitorování průběhu projektu a informování o možných problémech nebo oblastech, ve kterých by Řídící výbor mohl pomoci (PRINCE2, 2009).

#### Zpráva o otevřeném bodu (Issue Report)

Zpráva o otevřeném bodu představuje zprávu obsahující popis, posouzení dopadu a doporučení pro žádost o změnu, odchylku od specifikace nebo problém. Vytváří se pouze pro ty problémy, které je potřeba řešit po formální stránce (PRINCE2, 2009).

#### Zpráva o získaných poznatcích (Lessons Report)

Zpráva o získaných poznatcích se používá pro předání všech ponaučení z projektu, která mohou být užitečná pro jiné projekty. Účelem této zprávy je poskytnout takové informace, aby byla pozitivní ponaučení začleněna do způsobu práce v organizaci a aby se naopak mohla vyhnout negativním zkušenostem. Typicky bývá zahrnuta jako součást Zprávy o ukončení projektu nebo etapy (PRINCE2, 2009).

#### Výkaz stavu produktů (Product Status Account)

Cílem výkazu stavu produktů je poskytnout informaci o stavu jednotlivých produktů v rámci definovaných limitů (PRINCE2, 2009).

## **4 Praktická část**

Praktická část diplomové práce se zaměřuje na návrh zlepšení současného stavu projektového řízení, a to konkrétně na rozvoj projektové dokumentace v praxi vybrané organizace. Vzhledem k přání společnosti bude anonymizován její název a bude uváděna pod fiktivním názvem Společnost. Anonymizace se bude týkat názvu společnosti a interních zdrojů, které byly pro práci využity. Po konzultaci nebudou uvedena žádná citlivá data.

V první části bude stručně popsána charakteristika společnosti včetně schématu organizační struktury. Dále bude popsán současný stav projektového řízení se zaměřením na definici základních pojmů dle interní metodiky, popis projektových aktivit, organizační struktury projektu, projektovou kancelář a popis životního cyklu projektu. Kapitola Projektová dokumentace bude rozebírat projektovou dokumentaci Společnosti z hlediska účelu, obsahu, formátu a odpovědností. Další kapitola bude zaměřena na sběr poznatků z praxe a identifikaci slabých míst v celkovém nastavení projektové metodiky a z hlediska projektové dokumentace Společnosti. Dokumentace zmíněna v kapitole 4.3.6 bude následně srovnána s mezinárodně uznávanou metodikou PRINCE2. I když existuje poslední aktualizace metodiky z roku 2017, implementace ve Společnosti se provádí na základě verze z roku 2009. Z toho důvodu bude pro srovnání taktéž využita verze z roku 2009. V návrhové části pak budou navrženy úpravy jednotlivých dokumentů se zohledněním mezinárodního standardu PRINCE2 a vlastních nápadů, které budou diskutovány s vybranými členy projektové kanceláře.

### **4.1 Charakteristika společnosti**

Společnost působí na českém trhu od 90. let 20. století. Jedná se podnik typu joint venture, tj. seskupení podnikatelských subjektů se zahraniční majetkovou a technologickou účastí, s rozdělením odpovědnosti a podílu na hospodářských výsledcích mezi jednotlivé subjekty na základě uzavřené smlouvy.

Společnost se původně zaměřovala pouze na úvěry na bydlení a stavební spoření. Postupně své portfolio rozšiřovala i o produkty, které pokrývají široké spektrum finančních služeb. Dnes patří mezi přední poskytovatele finančních služeb v České republice. Aktuálně její produktové portfolio obsahuje stavební spoření, doplňkové penzijní spoření, úvěry na bydlení a pojištění k úvěrům.



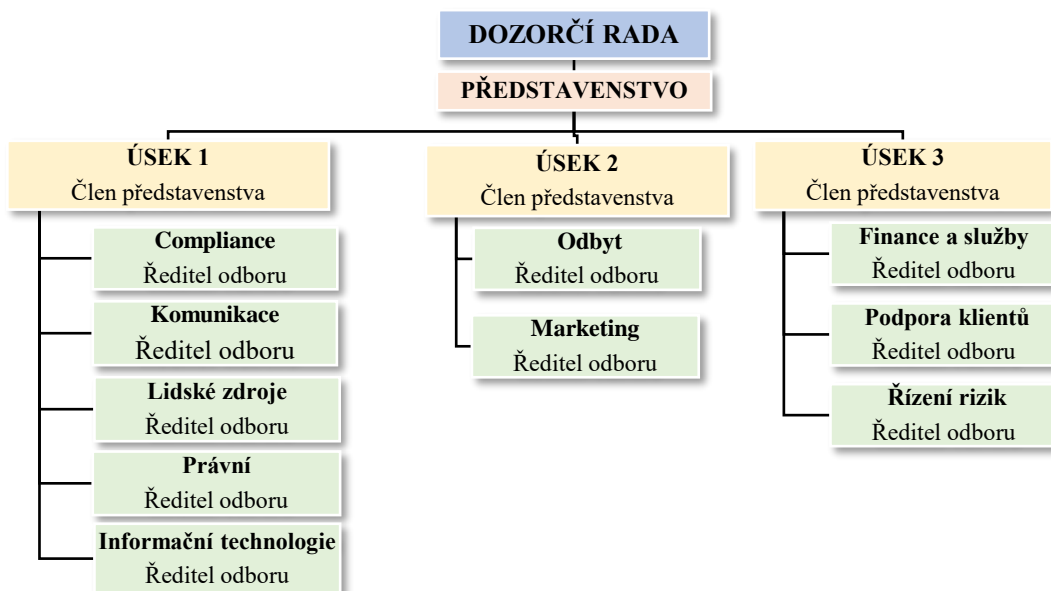
Podle Výroční zprávy Společnosti (2017a) je základním stavebním kamenem úspěchu atraktivní produktová nabídka, kvalitní klientský servis a výkonná a široce dostupná mobilní obchodní síť.

## 4.2 Organizační schéma společnosti

Tato kapitola je zpracována na základě interní směrnice Organizační řád Společnosti z roku 2016. Nejvyššími organizačními útvary jsou úseky, v jejichž čele stojí členové představenstva. V rámci jednotlivých úseků jsou zřízeny odbory dle funkčního uspořádání Společnosti. V čele odboru stojí ředitel odboru, který je přímo podřízen příslušnému členovi představenstva. Za účelem efektivnějšího řízení činnosti a z hlediska specializace zaměstnanců jsou v odborech zřízena oddělení. V čele oddělení stojí vedoucí oddělení. Referáty mohou být zřízeny v rámci úseku, odboru nebo oddělení v případě, že je nutné vyčlenit specializovanou skupinu zaměstnanců se zaměřením na úzký a přesně vyměřený okruh činností. V čele referátu stojí Team Leader. Projektová kancelář organizačně spadá pod odbor IT oddělení Kancelář CIO.

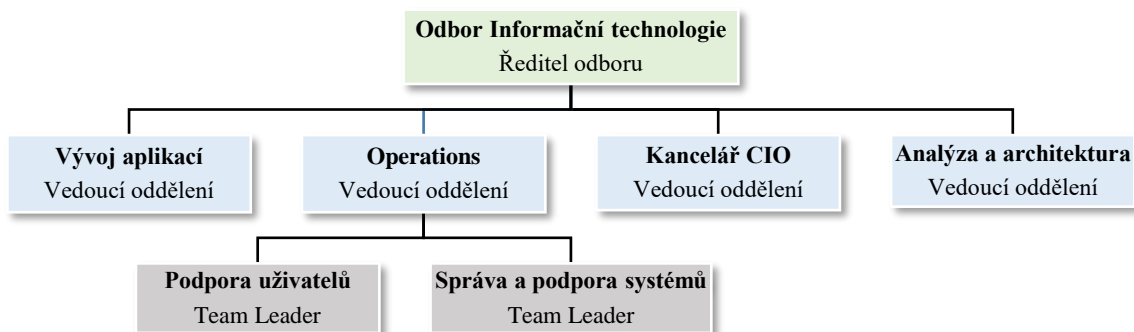
Vzhledem ke složitosti organizační struktury Společnosti byla rozdělena v první řadě na rozpad na úroveň jednotlivých odborů (viz Obrázek 5) a následně pro vybraný odbor na jednotlivá oddělení a referáty (viz Obrázek 6).

Obrázek 5 - Organizační struktura Společnosti (rozpad na odbory)



Zdroj: Organigram Společnosti (2019b), vlastní zpracování

Obrázek 6 - Organizační struktura Společnosti (rozpad na oddělení a referáty)



Zdroj: Organigram Společnosti (2019b), vlastní zpracování

### 4.3 Současný stav projektového řízení

Projektové řízení je ve Společnosti zavedeno od roku 2008 a je popsáno ve vnitropodnikové směrnici Metodika projektového řízení, která vychází z mezinárodních standardů projektového řízení IPMA a PMBoK. Tyto standardy jsou zohledněny v interní metodice tak, aby naplňovaly potřeby Společnosti. Metodika projektového řízení (Společnost, 2017b) definuje základní pojmy projektového řízení jako je business požadavek, projektová aktivita, projekt, program nebo portfolio. Dále obsahuje popis životního cyklu projektu, definici rolí a odpovědností, změnové řízení, eskalace a základní přehled klíčových projektových dokumentů. K interní metodice existuje řada příloh, které rozpracovávají další témata projektového řízení jako je práce s kapacitami, řízení rizik, pravidla pro zpracování business case, komunikační plán a reporting, implementační plán nebo řízení kvality.

Mimo Metodiku projektového řízení existují ještě dvě vnitropodnikové směrnice, a to Řízení projektového portfolia a Statut projektové kanceláře. Směrnice Řízení projektového portfolia (Společnost, 2019a) vymezuje způsob zařazení projektové aktivity do projektového portfolia, požadavky na reporting nebo definici rolí a odpovědností pro řízení projektového portfolia. Směrnice Statut projektové kanceláře (Společnost, 2016b) pak vymezuje rozsah činností projektové kanceláře a role v ní působící.

V nedávné době se nastartovala implementace i dalšího mezinárodně uznávaného standardu projektového řízení PRINCE2 do interních procesů, metodiky a dokumentů. Tato implementace se provádí na základě PRINCE2 z roku 2009.

Aktuálně ve Společnosti běží okolo 10 projektů. Pro roky 2019/2020 je plánováno spuštění okolo 25 projektů. Ročně probíhají tři releasy, v rámci kterých jsou tyto aktivity dodávány. Projekty jsou zaměřeny například na optimalizaci procesů a produktů nebo technologické uprady.

#### **4.3.1 Definice základních pojmů podle interní metodiky**

Vnitropodniková směrnice Metodika projektového řízení (2017b) definuje základní pojmy projektového řízení, a to:

##### **Business požadavek**

Business požadavek vychází z potřeb jednotlivých odborných útvarů a představuje zavedení nového nebo změnu stávajícího systému nebo procesu, jehož realizace spotřebovává finanční prostředky a/nebo kapacity interních zaměstnanců.

##### **Program**

Program představuje soubor několika projektů, které jsou zaměřeny na společné a provázané strategické cíle s využitím společných zdrojů. Slouží pro zjednodušení a větší transparentnost velkých a komplexních strategických aktivit.

##### **Projektová aktivita**

Jako projektová aktivita bývají označovány veškeré aktivity Společnosti, které podléhají projektovému řízení a jsou detailněji popsány v kapitole Projektové aktivity v rámci řízení projektů.

##### **Řízení projektu**

Řízení projektu je definováno jako proces plánování, monitorování a vyváženého řízení všech důležitých aspektů projektu, tj. rozsahu, nákladů, času, kvality a rizik s ním spojených včetně průběžné validace Business Case.

##### **Portfolio projektů**

Portfolio projektů představuje soubor projektových aktivit, které nemají společný strategický cíl, ale jsou seskupeny do jednoho celku za účelem efektivnějšího řízení, kontroly, koordinace a optimalizace. Zpravidla se projektové aktivity v rámci projektového portfolia ovlivňují pouze sdílenými zdroji a časovým omezením.

## Projektové řízení

Projektové řízení tvoří soubor principů a metod, které napomáhají řídit projekt. Cílem je vytvořit soulad mezi zájmy všech zainteresovaných stran s ohledem na dodržení časového rámce, rozsahu, nákladů, rizik a kvality práce. Přínosem zavedení projektového řízení je snížení rizika neúspěchu, nákladů, zkrácení termínů a dosažení požadované kvality.

### 4.3.2 Projektové aktivity v rámci řízení projektů

Tato kapitola je zpracována na základě interní směrnice Metodika projektového řízení (Společnost, 2017b). Jako projektová aktivita je ve Společnosti označován jedinečný, časově, nákladově a zdrojově omezený proces realizovaný za účelem vytvoření definovaných výstupů v požadované kvalitě a v souladu s platnými standardy a odsouhlasenými požadavky.

Projektové aktivity ve Společnosti se dělí:

a) z hlediska velikosti projektu na:

- projekt,
- akce
- a drobný rozvoj.

Projekt představuje investici, u které součet externích a interních nákladů překročí částku 3 miliony Kč s DPH. Projekty jsou zpravidla řízeny projektovými manažery.

Akce představuje investici, u které součet externích a interních nákladů nepřekročí částku 3 miliony Kč s DPH. Akce může řídit projektový manažer nebo business partner.

Drobný rozvoj představuje investici, u které součet externích a interních nákladů nepřekročí částku 1 milion Kč s DPH a zároveň se musí jednat o změnu do již existujících systémů či procesů. Drobný rozvoj zpravidla řídí business partneři. Roli business partnera zastávají pracovníci z business analýzy a odboru odbytu. V případě nahrazení role projektového manažera pro něj platí odpovědnosti pro roli projektového manažera.

b) z hlediska typu projektu na:

- mandatorní,
- bezpečnostní
- a rozvojové.

Mandatorní projektové aktivity bývají iniciovány externím subjektem (stát v případě legislativních požadavků, požadavky akcionářů či externího auditu). Cílem těchto aktivit je dosažení souladu s již existujícími zákony, vyhláškami a nařízeními.

Bezpečnostní projektové aktivity jsou zaměřeny na implementaci řešení, jehož cílem je zajistit prostřednictvím organizačních, procesních a technických opatření ochranu osob, věcí, procesů nebo dat. Mohou sloužit k naplnění interních auditních opatření.

Rozvojové projektové aktivity se orientují na naplňování strategických cílů společnosti. Cílem těchto aktivit může být dosažení jak finančních, tak i nefinančních přínosů, kterých může být dosaženo inovací, zavedením nového procesu, technologie nebo aplikace.

#### **4.3.3 Projektová kancelář**

Definice projektové kanceláře včetně pracovních pozic je vymezena v interní směrnici Statut projektové kanceláře (Společnost, 2016b), jednotlivé role jsou pak popsány na základě interní směrnice Metodika projektového řízení (Společnost, 2017b).

Projektová kancelář tvoří specifickou organizační strukturu, která je určena k centrální koordinaci jí svěřených projektů.

Mezi hlavní činnosti projektové kanceláře patří:

- správa procesů, které se zabývají řízením a správou projektového portfolia a vlastním řízením projektů;
- poskytování metodické podpory pro projektové manažery
- a získávání dat pro projektové řízení z projektů, sjednocení těchto dat a vytváření zpráv pro management Společnosti.

V projektové kanceláři působí tyto pracovní pozice:

- manažer projektového portfolia (1x),
- programový manažer (1x),
- projektový manažer (6x)
- a projektová podpora (1x).

### **Manažer projektového portfolia (PfM)**

Manažer projektového portfolia vykonává nezávislou poradní činnost pro představenstvo Společnosti v oblasti řízení projektového portfolia. Dává stanoviska ke všem povinným dokumentům a materiálům. Zodpovídá za celkový přehled o plánu kapacit, ověřuje dostupnost kapacit a řeší projektové kolize. Koordinuje projektové aktivity s cílem dosáhnout maximální efektivity při existujícím omezení finančních a lidských zdrojů. Napomáhá při řešení eskalací. Poskytuje projektovým manažerům a dalším účastníkům projektu metodickou podporu a odpovídá za dodržování projektových standardů, pravidel a workflow.

### **Programový manažer (PgM)**

Programový manažer je zodpovědný za realizaci programu, který naplňuje strategické cíle Společnosti. Koordinuje činnosti jednotlivých projektových manažerů, komunikuje s řídicími projektovými strukturami (Řídicí výbor a EAB). Organizuje a řídí zasedání řídicího výboru a reportuje o stavu jednotlivých projektů.

### **Projektový manažer (PM)**

Projektový manažer je zodpovědný za realizaci projektu ve stanoveném čase, nákladech a rozsahu. Ve spolupráci se sponzorem projektu definuje jeho cíle, výstupy a rozsah. Ve spolupráci se zainteresovanými stranami identifikuje a nastavuje vazby mezi vlastním projektem a ostatními aktivitami. Plánuje potřebné zdroje, vyjednává požadovanou kapacitu interních zaměstnanců s liniovým vedoucím. Ve spolupráci se zástupci vybraných útvarů nastavuje smluvní vztahy s externími dodavateli a podílí se na jejich výběru. Zpracovává harmonogram projektových činností. Podílí se na kalkulaci Business Case. Zpracovává povinnou projektovou dokumentaci dle interní metodiky. Rozděluje a deleguje úkoly v rámci projektového týmu a kontroluje jejich plnění. Pravidelně vyhodnocuje průběh a výstupy projektu a přijímá odpovídající opatření. Provádí identifikaci a řízení projektových rizik. Nastavuje komunikační plán projektu a podílí se na jeho realizaci. Po ukončení projektu provádí jeho vyhodnocení.

### **Projektová podpora (PP)**

Projektová podpora vykonává administrativní činnosti dle požadavků projektové kanceláře. Zejména se účastní procesu kontroly kvality – kontroluje správnost a pravidelnost

vyplňování reportů ze strany projektových manažerů, vykazování kapacit a kontrolu milníků a rizik.

#### **4.3.4 Životní cyklus projektu**

Životní cyklus projektu ve Společnosti je nově rozdělen do 5 fází: Vize, Koncept, Analýza, Realizace a Ex post posouzení.

##### **Vize**

Cílem fáze Vize je definovat smysl, cíle, náklady a přínosy projektu a začlenit jej do plánovaných strategických aktivit Společnosti. Za tvorbu Vize je zodpovědný business. Na začátku fáze Vize dochází ke jmenování sponzora projektu. Během této fáze dochází k identifikaci daného problému, popisu současného a budoucího stavu, identifikaci hlavních rizik, nadefinování přínosů, vytvoření high level odhadu nákladů projektu včetně stanovení detailních nákladů pro fázi konceptu. Ke konci fáze dochází ke jmenování projektového manažera. Z pohledu projektové dokumentace dochází ke tvorbě Vize. Na konci fáze dochází ke zhodnocení projektu včetně doporučení k jeho zahájení či nezahájení. Schválení do fáze Konceptu probíhá na jednání EAB, kam je nutné připravit speciální materiál obsahující shrnutí aktuálních informací o projektu.

##### **Koncept**

Cílem fáze Konceptu je definice business požadavků a na jejich základě vypracovat interní analýzu a detailní popis řešení. Mezi hlavní aktivity tedy patří především detailní popis navrhovaného řešení, aktualizace přínosů, definice interních a externích nákladů pro fázi dopadové analýzy, odhady nákladů pro fázi realizace, požadavky na interní kapacity, tvorba harmonogramu, identifikace hlavních rizik a pravidelný reporting. Z pohledu projektové dokumentace dochází ke tvorbě Business konceptu (resp. Business zadání), tvorbě rozhodovací tabulky pro dodržování projektové metodiky, vzniku Centrálního registru (rizika, problémy, úkoly a rozhodnutí), průběžné tvorbě zápisů z jednání, pravidelnému reportingu formou Status reportů a ke tvorbě Project Charteru pro fázi Analýzy. Ke konci fáze Konceptu by měl vzniknout dokument NAPP (proces schvalování produktových změn) včetně rizikové analýzy. V případě překročení projektových tolerancí (rozpočet, čas a rozsah) se tvoří Change Request a dochází k aktualizaci projektového plánu včetně kapacit a nákladů. Na konci fáze dochází opět ke zhodnocení projektu včetně

doporučení k jeho dalšímu pokračování či ukončení. Schválení do fáze Analýzy probíhá na jednání EAB, kam je nutné připravit speciální materiál obsahující shrnutí aktuálních informací o projektu.

### **Analýza**

Cílem fáze Analýzy je provést detailní technickou analýzu (zpravidla ve spolupráci s externím dodavatelem), na základě které budou navržena možná řešení a následně vybráno i řešení nejvhodnější. Mezi hlavní aktivity této fáze patří detailní technický popis navrhovaných řešení, potvrzení realizace požadovaných přínosů, stanovení nákladů pro realizační fázi, vyjednání interních zdrojů pro realizační fázi, vytvoření harmonogramu projektu a identifikace rizik a problémů. Z pohledu projektové dokumentace dochází ke tvorbě detailnějšího harmonogramu, aktualizaci Centrálního registru, průběžné tvorbě zápisů z jednání, pravidelný reporting formou Status reportů a tvorbě Project Charteru pro Realizační fázi. V případě překročení projektových tolerancí (rozpočet, čas a rozsah) se tvoří Change Request a dochází k aktualizaci projektového plánu včetně kapacit a nákladů. Na konci fáze dochází ke zhodnocení projektu a rozhodnutí o jeho pokračování, pozastavení či ukončení na jednání EAB.

### **Realizace**

Cílem Realizační fáze je realizovat a ukončit projekt dle schváleného Project Charteru v domluveném rozsahu, termínu, rozpočtu a kvalitě. Mezi hlavní aktivity patří realizace dle schváleného plánu, průběžná kontrola plnění oproti projektovému plánu a řešení případných odchylek, sledování čerpání zdrojů, implementace navrženého řešení, testování a zkušební provoz, akceptace, ukončení a zhodnocení projektu. Z pohledu projektové dokumentace aktualizaci Centrálního registru, provádí se pravidelný reporting formou Status reportů, průběžně se tvoří zápisy z jednání. V případě překročení projektových tolerancí (rozpočet, čas a rozsah) se tvoří Change Request a dochází k aktualizaci projektového plánu včetně kapacit a nákladů. Na konci fáze se tvoří Závěrečná zpráva a dochází k uzavření a zhodnocení projektu na jednání EAB.

### **Ex-post posouzení**

Cílem fáze Ex-post posouzení je zjistit skutečný přínos projektu po jeho ukončení. Mezi hlavní aktivity fáze patří porovnání plnění plánovaných a skutečných finančních a nefinančních přínosů, analýza pozitivních a negativních odchylek včetně zjištění příčin

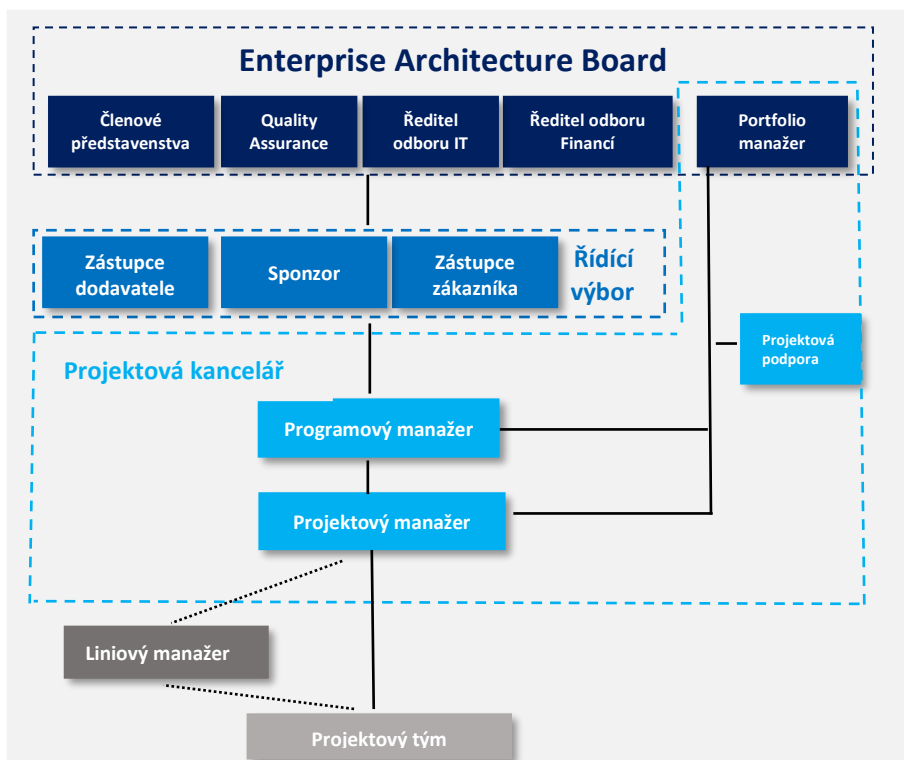


odchýlení a vzniká doporučení pro představenstvo či sponzora projektu. Z pohledu projektové dokumentace dochází ke tvorbě Evaluation Reportu.

#### 4.3.5 Organizační struktura projektu

Obrázek 7 znázorňuje organizační strukturu projektu ve Společnosti zpracovanou na základě interní Metodiky projektového řízení (Společnost, 2017b). Ta se skládá se z Enterprise Architecture Boardu, Řídícího výboru projektu nebo programu a členů projektové kanceláře (portfolio manažer, programový manažer, projektový manažer a projektová podpora), liniových manažerů a jednotlivých členů projektového týmu. Hlavní činnosti jednotlivých členů projektové kanceláře byly popsány v samostatné kapitole Projektová kancelář.

Obrázek 7 - Organizační struktura projektu ve Společnosti



Zdroj: vlastní zpracování na základě Metodiky projektového řízení (Společnost, 2017b)

#### Enterprise Architecture Board (EAB)

Enterprise Architecture Board je nejvyšším orgánem pro řízení projektů, v rámci kterého dochází ke schvalování všech projektů. Je svoláván na pravidelné měsíční bázi. Na jednání EAB se předkládají projektové dokumenty se zaměřením zejména na schvalování přechodu projektu do další fáze. Jsou zde řešeny všechny změny s dopadem do rozpočtu a

termínu či eskalace. Je tvořen členy představenstva, quality assurance, portfolio manažerem, ředitelem odboru IT a ředitelem odboru financí. Členové představenstva schvalují/zamítají předkládané materiály, rozhodují v případě eskalací, přiřazují úkoly jednotlivým členům EAB a schvalují release plán. Quality Assurance hlídá návaznost na strategii Společnosti. Portfolio manažer řídí předkládání materiálů, navrhuje governance EAB a hlídá její dodržování. Má možnost zamítnout materiál v případě nesplnění všech požadavků. Reportuje stav projektového portfolia a navrhuje release plan. Ředitel IT odpovídá za IT oblast v předkládaných materiálech a hlídá provazbu na IT strategii. Ředitel odboru financí odpovídá za zohlednění dopadů do finančních plánů, vyhodnocuje přiložený Business Case a dává doporučení ke schválení/zamítnutí materiálu. Mimo standardní členy se jednání účastní sponzor projektu, který předkládaný materiál obhajuje. V případě potřeby může požádat projektového manažera o účast na jednání EAB a poskytnutí součinnosti při obhajování připraveného materiálu. Podklady pro EAB připravuje projektový manažer ve spolupráci s projektovým týmem.

### **Řídící výbor (ŘV)**

Řídící výbor zasedá zpravidla jednou za měsíc, zhruba dva týdny před konáním EAB, za účelem pravidelného reportingu stavu projektu. Svolává jej projektový manažer, který připravuje podklady pro Řídící výbor a následně jej i řídí. Řídící výbor provádí supervizi průběhu projektu, řešení eskalací, rozhoduje a poskytuje doporučení, dohlíží na dodržování rozsahu projektu a akceptuje finální výstupy projektu. Nese strategickou odpovědnost za realizaci projektu. V případě potřeby (přechod projektu do další fáze, změnové řízení) schvaluje, jaké podklady mají jít na EAB. Řídící výbor tvoří sponzor projektu, zástupce dodavatele a zástupce hlavního uživatele. Schůzky řídicího výboru se mimo výše uvedené role účastní projektový manažer, ředitel odboru IT, quality Assurance a portfolio manažer.

### **Liniový manažer (LM)**

Liniový manažer se stará o kvalitu pracovníka, který je alokovan na práci v projektovém týmu. Odpovídá za poskytnutí člena týmu s požadovanou kvalifikací a motivací pro práci na projektu. Mimo jiné schvaluje případné změny alokací oproti plánu.

## Člen projektového týmu (ČPT)

Člen projektového týmu poskytuje domluvenou součinnost v rámci schválené alokace. Provádí přidělené úkoly a informuje projektového manažera o průběhu prací a při jejich dokončení. Zodpovídá za kvalitu jim dodávaných vstupů.

### 4.3.6 Projektová dokumentace

Tato kapitola byla sepsána na základě interní směrnice Metodika projektového řízení (Společnost, 2017b) a jednotlivých šablon projektových dokumentů (Společnost, 2018b) umístěných na webu projektové kanceláře. Tabulka 1 obsahuje přehled klíčové projektové dokumentace, která se ve Společnosti vytváří.

Diplomová práce se zaměřuje na tu část projektové dokumentace, za jejíž tvorbu nese odpovědnost projektový manažer (v Tabulce 1 zvýrazněno světle modře). Tato dokumentace bude v této kapitole popsána z hlediska jejího účelu, obsahu, formátu a odpovědností.

Tabulka 1 – Přehled klíčové projektové dokumentace Společnosti

Název	Stručný popis	Odpovědnost za tvorbu
<i>Vize</i>	popis as-is stavu a popis toho, co business od projektu očekává	Business
<i>Business zadání</i>	specifikace nově vznikajícího projektu	Business
<i>Project Charter</i>	definice fáze Analýzy	PM
<i>Project Charter</i>	definice Realizační fáze	PM
<i>Závěrečná zpráva</i>	porovnání plánovaných a dosažených cílů z věcného a procesního hlediska	PM
<i>Evaluation report</i>	porovnání plánovaných a dosažených přínosů	PK, EKO
<i>Riziková analýza</i>	identifikace, vyhodnocení a mitigace operačních rizik	Business
<i>NAPP</i>	proces schvalování produktových změn	Business
<i>Status Report</i>	poskytuje aktuální informace o stavu projektu	PM
<i>Change request</i>	popisuje důležité změny v projektu	PM
<i>Centrální registr</i>	poskytuje záznam o všech identifikovaných rizicích, problémech, úkolech a rozhodnutích	PM
<i>Zápisy z jednání</i>	poskytují záznamy z důležitých jednání	PM
<i>Uzavření projektu</i>	akceptace projektu ze strany sponzora	PM

Zdroj: Metodika projektového řízení (Společnost, 2017b), vlastní zpracování

Pro každý projekt ve fázi Konceptu je vytvořena Rozhodovací tabulka pro dodržování projektové metodiky. Ta slouží pro projektové manažery jako základní dokument, který definuje požadavky na tvorbu projektové dokumentace, způsobu ukládání či ustanovení projektových struktur. Má formu dokumentu ve formátu MS Excel. Povinnosti pro jednotlivé projekty stanovuje portfolio manažer na základě takových aspektů jako je složitost projektu, zkušenost s podobnými projekty, počet dodavatelů, zkušenosti projektového manažera, apod.

### **Project Charter**

Smyslem Project Charteru je definovat klíčové body projektu (cíle, termíny, náklady, kapacity, rizika, apod.), které jsou důležité pro jeho řízení. Vzniká při přechodu z fáze Konceptu do fáze Analýzy a z fáze Analýzy do Realizační fáze.

Portfolio manažer rozhoduje pro každý projekt ve fázi Konceptu, zda je nutné Project Charter vytvořit či nikoliv. Tato skutečnost je následně zaznamenána do rozhodovací tabulky pro dodržování projektové metodiky, která je následně umístěna do nástroje pro správu change managementu.

Jedná se o dokument ve formátu MS Word nebo PDF. Project Charter tvoří projektový manažer, který ho zasílá k připomínkám a schválení na projektovou kancelář a útvar financí. Po vypořádání připomínek je Project Charter schválen ze strany sponzora projektu a příslušných liniových vedoucích, kteří do projektu uvolnili kapacity.

Následně je na základě schváleného Project Charteru připraven souhrnný a stručný materiál na jednání EAB obsahující všechny zásadní informace potřebné k rozhodnutí o přechodu do další fáze.

Project Charter obsahuje:

- úvodní hlavičku zahrnující typ projektu, předpokládaný termín zahájení a ukončení projektu, jméno sponzora, členů Řídícího výboru (je-li jmenován), projektového manažera a zástupce projektové kanceláře;
- seznam schvalujících osob;
- business část zahrnující návaznost na firemní strategii včetně způsobu jejího naplnění, popis cílů projektu včetně způsobu jejich ověření, přesné zadání projektu odsouhlasené hlavními zákazníky projektu, business case (náklady a přínosy) a schvalovací limit pro projektového manažera

- a projektovou část zahrnující popis průběhu projektu včetně jednotlivých fází a konkrétních činností, způsob implementace projektu, rozsah projektu včetně informace, čeho se projekt již netýká, harmonogram/milníky, seznam všech vyjednaných kapacit včetně informace o vykonávaných činnostech a časovém odhadu v MD (mandays), seznam všech výstupů projektu, komunikační plán projektu, seznam hlavních rizik, vazby na další projekty a popis odpovědností a činností externích dodavatelů v projektu.

### **Centrální registr**

Ve Společnosti se v rámci projektů tvoří Registr rizik, problémů, úkolů a rozhodnutí. Tyto registry slouží především pro projektového manažera k přehledné evidenci a následnému monitoringu identifikovaných rizik, problémů, úkolů a rozhodnutí. Všechny výše uvedené registry jsou součástí jednoho komplexního registru v podobě dokumentu MS Excel. Pro každý projekt vzniká vždy právě jeden Centrální registr. Portfolio manažer definuje pro každý projekt na začátku fáze Konceptu, zda je nutné jednotlivé registry tvořit či nikoliv. Tato skutečnost je následně zaznamenána do Rozhodovací tabulky pro dodržování projektové metodiky a je umístěna do nástroje pro správu change managementu.

Centrální registr vzniká na začátku fáze Konceptu, kdy je již předpokládána realizace daného projektu. Za tvorbu, evidenci a aktualizaci Centrálního registru je odpovědný projektový manažer. Pravidelnost aktualizace záleží na konkrétních registrech a bude popsána pro jednotlivé registry zvlášť.

#### Registr rizik

K aktualizaci Registru rizik dochází na pravidelné bázi dle požadavků a praxe jednotlivých projektových manažerů, zpravidla při identifikaci nových rizik a minimálně jedenkrát za měsíc, kdy dochází k jeho pravidelné kontrole ze strany projektové kanceláře.

Registr rizik obsahuje:

- jedinečný identifikátor rizika ve tvaru R-NNNN, R – označení rizika, NNNN – sekvenční číslo, které se inkrementálně zvyšuje;
- jméno osoby, která riziko identifikovala;
- datum identifikace rizika;
- stručný popis rizikové situace;

- konkrétní dopady rizika v případě, že se jej nepodaří plně mitigovat;
- osobu odpovědnou za sledování, řešení, mitigaci a případné uzavření rizika;
- závažnost dopadu do projektových tolerancí (čas, rozsah, náklady);
- naléhavost eliminace (informace o tom, zda je riziko nutné řešit, či zda jej stačí monitorovat);
- výslednou závažnost;
- návrh opatření, která mohou riziko eliminovat nebo podstatně omezit jeho dopady;
- průběh eliminace (aktuální informace o stavu rizika, průběžně se udržuje i historie s termíny);
- termín, do kdy má být riziko vyřešeno;
- další důležité informace, které jsou potřebné ke specifikaci daného rizika;
- aktuální stav rizika
- a termín uzavření.

#### Registr problémů

K aktualizaci Registru problémů dochází na pravidelné bázi dle zvyklostí jednotlivých projektových manažerů. Bývá však aktualizován méně často než Registr rizik.

Registr problémů obsahuje:

- jedinečný identifikátor ve tvaru P-NNNN, P - označení problému, NNNN – sekvenční číslo, které se inkrementálně zvyšuje;
- jméno osoby, která problém identifikovala;
- datum identifikace problému;
- stručný popis problému;
- možné dopady problému v případě, že problém nebude řešen;
- jméno osoby, které je odpovědná za sledování, řešení a případné uzavření;
- závažnost (informace o tom, zda je daný problém zapotřebí řešit či jej monitorovat);

- návrh řešení, která mohou problém eliminovat nebo podstatně omezit jeho dopady;
- průběh řešení (aktuální informace o stavu problému, průběžně se udržuje i historie s termíny);
- termín, do kdy má být problém vyřešen;
- další důležité informace, které jsou potřebné ke specifikaci daného problému;
- aktuální stav problému
- a termín uzavření.

#### Registr úkolů

Aktualizace Registru úkolů, je odvislá od potřeb každého projektového manažera. K jeho aktualizaci dochází zpravidla na denní, maximálně však týdenní bázi.

Registr úkolů obsahuje:

- jedinečný identifikátor ve tvaru U-NNNN, U – označení úkolu, NNNN – sekvenční číslo, které se inkrementálně zvyšuje;
- aktuální stav úkolu;
- název schůzky, kde úkol vznikl (případně email, apod.);
- stručný popis úkolu;
- osobu odpovědnou za vyřešení úkolu;
- nový termín v případě, že původní nebyl splněn;
- původní termín, do kterého má být úkol splněn;
- zpoždění vyřešení úkolu ve dnech;
- popis stavu, v jakém se úkol nachází
- a další důležité informace, které jsou potřebné pro specifikaci daného úkolu.

#### Registr rozhodnutí

Registr rozhodnutí je aktualizován ve chvíli provedení zásadnějšího rozhodnutí v projektu, které je vhodné mít formálně zaznamenáno.

Registr rozhodnutí obsahuje:

- jedinečný identifikátor ve tvaru D-NNNN, D – označení rozhodnutí, NNNN – sekvenční číslo, které se inkrementálně zvyšuje;
- popis rozhodnutí, které bylo učiněno včetně jeho důsledků;
- datum rozhodnutí;
- jméno a pozici (případně projektovou roli) osoby, která rozhodnutí učinila;
- název schůzky, na které bylo rozhodnutí učiněno
- a další důležité informace vztahující se k rozhodnutí.

### **Status report**

Status report poskytuje informace pro sponzora případně Řídící výbor projektu (byl-li jmenován) o stavu projektu v daném reportovacím období. Dále slouží pro projektovou kancelář, která každý měsíc kontroluje formální náležitosti a vychází z něj při tvorbě reportu projektového portfolia. Status report vyplňuje projektový manažer na základě získaných informací např. od útvaru financí, projektového týmu, apod. Je tvořen dle stanovené frekvence projektovou kanceláří či sponzorem projektu, zpravidla jednou za měsíc. Má podobu PowerPoint prezentace s předem definovanou strukturou, která bývá prezentována na schůzce Řídícího výboru projektu.

Status report obsahuje:

- název projektu;
- aktuální fázi projektu;
- jméno sponzora a projektového manažera;
- finanční údaje;
- kritické závislosti (například na jiných projektech, apod.);
- status vůči projektovým tolerancím (času, nákladům, rozsahu) za aktuální a předchozí reportovací období v podobě semaforů – zelená, žlutá, červená;
- popis aktuálního stavu projektu a následné kroky;
- body pro schválení;
- timeline projektu;
- seznam klíčových rizik a problémů;
- externí náklady – původní, poslední schválené a odhadované při dokončení;



- interní náklady – původní, poslední schválené a odhadované při dokončení
- a benefity – původní, poslední schválené a odhadované při dokončení.

### **Zápisy z jednání**

Zápisy z jednání slouží k zaznamenání všech důležitých rozhodnutí, informací a úkolů z jednání. Tvoří se například z pravidelných statusových schůzek, jednání s dodavateli či schůzek Řídícího výboru. Odpovědnost za tvorbu zápisů nese projektový manažer.

Zápisy nemají předem definovanou podobu. Je na vůli a preferencích každého projektového manažera, jakou formu a obsah zápisů zvolí. Zápisy z jednání zpravidla obsahují název a datum jednání, seznam přítomných osob, body k projednání, důležité závěry ze schůzek či provedená rozhodnutí nebo stanovené úkoly, které následně projektový manažer překlápí do dílčích registrů. Nejčastěji se vyskytují v podobě MS Word nebo OneNote. Zápisy bývají zasílány na všechny účastníky jednání k případným připomínkám a ukládají se na projektový web.

### **Change request**

Change request slouží k popsání a zaznamenání všech změn, které mají dopad do projektového plánu (změna rozsahu projektu, zvýšení nákladů nebo prodloužení doby trvání). Vzniká kdykoliv od fáze Konceptu až do ukončení projektu právě při předpokladu překročení projektových tolerancí. Má formát dokumentu MS Word nebo PDF. Tvoří jej projektový manažer, který zdůvodňuje vznik Change requestu a navrhuje další postup. Zasílá se k připomínkám na projektovou kancelář a útvar financí. Bývá schvalován na jednání EAB.

Change request obsahuje:

- úvodní hlavičku (název projektu, jméno projektového manažera a sponzora projektu, aktuální fázi a datum);
- identifikaci změny zahrnující její zdůvodnění, popis, dopad na projektové tolerance (rozpočet, harmonogram a rozsah), možné varianty řešení, doporučené řešení, prioritu a důsledek nerealizace změny
- a seznam schvalujících osob (Řídící výbor/sponzor, projektová kancelář a útvar financí).

## **Závěrečná zpráva**

Závěrečná zpráva se tvoří na konci Realizační fáze. Smyslem tohoto dokumentu je provést vyhodnocení projektu, a to jak z hlediska srovnání s původním zadáním a plánem, tak z hlediska procesního (např. jak projektový tým pracoval). Informace obsažené v tomto dokumentu by taktéž měly sloužit pro ponaučení a zkvalitnění práce v budoucích projektech.

Portfolio manažer rozhoduje pro každý projekt ve fázi Konceptu, zda je nutné Závěrečnou zprávu vytvořit či nikoliv. Tato skutečnost je následně zaznamenána do Rozhodovací tabulky pro dodržování projektové metodiky a je následně umístěna do nástroje pro správu change managementu.

Má formát dokumentu MS Word nebo PDF. Vytváří ji projektový manažer, který ji zasílá k připomínkám a schválení na projektovou kancelář a útvar financí. Po vypořádání připomínek je Závěrečná zpráva schválena ze strany sponzora projektu. Následně je na základě Závěrečné zprávy vytvořen souhrnný materiál na jednání EAB, který obsahuje všechny důležité body projektu a prostřednictvím kterého je předána informace o ukončení projektu.

Závěrečná zpráva obsahuje:

- úvodní hlavičku zahrnující typ projektu, termín zahájení, předpokládaný a skutečný termín ukončení, jméno sponzora, členů Řídícího výboru (je-li jmenován), projektového manažera, zástupce projektové kanceláře a datum;
- seznam schvalujících osob včetně jejich vyjádření;
- původní vizi projektu zahrnující návaznost na strategii společnosti včetně způsobu jejího naplnění, definici cílů včetně způsobu jejich ověření, přesně formulované zadání projektu odsouhlasené hlavními zákazníky projektu a Business Case (náklady a přínosy spojené s projektem);
- průběh/rekapitulaci projektu zahrnující harmonogram/milníky, rozpočet včetně odůvodnění jeho případného nedodržení, termíny včetně odůvodnění jejich případného nedodržení, věcný výstup (jak byly naplněny cíle projektu, dodržen rozsah a požadovaná kvalita), revizi přínosů, zhodnocení práce projektového týmu, spolupráci s dodavateli, činnosti projektového manažera a spolupráci s projektovou kanceláří;
- ponaučení z projektu zahrnující rekapitulaci zkušeností z projektu

- a další doporučení pro ostatní projekty, rady a poznatky, upozornění na nedostatky.

### List sponzora

List sponzora tvoří přílohu Závěrečné zprávy. Účelem je zhodnocení projektu ze strany sponzora. Obsahuje naplnění očekávání a cílů projektu, zhodnocení spolupráce s projektovým manažerem po stránce věcné (změnové řízení, eskalace), formální (povinné dokumenty, reporting), komunikace s projektovým manažerem a případná doporučení pro projektového manažera do budoucích projektů.

### **Uzavření projektu**

Tento dokument slouží jako formální potvrzení mezi projektovým manažerem a sponzorem, že všechny dodávky projektu byly akceptovány (s výhradami nebo bez výhrad). V případě existence nedodělků v projektu, které se předávají do linie, je nutné tyto nedodělky do dokumentu zaznamenat. Dokument schvaluje sponzor, projektový manažer a liniový manažer.

Dokument Uzavření projektu obsahuje:

- název projektu, jméno sponzora a projektového manažera;
- informaci o akceptaci a uzavření projektu (akceptace bez výhrad, případně vzniklé nedodělky);
- souhlasy s uzavřením projektu
- a přílohy (např. přehled nedodělků předávaných do linie či dílčí akceptační protokoly).

#### **4.4 Poznatky a slabá místa v praxi projektových manažerů organizace**

Tato kapitola se zabývá sběrem poznatků z praxe a identifikaci slabých míst v celkovém nastavení projektové metodiky a z hlediska projektové dokumentace Společnosti. Vzhledem k tomu, že je autorka práce zaměstnána ve Společnosti na pozici junior projektového manažera, jsou slabá místa identifikována na základě vlastních poznatků (vlastní zkušenost s projektovým řízením a studium interních směrnic a metodik Společnosti) a provedeného dílčího kvalitativního výzkumu v podobě nestrukturovaných otevřených rozhovorů s vybranými respondenty. Tyto respondenty tvoří zaměstnanci projektové kanceláře (portfolio manažer, programový manažer a 5 projektových manažerů). Z hlediska dosažené praxe v projektovém řízení se tři projektoví manažeři pohybují v rozsahu 0-5 let, dva v rozsahu 6-10 let, jeden v rozsahu 11-15 let a jeden v rozsahu nad 15 let.

Mezi identifikovaná slabá místa projektového řízení ve Společnosti patří:

##### **Neaktualizovaná projektová metodika**

V posledním roce prošlo projektové řízení Společnosti několika změnami. Došlo například k nastavení nového životního cyklu projektu, byly definovány nové role a nová organizační struktura projektu. Metodika však nebyla průběžně aktualizována a neodpovídala tak současnému stavu a nebylo možné se dle ní řídit. Na tomto slabém místě se však již ve Společnosti pracuje a vzniká aktualizovaná verze projektové metodiky.

##### **Dlouhý proces schvalování**

Pro schválení projektů nebo jejich případných změn je zapotřebí projít dlouhým připomínkovacím a schvalovacím procesem. Nejčastější doba tohoto procesu je čtyři týdny. U rozsáhlejších dokumentů to bývá zpravidla déle. Je to dáno zejména tím, že dokument připomínkuje velký počet osob a většinou se připomínkování odehrává v několika kolech. Dokonce samotné sepsání dokumentů bývá časově náročné - trvá, než projektový manažer získá všechny relevantní vstupy.

##### **Existence PM i mimo projektovou kancelář**

Role projektového manažera existuje i mimo projektovou kancelář ve specializovaném odborném útvaru. Nedochozí tak k centralizovanému řízení projektu a dochází k nedostatečnému předávání informací mezi jednotlivými projektovými manažery.

## **Nevyhodnocování Lessons Learned**

Ve společnosti sice dochází k vyhodnocování Lessons Learned při tvorbě Závěrečné zprávy, nicméně nedochází k jejich systematickému uchování a využívání v dalších projektech. Zachycené Lessons Learned zůstávají v Závěrečné zprávě na projektovém webu, který je po ukončení projektu přesunut do archivu a není možné kvůli nastaveným oprávněním k Závěrečné zprávě přistupovat.

## **Liniové vs. projektové řízení**

Lidé z linie, kteří bývají na projekty alokováni, vnímají projekty jako nadbytečnost, na kterou nemají čas. Nebývají za práci na projektech odměňováni, není standardní součástí jejich pracovní náplně a nezohledňuje se při ročním vyhodnocování cílů.

## **Nesprávné fungování eskalací**

V případě, že vznikne v projektu situace, které by měla být eskalována, dochází zpravidla ke dvěma extrémům. Buď se eskalace neřeší vůbec, nebo naopak až moc.

## **Neexistence mantinelů pro projektové manažery**

Projektový manažer nemá vymezené mantinely, v rámci kterých by projekt mohl řídit. Jedná se například o stanovení tolerance pro rozpočet, čas a rozsah. Například při překročení rozpočtu i o 1 Kč je nutné vytvořit Change request a jít jej schválit na nejvyšší rozhodovací orgán – EAB.

## **Vágní řízení rizik**

Rizika nejsou ve Společnosti vůbec řízena. Dochází pouze k vágnímu sepsání rizik, protože je to vyžadováno ze strany projektové kanceláře. K dalšímu řízení rizik v projektech však zpravidla nedochází.

## **Nekonzistentnost a administrativní náročnost projektové dokumentace**

Projektoví manažeři zpravidla souběžně řídí dva až tři projekty, což s sebou přináší velkou administrativní náročnost spojenou s tvorbou a průběžnou aktualizací projektové dokumentace. Dále byla projektová dokumentace označena jako nekonzistentní a obsahující informace s různou mírou detailu. Projektoví manažeři by uvítali zjednodušení a zefektivnění práce s projektovou dokumentací.

## 4.5 Rozbor projektové dokumentace v organizaci podle PRINCE2

Tato kapitola se zaměřuje na rozbor projektové dokumentace popsané v kapitole 4.3.6 podle mezinárodně uznávané metodiky projektového řízení PRINCE2.

I když existuje poslední verze PRINCE2 z roku 2017, implementace PRINCE2 ve Společnosti se provádí na základě verze z roku 2009. Z toho důvodu bude pro srovnání a následné návrhy taktéž využita verze z roku 2009.

U každého dokumentu dojde k rozboru dle PRINCE2 z hlediska účelu, formátu, odpovědností a obsahu. Na základě tohoto rozboru budou v následující kapitole navrženy změny v oblasti projektové dokumentace Společnosti.

Aby bylo možné lépe od sebe odlišit dokumenty Společnosti a dokumenty uváděné v metodice PRINCE2, zůstanou zachovány anglické názvy PRINCE2 dokumentů a projektových rolí (např. PRINCE2 Business Case, Project Board apod.).

### **Project Charter**

Project Charter z hlediska účelu odpovídá PRINCE2 Project Initiation Documentation (PID). Oba dokumenty mají za cíl definovat projekt takovým způsobem, aby vytvořily pevný základ pro jeho řízení. Jedná se o dokumenty, vůči kterým může hlavní řídicí orgán projektu nebo projektový manažer posoudit vývoj projektu, problémy a otázky týkající se životaschopnosti projektu. Oba dokumenty je nutné aktualizovat na konci stanoveného úseku (na konci každé fáze v případě Společnosti, na konci každé etapy v případě PRINCE2). Verze obou dokumentů, které byly schváleny do realizace, se následně využívají jako základna pro vyhodnocení projektu po jeho uzavření.

Project Charter má podobu samostatného dokumentu ve formátu MS Word nebo PDF a odpovídá tak formě definované pro PRINCE2 PID, který může mít podobu samostatného dokumentu, odkazu na další dokumenty nebo může být součástí nástroje pro řízení projektu.

Odpovědnost za tvorbu Project Charteru nese projektový manažer. Je revidován ze strany projektové kanceláře a útvaru financí. Schvalován je prostřednictvím souhrnného a stručného materiálu na jednání EAB. Dle PRINCE2 (2009) odpovědnost za tvorbu PID nese projektový manažer, je revidován ze strany Project Assurance a schvalován Project Boardem.

Obrázek 8 znázorňuje srovnání Project Charteru s PRINCE2 dokumentací. Modře označené body představují body shody porovnávaných dokumentů. Zeleně označené body představují body, které obsahuje Project Charter navíc oproti PRINCE2. Červeně jsou pak označeny body, které Project Charter oproti PRINCE2 neobsahuje.

Obrázek 8 - Rozbor Project Charteru dle PRINCE2

Project Charter	PRINCE2 PID
Úvodní informace	Definice projektu (1.2, 1.3, 2.3, 2.6)
Schválení dokumentu	Projektový přístup (2.2)
<b>1. Business část</b>	Struktura projektového týmu (2.5)
1.1 Návaznost na firemní strategii	Popis rolí (2.5)
1.2 Cíle projektu	Projektové kontroly
1.3 Přesné zadání projektu	<b>PRINCE2 Business Case</b>
1.4 Business Case (náklady a přínosy)	Zdůvodnění, návaznost na firemní strategii (1.1)
<b>2. Projektová část</b>	Business možnosti
2.1 Průběh projektu	Očekávané benefity (1.4)
2.2 Implementace	Očekávané záporné benefity
2.3 Mimo rozsah projektu	Harmonogram (2.4)
2.4 Harmonogram/milníky	Náklady (1.4)
2.5 Kapacity (činnosti a odpovědnosti)	Investiční zhodnocení
2.6 Seznam výstupů	Hlavní rizika (2.8)
2.7 Komunikační plán	<b>PRINCE2 Quality Management Strategy</b>
2.8 Rizika	<b>PRINCE2 Risk Management Strategy</b>
2.9 Vazby na další projekty	<b>PRINCE2 Configuration Management Strategy</b>
2.10 Externí dodavatelé	<b>PRINCE2 Communication Management Strategy</b>
<b>PRINCE2 Benefits Review Plan</b>	účel, rozsah a odpovědnost za nastavení strategie
jak budou přínosy vyhodnoceny (1.4)	popis procesu řízení komunikace
kdy budou přínosy vyhodnoceny	nástroje a techniky
kým budou přínosy vyhodnoceny	záznamy a reporting
základní měření	načasování aktivit řízení komunikace
revize projektových výstupů	role a odpovědnosti
	analýza zainteresovaných stran (2.10)
	informační potřeby zainteresovaných stran (2.7)
	<b>PRINCE2 Plan</b>
	popis plánu, přístupu
	předpoklady plánování
	externí závislosti (2.9)
	zahrnuté Lessons Learned
	monitoring a kontrola (2.1)
	rozpočet (1.4)
	projektové tolerance
	harmonogram (2.4)
	<b>PRINCE2 Product Description</b>

Zdroj: vlastní zpracování podle interní projektové dokumentace (Společnost 2018b) a PRINCE2 (2009)

Na první pohled je tedy zřejmé, že z hlediska obsahu Project Charter nedosahuje zdaleka takového rozsahu jako PRINCE2.

Business část Project Charteru obsahuje informace jako je návaznost na firemní strategii, cíle projektu, přesné zadání projektu (business požadavky) a business case. Podkapitola Návaznost na firemní strategii definuje, jaká strategická iniciativa je tímto projektem podporována a jakým způsobem ji konkrétně naplňuje. Této podkapitole odpovídá PRINCE2 Business Case v bodě zdůvodnění projektu a návaznosti na firemní strategii. Podkapitola Cíle projektu definuje co má projekt po jeho úspěšné implementaci přinést a definuje, jakým způsobem mají být cíle projektu vyhodnoceny. Této podkapitole odpovídá PRINCE2 PID v definici projektu v bodě cíle projektu a požadované výstupy. Mimo PID obsahuje Project Charter i prvky Benefits Review Planu. Ten se používá k definici toho, kdy a jakým způsobem bude ověřeno naplnění očekávaných přínosů. Project Charter však obsahuje pouze informaci o tom, jakým způsobem mají být vyhodnoceny.

Podkapitola Zadání projektu (business požadavky) definuje rozsah projektu. Této podkapitole odpovídá PRINCE2 PID v definici projektu v bodě rozsah projektu. Podkapitola Business Case definuje veškeré náklady spojené s implementací projektu a taktéž náklady na provoz a údržbu a tvoří tak rozpočet projektu. Této podkapitole odpovídá PRINCE2 Business Case v bodě náklady. Mimo náklady obsahuje podkapitola Business Case i seznam všech finančních a nefinančních přínosů včetně informace o načasování jejich realizace. Této podkapitole odpovídá PRINCE2 Business Case v bodě očekávané přínosy.

Projektová část Project Charteru obsahuje informaci o průběhu projektu, implementaci, oblasti mimo rozsah projektu, harmonogram, kapacity, seznam výstupů, komunikační plán, rizika, vazby na další projekty a seznam externích dodavatelů. Podkapitola Průběh projektu popisuje, jakým způsobem bude projekt probíhat. Popisuje jednotlivé fáze projektu, a jaké konkrétní činnosti se v daných fázích budou odehrávat včetně informace o plánovaném monitoringu a kontrole. Této kapitole částečně odpovídá PRINCE2 Plan v bodě monitoring a kontrola. Podkapitola Implementace popisuje, jakým způsobem bude projekt implementován, jaký bude použit projektový přístup, zda bude součástí programu, apod. Této podkapitole odpovídá PRINCE2 PID v bodě projektový přístup. Podkapitola Mimo rozsah projektu definuje oblasti, které již do projektu nepatří a kterými se projekt nebude zabývat. Této podkapitole odpovídá PRINCE2 PID v definici projektu v bodě rozsah projektu a mimo rozsah projektu. Podkapitola Harmonogram definuje



jednotlivé milníky projektu včetně konkrétních činností, které se v dané fázi budou odehrávat. Této podkapitole odpovídá PRINCE2 Plan v bodě harmonogram. Podkapitola Kapacity obsahuje seznam osob, které tvoří projektový tým včetně definovaných činností a odpovědností. Této podkapitole odpovídá PRINCE2 PID v bodech struktura projektového týmu a popis rolí. Podkapitola Seznam výstupů obsahuje seznam všech požadovaných výstupů z projektu. Této podkapitole odpovídá PRINCE2 PID v definici projektu v bodě cíle projektu a požadované výstupy. Podkapitola Komunikační plán obsahuje nastavení veškeré komunikace v projektu. Této podkapitole odpovídá PRINCE2 Communication Management Strategy v bodě informační potřeby zainteresovaných stran, který obsahuje informaci o tom, kdo, komu, kdy, za jakým účelem a jakým způsobem předá požadované informace. Podkapitola Rizika obsahuje seznam hlavních rizik, která jsou s projektem spojena. Této podkapitole odpovídá PRINCE2 Business Case v bodě hlavní rizika, který obsahuje klíčová rizika včetně jejich dopadu, pravděpodobnosti a mitigačních opatření. Podkapitola Vazby na další projekty identifikuje projekty, které jsou s daným projektem provázány. Této kapitole částečně odpovídá PRINCE2 Plan v bodě externí závislosti, který mimo vazbu na další projekty obsahuje i další externí závislosti jako je např. regulátor, apod. Podkapitola Externí dodavatelé obsahuje seznam všech dodavatelů, kteří jsou do projektu zapojeni včetně informace, jaké konkrétní činnosti budou vykonávat. Této podkapitole částečně odpovídá PRINCE2 Communication Management Strategy v bodě analýza zainteresovaných stran, který se ale neomezuje pouze na definici dodavatelů, ale všech zainteresovaných stran (např. audit, mateřská společnost, apod.).

Jediné informace, které Project Charter oproti PRINCE2 Project Initiation Documentation obsahuje navíc, jsou informace o projektu (typ projektu, aktuální fáze, jméno sponzora, projektového manažera, jména členů Řídícího výboru, atd.) a seznam osob, které musí dokument schválit.

Project Charter oproti PRINCE2 Project Initiation Documentation (PID) v bodě definice projektu neobsahuje informaci o background projektu či omezení a předpokladech. Dále neobsahuje shrnutí informací o projektových kontrolách jako je přechod z jedné fáze do druhé, odsouhlasení projektových tolerancí, monitoring a reporting, apod.

Oproti PRINCE2 Business Case neobsahuje analýzu a zdůvodnění obchodních možností, co by se stalo v případě, že se neudělá nic, udělá minimum nebo udělá něco. Neobsahuje očekávané záporné benefity. Nakonec neobsahuje ani informaci o investičním

zhodnocení (tzn. porovnání přínosů a nákladů za pomoci např. ROI = návratnost investice, čisté současné hodnoty, apod.).

Communication Management Strategy neboli Strategie řízení komunikace dle PRINCE2 (2009) obsahuje popis prostředků a frekvenci komunikace na všechny zainteresované strany projektu na základě definovaného oboustranného toku informací. Project Charter oproti PRINCE2 Communication Management Strategy neobsahuje popis procesu řízení komunikace v projektu, požadované nástroje a techniky, požadavky na záznamy a reporting, načasování jednotlivých aktivit řízení komunikace, rozdělení rolí a odpovědností. Obecná část, která je definována pro všechny projekty ve Společnosti shodně, je umístěna v příloze interní metodiky projektového řízení, která zpracovává téma řízení komunikace v projektech.

Risk Management Strategy neboli Strategie řízení rizik dle PRINCE2 (2009) popisuje techniky a standardy řízení rizik včetně definice odpovědností, které mají být v rámci řízení rizik v projektu uplatňovány. Project Charter oproti PRINCE2 vůbec neobsahuje informaci o Strategii řízení rizik na projektu, která by měla zahrnovat popis procesu řízení rizik, nástroje a techniky, požadavky na záznamy a reporting, načasování jednotlivých aktivit řízení rizik, definici rolí a odpovědností při procesu řízení rizik, definici vah pro ohodnocení dopadu, pravděpodobnosti a blízkosti, kategorie rizik a opatření nebo indikátory včasného varování. Ve Společnosti není Strategie řízení rizik součástí Project Charteru ani jakéhokoliv jiného projektového dokumentu. Má formát samostatného dokumentu, a to přílohy k interní metodice projektového řízení, která rozpracovává téma řízení rizik.

Project Charter oproti PRINCE2 (2009) vůbec neobsahuje informaci o Strategii řízení kvality neboli Quality Management Strategy. Ta se dle PRINCE2 (2009) používá k definici standardů a norem pro kontrolu kvality a odpovědností za účelem dosažení požadované úrovně kvality. Měla by zahrnovat popis procesu řízení kvality, nástroje a techniky, požadavky na záznamy a reporting, načasování jednotlivých aktivit řízení kvality a definici rolí a odpovědností. Ve Společnosti není Strategie řízení kvality součástí Project Charteru ani jakéhokoliv jiného projektového dokumentu. Má formu samostatného dokumentu, a to přílohy k interní metodice projektového řízení. Tato příloha definuje proces řízení kvality pro všechny projekty.

Dále Project Charter oproti PRINCE2 (2009) vůbec obsahuje informaci o Configuration Management Strategy neboli Strategii řízení konfigurace, jejímž cílem je definovat kde a jakým způsobem by měly být projektové produkty uchovávány, jaká bezpečnostní opatření jsou potřeba, jakým způsobem budou rozlišeny jednotlivé verze produktů, apod. Měla by zahrnovat popis procesu řízení konfigurace, popis procesu kontroly problémů a změn, nástroje a techniky, požadavky na záznamy a reporting, načasování jednotlivých aktivit, definici rolí a odpovědností a definici vah pro prioritu a severitu. Ve Společnosti není Strategie řízení konfigurace součástí Project Charteru ani jakéhokoliv jiného projektového dokumentu. Má formu několika samostatných dokumentů (např. administrátorské příručky, uživatelské postupy, apod.), které rozpracovávají téma řízení konfigurace.

Project Charter oproti PRINCE2 Plan neobsahuje popis plánu (informaci o tom, k čemu se plán vztahuje – např. plán etapy, projektu, týmu), seznam předpokladů a omezení na kterých je plán založen, zahrnuté relevantní Lessons Learned z předchozích projektů a stanovené projektové tolerance pro čas, náklady a rozsah.

Dále Project Charter oproti PRINCE2 neobsahuje popis produktu, který se využívá k pochopení účelu, funkce a vzhledu produktu. Definuje, kdo bude produkt využívat. Identifikuje potřebné zdroje pro dodání produktu a kvalitativní požadavky. Definuje potřebné znalosti k vytvoření, kontrole a schválení produktu.

Oproti Benefits Review Planu neobsahuje Project Charter informaci o tom, kdy a kým mají být měření dosažení přínosů provedena a jaké je základní měření, vůči kterému se budou přínosy vyhodnocovat.

## **Registr rizik**

Z hlediska účelu Registru rizik odpovídá PRINCE2 Risk Register. Oba dokumenty se shodně využívají k zachycení a uchování všech identifikovaných hrozeb nebo příležitostí v projektu.

Registr rizik existuje v podobě integrovaného registru ve formátu MS Excel pro všechna rizika, rozhodnutí, úkoly a problémy. Z hlediska formátu je Registr rizik v souladu s mezinárodní metodikou PRINCE2, která pro tento dokument definuje řadu podob. Může se jednat o dokument, tabulku, databázi, samostatný/integrovaný registr nebo může být součástí nástroje pro řízení projektu.

Ve Společnosti Registr rizik vytváří projektový manažer, který jej aktualizuje v průběhu celého projektu. Je kontrolován ze strany projektové kanceláře (resp. projektové podpory) jednou za měsíc. Podle PRINCE2 (2009) by Risk Register měla vytvářet projektová podpora na pokyn projektového manažera (pokud však není role projektové podpory na projektu ustanovena, vykonává tyto činnosti projektový manažer).

Obrázek 9 znázorňuje srovnání Registru rizik s PRINCE2 Risk Registerem. Modře označené body představují body shody porovnávaných dokumentů. Zeleně označené body představují položky, které obsahuje Registr rizik oproti PRINCE2 navíc. Červeně jsou pak označeny body, které Registr rizik oproti PRINCE2 neobsahuje.

**Obrázek 9 - Rozbor Registru rizik dle PRINCE2**

Registr rizik	PRINCE2 Risk Register
1 ID	Jedinečný identifikátor rizika (1)
2 Identifikoval	Autor rizika (2)
3 Datum identifikace	Datum identifikace rizika (3)
4 Popis rizika	Kategorie rizika
5 Popis dopadu/následku	Popis rizika (4)
6 Vlastník	Pravděpodobnost
7 Závažnost	Dopad (5, 7)
8 Naléhavost eliminace	Očekávaná hodnota (9)
9 Výsledná závažnost	Proximita
10 Návrh opatření	Kategorie protiopatření
11 Průběh eliminace	Popis protiopatření (10)
12 Termín řešení	Stav rizika (14)
13 Poznámka	Osoba odpovědná za řízení rizika (6)
14 Aktuální stav	Osoba odpovědná za vyřešení rizika (6)
15 Termín uzavření	

*Zdroj: vlastní zpracování podle interní projektové dokumentace (Společnost 2018b) a PRINCE2 (2009)*

Dokumenty se shodují v bodech jedinečný identifikátor rizika, jméno autora, datum identifikace, popis rizika a dopadu včetně dopadu na projektové tolerance, výsledná závažnost, popis protiopatření, aktuální stav rizika a vlastníka rizika. PRINCE2 (2009) definuje dvě role odpovědné za práci s riziky (risk owner = osoba odpovědná za řízení rizika a risk actionee = osoba odpovědná za implementaci nápravných opatření). Ve Společnosti jsou tyto dvě role sloučeny do jedné osoby, a to vlastníka rizika.

Registr rizik oproti PRINCE2 Risk Registeru obsahuje navíc položky jako je naléhavost eliminace, průběh eliminace, poznámku a termín, kdy mělo být riziko uzavřeno a kdy skutečně bylo uzavřeno. Naopak oproti PRINCE2 Risk Registeru neobsahuje informaci o kategorii rizika (předem definované kategorie jako je např. harmonogram, právní, apod.), pravděpodobnost, proximitu neboli blízkost rizika a kategorii protiopatření.

## Registr problémů

Z hlediska účelu Registr problémů odpovídá PRINCE2 Issue Registeru a zároveň Issue Reportu, přičemž tvoří jejich kombinaci. Registr problémů slouží k zachycení a uchování všech otevřených bodů, které je zapotřebí řešit po formální stránce (PRINCE2 Issue Register) a poskytuje informace o průběhu řešení daného otevřeného bodu (PRINCE2 Issue Report).

Registr problémů ve Společnosti existuje v podobě integrovaného registru ve formátu MS Excel pro všechna rizika, rozhodnutí, úkoly a problémy. Z hlediska formátu je registr problémů v souladu mezinárodní metodikou PRINCE2, která pro Issue Register a Issue Report definuje řadu podob. Může se jednat o dokument, tabulku, databázi, samostatný/integrovaný registr nebo může být součástí nástroje pro řízení projektu.

Ve Společnosti Registr problémů vytváří projektový manažer, který jej pravidelně aktualizuje v průběhu celého projektu. Nepodléhá žádné další kontrole. Podle PRINCE2 (2009) by Issue Register měla vytvářet projektová podpora na pokyn projektového manažera (pokud však nebyla projektová podpora ustanovena, vykonává tuto činnost projektový manažer), který by jej měl v průběhu celého projektu pravidelně aktualizovat.

Obrázek 10 znázorňuje rozbor Registru problémů dle PRINCE2 Issue Registerem a Issue Reportem. Modře označené body představují body shody porovnávaných dokumentů, zeleně označené obsahuje Registr problémů oproti PRINCE2 navíc a červené naopak neobsahuje.

Obrázek 10 - Rozbor Registru problémů dle PRINCE2

Registr problémů	PRINCE2 Issue Register	PRINCE2 Issue Report
1 ID	Jedinečný identifikátor problému (1)	Jedinečný identifikátor problému (1)
2 Identifikoval	Typ problému	Typ problému
3 Datum identifikace	Datum identifikace (3)	Datum identifikace (3)
4 Popis problému	Autor problému (2)	Autor problému (2)
5 Dopad problému	Autor reportu problému	Autor reportu problému
6 Vlastník	Popis problému (4)	Popis problému (4)
7 Závažnost	Priorita (7)	Dopadová analýza (5)
8 Návrh řešení	Severita	Návrh řešení (8)
9 Průběh řešení	Aktuální status (12)	Priorita (7)
10 Termín řešení	Datum uzavření (13)	Severita
11 Poznámka		Rozhodnutí (9)
12 Aktuální stav		Autor rozhodnutí (9)
13 Termín uzavření		Datum rozhodnutí (9)
		Aktuální status (12)
		Datum uzavření (13)

Zdroj: vlastní zpracování podle interní projektové dokumentace (Společnost 2018b) a PRINCE2 (2009)

Registr problémů shodně obsahuje následující body PRINCE2 Issue Registeru, a to jedinečný identifikátor problému, datum identifikace, autor problému, popis problému včetně jeho dopadu, prioritu, aktuální status a datum uzavření. Dále obsahuje průběh řešení, do kterého se zaznamenává popis navrhovaného řešení, rozhodnutí, autora a datum rozhodnutí. Tyto body jsou obsaženy v Issue Reportu.

Registr problémů navíc oproti oběma porovnávaným dokumentům obsahuje vlastníka problému, požadovaný termín řešení a poznámku pro zaznamenání dalších důležitých informací k danému otevřenému bodu.

Naopak na rozdíl od PRINCE2 Issue Registeru neobsahuje rozdělení typu problému (žádost o změnu, odchylku od specifikace nebo problém), autora Reportu otevřených bodů a severitu udávající, na jaké úrovni má být daný otevřený bod dále řešen. Autor Issue Reportu se ve Společnosti neuvádí, protože tuto roli zastává vždy projektový manažer.

### **Status report**

Z hlediska účelu se dá Status reportu přirovnat PRINCE2 Highlight Reportu. Oba reporty se shodně využívají ke shrnutí všech důležitých informací týkajících se projektu směrem k Řídícímu výboru (resp. Project Boardu), případně dalším zainteresovaným stranám, v předem definovaných intervalech. Tyto informace se zpravidla týkají aktuálního stavu projektu, aktuálních problémů či rizik, se kterými by Řídící výbor (resp. Project Board) mohl pomoci.

Odpovědnost za tvorbu Status reportu ve Společnosti nese projektový manažer a je revidován ze strany projektové kanceláře a Řídícího výboru (resp. Project Boardu). Status report má podobu PowerPoint prezentace, která je pravidelně prezentována Řídícímu výboru a dalším přítomným osobám v rámci osobní schůzky. Tato forma odpovídá formě definované v PRINCE2 (2009), kde mimo prezentaci nebo osobní schůzku může mít podobu dokumentu, emailu zaslanému Řídícímu výboru nebo může být součástí nástroje pro řízení projektu.

Obrázek 11 znázorňuje srovnání Status reportu s PRINCE2 Highlight Reportem. Modře označené body představují body shody porovnávaných dokumentů, zeleně označené obsahuje Status report oproti PRINCE2 Highlight Reportu navíc a červené naopak neobsahuje.

Obrázek 11 - Rozbor Status reportu dle PRINCE2

Status report	PRINCE2 Highlight Report
1 Název projektu	Datum
2 Aktuální fáze	Reportovací období
3 Jméno sponzora	Shrnutí statusu
4 Jméno projektového manažera	Aktuální reportovací období (8)
5 Status vůči projektovým tolerancím	Následující reportovací období (8)
6 Finanční údaje	Status vůči projektovým tolerancím (5)
7 Kritické závislosti	Změnový požadavek
8 Popis aktuálního stavu a následné kroky	Klíčové problémy a rizika (11)
9 Body pro schválení	Ponaučení
10 Timeline projektu	
11 Seznam klíčových rizik a problémů	
12 Náklady	
13 Benefity	

Zdroj: vlastní zpracování podle interní projektové dokumentace (Společnost 2018b) a PRINCE2 (2009)

Porovnávané dokumenty shodně obsahují shrnutí stavu za aktuální období a plánované kroky pro následující reportovací období, status vůči projektovým tolerancím (náklady, rozsah a čas) a klíčová rizika a problémy.

Status report Společnosti obsahuje navíc oproti PRINCE2 Highlight Reportu název projektu, aktuální fázi projektu, jméno sponzora a projektového manažera, finanční údaje, kritické závislosti například na jiných projektech, body pro rozhodnutí či schválení řídicím výborem, timeline projektu a sumu nákladů a očekávaných benefitů. Naopak neobsahuje datum, ke kterému je report vytvořen, označení aktuálního reportovacího období, případná ponaučení a informaci o tom, zda je vyžadováno změnové řízení.

### Change request

Z hlediska účelu se Change requestu dá přirovnat PRINCE2 Exception Report. Oba dokumenty se tvoří v případě, že existuje předpoklad překročení projektových tolerancí (čas, náklady a rozsah). Vypracovává je projektový manažer s cílem informovat Řídicí výbor (resp. Project Board) o aktuální situaci a nabízí možná řešení včetně doporučení jak dále postupovat.

Change request má podobu dokumentu MS Word nebo PDF. Potřeba jeho tvorby bývá identifikována na pravidelných projektových schůzkách. Z hlediska formy odpovídá formě definované v PRINCE2 (2009), kdy může mít podobu dokumentu, emailu zaslaného na vyšší úroveň řízení projektu nebo může být součástí nástroje pro řízení projektu.

Oba dokumenty jsou shodně tvořeny projektovým manažerem. Change request je revidován ze strany projektové kanceláře a útvaru financí a je schvalován ze strany EAB. Dle PRINCE2 (2009) je revidován ze strany Project Assurance a schvalován Project Boardem.

Obrázek 12 znázorňuje srovnání Change requestu a PRINCE2 Exception Reportu. Modře označené body představují body shody porovnávaných dokumentů, zeleně označené obsahuje Change request oproti PRINCE2 Exception Reportu navíc a červené naopak neobsahuje.

**Obrázek 12 - Rozbor Change requestu dle PRINCE2**

Change request	PRINCE2 Exception Report
1 Název projektu	Název výjimky
2 Jméno projektového manažera	Příčina (6)
3 Sponzor projektu	Důsledky (7)
4 Aktuální fáze	Možné varianty řešení (8)
5 Aktuální datum	Doporučení (9)
6 Zůvodnění změny	Ponaučení
7 Dopad na projektové tolerance	
8 Možné varianty řešení	
9 Doporučené řešení	
10 Priorita	
11 Důsledek nerealizace změny	
12 Seznam schvalujících osob	

*Zdroj: vlastní zpracování podle interní projektové dokumentace (Společnost 2018b) a PRINCE2 (2009)*

Body shody tvoří zdůvodnění požadavku na změnové řízení (resp. příčiny odchýlení se od stanovených projektových tolerancí), dopad změny na projektové tolerance (rozpočet, čas a rozsah), návrh možných variant včetně návrhu a zdůvodnění doporučeného řešení.

Change request oproti PRINCE2 Exception Reportu obsahuje navíc název projektu, jméno sponzora a projektového manažera, aktuální fázi projektu, aktuální datum, prioritu, důsledek v případě nerealizace a seznam schvalujících osob. Naopak neobsahuje název výjimky a ponaučení.

### **Závěrečná zpráva**

Z hlediska účelu lze Závěrečné zprávě přiřadit PRINCE2 End Project Report a PRINCE2 Lessons Report. Závěrečná zpráva i PRINCE2 End Project se shodně využívají při ukončení projektu pro zhodnocení úspěšnosti projektu oproti dokumentu, který byl využit pro schválení projektu do realizace (v případě Společnosti se jedná o Project Charter, v případě PRINCE2 o Project Initiation Documentation). Součástí Závěrečné zprávy i End



Project Reportu je Lessons Report, který slouží k zachycení všech důležitých ponaučení, která mohou být aplikována na budoucí projekty.

Závěrečná zpráva má formát dokumentu MS Word nebo PDF. Z hlediska formátu je tak Závěrečná zpráva v souladu s metodikou PRINCE2 (2009), která definuje pro End Project Report řadu formátů jako je prezentace, dokument nebo email zaslaný Project Boardu nebo může být součástí nástroje pro řízení projektu.

Za tvorbu obou dokumentů je odpovědný projektový manažer. Závěrečná zpráva je revidována ze strany projektové kanceláře a útvaru financí a je schvalována sponzorem, případně Řídícím výborem. Následně je stručné shrnutí informací o ukončení projektu prezentováno na jednání EAB. Dle PRINCE2 (2009) by End Project Report měl být revidován ze strany Project Assurance a schvalován Project Boardem.

Obrázek 13 znázorňuje srovnání Závěrečné zprávy a End Project Reportu. Modře označené body představují body shody porovnávaných dokumentů, zeleně označené obsahuje Závěrečná zpráva oproti PRINCE2 End Project Reportu navíc a červené naopak neobsahuje.

**Obrázek 13 - Rozbor Závěrečné zprávy dle PRINCE2**

Závěrečná zpráva	PRINCE2 End Project Report
<b>1. Úvod</b>	Report projektového manažera
1.1 schválení dokumentu	Revize Business Case (3.2, 3.5)
<b>2. Původní vize projekt</b>	Zhodnocení projektových cílů (3.1- 3.5)
2.1 návaznost na firemní strategii	Zhodnocení týmového výkonu (3.6 - 3.9.)
2.2 popis cílů projektu	Zhodnocení produktů
2.3 přesné zadání projektu	<b>PRINCE2 Lessons Report (4)</b>
2.4 Business Case (náklady a přínosy)	
<b>3. Průběh projektu</b>	
3.1 harmonogram/milníky	
3.2 rozpočet	
3.3 termíny	
3.4 věcný výstup (rozsah a kvalita)	
3.5 přínosy	
3.6 spolupráce uvnitř týmu	
3.7 spolupráce s externími dodavateli	
3.8 činnost projektového manažera	
3.9 spolupráce s projektovou kanceláří	
<b>4. Poučení z projektu</b>	
5. Další doporučení	
6. List sponzora	

*Zdroj: vlastní zpracování podle interní projektové dokumentace (Společnost 2018b) a PRINCE2 (2009)*

Kapitola Průběh projektu obsahuje zhodnocení projektových cílů vůči plánovaným tolerancím pro čas, náklady, kvalitu, rozsah a přínosy. Této kapitole odpovídá PRINCE2 End Project Report v bodě zhodnocení projektových cílů, avšak navíc obsahuje zhodnocení i z pohledu šestého aspektu řízení projektu, a to rizik. Dále kapitola Průběh projektu obsahuje zhodnocení spolupráce v průběhu projektu v rámci projektového týmu, s externím dodavatelem, s projektovou kanceláří a hodnocení práce projektového manažera. Těmto bodům se dá přirovnat PRINCE2 End Project Report v bodě zhodnocení týmového výkonu.

Podkapitola Přínosy obsahuje informaci o tom, které konkrétní přínosy byly naplněny a kdo, kdy a jak tyto přínosy vyhodnotil nebo vyhodnotí. Této podkapitole odpovídá PRINCE2 End Project Report v bodě zhodnocení Business Case z hlediska dosažených a reziduálních přínosů.

Podkapitola Rozpočet obsahuje informaci o tom, zda byl dodržen schválený rozpočet a případně informaci o tom, jaký byl důvod nedodržení rozpočtu. Této podkapitole odpovídá PRINCE2 End Project Report v bodě zhodnocení Business Case z hlediska odchylky skutečných nákladů oproti schválenému Business Case.

Kapitola Poučení z projektu obsahuje zhodnocení toho, co šlo v projektu dobře a co naopak špatně a návrh doporučení pro Společnost, která by měla být v budoucnu zohledněna, aby se předešlo dalším případným negativním zkušenostem. Této kapitole odpovídá PRINCE2 Lessons Report.

Závěrečná zpráva oproti PRINCE2 End Project Reportu obsahuje navíc informace o schválení dokumentu a původní vizi projektu rekapitulující údaje uvedené v posledním schváleném Project Charteru (ná vaznost na firemní strategii, popis cílů, přesné zadání a business case).

Naopak dle srovnání s PRINCE2 End Project Reportem neobsahuje report projektového manažera, který by měl shrnovat průběh projektu. Dále neobsahuje zhodnocení produktů zahrnující seznam všech plánovaných a dokončených aktivit řízení kvality, seznam všech produktů a jejich požadované schválení, seznam všech chybějících produktů nebo produktů, které nesplňují původní požadavky. Dále by měla obsahovat potvrzení ze strany provozu a údržby, zda jsou připraveni projekt přijmout. V poslední řadě by měla obsahovat

shrnutí všech následných opatření pro nedokončené práce, přetrvávající rizika či otevřené body.

## 4.6 Návrh rozvoje projektové dokumentace

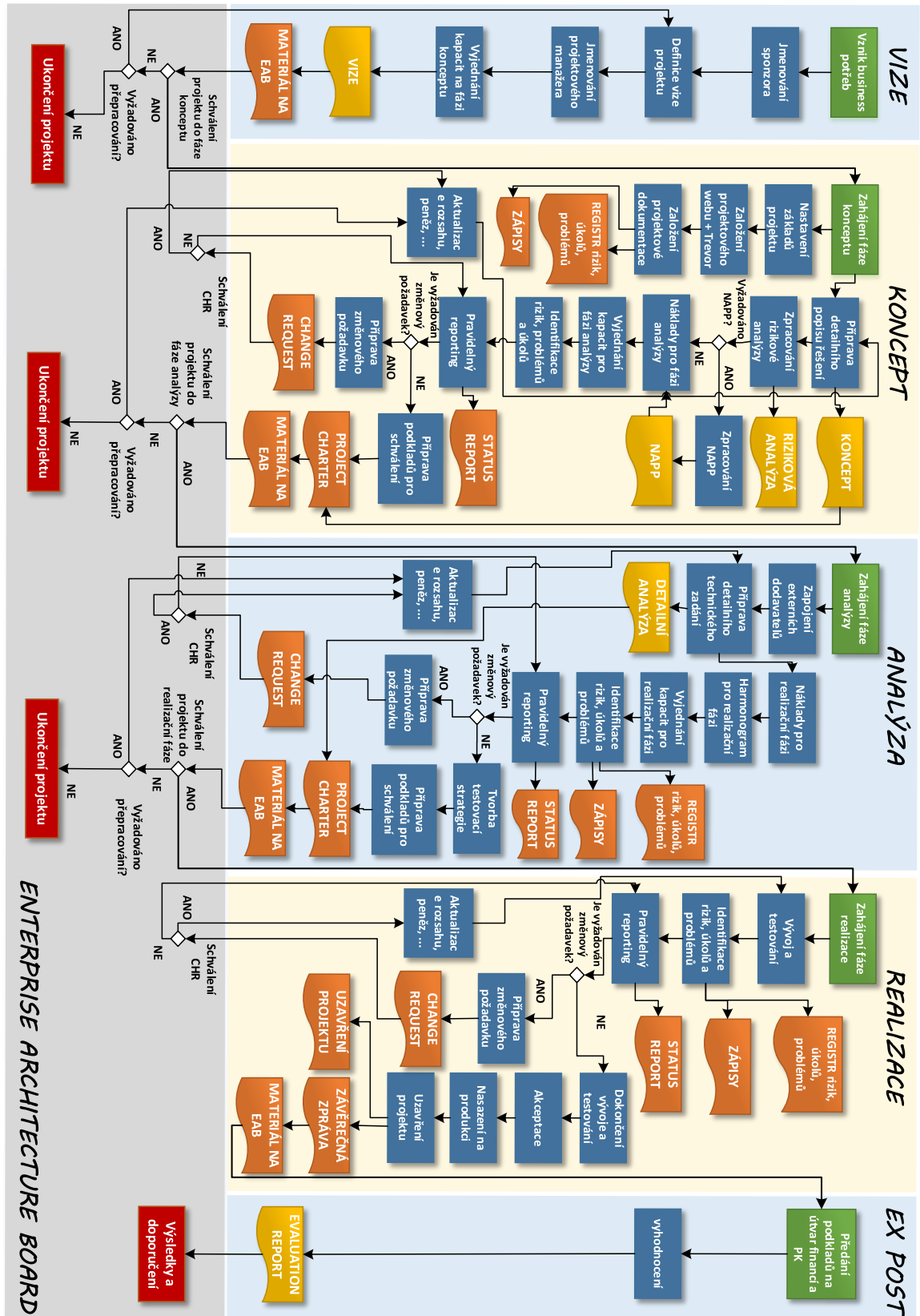
Na základě vize Společnosti zohlednit ve svých procesech, metodice a projektových dokumentech i další mezinárodní metodiku projektového řízení PRINCE2, byl proveden rozbor interní projektové dokumentace Společnosti dle PRINCE2. Na základě tohoto rozboru bude pro každý projektový dokument navržena vhodná úprava tak, aby zohlednila jak mezinárodní metodiku, tak i případné autorovy vlastní nápady. Mimo samotné návrhy změn jednotlivých dokumentů bude navrženo schéma životního cyklu projektu s kladeným důrazem na tvorbu projektové dokumentace. Navrhované úpravy budou následně zrealizovány do nových podob dokumentů a budou umístěny s ohledem na jejich velikost do příloh. Možnost jejich implementace do praxe Společnosti bude diskutována s vybranými členy projektové kanceláře a jejich vyjádření bude uvedeno v kapitole Výsledky a diskuze.

### Schéma životního cyklu projektu

V současné době dochází ve Společnosti k aktualizaci interní metodiky projektového řízení. V rámci této aktualizace byl nadefinován nový životní cyklus projektu, který byl rozdělen do 5 fází (Vize, Koncept, Analýza, Realizace a Ex post posouzení). Vzhledem k tomu, že tento nově navržený životní cyklus postrádal své grafické znázornění, bylo v rámci diplomové práce vytvořeno schéma životního cyklu projektu ve Společnosti, který definuje základní kroky, které by měly být v průběhu projektu uskutečněny, tak aby byly splněny všechny náležitosti definované v interní metodice projektového řízení. Mimo základní kroky klade schéma životního cyklu důraz na tvorbu projektové dokumentace v průběhu projektu a poskytuje tak nejen projektovým manažerům ucelený pohled, v rámci jaké fáze projektu je potřeba vytvořit jaké dokumenty.

Obrázek 14 představuje návrh tohoto schématu. Zeleně označené obdélníky představují zahájení dané fáze, modře označené obdélníky označují základní kroky, které je v rámci dané fáze potřeba vykonat. Oranžově označená je projektová dokumentace, za jejíž tvorbu je odpovědný projektový manažer. Žlutě označené jsou ty projektové dokumenty, za které nesou odpovědnost členové projektového týmu případně vybraní zaměstnanci Společnosti. Červeně označené obdélníky pak značí ukončení projektu.

Obrázek 14 - Návrh schématu životního cyklu projektu



Zdroj: vlastní zpracování na základě vznikající Metodiky projektového řízení

## Project Charter

Na základě rozboru dle PRINCE2 (2009) se navrhuje vytvořit novou strukturu Project Charteru, která by odpovídala požadavkům PID.

Navrhuje se vytvořit samostatnou kapitolu Definice projektu, která by obsahovala vysvětlení, čeho by projekt měl dosáhnout. Popisovala by background projektu, cíle projektu, požadované výstupy, informaci co je rozsahem projektu a co už je mimo rozsah, předpoklady a omezení projektu.

Dále se navrhuje vytvořit samostatnou kapitolu Business Case dle PRINCE2 a sjednotit do ní položky vztahující se k Business Case, které byly obsaženy v Project Charteru v různých kapitolách a doplnit je o chybějící položky na základě srovnání s PRINCE2. Tato nová kapitola by nahradila stávající kapitolu Business část a obsahovala by podkapitoly:

- zdůvodnění projektu včetně návaznosti na firemní strategii;
- business varianty (popis toho, co se stane v případě, že se neudělá nic, udělá se minimum, udělá se něco);
- očekávané přínosy, v rámci kterých by bylo nutné zohlednit jak pozitivní, tak i negativní přínosy;
- náklady s využitím již existujících interních požadavků na tvorbu Business Case;
- investiční zhodnocení projektu (porovnání očekávaných přínosů a nákladů s využitím například  $ROI = \text{návratnost investice, čisté současné hodnoty, apod.}$ )
- a seznam hlavních rizik.

Dále se doporučuje vytvoření samostatné kapitoly Plán a sjednotit do ní položky vztahující se k plánu, které byly obsaženy v Project Charteru v různých kapitolách a doplnit je o chybějící položky na základě srovnání s PRINCE2. Tato kapitola by obsahovala následující podkapitoly:

- popis plánu (informace o tom k čemu se plán vztahuje, např. projekt, fáze, apod.) a popis přístupu, který byl zvolen;
- předpoklady, na kterých je plán založen;
- průběh projektu (informace o tom, jakým způsobem bude projekt probíhat, popis jednotlivých fází a činností, a jakým způsobem bude monitorován a kontrolován);

- stanovení projektových tolerancí pro čas, náklady a rozsah;
- přesný popis všech produktů, které má projekt dodat
- a harmonogram projektu s nadefinovanými milníky.

Doplnění plánu o kapitolu Lessons Learned zřejmě nemá velký význam, protože ve Společnosti nedochází k systematickému uchovávaní Lessons Learned. Dokonce projektový manažer nemá ani přístup ke schváleným Závěrečným zprávám z minulých projektů. Nemá tedy z čeho čerpat. Pokud by Společnost v budoucnu investovala do zavedení systémového řešení Lessons Learned, navrhuje se následné doplnění Project Charteru o tuto podkapitolu.

Na základě srovnání se strategiemi řízení dle PRINCE2 (2009) Project Charter obsahuje pouze část strategie řízení komunikace. Další strategie jako je řízení kvality, rizik, konfigurace Project Charter vůbec neobsahoval. Je to převážně z toho důvodu, že jsou obsaženy v přílohách interní metodiky projektového řízení.

Navrhuje se zachovat stávající nastavení oddělení jednotlivých strategií od Project Charteru vzhledem k tomu, že se jedná o univerzální strategie pro všechny projekty. Navrhuje se však vytvořit samostatná kapitola Strategie, která by obsahovala podkapitoly s odkazem na jednotlivé strategie obsažené v přílohách interní metodiky projektového řízení. Zároveň se navrhuje, že pokud by v rámci projektu došlo k nastavení odlišné strategie než je uvedena v jednotlivých přílohách, bylo by nutné uvést veškeré tyto změny do Project Charteru.

Pro strategii řízení komunikace se navrhuje doplnit Project Charter o analýzu zainteresovaných stran, protože ta je pro každý projekt jedinečná, a navázat na ni informační potřeby jednotlivých zainteresovaných stran, které již Project Charter obsahuje.

Příloha 1 zobrazuje návrh nové podoby Project Charteru.

### **Registr rizik**

Na základě srovnání s PRINCE2 (2009) se doporučuje zohlednit v Registru rizik položky, které aktuálně Registr rizik neobsahuje. Jedná se o:

- kategorii rizika s předdefinovaným seznamem, ze kterého by bylo možné vybírat. Tyto kategorie jsou již specifikovány v příloze interní metodiky projektového řízení zaměřující se na proces řízení rizik. Jedná se o kategorizaci na rizika organizační, plánovací, technická, věcného rámce a externích závislostí.;

- pravděpodobnost s předdefinovanými váhami, ze kterých by bylo možné vybírat. Položka naléhavost eliminace byla zanášena do matice rizik jako pravděpodobnost, nicméně v metodice byla chybně popsána jako výsledná závažnost, která poskytuje informaci o tom, zda se má riziko monitorovat nebo okamžitě řešit. Pravděpodobnost by tedy včetně správné formulace a definovaných vah (vysoká, střední a nízká) měla nahradit položku naléhavost eliminace;
- kategorii protiopatření, která by měla umožnit rychlé zorientování při práci s registrem a poskytnout stručnou informaci o tom, jakým způsobem bude riziko mitigováno (např. zda bude akceptováno či omezeno). Pro tuto položku by měl být vytvořen předdefinovaný seznam možných způsobů mitigace dle PRINCE (předejít, omezit, přenést, akceptovat, sdílet a vyčkat);
- a blízkost, která by měla umožnit sledování rizika i z hlediska času a zohlednit jej při jeho řízení. Navrhuje se předdefinovat časové rozlišení na bezprostředně, v rámci aktuální fáze, nadcházející fáze a po ukončení projektu.

Z registru se navrhuje odstranit položku průběh eliminace. Informace o průběhu eliminace rizika mohou být zaznamenány do poznámky.

Při prvním pohledu do Registru rizik není jasné, ke kterému projektu se vztahuje a kdy byl naposledy aktualizován. Vzhledem k tomu, že je součástí Centrálního registru v MS Excel, je možné vidět poslední aktualizaci celého souboru (nikoliv jednotlivých sheetů). Bylo by vhodné doplnit Registr rizik o úvodní hlavičku, která by obsahovala název projektu, identifikační číslo projektu z nástroje pro správu change managementu, jméno autora Registru rizik, datum poslední aktualizace a počet nových, otevřených a uzavřených rizik.

Z hlediska další uživatelské přívětivosti by se měla automaticky doplňovat výsledná závažnost na základě vyplnění závažnosti a pravděpodobnosti. Tato výsledná závažnost by se dopočítala a barevně zvýraznila na základě pravidel definovaných v příloze k interní metodice projektového řízení zaměřující se na řízení rizik (např. když je závažnost vysoká a pravděpodobnost je nízká, bude výsledná závažnost střední = oranžová barva, tj. riziko je potřeba řešit, ale v delším časovém horizontu). Projektoví manažeři by tak nemuseli výslednou závažnost doplňovat sami a rovnou by viděli, jak s daným rizikem dále pracovat. Dále při zadání termínu uzavření by se automaticky měl přepsat aktuální stav na uzavřeno.



Příloha 2 zobrazuje návrh nové podoby Registru rizik.

### **Registr problémů**

Na základě srovnání s PRINCE2 (2009) se doporučuje zohlednit v Registru problémů položky, které aktuálně neobsahuje. Jedná se o:

- kategorizaci otevřených bodů s předdefinovaným seznamem, ze kterého by bylo možné vybrat (tj. požadavek na změnu, odchylka od specifikace nebo problém/obava)
- a severitu, která by měla definovat na jaké úrovni řízení projektu je vyžadována akce nebo rozhodnutí (zda se problém vyřeší v rámci projektu nebo je potřeba rozhodnutí na úrovni Řídícího výboru či dokonce představenstva).

Dále se doporučuje z registru odstranit položku průběh řešení, neboť tyto informace mohou být zaznamenány v poli poznámka. Autora Registru problémů není nutné zaznamenávat, neboť ve Společnosti veškeré registry tvoří projektový manažer.

Při prvním pohledu do Registru problémů není jasné, ke kterému projektu se registr vztahuje a kdy byl naposledy aktualizován. Stejně jako Registr rizik je součástí Centrálního registru v MS Excel a není možné sledovat poslední aktualizaci jednotlivých sheetů. Bylo by vhodné doplnit Registr problémů o úvodní hlavičku, která by obsahovala název projektu, identifikační číslo projektu z nástroje pro správu change managementu, jméno autora, datum poslední aktualizace a počet nových, otevřených a uzavřených problémů.

Z hlediska další uživatelské přívětivosti by k termínu řešení bylo vhodné doplnit odpočet zbývajících dní do vyřešení problémů včetně barevného odlišení na základě pravidla: červená = termín byl překročen, světle červená = do splnění zbývá méně než dva dny, oranžová = do splnění zbývají čtyři až tři dny a zelená = do splnění zbývá více než 5 dnů). Napomohlo by to projektovým manažerům, kdy při prvním pohledu do registru by viděli, které problémy je třeba primárně řešit. Dále by se při zadání termínu uzavření automaticky přepsal aktuální stav a pole zbývá na stav uzavřeno.

Povinnost tvořit Registr problémů je sice stanovena v Rozhodovací tabulce pro dodržování projektové metodiky, nicméně už nepodléhá žádné další kontrole ze strany projektové kanceláře, zda vůbec vznikl a je průběžně aktualizován. Bylo by vhodné o tuto kontrolu doplnit standardní měsíční kontroly ze strany projektové kanceláře, resp. projektové podpory.

Příloha 3 zobrazuje návrh nové podoby Registru problémů.

### **Registr úkolů**

Vzhledem k tomu, že nebylo možné porovnat Registr úkolů s PRINCE2 (2009), protože tento typ dokumentu nepopisuje, jsou návrhy vytvořeny na základě vlastních nápadů. Při prvním pohledu do Registru úkolů nebylo možné ihned identifikovat, o jaký projekt se jedná a kdy byl naposledy aktualizován. Doporučuje se tedy zvolit stejné řešení jako pro Registr rizik a problémů a doplnit jej o úvodní hlavičku s názvem projektu, číslem projektu, autorem, datem poslední aktualizace a počtem otevřených, uzavřených a nových úkolů.

Obsah původního Registru úkolů je z hlediska efektivního řízení naprosto dostačující. Doporučuje se však jeho doplnění o uživatelsky přívětivé funkce, jako je odpočet dní do požadovaného termínu včetně barevného odlišení dle pravidla: červená = úkol je po termínu splnění, světle červená = do splnění úkolu zbývají dva dny, oranžová = do splnění úkolu zbývají tři až čtyři dny, zelená = do splnění zbývá více než pět dní. Toto rozlišení by mělo pomoci projektovým manažerům při otevření Registru úkolů na první pohled identifikovat právě ty úkoly, které je potřeba řešit z hlediska času prioritně. Dále by se při zadání termínu uzavření automaticky přepsal aktuální stav na uzavřeno.

Příloha 4 zobrazuje návrh nové podoby Registru úkolů.

### **Registr rozhodnutí**

Vzhledem k tomu, že nebylo možné porovnat Registr rozhodnutí s PRINCE2, protože tento typ dokumentu nepopisuje, jsou návrhy vytvořeny na základě vlastních nápadů.

Registr rozhodnutí je z hlediska svého obsahu pro běžnou praxi zcela dostačující. Doporučuje se však sjednotit s ostatními registry a doplnit jej o úvodní hlavičku, která by obsahovala název a číslo projektu, autora a datum poslední aktualizace.

Příloha 5 zobrazuje návrh nové podoby Registru rozhodnutí.

### **Zápisy z jednání**

Zápisy z jednání si tvoří každý projektový manažer dle vlastní potřeby a nemá přesně definovanou strukturu. Z hlediska snížení administrativní zátěže jednotlivých projektových

manažerů je navržen vzorový zápis z jednání, který by buď mohl být v celé své podobě využíván, nebo by bylo minimálně požadováno dodržení jeho definované struktury.

Vzhledem k tomu, že nebylo možné porovnat zápisy z jednání s PRINCE2, protože tento typ dokumentu nepopisuje, jsou návrhy vytvořeny na základě vlastních nápadů.

Navrhovaná struktura zápisu z jednání obsahuje:

- název projektu;
- název schůzky (téma, ke kterému se daná schůzka vztahovala a zda šlo například o pravidelný status či řešitelskou schůzku);
- datum a místo jednání;
- seznam přítomných, omluvených, neomluvených osob a jméno autora zápisu;
- prostor pro samotný zápis;
- přehledný seznam nových úkolů (včetně zodpovědné osoby a termínu splnění);
- seznam rozhodnutí včetně zodpovědné osoby;
- seznam identifikovaných rizik (včetně informace kdo riziko identifikoval, závažnost a pravděpodobnost, protiopatření a zodpovědnou osobu)
- a seznam otevřených bodů (popis, kdo identifikoval, zodpovědnou osobu, prioritu, typ problému, návrh a termín řešení).

V případě, že by se jednalo o důležité jednání, doporučuje se do zápisu umístit podpisovou doložku pro potvrzení zápisu (může se jednat o ruční nebo v ideálním případě elektronický podpis).

Rozdělení na úkoly, rozhodnutí, rizika a otevřené body je navrhováno z důvodu snížení administrativní zátěže jednotlivých projektových manažerů, a to takovým způsobem, že by zápis z jednání zasílali na projektovou podporu, která by veškeré informace přenesla do jednotlivých registrů.

Příloha 6 zobrazuje návrh nové podoby Zápisu z jednání.

### **Status report**

Stávající Status report byl sestaven na základě požadavků projektové kanceláře a vyššího managementu a je velmi dobře propracovaný. Obsahuje všechny důležité body, které by status dle autorova názoru měl mít.

Na základě porovnání s PRINCE2 (2009) se doporučuje doplnit status report o položky, které aktuálně neobsahuje. Jedná se o:

- datum, ke kterému je zhotoven;
- aktuální reportovací období (např. leden 2019);
- informaci o tom, zda je vyžadován změnový požadavek či nikoliv;
- a pole Lessons Learned v případě, že by se za dané reportovací období zjistila zásadní informace, která by mohla být užitečná pro další období či jiné projekty.

Pro lepší přehlednost reportu by bylo vhodné rozdělit popis aktuálního stavu a následné kroky do dvou položek aktuální reportovací období a příští kroky.

Příloha 7 zobrazuje návrh nové podoby Status reportu.

### **Change request**

Po srovnání s PRINCE2 (2009) je Change request vyhodnocen jako kvalitně strukturovaný dokument s řadou důležitých informací navíc. Jediným drobným doporučením je doplnění o ponaučení, které by mělo přimět autora (zpravidla projektového manažera) zamyslet se nad tím, co by šlo příště udělat jinak, aby se například dalo změnovému požadavku předejít nebo alespoň zmírnit jeho dopady.

Příloha 8 zobrazuje návrh nové podoby Change requestu.

### **Závěrečná zpráva**

Na základě srovnání s PRINCE2 se doporučuje sjednotit strukturu Závěrečné zprávy podle PRINCE2 (2009) a doplnit ji o chybějící body, které aktuálně neobsahuje.

Kapitola Původní vize by měla být zrušena, neboť se jedná o Závěrečnou zprávu a ta by primárně mimo původní vizi projektu měla obsahovat i zhodnocení, zda bylo skutečně naplněno, a to neobsahuje.

Pod kapitolu Zhodnocení projektových cílů se doporučuje sjednotit návaznost na firemní strategii včetně šesti aspektů řízení projektového výkonu dle PRINCE2 (2009). Struktura této kapitoly by měla vypadat následovně:

- návaznost na firemní strategii včetně informace o tom, zda byla naplněna a jakým způsobem;

- harmonogram/milníky (porovnání plánovaných a skutečných termínů) včetně vysvětlení případného nedodržení;
- náklady s využitím již existujících interních požadavků na tvorbu Business Case a doplněním o případné navyšování rozpočtu a skutečné čerpání;
- přínosy již realizované ke dni tvorby Závěrečné zprávy a reziduální přínosy (včetně informace o způsobu naplnění, odpovědné osoby a termínu);
- dodržení rozsahu projektu včetně případného zdůvodnění proč nebyl dodržen;
- dodržení požadované kvality
- a rizika (informace o tom, zda byla všechna rizika mitigována a uzavřena včetně případného odůvodnění, proč nebyla).

Dále se doporučuje doplnit Závěrečnou zprávu o kapitolu Zhodnocení výstupů, neboť toto shrnutí v Závěrečné zprávě zcela chybí. Tato kapitola by měla obsahovat:

- seznam plánovaných a dokončených činností kontroly kvality;
- seznam produktů a jejich potřebné schválení;
- odchylky od specifikace (seznam všech chybějících produktů nebo produktů, které nesplňují původní požadavky, potvrzení o udělených ústupech);
- potvrzení o akceptaci a předání projektu včetně informace o tom, že provoz a údržba jsou připraveny k přijetí produktu
- a následná opatření související s nedokončenou prací, přetrvávajícími riziky či problémy a všechny další důležité informace.

Všechny body týkající se spolupráce (spolupráce uvnitř týmu, s externími dodavateli, činnost projektového manažera, spolupráce s projektovou kanceláří) se navrhuje sjednotit pod jednu kapitolu Zhodnocení týmového výkonu. Zároveň se doporučuje zachovat stávající kapitolu Ponaučení z projektu. Do budoucna se však Společnosti doporučuje zavést systémové řešení pro uchovávání a následnou práci s ponaučeními. Velice pozitivně je hodnocena příloha List sponzora, která hodnotí projekt z hlediska sponzora projektu.

### **Uzavření projektu**

Doporučuje se tento dokument zrušit vzhledem k tomu, že by nově obsah dokumentu Uzavření projektu měla obsahovat Závěrečná zpráva.

## **5 Diskuze vlastních návrhů v praxi**

### **Vyjádření oslovených zaměstnanců společnosti**

Tato část se zaměřuje na diskusi vlastních návrhů v praxi organizace. Vlastní výsledky byly konzultovány s vedoucím projektové kanceláře a projektovou manažerkou, která má na starost rozvoj projektového řízení ve Společnosti.

Z těchto konzultací vyplynulo, že vlastní návrhy jsou pro praxi ve Společnosti využitelné a budou využity při aktuálně probíhající revizi projektové metodiky.

Velice kladně byl hodnocen návrh schématu životního cyklu projektu, který bude v navrhované podobě implementován do interní směrnice Metodika projektového řízení, neboť poskytuje ucelený pohled na průběh projektu a obsahuje základní body, které by měly být dodrženy včetně kladeného důrazu na vznik projektové dokumentace.

U samotných dokumentů byla většina návrhů na složení projektové dokumentace vítána, vzhledem k tomu, že její uspořádání dává větší smysl. Nicméně bylo poukázáno na to, že je pouze navrženo, co by měla projektová dokumentace obsahovat, ale není navrženo jakým způsobem a v jaké míře detailu ji vyplňovat.

Z hlediska snížení administrativní náročnosti práce s projektovou dokumentací byl velice pozitivně hodnocen návrh přenesení překlápění informací ze zápisů projektových schůzek do jednotlivých registrů na projektovou podporu.

### **Pohled autora**

Z hlediska pohledu autorky jsou vlastní návrhy pro praxi použitelné. Autorka práce si je vědoma toho, že jsou návrhy založeny převážně na teorii a do určité míry rozšiřují obsah dokumentů. Nicméně takto navržené projektové dokumenty obsahují všechny důležité body, které by projektová dokumentace měla pro úspěšné řízení projektu obsahovat. Zároveň autorka práce poukazuje na jeden z principů metodiky PRINCE2 a to je přizpůsobování této metodiky dle projektového prostředí. Vytvořené návrhy by měly sloužit jako jakási základna, co by projektové dokumenty měly dle metodiky obsahovat, nicméně je samozřejmě možné její obsah přizpůsobit dle požadavků konkrétních projektů, apod.

V rámci dalšího využití diplomové práce autorka poukazuje na možnost doplnění stávající projektové dokumentace o další dokumentaci, kterou definuje PRINCE2 a jejichž implementace nebyla předmětem této diplomové práce (např. Project Brief, Product

Description, Quality Register, apod.). Dále by návrhy mohly být využity pro vytvoření vzorově vyplněných projektových dokumentů, které by tak poskytly konzistentní a jednotný pohled na obsah a míru detailu jednotlivých projektových dokumentů.

## 6 Závěr

Diplomová práce se zaměřovala na návrh zlepšení současného stavu projektového řízení, a to konkrétně na rozvoj projektové dokumentace v praxi vybrané organizace na základě rozboru dle mezinárodně uznávané metodiky projektového řízení PRINCE2, identifikaci slabých míst a vlastních nápadů.

V první řadě byla navázána spolupráce s vybraným partnerem z praxe formou pracovní stáže. Autorka práce byla zaměstnána ve společnosti v projektové kanceláři na pozici junior projektového manažera.

Pro úspěšné sepsání diplomové práce a vypracování vlastních návrhů bylo nutné nastudovat relevantní tituly odborné literatury zejména se zaměřením na mezinárodně uznávanou metodiku projektového řízení PRINCE2, která byla pro sepsání práce stěžejní.

Po navázání kontaktu s vybranou společností a studiu odborné literatury byl proveden sběr dat a poznatků o současném stavu projektového řízení ve vybrané společnosti se zaměřením na charakteristiku společnosti, projektových aktivit, projektovou kancelář, životní cyklus projektu a zejména projektovou dokumentaci. Sběr dat byl proveden na základě studia interních směrnic a metodik, dílčího kvalitativního výzkumu v podobě otevřených nestrukturovaných rozhovorů se členy projektové kanceláře a vlastní zkušenosti, neboť autorka práce byla ve vybrané společnosti zaměstnána. Po dokončení sběru dat a poznatků o současném stavu projektového řízení byla identifikována slabá místa projektového řízení.

Následně byl proveden rozbor projektové dokumentace ve vybrané společnosti dle mezinárodně uznávané metodiky projektového řízení PRINCE2 z roku 2009, protože dle této verze již implementace do interních procesů a směrnic probíhá. Na základě tohoto srovnání byly vytvořeny vlastní návrhy změn v oblasti projektové dokumentace, tak aby přispěly ke zlepšení současného stavu. Mimo návrh změn projektové dokumentace bylo vytvořeno schéma životního cyklu projektu se zaměřením na projektovou dokumentaci.

Na závěr proběhla diskuze výsledků diplomové práce v praxi organizace, a to konkrétně s vybranými členy projektové kanceláře s výsledkem, že navrhované změny budou ve Společnosti využity při aktuálně probíhající revizi metodiky projektového řízení, čímž byl naplněn cíl diplomové práce.



Mimo diskuzi výsledků v praxi organizace autorka poukázala na možnost vybrané společnosti navázat na výsledky diplomové práce. Tato diskuze byla zaznamenána do kapitoly Diskuze vlastních návrhů v praxi.

Po sepsání praktické části diplomové práce byla sepsána teoretická východiska na základě předchozího studia vybraných titulů odborné literatury. Nakonec byly provedeny finální úpravy.

## 7 Seznam použitých zdrojů

### Odborná literatura

DOLEŽAL, Jan, 2016. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). 424 s. ISBN 978-80-247-5620-2.

DOLEŽAL, Jan, KRÁTKÝ, Jiří, CINGL, Ondřej, 2013. *5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*. Praha: Grada. Management (Grada). 192 s. ISBN 978-80-247-4631-9.

DOLEŽAL, Jan, MÁCHAL, Pavel, LACKO, Branislav, 2012. *Projektový management podle IPMA. 2., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada. Expert (Grada). 528 s. ISBN 978-80-247-4275-5.

KERZNER, Harold, c2009. *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. 10th ed. Hoboken, New Jersey: John Wiley. 1094 s. ISBN 978-0-470-27870-3.

MÁCHAL, Pavel, KOPEČKOVÁ, Martina, PRESOVÁ, Radmila, 2015. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy: IPMA, PMI, PRINCE2*. 1. vyd. Praha: Grada. 144 s. ISBN 978-80-247-5321-8.

MÁCHAL, Pavel, ONDROUCHOVÁ, Martina, KRUNČÍKOVÁ Iva, NOVÁKOVÁ, Marcela, CHLUPATÝ Petr, MOTAL Michael, 2017. *Mezinárodní standard projektového řízení IPMA ICB v. 4 2017*. Praha: IPMA Czech Republic. Publikace (IPMA). 158 s. ISBN 978-80-7326-285-3.

NĚMEC, Vladimír, 2002. *Projektový management*. Praha: Grada. 184 s. ISBN 9788024703923.

OFFICE OF GOVERNMENT COMMERCE, 2009. *Best Management Practice: Managing successful projects with PRINCE2*. London: TSO. 327 s. ISBN 978-011-3310-593.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013. *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)*. Fifth edition. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, Inc. 589 s. ISBN 978-1-935589-67-9.

RAKOS, John J., DHANRAJ, Karen, 2005. *The practical guide to project management documentation*. Hoboken, N. J.: John Wiley. 336 s. ISBN 978-0471693093.

SCHWALBE, Kathy, 2011. *Řízení projektů v IT: kompletní průvodce*. Brno: Computer Press. 632 s. ISBN 9788025128824.

SVOZILOVÁ, Alena, 2016. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). 424 s. ISBN 978-80-271-0075-0.

### **Interní dokumenty Společnosti**

Společnost, 2017b. *Interní směrnice: Metodika projektového řízení*. Praha

Společnost, 2016a. *Interní směrnice: Organizační řád*. Praha

Společnost, 2019a. *Interní směrnice: Řízení projektového portfolia*. Praha

Společnost, 2016b. *Interní směrnice: Statut projektové kanceláře*. Praha

Společnost, 2019b. *Intranet: Organigram Společnosti*. Praha

Společnost, 2017a. *Výroční zpráva Společnosti za rok 2017*. Praha

Společnost, 2018b. *Web projektové kanceláře: Šablony projektových dokumentů*. Praha

Společnost, 2018a. *Webové stránky společnosti*. Praha

## 8 Přílohy

### Příloha 1 - Návrh nové podoby Project Charteru

# PROJECT CHARTER

## Název projektu

Číslo CHM	
Typ projektu	
Termín zahájení	
Předpokládaný/skutečný termín ukončení	
Zadavatel	
Řídící výbor	
Projektový manažer	
Zástupce PK	
Datum	

## SCHVÁLENÍ DOKUMENTU

---

Project Charter musí schválit osoby uvedené v tabulce a všichni vedoucí, kteří do projektu uvolnili interní kapacity.

Jméno, útvár	Vyjádření	Datum	Podpis
PM			
Sponzor			
PK			
FIN			
....			

## 1 DEFINICE PROJEKTU

---

Zde vysvětlíte, co by měl projekt přinést. Popište background projektu, jeho cíle a požadované výstupy, předpoklady a omezení projektu a informaci o tom, co je a co už není rozsahem projektu.

## 2 BUSINESS CASE

---

### 2.1 Zdůvodnění projektu

Zde zdůvodněte důvody pro uskutečnění projektu a vysvětlíte, jak projekt naplní strategické cíle společnosti.

Podporovaná strategická iniciativa	Jakým způsobem projekt strategickou iniciativu naplní?

### 2.2 Business varianty

Zde uveďte informaci o tom, co by se stalo, když se 1) neudělá nic, 2) udělá se minimum a za 3) udělá se něco.

### 2.3 Přínosy

Zde uveďte veškeré přínosy, které projekt přinese. Zohledněte jak přínosy pozitivní, tak i negativní.

FINANČNÍ PŘÍNOSY	Finanční hodnota (Kč s DPH, FTE)	Časový rozpad	Jakým způsobem bude přínos ověřen? Jaká je baseline pro měření?	Zodpovědná osoba a termín

NEFINANČNÍ PŘÍNOSY	Časový rozpad	Jakým způsobem bude přínos ověřen? Jaká je baseline pro měření?	Zodpovědná osoba a termín

### 2.4 Náklady

Zde uveďte veškeré náklady spojené s projektem (analýzy, externí služby, apod.) dle struktury uvedené v pracovním postupu – Zpracování business case.

Položka ze struktury BC	Finanční hodnota (Kč DPH)	Od-do	Komentář
<b>Interní personální náklady</b>			
<b>Externí náklady</b>			
HW			
SW			
Licence			
Infrastruktura			
<b>Ostatní výdaje</b>			
Business analýza			
Technická analýza			
Školení			
Provozní výdaje			
Výdaje na upgrade a rozvoj			
Ostatní			
<b>Výdaje celkem (externí + ostatní)</b>			

## 2.5 Investiční zdůvodnění

Zde porovnejte náklady a přínosy a proveďte investiční zdůvodnění, například s využitím ROI (Return on Investment), čisté současné hodnoty, apod.

## 2.6 Hlavní rizika

Zde uveďte seznam hlavních rizik včetně informace o jejich pravděpodobnosti, dopadu, mitigačním opatření a odpovědné osobě.

Riziko	Popis rizika	Pravděpodobnost	Dopad	Mitigační opatření	Zodpovídá

## 3 STRATEGIE

### 3.1 Strategie řízení kvality

Strategie řízení kvality vychází z přílohy interní metodiky projektového řízení – Řízení kvality. V případě, že v rámci projektu dojde k nastavení odlišné strategie, je nutné veškeré změny oproti příloze interní metodiky do PCH zaznamenat.

### 3.2 Strategie řízení komunikace

Strategie řízení kvality vychází z přílohy interní metodiky projektového řízení – Komunikační plán a reporting. V případě, že v rámci projektu dojde k nastavení odlišné strategie, je nutné veškeré změny oproti příloze interní metodiky do PCH zaznamenat.

#### 3.2.1 Analýza zainteresovaných stran

Zde uveďte všechny zainteresované strany projektu (např. sponzor, dodavatel, dohledový orgán, apod.) včetně informace o tom, jakým způsobem jsou do projektu zapojeny?

Zainteresovaná strana	Jakým způsobem je do projektu začleněna?

#### 3.2.2 Komunikační plán

Komunikační plán slouží k nastavení veškeré komunikace v projektu se všemi zainteresovanými stranami.

Komu	Kdo	Proč	Co	Jak	Kdy

### 3.3 Strategie řízení rizik

Strategie řízení rizik vychází z přílohy interní metodiky projektového řízení – Řízení rizik. V případě, že v rámci projektu dojde k nastavení odlišné strategie, je nutné veškeré změny oproti příloze interní metodiky do PCH zaznamenat.

### 3.4 Strategie řízení konfigurace

Strategie řízení konfigurace vychází z několika interních předpisů. V případě, že v rámci projektu dojde k nastavení odlišné strategie, je nutné veškeré změny oproti příloze interní metodiky do PCH zaznamenat.

## 4 PLÁN

---

### 4.1 Popis plánu

Zde popište, k čemu se tento plán vztahuje (projekt, fáze, apod.) a popište přístup, který byl zvolen.

### 4.2 Předpoklady plánování

Zde popište všechny předpoklady, na kterých je plán založen.

### 4.3 Externí závislosti

Zde popište vazby na všechny externí závislosti, např. jiné projekty, regulátor, apod.

### 4.4 Průběh projektu

Zde popište, jakým způsobem bude projekt probíhat. Popište jednotlivé fáze projektu včetně jednotlivých činností. Definujte, jakým způsobem bude prováděn monitoring a kontrola plnění plánu.



#### 4.5 Projektové tolerance

Zde definujte případné tolerance pro čas, náklady a rozsah.

#### 4.6 Popis produktu

Zde uveďte přesný popis všech produktů, které má projekt dodat. Měl by obsahovat účel, složení, zdroj, formát nebo prezentaci, požadavky na vývoj, kvalitativní kritéria,...

#### 4.7 Harmonogram/milníky

Fáze/milník	Zahájení	Ukončení

### 5 KAPACITY

---

Zde vyjmenujte vyjednané a příslušným liniovým vedoucím odsouhlasené kapacity projektového týmu. Vypište odpovědnosti jednotlivých členů týmu včetně odhadu jejich časové vytíženosti.

Jméno	Odpovědnost	Vytíženost (MD)

### 6 SEZNAM VÝSTUPŮ

---

Zde vyjmenujte všechny výstupy z projektu (dokumenty, nové verze EA, ...).

ID	Název	Popis	Vlastník (dodavatel)	Hlavní recenzent	Termín formální akceptace

*Zdroj: vlastní zpracování na základě rozboru dle PRINCE2*

## Příloha 2 - Návrh nové podoby Registra rizik

Registr rizik														
Název projektu:				Počet otevřených rizik		2								
Číslo projektu:				Počet uzavřených rizik		2								
Zpracovatel/a:				Počet nových rizik		1								
Aktualizováno ke dni:														
ID	Datum identifikace	Identifikoval	Popis rizika včetně jeho dopadu	Kategorie rizika	Závažnost	Pravděpodobnost	Výsledná závažnost	Blížkost	Kategorie protopatření	Návrh protopatření	Vlastník	Aktuální stav	Termín uzavření	Poznámka
R-0001				organizační	Střední	Střední	Potřeba řešit	po ukončení projektu	Akceptace			Otevřený		
R-0002				plánovací	Nizká	Střední	Monitorovat	v rámci nadcházející fáze	Vyhnout se			Otevřený		
R-0003				technická	Vysoká	Střední	Okamžitě řešit	bezprostředně	Přenesení			Nový		
R-0004				věcného rámce	Vysoká	Nizká	Potřeba řešit	bezprostředně	Omezit			Uzavřeno	15.01.2019	
R-0005				externích závislostí	Nizká	Vysoká	Potřeba řešit	po ukončení projektu	Akceptace			Uzavřeno	10.02.2019	

Zdroj: vlastní zpracování na základě rozboru dle PRINCE2 a vlastních nápadů

### Příloha 3 - Návrh nové podoby Registru problémů

Registr problémů														
ID		Datum identifikace	Identifikoval	Popis problému včetně jeho dopadu	Vlastník	Priorita	Severita	Typ problému	Aktuální stav	Návrh řešení	Průběh řešení	Termín řešení	Zbývá	Termín uzavření
P-0001						Střední	Nizká	Požadavek na změnu	Otevřený			25.03.2019	-3	
P-0002						Střední	Nizká	Off specifikace	Uzavřeno			19.02.2019	uzavřeno	11.02.2019
P-0003						Vysoká	Vysoká	Problém/obava	Otevřený			21.03.2019	-7	
P-0004						Nizká	Nizká	Problém/obava	Otevřený			29.03.2019	1	
P-0005						Vysoká	Střední	Problém/obava	Otevřený			05.04.2019	8	

Název projektu: \_\_\_\_\_  
 Číslo projektu: \_\_\_\_\_  
 Zpracoval/a: \_\_\_\_\_  
 Aktualizováno ke dni: \_\_\_\_\_

Počet otevřených problémů: 4  
 Počet uzavřených problémů: 1  
 Počet nových problémů: 0

Zdroj: vlastní zpracování na základě rozboru dle PRINCE2 a vlastních nápadů

## Příloha 4 - Návrh nové podoby Registra úkolů

Registr úkolů									
Název projektu:				Počet otevřených úkolů		3			
Číslo projektu:				Počet uzavřených úkolů		2			
Zpracoval/a:				Počet nových úkolů		1			
Aktualizováno ke dni:									
ID	Datum	Původ	Popis úkolu	Stav	Odpovědná osoba	Termín řešení	Zbývá	Termín uzavření	Poznámka
U-0001				Otevřený		01.02.2019	-55		
U-0002				Otevřený		10.04.2019	13		
U-0003				Otevřený		29.03.2019	1		
U-0004				Nový		28.03.2019	0		
U-0005				Uzavřeno		15.02.2019	Uzavřeno	11.02.2019	
U-0006				Uzavřeno		10.02.2019	uzavřeno	11.02.2019	

Zdroj: vlastní zpracování

## Příloha 5 - Návrh nové podoby Registru rozhodnutí

Registru rozhodnutí					
Název projektu:					
Číslo projektu:					
Zpracoval/a:					
Aktualizováno ke dni:					
ID	Datum rozhodnutí	Místo	Popis rozhodnutí	Zodpovědná osoba	Poznámka
D-001					
D-002					
D-003					
D-004					
D-005					

*Zdroj: vlastní zpracování*

## Příloha 6 - Návrh nové podoby Zázpisu z jednání

### ZÁPIS Z JEDNÁNÍ

Název projektu	
Datum jednání	
Název jednání	
Místo jednání	
Seznam přítomných osob	
Seznam omluvených osob	
Seznam neomluvených osob	
Zapsal	

### ZÁPIS

--

### SEZNAM NOVÝCH ÚKOLŮ *(vyplňte v případě, že byly identifikovány nové úkoly)*

Popis úkolu	Zodpovědná osoba	Termín

**SEZNAM ROZHODNUTÍ** (v případě, že nedošlo k zásadním rozhodnutím, smažte)

Popis rozhodnutí	Zodpovědná osoba

**SEZNAM NOVÝCH RIZIK** (v případě, že nebyla identifikována, smažte)

Popis rizika	Identifikoval	Z	P	Protiopatření	Vlastník

Z ... Závažnost (nízká **N**/ střední **S**/ vysoká **V**)

P ... Pravděpodobnost (nízká **N**/ střední **S**/ vysoká **V**)

**SEZNAM OTEVŘENÝCH BODŮ** (v případě, že nebyly identifikovány, smažte)

Popis	Identifikoval	Zodpovědná osoba	P	Typ	Návrh řešení	Termín

P... priorita (nízká **N**/ střední **S**/ vysoká **V**)

Typ problému... požadavek na změnu/odchylka od specifikace / problém

**PODPISOVÁ DOLOŽKA** (vyplňte v případě, že se jedná o důležité jednání)

Jméno	Datum	Podpis

Zdroj: vlastní zpracování

## Příloha 7 - Návrh nové podoby Status reportu

SGIXX Project Name																																																																																																																																				
Vision			Concept			Impact Analysis			Realisation			Implemented																																																																																																																								
Report day		Business sponsor	PM/Initiative leader		FINANCIALS	Payback		NPV 5 years		Critical dependencies																																																																																																																										
Reporting Period										Overall status actual previous	Budget	Time	Scope																																																																																																																							
Current status	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="13">Timeline (2019)</th> </tr> <tr> <th>P</th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> <th>6</th> <th>7</th> <th>8</th> <th>9</th> <th>10</th> <th>11</th> <th>12</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>Implementation</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>B</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>POC, BC, ...</td> <td></td> <td>Implementation</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>C</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>E-loan 2nd phase *</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>Risks&amp;problems which need attention of Steering Committee</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Description</th> <th>Mitigation</th> <th>Owner</th> <th>Term</th> <th>Status</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>												Timeline (2019)													P	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	A					Implementation								B					POC, BC, ...		Implementation						C							E-loan 2nd phase *						Description	Mitigation	Owner	Term	Status																																																		
Timeline (2019)																																																																																																																																				
P	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12																																																																																																																								
A					Implementation																																																																																																																															
B					POC, BC, ...		Implementation																																																																																																																													
C							E-loan 2nd phase *																																																																																																																													
Description	Mitigation	Owner	Term	Status																																																																																																																																
Next steps																																																																																																																																				
For approval:																																																																																																																																				

External Costs (MCZK incl. VAT)			Benefits (MCZK)		
Original	Last approx.	EAC	Original	Last approx.	EAC

Internal Costs (MDs)			Lessons Learned		
Original	Last approx.	EAC			

Zdroj: vlastní zpracování na základě rozboru dle PRINCE2



## Příloha 8 - Návrh nové podoby Change requestu

---

### CHANGE REQUEST

Název projektu a číslo CHM	
Název a číslo Change requestu	
Projektový manažer	
Sponzor projektu	
Fáze projektu	
Aktuální datum	

#### 1 Důvod změny

---

#### 2 Popis změny

---

#### 3 Dopad na rozpočet

---

#### 4 Dopad na harmonogram

---

#### 5 Dopad na kapacity

---

## 6 Varianty řešení

---

--

## 7 Doporučené řešení

---

--

## 8 Priorita

---

--

## 9 Důsledek nerealizace změny

---

--

## 10 Ponaučení

---

--

## 11 Schválení změny

---

<b>ŘV/Sponzor</b>	
<i>Jméno</i>	<i>podpis</i>
<i>Jméno</i>	<i>podpis</i>
<i>Jméno</i>	<i>podpis</i>
<b>EKO, PK</b>	
Zástupce projektové kanceláře	<i>podpis</i>
Zástupce útvaru financí	<i>podpis</i>

*Zdroj: vlastní zpracování na základě rozboru dle PRINCE2*

# **ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA**

## **Název projektu**

<b>Číslo CHM</b>	
<b>Typ projektu</b>	
<b>Termín zahájení</b>	
<b>Předpokládaný/skutečný termín ukončení</b>	
<b>Zadavatel</b>	
<b>Řídící výbor</b>	
<b>Projektový manažer</b>	
<b>Zástupce PK</b>	
<b>Datum</b>	

## SCHVÁLENÍ DOKUMENTU

---

Dokument musí být schválen následujícími osobami:

<b>jméno, útvar, funkce</b>	<b>vyjádření</b>	<b>datum</b>	<b>podpis</b>
PM			
Sponzor			
Zástupce PK			
...			
...			

## 1 Zhodnocení projektových cílů

---

### 1.1 Návaznost na firemní strategii

Jakou strategickou iniciativu projekt naplňuje	Byla naplněna?	Jakým způsobem byla naplněna/ Zdůvodnění proč nebyla naplněna.

### 1.2 Harmonogram/milníky

Uvedení všech milníků projektu včetně jejich plánovaného a skutečného termínu dokončení.

Fáze/milník	Plánovaný termín dokončení	Skutečný termín dokončení

#### Komentář:

Zdůvodnění nedodržení milníků (ať už z hlediska jejich překročení nebo naopak časové úspory)

### 1.3 Business Case

Zhodnocení finanční stránky projektu z hlediska schválených nákladů na dopadovou analýzu a realizaci vůči skutečnému čerpání.

## 1.4 Náklady

Položka ze struktury BC	Schválená finanční hodnota (Kč s DPH)	Od-do	Navýšení (Kč s DPH)	Skutečné čerpání (Kč s DPH)	Komentář
<b>Interní personální náklady</b>					
<b>Externí náklady</b>					
HW					
SW					
Licence					
Infrastruktura					
<b>Ostatní výdaje</b>					
Business analýza					
Technická analýza					
Školení					
Provozní výdaje					
Výdaje na upgrade a rozvoj					
Ostatní					
<b>Výdaje celkem (externí + ostatní)</b>					

### Komentář:

Z jakých důvodů nebyl rozpočet dodržen?

## 1.5 Přínosy

Zhodnocení naplnění přínosů ke dni schválení závěrečné zprávy, včetně způsobu odpovědné osoby a termínu jeho ověření. V případě, že přínosy ještě naplněny nebyly, uvedení informace kdo, kdy a jakým způsobem provede ověření těchto přínosů.

FINANČNÍ PŘÍNOSY	Finanční hodnota (Kč s DPH, FTE)	Časový rozpad	Naplněn (ANO/NE)	Jakým způsobem byl ověřen? Jakým způsobem bude ověřen po ukončení projektu?	Zodpovědná osoba a termín

NEFINANČNÍ PŘÍNOSY	Časový rozpad	Naplnění přínosu ANO/NE	Jakým způsobem byl ověřen? Jakým způsobem bude ověřen po ukončení projektu?	Zodpovědná osoba a termín

### 1.6 Rozsah projektu

Popis schváleného rozsahu projektu? Byl rozsah dodržen? Odůvodnění, proč dodržen nebyl.

### 1.7 Kvalita

Byla dodržena požadovaná kvalita? V případě, že nebyla uvedení důvodů.

### 1.8 Rizika

Byla všechna identifikovaná rizika uzavřena? Odůvodnění, proč nebyla uzavřena.

## 2 Zhodnocení výstupů

---

### 2.1 Záznamy řízení kvality

Seznam všech plánovaných a dokončených aktivit řízení kvality.

### 2.2 Seznam schválených výstupů

Seznam všech výstupů a jejich potřebné schválení.

Výstup	Schválil	Termín

### 2.3 Odchyly od specifikace

Seznam všech chybějících produktů nebo produktů, které nesplňují původní požadavky a potvrzení o udělených ústupcích.

## **2.4 Potvrzení o akceptaci a předání**

Potvrzení ve formě záznamů o akceptačních protokolech (informace o tom, zda bylo akceptováno bez výhrad či výhradou), jaké nedodělky budou předány do linie, kdo za ně bude zodpovědný a termín jejich vyřešení.

## **2.5 Následná opatření**

Seznam všech následných opatření s žádostí pro radu EAB, kdo by měl přijmout každou doporučenou činnost. Doporučená opatření související s nedokončenou prací, s probíhajícími problémy a riziky.

# **3 Zhodnocení projektového týmu**

---

## **3.1 Spolupráce uvnitř týmu**

Slovní ohodnocení práce týmu i jednotlivých členů (se zaměřením na dobře odvedenou práci. K Hodnocení lze použít metodickou pomůcku na webu projektové kanceláře Pozorovací listy.

## **3.2 Spolupráce s externími dodavateli**

Slovní odhodnocení spolupráce se všemi externími dodavateli.

## **3.3 Činnost PM**

Projektový manažer může požádat členy týmu o jeho zhodnocení a doporučení pro příští projekty.

## **3.4 Spolupráce s PK**

Projektový manažer slovně ohodnotí spolupráci s projektovou kanceláří.

# **4 Lessons Learned**

---

Zde by měly být uvedena všechna důležitá ponaučení z projektu. Ponaučení by se mělo týkat, jak projektového manažera, jednotlivých členů týmu, rekapitulací zkušeností z projektu pro pozdější využití v dalších projektech či návrh na změnu projektové metodiky.

Mělo by dojít k zodpovězení následujících otázek:

- Jak probíhala komunikace v projektu? Byla správně nastavena?
- Probíhal reporting dle nastavených pravidel (včas, pravidelně, apod.)?
- Byly vyjednané lidské zdroje dostačující?
- Byla správně odhadnuta rizika? Opatření byla účinná?
- Byly stanoveny reálné termíny?
- Daly se náklady stanovit přesněji?



## **5 List sponzora – příloha k závěrečné zprávě**

---

Zhodnocení projektu ze strany sponzora – jakým způsobem bylo naplněno očekávání původně vkládané do projektu a jaká byla spolupráce s PM

### **5.1 Naplnění očekávání**

Odpovědi na následující otázky:

- Jak byly naplněny cíle projektu?
- Podařilo se dosáhnout plánovaných úspor (časových, finančních, atd.)?
- Bylo postupováno v souladu se Záměrem projektu?

### **5.2 Spolupráce s PM**

Odpovědi na následující otázky:

- Jaká byla spolupráce s PM po věcné stránce (změnové řízení, eskalace, spolupráce PM s ŘV? Co by se dalo po věcné stránce zlepšit?
- Jaká byla spolupráce s PM po formální stránce (povinné dokumenty, reporting)? Co by se dalo zlepšit po formální stránce?
- Jak hodnotíte komunikaci s PM? Jakou změnu doporučujete pro příště?
- Existují jakákoliv jiná doporučení pro PM jako ponaučení do příštích projektů? Pokud ano, uveďte jaká.

*Zdroj: vlastní zpracování podle interní projektové dokumentace a PRINCE2 (2009)*