

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Vojtášek** Jméno: **Daniel** Osobní číslo: **505332**
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**
Zadávající katedra/ústav: **Institut manažerských studií**
Studijní program: **Projektové řízení inovací**

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

Zavedení PMO a řízení projektů do firmy střední velikosti s využitím certifikací 3PO a PRINCE2

Název diplomové práce anglicky:

Implementing PMO and Project Management in a Mid-sized Company Using 3PO and PRINCE2 Certifications

Pokyny pro vypracování:

Cíl: Návrh implementace projektové kanceláře (PMO) a jejich podpůrných procesů
Přínos: Systém zajistí vyšší efektivitu práce ve společnostech střední velikosti
Osnova: 1. Úvod; 2. Teoretická část – řízení projektů a metodika PRINCE 2; 3. Praktická část – návrh implementace a podpůrných procesů pomocí certifikované metodiky P3O a projektového řízení pomocí metodiky PRINCE 2 ; 5. Závěr
Metody: Modelování procesů, Metody řízení projektů (standardní, agilní)

Seznam doporučené literatury:

VYTLAČIL, Dalibor. Projektové řízení a řízení projektů. 1. vydání. Praha: ČVUT, 2008
KERZNER, Harold. Project management - A system approach to planning, scheduling and controlling
Popis standardu PRINCE2

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

doc. Ing. Dalibor Vytlačil, CSc. katedra inženýrské informatiky FSv

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: **09.12.2022**

Termín odevzdání diplomové práce: **27.04.2023**

Platnost zadání diplomové práce: _____

doc. Ing. Dalibor Vytlačil, CSc.
podpis vedoucí(ho) práce

Ing. Dagmar Skokanová, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.
podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Diplomant bere na vědomí, že je povinen vypracovat diplomovou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací.
Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v diplomové práci.

Datum převzetí zadání

Podpis studenta

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Zavedení PMO a řízení projektů do firmy střední velikosti s
využitím certifikací P3O a PRINCE2

Implementing PMO and Project Management in a Mid-sized
Company Using P3O and PRINCE2 Certifications

STUDIJNÍ PROGRAM

Projektové řízení inovací

VEDOUCÍ PRÁCE

doc. Ing. Vytlačil Dalibor CSc.

VOJTÁŠEK

DANIEL

2023

VOJTÁŠEK, Daniel. *Zavedení PMO a řízení projektů do firmy střední velikosti s využitím certifikací P3O a PRINCE2*. Praha: ČVUT 2023. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v přiloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 20. 04. 2023

Podpis:

Poděkování

Děkuji svému vedoucímu práce za poskytnutí cenných rad během tvorby diplomové práce. Největší dík patří mojí dceři za její úsměvy, manželce za její rozumy, mámě za její péči a Roz Krokové za její smysl pro humor. Tohle dílo vzniklo díky vám!

Abstrakt

Diplomová práce implementuje metodiku projektového řízení PRINCE2 do společnosti střední velikosti Liara, která se soustředí na konzultační poradenství a vývoj v oblasti e-commerce na českém trhu. Vedle stanovení principů, témat a procesů pro projektový management implementuje metodiku P3O a principy projektové kanceláře pro efektivní řízení projektového portfolia. Cílem práce je nastavit základní model, standardy ve společnosti, nástroje a definovat další kroky, které bude společnost Liara v následujícím fungování implementovat.

Klíčová slova

Projektové řízení, Portfolio management, PRINCE2, P3O, MoP, BAU, Produktově orientovaný přístup, WBS, Životní cyklus projektu, ProjectManager

Abstract

The diploma thesis implements the PRINCE2 project management methodology in the medium-sized company Liara, which focuses on consultancy and development in the field of e-commerce on the Czech market. In addition to establishing principles, topics, and processes for project management, thesis implements the P3O methodology and project office principles for effective project portfolio management. The goal of the work is to set the basic model, standards in the company, tools and define further steps that the Liara company will implement in the following operation lifecycle.

Key words

Project management, Portfolio management, PRINCE2, P3O, MoP, BAU, product-oriented approach, WBS, Project life cycle, ProjectManager

Obsah

| | |
|--|-----------|
| Úvod | 5 |
| 1 Projektové řízení..... | 7 |
| 1.1 BAU vs Projekt | 7 |
| 1.2 Projektový trojimperativ..... | 8 |
| 1.3 Životní cyklus projektu..... | 9 |
| 1.4 Projekt, Program, Portfolio..... | 11 |
| 2 Projektové řízení pomocí PRINCE2..... | 13 |
| 2.1 PRINCE2 | 13 |
| 2.2 Přizpůsobení společnosti | 14 |
| 2.3 Struktura PRINCE2 | 15 |
| 2.4 Principy | 15 |
| 2.4.1 Kontinuální business posuzování | 15 |
| 2.4.2 Učení se ze zkušeností..... | 16 |
| 2.4.3 Definované role a odpovědnosti | 16 |
| 2.4.4 Řízení pomocí etap | 17 |
| 2.4.5 Řízení na základě výjimky | 18 |
| 2.4.6 Zaměření se na produkty..... | 18 |
| 2.4.7 Přizpůsobení se projektovému prostředí | 19 |
| 2.5 Témata | 20 |
| 2.5.1 Obchodní případ..... | 20 |
| 2.5.2 Organizace | 22 |
| 2.5.3 Kvalita | 25 |
| 2.5.4 Plány | 26 |
| 2.5.5 Riziko | 28 |
| 2.5.6 Změna..... | 30 |
| 2.5.7 Progres | 32 |
| 2.6 Procesy..... | 35 |
| 2.6.1 Zahájení projektu | 37 |
| 2.6.2 Směřování projektu | 39 |
| 2.6.3 Nastavení projektu | 40 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 2.6.4 | Kontrola etapy..... | 44 |
| 2.6.5 | Řízení dodávky produktu..... | 45 |
| 2.6.6 | Řízení přechodu mezi etapami..... | 46 |
| 2.6.7 | Ukončení projektu..... | 48 |
| 3 | Řízení portfolia projektů | 50 |
| 3.1 | Principy portfolio managementu..... | 52 |
| 3.1.1 | Závazek vrcholového managementu | 52 |
| 3.1.2 | Soulad řídicích procesů | 53 |
| 3.1.3 | Soulad se strategickými cíli společnosti | 53 |
| 3.1.4 | Portfolio Office | 55 |
| 3.1.5 | Proaktivní kultura změn | 55 |
| 3.2 | Manažerské cykly portfolia..... | 56 |
| 3.3 | Definiční cyklus portfolia | 57 |
| 3.3.1 | Pochopení (Understanding) | 57 |
| 3.3.2 | Rozřazení (Categorize)..... | 58 |
| 3.3.3 | Definice priority (Prioritize)..... | 58 |
| 3.3.4 | Vyvážení (Balance)..... | 59 |
| 3.3.5 | Plánování (Plan)..... | 59 |
| 3.4 | Implementační cyklus portfolia | 60 |
| 3.4.1 | Manažerské řízení | 60 |
| 3.4.2 | Řízení přínosů | 61 |
| 3.4.3 | Řízení financí | 62 |
| 3.4.4 | Řízení rizik..... | 62 |
| 3.4.5 | Správa zainteresovaných stran..... | 63 |
| 3.4.6 | Organizační řízení | 64 |
| 3.4.7 | Řízení zdrojů | 64 |
| 4 | Správa projektů a portfolia pomocí metodiky P3O | 65 |
| 4.1 | P3O model | 66 |
| 4.1.1 | Organizační/Hub portfolio kancelář | 67 |
| 4.1.2 | Programová kancelář..... | 67 |
| 4.1.3 | Projektová kancelář..... | 68 |
| 4.1.4 | Centre of excellence..... | 68 |

| | | |
|----------|---|------------|
| 4.2 | P3O matice hodnot..... | 68 |
| 4.3 | P3M3 model | 69 |
| 4.4 | Role a zodpovědnosti | 70 |
| 4.4.1 | Manažerské role | 71 |
| 4.4.2 | Operativní role | 71 |
| 5 | Profil společnosti a cíle implementace | 75 |
| 6 | Postup zavedení PRINCE2 a PMO..... | 76 |
| 7 | P3M3..... | 77 |
| 7.1 | Výsledky Project Management Maturity Modelu (PmM3) | 79 |
| 7.2 | Výsledky Portfolio Management Maturity Modelu (PjM3)..... | 82 |
| 8 | Implementace PRINCE2..... | 85 |
| 8.1 | Definice přizpůsobení projektu | 85 |
| 8.2 | Seznam manažerských produktů..... | 86 |
| 8.3 | Manažerské produkty | 87 |
| 8.3.1 | Mandát projektu | 88 |
| 8.3.2 | Obchodní případ..... | 89 |
| 8.3.3 | Popis produktu projektu..... | 92 |
| 8.3.4 | Charta projektu | 94 |
| 8.3.5 | Plán etapy nastavení | 96 |
| 8.3.6 | Strategie konfigurace | 102 |
| 8.3.7 | Strategie komunikace..... | 103 |
| 8.4 | Project checklist..... | 104 |
| 8.5 | Standardní role v projektu..... | 106 |
| 9 | Implementace PMO/P3O | 110 |
| 9.1 | Portfolio kancelář | 110 |
| 9.1.1 | Životní cyklus portfolia | 110 |
| 9.1.2 | Centre of excellence..... | 112 |
| 9.2 | Výběr nástroje pro portfolio management | 114 |
| 9.3 | Plánování a správa portfolia pomocí nástroje ProjectManager | 117 |
| 9.3.1 | Dashboard | 117 |
| 9.3.2 | Výkazy členů týmu..... | 118 |
| 9.3.3 | Prioritizace členů týmu..... | 118 |

| | | |
|-----------|--|------------|
| 9.3.4 | Portfolio..... | 120 |
| 9.3.5 | Reporting..... | 127 |
| 9.4 | Řízení přínosů | 131 |
| 10 | Vyhodnocení implementace..... | 132 |
| | Závěr | 140 |
| | Seznam použité literatury | 141 |
| | Seznam obrázků..... | 143 |
| | Seznam tabulek | 145 |

Úvod

Projektové řízení pomocí definovaných metodik je praktika zdokonalovaná po desetiletí. Standardizace procesů pro vzájemné pochopení, transparentní a jasná komunikace, dosažení cílů dle definovaných parametrů jsou vedle řízení času, rozsahu a nákladů hlavními cíli projektového řízení. Využití praktik, které jsou ověřené praxí je na místě, obzvláště ve společnostech střední a větší velikosti, kde jsou projekty dodávány paralelně vedle běžné provozní činnosti. Snaha o dosažení synergie a nenarušení běžného chodu společnosti jsou natolik klíčové, že definované principy zanášejí hodnocení rizik jako jeden z klíčových parametrů projektu. Má smysl využít existujících praktik jako je PRINCE2, který je po desetiletí zdokonalován a vychází z praxe zaváděných projektů po celém světě, napříč širokou paletou odvětví. Projektové řízení tak není jen devizou stavebního oboru, ale má své důležité uplatnění ve zdravotnictví, státní správě, službách, sportu a dalších sférách. Tato diplomová práce se zaměřuje na implementaci v technologickém průmyslu, konkrétně v konzultační společnosti Liara, která dodává vývoj, konzultaci a poradenství v oblasti e-commerce. IT je obecně považováno za odvětví, kde je projektová metodika nezbytná, využívá stále žádanějších agilních postupů, nicméně dle průzkumu trhu (monday.com, 2022) je zřejmé, že ne všechny společnosti mají ucelený rámec a definované procesy tak, aby bylo dodávání projektu uniformní. PRINCE2 tak bude do společnosti zaváděn postupně, což definuje i jeden z jeho principů postupného přizpůsobování tak, aby co nejméně dopadal na operativní chod společnosti a nekladl příliš vysoké nároky na personál, který projektový management dodává. Po definici teoretické části PRINCE2, jeho principů, témat a procesů zaneseme tyto znalosti do společnosti Liara tak, aby přinesly benefity v těch oblastech, které jsou ve své maturitě nejnižší. V prvním roce se snažíme dosáhnout rovnováhy na všech úrovních projektového řízení, vytvoření určité stabilní úrovně, od které se lze v dalších letech odrazit a postupně zlepšovat až na takovou úroveň, která bude z pohledu poměru cena/výkon dávat smysl.

Spolu s implementací projektového řízení je ve společnosti poptávka o koordinovaném řízení projektového portfolia. Ač společnost Liara dodává určitou množinu projektů, které se od sebe liší, jejich hlavní dodávky jsou navzájem podobné a vzniká tak prostor pro standardizované sledování průběhu, přínosů a stavu celého portfolia. Pro řízení využijeme metodiku P3O, která implementací projektové a portfolio kanceláře udržuje kontinuitu kvality a průběžně sleduje, zda jsou projekty v souladu s firemní strategií. Projekty se soustředí na to, dělat věci správně, portfolio potom na dělat správné věci. Provedeme analýzu prostředí pomocí PfM3 a PjM3 maturitních modelů, abychom identifikovali současný stav a oblasti, které vyžadují největší skok ve zlepšení. Následně realizujeme výběrové řízení na vhodný nástroj, ve kterém projekty a celé portfolio sledovat a vyhodnocovat. Na závěr pak provedeme vyhodnocení implementace a definujeme další kroky, které jsou pro postupné zlepšování nejvhodnější.

Projektové řízení i práce s portfoliem je kontinuální činností, která se neustále vyvíjí a mění se tak, jak se mění požadavky trhu. Implementace metodik tedy není jednorázovou aktivitou, ale postupným zdokonalovacím procesem, který by se měl stát běžnou součástí chodu společnosti, pokud si chce udržet své přední postavení a dodávat nejen projekty v definovaném čase, za určité náklady, s jasným rozsahem, ale také v potřebné kvalitě se známým výčtem rizik, které umíme v případě potřeby ošetřit.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Projektové řízení

Cílem této práce není jen popis základních principů projektového řízení, ale implementace certifikovaných metodik do společnosti, která již zná klíčové aspekty implementace změn v podobě projektu. Fokus bude proto hlavně na samotné metodiky a jejich vlastnosti. Pro vymezení se však základní definici nevyhne a popíšeme alespoň klíčové pilíře projektového principu, které jsou nezbytné pro pochopení způsobu implementace v praktické části.

1.1 BAU vs Projekt

Považujme výstup společnosti jako produkt, který může mít podobu interní či externí. Tento produkt má pak své charakteristiky, a kromě dodávky dalších produktů je nezbytné tento produkt udržovat a zdokonalovat (Kerzner, 2017). Postupné zdokonalování či udržování jeho správné životní funkce však už nemusí být nutně něco, co je dodáváno jako projekt. Je proto na místě rozdělit samotnou produkci na dvě části:

1. Projekt
2. Business As Usual (BAU)

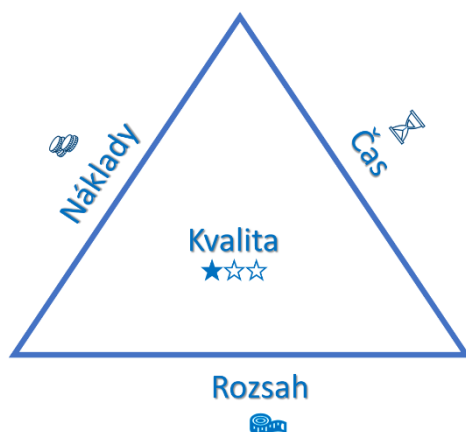
Definice PRINCE2 (Axelos, 2017) stanovuje projekt jako *dočasnou organizaci vytvořenou za účelem dodávání jednoho či více business produktů na základě dohodnutého obchodního případu*. Mezi klíčové aspekty projektu patří:

- a. Změna
 - Projekt je způsob, jak přinést změnu.
- b. Dočasnost
 - Jak uvádí samotná definice, projekt je ze své podstaty dočasný. V okamžiku, kdy je požadovaná změna implementovaná, BAU přebírá produkt do správy a projekt zaniká. Projekty proto musí mít definovaný počátek a konec.
- c. Různorodost
 - Projekt vyžaduje zdroje (lidské či materiální) s různorodou sadou vlastností a zkušeností, které jsou často dodávány nejen z různých oddělení společnosti, ale i z různých společností.
- d. Jedinečnost
 - Každý projekt je jedinečný. Společnost může implementovat projekt podobného charakteru vícekrát, ale pokaždé budou jiné okolnosti, vstupy, dodavatelé, které přinášejí unikátnost dodávky, a proto nelze šablonovitě implementovat projekt jako rutinu.
- e. Nejistota
 - Na rozdíl od BAU přináší projekt určitou míru rizika a hrozbu. Za vyšší riziko je však očekáván vyšší zisk.

Tyto klíčové aspekty projektu definují projekt a čím se liší od BAU procesů. Nežádka nastává situace, kdy společnost není schopná rozhodnout, zda se jedná o dodávku projektu či BAU, hlavně pak ve společnostech, které se věnují přeprodeji svého produktu vícero zákazníkům (Davis, 2018). Výše uvedené aspekty a jejich analýza by měly stanovit o jaký typ se jedná.

1.2 Projektový trojimperativ

Projektový trojimperativ neboli základní parametry projektu jsou shodné napříč všemi metodikami či certifikacemi (Schwalbe, 2011). Vycházejí již z výše uvedených projektových aspektů, a tedy že projekt je změna, která je má svůj začátek a konec (tedy parametr **Čas**), je implementována za určité prostředky ať materiální tak nemateriální (tedy parametr **Náklady**) a má definovaný předmět dodávky (tedy parametr **Rozsah**).



Obrázek 1 Projektový trojimperativ (vlastní zpracování)

Kromě třech základních parametrů vidíme však ve schématu ještě další parametr (Obrázek 1) a tím je **Kvalita**. Kvalita je jedním z nejdůležitějších aspektů a v rámci projektových metodik je mu věnována značný prostor, ale je to právě Kvalita, která musí nejvíce balancovat. Snížení nákladů může vést ke snížení kvality nebo rozsahu. Zkrácení času pro implementaci projektu může vést ke zvýšení nákladů či snížení kvality. Kvalita je tedy středobod trojimperativu a je potřeba s ní pečlivě pracovat tak, aby byly dodrženy základní dodávky úspěchu samotného projektu.

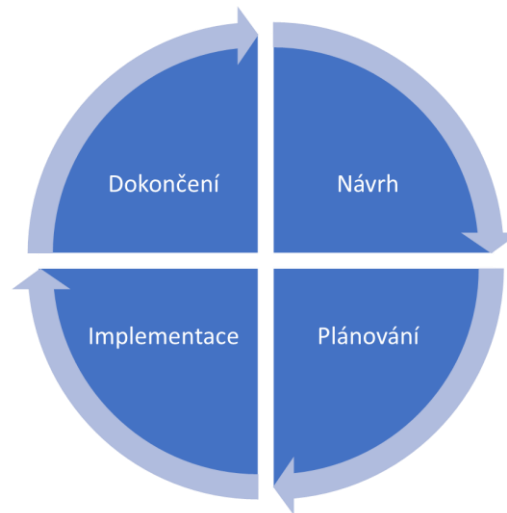
Pro úplný obrázek řízení dle PRINCE2 zbývají poslední dva aspekty, kterými jsou **Přínosy** a **Riziko** (Axelos, 2017). Často přehlížená otázka *Proč to děláme?* Základní trojimperativ docílí toho, že projekt je v určitém termínu dodán, za určité náklady a v určitém rozsahu, ale dosáhl toho, co jsme na začátku očekávali? Příklad může být výstavba domu, který splňuje nezbytné normy a specifikace, ale pokud bylo cílem postavit dům, který následně prodáme a vyděláme určitý finanční obnos, ale dům je neprodejný, projekt nesplnil svůj klíčový přínos. Proto je sledování přínosů projektu nezbytným parametrem a je úkolem projektového manažera, aby neustále udržoval konzistenci mezi požadavky zadavatele a výstupní cílovou hodnotou.

Riziko je definováno jako základní atribut projektu, je tedy obsaženo v každém projektu. Ale jak vysoké riziko projekt přináší? Jaký by byl dopad, pokud by se riziko hrozby nebo naopak příležitost naplnila? Z toho důvodu je nezbytné, aby projekt uměl s rizikem pracovat, řádně jej identifikoval a nacházel nápravná opatření. Jedná se o další nezbytný úkol projektového manažera.

1.3 Životní cyklus projektu

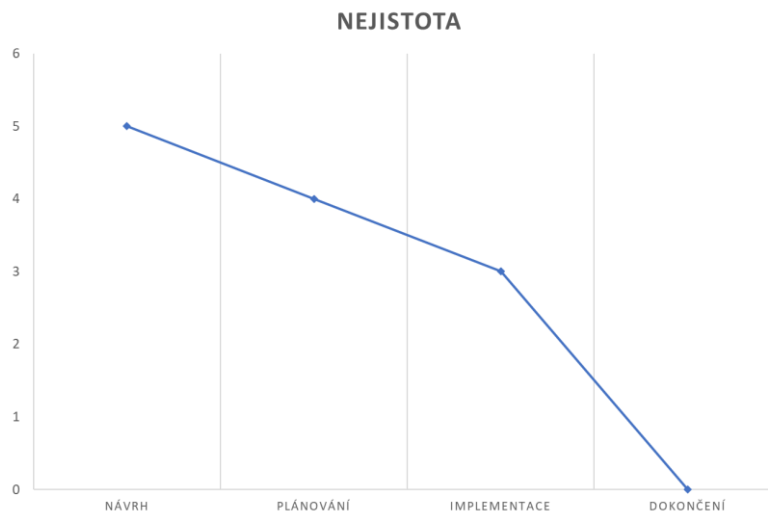
Klasický životní cyklus projektu (Schwalbe, 2011) má čtyři fáze:

1. Návrh
2. Plánování
3. Implementace
4. Dokončení



Obrázek 2 Životní cyklus projektu (vlastní zpracování)

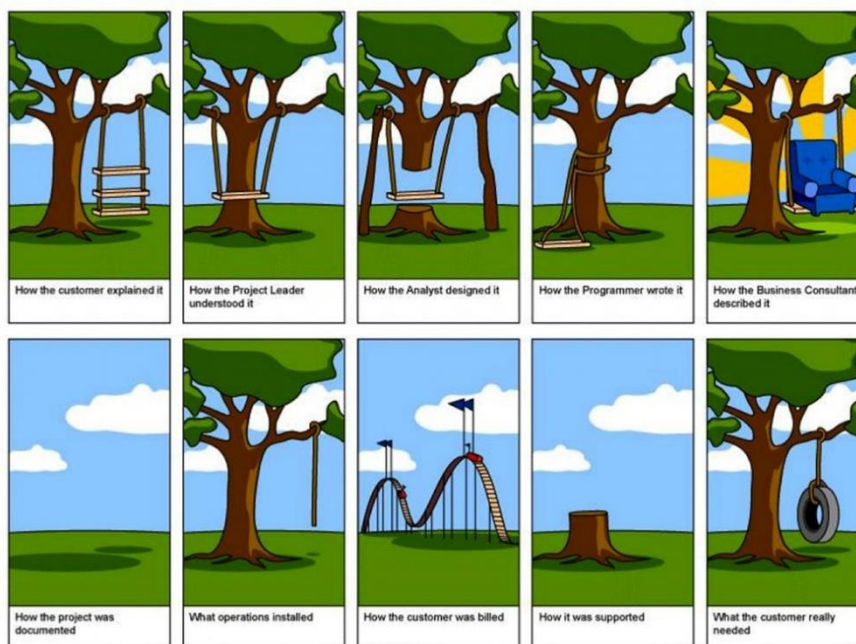
Potřeba fázování vychází ze základních aspektů a jejím cílem je efektivnější plánování (nákladů, času, rozsahu), práce s rizikem a minimalizaci nejistoty. PRINCE2 využívá jiné pojmenování (Axelos, 2017), ale princip je zachován. Fáze můžou být dále přizpůsobeny konkrétní společnosti či povaze projektů, obecně však platí, že pro každou fázi existuje sada aktivit či procesů, které je nezbytné vykonat, aby byl projekt dodán ve svých parametrech. Každá fáze má své výstupy či produkty a fáze tak mají definovaný seznam úkolů a výstupů, které je nezbytné realizovat před přechodem do další fáze. Existují produkty, které se vyskytují v každé fázi, například PRINCE2 pracuje s Obchodním případem, který je v každé fázi „přezkoušen“, zda stále platí s tím, jak projekt dodává nové poznatky a postupně implementuje svůj výstup. Jedná se o klíčový aspekt, který vychází ze zkušeností (ostatně PRINCE2 je celý vystaven na zkušenostech projektových manažerů), že 60-70% projektů selže právě z důvodu špatného obchodního případu a tedy výsledné produkty projektu nesplňují vstupní očekávání (ILX Marketing Team, 2013). Počáteční fáze vyžadují často nižší kapacity, může však být potřeba oslovit širší spektrum členů či celých týmů, aby bylo možno sestavit projektový tým a definovat zainteresované osoby. Ty mohou vznášet širokou paletu požadavků a je tak nejasný rozsah projektu a tím i vysoká nejistota jeho dodání. Čím přesnější je však fáze plánování a definice vstupních parametrů, tím jednodušší budou pozdější fáze. Obecně platí, že změna v projektu s jeho fázemi postupně roste. (slingshot, 2021).



Obrázek 3 Nejistota (vlastní zpracování)

Fáze návrhu zahrnuje v první řadě přípravu obecného obchodního případu. Je potřeba definovat základní přínosy, finanční rámec projektu a hlavně základní myšlenku potřeby projektu, respektive jeho výstupních produktů. V této fázi očekáváme odhady nákladů s nižší přesností. Často je využívána WBS (Work Breakdown Structure) pro stanovení osnovy úkolů, které se v projektu musí realizovat pro jeho zdárné dokončení. Dekompozice může mít několik úrovní, ale vyplatí se začít se základním rozpadem a další granularitu rozpadnout až v následující fázi. Důležitým krokem je zde definice projektového týmu a zainteresovaných osob.

Fáze přípravy je pak realizována právě tímto projektovým týmem, který dále rozpadá a zpřesňuje cílový produkt. Dochází tak k rozkrytí některých oblastí a snížení nejistoty (Obrázek 3). Častým jevem je určení různých možností, jak projekt implementovat. Cílem přípravné fáze je pak nabídnout buďto nejvhodnější variantu a tu detailněji popsat nebo předložit různé možnosti a podložit je tvrdými daty tak, aby bylo možno jednoduše přejít z plánovací do implementační fáze. Tato nabídka variant často přichází již v přípravné fázi, kde je však vhodné se jí detailněji nevěnovat a rozpadnout ji až se znalostí obchodního případu a na základě vlastníky definovaných cílových přínosů (Watt, 2017). Nepochopení iniciačních potřeb vede často ke zkroucení výsledného produktu (viz vizualizace nepochopení potřeb zákazníka Obrázek 4).



Obrázek 4 Tree swing project story (dostupné z <https://opentextbc.ca/projectmanagement>)

Pokud přípravná fáze předloží obhajitelný obchodní případ, stanoví akceptovatelné riziko, časování a náklady dodávky, je na rozhodnutí vedení projektu, zda projekt implementovat či nikoliv. Pokud ano, nastává **fáze implementační**. Implementační fáze může být dodávána několika formami. Základním rozdělením bývá agilní a waterfall metoda (Project Management Institute, 2017). Tato fáze bývá typicky nejnákladnější. Dochází k nákupům, investicím či největší aplikaci lidského kapitálu na vývoj či budování výstupních produktů. Proto musí existovat mechanismy, jak sledovat čerpání rozpočtů, volatilitu rizik a efektivně zachytit změny v projektu, které nastanou téměř vždy (projex.com, 2019). PRINCE2 má mechanismy registrů, které jsou definovány v přípravné fázi a pokud jsou správně navrženy, minimalizujeme riziko vychýlení se z dodržení projektových parametrů.

Poslední **fází je dokončení**. Ta je neméně důležitá, protože přichází na řadu vyhodnocení celého projektu. Projektový tým se vrací k původním požadavkům a kvantifikuje, jak se podařilo dosáhnout požadovaných cílů. Projekt by měl nejen toto vyhodnotit, ale taktéž vytvořit výstupní zprávu a zajistit předávku tak, aby projekt byl buďto předán do BAU režimu nebo měl své pokračování v dalším projektu. Přínosy projektu jsou většinou realizovány až po dokončení projektu (Auliyaa, 2020) a je proto nezbytné, aby projekt definoval metodiku, jak budou přínosy měřeny. Jelikož projekt často končí právě touto předávkou, bývá často operačním úkolem toto šetření realizovat a předat (či předávat) vedení zprávy o tom, jak byl projekt úspěšný.

1.4 Projekt, Program, Portfolio

Projekt má své atributy, ale co když existuje více takových projektů, které je potřeba řídit koordinovaně? Pokud zvažujeme střední či větší společnost, bude pravděpodobné, že implementuje více než jeden projekt. V takovém případě definujeme Program a Portfolio.

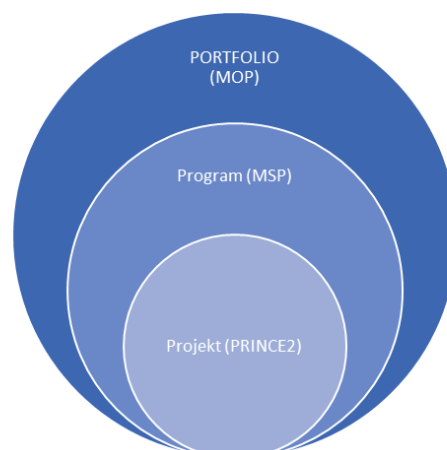
Program je dočasná a flexibilní organizační struktura vytvořená pro koordinaci, směřování a dohled nad implementací skupiny projektů a aktivit s cílem dohledat výsledky a přínosy, které se vztahují

ke strategickým cílům organizace. V předchozí kapitole jsme uvedli, že projekt často dodává své přínosy až po svém ukončení. Je proto potřeba vytvořit aparát předávky, jak tyto přínosy měřit a vyhodnocovat. Program na druhou stranu realizuje své přínosy během svého působení a je tak v jeho odpovědnosti, aby dodal požadované přínosy a předložil jejich kvantifikaci. Dalším zásadním rozdílem je, že v rámci programu může existovat projekt, který sám o sobě nepřináší přínos, respektive může být tzv. supportním projektem jehož realizace je nezbytná pro dodání přínosů jiného projektu v rámci programu (Roden, a další, 2013).

Tabulka 1 Projekt vs Program (vlastní zpracování)

| Projekt | Program |
|---|--|
| Řízeny výstupy | Orientovány na vizi “koncového stavu” |
| Definován začátek a konec | Cesta není předem definována |
| Omezeny výstupy | Změna business možností |
| Dodávka produktu | Koordinovaná dodávka výstupů včetně projektů přímo nepřinášející přínosy |
| Přínosy obvykle realizovány po ukončení projektu | Přínosy realizovány v rámci programu a také do programu |
| Časově kratší | Časově delší |

Portfolio management je pak koordinovaná sada strategických procesů a rozhodnutí, které spolu umožňují nejefektivnější rovnováhu mezi BAU a změnovými aktivitami. Portfolio je to správné místo, které měří přínosy projektů, poukazuje na tzv. pet projects, které nemají opodstatnění a často mají jiné než společnosti prospěšné důvody (např. lobbying).



Obrázek 5 Projekt vs Program vs Portfolio (vlastní zpracování)

2 Projektové řízení pomocí PRINCE2

Předchozí kapitola představuje základní kameny projektového managementu, na kterých jsou postaveny pokročilejší struktury definovaných metodik projektového řízení. Projektové metodiky jsou sada principů, nástrojů a technik, které jsou využívány pro plánování, implementaci a samotnou správu projekt. Metodiky pomáhají projektovým manažerům vést projektové týmy a dodávat produkty s ohledem na maximalizaci atributů projektového trojimperativu (Westland, 2021). Metodik existuje celá řada a každá z nich má své výhody a nevýhody. Některé jsou vhodnější pro konkrétní odvětví, proto je nejvhodnější vybírat metodiku podle potřeb samotné společnosti, její maturity a požadovaných výsledků. Například pro implementaci Portfolio Managementu pomocí P3O je nezbytné, aby se zapojilo vrcholové vedení a jmenovalo svého „šampiona“ (Roden, a další, 2013), který bude portfolio nejen hodnotit, ale bude se aktivně zapojoval do jeho sestavování a plnění jednotlivých přínosů projektu. V této kapitole zmíníme proto metodiky, které budou v praktické části využity k implementaci, ale krátce nastíníme i ty, které jsou inspirací, a ne nutně v rozporu s těmi implementovanými.

2.1 PRINCE2

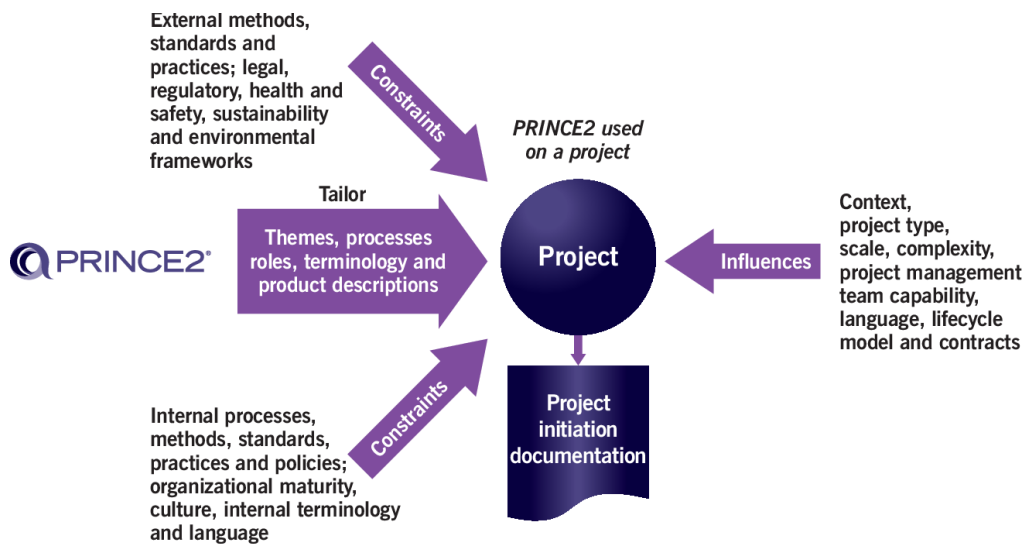
PRINCE2 (PProjects IN Controlled Environment) je jednou z nejvyužívanějších metod pro řízení projektů. Vznikl na základě sběru zkušeností projektových manažerů, sponzorů projektových týmů i akademiků a je neustále aktualizován. V době psaní diplomové práce existuje šestá edice z roku 2017. Je navržen tak, aby byl obecně použitelný a je možno jej aplikovat na projekty různého typu, velikosti, organizačního zaměření. Jeho zaměření je na to, co má být uděláno, nikoliv jak to má být uděláno. Přináší řadu doporučení, technik i šablon, ale způsob realizace není v jeho kompetenci. Proto je často využíván v doprovodu s jinou metodikou (např. PKBOK), která naopak říká, jak produkty dodávat.

Mezi základní principy metodiky řadíme:

- Zakládá se na ověřených zkušenostech projektového řízení.
- Může být přizpůsoben specifickým požadavkům organizace, aby byl použitelný pro širokou paletu velikostí a složitostí projektů.
- Může být aplikován na jakýkoliv typ projektu a provázán se specifickým zaměřením standardu společnosti.
- Je veřejně známy a poskytuje jednotnou terminologii pro všechny účastníky projektu. Jednotností navíc umožňuje znovu použitelnost projektových výstupů v dalších projektech a zjednodušuje předávání výstupů do BAU společnosti.
- Zajišťuje, že se účastníci projektu zaměřují na Obchodní případ a přínosy projektu, a nikoliv na samotný termín dokončení. Zapojuje zainteresované strany do rozhodovacích okamžiků projektu.
- Vyzdvihuje učení se ze zkušeností a postupného zlepšování procesů ve společnosti.

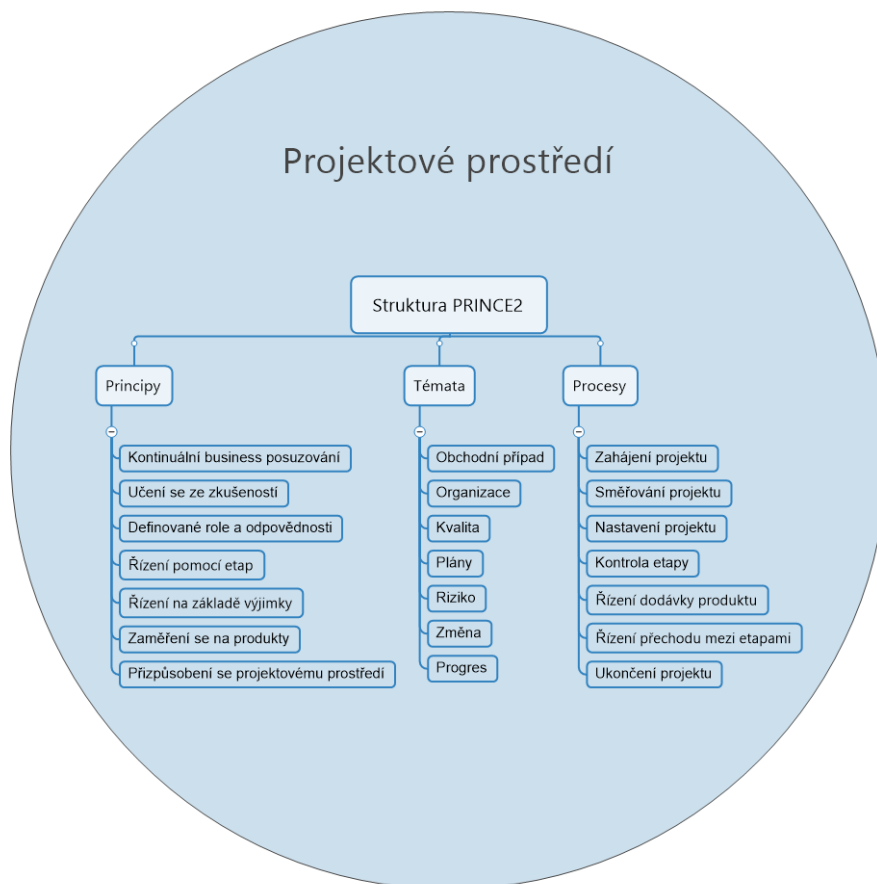
2.2 Přizpůsobení společnosti

Procesní model je komplexní vyjádření, které není přizpůsobeno konkrétní velikosti projektu či organizaci. PRINCE2 uvádí selekci volitelných položek, které mohou a nemusí být v projektu využity (Axelos, 2017). Je tedy potřeba před využitím tohoto modelu analyzovat externí metody, standardy a praktiky, které mohou do organizace vstupovat. Na druhé straně existují interní procesy a pravidla, která mohou mít do přizpůsobení dopad (kultura organizace, standardy, komunikace atd.).



Obrázek 6 Přizpůsobení projektu (dostupné z prince2.com)

2.3 Struktura PRINCE2



Obrázek 7 Projektové prostředí (vlastní zpracování)

2.4 Principy

PRINCE2 ve své podstatě říká co by se mělo vykonat, nikoliv jak. Proto je definován na úrovni principů, které jsou natolik univerzální, že mohou být aplikovány pro jakýkoliv projekt. Principy jsou ověřeny praxí a upravovány podle nejnovějších poznatků. Pro korektní implementaci PRINCE2 do společnosti je nezbytné si tyto principy osvojit a opírat se o jejich pilíře ve všech oblastech dodávky projektu (Axelos, 2017).

2.4.1 Kontinuální business posuzování

Motto: PRINCE2 projekt má kontinuální business posuzování.

PRINCE2 vyžaduje, aby všechny projekty:

1. Měly obhajitelný důvod ke startu projektu.
2. Toto posouzení je zaznamenáno a schváleno.
3. Posouzení zůstává v platnosti a je přezkoumáno během životního cyklu projektu.

Ve většině společností mluvíme o Business Case, který obsahuje informace o přínosech projektu. Tyto přínosy však musí být validovány na úrovni vedení společnosti nebo portfolio boardu, aby nedošlo k duplicitním dodávkám jinými projekty. Může být obtížné kvantifikovat přínosy některých projektů, proto by měla existovat metodika, jak ohodnotit přínosy pro business. Typickým případem mohou být legal projekty (např. GDPR), které zákon ukládá. I tyto projekty by měly mít obhajitelnou business hodnotu a srovnat poměr cena/výkon. PRINCE2 nenabádá k obcházení legislativy, ale upozorňuje, že i legal projekty musí mít svůj business case a obhajitelnost v rámci portfolia, které může vykazovat nedostatek financí či kapacit implementačních týmů (Project Management Institute, 2021).

V případě, kdy dojde v průběhu projektu ke změně business case či se změní okolnosti (externí či interní) je na místě znovu posouzení. Čím dříve je projekt zastaven z důvodu, že jeho business case již není validní, respektive nevykazuje takové přínosy, tím levnější to bude pro organizaci.

2.4.2 Učení se ze zkušeností

Motto: PRINCE2 projektové týmy se učí z předchozích zkušeností, tyto lekce jsou vyhledávány, zaznamenávány a v souladu s nimi týmy jednají po celou dobu projektu.

Projekt je implementován dočasnou organizací s jasně daným časovým rámcem a má jasně daný cíl. Základním elementem projektu je, že dodává jedinečnou hodnotu, se kterou však dočasně vytvořené projektové týmy nemusejí mít dostatečné zkušenosti. Učení se ze zkušeností je proto zásadním principem, aplikovaný:

- **Při startu projektu** – musí proběhnout revize podobných projektů z minulosti a lessons-learned, které by mohly být pro současný projekt aplikovány. Pokud se jedná první projekt svého druhu, je na místě poptat zkušenosti z externího okolí.
- **V průběhu projektu** – Projekt by měl zaznamenávat své nabyté zkušenosti. Cílem je hledat příležitosti pro zlepšení dodávek produktů projektu.
- **Při uzavírání projektu** – Projekt by měl předat své poznatky ideálně projektové kanceláři, která je shromáždí a může aplikovat pro další projekty.

2.4.3 Definované role a odpovědnosti

Motto: PRINCE2 projekty mají definovány a schváleny role a odpovědnosti v rámci organizační struktury tak, aby byly zapojeny zainteresované strany za business, uživatele i dodavatele.

Lidské kapacity jsou klíčovým vstupem každého projektu. Nezáleží na míře kontroly, pokud jsou do projekty zapojeni nevhodní uchazeči nebo není zřejmé co se od kterého účastníka očekává. Pro úspěšnou dodávku musí projekt stanovit jasnou strukturu řídicího týmu projektu jednotlivých rolí a odpovědností. Je důležité, aby v projektovém výboru byly zastoupeny všechny role: Hlavní uživatel, Hlavní dodavatel i Sponzor. Ne nutně musí být výbor stanoven ze třech členů, ale musí být všechny role přiřazeny minimálně jedné osobě. Správný balanc rolí ke správným osobám přináší diverzitu a rovnováhu mezi náklady, benefity, rizikem a časem dodávky (Hinde, 2021).

2.4.4 Řízení pomocí etap

Motto: PRINCE2 projekt je plánován, monitorován a řízen na bázi postupných etap (stage-by-stage).

PRINCE2 rozděluje projekt do několika na sebe navazujících manažerských etap. Jedním z důvodů rozdělení je možnost výboru projektu revidovat postup projektu ke konkrétnímu dni a stavu projektu, validovat projektový plán, obchodní případ a rizika s následným schválením (či zamítnutím) přechodu do další etapy (Axelos, 2017).

Velikost a počet manažerských etap závisí na několika faktorech:

- Velikost a komplexita projektu (např. kratší manažerské etapy nabízejí větší kontrolu, kdežto delší etapy snižují časové nároky na výbor projektu).
- Množství důležitých rozhodnutí v životním cyklu projektu, které jsou často spojeny s investicí, business nebo technickým rozhodnutím (např. výběr použité technologie, výsledek výběrového řízení atd.).
- Organizační pravidla a standardy.

PRINCE2 uvádí, že v projektu musí být minimálně dvě manažerské etapy:

- Etapa nastavení.
- Minimálně jedna další manažerská etapa, která zpravidla dodává samotný projekt.
- Proces Zahájení projektu se realizuje v předprojektové přípravě, což není manažerská etapa.

Zaměření se na řízení pomocí etap zajišťuje, že projekt je dostatečně připraven, než započne dodávání jednotlivých projektových výstupů. Zároveň zajišťuje:

- Poskytuje prostor pro revizi a rozhodování, dává výboru příležitost zhodnotit stav projektu v definovaných okamžicích namísto toho, aby byl projekt řízen nekontrolovatelným způsobem.
- Zajišťuje, že důležitá rozhodnutí jsou učiněna před tím, než začne dodávka produktů, které toto rozhodnutí vyžadují.
- Vyjasňuje, jaký bude dopad identifikovaných externích událostí jako rozpočtování společnosti nebo legislativní rámec.

Projektový výbor autorizuje pouze jednu manažerskou etapu. Před touto autorizací musí projektový manažer revidovat business case a projektový plán, aktualizuje projektovou dokumentaci na základě výstupů konkrétní manažerské etapy, vytvoří zprávu o ukončení etapy, plán etapy následující a až poté požaduje autorizaci přechodu další etapy. Uvedené dokumenty musí obsahovat jasnou informaci o výsledcích a doporučení a pokračování v další etapě, aby mohl výbor tuto doporučení autorizovat.

Projektový výbor proto autorizuje vždy pouze jednu etapu, a to v případě, že je obchodní případ neměnný, respektive stále platí jeho benefity a projekt je obhajitelný pro své pokračování. Pokud tomu tak není, projektový výbor deleguje pravomoc pro předčasné uzavření projektu. Pokud výbor takovou pravomoc nemá, eskaluje požadavek na vedení společnosti, portfolio management či jinou entitu, která touto pravomocí disponuje.

Důležitým aspektem tohoto principu je, že projektový výbor deleguje day-to-day řízení projektu manažerské etapy na projektového manažera se stanovením konkrétních tolerancí. Dokud projekt dodržuje tyto tolerance (času, nákladů, rizik, kvality či rozsahu) je čistě v kompetenci projektového manažera přizpůsobovat jednotlivé aspekty projektu. Pokud je tolerance, kterou má projektový

manažer k dispozici překročena, musí toto překročení oznámit/přenést na projektový výbor (Axelos, 2017).

2.4.5 Řízení na základě výjimky

Motto: PRINCE2 projekt pomocí definovaných tolerancí pro každý z projektových cílů nastavuje limity delegovaných pravomocí.

PRINCE2 nastavuje jasnou správní kulturu definováním struktur odpovědností pro řízení, správu i doručení projektu. Stanovená odpovědnost je definovaná pro každou úroveň projektu a je docílena díky:

- Delegováním zodpovědnosti z manažerské úrovně pomocí stanovení tolerancí vztahujících se na oblasti:
 - o Náklady – pevně definovaná odchylka nákladů (kladná i záporná) od stanoveného rozpočtu.
 - o Čas – pevně definovaná odchylka času (kladná i záporná) od stanoveného termínu doručení.
 - o Kvalita – o kolik se může lišit určitá dodávka od akceptovaných kritérií kvality (např. dojezd elektromobilu je 1000km s odchylkou 100 km).
 - o Rozsah – akceptovatelná odchylka od dodaného počtu produktů (např. pomocí MoSCoW metody definujeme počet dodaných produktů Must Have 100%, Should Have 70%, Could Have 30%, Would Have 5%).
 - o Přínosy – odchylka pod či nad plán původně definovaných přínosů (např. tržby nového e-shopu vzrostou o 10% s odchylkou 2%).
 - o Riziko – hranice přijatelného agregovaného rizika (např. náklady za potencionální rizika nepřekročí v součtu 10% rozpočtu a zároveň maximální výše jednoho rizika bude maximálně 2% rozpočtu).
- Nastavení kontrolních mechanismů tak, že v případě porušení definované tolerance probíhá okamžitá eskalace na vyšší manažerskou úroveň pro stanovení dalšího postupu.
- Nastavení zajišťovacích mechanismů tak, aby každá manažerská úroveň byla zabezpečena, že jsou takové kontrolní mechanismy funkční.

Implementace tohoto principu nastavuje velice efektivní model, který spoří čas managementu, ale zároveň ponechává kontrolu nad rozhodnutími v projektu (Hinde, 2021).

2.4.6 Zaměření se na produkty

Motto: PRINCE2 projekt se zaměřuje na definici a dodávku produktů.

Projekty zaměřující se na produkty, které mají být realizovány, bývají úspěšnější než projekty, které se zaměřují čistě na pracovní aktivity projektu. Je tak dosaženo díky tomu, že cílem projektu je naplnit očekávání zainteresovaných stran (tzv. stakeholders) s odkazem na posouzení obchodního případu a aby tak bylo dosaženo je nutné jasná definice a pochopení produktů a jejich kvalitativních parametrů, které obchodní případ naplňují. Cíl projektu může být interpretován různými způsoby,

pokud však existují produkty a jejich kvalitativní parametry, existuje jasná vazba mezi cílem projektu a jeho produkty (Hinde, 2021).

Definice produktu: Vstup nebo výstup, počítatelný či nepočítatelný, který může být popsán, vytvořen a otestován. PRINCE2 definuje dva typy produktů manažerský a specializovaný.

Produktově orientovaný přístup znamená, že nejdříve definujeme produkty (např. pomocí metody Product Breakdown Structure), které jsou obsahem dodávek v rámci jednotlivých etap a až tyto produkty můžeme (ale nemusíme) rozpadnout na aktivity (např. pomocí Work Breakdown Structure). Akceptační kritéria a kvality se nastavují na úrovni produktu, nikoliv aktivity.

Zaměření na produkty přináší:

- Ujištění, že projekt dodává aktivity pouze vztažené ke konkrétnímu produktu, tedy není vykonávána žádná práce navíc, která není pro produkt nezbytná.
- Lepší kontrolu nad rozsahem a rámcem pro změnové řízení pouze takových změn, které se nezbytně vztahují ke konkrétnímu produktu a tím ke konkrétnímu projektovému přínosu.
- Snížení rizika nespokojenosti koncového uživatele a vyjasňuje akceptační proces produktů kdy akceptační kritéria jsou jasně definována již na počátku.

PRINCE2 využití popis produktu jako prostředek, který definuje cíl produktu, složení, podobu, kvalitativní vlastnosti a akceptační kritéria. Tento princip je promítnut do všech aspektů PRINCE2 od plánování, stanovení zodpovědností, reporting, kvalitu, změnové mechanismy, rozsah až po management rizika (Axelos, 2017).

2.4.7 Přizpůsobení se projektovému prostředí

Motto: PRINCE2 může být přizpůsoben tak, aby vyhovoval projektovému prostředí, velikosti, komplexnosti, důležitosti i rizikosti.

Přidaná hodnota PRINCE2 v rámci tohoto principu je, že je univerzální metodou, která může být aplikována s ohledem na projektové prostředí, velikost, složitost, důležitost, schopnosti týmu a riziko a může být aplikována na jakýkoliv typ projektu, lokaci a kulturní prostředí.

Přizpůsobením se projektovému prostředí dosáhneme toho, že:

- Zvolená metoda projektového řízení je tou nejvhodnější (tzn. bereme v potaz obchodní procesy společnosti jako např. HR, finanční oddělení či nákup).
- Kontrolní mechanismy projektu jsou přizpůsobeny rozsahu, složitosti, důležitosti, schopnosti týmu a riziku (např. formálnost a frekvence dodávaných reportů).

Přizpůsobení vyžaduje definici projektovým manažerem a výborem projektu. Je důležité brát v potaz, že efektivní projekt potřebuje informace (ne nezbytně dokumentace) a rozhodnutí (ne nezbytně schůzky). Proto lze stanovit určité úrovně či matice typů projektů podle určitých parametrů, na které budou aplikovány jiné šablony. PRINCE2 je na toto připraven a definuje, které manažerské produkty jsou povinné a které jsou volitelné. V *Tabulka 2 Povinné vs nepovinné produkty (vlastní zpracování)* je uveden příklad v jakých velikostech projektu (např. dle rozpočtu, délky trvání atd.) stanovit povinnost na které dokumenty. Extrémní případy jsou „robotický“, kdy jsou aplikovány všechny manažerské dokumenty a procesy, na druhé straně pak „hrdinský“, kdy jsou aplikovány jen ty nezbytné manažerské produkty a liší se i způsob jejich provedení (např. nevyužívá se SW pro řízení rizik, ale pouhá nástěnka v kanceláři).

Tabulka 2 Povinné vs nepovinné produkty (vlastní zpracování)

| Manažerský produkt | Proces | Malý projekt | Střední projekt | Velký projekt |
|--------------------------------------|---------------------------------|--------------|-----------------|---------------|
| Mandát projektu | 01 Zahájení projektu | ANO | ANO | ANO |
| Charta projektu | 01 Zahájení projektu | ANO | ANO | ANO |
| Plán etapy nastavení | 01 Zahájení projektu | ANO | ANO | ANO |
| Plán revize přínosů | 01 Zahájení projektu | ANO | ANO | ANO |
| Dokumentace nastavení projektu (PID) | 02 Nastavení projektu | ANO | ANO | ANO |
| Plán etapy | 03 Řízení přechodu mezi etapami | NE | DOPORUČENO | ANO |
| Zpráva o ukončení etapy | 03 Řízení přechodu mezi etapami | NE | DOPORUČENO | ANO |
| Zpráva o získaných poznacích | 04 Ukončení projektu | DOPORUČENO | ANO | ANO |
| Zpráva o ukončení projektu | 04 Ukončení projektu | DOPORUČENO | ANO | ANO |

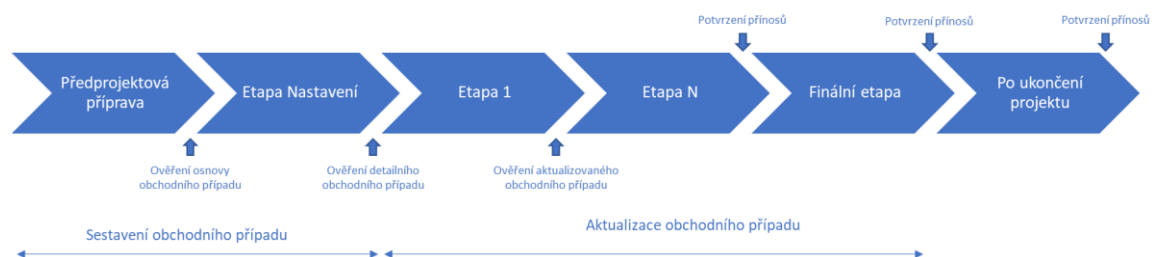
2.5 Témata

2.5.1 Obchodní případ

Odpovídá na otázku **PROČ?**

Motto: Vytváří mechanismy pro posouzení, zda projekt je (a zůstává) žádoucí, životaschopný a dosažitelný jako prostředek pro rozhodování o pokračování investice.

Cílem projektů v organizaci je dosáhnout měřitelného zlepšení v jednom či více obchodních aspektů. Tyto zlepšení jsou nazývány přínosy. I projekty, které jsou ze své podstaty regulatorní přínášejí měřitelné přínosy v tom smyslu, že jejich neimplementace přináší negativní efekt a pravděpodobně měřitelné náklady v podobě pokut či sankcí. Znamená to, že každý projekt musí ve své podstatě definovat svůj přínos. Pokud jej definovat nedokáže, není možno projekt realizovat. V rámci portfolia či programu mohou být projekty podpůrné, které nemají svůj vlastní přínos, ale jejich realizací je přínos umožněn. I takovýto přínos lze stanovit a měřit (Axelos, 2017).



Obrázek 8 Vývoj obchodního případu (vlastní zpracování)

Obchodní případ je vytvářen na počátku projektu a je v jeho průběhu revidován a v případě potřeby upravován. Ke jeho revizi projektovým výborem a akceptací dochází při přechodu mezi etapami a v okamžiku, kdy projekt hlásí výjimku z tolerance (ad-hoc), která má na obchodní případ dopad (Kerzner, 2017).

Zodpovědnost za tvorbu obchodního případu má projektový výbor, může však tuto odpovědnost delegovat na projektového manažera. Ať už vytváří obchodní případ kdokoli, je nezbytné, aby disponoval určitými obchodními dovednostmi jako pochopení cash-flow predikcí, výkazu zisku a ztrát a rozvaze, tedy převážně finančnímu charakteru, které doprovází drtivou většinu projektů. Projekty a jejich finanční rámec by měly mít vazbu na strategické cíle podniku a vedení společnosti zplnomocní sponzora projektu, který nejen že disponuje definovaným rozpočtem na financování projektu, ale zároveň je za celý obchodní případ odpovědný. Je taktéž schopen v případě potřeby zajistit další financování projektu (Hinde, 2021).

Jelikož je první verze pouhou osnovou, je nezbytné, aby byl obchodní případ dále zpřesňován, a to v rámci Etapy Nastavení. Ta stanoví detailnější časování projektu a celkové náklady (s určitými tolerancemi) a dochází tak k úpravě obchodního případu. Z toho důvodu je aplikován princip řízení pomocí etap a postupného schvalování. Nestane se tedy, že by projekt od své osnovy obchodního případu byl již považován za schválený a mohl realizovat své výstupy. Je nezbytné, aby došlo k verifikaci, zda je původní myšlenka a osnova stále validní a nedošlo k takovým úpravám finálních přínosů, že by projekt přestal být obhajitelným. Téma obchodního případu a jeho postupné zpřesňování proto umožňuje „fail fast“, tedy zjistit, zda má smysl projekt realizovat a pokud nikoliv, přijít o minimální výši nákladů (Axelos, 2017).

Formát, struktura a obsah obchodního případu může být různá podle vyspělosti organizace v projektovém řízení či podle způsobu doručení:

- Organizace s vyšším stupněm projektového řízení mohou nastavit pravidelné (např. roční) sestavování obchodních plánů, které jsou následně distribuovány do podoby projektů. Vždy se bude jednat o osnovy obchodních případů a jejich detailní podoba je definována až v okamžiku, kdy je projekt jasně definován v rámci Etapy Nastavení.
- Některé projekty mohou být doručovány inkrementálně tak, aby zajistily své další financování následných projektových etap/produktů. V těchto případech je vhodné použít agilní metodu dodávání.
- V některých společnostech může být vhodnější prezentovat obchodní případ v zjednodušené podobě (např. jeden slide prezentace) než v případě obsáhlého dokumentu.

Obchodních případů může v rámci jednoho projektu existovat více, respektive bude se lišit obchodní případ společnosti od obchodního případu dodavatele, který v rámci projektu bude spolupracovat na určitých projektech (Project Management Institute, 2021).

Příklady metrik, které je vhodné využít při sestavování obchodního případu:

- **Celkové náklady** – analýza celkových nákladů projektu včetně implementace, operačních a provozních nákladů.
- **Čistý přínos** – celková výše finančních přínosů očištěná o implementační, operační a provozní náklady vyjádřena v rámci určitého časového úseku (např. 5 let).
- **ROI** – poměr čistého zisku k investovaným nákladům, tedy zisk v procentech z utracené částky.

- **Doba návratnosti** – výpočet časového období, za které ROI pokryje souhrn původních investovaných nákladů.
- **Diskontované cash-flow** – očištěné budoucí cash-flow stanovením čisté současné hodnoty.
- **Čistá současná hodnota** – stanovení výnosů investice v rámci své životnosti.
- **Citlivostní analýza** – porovnání vstupních (náklady, čas, kvalita atd.) a výstupních faktorů (provozní náklady, obchodní riziko atd.) projektu a vytvoření modelu, při kterém má projekt stále smysl realizovat.

2.5.2 Organizace

Odpovídá na otázku KDO?

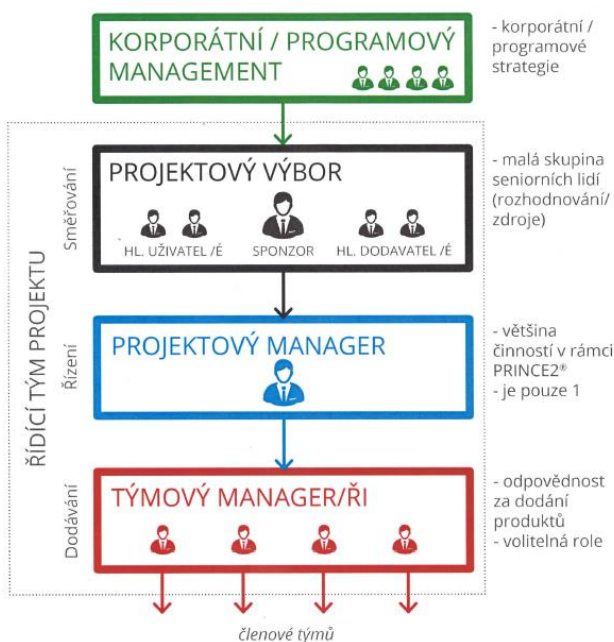
Motto: Cílem tématu organizace je definovat a stanovit strukturu projektového týmu s definováním rolí a zodpovědností.

Každý projekt vyžaduje efektivní řízení, kontrolu a komunikaci. Stanovením struktury na počátku projektu a jeho případná aktualizace během projektového životního cyklu jsou proto zásadním tématem.

PRINCE2 definuje roli stakeholdera, neboli zainteresované strany což je jedinec či skupina, která může projekt ovlivňovat nebo je naopak projektem ovlivněna. Aby byla zachována korektní zainteresovanost a naplnění všech potřeb projektu, jsou tyto stakeholdeři definováni do role projektového výboru, která se skládá ze třech rolí – sponzor, hlavní uživatel a hlavní dodavatel. Jejich společná řídicí úroveň zajišťuje, že dojde k diskusi v rámci schvalovacích procesů a bude hájen zájem všech zainteresovaných stran (Axelos, 2017).

ORGANIZACE

Zjednodušené schéma organizace dle PRINCE2®



Obrázek 9 Organizace projektu (dostupné z tx.com)

Projektový výbor má za úkol jednotné směřování projektu, zajišťuje zdroje a schvaluje financování (Hinde, 2021). Výbor se během života projektu zapojuje v následujících momentech:

- Schválení mandátu projektu.
- Schválení nastavení projektu.
- Schválení přechodu do další etapy projektu.
- Schválení překročení nastavených tolerancí projektu (zdroje, čas apod.).
- Schválení ukončení projektu (úspěšně dokončeného/předčasně ukončeného).
- V případě potřeby rady od TOP managementu.

Sponzor (vždy jen jeden, nesmí být současně PM) je jmenován projektovým výborem a je celkově zodpovědný za úspěch projektu. Jeho role v průběhu projektu jsou následující:

- Hlavní decision-maker v rámci nastavených tolerancí projektu.
- Zjišťuje financování a další zdroje.
- Jmenuje jednotlivé členy projektového týmu.
- Odpovídá za obchodní případ projektu.
- Schvaluje překročení nastavených tolerancí jednotlivých etap projektu (zdroje, čas, kvalita).
- V případě potřeby dává rady PM.

Sponzorem projektu by měl být ten, kdo z toho bude nejvíce těžit, respektive nejzajímavější osoba (Axelos, 2017).

Hlavní uživatelé jsou typicky zástupce těch, kteří budou výsledky projektu využívat či spravovat (např. uživatel informačního systému, správce daného IS v IT oddělení apod.). Hlavní uživatelé jsou jmenováni sponzorem a definují požadavky na kvalitu dodávaného produktu projektu.

Hlavní dodavatelé reprezentují ty, kteří designují, vyvíjejí, dodávají, nakupují a implementují produkty. Jsou jmenováni sponzorem a mají za úkol potvrdit proveditelnost a reálnost požadovaných produktů projektu.

Projektový manažer je jmenován sponzorem a má na starosti každodenní řízení projektu. Dohlíží na to, že jsou produkty projektu realizovány dle dohodnutých parametrů (finance, kvalita, čas atd.) a je zodpovědný za vedení povinné dokumentace k projektu. Role projektového manažera je spolu se sponzorem projektu jediná povinná a taktéž ta nejdůležitější. Je jmenován výborem či vedením společnosti, obvykle se jedná o zaměstnance dané společnosti, ale není výjimkou, kdy se projektový manažer „kupuje“ od dodavatele. Důvodem může být, že společnost nemá vhodného kandidáta nebo je na místě nezajímavost této role např. v případě implementace změn procesů, které nemusejí být některým zaměstnancům příjemné.



Obrázek 10 Role PM (vlastní zpracování)

Týmoví manažeři zajišťují realizaci jednotlivých produktů projektu. Přijímají pokyny od projektového manažera a reportují mu výsledky své práce na produktech. Jsou zodpovědní za dodávku jednotlivých členů projektového týmu.

Existují další (nepovinné role) v organizaci projektu (Axelos, 2017). Těmi povinnými jsou defacto jen dvě, sponzor a projektový manažer. Všechny další role mohou tyto obhospodařit. Pokud je však projekt většího charakteru a zapojuje více osob či oddělení, je na místě aktivovat i tyto role:

- **Kontrola kvality** neboli Project assurance je v zodpovědnosti projektového výboru. Cílem je mít nezávislou kontrolu nad výkonem projektového manažera. Tato role může být delegována na další osobu či oddělení, která ji v zástupu výboru může vykonávat. Cílem není jen dohled a kontrola projektového manažera, ale může (a měl by) sloužit i jako podpora projektu sdílením cenných rad a doporučení, které v day-to-day aktivitách nemusí projektový manažer brát v potaz. Jedná se tedy o jakousi nezávislou „externí“ autoritu, která pomáhá s udržením pozornosti na ty produkty, které jsou pro stakeholdery nejpodstatnější.
- **Změnová komise** neboli Change authority je v zodpovědnosti projektového výboru. Odchylna od specifikací nad rámec dohodnutých tolerancí musí projít autorizací projektového výboru. Tato role však může být delegována a přenést tak aktivitu mimo projektový výbor. V rámci specifikace rolí by měla být popsána i tato role a definována její pravomoc, respektive schvalovací proces a povolené tolerance. Může se jednat o toleranční mezistupeň mezi projektovým manažerem a výborem.

- **Projektová podpora** neboli Project support je vhodná u větších projektů. Podobně jako projektový výbor může delegovat některé své činnosti na nižší role, může projektový manažer delegovat některé své zodpovědnosti na projektovou podporu. Day-to-day aktivit může být na větším projektu takové množství, že je zapotřebí výpomoci. Jelikož je na projektu vždy pouze jeden hlavní projektový manažer, je na místě využít podpory např. s organizací schůzek, tvorby zápisů, přípravy reportingu. Některé společnosti mohou zavést tzn. projektovou kancelář, která může zastat některé činnosti a pomoci tak projektovému manažerovi s dodávkou projektu (Roden, a další, 2013).

2.5.3 Kvalita

Odpovídá na otázku CO?

Motto: Definuje a realizuje prostředky pro vytváření a ověřování produktů, které jsou vhodné pro daný účel

Kvalita je sada charakteristik produktů, služeb či procesů, které naplňují uživatelů požadavky. Kontrola kvality je pak sada nástrojů, která zajišťuje jejich naplnění. Kvalita a její stanovení je nezbytnou součástí definice požadavků. Bez nich nelze jasně stanovit základní projektový trojimperativ. PRINCE2 využívá terminologii standardu ISO 9000, ale přenáší jí do projektového řízení (Axelos, 2017).

Existují dva produkty, které musí být v rámci projektu vytvořeny a udržovány:

- Strategie kvality – jak bude kvalita řízena, definice procesů, technik, standardů a zodpovědností.
- Registr kvality – sumarizace aktivit, které byly nebo mají být vykonány v rámci každé etapy projektu pro splnění požadavků. Bez realizace aktivit v tomto registru nelze přejít do další etapy projektu.

PRINCE2 v tomto tématu opět neuvádí, jak konkrétně kvalitu kontrolovat, ale jaké aktivity by se měly stát. Navíc uvádí (Axelos, 2017), že je potřeba sjednotit strategii řízení kvality v projektu se standardy společnosti a požadavky na kvalitu.

Požadavky zákazníka na kvalitu by měly být akceptovány na počátku projektu (v procesu Zahájení projektu). Požadavky jsou zaznamenány a přeneseny do jednotlivých popisů projektu. Tyto požadavky by měly pokrývat:

- Klíčové požadavky na kvalitu produktu.
- Standardy a procesy, které by na měření kvality měly být použity.
- Způsob měření kvality produktů.

Definované požadavky na kvalitu mohou mít zásadní vliv na výběr produktů projektu či jeho variant (např. ve výběrovém řízení dodavatele či produktu). Jelikož se definují požadavky zákazníka na kvalitu v rané fázi projektu, očekává se, že budou spíše obecného charakteru (např. pneumatiky na závodním autě musí vydržet minimálně jeden závod). Jsou to až akceptační kritéria daného produktu, které specifikují a dále detailněji popisují za jakých podmínek bude produkt přijatelný (např. pneumatiky vydrží závod o délce 100 km při průměrné rychlosti 50km/h a jejich dezén se nesníží o více než 2mm). Akceptační kritéria se definují v etapě nastavení.

2.5.4 Plány

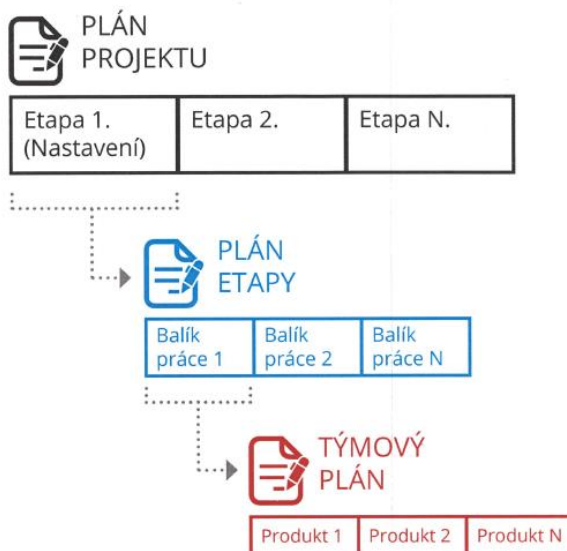
Odpovídá na otázku JAK? KOLIK? KDY?

Motto: Pro usnadnění komunikace a řízení způsobu dodávání produktů (kde a jak, kým, odhad, kdy a kolik).

Bez plánu není kontrola. Plány projektu nejsou jen časové osy dodávek produktů projektu, ale definují jak a kým budou produkty dodávány. Tímto upřesněním umožňují efektivnější alokaci zdrojů a přípravu jednotlivých etap projektu.

Definice plánu: Detailní *návrh* aktivit pro dosažení určitého výstupu, který specifikuje co, kdy, jak a kým má být výstupu dosaženo. PRINCE2 definuje pouze tři druhy plánů: Plán projektu, Plán etapy, Týmový plán (Axelos, 2017).

3 ÚROVNĚ PLÁNŮ 3 úrovně plánů dle PRINCE2®



Obrázek 11 Úrovně plánů (dostupné z tx.com)

Plány umožňují projektovému týmu pochopit:

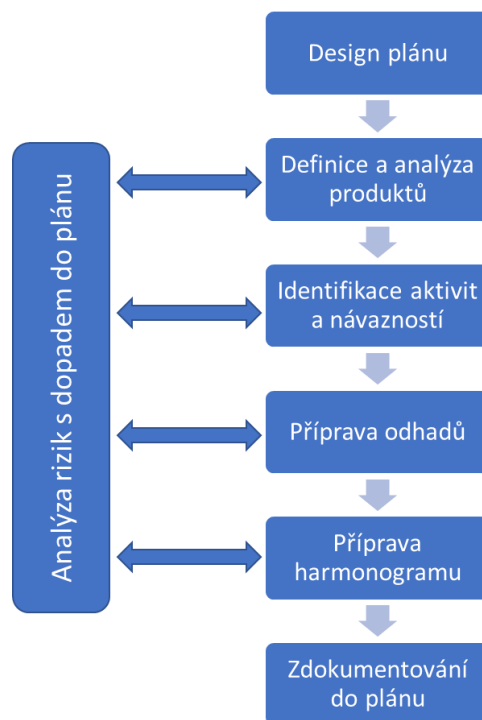
- Jaké produkty mají být doručeny,
- Riziko hrozby i příležitosti,
- Identifikovat problémy s definovaným rozsahem,
- Kterí lidé, nástroje a další zdroje jsou potřebné,
- Kdy se mají aktivity realizovat,
- Kdy budou realizovány atributy projektu (termíny, náklady, kvalita, rozsah, benefity, rizika).

Stanovení potřebných zdrojů v plánu, je nezbytné, aby byl plán schválen, což znamená, že vedení (resp. PM, týmový manažer) projektu autorizuje projekt (resp. etapu, produkt) a jsou na ni zdroje alokovány a připraveny produkty realizovat.

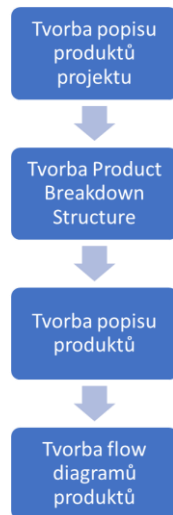
Projektový plán popisuje klíčové produkty projektu, které budou implementovány a výši jejich nákladů. Úvodní projektový plán je realizován v rámci Dokumentace nastavení projektu (PID). Jedná se o klíčový řídicí dokument, který umožňuje výboru měřit aktuální stav s očekáváním. V každém přechodu mezi etapami musí být plán revidován a akceptován před přechodem do další etapy.

Plán etapy je detailní plán popisující všechny produkty, které mají být v rámci konkrétní manažerské etapy realizovány. Těchto plánů existuje tolik, kolik je v projektu etap. Plán etapy je podobný plánu projektu, ale rozpadá produkty na detailnější položky (např. pomocí WBS) tak, aby bylo možno efektivně naplánovat a kontrolovat jejich průběh.

Týmový plán je volitelným plánem, který slouží pro kontrolu dodávky jednotlivých produktů definujících tzv. balíky práce. Jeho tvorbu zajišťuje týmový manažer a popisuje jednotlivé balíky práce, které se vztahují ke konkrétnímu produktu v rámci etapy. Častým jevem je, že v rámci projektu dodávají různé týmy z různých společností, které nemusí mít metodiku PRINCE2 implementovanou. Z tohoto důvodu nemusí být projektovým manažerem tvorba týmového plánu vyžadována a je čistě v gesci realizujícího týmu. Na úrovni komunikace týmového a projektového manažera však musí dojít k „dohodě“ základních atributů dodávky a týmový manažer musí dodávat v souladu s plánem etapy.



Obrázek 12 Princip produktového plánování (vlastní zpracování)



Obrázek 13 Definice produktů (vlastní zpracování)

2.5.5 Riziko

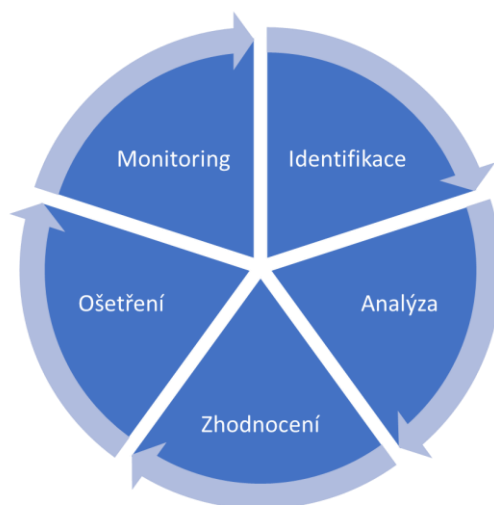
Odpovídá na otázku CO KDYBY?

Motto: Identifikace, hodnocení a řízení nejistoty s cílem zvyšovat úspěšnost projektu.

Každý projekt je doprovázen určitým rizikem. Je to jeho podstata a jakási „daň“ za přínos, který projekt realizuje. Riziko může mít podobu hrozby (událost s negativním dopadem), ale taktéž příležitosti (událost s pozitivním dopadem), proto je vhodné být na ně řádně připraven a vést rizikový management. Častým omylem je, že projekt žádná rizika nemá, ale ty se vztahují i základním atributům, a tedy například k dostupnosti zdrojů či schopnosti realizovat rozsah projektu v daném čase. Tím, že projekt přináší změnu, často se realizuje ve flexibilním prostředí, které podléhá změnám mimo projekt. Rizika je nutné nejen monitorovat, ale umět jim i přiřadit kompetentního řešitele a rozhodnout o dalším postupu. Je proto nutné zapojit do řízení rizik osoby s určitým pověřením uvnitř i mimo řízený projekt.

Samotná **definice rizika** zní (Axelos, 2017): Událost či sada událostí, která v případě uskutečnění mohou mít dopad na cíle či výstupy projektu. Riziko se měří kombinací pravděpodobnosti, s jakou může daná událost nastat a silou dopadu, který realizace rizika může způsobit. Často je pak vhodné doplnit třetí rozměr blízkosti, a tedy identifikovat možný časový rámec, ve kterém může být riziko aktivováno (např. implementace legislativního rámce jsou spojeny s pevným termínem a tedy i riziko sankce nenastane dříve než s platností této legislativy).

Řízení rizika je pak systematické uplatnění principů, postupů a procesů s cílem identifikovat, plánovat a implementovat opatření na známá i neznámá rizika a správně komunikovat výstupy zainteresovaným osobám (Bissonette, 2016).



Obrázek 14 Řízení rizik (vlastní zpracování)

Životní cyklus rizika:

- **Identifikace** – Riziko může být identifikováno ještě před jeho výskytem nebo taktéž až poté, co se reálně stalo. První varianta je většinou mírnější, ale je potřeba nastavit procesy i pro variantu druhou. Je vhodné využít registr rizik pro zaznamenání rizika. Pro správnou identifikaci lze využít řadu metod např. PESTLE analýzu.
- **Analýza** – Popis rizika, jeho dopadu, pravděpodobnosti (pokud dosud nenastalo) časového horizontu.
- **Zhodnocení** – Zhodnocení dopadu a pravděpodobnosti v rámci celého registru rizik. Strategie rizik definuje, na která rizika aplikujeme jaké postupy. Např. lze definovat, že rizika s dopadem 1 a pravděpodobností 1 neošetřujeme, naopak ty s dopadem 5 a pravděpodobností 5 je potřeba řádně zhodnotit a stanovit jim případný akční plán. Neošetření rizika nazýváme v rámci PRINCE2 projektovou tolerancí. Stejně jako dostává projektový manažer tolerance na čas, rozsah, kvalitu a náklady projektu od projektového výboru, stejně tak dostává tolerance na rizika.
- **Ošetření** – identifikace zodpovědné osoby a nápravného způsobu. I ignorace rizika může být způsobem řešení (např. riziko pokuty za špatné parkování podstoupím s vědomím, že pokutu případně zaplatím).
- **Monitoring** – kontinuální sledování akčních plánů, stavu rizik i případný záznam nových rizik.

Pro řízení rizik je nezbytná alokace vhodných osob a případně i alokace tzv. risk rozpočtu. Pokud má řízení správně fungovat potřebuje nejen mandát a svěřené pravomoci a mnohdy i kapacity a finance pro ošetření. Rozpočet pro řízení rizik může vybězet k tomu, že jeho případné nevyužití znamená, že tento rozpočet použijeme na jinou oblast (třeba kvalitu či rozsah). Není to však vhodný postup a rozpočty by měly být drženy separátně (Bissonette, 2016).

Příklady ošetření rizika:

- **Vyhnout se hrozbě/využít příležitost** – aplikace takových opatření, které eliminují riziko a zůstává tzv. nulové zbytkové riziko (např. jezdím do práce po dálnici a hrozí riziko nabourání se – eliminace = nejedu domů, ale spím v práci).
- **Snížit riziko** – snížit pravděpodobnost nebo dopad rizika v případě jeho aktivace (např. jezdím do práce po dálnici a hrozí riziko nabourání se – snížení = pojedou po vedlejších silnicích).
- **Náhradní řešení** – snížit pouze dopad, nikoliv pravděpodobnost (např. jezdím do práce po dálnici a hrozí riziko nabourání se – náhradní řešení = v práci mě zastoupí kolega).
- **Přenést** – přenos rizika (opět pouze dopadu, většinou finančního dopadu) na třetí stranu, typicky formou pojištění (např. jezdím do práce po dálnici a hrozí riziko nabourání se – přenést = pojištění vozidla).
- **Sdílet** – liší se od přenosu rizika tím, že rozpadám riziko na více subjektů, například v rámci dodavatelského řetězce a sdílení určitých částí s určitými dodavateli (např. jezdím do práce po dálnici a hrozí riziko nabourání se – sdílení = řídí někdo jiný, jedu v cizím autě).
- **Akceptovat/Odmítnout** – akceptace je taktéž forma opatření rizika. Poměr cena/výkon za jiný typ opatření nemusí být pro organizaci výhodný. Typicky v případech rizik s minimálním dopadem či pravděpodobností nemá smysl tyto rizika ošetřit. Strategie rizik projektu by měla definovat jaká je míra rizika, která je pro projekt akceptovatelná.

Všechny uvedené ošetření rizika i samotné řízení rizika souvisí s tzv. apetitem pro riziko, tedy jakousi tendencí riskovat. Organizace může mít vlastní metodiky, které by měly být při plánování řízení rizik zahrnuty do definování strategie, ale projekt od projektu v rámci jedné organizace se mohou lišit. Jiný sponzor, zkušenost projektového manažera, zkušenost s obdobným projektem a mnoho dalších aspektů mají vliv na definici ochoty riskovat. Vždy je však potřeba, aby danou strategii rizik akceptoval projektový výbor. Ten schvaluje strategii i obchodní případ projektu a uvědomuje si tak případné dopady do realizace projektu (Bissonette, 2016).

2.5.6 Změna

Odpovídá na otázku JAKÝ JE DOPAD?

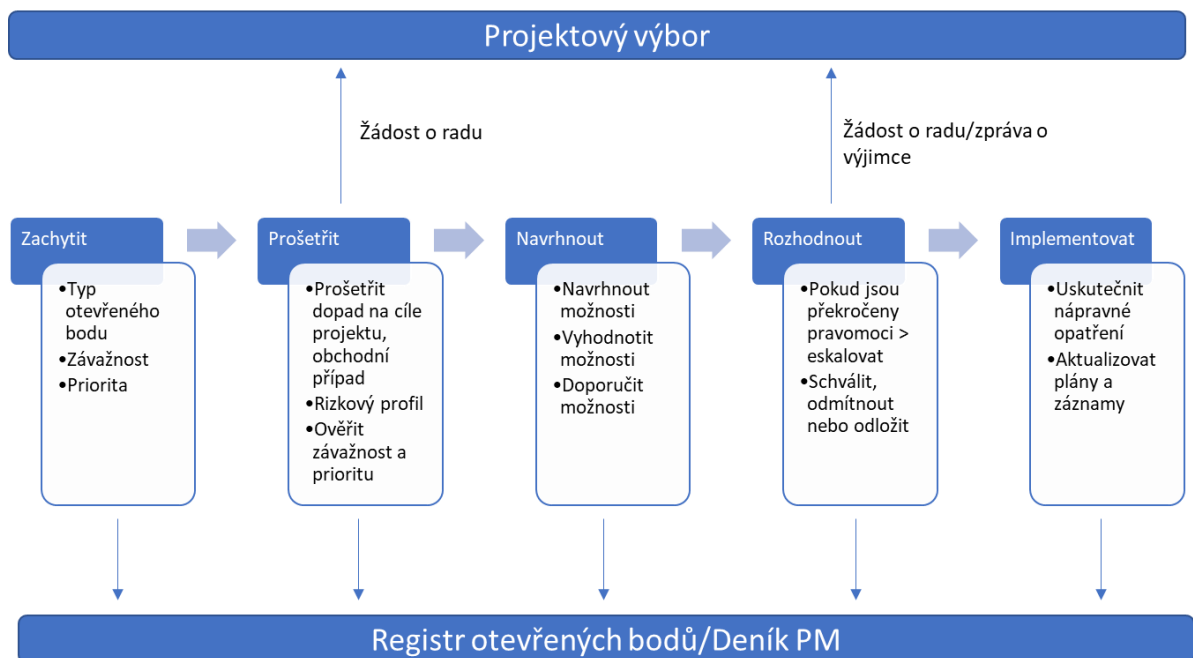
Motto: Identifikace, hodnocení a řízení jakýchkoliv potenciálních a schválených změn.

Změny jsou běžným jevem v projektovém managementu, a tak než se snažit změny kompletně eliminovat je vhodné se na ně připravit pomocí změnového managementu. PRINCE2 přináší konfigurační management, který zanáší technické a administrativní aktivity zabývajícími se vytvářením, udržováním a řízením změn konfigurace po celou dobu životního cyklu produktu nebo položky. Cílem tohoto managementu je identifikace a ochrana produktů. Řízením otevřených bodů a změn, tedy událostí, které se staly a nebyly plánovány přináší efektivní proces, jak minimalizovat dopad do běžícího projektu (Project Management Institute, 2013).

PRINCE2 definuje (Axelos, 2017) tři typy otevřených bodů:

- **Požadavek na změnu** – jedná se o změnu oproti původní dohodě (baseline). Změnu většinou vyvolává zákazník a je financována ze změnového rozpočtu.

- **Odchylka od specifikace** – chybějící produkt či produkt není dle dohodnuté specifikace, tedy nesplňuje požadavky na kvalitu. Tato změna je defacto reklamací (pokud existují průkazné popisy produktu a akceptační kritéria) a je financována dodavatelem.
- **Problém/obava** – Jakýkoliv jiný bod, které je potřeba řešit či eskalovat. Může se jednat o nenadálé události, které jsou často spojeny s určitým rizikem. Např. bankrot dodavatele a nutnost výběru jiného dodavatele. Financování této změny závisí na kontextu.



Obrázek 15 Proces řízení změn (vlastní zpracování)

Zachytit – prvním krokem procesu řízení změn je zachycení požadavku. Změna, která je nekontrolovatelná a realizuje se mimo procesy projektu nemusí být klientem akceptována či dodavateli uhrazena. Tato aktivita je časově nejnáročnější pro projektového manažera, na kterého bude směřována většina otevřených bodů. Některé mohou být řešeny neformálně. Ty které se vztahují k určitému balíku práce a nepřekročují stanovené tolerance (např. potřeba vystavit nový certifikát pro komunikaci serverů) nemusejí být do registru změn evidovány. Projektový manažer by měl stanovit přiměřenou míru a váhu jednotlivých změnových požadavků i s ohledem na zatížení změnové komise (pokud byla stanovena) nebo projektového výboru, který změny mimo tolerance musí akceptovat.

Prošetřit – Je potřeba zvážit rozsáhlost prošetření, respektive analýzy, která může mít dopad na časování projektu. Zvažován by tedy měl být dopad na atributy projektu (čas, rozsah, kvalita, náklady, rizika), ale taktéž například, zda změna ovlivňuje pouze jeden či více produktů, zda je ohrožen obchodní případ či zda se mění rizikový profil projektu. Prošetření dopadu navíc musí zvažovat všechny roviny, tedy nebrat v potaz pouze zákazníka, ale taktéž dopad na dodavatele a uživatele.

Návrh opatření + Rozhodnutí – Na základě realizovaného šetření navrhnout variantu (či varianty) řešení. Projektový manažer může rozhodnout o dalším postupu, pokud však má změna dopad do atributů projektu a je nad rámec povolených tolerancí, musí požádat projektový výbor o vyjádření.

Výbor si může vyžádat dodatečné informace pro správné rozhodnutí. Pokud změna přináší jasné benefity, zvyšuje kvalitu, snižuje riziko/náklady/čas, pak je rozhodnutí pozitivní. Výbor však může změnu zamítnout, případně ji odložit do další fáze. Toto rozhodnutí je ideální v případě, kdy se blíží dokončení projektu a již probíhají přípravy na produkční dodávku. V takovém případě má smysl sbírat tyto požadavky a implementovat je po baby-sittingu.

Implementovat – řídí se standardními PRINCE2 procesy, tedy projektový manažer zanáší změnu do existujícího nebo nového produktu, upravuje popis produktu včetně další dokumentace (např. obchodní případ, rozpočet atd.) a implementuje v podobě balíků práce.

Podobně jako při řízení rizik je zde nezbytný princip přizpůsobení. V menších projektech nejsou registry změn ani rizik povinné. Všechny PRINCE2 témata jsou přizpůsobitelné, a tak může registr změn být implementován v podobě jednoduché tabulky nebo jako složitější workflow, které např. využívá ERP procesy společnosti (Axelos, 2017).

2.5.7 Progres

Odpovídá na otázku KDE JSME NYNÍ? KAM SMĚŘUJEME? JE TŘEBA SE OBÁVAT?

Motto: Vytváří mechanismy pro monitorování a porovnávání skutečných úspěchů proti těm plánovaným; poskytuje předpovědi plnění cílů projektu a pokračující životaschopnosti projektu; řídí veškeré nepřijatelné odchylky.

Téma progres úzce souvisí s principem Řízení na základě výjimky, kdy sledováním aktuálního stavu a porovnáním s očekávaným cílem identifikujeme odchylky na několika úrovních (Kerzner, 2017). Progres můžeme měřit na úrovni balíku práce, etapy či celého projektu. Jsou to právě odchylky od měřitelných atributů čas, náklady, kvalita, rozsah, přínosy a rizika, která udávají stav projektu a zda má smysl v jeho realizaci pokračovat. Jak bude progres měřen musí být stanoveno již v počátku projektu, respektive v etapě nastavení pomocí Dokumentace nastavení projektu (PID). Ve stejném dokumentu jsou pak definovány projektové etapy i tolerance. Typy tolerancí a jejich definice jsou uvedeny v Tabulka 3.

Tabulka 3 Typy tolerancí dle úrovně (vlastní zpracování)

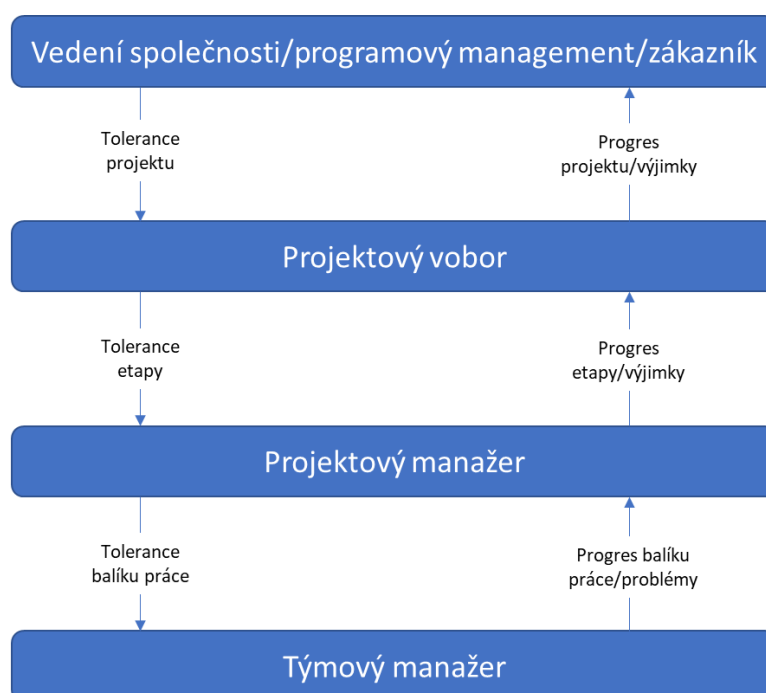
| Oblast tolerance | Úroveň projektu | Úroveň etapy | Úroveň balíku práce | Úroveň produktu |
|--|-------------------------|---|--|-----------------|
| Čas ± množství času vůči cílovému termínu | Plán projektu | Plán etapy | Balík práce | N/A |
| Náklady ± náklady oproti původnímu rozpočtu | Plán projektu | Plán etapy | Balík práce | N/A |
| Kvalita ± rozsah cílové kvality (např. dojezd automobilu 500km ±20km) | Popis produktů projektu | N/A (tolerance kvality se na úrovni etapy neuvádí) | N/A (tolerance kvality se na úrovni balíku práce neuvádí) | Popis produktu |
| Rozsah Povolená odchylka rozsahu řešení (např. pomocí MoSCoW metody) | Plán projektu | Plán etapy | Balík práce | N/A |
| Přínosy Povolená odchylka cílových přínosů (např. úspora nákladů 5% ±1%) | Obchodní případ | N/A | N/A | N/A |
| Riziko Hranice součtu hodnot hrozeb a výše jednotlivých hrozeb | Strategie rizik | Plán etapy | Balík práce | N/A |

Samotné tolerance jsou definovány na následujícím obrázku (Obrázek 16) a měly by být v souladu s těmito pravidly (Axelos, 2017):

- Nejvyšší úroveň tolerancí nastavuje úroveň vedení společnosti (nebo programový management nebo zákazník). I přes to, že se jedná o jedinou řídicí úroveň vně projektu, musí všechny další úrovně nastavovat své tolerance nižší než tyto.
- Výbor projektu má na starosti celkovou kontrolu projektu a nastavuje projektovému manažerovi tolerance na úrovni jednotlivých etap. V případě, kdy jsou překročeny tolerance delegované na projektový výbor, musí tento situaci eskalovat na nejvyšší úroveň, která rozhodne o dalším postupu. Tolerance dané výboru jsou definovány v manažerském produktu Plán projektu.
- Projektový manažer má na starosti day-to-day aktivity a řízení projektu. Má definovány tolerance od projektového výboru na úrovni etapy a sám může nastavit tolerance týmovým manažerům na úrovni balíku práce. V případě překročení tolerance na úrovni etapy, eskaluje projektový manažer výboru dohodnutým procesem/reportem. Tolerance dané projektovému manažerovi jsou definovány v manažerském produktu Plán etapy.
- Týmový manažer získává tolerance pouze na konkrétní balík práce. Každý balík práce může mít své vlastní tolerance na jednotlivé atributy dodávky. V případě překročení

tolerance eskaluje na projektového manažera dohodnutým způsobem. Tolerance dané týmovému manažerovi jsou definovány v manažerském produktu Balík práce.

- Způsob reportingu na jednotlivých úrovních se definuje ve strategii komunikace a je nezbytné, aby byl předem odsouhlasen v rámci PIDu a byli s ním všechny úrovně seznámeny. V případě výskytu překročení tolerance musí být exekuce procesu co nejefektivnější.
- Častým jevem je, že překročení tolerance je známo dříve, než nastane (např. již nyní víme, že překročíme rozpočet na konci etapy o 20%, přičemž jsme v půlce etapy a tolerance je pouze 10%). Eskalace, respektive spuštění procesu eskalace je nezbytná co nejdříve po zjištění dané události, tedy žádná úroveň nečeká až k překročení reálně dojde.



Obrázek 16 Delegation tolerance (vlastní zpracování)

Téma Progres, řízení tolerancí a změn je propojeno s principem Učení se ze zkušeností. Tzn. lessons-learned jsou aplikovány především před zahájením projektu při sběru zkušeností z podobných projektů a na konci projektu, kdy dochází k zaznamenávání poučení se z projektu. V rámci změnového řízení je však na místě zaznamenávat a okamžitě aplikovat lessons-learned. Důvodem je, že změna na kterékoliv úrovni (např. na úrovni balíku práce) může mít dopad i do dalších oblastí/produktů, a kromě revize okolí, které se změnou souvisí je vhodné se i poučit pro případné další etapy/balíky práce (Axelos, 2017).

Pro měření progresu projektu lze využít několik technik, mimo jiné například:

Gantt chart s milníky

- Grafické znázornění nejen časové osy a jednotlivých etap/produktů/balíků práce, ale také klíčové milníky, které jsou v projektu realizovány.

S křivka

- Kumulativní hodnoty (např. náklady) vyobrazené v grafu v průběhu času. Křivka je typicky zakřivena do tvaru písmene „S“, což reflektuje obecné pravidlo, že projekt konzumuje méně zdrojů na počátku a ke konci projektu, nejvíce však uprostřed realizace projektu. Čím je křivka strmější, tím více zdrojů je potřeba. Pokud je plánovaná a reálná křivka vyobrazena na jednom grafu, lze srovnat tyto hodnoty a předvídat další vývoj (Včele, 2013).

EVM

- Earned Value Management je technika porovnávající rozsah, harmonogram a náklade oproti původnímu plánu pomocí porovnání dokončených produktů a jejich reálným hodnotám.

Burn charts

- Technika využívaná nejvíce v agilním vývoji pro sledování aktuálního stavu. Má dvě podoby burn-down a burn-up charts, kdy se porovnává (např. v rámci konkrétního sprintu) definovaná hodnota (např. MDs) s již vyčerpanými MDs na časové ose sprintu.

Kanban board

- Vizualizační technika, která má za cíl minimalizovat počet otevřených aktivit. Skládá se z několika plaveckých drah, která má klasicky start a konec a libovolný počet probíhajících drah. Aktivity se typicky posouvají zleva doprava a lze tak jednoduše identifikovat aktuální stav dodávky produktu/projektu/balíku práce.

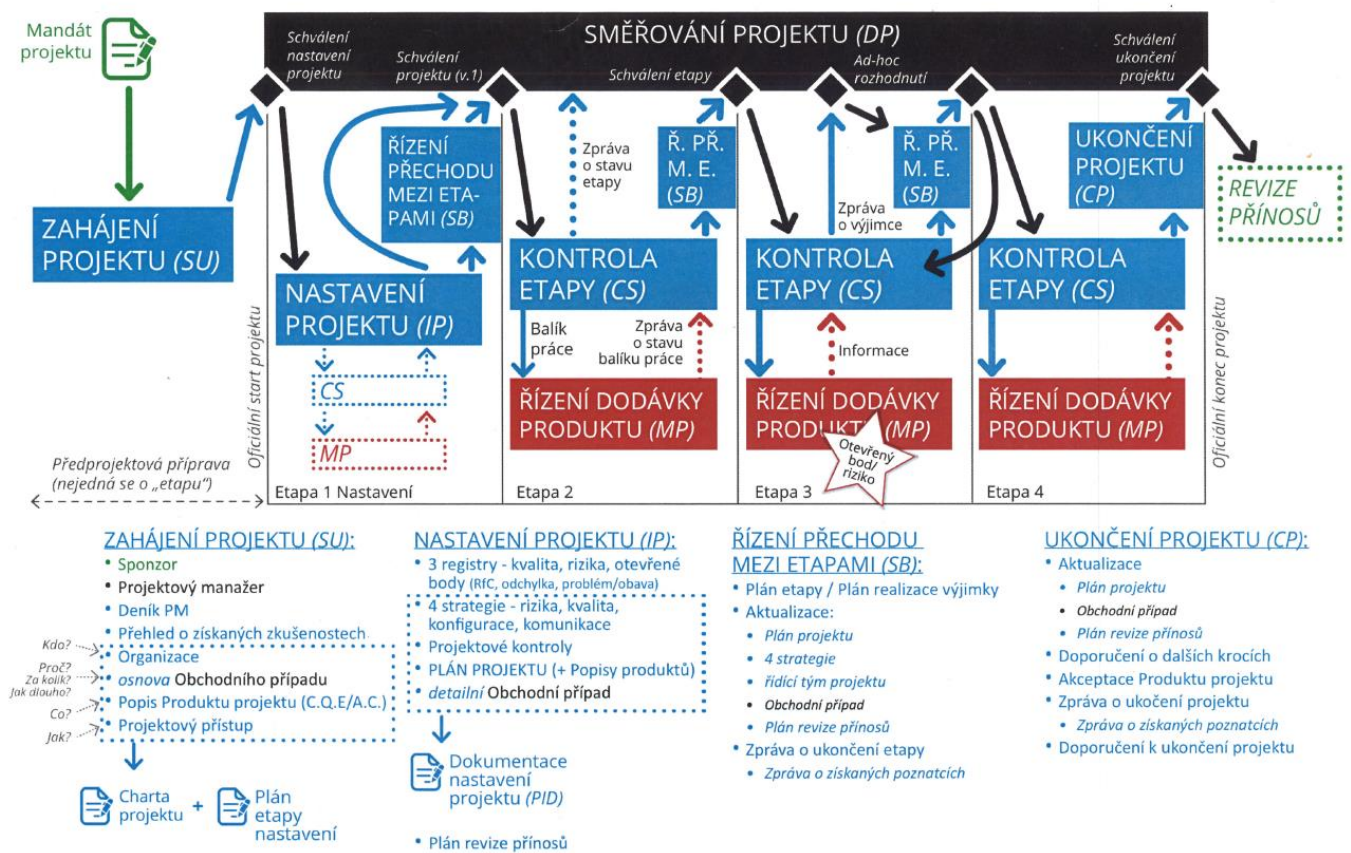
2.6 Procesy

I přes to, že je PRINCE2 procesně orientovaná metodika definuje pouze sedm základních procesů napříč strukturou řízení, koordinace i dodávání projektu. Proces je aktivita či sada aktivit, které pomocí jednoho či více vstupů dodají jeden či více výstupů. Na základě PRINCE2 projektu a tedy počátku celého procesu je původní myšlenka projektu. Ta může vzniknout na různých místech či úrovních, ale je to vedení společnosti, programový management či zákazník, kteří přenášejí úvodní myšlenku a poptávají vznik projektu, který myšlenku realizuje.

Procesní model na obrázku (Obrázek 17) je shrnutí principů, témat a procesů do uceleného diagramu. Dle tohoto modelu lze postupovat v jakémkoliv projektu a postupovat pomocí etap až k uzavření. Základním cílem modelu je:

- Identifikovat spouštěč projektu (původní myšlenka projektu) což je Mandát projektu.
- V jakém procesu a kým jsou vytvářeny které manažerské produkty (v kontextu PRINCE2 je manažerský produkt např. Charta projektu) a kdy jsou aktualizovány.
- Jak na sebe jednotlivé procesy navazují.
- Jakým způsobem může projektový výbor zasahovat do projektu.

- Jak je konečný produkt akceptován a jak se uzavírá projekt.



Obrázek 17 Procesní model (dostupné z tx.com)

Předprojektová etapa

Myšlenka projektu vzniká v předprojektové etapě ve formě Mandátu projektu a je projektovým základním spouštěčem. Je založena na nových obchodních příležitostech, jako odpověď na konkurenční prostředí a její aktivity, změny v legislativě nebo auditní doporučení. Mandát projektu může nabývat různých podob, záleží na prostředí společnosti či složitosti zadání. Jako zadání může být i ústní předání vedením společnosti, ale taktéž komplexní obchodní analýza, která jasně definuje požadované přínosy a výstupní produkty. Před tím, než bude spuštěna etapa nastavení, je potřeba ověřit, že projekt má své opodstatnění a že je realizovatelný (je potřeba stanovit, že projekt lze reálně s dostupnými prostředky realizovat např. nelze letět na Venuši do jednoho roku). Projektový manažer spolu se Sponzorem definují základní osnovu obchodního případu, kde stanoví výše uvedené. Využívají maximálně dostupné zkušenosti z předchozích interních i externích projektů. Ve finále předkládají výboru projektu Chartu projektu a Plán etapy nastavení a vyžadují spuštění etapy nastavení projektu (Axelos, 2017).

Etapa nastavení

V případě rozhodnutí o realizaci projektu, respektive spuštění etapy nastavení je potřeba upřesnit naplánovat a rozpadnout detailní úroveň projektové dodávky. Každý projekt potřebuje své finanční

vstupy, proto je nezbytné nastavit zodpovědné kontroly čerpání a reporting tak, aby byl zadavatel informován a naplněna jeho původní myšlenka, se kterou samotný projekt poptal. Jsou definovány registry kvality, rizika a otevřených bodů, které budou použity v následujících etapách. Jak bude samotný projekt realizován je definováno v podobě strategie kvality, rizika, konfigurace a komunikace. Vznikají popisy produktů a je detailněji rozpracován obchodní případ. Všechny tyto dokumenty jsou sumarizovány do výstupního Dokumentu nastavení projektu. Tento dokument může být v průběhu projektu revidován a upravován, je proto vhodné zajistit verzování (nejen tohoto dokumentu). V neposlední řadě je vydefinován plán revize přínosů. Jak již bylo stanoveno, přínosy jsou často realizovány až po skončení projektu. V této fázi by mělo být jasné nejen jaké benefity a s jakými parametry projekt přináší, ale taktéž jak budou měřeny a vyhodnocovány. Zde je na místě zapojit i externí oddělení (např. PMO), které budou po projektu přebírat agendu revize přínosů a reportovat jeho výsledky po jeho ukončení (Axelos, 2017).

Etapy realizace (2-n)

Projektový manažer dostává schválení výboru na exekuci následných etap a dochází k realizaci produktů. Pomocí procesu Kontrola etapy monitoruje projektový manažer stav dodávek produktů a v některých případech může docházet k produkčnímu nasazení a přenášení produktů do operativního módu. Důležitým procesem je kontrola a případné eskalace při překročení definovaných tolerancí. Podle definovaného postupu ve Strategii komunikace předává projektový manažer výboru Zprávu o stavu etapy. Stejně tak informují týmoví manažéři projektového manažera o stavu jednotlivých balíků práce a v případě potřeby, eskalují.

Finální etapa má stejný průběh s tím rozdílem, že při dokončení etapy nedochází k požadavku na spuštění etapy následující, ale požadavek na ukončení projektu. Jedná se skutečně o požadavek, jelikož projekt může být ukončen až v případě, kdy je aktualizován plán projektu, obchodní případ a plán revizí přínosů. Je taktéž potřeba vypracovat doporučení o dalších krocích, zpráva o ukončení projektu a musí dojít k akceptaci všech dodávek (Axelos, 2017).

Poprojektová etata:

Po ukončení projektu musí proběhnout minimálně jedna (zpravidla však pravidelně) kontrola revize přínosů. Tedy vyhodnocení, zda projekt dodal to, co se na počátku v Mandátu definovalo vedením společnosti. Je potřeba potvrdit, že plánované přínosy byly realizovány. Pokud některé přínosy realizovány nebyly nebo nedosáhly svých požadovaných hodnot, je potřeba identifikovat důvody a stanovit nápravná opatření. Mohou se vyskytnout přínosy či dis-benefity, které nebyly v PIDU či v průběhu projektu stanoveny. Tyto musejí být popsány a v případě potřeby adresovány dalším postupem. V závěru je pak potřeba stanovit lessons-learned pro další podobné projekty (Axelos, 2017).

2.6.1 Zahájení projektu

První proces v PRINCE2 je zahájení projektu. Jedná se o jednoduchou formu procesu, která má za cíl s minimem úsilí definovat základní kameny pro to, aby mohl být nastartován samotný projekt. Proces musí odpovědět na otázku, zda má smysl se projektem zabývat, zda má potenciál přinést konkrétní přínosy a je tak pro organizaci prospěšný. Proces identifikuje nezbytné zdroje a poptá jejich alokaci. V tomto procesu mnohdy figuruje pouze projektový manažer a sponzor, ale může být již oslovována množina potencionálních uchazečů a zainteresovaných osob tak, aby byli definováni

do jednotlivých rolí a zajištěna jejich alokace. Čím neřízenější je proces zahajování projektů ve společnosti, tím složitější může být alokovat vhodný projektový tým. Často tak dochází k zahajování projektů koordinovaně v rámci plánování celého projektového portfolia či jsou projekty připraveny na zahájení podle uvolnění kapacit z předchozích projektů (Axelos, 2017).

Konkrétní cíle procesu jsou:

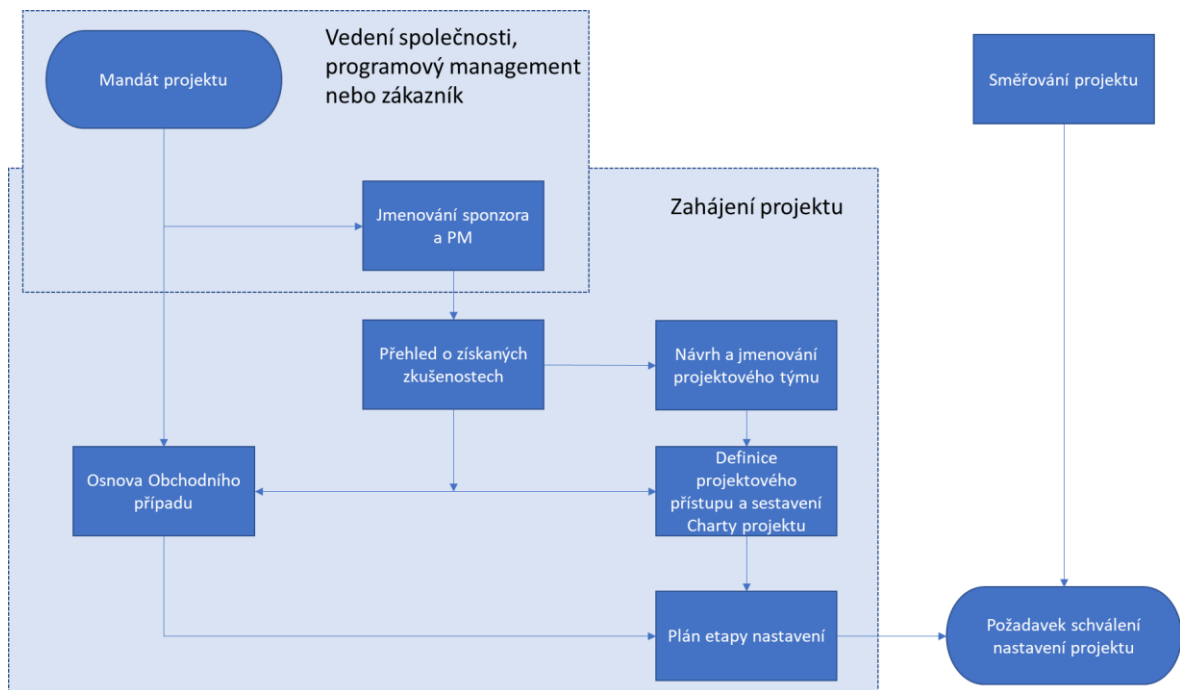
- Vznikne osnova obchodního případu pro zahájení projektu,
- Jsou definovány zainteresované strany,
- Je nashromážděno dostatek informací pro potvrzení rozsahu projektu,
- Jsou zhodnoceny varianty řešení projektu a je zvolen projektový přístup,
- Je jmenován projektový tým,
- Je definován rozsah prací pro etapu nastavení.

Popis procesu je uveden na následujícím obrázku (Obrázek 18). Mandát projektu může mít několik podob, resp. jeho vstupní požadavek může pocházet z interního i externího prostředí (např. RfP od zákazníka) a měl by být transformován do uniformovaného zadání pro sponzora a projektového manažera. Mandát předává vedení společnosti, programový management nebo zákazník. Aby mohl být projekt spuštěn, tedy spuštěna jeho etapa nastavení, je potřeba dodat dostatečné podklady v podobě charty projektu a plánu etapu nastavení. Důležitým zdrojem informací můžou být získané zkušenosti z předešlých projektu. Pokud takové informace neexistují, měl by sponzor a projektový manažer vyhledat externí pomoc v podobě dodavatelů (již existujících nebo nových) či dalších partnerů, kteří mohou s sestavením charty projektu a definováním projektového týmu pomoci. Předpokladem je, že vedení společnosti zadává pouze takové mandáty, které jsou realistické a společnost je schopná projekt dodat ať už za pomoci interních či externích kapacit (Axelos, 2017).

Po sestavení projektového týmu definuje PM a/nebo sponzor (sponzor může tuto aktivitu delegovat právě na PM) chartu projektu a projektový přístup. Projektový přístup bude vycházet právě z nabytých zkušeností a definuje zainteresované strany a případně dodavatele projektu. Může taktéž definovat, zda se bude kupovat řešení tzv. na klíč nebo bude řešení vyvíjeno interními kapacitami. Přístup určuje, zda budeme dodávat waterfall nebo agilně.

Součástí etapy nastavení může být i výběrové řízení na dodavatele určitého produktu (větší aktivity nejsou v zahájení projektu realizovány, proto je vhodné přenést tuto aktivitu až do etapy nastavení), je však v zahájení projektu definovat základní parametry produktu výběrového řízení a co bude jeho výstupem.

PM a sponzor v tomto procesu nejvíce kooperují se zadavatelem mandátu. Je potřeba jasně a jednoznačně definovat osnovu obchodního případu a přínosy, které z projektu budou plynout. Tato osnova je klíčová pro další etapy projektu a bude dále rozpracována. V tomto procesu je však potřeba definovat základní aspekty, abychom mohli vůbec stanovit, že projekt má potenciál (Hinde, 2021).



Obrázek 18 Proces zahájení projektu (vlastní zpracování)

2.6.2 Směřování projektu

Cílem procesu je zajistit výboru dostatečnou informovanost o projektu, jasně definované možnosti a okamžiky rozhodnutí a zároveň delegování běžných operativních záležitostí na projektového manažera (Axelos, 2017).

Konkrétní cíle procesu jsou:

- Stanovuje zodpovědnou osobu pro start projektu,
- Stanovuje zodpovědnou osobu za doručení produktů projektu,
- Umožňuje kontrolu a rozhodnutí napříč životním cyklem projektu,
- Projekt zůstává přínosný a realizovatelný,
- Zajišťují prostředníka mezi projektem a vedením společnosti (nebo programovým managementem či zákazníkem),
- Existuje zodpovědná osoba za uzavření projektu,
- Existují plány pro revizi přínosů po ukončení projektu.

Proces má svůj počátek schválením nastavení projektu, které předloží chartu projektu a plán etapy nastavení. Následuje samotný proces nastavení projektu a operativní aktivity, do kterých není výbor zapojován, pokud to není nezbytně nutné (např. v případě otevřeného bodu či rizika mimo tolerance projektového manažera). Dohodnutý reporting mezi projektovým manažerem a výborem zajišťuje dostatečné a potřebné informace, které si v případě potřeby výbor může požádat rozšířit. Mezi těmito entitami musí existovat oboustranná komunikace. Projektový manažer předkládá výboru stav o projektu a výbor potvrzuje projektovému manažerovi, že projekt je nadále v souladu se strategií společnosti či, že se nezměnily předpoklady projektu. Výbor je totiž prostředníkem mezi projektem a zákazníkem a musí tak aktualizovat nezbytné informace na obě strany. Kromě udržování informovanosti mezi entitami slouží projektový výbor i jako poradce pro projektového

manažera. V případě nejasnosti má manažer právo poplat výbor o radu a ten by mu měl zajistit dostatečné informace, aby byly nejistoty eliminovány.

Mezi základní aktivity směřování projektu patří:

- Schválení nastavení projektu,
- Schválení projektu,
- Schválení etapy nebo výjimky,
- Poskytovat poradenství projektovému manažerovi,
- Schválení ukončení projektu.

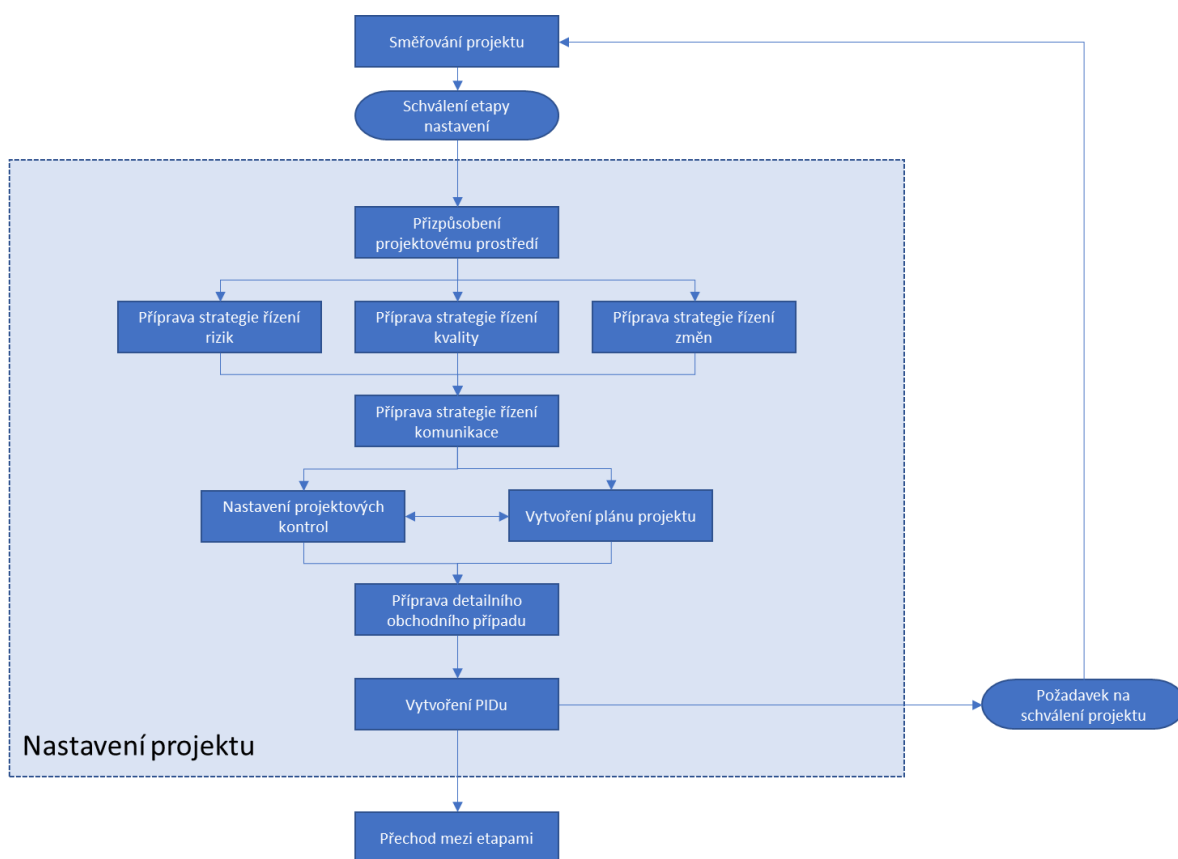
Obecně lze stanovit, že v případě, kdy je projekt realizován v dohodnutých tolerancích a není vyžadováno poradenství, je projektový výbor (a tedy proces směřování projektu) poptáván o součinnost pouze v případech přechodu mezi etapami či uzavření projektu. Taková situace je dokonalá, ale v praxi přicházejí výjimky a požadavky na změnu, které jsou nad rámec dohodnutých tolerancí. Je proto nezbytné, aby byl definován konkrétní proces v rámci strategií rizika, kvality, komunikace a konfigurace, jak v těchto případech postupovat (Axelos, 2017).

2.6.3 Nastavení projektu

Cílem nastavení projektu je detailně objasnit produkty projektu, definovat obchodní případ a pochopit jednotlivé balíky práce před tím než dojde k čerpání nákladů, které je většinou soustředěno do následujících realizačních etap. PRINCE2 definuje tuto etapu jako etapu, která pouze nastavuje, zjišťuje a ze své podstaty by se měla vyhnout vývoji, konstrukci či nákupu konkrétních produktů. Dokud nebude upřesněn obchodní případ a struktura celého projektu, měly by investice či operační náklady být udržovány na nezbytném minimu. Jak jsme již uvedli, není výjimkou, kdy v etapě nastavení dochází k výběrovým řízením a tím stanovením nákladů na dodávané produkty (Axelos, 2017).

Cílem etapy nastavení je porozumění:

- Důvodům pro realizaci projektu, přínosům, které jsou očekávány a s nimi spojenými riziky,
- Rozsah práce, která má být realizována a produkty, které mají být projektem doručeny,
- Jak a kdy bude projekt doručen a za jaké náklady,
- Definice rozhodujících orgánů v projektu,
- Jak bude dosaženo požadované kvality,
- Jak budou ošetřena rizika, problémy a změny, jejich identifikace a proces jejich životního cyklu,
- Jak bude monitorován progres projektu,
- Kdo a jakým způsobem bude informován (např. RACI maticí),
- Jak bude využit princip přizpůsobení se projektovému prostředí.



Obrázek 19 Přehled etapy nastavení (vlastní zpracování)

Mezi základní aktivity procesu nastavení projektu patří:

Dohoda o přizpůsobení projektovému prostředí

Projektový manažer se přizpůsobí interním i externím procesům v organizaci. V případě odchylek od standardního procesu jsou tyto změny zaznamenány a schváleny. Výbor projektu by měl projektového manažera nasměrovat ta zodpovědné osoby a v případě výjimek zajistit udělení souhlasu. V organizaci může existovat zavedená projektová kancelář nebo quality assurance, která projektovému manažerovi představí možnosti a mantinely, ve kterých se může projektový manažer pohybovat. Ke vhodnému přizpůsobení mohou pomoci zkušenosti z předchozích projektů, které byly zaznamenány v procesu zahájení projektu. Forma přizpůsobení je zaznamenána do dokumentace nastavení projektu a spolu s přizpůsobením jsou nastaveny adekvátní kontroly, které umožní kontrolovat případné odchylky od standardního procesu (Axelos, 2017).

Příprava strategie řízení rizik

Strategie popisuje přístup k riziku, jak budou rizika ošetřována, jaké budou aplikovány procesy v případě identifikace, evaluace a ošetření rizika. Strategie by taktéž měla zohlednit rizikový profil neboli apetit. Projekty se budou v tomto profilu lišit a mohou mít větší či menší toleranci k dopadům či pravděpodobnosti rizika. Měla by však být brána v potaz kultura společnosti a obecný přístup ke změnám. Pokud se jedná o konzervativní firmu, která neaplikuje mnoho změn či projektů, bude profil menší. Pokud se jedná o společnost v silné konkurenci nebo v oblasti, která podléhá

neustálým změnám (např. start-upy), pak bude rizikový profil vyšší. Opět má velkou váhu výstup z předchozích projektů podobného charakteru. Pokud byly rizika zaznamenána, může se projekt z jejich způsobu ošetření poučit případně se riziku úplně vyhnout. Společně se strategií rizik vzniká i registr rizik a definice způsobu práce s ním. Pokud existují z procesu zahájení projektu již definovaná rizika, zaznamenají se do registru a předkládají se v rámci dokumentace nastavení projektu ke schválení (Axelos, 2017).

Příprava strategie řízení konfigurace

Řízení konfigurace neboli sledování průběhu realizace jednotlivých produktů. Produkty by měly být rozpadnuty na nejnižší úroveň, která jde samostatně dodat (pomocí WBS, user-story, atd.) a kterou lze sledovat. Sledování průběhu může být pomocí procentního plnění oproti celkovému produktu/produktům nebo absolutně např. pomocí kanban boardu. Cílem je vizualizace průběhu v čase tak, aby bylo možno identifikovat případně odchylky od časového plánu. Pro plánování je vhodné využít nějaký SW nástroj, který umí buďto pracovat s WBS (např. MS Project) nebo zanést jednotlivé komponenty do ganttů a sledovat jejich průběh na vizuální mapě. Způsob se může lišit projekt od projektu a záleží na jeho komplexnosti, časových závislostech a míře nejistoty. Projekt se taktéž může skládat z různých typů produktu. Některé mohou být spíše konzultačního či poradenského charakteru (např. výběrové řízení), jiné pak mají formu dodávky produktu či služby (stavba domu, vývoj SW, atd.). Tyto postupy budou proto definovány ve strategii řízení komunikace tak, aby byly známé celému projektovému týmu i výboru. Kromě samotné strategie vzniká v tomto kroku i záznam jednotlivých konfiguračních položek (rozpadlých produktů na balíky práce) a registr otevřených bodů. Korektní a jednoznačná identifikace jednotlivých konfiguračních položek usnadní následný proces změny. Pokud bude v průběhu projektu identifikován otevřený požadavek (požadavek na změnu, odchylka od specifikace) je nezbytné, aby byl navázán na dotčenou konfigurační položku. Čím je projekt komplexnější, tím nezbytnější je přehledný mechanismus identifikace (Axelos, 2017).

Příprava strategie řízení kvality

Kvalita je variabilní položkou mezi atributy projektového trojimperativu a může být tak v průběhu projektu překračována povolená hranice požadavků na kvalitu. Ty musí být tedy jasně definovány tak, aby nedošlo k překročení, snížení kvality a tím i možnému snížení výsledných přínosů projektu. Kvalitu může definovat buďto externí norma, vyhláška či jiná legislativa (např. ISO), mohou být však i definovány interní požadavky na kvalitu interními směrnicemi. Strategie kvality a registr kvality jsou vstupní prostředky pro sledování a vyhodnocení kvality. Kvalita je dále definována pro každý jednotlivý produkt, který se bude vždy obracet na základ, který je ve strategii definován (Axelos, 2017).

Strategie řízení komunikace

Možných komunikačních vazeb v projektu rostou s počtem zainteresovaných stran. Pokud se jedná o menší projekt, kde je zapojen pouze projektový manažer a sponzor, pak je komunikace jednoduchá a jednoduchá bude i strategie jak komunikaci řídit. S rostoucím počtem však vznikají nejen možné vazby, ale variabilita poskytovaných informací. Je potřeba zabránit efektu „tiché pošty“ a odchylkám od původních záměrů. Komunikační strategie tedy definuje jednotlivé účastníky komunikace, komunikační kanál kterým bude s účastníkem komunikováno a frekvence komunikace. Některé případy vyžadují denní diskuse (vývojáři, analytici), jinde bude vhodná naopak nižší frekvence

(report výboru). Vhodným nástrojem pro zachycení komunikačních procesů je RACI matice, která navíc uvádí, kdo je v jakém produktu, v jakém postavení pomocí přiřazení jedné z rolí Responsible/Accountable/Consulted/Informed (Axelos, 2017).

Nastavení projektových kontrol

Jak je uvedeno na předešlém obrázku (Obrázek 19) v tomto okamžiku již existují strategie řízení kvality, konfigurace, komunikace i rizika. Je tedy nastaveno, jak se jednotlivé oblasti budou řešit, ale je potřeba definovat jak o nich budou informovány jednotlivé manažerské úrovně. Jak bude projektový manažer informovat projektový výbor a jak budou týmoví manažeři informovat o stavu dodávek projektového manažera. Projektové kontroly by měly definovat četnost a formát komunikace na jednotlivých úrovních spolu s počtem jednotlivých manažerských etap, které bude projekt realizovat. Důležitými kontrolními milníky jsou přechody mezi etapami, které musejí být v tomto kroku popsány spolu s dalšími procesy jako způsob kontroly a komunikace změn, rizik a kvality. Vedle kontrol jsou uvedeny i tolerance v projektu, etapě a balíku práce, které úzce souvisejí s kontrolou a případnou eskalací (Axelos, 2017).

Vytvoření plánu projektu

Plán projektu shromažďuje všechny výše uvedené procesy do jednotného celku a před samotným vytvořením obchodního případu dává informaci o celkovém stavu projektu. Samotné plánování projektu není pouze v zodpovědnosti projektového manažera, ale měly by se na něm podílet a potvrdit jeho správnost klíčoví členové projektového týmu, kteří se na dalších etapách projektu budou podílet. Plán projektu by měl být v souladu, respektive rozšiřovat dříve vytvořenou chartu projektu. Projektový manažer tedy musí zkontrolovat, zda v průběhu přípravy plánu nedošlo k odchýlení od některých atributů původního zadání a zda je stále v platnosti projektová obhajitelnost a má smysl předkládat projekt k jeho exekuci (Axelos, 2017).

Příprava detailního obchodního případu

Projektový plán upřesňuje časování dodávek jednotlivých produktů a taktéž potřebné náklady. Spolu s riziky, která jsou zaznamenána v registru rizik je potřeba znovu zhodnotit a rozšířit původní osnovu obchodního případu o nové poznatky. Dochází tak na „lámání chleba“ a finální potvrzení před exekucí dalších etap, že projekt zůstává realizovatelný a platí jeho přínosy, které vedení společnosti, programový management nebo zákazník definovali v původním mandátu projektu. Spolu s detailním obchodním případem zde vzniká plán revize přínosů, který popisuje kdy a jak budou přínosy dodávány a měřeny. Uvádí, zda jsou přínosy dodávány ještě během životního cyklu projektu nebo až po jeho dokončení, definuje, kdo a jak bude přínosy měřit po skončení projektu. Dává tak výboru jasnou informaci pro další strategické plánování, kdy by mělo dojít k naplnění jeho očekávání. Mnohdy má výbor projektu či vedení společnosti navázány své finanční ohodnocení právě na tento plán přínosů (Shepelyavy, 2006) a bývá proto důležitým dokumentem před schválením projektu k realizaci (Axelos, 2017).

Vytvoření PIDu

Finální dokument etapy je Dokumentace nastavení projektu (PID), která shromažďuje veškeré dosud vytvořené manažerské dokumenty a předkládá se ke schválení další etapy, resp. spuštění samotného projektu. Jedná se mnohdy o sadu dokumentů či odkazů (např. do různých SW) a dokument by neměl vynechávat si shrnovat zjištěné poznatky. Navíc by měl být verzován, jelikož PID

prochází svými iteracemi během životního cyklu projektu a dochází k jeho aktualizaci. Je tak vhodné mít zaznamenánu tu verzi, která sloužila pro spuštění samotného projektu (Axelos, 2017).

PID obsahuje:

- Detailní obchodní případ,
- Strategii rizika,
- Strategii kvality,
- Strategii konfigurace,
- Strategii komunikace,
- Plán projektu,
- Projektové kontroly,
- Přizpůsobení PRINCE2 projektovému prostředí.

2.6.4 Kontrola etapy

Proces kontroly etapy je v realizační fázi projektu, kdy došlo ke schválení jeho nastavení a dochází tak k realizaci jednotlivých produktů, respektive jejich balíků práce. Realizace je monitorována na základě definovaných strategií jsou řešeny případné odchylky, otevřené body, rizika. Komunikace vůči projektovému výboru je nastavena a dostává pravidelný report o stavu práce. Etapa má nastaveny tolerance projektovým výborem a v případě jejich překročení dochází k dohodnutým eskalacím (Axelos, 2017).

Cílem procesu kontroly etapy je zajistit:

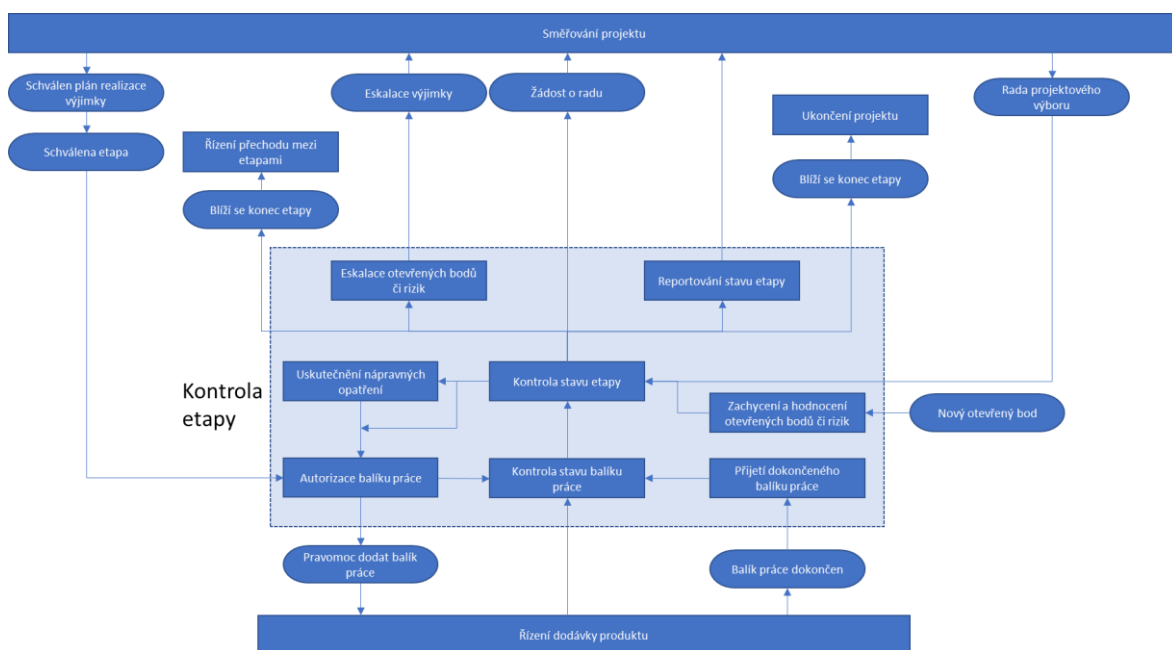
- Zaměření se na dodávku produktů a kontrola odchylek od původních požadavků definovaných v popisu produktů. Kontroluje se odchylka od kvality, termínu, nákladů a přínosů projektu.
- Kontrolu rizik a otevřených bodů.
- Probíhá kontinuální kontrola obchodního případu a zjištěné odchylky jsou patřičně ošetřeny.
- Dodržování dohodnutých tolerancí.

Následující obrázek (Obrázek 20) zobrazuje jednotlivé aktivity v rámci procesu kontroly etapy. Stejná proces je použit pro všechny realizační etapy a největší zapojení je zde projektového manažera. V případě, kdy se jedná o komplexní projekt, může být tento proces použit i v etapě nastavení. Proces pracuje s jednotlivými balíky práce, které autorizuje, tedy předává k realizaci. V případech, kdy na projektu není týmový manažer, ale tuto roli zastává projektový manažer, předává projektový manažer balík práce konkrétnímu členu týmu, ale i přes to, je tento proces dodržen a dochází k autorizaci balíku práce. Autorizace je nezbytný proces, který zajistí, že balíky práce nejsou realizovány bez schválení. I v případě, kdy tým může mít volné kapacity, neměl by bez autorizace na balíku práce pracovat. Mohou probíhat diskuse či upřesnění obsahu balíku a mohlo by tak dojít k pálení kapacit. Projektový manažer musí zajistit dostatečnou komunikaci tak, aby týmoví manažeři byli informováni v případě prodlení nebo překročení dohodnutých termínů. Po dokončení balíku práce je spuštěn proces přijetí dokončeného balíku práce, kde proběhne kontrola oproti původnímu zadání a jeho atributům. Pokud jsou dodrženy limity a tolerance pro balík práce, přebírá projektový manažer tento balík a zaznamenává stav ke konkrétní konfigurační položce. Každý balík práce musí mít jasnou referenci na produkt v rámci PIDu, plánu etapy a plánu projektu (Axelos, 2017).

Pokud se vyskytne nový otevřený bod, je vyhodnocen jeho dopad a pokud není v rámci tolerancí projektového manažera rozhodnout o řešení, předává formou eskalace otevřených bodů či rizik na výbor projektu. Kromě eskalace nenadálých událostí probíhá standardní komunikace vůči výboru projektu. Kromě stavu aktivních balíků práce by měl projektový manažer shrnout do reportu i stav otevřených rizik, plnění kvality, případně lessons-learned, pokud jsou nějaké nové poznatky zaznamenány.

Projektový manažer může kdykoliv požádat o radu výboru projektu. Nejedná se zde o riziko či otevřený bod, ale může jít o vyjasnění některých produktů či balíků práce.

Proces končí dvěma cestami. Buďto řízeným přechodem do následující etapy nebo v případě, kdy se jedná o etapu poslední tak ukončením projektu.



Obrázek 20 Proces kontrola etapy (vlastní zpracování)

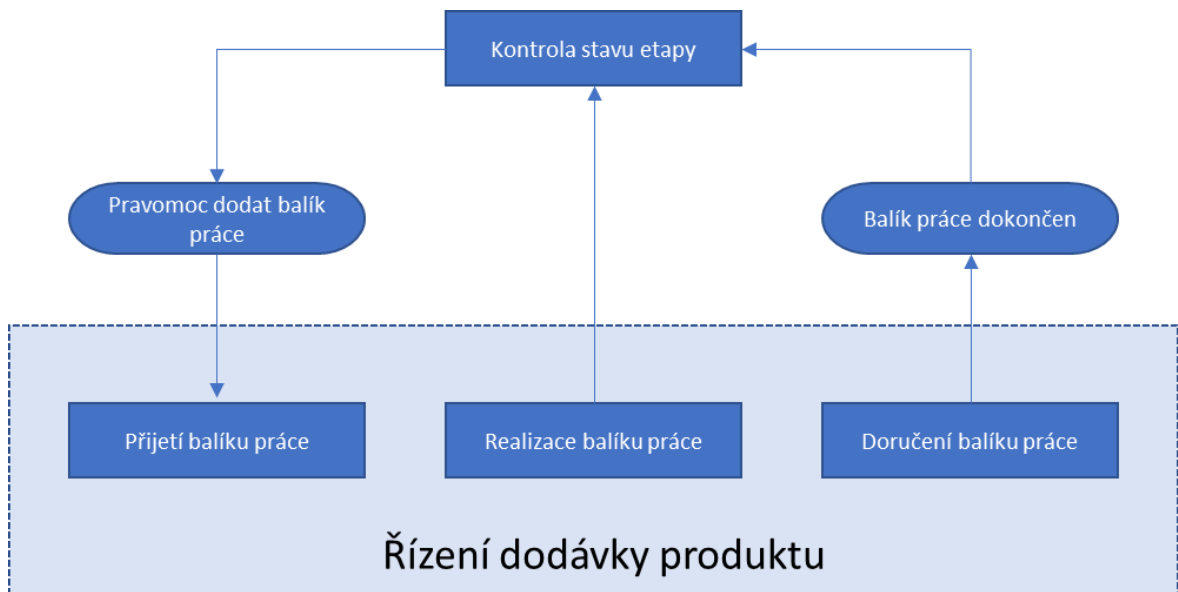
2.6.5 Řízení dodávky produktu

Cílem procesu řízení dodávky produktu (viz Obrázek 21) je kontrola nastavená mezi projektovým manažerem a týmovým manažerem, dohodnutí se na akceptačních kritériích balíku práce, který je součástí určitého produktu. Týmový manažer (případně člen týmu, pokud je týmový manažer projektový manažer) může být interní zaměstnanec nebo externí spolupracovník. PRINCE2 zde proto uvádí, že není nezbytně nutné, aby externí dodavatel využíval metodiku ve své společnosti, ale musí se dohodnout s projektovým manažerem na kvalitativních parametrech dodávané práce stejně tak na rozsahu, nákladech a termínu dodávky (Axelos, 2017).

Mezi základní cíle procesu patří:

- Práce na produktu či balíku práce je autorizována a akceptována
- Týmoví manažeři, členové týmu a dodavatelé mají jasnou představu o tom, co mají dodat, v jaké kvalitě, termínu a za jaké náklady.
- Plánované produkty jsou dodány dle definovaných očekávání a v rámci dohodnutých tolerancí.

- Je dohodnuta míra komunikace mezi týmovým manažerem a projektovým manažerem, stejně tam způsob komunikace, aby byl projektový manažer informován o průběhu balíku práce a mohl v případě potřeby včas eskalovat porušení tolerancí.



Obrázek 21 Proces řízení dodávky produktu (vlastní zpracování)

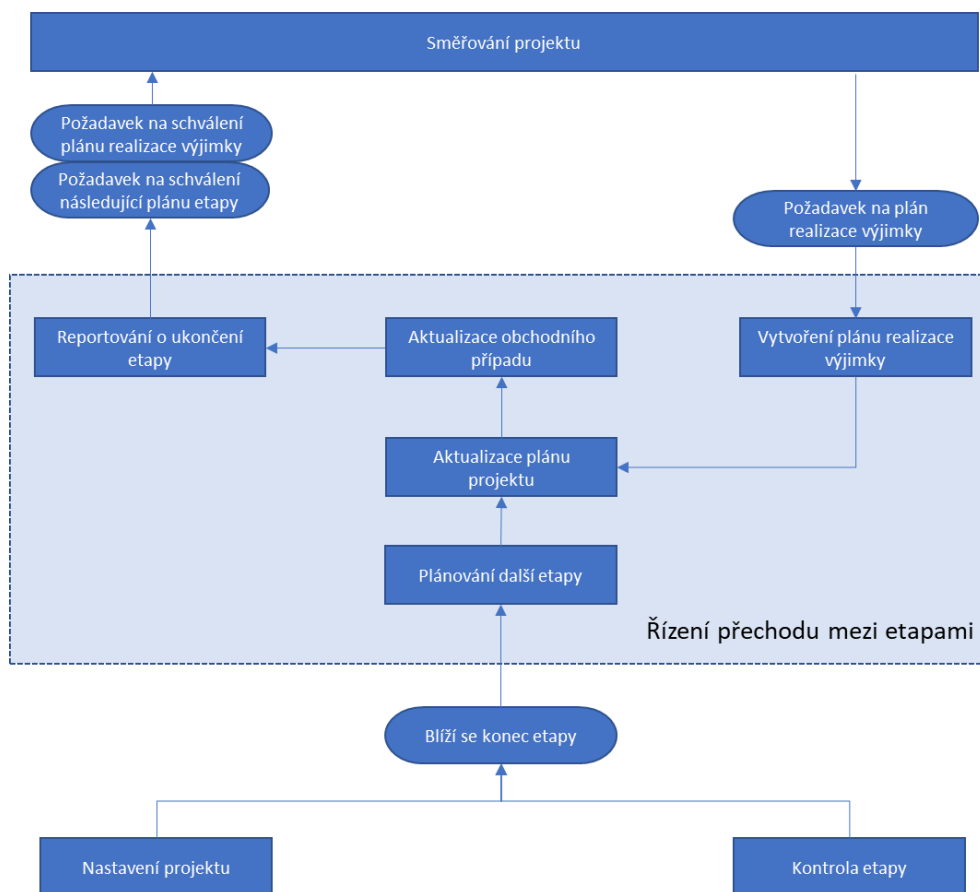
V rámci procesu dochází k tvorbě týmových plánů, které mohou vznikat nezávisle na plánu etapy, který vytváří projektový manažer. Týmový plán by měl vycházet z popisů produktů a dohodnutých atributů v rámci etapy. Může mít však různou podobu podle povahy dodávajícího subjektu. Může zde tedy dojít k přenosu informací a popisů do nástrojů na straně dodavatelů či jiných týmů. Musí však dojít k vzájemné akceptaci podoby týmového plánu, a to v okamžiku akceptace plánu etapy. Týmový plán musí být k dispozici v okamžiku přijímání balíku práce a není na místě, aby byl vytvářen až při požadavku na dodání.

Častým způsobem dodávání balíků práce je agilní metoda (převážně pak při vývoji SW). Zde PRINCE2 zavádí PRINCE2 Agile, který umí se standardní metodikou fungovat a umožňuje hybridní model dodávky. Dodavatelé mohou využívat však i jiné metodiky (Kanban board, Scrum, atd.) a dodávat svůj produkt iterativně. Musí však být tato dohoda předem akceptována projektovým manažerem v rámci plánu projektu a etapy. Agilní vývoj může požadovat jinou součinnost přebírající osoby (product ownera) a jiný způsob práce než při klasickém waterfall dodávání. Tyto informace proto musí být definovány nejen v plánu, ale i v přizpůsobení projektovému prostředí, kde by mělo být definováno jakým způsobem budou které dodávky (balíky práce) dodávány (Hinde, 2021).

2.6.6 Řízení přechodu mezi etapami

Cílem procesu je předání výboru projektu jasnou informaci a současné etapě projektu. Po aktualizaci projektového plánu a obchodního případu je předána výboru informace, zda je projekt stále realizovatelný, zda platí jeho přínosy a projektový manažer poptává akceptaci spuštění následující etapy. Tento proces se vyskytuje na konci každé etapy projektu. Kromě standardního postupu spuštění procesu při ukončení etapy může být proces spuštěn v případě výjimky. V rámci procesu

předává projektový manažer výboru zprávu o výjimce, otevřeném bodu či riziku, který má dopad do dodávky projektu. Ohroženy mohou být všechny atributy projektu, posunutí termínu dodávky, zvýšení (či snížení nákladů), změna dodavatele atd. Výbor je proto požádán o ad-hoc rozhodnutí. Ten uděluje projektovému manažerovi své stanovisko. Může požádat o úpravu projektové plánu a implementaci výjimky/změny do projektu. Může taktéž požádat o předčasné ukončení projektu (Hinde, 2021).



Obrázek 22 Proces řízení přechodu mezi etapami (vlastní zpracování)

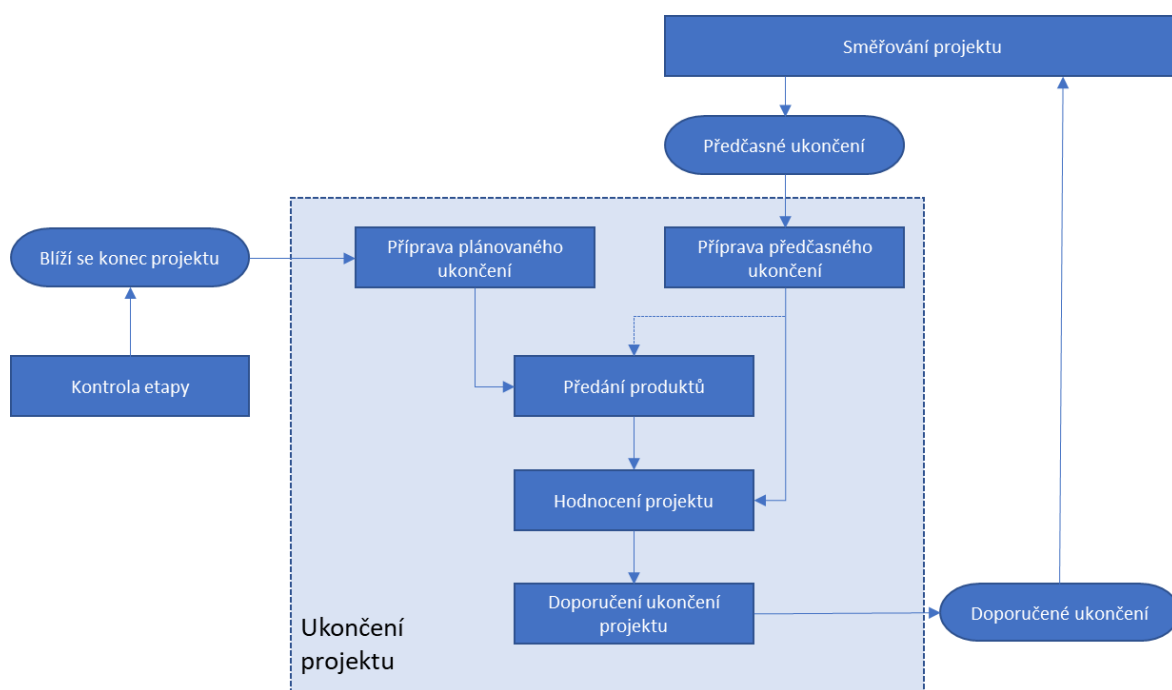
Při přechodu dochází nejen k akceptaci současné etapy, ale taktéž k přípravě etapy následující. Podobně jako v etapě nastavení, musí dojít k přípravě všech náležitostí tak, aby spuštěním následující etapy bylo možno okamžitě exekovat dodávku balíků práce a samotných produktů. V tomto procesu proto musí dojít ke kontrole PIDu, revizi všech komponent, které měly být dosud dodány a přípravě produktů a balíků práce, které mají být v další etapě realizovány. Je potřeba vzít v potaz případné výjimky, změny, odchylky, rizika, otevřené body, které byly v průběhu předchozích etap posbírány a měly by být zaznamenány v registrech kvality, rizika a otevřených bodů. Celá příprava neprobíhá v izolaci, ale jedná se o kooperaci projektového manažera, projektového týmu, quality assurance, případně výboru projektu, pokud je to nezbytné (Axelos, 2017).

2.6.7 Ukončení projektu

Posledním procesem je ukončení projektu, jehož cílem je definovat konkrétní bod, ve kterém dochází k akceptaci a předání dohodnutých produktů projektu. Poslední okamžik, kde dochází k verifikaci toho, zda byl projekt úspěšný, respektive dodal své produkty podle toho, jak byly na počátku definovány.

Cílem procesu je:

- Zajistit uživatelskou akceptaci všech produktů.
- Zajistit předávku projektu cílovému subjektu a ujistit se, že uzavřením projektu bude možno spravovat doručené produkty.
- Porovnat výsledné atributy produktu oproti původním očekáváním.
- Vyhodnotit přínosy realizované během projektu a připravit proces hodnocení přínosů realizovaných po ukončení projektu.
- Zajistit ošetření všech otevřených bodů a rizik. Pokud zůstávají otevřené některé položky, je potřeba definovat následná opatření.



Obrázek 23 Proces ukončení projektu (vlastní zpracování)

PRINCE2 projekt je konečný, což znamená, že má svůj začátek a konec. Musí tedy dojít k ukončení projektu i v případě, kdy existují další nápady a vylepšení, které by mohly produkt dále posouvat. Tyto by měly být realizovány v rámci dalších projektů (či programů). Pokud projekt dosáhl svých cílů, je na místě jej uzavřít. Operativní procesy/oddělení musejí převzít další etapu životního cyklu a zajistit následnou správu všech dodaných produktů.

Kromě standardního ukončení projektu může dojít i předčasnému ukončení (např. v případě, kdy již neplatí obchodní případ). V případě, kdy je projekt ukončen předčasně, musí být proces ukončení projektu spuštěn, ale může být přizpůsoben podle toho, v jaké se projekt nachází situaci. Obecně

by mělo dojít k předání všech dostupných výstupů, zaznamenání lessons-learned pro případy, kdy by se mohla opakovat podobná potřeba projekt spustit.

Ukončení projektu zpravidla obnáší předávání produktů, a tedy zaškolování týmu, který dosud s produkty nepřišel do styku (často jsou však zapojováni již v průběhu projektu nebo se jedná o projektový tým, který je následně transformován do podoby operativního týmu). Je proto potřeba mít zajištěny procesy a produkty školení a předání agendy, které zajistí hladkou předávku a bezproblémový přechod do operačního režimu.

Kromě předávky produktů musí v tomto procesu dojít i k vyhodnocení celého projektu. Doporučené aktivity jsou (Axelos, 2017):

- Porovnat původní PID s výsledkem projektu
- Revidovat schválené změny, které upravily výslednou podobu projektu
- S projektovým týmem připravit report, který obsahuje:
 - o Shrnutí projektového manažera o výsledcích a výkonech projektu.
 - o Vyhodnocení výsledků přínosů projektu oproti původním očekáváním.
 - o Vyhodnotit, jak byly využity (případně překročeny) tolerance projektu, etapy, balíků práce.
 - o Vyhodnocení výkonů týmu a jeho členů.
 - o Zhodnocení produktů projektu (včetně doporučených následných kroků).
 - o Pokud byl projekt předčasně ukončen, vysvětlení, proč se tomu tak stalo.
- S projektovým týmem připravit lessons-learned, které mohou být použity pro následující projekty. Report by měl obsahovat:
 - o Zhodnocení pozitiv i negativ průběhu projektu,
 - o Jak fungovaly projektové kontroly,
 - o Zda byl zvolen vhodný projektový přístup,
 - o Zda je potřeba lépe přizpůsobit projektové prostředí,
 - o Nenadále situace, které ohrozily projekt,
 - o Vyhodnocení pracností, které byly potřeba pro vytvoření jednotlivých produktů a porovnání s původními plány.

3 Řízení portfolia projektů

Projektové řízení je hlavně o tom dělat věci správně (např. pomocí metodiky PRINCE2), zatímco řízení portfolia se zaměřuje na realizaci správných věcí (Pitka, 2019). Zajišťuje, že jsou projekty prioritizovány podle toho, jak přispívají dané organizaci v jejich strategických cílech a je posouzena míra rizika, za které lze projekt implementovat. Podle svého přínosu organizaci alokuje portfolio management zdroje, které jsou často nedostatkovým množstvím a zajišťuje, že je realizována maximální hodnota přínosů a že není v portfoliu projekt, který by měl nižší poměr cena výkon než projekt čekající v pipeline. Vedle kontinuální kontroly přínosů udává rámec, jak projekty, realizovat, jaké procesy a metodiky jsou ve společnosti umožněny a stanovuje tzv. portfolio kancelář, která umožňuje komunikaci mezi projektovými manažery a portfolio boardem.

Definice portfolia (Roden, et al., 2013): Celkový souhrn investic dané organizace (nebo její části) do změn, které mají za cíl naplnění strategických cílů organizace.

Definice portfolio managementu (Roden, et al., 2013): Koordinované řízení strategických procesů a rozhodnutí, které umožňují efektivní vyvážení realizovaných změn a BAU aktivit.

Což znamená, že portfolio management poskytuje vrcholovému vedení důvěryhodné podklady o vhodnosti investic, a tedy vstupy pro rozhodnutí:

- Do kterých oblastí se vyplatí investovat,
- Zda má smysl pokračovat v investicích do současného projektu/aktivit,
- Jak zajistit dostatečnou a efektivní dodávku změn,
- Jak maximalizovat návratnost vložených investic.

Nejedná se tedy pouze o dodávané projekty, které přinášejí změnu a mají definované přínosy, ale taktéž o koordinaci BAU aktivit, do kterých je nutno investovat určité kapacity. Portfolio management tedy balancuje tyto dvě oblasti a snaží se maximalizovat jejich potenciál.

Řízení portfolia není pouze pasivní forma sledování stavu portfolia, ale o aktivní skladbu daného portfolia, zajištění, že realizační týmy jsou vhodně poskládány, realizace přínosů projektů je optimalizovaná a že sběr poznatků (lessons-learned) je vhodně využíván pro následné implementované změny. V rámci portfolia i mimo něj.

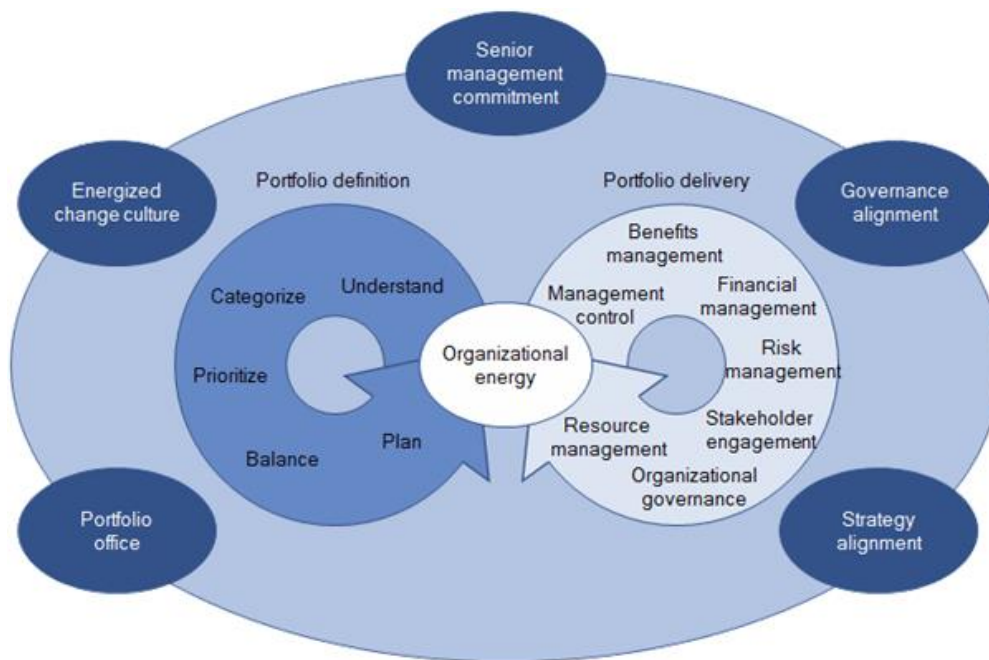
Řízení portfolia pomocí metody MoP (Management of Portfolios) se soustředí na

Pět základních principů:

1. Závazek vrcholového managementu,
2. Soulad řídicích procesů,
3. Soulad se strategickými cíli společnosti,
4. Využití portfolio kanceláře (virtuální či fyzické) pro podporu rozhodování vrcholového managementu,
5. Proaktivní kultura změn.

Dva manažerské cykly:

1. Definiční cyklus portfolia,
2. Implementační cyklus portfolia.



Obrázek 24 Portfolio cykly a principy (dostupné z <https://www.researchgate.net>)

Manažerské cykly portfolia fungují jako celek a zaměřují se na strategické cíle, respektive jejich plnění pomocí dodávaných projektů a BAU aktivit. Implementace těchto procesů je vhodná nejen při větších programech, ale i při kolizích v rámci BAU aktivit a snaze naplnění strategických vizí a existujícím rizikem nedostatku kapacit či investičních prostředků. Na druhou stranu portfolio management není o to, zavést nové procesy, systémy či pozice, ale jedná se o uskupení, které přináší měřitelné benefity. Cílem portfolia by mělo být zvýšit efektivitu a efektivnost realizovaných projektů, zajistit plnění přínosů a je možno nastavit konkrétní KPIs pro měření jeho efektivity. Nejedná se ani o skupinu izolovaných projektových manažerů, ale o orgán, který se aktivně podílí na rozhodování o budoucí strategii. Vrcholové vedení by nemělo vymýšlet, jak naplnit strategické cíle, ale mělo by si „vybrat“ z toho, co portfolio nabízí. Existuje pipeline projektů, které můžou naplnit požadované cíle a portfolio management by měl spravovat nejen existující a aktivní dodávky, ale i ty, které na svoji realizaci čekají a v případě vhodnosti, akcelarovat jejich start (Jenner, a další, 2014).

3.1 Principy portfolio managementu

Principy portfolio managementu poskytují pevnou základnu, na které lze vystavit efektivní řízení. Definují jasné organizační prostředí, ve kterém mohou fungovat oba manažerské cykly. Jedná se o obecné principy, které musejí být přizpůsobeny zvyklostem a procesům dané organizace a v neposlední řadě maturitě společnosti v projektovém řízení a celkové šíři dodávaných změn (Project Management Institute, 2017).

3.1.1 Závazek vrcholového managementu

Proaktivní a transparentní komunikace vrcholového managementu je označována jako klíčový faktor úspěchu při implementaci portfolio. National Audit Office (NAO, 2006) uvádí, že zapojení managementu je nezbytné ve třech aspektech:

- Poskytnutí mechanismu pro prioritizaci programového a projektového portfolio, který je v souladu se strategickými cíli společnosti.
- Existuje jasná rozhodovací struktura na dohodnutých úrovních zodpovědností, které jsou v souladu s obchodní strategií společnosti.
- Prezentace toho, že vrcholový management se zavazuje k implementaci určité změny.

S ohledem na tyto aspekty musí vrcholový management podporovat portfolio v následujících úrovních:

- Prezentace a pozitivní komunikace dodávaného portfolio ve své úrovni kompetence, převážně pak v okamžicích, kdy dochází k implementačním problémům nebo je iniciativa nedodána úspěšně.
- Účast v rozhodovacích okamžicích ohledně složení portfolio.
- Poskytování expertních znalostí při implementačním cyklu portfolio.
- Zajistit dostatečné kroky k tomu, aby bylo portfolio implementováno v souladu se standardy společnosti a neudržovat žádné „pet projekty“, tedy takové projekty, které nejsou v souladu se strategickými cíli společnosti nebo jsou realizovány jako dobrá vůle určité straně.
- Vysvětlit své úrovni vedení důvody pro rozhodnutí o sestavení portfolio.

Klíčovým faktorem úspěchu je definice „šampióna“ daného portfolio (Watts, 2015). Obecně platí, že by se mělo jednat o nejvýše možnou postavenou osobu v rámci vedení společnosti. Úkoly šampióna jsou aktivně prosazovat implementaci portfolio, šířit povědomí i jeho benefitech a cílech. Šampion by měl mít v portfoliu osobní angažovanost, která se často promítá do jeho/jejího osobního ohodnocení. Kromě samotného šampióna je nutné, aby byla jasně definovaná celá struktura řídicího výboru portfolio, definovány role a odpovědnosti. Výbor by taktéž měl transparentně uvádět rozhodnutí o portfoliu, o jeho naplnění, změnách a případných zrušených projektech (Jenner, a další, 2014).

3.1.2 Soulad řídicích procesů

Řídicí procesy musí být jasně definované, rozhodnutí, která byla učiněna jsou přehledně zaznamenána a je zřejmé kdo a jak učinil patřičná rozhodnutí. Velké soukromé společnosti implementující změny s vysokým dopadem uvádějí, že správně nastavená struktura řídicích procesů, která je jednotně dokumentována, správně komunikována a hlavně pochopena, je klíčovým faktorem správné implementace portfolio managementu (Dragoon, 2003).

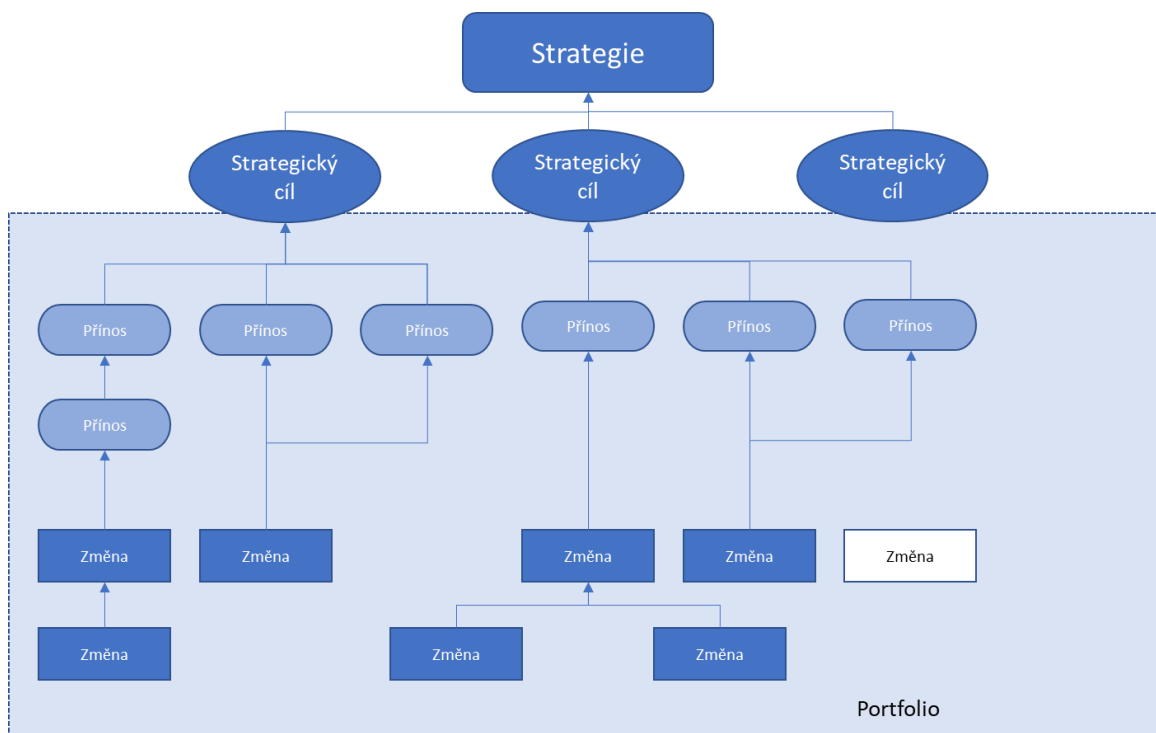
Řídicí procesy portfolia musejí být nejen jasně definované, ale taktéž v souladu s okolními procesy a řídicími orgány. Je potřeba definovat, jak spolu jednotlivé entity kooperují a jejich rozhodnutí musejí být ve vzájemném souladu. Problematické může být převážně v mezinárodních společnostech nebo tam, kde jsou BAU aktivity řízeny mimo dané portfolio. Samostatné řídicí výbory mohou existovat v oddělení řízení rizik, investicích (finančních odděleních), obchodu, marketingu, atd. Je proto potřeba definovat jasnou strukturu a portfolio by mělo v ideálním mít ve svém řídicím výboru členy z těch oddělení, kde může docházet ke kolizím nebo mohou padnout různorodá rozhodnutí či závazky. Čím větší společnost, tím větší portfolio může implementovat. V určitém momentu je proto možné, vytvořit několik různých portfolií, které se soustředí na určité produkty či služby. Tyto portfolia by potom měly vzájemně komunikovat tam, kde dochází k propojení oblastí (např. řízení kapacit, plnění strategických cílů, atd.). Pokud to povaha společnosti umožňuje, lze rozdělit takového oblasti do clusterů (např. podle regionů), které se agregují na určité úrovni, které taktéž reportují svůj stav a výsledky. Je tedy zřejmé, že čím strukturovanější společnost a širší implementace, tím jasnější musí být procesy a musí mít stejné transparentní cíle (Roden, a další, 2013).

Klíčové faktory úspěchu pomocí tohoto principu jsou:

- Jasně definované role, zodpovědnosti a pravomoci,
- Konzistence portfolia a jeho řízení napříč organizací,
- Jasně pochopení řídicích procesů,
- Jasná definice eskalačního procesu,
- V případě 2+ portfolií jsou rozhodnutí jednotlivých výborů vzájemně komunikována a časově sladěna.

3.1.3 Soulad se strategickými cíli společnosti

Základním pilířem portfolia je jeho vazba na strategické cíle společnosti. Pokud neexistuje jasně definovaná strategie, nelze efektivně sestavit portfolio. Strategické cíle by měly být nejen jasně definovány a akceptovány, ale měly by být měřitelné. I cíle, které mohou být ze své podstaty kvalitativní, musejí mít své měřitelné atributy, na které se mohou navázat projekty se svými obchodními případy. Ten ze své podstaty musí kvantifikovat svůj přínos a nastavit metriky, jak jich bude dosaženo. Zde je v souladu portfolio s metodikou PRINCE2 a již v procesu zahájení projektu lze navázat projekt na konkrétní strategický cíl (viz Obrázek 25). Pro kvantifikaci přínosů existuje množství metod, například Balanced Scorecard, která definuje klíčové ukazatele v oblasti financí, interních obchodních procesů, zákazníků a učení a růst. Tyto oblasti mohou posloužit jako definice strategických cílů s tím, že každá společnost bude mít různé váhy na různých cílech podle povahy jejich podnikání. Důležitým poznatkem je v této metodě to, že každá oblast (např. zákaznický servis) může být (a měla by být) jasně definovaná a obchodní případy by měly umět ji vypočítat (Pitka, 2019).



Obrázek 25 Vazba na strategické cíle (vlastní zpracování)

Cílem tohoto principu je tedy transparentní provazba mezi změnami, přínosy, strategickými cíli a samotnou strategií. Při sestavení těchto vazeb lze identifikovat změny (či projekty), které nemají definovaný přínos a je potřeba přehodnotit jejich obchodní případ. Pokud takovýto projekt je již v implementační fázi, je to jasný adept na okamžitě zastavení. Mohou existovat takové změny, které ze své podstaty nedodávají konkrétní přínos, ale jejich implementací je umožněna dodávka další změny, která již tuto vazbu má. I takovýto projekt má svůj definovatelný obchodní případ a může být dodáván v rámci programu jako nezbytný „enabler“, tedy projekt nezbytný pro další postup k realizaci přínosu (Roden, a další, 2013).

Kromě identifikace vazby na přínosy lze odhalit i nevyváženost portfolia, tedy že některý strategický cíl není naplněn žádnými přínosy. V takovém případě je potřeba analyzovat příčinu. Může se jednat o nedostatek iniciativ, které by strategický cíl naplnily a je nutno na úrovni výboru portfolia definovat, zda a jaký je dopad na samotnou strategii. Strategie jsou mnohdy definovány na několik let a v aktuálním portfoliu aktivních projektů nemusí být dodáván žádný projekt, který by tuto vazbu a naplnění cíle umožňoval. Je však potřeba toto zohlednit při dalším plánování portfolia.

Klíčové faktory úspěchu pomocí tohoto principu jsou:

- Strategické cíle jsou jasně definované a lze na ně navázat dodávané projekty a jejich přínosy,
- Přínosy jsou identifikovány a existuje postup, jak průběžně měřit jejich hodnotu,
- Portfolio office úzce spolupracuje s vedením a tvůrci strategie a strategických cílů,
- Probíhá pravidelná aktualizace portfolia se všemi zainteresovanými osobami,
- Existuje proces definující předávání přínosů projektů do portfolio office.

3.1.4 Portfolio Office

Řízení portfolia umožňuje zřízení portfolio office (fyzické či virtuální), které poskytuje tyto základní funkce:

- Poskytuje standardy projektového řízení, procesy a šablony tak, aby bylo možno konzistentních dodávek jednotlivých projektů a bylo umožněno standardizovaně přenášet výstupy projektů do portfolia.
- Poskytuje vrcholovému managementu záruku toho, že dodávané změny jsou implementovány efektivně a že je definována jasná struktura pro dodávky projektů.
- Poskytuje podporu či poradenství jednotlivým projektům (či programům) v jednotlivých procesech či principech.
- Připravuje strategii portfolia a plán dodávek.
- Připravuje přehled (např. dashboard) portfolia s aktuálními informacemi o stavu, případně umí zajistit aktualizaci on-demand.

Portfolio office, project office a program office (P3O) se detailně věnuje kapitola Správa projektů a portfolia pomocí metodiky P3O (Jenner, a další, 2014).

Klíčové faktory úspěchu pomocí tohoto principu jsou:

- Organizační významnost – portfolio office musí reportovat přímo šampiónovi portfolia, aby nedocházelo k ovlivňování zainteresovanými stranami a aby bylo poukázáno na důležitost tohoto orgánu.
- Dohodnutá pravomoc – řídicí výbor jasně definuje pravomoci portfolio office tak, aby jednotlivé projekty či spolupracující útvary měly jasnou informaci o potřebné součinnosti.
- Zaměření na spolupráci – portfolio office shrnuje data z úseků jako strategické plánování, finance, obchod, HR, atd. a spolupráce je tedy nezbytným aspektem a atributem jejich práce.
- Dostatečné znalosti – project office má dostatečné zkušenosti a znalosti hlavně pak v oblastech strategického plánování, risk managementu, investičního poradenství, aby byly jejich výstupy dostatečně věrohodné a použitelné pro další strategické rozhodování.
- Pravidelná kontrola a revize – portfolio musí podléhat pravidelné aktualizaci, aby bylo možno efektivně zastavovat či spouštět nové iniciativy a byla okamžitá informace o stavu portfolia nejen vedení společnosti.

3.1.5 Proaktivní kultura změn

Efektivní řízení portfolia musí být podpořeno proaktivní kulturou změn (v originále vhodnější termín *Energized Change Culture*), kde je velice důležitá kooperace mezi různými odděleními napříč širokou paletou hierarchických struktur. Závazek vrcholového managementu, jeho komunikace a motivace bývají často motorem samotné energie, se kterou je portfolio dodáváno. Implementace, respektive dodávání jednotlivých přínosů a strategických cílů může být však dlouhodobou záležitostí a je tak na místě, aby šampion portfolia, portfolio office i samotné vedení společnosti neustále udržovalo pozitivní vnímání jednotlivých dodávek, jejichž důvody a cíle se mohou časem nezainteresovaným osobám či odděleními zdát nejasná. I energie, se kterou týmy realizují jednotlivé změny je konečná, respektive vyčerpatelná a je tak potřeba vložit energii do těch změn, které přinášejí největší přínosy. Klíčové faktory úspěchu pomocí tohoto principu jsou:

- Zaměření se na spolupráci,
- Proaktivní komunikace,
- Učení se z již dodaných projektů,
- Jasně definovaná očekávání,
- Efektivní procesy,
- Jasně definované role a odpovědnosti,
- Poukázat na zainteresovanost vedení společnosti.

3.2 Manažerské cykly portfolia

Správa portfolia nemá definovaný začátek ani konec, jedná se cyklus, který se skládá z jasně definovaných aktivit (viz Obrázek 24). Počínaje pochopením (Understand), přes rozřazení (Categorize), definici priorit (Prioritize), vyvážení (Balance) až po plánování (Plan). Jelikož však nemá definovaný počátek a konec, může být náročné identifikovat, jak správně portfolio management implementovat. Pro zavedení systému řízení mohou být různé důvody, od potřeby definovat portfolio v období krize a snižování rozpočtů, přes změnu vedení společnosti až po nenaplňování strategických cílů a nutnosti transparentnějšího řízení. MoP proto definuje tři různé způsoby implementace (Jenner, et al., 2014):

1. Big bang implementace

- Implementace správy portfolia je vedeno jako samostatný projekt, který bude mít termín doručení (waterfall), má definovaný obchodní případ, projektový plán a definici operačního řízení po skončení implementační fáze.

2. Evoluční vývoj

- Jsou implementovány ty oblasti, které jsou nejpálčivější. Správa portfolia může být implementována po částech a postupně rozšiřována podle dosažených milníků a realizovaných cílů.

3. Implementace podle potřeby

- Na rozdíl od evolučního vývoje se jedná o spíše oportunistickou cestu dodávky. Neexistuje žádný plán dodávky, přístup, jak zachycovat a zdokonalovat lessons-learned. Je to však jedna z možných cest, jak portfolio implementovat a poukázat na jeho potenciál.

Žádná z cest implementace není bezproblémová a během zavádění nebo po něm může dojít na určitá stigmata. Správa portfolia může být silo-based, tedy je oddělená od ostatních angažovaných týmů, projektových manažerů nebo reality strategických cílů. Proto je nezbytná častá a efektivní komunikace, zapojení managementu do definice strategických cílů takových, které jsou splnitelné. Portfolio se musí soustředit na využití existující infrastruktury metodik a procesů, nikoliv vymýšlením nových postupů, které nebudou s těmi současnými kompatibilní. V neposlední řadě je pak důležitá role šampiona, který posunuje dopředu nejen obsah portfolia, ale i samotný životní cyklus portfolia a bude jeho klíčovým zástupcem (Project Management Institute, 2021).

3.3 Definiční cyklus portfolia

3.3.1 Pochopení (Understanding)

První princip pochopení portfolia spočívá v porozumění strategických cílů. Společnost může a nemusí mít definovány strategické cíle v okamžiku implementace portfolia. Existují dva principy tvorby strategie. Odshora (top-down) a odspoda (bottom-up). Buďto vrcholové vedení definuje strategické cíle, kterých chce dosáhnout na počátku své existence nebo během životního cyklu společnosti. Je na portfolio managementu, aby identifikoval a pochopil takové iniciativy, které umožní strategické cíle naplnit. Druhá možnost je tvorba strategických cílů na základě iniciativ nebo BAU procesů. Strategie může vycházet z existujících výsledků, vývoje trhu a toho, co je společnost schopna v dané kapacitě a tržních možnostech vyprodukovat. Oba případy však vyžadují stejný princip pochopení. Je potřeba porozumět strategickým cílům, pochopit jeho případné variance a změny v závislosti na interních i externích okolnostech. Čím srozumitelnější bude vstup pro správu portfolia ze strany strategických cílů a samotných projektů, tím snadnější bude naplnění portfolia. Projekty a programy musejí mít jasně definované přínosy a své obchodní případy tak, aby portfolio management uměl (a tedy porozuměl) k jakému strategickému cíli projekt přináší hodnotu. Podle toho mohl řídit nejen aktivní portfolio, ale uměl pracovat s pipeline těch projektů, které na své spuštění čekají. Při změně strategického cíle nebo nenadálému ukončení některého projektu musí umět portfolio management aktivovat z pipeline další projekt tak, aby byl dopad na strategické cíle co možná nejmenší (Project Management Institute, 2017).

Pro definici strategických cílů a směřování celého portfolia lze využít některé metody:

- SWOT analýza,
- PESTLE analýza,
- Porterova analýza pěti sil.

Každá z těchto analýz může definovat nejen vhodné, ale hlavně *možné* strategické cíle. Bere v potaz okolí společnosti, rizika, hrozby, konkurenci a další aspekty. Nejvhodnější je zpracovat všechny metody do určité obecné úrovně, protože každá z nich má své silné a slabé stránky.

Po definici strategických cílů musí organizace definovat tzv. gap analýzu, tedy rozdíl mezi tím, kde se nachází a kde by se měla nacházet v určitém budoucím časovém období. Pokud není schopná dosáhnout těchto budoucích hodnot běžným provozem (BAU aktivitami), musí vyvinout a dodat iniciativy (projekty a programy), které jí v této transformační cestě pomohou dosáhnout daných cílů. V tomto procesu se již musí podílet portfolio office, hlavně pak v případě, kdy již existují aktivní projekty, které by mohly být touto definicí ohroženy. Portfolio office by měla být schopna mapovat nejen nové příležitosti, ale i ty současné.

Klíčové faktory úspěchu pomocí tohoto principu jsou:

- Jasná definice rozsahu portfolia (aktivního i pipeline),
- Konzistence vstupních informací (uniformní definice přínosů projektů a programů),
- Dostatečný průzkum a porozumění jednotlivým iniciativám,
- Úzká spolupráce mezi portfolio office a strategickým plánováním (vedením společnosti nebo delegovaným zástupcem),
- Úzká spolupráce s projektovými a programovými manažery.

3.3.2 Rozřazení (Categorize)

Kategorizace projektů do segmentů, sub-portfolií, které se mohou vztahovat k určitým oblastem nebo strategickým cílům. Je nutné korektně rozřadit iniciativy tak, aby bylo možno efektivně pracovat s alokací financí a zdrojů do jednotlivých segmentů. Kategorizace dle strategických cílů je jedna z možností, ale doporučuje se i další řazení, např. pomocí investičního portfolia do informačních systémů vypracovaných univerzitou v Cranfieldu (Ward, et al., 2012):

1. Strategické IS,
2. Klíčové operativní IS,
3. IS s vysokým potenciálem,
4. Podpůrné IS.

Tuto definici lze použít i pro obchodní iniciativy a portfolia. Typickým případem může být, kdy organizace mají pouze jeden strategický cíl – zisk (Vancil, 2019). Ve výsledku je to ten nejdůležitější cíl pro každou společnost, ale k jeho dosažení a maximalizaci je nezbytný růst i v jiných oblastech jako např. zákaznická spokojenost, spokojenost zaměstnanců, efektivita nákladové stránky, aktualizace infrastruktury, konkurenceschopnost, atd. Je proto vhodné zvolit do portfolia takové ukazatele (a tedy i kategorizaci), které společnosti mohou v budoucnu přinést nové příležitosti, ale zároveň i hrozby.

Klíčové faktory úspěchu pomocí tohoto principu jsou:

- Kategorizace by měla být v souladu se strategickými cíli a definovat případné subkategorie či sub-portfolia,
- Kategorizace by měla reflektovat vnitřní a vnější okolí a může být rozdílná pro různá portfolia ve společnosti,
- Grafická forma reprezentující kategorizaci může být přizpůsobena zvyklostem společnosti,
- Přizpůsobení investičních kritérií – některé kategorie či segmenty mohou být navázány na výši tržeb či zisku, jiné potom na stupnici výkonnosti (např. přínos na jednu korunu, atd.).

3.3.3 Definice priority (Prioritize)

Prioritizace je nejběžnější z pohledu finančního aspektu (tržby, zisk), ale jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, měly by být zvaženy i další aspekty. Proto lze využít například multikriteriální analýzu pro definici priority, která nemusí být aplikovatelná pro všechny kategorie stejně. Pokud mají různé kategorie či segmenty jiné měřitelné aspekty, je možno prioritizovat tak, aby bylo ohodnocení navázáno na danou oblast.

Základní finanční ukazatele by však měly být přítomny vždy, a kromě standardní ziskovosti by měly být využity i ukazatele jako NPV (Čistá současná hodnota), IRR (vnitřní výnosové procento), Payback (návrátnost) či Payback Period (doba návratnosti). Stanovením těchto ukazatelů lze jednoduše srovnat iniciativy, které mají různé výše investice nebo dobu implementace. Vždy se pracuje s určitou odchylkou od skutečnosti (např. diskontní míra), proto je vhodné do těchto kalkulací zapojit oddělení financí, ideálně pak specialisty z controllingu, kteří mají přehled nejen o způsobech kalkulace, ale znají i profil dané společnosti, bonitu a možnosti externího financování.

Uvedená multikriteriální analýza má pak váhu hlavně v těch iniciativách, které nemusejí přinášet přímý finanční benefit. Např. aktualizace síťové infrastruktury, stěhování společnosti do nových

kanceláří či implementace mailingového nástroje jsou projekty, které sice mohou stanovit finanční aspekty svých přínosů, ale jejich hodnota může přinášet konkurenční výhodu nebo zvýšit spokojenost zákazníka. To už jsou atributy, které mají přímý dopad na efektivitu společnosti, její udržitelnost nebo nutné legislativní soulady, bez kterých by společnost mohla čelit sankcím či reputačním komplikacím (Project Management Institute, 2017).

3.3.4 Vyvážení (Balance)

V momentě, kdy existuje seznam iniciativ seřazený podle priority, je potřeba je vyvážit z pohledu časování, pokrytí všech strategických cílů, dopad na současné obchodní aktivity (BAU), rizikovitost, návratnosti a dostupnosti zdrojů.

Časování dodávek výstupů iniciativ (tedy přechod z implementace do produkční fáze) musí zvažovat časté zpoždění dodávek projektů a sladit harmonogram s obchodními aktivitami a kalendáři (např. sezónnost společnosti, letní dovolené atd.). Strategické cíle musí být pokryty v maximální možné míře. Je potřeba rozumně vybalancovat ty oblasti, kde jsou přebytky s těmi, které mají nedostatky. Vyvážení rizikovitosti portfolia je důležitým aspektem, který je často definován a zvažován samostatným risk oddělením. Zpravidla jsou vyšší rizika doprovázena vyšším přínosem a naopak. Realizace vysoce rizikového portfolia však může znamenat, že většina iniciativ nebude při těchto rizicích realizovatelná a je proto vhodné diverzifikovat rizikové profily a „pojistit“ se v případě, kdy některá rizika opravdu nastanou.

Vyvažování může být časově náročnější aktivita a může docházet k několika úpravám, než se podaří vytvořit finální podobu portfolia. Je proto vhodné použít nějaký sofistikovanější nástroj, který umí pracovat s vizuální podobou (např. na ganttově diagramu). Jedním z možných nástrojů je tzv. Tornado diagram, který reprezentuje náklady oproti benefitům a vizuálně ukazuje, které iniciativy jsou ty nejhodnější k realizaci (Project Management Institute, 2017).

Klíčové faktory úspěchu pomocí tohoto principu jsou:

- Zajistit, že vyvážení staví na základech předchozích principů porozumění, kategorizace a prioritizace.
- Vysvětlit portfolio boardu jejich roli při vyvážení portfolia, jejich nezbytné rozhodovací mechanismy.
- Dostatečně konzultovat se zainteresovanými stranami (strategické plánování, risk management, projektoví a programoví manažeři).
- Zaznamenat a transparentně prezentovat důvody proč byly některé iniciativy zastaveny a jiné realizovány.

3.3.5 Plánování (Plan)

Princip vytváří plán, jak bude portfolio realizováno ve svém implementačním cyklu. Definuje strategii (často dlouhodobou), která má jasnou vazbu na strategické cíle a přehled přínosů portfolia, které k nim budou přispívat. V detailnějším pohledu pak uvádí, jaké projekty budou dodávat v následujících měsících. Horizont následujícího roku by měl být jasně definovaný a navázány na něj pravidelné kontroly a setkání portfolio boardu, aby bylo možno pokračovat v opakujícím se cyklu porozumění portfolia a případné přeplánování těch iniciativ, které se ukázaly jako nevalidní.

Klíčové faktory úspěchu pomocí tohoto principu jsou:

- Shrnutí výsledků plánování portfolia a vytvoření strategie pro implementaci portfolia,
- Nastavit jasná pravidla zodpovědností a definice kontrol, jak lze s portfoliem pracovat a v případě nutnosti zasahovat do jeho obsahu.

3.4 Implementační cyklus portfolia

Implementační cyklus portfolia sestává ze sedmi základních principů (Project Management Institute, 2017):

1. Manažerské řízení,
2. Řízení přínosů,
3. Řízení financí,
4. Řízení rizik,
5. Správa zainteresovaných stran,
6. Organizační řízení,
7. Řízení zdrojů.

3.4.1 Manažerské řízení

Jakmile je portfolio naplánováno a je dohodnuto, co bude jeho obsahem dodáno, přichází fáze řízení nejen portfolia, ale i jeho obsahu. Je potřeba pravidelně sledovat aktuální stav oproti očekávání, což umožňuje potvrzení, že portfolio dodává podle plánu a je stále v souladu se strategickými cíli. Existuje definovaný proces, jak budou jednotlivé změny dodávány (v našem případě pomocí PRINCE2 metodiky), na úrovni iniciativ i portfolia existují eskalační mechanismy pro případné změny, rizika, úpravy harmonogramu či rozpočtu projektu.

Portfolio board může být místem, které zadává jednotlivé osnovy obchodních případů (respektive původní myšlenky) v mandátech projektů a je to místo, které vyžaduje, aby byl dodržován princip kontinuálního posuzování obchodního případu. Portfolio (respektive portfolio office) tedy definuje jaké informace a parametry musí obsahovat obchodní případ, jak mají být definovány přínosy projektu a dává tak projektům faktickou oporu při jejich sestavování.

Řídící orgán portfolia definuje pro jednotlivé projektové iniciativy jak a v jaké frekvenci bude reportováno o průběhu jednotlivých projektů. Definice může mít více variací podle typů projektu (např. podle rizikovitosti či podle strategických cílů, které projekty plní). Minimální reporting iniciativ je pak v milnících projektů, což mohou být přechody mezi etapami. Výbor projektu je role, která schvaluje přechody mezi etapami a může být taktéž součástí výboru portfolia, respektive může vůči němu reportovat aktuální stav a eskalovat odchylky od původního zadání, pokud nastanou. Vedle reportingu o aktuálním stavu si může portfolio vyžádat i predikci (forecast) budoucího vývoje dodávek. V iniciativách mohou být známa rizika či náležitosti, které dosud nenastaly, ale je již pravděpodobné, že v dalších fázích projektu k nim dojde. V těchto případech je vhodná proaktivní komunikace, obzvláště v případě, kdy může být ovlivněn jiný projekt nebo přínosy navázané na strategické cíle.

Na základě aktualizací z jednotlivých iniciativ dochází pak k aktualizaci celého portfolia. Jelikož se jedná o složitý mechanismus a měl by ve svých rozhodnutích zapojovat vrcholový management, doporučuje se revize maximálně jednou za šest měsíců (Rothman, 2019). Revize portfolia by měly

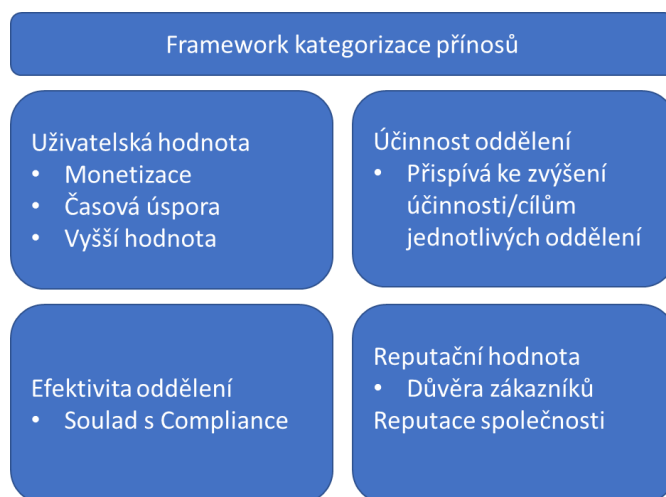
zahrnout stav ke konkrétnímu datu obsahující detailní informace o milnících iniciativ, sumarizační rozpočet portfolia a jeho srovnání oproti původním plánovaným hodnotám, stav realizovaných a plánovaných přínosů a výkon portfolia podle definovaných metrik. Vedle aktuálního stavu je pak nutno sestavit i predikci, jak si povedou iniciativy v dalším období, zda se očekává odchylka (existují validní rizika) a jaká je jistota, že bude portfolio dodáno dle původního plánu (Project Management Institute, 2017).

Klíčové faktory úspěchu pomocí tohoto principu jsou:

- Existující proces dodávání jednotlivých iniciativ (PRINCE2),
- Jasně definované a akceptované procesy,
- Důvěryhodný proces předvídání odchylek portfolia,
- Financování iniciativ je řízeno pomocí etapizace,
- Transparentní reporting stavu iniciativ a celého portfolia,
- Pravidelná revize výkonu portfolia a průběžné zlepšování procesů.

3.4.2 Řízení přínosů

Princip cílí na pravidelnou revizi přínosů aktivního portfolia, identifikaci nových příležitostí a případnou aktualizaci aktivních iniciativ v případě vhodnějšího složení. Portfolio definuje postup, jak by měly být přínosy definovány, jaké metriky budou použity pro jejich měření a dává tak jasnou metodiku projektovým manažerům k tomu, aby uváděli konzistentní informace a ty mohly být verifikovány ve vzájemném řízení přínosů. Úlohou portfolia je pak mapování přínosů na jednotlivé strategické cíle a definovat roadmapu toho, kdy, jaké benefity budou realizovány. Dává tak jasnou informaci vedení společnosti, kdy mohou očekávat finanční i nefinanční výsledky iniciativ i celého portfolia. To může být klíčové pro rozhodování o dalším financování iniciativ či úvěrovému profilu v případě externího financování. Již jsme definovali, že přínosy nemusejí být přímo závislé na ziskovosti, ale mohou mít jiné (nutně však měřitelné) přínosy. Příklad kategorizace přínosů uvádí Obrázek 26.



Obrázek 26 Příklad kategorizace přínosů (vlastní zpracování)

Klíčové faktory úspěchu pomocí tohoto principu jsou:

- Existující framework pro kategorizaci přínosů,
- Předpověď stavu portfolia podložená fakty,
- Plán realizace přínosů,
- Revize po skončení implementace jednotlivých iniciativ,
- Proces předání přínosů iniciativ do operačního režimu.

3.4.3 Řízení financí

Principem řízení financí je provazba finančního řízení organizace s finančním řízením portfolia. Musí být sladěny finanční cykly (jako účetní uzávěrky, cash-flow, atd.), které jsou následně promítnuty do možného financování iniciativ, stejně tak přínosy, které jsou z iniciativ dodávány dodávají své finanční hodnoty do těchto finančních ukazatelů. Jednotlivé iniciativy proto musí pomocí různých ukazatelů (NPV, IRR, payback, atd.) stanovit své obchodní případy a upřesnit, kdy lze očekávat požadované výsledky. V tomto principu je důležité, aby byly zapojeny klíčové finanční procesy organizace, finanční oddělení a jeho zodpovědní pracovníci. Portfolio má omezený rozhled do finančního řízení společnosti a musí tak jít o vzájemnou spolupráci obou těchto subjektů. Finanční oddělení informuje portfolio o aktuální situaci mimo portfolio ať už interních (např. tržby a zisk z BAU aktivit) tak externích (stabilita trhu, kredibilita atd.) aspektů společnosti (Project Management Institute, 2017).

Klíčové faktory úspěchu pomocí tohoto principu jsou:

- Zapojení finančních expertů organizace,
- Sladění investičních cyklů portfolia s finančním cyklem organizace,
- Obchodní případy obsahují definované finanční analýzy a jsou konzistentní napříč iniciativami,
- Financování iniciativ (uvolňování finančních prostředků) je fázováno na bázi etap.

3.4.4 Řízení rizik

Stejně jako předchozí principy i řízení rizik ukládá jednotlivým iniciativám základní rámec jak pracovat s rizikem. Uvádí základní doporučení a způsob evidence rizik. Využívá existující standardy společnosti nebo zavádí své vlastní tak, aby bylo možno identifikovaná rizika jasně kategorizovat a ohodnotit. Na úrovni portfolia může existovat jiná tolerance rizika než na úrovni programu či projektu. Kromě vazby přínosů na strategické cíle je úlohou portfolia evidovat taková rizika, která ohrožují dodávku projektu, segmentu či celého portfolia. Agregované informace uvádí v reportingu a průběžně sleduje stav. Na základě rizika a s ohlednutím na navazující aspekty jako obchodní případ, výše přínosů či třeba doba návratnosti se může portfolio rozhodnout o nerealizaci iniciativy či nahrazení jinou iniciativou, která může dodat přínos o podobné hodnotě s nižší mírou rizika. Je tedy opět žádoucí evidovat rizika konzistentně tak, aby byly srovnatelná na úrovni portfolia a mezi jednotlivými iniciativami. Řízení rizik je vhodné konzultovat s oddělením řízení rizik, které může mít definované metodiky a ty aplikovat v rámci portfolia. Je pravděpodobné, že tyto metodiky budou muset být dodržovány (Bissonette, 2016).

Rizika mohou spadat do různých kategorií, mezi ty nejběžnější patří (Shepelyavy, 2006):

- Technologická rizika,

- Implementační rizika,
- Obchodní rizika či rizika přínosů.

Klíčové faktory úspěchu pomocí tohoto principu jsou:

- Sladit strategii řízení rizik portfolia se strategií rizik organizace,
- Zapojení klíčových expertů,
- Zařadit riziko do rozhodovacího mechanismu při sestavování portfolia,
- Přenést řízení rizik jednotlivých iniciativ do jejich gesce tak, aby byly ošetřeny v rámci do-
dávky,
- Řízení rizik portfolia v agregované podobě,
- Reporting a eskalační mechanismus.

3.4.5 Správa zainteresovaných stran

Cílem principu je zajistit identifikaci zainteresovaných stran (interní i externí) daného portfolia a zvolit vhodnou komunikaci. Jedná se nejen o řídicí výbor portfolia, ale i o zákazníky či dodavatele, kteří jsou celým či částí portfolia dotčeni. Důležitým aspektem je závazek (vhodnější anglický termín commitment) stakeholderů a propagace portfolia. Mohou v životním cyklu portfolia vzniknout okamžiky, kdy dojde k pochybám o způsobu implementace, výši přínosů nebo například expertíze zapojených osob. V těchto momentech musí existovat hybná síla, která tyto pochyby adresuje a pomůže je vyřešit. Z toho důvodu je vhodné do zainteresovaných stran zapojovat co nejvyšší představitele daných rolí tak, aby bylo možno efektivně aplikovat případná opatření či změny. Klíčovou osobou je pak již zmíněná osoba šampióna, který portfolio vlastní a propaguje na nejvyšších možných úrovních.

Zainteresované strany je vhodné klasifikovat, jelikož mohou mít různé podoby komunikačních kanálů a detailu informací. Podobně jako propagátory je vhodné identifikovat i případné odpůrce portfolia (např. oddělení, které budou implementací iniciativ portfolia těžce dotčeny nebo zrušeny) a těmto jasně komunikovat nejen dosavadní průběh, ale zajistit, aby kompetentní oddělení definovalo budoucí vývoj a následnou situaci.

V minulosti byla volba komunikačních kanálů a nutnosti osobních setkání velkým tématem, ale moderní technologie, reportingové platformy umožňují efektivní komunikaci. Stejně tak notifikační služby a efektivní řízení práv různé palety nástrojů umožňují časovou úsporu při sdílení klíčových informací portfolia (Barrow, 2017).

Klíčové faktory úspěchu pomocí tohoto principu jsou:

- Vytvořit komunikační tým, případně přidělit komunikační role, které jsou přítomny při sestavování mapy zainteresovaných stran.
- Zapojit zainteresované strany do jednotlivých komunikačních kanálů pomocí definovaných pravidel a oblastí.
- Zajistit oboustrannou komunikaci, nelze pouze vysílat zprávy, ale je nezbytné přijímat zpětnou vazbu zainteresovaných stran a s touto adekvátně pracovat.
- Využití moderních technologií pro moderní komunikaci.
- Zaměření se na vrcholový management, respektive nejvýše postavené role, které daná oblast nabízí.

3.4.6 Organizační řízení

Cílem principu je zajistit transparentnost učiněných rozhodnutí, definovat kdo a jak může rozhodovat a za jakých kritérií a podmínek. Jako podklad pro efektivní rozhodování je nutné pochopení toho, co portfolio dodává, tato informace je jasně zdokumentována a komunikována zainteresovaným stranám. Rozhodnutí stojí na těchto základech porozumění a pomocí definovaných rolí dochází k průběžnému rozhodování tak, aby bylo v souladu se stanovenými rolemi a zodpovědnostmi. Iniciativy jsou dodávány v etapách, ve kterých musí vždy dojít k určitému rozhodnutí (pokračovat v iniciativě nebo pozastavit). Úkolem portfolio managementu je připravit dostatečné podklady (respektive zajistit jejich přípravu, která je v gesci projektových manažerů) tak, aby bylo možno předložit fakticky podložené materiály a zajistit potřebné rozhodnutí (Barrow, 2017).

Klíčové faktory úspěchu pomocí tohoto principu jsou:

- Sdílená vize portfolia napříč řídicím orgánem,
- Jasná a přehledná organizační struktura,
- Pravidelná kontrola a aktualizace obchodních případů a přínosů portfolia.

3.4.7 Řízení zdrojů

Dostupné zdroje bývají mnohdy nejužším hrdlem projektového a portfolio managementu. Cílem tohoto principu je získat povědomí a přehled o dostupných zdrojích a jejich možné využití. Rozhodnutí v jednotlivých etapách ať už definičního, tak implementačního cyklu portfolia, musí být vždy podloženy stanoviskem o zdrojích. Je portfolio schopno využít zdroje, které by bylo dostupné při zastavení určité iniciativy? Jsou zdroje univerzální a přenositelné mezi iniciativami? Kromě dostupnosti zdrojů je nezbytné zvážit i dostatečné zkušenosti jednotlivých zdrojů, jejich angažovanost a ochotu podílet se na jiné iniciativě. Hovoříme zde hlavně o lidských zdrojích, které mají jiné vstupní atributy než jiné zdroje potřebné pro implementaci projektu. Zde je více než jinde potřeba pochopit princip nabídky a poptávky po zdrojích a zavést dostatečné řízení lidských zdrojů, jejich vytížení a možnost využití (Project Management Institute, 2021).

Klíčové faktory úspěchu pomocí tohoto principu jsou:

- Definice standardů a nástrojů pro efektivní předvídání dostupnosti zdrojů,
- Zanést plánování kapacit v jednotlivých etapách podle typu zdroje do přípravy projektové dokumentace nejen v etapě nastavení, ale v průběhu celého životního cyklu projektu
- Pravidelně aktualizovat dostupnost zdrojů a předvídat možné nedostatky,
- Připravit rychlou aktivaci výběrových řízení v případě potřeby doplnění lidských zdrojů.

4 Správa projektů a portfolia pomocí metodiky

P3O

P3O je orgán ve společnosti, který podporuje rozhodovací procesy, skládající se z jedno nebo více struktur, tzv. kanceláří (virtuálních nebo fyzických). Poskytuje širokou škálu funkcí a služeb, které jsou integrovány do společnosti tak, aby maximálně využívaly již existujících metodik a procesů a umožňovaly vedení i ostatním zapojeným subjektům efektivní přehled, řízení a dodávku portfolia, programů a projektů (Roden, et al., 2013). Základní funkce P3O jsou uvedeny na následujícím obrázku (Obrázek 27). Podobně jako má PRINCE2 princip přizpůsobení se projektovému prostředí, je i v P3O doporučeno přizpůsobit se v určitých oblastech. Převážně pak tam, kde není v organizaci dostatečná zkušenost neboli maturita. Pro definici úrovně implementace slouží P3M3 model, který stanovuje určité úrovně jednotlivých atributů a podle něj lze implementovat metodiku P3O tak, aby měla do společnosti co nejmenší dopad a mohla být kontinuálně zlepšována.

| | | |
|--|----------------------------------|---|
| P3O | Planning (portfolio) | Portfolio build, prioritization, analysis and reporting |
| | | Programme and project set-up and closure |
| | | Stakeholder engagement and communications |
| | | Planning and estimating |
| | | Capacity planning and resource management |
| | | Benefits management |
| | | Performance monitoring |
| | Delivery (programme and project) | Planning and estimating |
| | | Monitor and review |
| | | Reporting |
| | | Risk management |
| | | Issue management |
| | | Change control |
| | | Finance |
| | | Commercial (including supplier management) |
| | | Quality assurance |
| | | Information management (including configuration and asset management) |
| | | Transition management |
| | | Secretariat |
| | Centre of excellence | Standards and methods (processes and tools) |
| | | Internal consultancy |
| Organizational learning and knowledge management | | |
| People and skills (PPM competencies) | | |

Obrázek 27 Základní přehled funkcí a služeb P3O (dostupné z axelos.cz)

4.1 P3O model

Mezi základní elementy P3O modelu patří:

Organizační portfolio kancelář

- Trvalá kancelář, která podporuje definiční i implementační cyklus portfolio napříč celou společností.

Hub portfolio kancelář

- Trvalá kancelář, která podporuje definiční i implementační cyklus portfolio programů a projektů určitého oddělení, segmentu, geograficky oddělené lokace nebo obchodního útvaru.

Programová kancelář

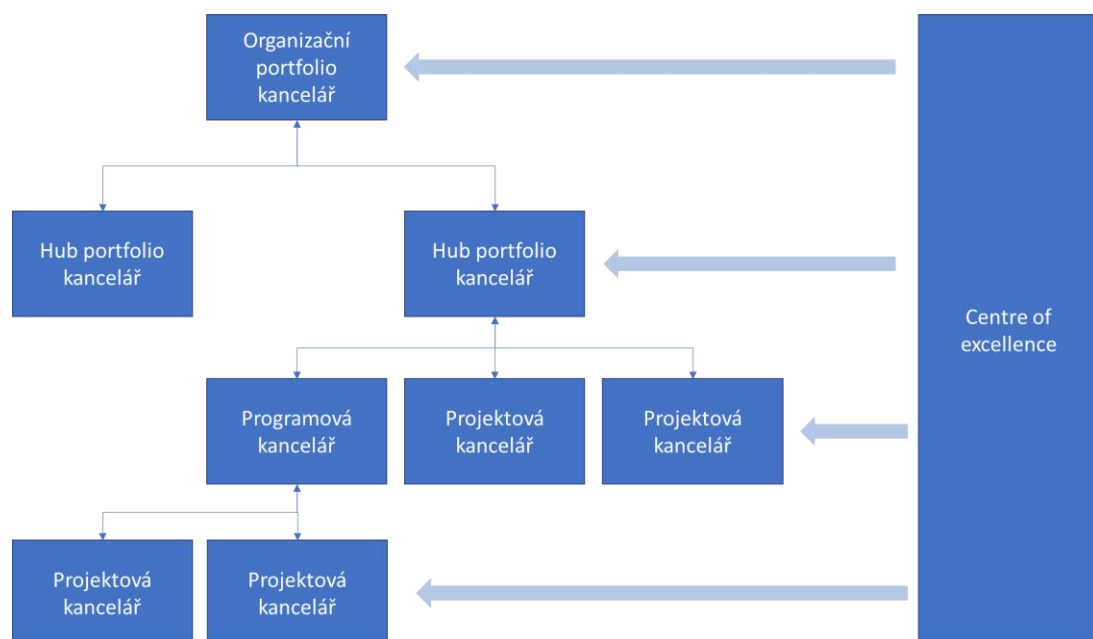
- Dočasná kancelář, která podporuje dodávku určitých změnových iniciativ v rámci daného programu.

Projektová kancelář

- Dočasná kancelář, která podporuje dodávku určitých změnových iniciativ v rámci daného projektu.

Centre of excellence (COE)

- Metodická kancelář, která podporuje všechny projekty, programy a portfolio pomocí definovaných procesů, šablon, nástrojů. Může disponovat certifikacemi a poskytovat školení, udržuje znalostní bázi a poskytuje službu nezávislé quality assurance. Tato kancelář může být součástí portfolio kanceláře nebo jako samostatná jednotka.



Obrázek 28 P3O model (vlastní zpracování)

4.1.1 Organizační/Hub portfolio kancelář

Portfolio kanceláře (organizační či hub) se ve své podstatě liší od projektové a programové kanceláře. Jsou trvalé a jejich cílem není „dodávat projekt správně“, ale „dodávat správné projekty“ (Pitka, 2019). Jedná se o roli investičního poradce vedení, doporučuje skladbu investičních příležitostí, které naplní očekávané strategické cíle. Portfolio office je to místo, které umí vyhodnotit (na základě obchodních případů), jaké iniciativy mají největší hodnotu pro organizaci, spravují rizikové profily a mají připravenou pipeline projektů pro další období nebo pro případ, že by některý běžící projekt byl pozastaven. Pozastavení je další funkcí kanceláře, kdy kontinuálně vyhodnocuje, zda stále platí obchodní případ, zda projekty dodávají dle definovaných parametrů a naopak, v případě změny strategických cílů promítají případná rozhodnutí vedení o změně do samotného portfolia.

Nejvhodnější zařazení je takové, kdy portfolio kancelář reportuje přímo vedení společnosti, šampion portfolia by měl být jmenován nejvýše možný postavený člen vedení tak, aby měl dostatečné kompetence na velká organizační a finanční rozhodování. Pokud bude reportovací úroveň níže položená nebo nebude ve středu zájmu společnosti, hrozí omezená viditelnost kanceláře, kdy nemusí dohlédnout na všechny strategická rozhodnutí a aplikovat je do složení portfolia.

Hub portfolio kancelář je doplňková (nepovinná) sekce v případě, kdy je žádoucí rozpadnout portfolio na více segmentů. Vhodné je to v případě regionálních sekcí (mezinárodní společnosti), neslučitelných produktů společnosti (např. vedlejší herní divize Microsoftu) či rozdílných strategických cílů (Roden, a další, 2013).

Základní funkce portfolio kanceláře jsou:

- Zajistit pevné investiční procesy pro aktivaci projektů a programů napříč organizací.
- Zajistit, že projekty a programy přispívají k definovaným strategickým cílům a dodat reportovací nástroje pro aktuální stav stejně jako pro predikci stavu budoucího.
- Analyzovat a navrhnout aktivaci nových iniciativ do aktuálního portfolia.
- Identifikovat, vyhodnocovat a ošetřovat strategické nesoulady na úrovni portfolia.
- Sledovat a vyhodnocovat postup projektů a programů oproti svým definovaným cílům.
- Zajistit správu přínosů dodávaných projekty a programy, vyhodnocovat přínosy, poskytovat zpětnou vazbu při odchylkách od definovaných přínosů.
- Předkládat návrhy na vyrovnané portfolio, které realizuje všechny strategické cíle s ohledem na dostupnost zdrojů a minimální dopad do BAU aktivit.
- Zajistit investice do výzkumu a vývoje takových iniciativ, které podporují dlouhodobou udržitelnost organizace.

Kromě těchto funkcí taktéž poskytuje spouštěcí a uzavírací funkci programům, jejich prioritizaci a kategorizaci. V případě, kdy program či projekt vyžadují vlastní kancelář, může portfolio kancelář poskytnout lidské zdroje.

4.1.2 Programová kancelář

Programová kancelář poskytuje vedení programu kontrolu a podporu jednotlivých programů stejně tak aktuální stav o dodávaných projektech v rámci programu.

Základní funkce programové kanceláře jsou:

- Zajistit, že rozsah a cíle projektu jsou jasně definované, pochopené a jednoznačné.
- Zajistit koordinaci interní komunikace v programu a mezi jednotlivými projekty.

- Zajistit programový plán a obecný plán projektů včetně jejich etapizace.
- Identifikovat a spravovat související vazby a dopady mezi jednotlivými projekty v programu.
- Identifikovat příležitosti a hrozby, vyhodnotit jejich dopad a poskytnout agregovanou formu rizik všech projektů v rámci programu.
- Zajistit konfigurační položky (produkty a jejich obsah) všech dodávek programu a zajistit pravidelnou kontrolu dodávek.
- Zajistit předpověď potřebných zdrojů projektů.
- Poskytnout dostatečné informace vedení programu a portfolio kanceláři.

Kromě těchto funkcí taktéž poskytuje podporu při spouštění a uzavírání projektů v programu, jejich prioritizaci a kategorizaci. V případě, kdy projekt vyžaduje vlastní kancelář, může programová kancelář poskytnout lidské zdroje (Roden, a další, 2013).

4.1.3 Projektová kancelář

Projektová kancelář poskytuje výboru služby podobné těm v programové kanceláři, ale na nižší úrovni. Na úrovni projektu jsou řešeny převážně závislosti mezi jednotlivými úkoly a aktivitami, kdežto v rámci programu jsou řešeny závislosti mezi jednotlivými projekty. Pokud je projekt součástí programu, jsou jeho aktivity, reportovací procesy a eskalace definovány programem a musejí být v souladu. V případě, kdy je projekt menšího charakteru, není potřeba sestavovat projektovou kancelář, ale tyto činnosti realizuje projektová podpora nebo projektový manažer. Činnosti projektové kanceláře jsou popsány v kapitole *Projektové řízení pomocí PRINCE2*.

4.1.4 Centre of excellence

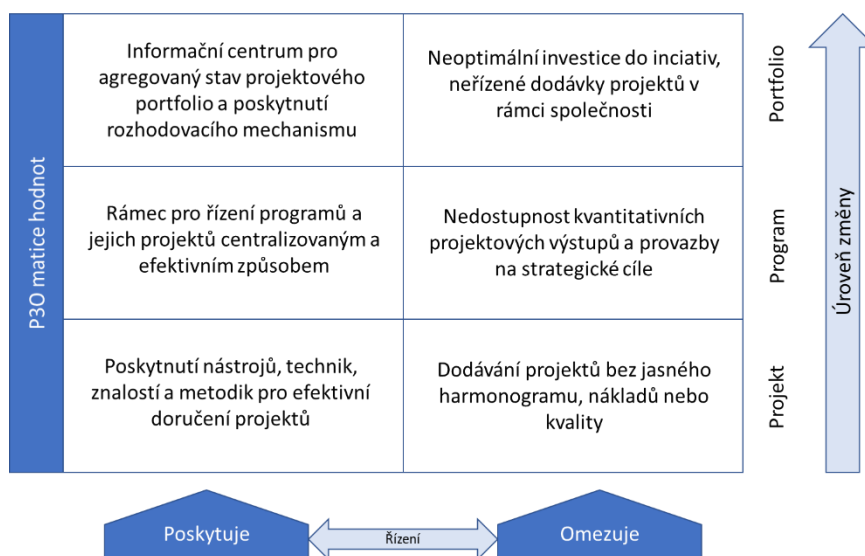
Centre of excellence (dále jen COE) zajišťuje konzistenci v dodávkách napříč portfoliem, programy a projekty. Poskytuje standardy, metodiku, procesy, znalostní bázi a školení. V případě zahájení nového projektu či programu poskytne COE tyto podklady, včetně definice používaných nástrojů a může pro to využít znalosti z již realizovaných obdobných projektů či programů.

V menších společnostech (nebo při menším portfoliu) může být funkce POE vykonávána přímo portfolio kanceláří, což přináší jednodušší komunikační cesty. V případě větších portfolií je však doporučeno tyto aktivity oddělit. Jejich funkce jsou rozdílné a portfolio kancelář by se měla soustředit na sladění se strategickými cíli, kdežto COE poskytuje spíše metodiku a nástroje, jak jednotlivé iniciativy realizovat (Roden, a další, 2013).

4.2 P3O matice hodnot

Před implementací P3O modelu je potřeba definovat v jaké míře bude model implementován a jaké budou jeho klíčové funkce na jednotlivých úrovních. Zvažujeme portfolio, programy i projekty. Běžný případ implementace je v momentě, kdy je model potřebný, tedy existují již určité iniciativy

a jejich správa nebo doručování nejsou efektivní. V tomto okamžiku tedy probíhá poptávka po unifikovaném procesu, kterým je právě P3O. Pro definici slouží matice hodnot (viz Obrázek 29). Poskytování nástrojů, technik a metodik je vnímáno jako poskytující funkce P3O, na druhou stranu omezení dodávky takových projektů, které nemají jasný obchodní případ či některý z jeho atributů je vnímáno jako omezující funkce. Tento model a jeho hodnoty mohou mít negativní dopad do aktuálně běžících projektů, respektive odstraňují určitou úroveň autonomie, která mohla být při dodávkách přítomna. V případě, kdy není v organizaci dostatečně zkušená základna, která by se na realizaci P3O modelu podílela, je vhodnější začít s poskytujícími funkcemi, které by měly nastavit pozitivní vztah se současnými projektovými a programovými manažery, jelikož jim přináší usnadnění a nástroje pro efektivnější práci. Až při dostatečné maturitě je na místě přinášet omezující funkce, které mohou být negativně vnímány (Roden, a další, 2013). Tento hodnotový řetězec poskytuje vedení společnosti informaci, že zavedení P3O není otázkou dnů, ale obnáší implementaci řady procesů a je proto vhodné mu věnovat dostatečnou pozornost.



Obrázek 29 P3O matice hodnot (vlastní zpracování)

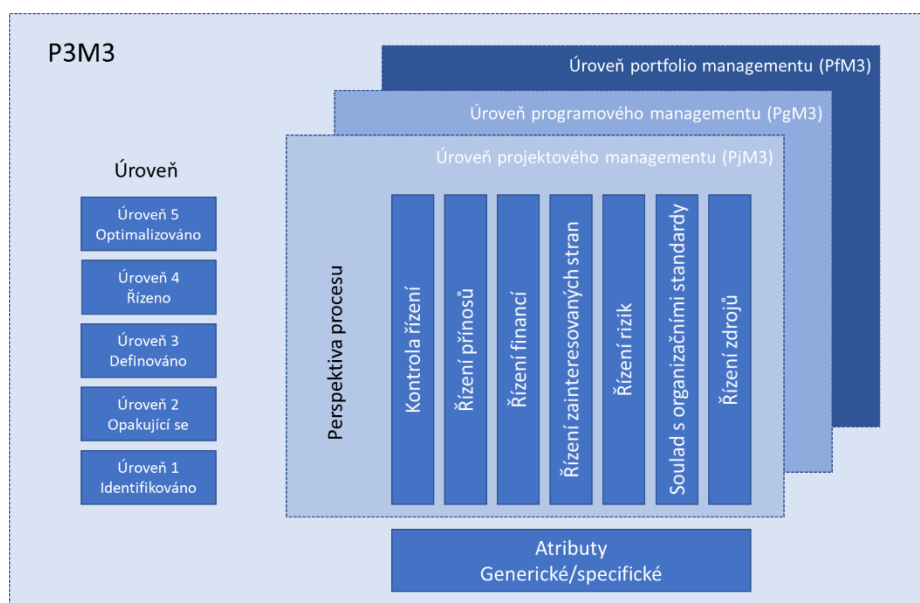
4.3 P3M3 model

Po definici hodnot a nastavení roadmapy, jak lze P3O do společnosti implementovat, je vhodné použít další model pro vyhodnocení aktuálního stavu P3M3 (Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model), který analyzuje současný stav na všech úrovních (viz Obrázek 30). Model identifikuje všechny základní oblasti projektového, programového a portfolio managementu a uvádí výstupní doporučení podle potřeb společnosti. Definuje požadovaný současný a budoucí stav a konkrétní kroky, jak taková stav realizovat. Pokud model zjistí, že společnost nemá projektové řízení ani na první úrovni, nemá pak smysl realizovat pokročilý model řízení portfolia. Postup by měl být dosahnout určité úrovně v projektovém řízení, následně v programovém řízení a až následně na úrovni portfolia. Jednotlivé úrovně by měly být ve shodě a jejich větší rozdíly mohou přinést kolaps projektu nebo portfolia (Roden, a další, 2013).

Mezi klíčové doporučení patří:

- Sjednotit slovník napříč projekty, programy a portfoliem,

- Definovat jasné komunikační procesy (respektive strategie komunikace) na všech úrovních,
- Zaměření se na existující organizační standardy – P3O by nemělo nárokovat ty zodpovědnosti a aktivity, které mohou být již realizovány jiným oddělením ve společnosti (např. risk management). Na prvním místě je potřeba identifikace, následně budto nastavení kooperace, pokud proces neexistuje, až poté lze proces vytvořit a předat k akceptaci,
- Zajistit školení, certifikace a sdílení zkušeností napříč zainteresovanými osobami,
- Zajištění role COE,
- Přizpůsobení metodik a standardů tak, aby vyhovovaly a byly v souladu s organizací a jejím profilem,
- Navrhnout, sjednotit a poskytnout ucelenou sadu nástrojů.



Obrázek 30 P3M3 (vlastní zpracování)

4.4 Role a zodpovědnosti

Celkem P3O definuje 21 rolí. Nemusí se nezbytně jednat o 21 osob, ale měly by tyto role být přiřazeny konkrétním osobám. Velikost týmu je závislá na robustnosti celého P3O modelu. Nejdůležitější rolí je vedoucí P3O, který musí mít dostatek zkušeností, vliv ve společnosti a hlavně musí být schopen vést na všech úrovních, tedy vůči vedení, vůči podřízeným a vůči osobám na stejné úrovni. Vedoucí P3O by měl mít zkušenosti s rozhodovacími procesy, tvorbou strategických cílů, plánováním businessových cílů. Ne nezbytně musí mít zkušenost s dodáváním projektů či portfolií. Tuto roli může zastávat jedna či více osob. Zodpovědnosti P3O modelu jsou široké a je možné rozprostřít jednotlivé agendy na jednotlivé osoby podle toho, jakými zkušenostmi a schopnostmi disponují. Jednotlivé role rozdělujeme takto (Roden, et al., 2013):

4.4.1 Manažerské role

P3O sponzor

- Člen vrcholového vedení, který řídí P3O, stává se šampionem při nastavení jednotlivých procesů a je zodpovědný za validní obchodní případ samotného P3O modelu. Často se tato osoba stává rovněž vedoucím portfolia.

Vedoucí P3O/portfolio kanceláře

- Tedy vedoucí P3O kanceláře neboli nejvyšší úrovně portfolia. Tato role vyžaduje silné vedoucí zkušenosti a schopnosti využívané při plánování strategických cílů, jejich pochopení a identifikaci vazby obchodních cílů jednotlivých projektů a programů.
- Jejich hlavním úkolem bude nastavení správného vyvážení obsahu portfolia tak, aby byly zahrnuto co možná nejvyšší množství strategických cílů, kterých chce organizace dosáhnout. Důležitou schopností této role je komunikace vůči vrcholovému vedení, obhajoba a prosazení jednotlivých iniciativ a komunikace vůči projektovým manažerům, vysvětlení strategických potřeb a jejich realizace v rámci jednotlivých projektů.
- Jedná se o trvalou funkci, která existuje po celou dobu života portfolia. Jelikož je portfolio pravidelně aktualizováno a přicházejí do něj nové iniciativy, mělo by se jednat o stabilní součást společnosti.

Vedoucí projektové/programové kanceláře

- Rozdílný set schopností je vyžadován pro programového a projektového vedoucího/manažera. Programový manažer se bude soustředit na komunikaci mezi jednotlivými projekty a zaměřovat se na plnění strategických cílů. Vedoucí projektové kanceláře se pak zaměřuje spíše na dodávku konkrétních produktů a plnění základních projektových atributů. V závislosti na povaze projektu či programu může tuto roli vykonávat programový či projektový manažer, ale může se taktéž jednat o jinou osobu, která s manažerem úzce spolupracuje.
- Jedná se o dočasnou funkci, která existuje většinou po celou životnost spravovaného projektu či programu.

4.4.2 Operativní role

Analytik portfolia

- Podpůrná role, která pomáhá v rámci portfolia kanceláře poskytovat podklady pro analýzu a rozhodování o složení portfolia, jednotlivých iniciativách nebo například o zastavení určité iniciativy.
- Tato role vyžaduje zkušenosti a schopnosti práce s daty, umět interpretovat a zpracovat získané informace v rámci přehledných dashboardů vedení společnosti či jiným zainteresovaným subjektům.
- Pro efektivní rozhodování je potřeba vhodné interpretace v podobě reportů. Data musejí být aktuální a jasně vypovídající. Typickým příkladem může být gantt zpracovaný pomocí určitého SW (např. Power BI), který obsahuje časování všech iniciativ v portfoliu, vazbu na strategické cíle, agregované náklady, rizikový profil atd. Takové informace se pak mohou pomocí snapshotů porovnávat mezi obdobími a sledovat tak změnu stavu, nákladů, rizika atd.

Specialista programu či projektu

- Podpůrná role pro projektové a programové manažery, která zajišťuje poskytování poradenství ohledně projektových metodik, best-practices, poskytuje konzultační služby v rámci projektu či programu.
- Role poskytuje pomoc ve všech aspektech projektu a projektoví či programoví manažeři na ni můžou přenést určité zodpovědnosti, např. revizi rizikovosti jednotlivých produktů, aktualizaci plánů etapy, kontrolu rozpočtů, přípravu reportů vůči vedení projektu atd.

Existuje několik metodik, jak určit velikost jednotlivých kanceláří a počtu lidí, kteří budou spravovat danou agendu (Schwalbe, 2011). Data se mohou lišit ve dvou podobných společnostech, každopádně jako běžnou praxi lze využít data v následující tabulce:

Tabulka 4 Počet členů projektové kanceláře (vlastní zpracování)

| Jednotka | Počet členů | | | | | | |
|------------------------|-------------|----|-----|-----|-----|-----|------|
| Projekt | 30 | 60 | 120 | 200 | 300 | 500 | 1000 |
| Projektová kancelář | 3 | 4 | 7 | 9 | 12 | 17 | 25 |
| % projektové kanceláře | 10 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 3 |

Procentním podílem lze definovat obecnou potřebu podpory v rámci projektu (podobně lze vytvořit i pro program). Pro portfolio je pak vhodné rozpadnout následovně:

Tabulka 5 Data pro nastavení P3O modelu (vlastní zpracování)

| Položka | Hodnota |
|---|---------|
| Počet pracovních dnů/měsíc | 20 |
| Počet schůzek portfolio boardu za měsíc | 2 |
| Průměrný počet projektů v portfolio | 30 |
| Průměrný počet komplexních projektů v portfolio | 5 |
| Počet programových kanceláří | 5 |
| Počet schůzí programových kanceláří za měsíc | 4 |
| Plánování portfolia (počet dnů v roce) | 40 |

Tabulka 6 Pracnost podle funkcí (vlastní zpracování)

| ID | Funkce | MD/měsíc | FTE | Podklad pro kalkulaci |
|----|---|----------|-----|---|
| 1 | Plánování – tvorba portfolia, prioritizace, analýza a reporting | 10 | 0,5 | 5 dní plánování pro každý portfolio board měsíčně |
| 2 | Plánování – spouštění a ukončení projektů/programů | 4 | 0,2 | 2 % projektů jsou každý měsíc spouštěna či uzavírána, vyžaduje 2MD za položku |
| 3 | Plánování – správa zainteresovaných stran a komunikace | 2 | 0,1 | 0,5MD/týdně pro komunikaci se zainteresovanými stranami |

| | | | | |
|----|--------------------------------------|----|------|--|
| 4 | Plánování – plánování a odhadování | 8 | 0,4 | 15 % projektů vyžaduje podporu každý měsíc, 1MD za projekt |
| 5 | Dodávka – monitoring, reporting | 16 | 0,8 | 2MD pro přípravu na každou program office schůzku měsíčně |
| 6 | Dodávka – rizika, změnový management | 10 | 0,5 | 2MD podpory na každý komplexní projekt měsíčně |
| 7 | Dodávka – QA | 15 | 0,75 | 5 % projektů vyžadují QA, 2MD na projekt měsíčně |
| 8 | Dodávka – kancelář | 4 | 0,2 | 4MD pro plánování portfolio board schůzek |
| 9 | COE – interní konzultace | 10 | 0,5 | 2MD na komplexní projekt měsíčně |
| 10 | COE – standardy a metodiky | 10 | 0,5 | 20% pracnosti pro kontinuální zlepšování procesů a metodik |

Tabulka 7 Celková potřebná pracnost (vlastní zpracování)

| Oblast | FTEs | % celkové pracnosti |
|-----------|------|---------------------|
| Plánování | 1,2 | 27 |
| Dodávka | 2,25 | 50 |
| COE | 1 | 23 |

Výše uvedené tabulky jsou příkladem, jak nastavit kapacitu P3O modelu. Jelikož jedním z principů P3O je, že má vlastní obchodní případ a měl by si na sebe „vydělat“ je nezbytné, aby byla měřena jeho výkonnost, utilizace a může být očekávána určitá aktualizace jeho stavu. Taktéž je vhodné zvážit ekonomické cykly či cykly společnosti, kdy velikost portfolia v tabulkách je z průměrných hodnot, ale mohou být období větších implementačních cyklů a období, kdy se společnost soustředí spíše na optimalizaci či BAU aktivity. Většina rolí v P3O modelu úzce souvisí s projektovým či programovým vedením, proto je vhodné zajistit případnou rotaci těchto osob v případě, kdy by mělo dojít k úpravě kapacit jednotlivých kanceláří. Kanceláře projektů a programů jsou pak ve své podstatě dočasné a jejich osazenstvo by mělo mít jasnou představu o tom, co se bude dít po skončení iniciativy. Při zvážení těchto aspektů je proto vhodné implementovat P3O model a řízení portfolia postupně (jak bylo uvedeno v kapitole 3.2) tak, kdy pomocí kontinuálního zlepšování a kumulace funkcí a služeb může docházet k úpravě a navyšování kapacit samotného P3O modelu (Project Management Institute, 2017).

PRAKTICKÁ ČÁST

5 Profil společnosti a cíle implementace

Tato diplomová práce implementuje metodiku PRINCE2, MoP a PMO do prostředí společnosti Liara. Jedná se o mezinárodní firmu, jejímž klíčovým businessem je poskytování poradenských služeb v oblasti auditu, daní, finančního a právního poradenství, řízení rizik a technologického poradenství. Jedná se o světového leadera v těchto službách. Implementace se zaměřuje na oddělení technologického poradenství působící v České republice, konkrétně oddělení, které pomáhá budovat e-commerce řešení, včetně dodávání návazných technologických platforem, assessment obchodních procesů, marketing, personalizaci atd. Liara není úzce profilovanou společností, a i v rámci e-commerce je schopná nabídnout řešení na míru a věnuje se řadě aktuálních technologických platforem, které umožňují akcelarovat B2B, B2C i B2G obchod.

S různorodostí řešení a klientských požadavků však roste i variace projektů, které Liara dodává. Dříve se jednalo o řadu podobných projektů, které byly částečně přizpůsobeny dalšímu klientovi. Dnes jsou projekty různé, mají různé doby trvání, rozpočty, počty členů týmů i zapojených subdodavatelů. Rozrostl se i tým projektových manažerů, kteří ne vždy sdílejí stejnou znalost a zkušenost s projektovým řízením. Oddělení e-commerce se skládá z cca 100 zaměstnanců, kteří jsou čistě projektově orientovaní a dodávají paralelně 10-20 projektů ročně podle velikosti implementace.

Liara na druhou stranu již disponuje určitým základem a jelikož se jedná o globální firmu, disponuje řadou procesů, které musejí být zachovány. Proto je implementace přizpůsobena tak, aby ošetřila úzká hrdla, přinesla zlepšení tam, kde dosud není dostatečná maturita a na druhou stranu zachovala potřebné návaznosti. Oddělení e-commerce musí splňovat interní procesy a pravidla, ale v projektovém řízení má volnou ruku a není nucena využívat jiné procesy či metodiky společnosti. Jelikož v České republice ve společnosti Liara neexistuje jiný útvar, který by definoval projektovou metodiku a řízení portfolia, je pravděpodobné, že položené základy touto implementací budou nadále rozšiřovány do celé společnosti a dalších oddělení. Jedná se proto o kontinuální zlepšování, které bude praxí ověřeno, rozšiřováno a následně aplikováno v dalších útvarech.

Postup a cíle implementace jsou následující:

1. Zhodnotit aktuální stav maturity projektového řízení a portfolio managementu,
2. Implementovat jednotné manažerské dokumenty pro projektový management,
3. Implementovat jednotné metodické místo pro projektové poradenství,
4. Přizpůsobit projektové řízení aktuálním procesům,
5. Zavést projektový checklist a definovat role v projektech,
6. Vybrat vhodný nástroj pro projektové řízení a řízení portfolia,
7. Zavést řízení kapacit a finanční management projektů.

Cíle jsou v dalších kapitolách rozpadnuty do jednotlivých částí a implementovány. Na závěr proběhlo zhodnocení implementace a určení dalšího postupu.

6 Postup zavedení PRINCE2 a PMO

Zavedení metodik PRINCE2 a P3O spolu s PMO bude probíhat waterfall projektem. Na počátku provedeme mapování požadavků, kdy čerpat budeme z existujících projektů, strategických cílů a dostupných znalostních bází. Sběr požadavků následně rozšíříme na P3M3 assessment, kterým zhodnotíme stav portfolio a projektového managementu ve společnosti pomocí certifikované metodiky. Cílem bude nejen zmapovat současný stav, ale i definovat budoucí stav, kam se chce společnost Liara v budoucnu dostat v jednotlivých oblastech projektového a portfolio řízení. Výstupy zapracujeme do implementační fáze a předložíme ke schválení vedení společnosti. Implementovat budeme jak procesy, témata, tak manažerské produkty PRINCE2, které budou nejdůležitější pro prvotní nastavení projektového řízení. Z pohledu portfolio managementu bude potřeba vybrat vhodný nástroj, který budeme pro nastavení i řízení portfolio využívat. Pro výběr použijeme několik rozhodovacích analýz tak, aby byl vybrán nejvhodnější nástroj a ten následně implementujeme do společnosti. Pro kontinuální udržitelnou úroveň bude zřízena portfolio kancelář, která bude sloužit jako centrální bod mezi projekty a vedením společnosti a zároveň jako Center of Excellence, tedy centrální místo znalostí, metodiky, šablon a nástrojů, které mohou projekty ve svém životním cyklu využívat.

Projekt má za cíl prvotní nastavení procesů a definici dalších milníků a navazujících zlepšovacích procesů. Maturita portfolio a projekt managementu by měla růst lineárně, a proto musí být výstupem projektu doporučení pro další růst.

Projekt implementace nebude mít žádné investiční náklady, bude však potřeba časových kapacit zainteresovaných stran a operativní náklady za licence pořízeného SW pro portfolio management. Implementaci budu realizovat já za pomoci projektových manažerů a vedení společnosti, kteří budou součástí projektového týmu v jednotlivých jeho produktech.

Cíle projektu jsou uvedeny v kapitole *Profil společnosti a cíle implementace*.



Obrázek 31 Časová osa zavedení (vlastní zpracování)

7 P3M3

Pro definici míry implementace zvolila společnost Liara nezávislou hodnotící metodu P3M3 (verze 3), která se zaměřuje na stanovení hodnot klíčových procesů na dvou úrovních:

- Project Management Maturity Model (PmM3),
- Portfolio Management Maturity Model (PjM3).

Jelikož společnost neimplementuje programy, ale převážně separované projekty v rámci portfolia, rozhodla se, že prostřední úroveň Programme Management Maturity Model (PgM3) není momentálně potřebný.

Hodnocení probíhalo formou moderovaného workshopu, který vedl externí profesionál zaměřující se na zhodnocení projektových, programových a portfolio procesů. Nejednalo se o certifikovanou aktivitu, která je vhodná při určité maturitě v případě, kdy chce společnost například poskytovat poradenské služby v těchto oblastech. Na straně hodnotících byly zapojeny klíčové osoby ze společnosti, celkem 20 účastníků ze všech vrstev managementu, převážně pak:

- Ředitelé oddělení, které dodávají změny nebo jsou změnami ovlivněni,
- Projektoví manažeři,
- Quality assurance oddělení,
- Nákupčí a finanční oddělení.

P3M3 hodnotí na škále pěti úrovní:

- Úroveň 1 – Notifikovaný proces,
- Úroveň 2 – Opakující se proces,
- Úroveň 3 – Definovaný proces,
- Úroveň 4 – Spravovaný proces,
- Úroveň 5 – Optimalizovaný proces.

Charakteristika jednotlivých úrovní je znázorněna v následující tabulce.

Tabulka 8 Úrovně P3M3 (vlastní zpracování)

| Úroveň | Portfolio | Projekt |
|----------|--|--|
| Úroveň 1 | Vedení společnosti identifikuje projekty či programy a vede jejich neformální seznam (formální sledování průběhu projektu či dokumentace nemusí existovat) | Společnost identifikuje projekty a odděluje je od běžné obchodní činnosti společnosti (projekty mohou být vedeny bez standardního procesu či sledování projektů) |
| Úroveň 2 | Společnost zajistí, že každý projekt nebo program je řízen určitým procesem a existuje základní standardizace (může) | Společnost zajistí, že každý projekt je řízen určitým procesem a existuje základní standardizace (může existovat) |

| | | |
|----------|---|---|
| | existovat omezená vazba mezi jednotlivými portfolii) | omezená vazba mezi jednotlivými projekty) |
| Úroveň 3 | Společnost má centrálně řízené procesy portfolia a je schopna přinášet v portfoliu nové iniciativy, které jsou v souladu s těmito procesy. | Společnost má centrálně řízené procesy projektů a je schopna spouštět nové projekty, které jsou v souladu s těmito procesy. |
| Úroveň 4 | Společnost využívá konkrétních nástrojů a metrik pro řízení portfolia a je schopná predikovat budoucí vývoj a výkonnost portfolia. | Společnost využívá konkrétních nástrojů a metrik pro řízení projektů. Vede řízení kvality a je schopna predikovat budoucí vývoj projektu. |
| Úroveň 5 | Společnost vlastní kontinuální proaktivní procesy vylepšování portfolia a zpřesňuje svou míru efektivity a predikce budoucího vývoje portfolia. | Společnost vlastní kontinuální proaktivní procesy vylepšování projektů a zpřesňuje svou míru efektivity a predikce budoucího vývoje projektů. |

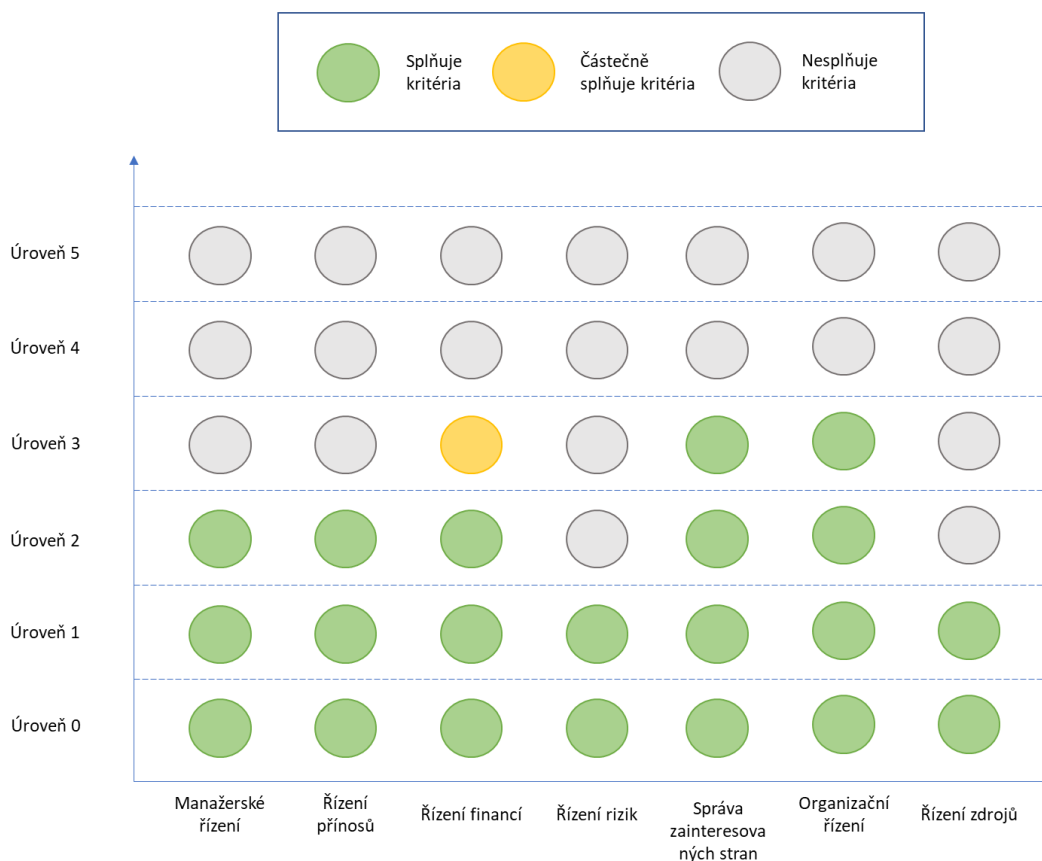
Hodnoceno je těchto 7 perspektiv:

1. Manažerské řízení,
2. Řízení přínosů,
3. Řízení financí,
4. Řízení rizik,
5. Správa zainteresovaných stran,
6. Organizační řízení,
7. Řízení zdrojů.

Každá perspektiva je hodnocena na základě několika otázek, které v agregované podobě definují její úroveň. Cílem bylo objektivně stanovit jednotlivé perspektivy a definovat i požadovanou budoucí úroveň, ke které společnost Liara cílí.

7.1 Výsledky Project Management Maturity Modelu (PfM3)

Project Management Maturity Model (PfM3)



Obrázek 32 PfM3 AS-IS (vlastní zpracování)

Společnost dosahuje ve všech perspektivách minimálně první úrovně maturity. Všechny oblasti jsou tedy identifikovány a odděleny od ostatních BAU procesů. Shrnutí výstupu hodnocení je následující:

Manažerské řízení (úroveň 2):

- V této oblasti byly definovány slabé stránky převážně při definování rozsahu projektů, konkrétní specifikace, plánování přenosu výstupů projektů do běžného operativního režimu. Nejsou definovány reportovací mechanismy, které by vedení projektu dávaly jistotu v dodávce, stejně tak jsou pozdě (ne-li vůbec) identifikovány vazby mezi jednotlivými produkty a závislosti. Zpoždění jednoho produktu často vyvolává zpoždění celého projektu. Existují základní postupy (metodika), ale materiály jsou neaktuální a kvůli fluktuaci zaměstnanců již není nikdo, kdo by tuto metodiku zpracovával a aktualizoval.

Řízení přínosů (úroveň 2):

- Jelikož je společnost Liara konzultační společností, jejím hlavním přínosem projektů je zisk. Projekty identifikují požadované přínosy zákazníka, ale nejsou v projektu nikterak akcentovány. Často tak dodávky v projektu jsou realizovány bez detailní znalosti přínosů a zákazníci tak ne vždy dosáhnou požadovaných výsledků. Z krátkodobého hlediska je to uchopitelné,

ale z dlouhodobého hlediska (převážně pak reputačního) je to neudržitelný přístup. Přínosy jsou evidovány hlavně v rámci interního získávání know-how a nárůstu seniority jednotlivých členů projektového týmu, který je následně může využít při dalších dodávkách.

Řízení financí (úroveň 3 s výhradami):

- Jeden z klíčových produktů společnosti je finanční řízení dodávané jako poradenská služba zákazníkům. Proto je v této oblasti vyšší maturita než v ostatních perspektivách. Společnost má definované procesy, které je nutno dodržovat jak pro BAU, tak projektové aktivity. Existuje řada kontrolních mechanismů, jsou definované role schvalovatelů, rozpočet je čerpán postupně. Velice často však dochází k překročení rozpočtů, je zde tedy určitý prostor pro zlepšení a úroveň 3 má jisté výhody.

Řízení rizik (úroveň 1):

- Společnost umí rizika vyřešit, ale neumí je predikovat. V projektech neexistují mechanismy evidence rizik (ať příležitostí, tak hrozeb) a rizika jsou často identifikována až při reálném výskytu. Identifikujeme převážně rizika, která ohrožují samotný projekt v rozsahu, kvalitě, nákladech či termínech. Rizika, které by ohrožovaly ostatní projekty nejsou častá, rizika která by ohrožovaly samotný chod společnosti jsou vzácností a tyto jsou často ošetřena v rámci celofiremních rizikových procesů.

Správa zainteresovaných stran (úroveň 3)

- Společnost má definované procesy pro jednotlivé zainteresované strany. Často se však vychází z předchozí praxe, která ne vždy může být relevantní. Na počátku projektu musí být identifikovány jednotlivé strany, ne vždy je však v průběhu projektu matice aktualizována a všechny strany jsou korektně komunikovány. Nevyhovující model je i v míře informací, kdy jsou často členové vedení zahlceni přebytečnými informacemi operativního charakteru.

Organizační řízení (úroveň 3)

- Projekty mají definovaný proces tzv. „quality gates“, které mají zajistit, že jsou projekty stále validní a jsou v souladu se strategií organizace. Tento princip by měl zajistit, že projekt dostává aktuální informace o cílech společnosti a že jsou stále nezměněny. V případě změny pak přinést tuto aktualizaci do projektu a rozhodnout o dalším postupu. To se ve společnosti do jisté míry děje, ale nikoliv globálně na všech projektech. Je zde patrná (více než jinde) variabilita zkušeností jednotlivých výborů projektů. Některé jsou v souladu a výbor je přímo napojen na klíčové firemní informace, jiné projekty mají definovaný takový výbor, který není schopen tuto informaci zajistit.

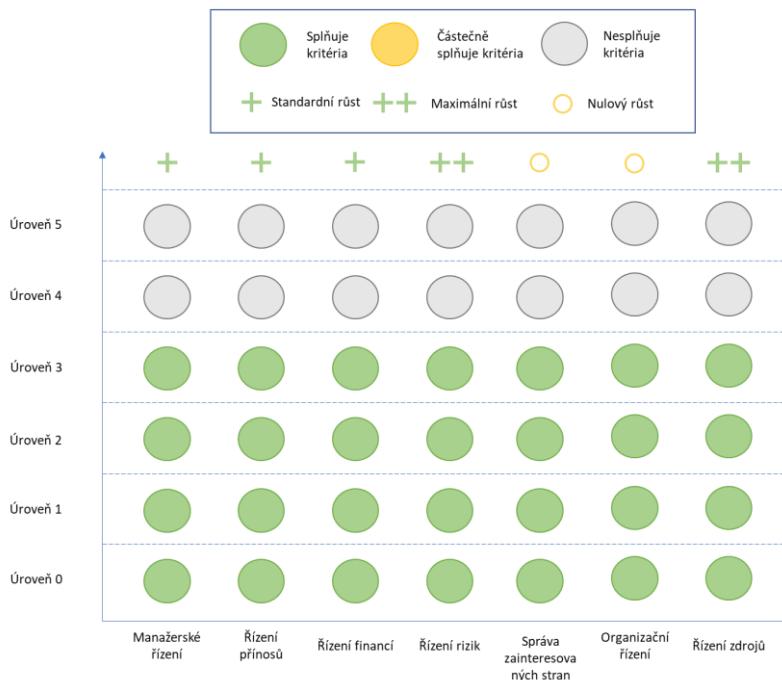
Řízení zdrojů (úroveň 1)

- Projekty mají definované zdroje na počátku, existují určité přechody mezi etapami, ale často dochází ke „krádeži“ zdrojů jiným projektem. Nefunguje efektivní alokace, přesnost odhadů je nízká a často jsou zapojeny zdroje příliš juniorní, a tedy délka dodávky je delší, jelikož se junioři musejí s tématem blíže seznámit, aby mohli aplikovat určité opatření.

Společnost definovala i požadovanou úroveň v letech následujících. Pro nadcházející rok jsou přesně dané cíle, kterých chce společnost dosáhnout (Obrázek 34). Cílem je dosažení úrovně 3 ve všech oblastech, a tedy definovat procesy a metodiky tak, aby bylo možno je globálně aplikovat na všechny projekty. Na tyto cíle jsou zaměřeny i následující kapitoly této práce, které vycházejí právě z výsledků zhodnocení a snaží se přizpůsobit již existujícímu prostředí a dosáhnout požadovaných

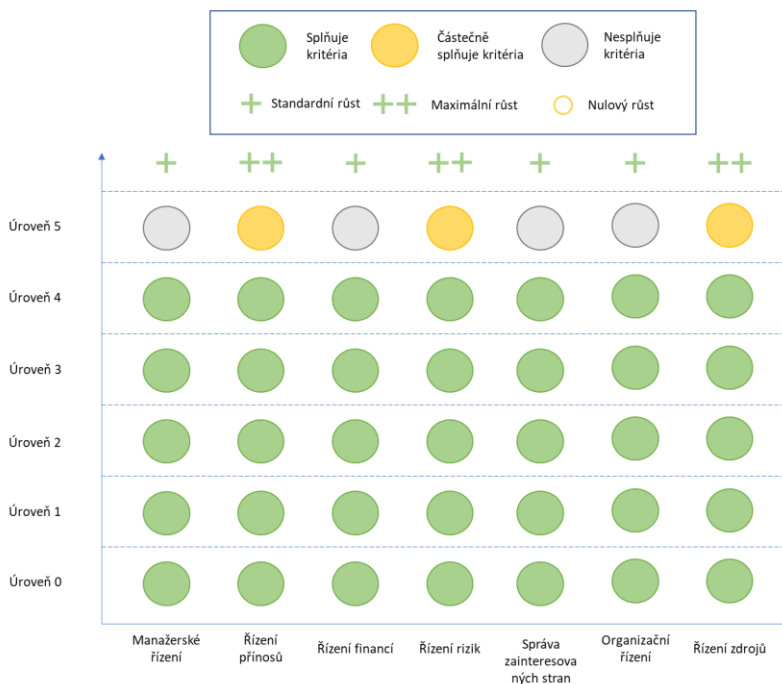
cílů. Cíle pro další rok (Obrázek 33) jsou dosud s nižší přesností. Je zřejmé, že dokud nebudou procesy jasně definovány a prakticky odzkoušeny, není možné stanovit, zda dosáhneme této úrovně v letech následujících. Společnost udělá toto zhodnocení znovu za další rok, aby ověřila dosaženého milníku třetí úrovně a potvrdila/upravila další kroky a metriky.

Project Management Maturity Model (PfM3) + 1 rok



Obrázek 34 PfM3 +1 rok (vlastní zpracování)

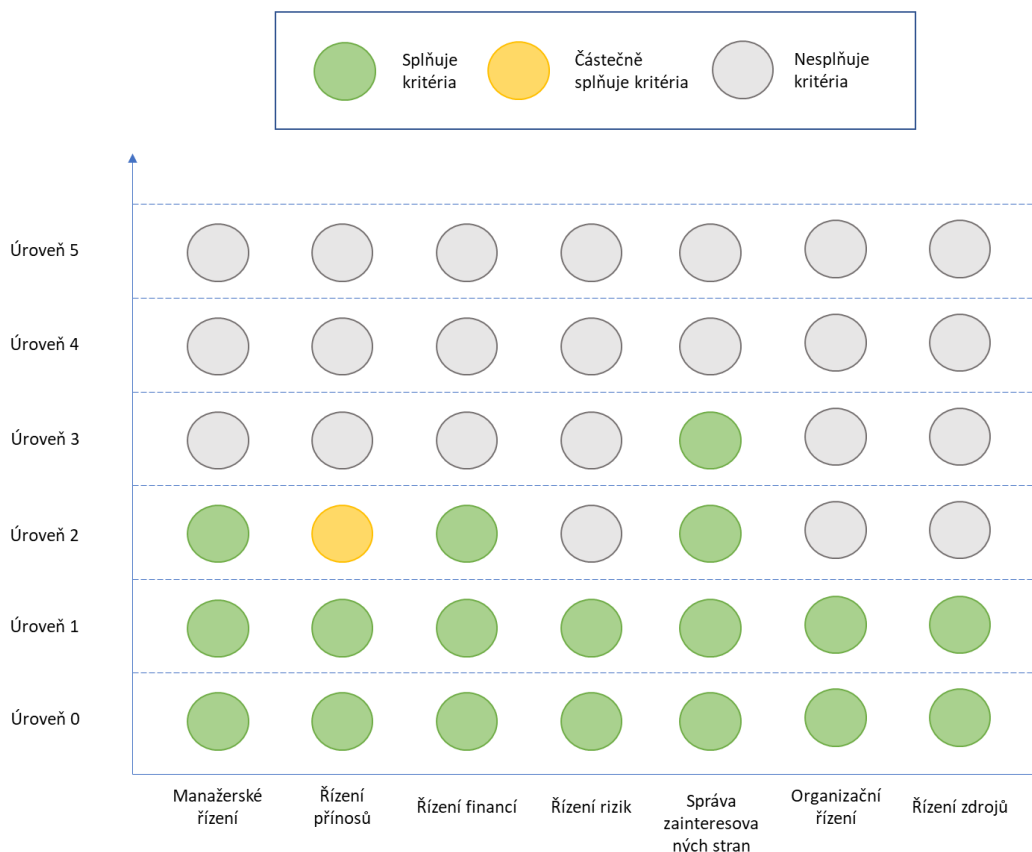
Project Management Maturity Model (PfM3) + 2 roky



Obrázek 33 PfM3 + 2 roky (vlastní zpracování)

7.2 Výsledky Portfolio Management Maturity Modelu (PjM3)

Portfolio Management Maturity Model (PjM3)



Obrázek 35 PjM3 AS-IS (vlastní zpracování)

Společnost dosahuje ve všech perspektivách úrovně 1, tedy identifikuje portfolio, jeho aspekty, ale není žádným způsobem řízeno, respektive je řízeno spíše reaktivně než proaktivně. Shrnutí výstupu hodnocení je následující:

Manažerské řízení (úroveň 2):

- Na úrovni vedení existuje základní znalost všech projektů v portfolio, existuje určitá roadmapa, která identifikuje kdy má jaký projekt být ukončen. Tento stav je však neaktualizován a nedochází k notifikaci z projektového týmu k vedení ani opačně. Neexistují reportovací mechanismy a projekty, které jsou ukončeny nepředávají své know-how či lessons-learned.

Řízení přínosů (úroveň 2 s výhradami):

- Společnost Liara řeší přínosy portfolio na úrovni hrubého zisku před zdaněním. To je hlavní přínos. Není však již evidována hodnota v podobě znalostí trhu, produktů či technologií. Tyto přínosy jsou páteří společnosti a jsou dále využívány. Nejsou však nikde shromažďovány, respektive výstup projektu končí na aktualizovaných životopisech zainteresovaných členů projektů, ale neexistují případové studie či reference, které lze dále využít ve své obchodní činnosti.

Řízení financí (úroveň 2):

- Jsou definovány reportovací mechanismy finančního řízení skupiny projektů jednotlivě. Tyto data jsou dále v informačních systémech zpracovány pro získání finančních výsledků společnosti. Data však nejsou rychle dostupná například při sestavování portfolia projektů nebo při potřebě financování nových projektů.

Řízení rizik (úroveň 1):

- Podobně jako u projektů je řešení spíše reaktivní. Rizika nejsou sledována ani na úrovni portfolia. Neexistují mechanismy identifikace, existuje však určitá zkušenost, která umí rizika ošetřovat. V případě komplexních nenadálých situací však neexistují náhradní procesy, jak případné výskyty ošetřit. Na úrovni portfolia by měly být sledovány i případné příležitosti, ty bohužel taktéž nejsou monitorovány.

Správa zainteresovaných stran (úroveň 3)

- Společnost má definované tzv. account ownery, kteří jsou defacto vlastníci určitých portfolií rozdělených podle klientů. Tito mají na starosti jakýsi „stakeholder management“ a vlastní matici zodpovědných osob a udržují aktuální informaci mezi jednotlivými subjekty. Na místě je však optimalizace míry a citlivosti informací tak, aby nebyli jednotliví členové komunikace zahlcováni.

Organizační řízení (úroveň 1)

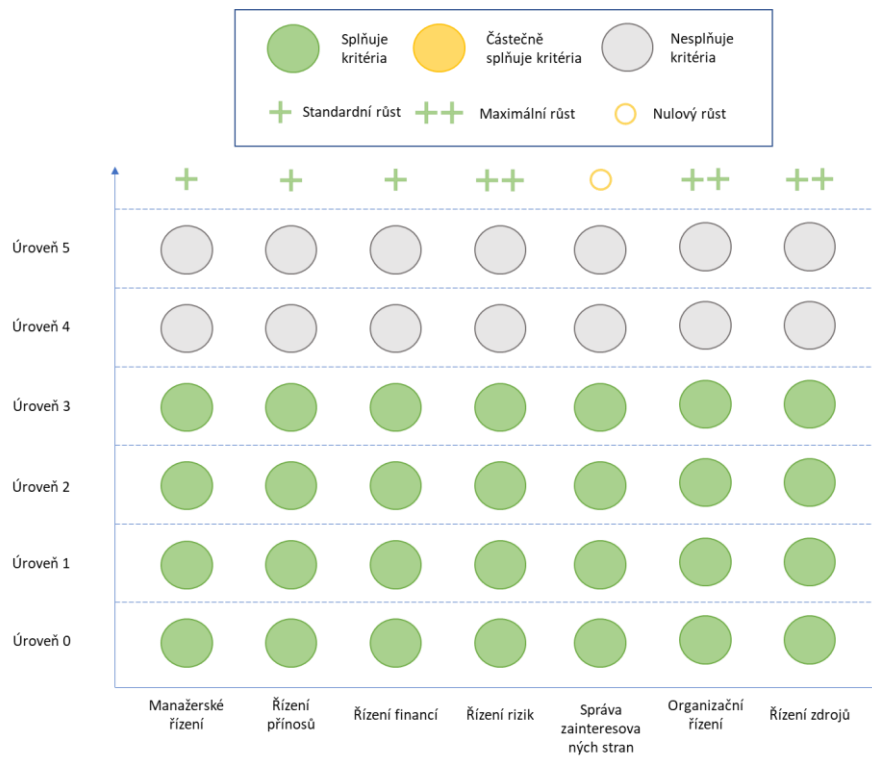
- Neexistují metriky, které by propagovaly strategické cíle do skladby portfolia. Opět je společnost zaměřena pouze na zisk z dodávaných projektů a neměří (např. pomocí Balanced Scorecard) další možné aspekty strategických cílů. Je na místě rozšíření KPIs společnosti tak, aby byla jasná strategie dodávek a portfolio bylo efektivně poskládáno těmi správnými projekty.

Řízení zdrojů (úroveň 1)

- Ad-hoc řešení nedostatků. Ve společnosti neexistuje vyváženost nabídky a poptávky. Tedy je vždy buďto přemíra poptávaných projektů a nedostatek kapacit nebo přemíra kapacit a nedostatek projektů. Jedná se o jakýsi aspekt podnikatelské činnosti tohoto oboru, se kterým je nutno počítat, ale zároveň není na místě nesnažit se najít minimální rozptyl od rovnováhy. Řízení kapacit bude jedním z klíčových aspektů následného zlepšení procesu.

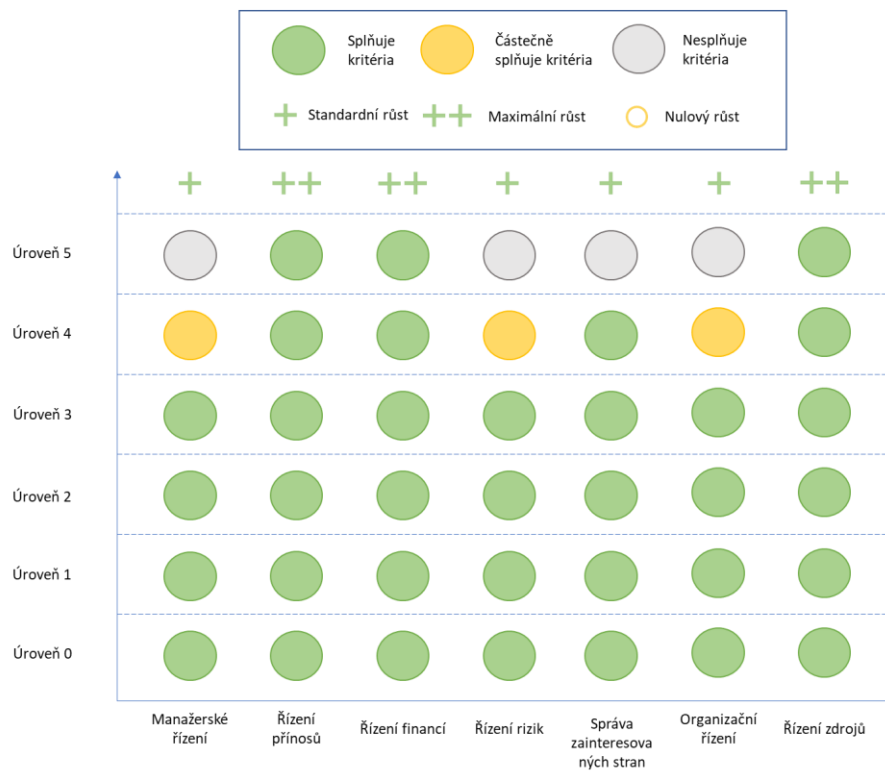
Společnost definovala i požadovanou úroveň v letech následujících. Pro nadcházející rok jsou přesně dané cíle, kterých chce společnost dosáhnout (Obrázek 37). Cílem je dosažení úrovně 3 ve všech oblastech, a tedy definovat procesy a metodiky tak, aby bylo možno je globálně aplikovat na všechny projekty v rámci portfolia. Na tyto cíle jsou zaměřeny i následující kapitoly této práce, které vycházejí právě z výsledků zhodnocení a snaží se přizpůsobit již existujícímu prostředí a dosáhnout požadovaných cílů. Cíle pro další rok (Obrázek 36) jsou dosud s nižší přesností. Je zřejmé, že dokud nebudou procesy jasně definovány a prakticky odzkoušeny, není možné stanovit, zda dosáhneme této úrovně v letech následujících. Společnost udělá toto zhodnocení znovu za další rok, aby ověřila dosaženého milníku třetí úrovně a potvrdila/upravila další kroky a metriky.

Portfolio Management Maturity Model (PjM3) + 1 rok



Obrázek 37 PjM3 +1 rok (vlastní zpracování)

Portfolio Management Maturity Model (PjM3) + 2 roky



Obrázek 36 PjM3 +2 roky (vlastní zpracování)

8 Implementace PRINCE2

8.1 Definice přizpůsobení projektu

Tabulka 9 Přizpůsobení projektu (vlastní zpracování)

| | Charakteristika | Tailoring |
|--------------------|---|---|
| Základní projekt | Nízká priorita Menší počet zainteresovaných osob (<5) Jasně požadavky Větší zkušenost s dodávkou Náklady (<1mil. CZK) Menší počet dodavatelů (<3) Menší dodávaná změna produktů | Jedna etapa dodávky Jednoduchý projektový výbor PM zajistí roli týmového manažera PM zajistí roli projektové podpory Minimální počet manažerských produktů (jejich kombinace) |
| Standardní projekt | Střední priorita Střední počet zainteresovaných osob (5+) Požadavky potřebují rozpracování Nízká zkušenost s dodávkou Střední náklady (1-5mil. CZK) Střední počet dodavatelů (3+) Větší dodávaná změna produktů | Jedna nebo více etap dodávky Standardní projektový výbor Volitelná role týmového manažera Volitelná role projektové podpory Standardní počet manažerských produktů |
| Komplexní projekt | Klíčový pro strategické cíle Vysoký počet zainteresovaných osob (10+) Rozporuplné požadavky Nejasný kontext Vysoké nákladové požadavky (> 5mil. CZK) Nulová či minimální zkušenost s dodávkou Větší počet dodavatelů (5+) Vyžaduje organizační změny | Několik etap dodávky Širší projektový výbor (nutnost individuální osoby za dodavatele a uživatele) Pravděpodobnost role týmového manažera Pravděpodobnost role projektové podpory Všechny manažerské produkty |

8.2 Seznam manažerských produktů

Tabulka 10 Seznam manažerských produktů (vlastní zpracování)

| Manažerský produkt | Základní projekt | Standardní projekt | Komplexní projekt |
|--------------------------------------|------------------|--------------------|-------------------|
| Mandát projektu | ANO | ANO | ANO |
| Obchodní případ | ANO | ANO | ANO |
| Popis produktu projektu | ANO | ANO | ANO |
| Charta projektu | ANO | ANO | ANO |
| Plán etapy nastavení | ANO | ANO | ANO |
| | | | |
| Strategie konfigurace | ANO | ANO | ANO |
| Strategie komunikace | ANO | ANO | ANO |
| Strategie kvality | ANO | ANO | ANO |
| Strategie rizika | ANO | ANO | ANO |
| Plán etapy | ANO | ANO | ANO |
| Týmový plán | NE | DOPORUČENO | ANO |
| Balík práce | NE | DOPORUČENO | ANO |
| Plán projektu | ANO | ANO | ANO |
| Popis produktu | ANO | ANO | ANO |
| Plán revize přínosů | ANO | ANO | ANO |
| Dokumentace nastavení projektu (PID) | ANO | ANO | ANO |
| | | | |
| Registr otevřených bodů | NE | DOPORUČENO | ANO |
| Operativní záznamy | NE | DOPORUČENO | ANO |
| Report o získaných poznatcích | ANO | ANO | ANO |
| Registr kvality | NE | DOPORUČENO | ANO |
| Registr rizik | NE | DOPORUČENO | ANO |
| | | | |
| Report aktuálního stavu | NE | DOPORUČENO | ANO |
| Report o ukončení projektu | ANO | ANO | ANO |
| Report o ukončení etapy | NE | DOPORUČENO | ANO |
| Report výjimek | ANO | ANO | ANO |
| Report sumarizační | NE | DOPORUČENO | ANO |
| Report otevřených bodů | NE | DOPORUČENO | ANO |
| Report o získaných poznatcích | ANO | ANO | ANO |
| Stav produktů | NE | DOPORUČENO | ANO |

8.3 Manažerské produkty

Všechny šablony jsou dostupné v Confluence portfolio kanceláře, která pomáhá s přizpůsobením šablon danému projektu. Příklady některých šablon jsou uvedeny níže v podkapitolách. Struktura projektu a jeho dokumentů je předepsaná metodikou PMO, v případě jakýchkoliv odchylek je komunikováno a požadováno schválení právě PMO.

PRINCE2 templates



Created by Daniel Vojtasek

Last updated: just a moment ago • 1 min read • 1 person viewed

- A01 Mandát projektu
- A02 Obchodní případ
- A03 Popis produktu projektu
- A04 Charta projektu
- A05 Plán etapy nastavení
- A06 Strategie konfigurace
- A07 Strategie komunikace
- A08 Strategie kvality
- A09 Strategie rizika
- A10 Plán etapy
- A11 Týmový plán
- A12 Balík práce
- A13 Plán projektu
- A14 Popis produktu
- A15 Plán revize přínosů
- A16 Dokumentace nastavení projektu (PID)
- A17 Registr otevřených bodů
- A18 Operativní záznamy
- A19 Report o získaných poznatcích
- A20 Registr kvality
- A21 Registr rizik
- A22 Report aktuálního stavu
- A23 Report o ukončení projektu
- A24 Report o ukončení etapy
- A25 Report výjimek
- A26 Report sumarizační
- A27 Report otevřených bodů
- A28 Report o získaných poznatcích
- A29 Stav produktů

Obrázek 38 Seznam šablon v CFL (vlastní zpracování)

8.3.1 Mandát projektu

8.3.1.1 Obsah a podoba produktu

Mandát projektu vzniká mimo projektový životní cyklus. Standardně jej definuje vedení společnosti, zákazník či vedení portfolia. Obsahuje hlavně návrh projektového manažera a sponzora projektu, základní popis a očekávané cíle projektové dodávky. Podoba mandátu není specificky určena a ve společnosti Liara nedokážeme definovat ani vyžadovat podobu mandátu. Můžeme však stanovit základní informace, které by měl mandát obsahovat, aby mohl projektový manažer se sponzorem aktivovat proces Zahájení projektu. Nedefinujeme proto podobu pro různou komplexitu projektu. Pokud je projekt definován portfoliem, obsahuje vazbu na strategický cíl, který implementace projektu naplňuje.

8.3.1.2 Příklad produktu

Atributy projektu

| | |
|------------------------------------|---|
| Název programu | <i>N/A</i> |
| Název projektu | <i>Nový B2C e-shop plnosortimentního knižního zboží pro diverzifikaci tržeb</i> |
| Kategorie projektu | <i>Diverzifikace</i> |
| Navrhovaný sponzor | <i>Hugo Hnátek</i> |
| Navrhovaný projektový manažer | <i>Vít Smrčka</i> |
| Požadovaný termín dodávky projektu | <i>31.12.2023</i> |

Popis projektu

Klíčové tržby klienta XYZ jsou realizovány prostřednictvím B2B kanálu, který v době pandemie Covid v letech 2020-2021 stagnoval z důvodu uzavřených kamenných prodejen partnerů a jediným zdrojem příjmů byl B2C e-shop, který však neposkytuje požadovaný tržní potenciál. Je budován na zastaralé technologii, neumožňuje flexibilní změny v katalogu a efektivní cenovou politiku. Klient si klade za cíl stát se špičkou v oboru knižního sortimentu ve všech jeho podobách (e-knihy, tištěné knihy a audioknihy) do pěti let a vyžaduje přechod na novou technologii do konce kalendářního roku. Klient si je vědom, že dodávka v prvním roce bude v podobě PoC a bude nadále investovat do jeho vývoje. Očekává proto vybudování převážně nového front-endu a back-endu, který integruje na stávající infrastrukturu.

Vazba na strategické cíle

Klient očekává zvýšení tržeb na současném e-shopu o 50 % v tištěném sortimentu a o 20 % v digitálním sortimentu. Jelikož je e-shop jedničkou v digitálních produktech a v tištěném sortimentu začal prodávat v loňském roce, slibuje si klient hlavně pokrytí všech druhů produktů. Klient navazuje projekt na cíl diverzifikace tržeb.

8.3.2 Obchodní případ

8.3.2.1 Obsah a podoba produktu

Ve společnosti Liara definuje obchodní případ klient, který má většinou jasnou představu o tom, jaký je požadovaný implementační rozsah dodávky. Jelikož Liara cílí hlavně na zisk, je potřeba jej derivovat z obchodního případu klienta. Není nezvyklý model tzv. success-fee, kdy v případě úspěchu klienta je tento úspěch promítnut i do odměny dodavatele. V tomto manažerském produktu se zaměřujeme tedy hlavně na obchodní případ klienta a finanční ukazatele s ním spojené, jelikož je to součástí dodávky, kterou po společnosti Liara klient požaduje. V procesu Zahájení projektu je zpracována pouze osnova obchodního případu, která je dále v etapě nastavení rozpracována a během implementace neustále aktualizována.

Všechny typy projektů obsahují tyto informace:

- Manažerské shrnutí – základní cíl projektu a jeho cíle
- Důvody – proč je projekt iniciován
- Možnosti – jaké jsou možnosti implementace. Vždy bude obsažena a definována možnost nedělat nic, tedy co se stane v případě, kdy projekt neimplementujeme. I to je možnost, kterou je potřeba zvážit a porovnat s dalšími možnostmi. Dále jsou pak typicky zpracovány dvě a více variant, které můžou měnit svůj rozsah, náklady, časování či kvalitu a nabízejí tak vedení možnost rozhodnout se, která varianta je pro jejich možnosti nejvhodnější
- Očekávané přínosy – Měřitelné (kvalitativně či kvantitativně) přínosy, které jsou projektem realizovány
- Očekávané negativní dopady – Negativní dopady bez ohledu na potencionální rizika, které jsou známy v okamžiku iniciace projektu
- Časování – Shrnutí projektového plánu, časové požadavky pro realizaci
- Náklady – shrnutí projektových nákladů (čerpáno z projektového plánu) včetně následných operativních nákladů a nákladů na údržbu
- Investiční profil – porovnání přínosů, negativních dopadů a nákladů vyjádřená pomocí cash-flow, návratu investic či dalších finančních ukazatelů
- Klíčová rizika – shrnutí všech známých klíčových rizik projektu

Základní projekt

- Forma prezentace
- Neobsahuje očekávané negativní dopady
- V rámci investičního profilu obsahuje srovnání nákladů a finančních přínosů

Standardní projekt

- Forma prezentace
- Očekávané negativní dopady jsou volitelné
- V rámci investičního profilu obsahuje srovnání nákladů a finančních přínosů a cash-flow

Komplexní projekt

- Forma dedikované Confluence stránky
- Obsahuje kvalitativní i kvantitativní přínosy
- Využívá rozhodovací analýzy pro doporučení možnosti implementace

- V rámci investičního profilu obsahuje srovnání nákladů a finančních přínosů, cash-flow, ROI, NPV, IRR

8.3.2.2 Příklad produktu

Manažerské shrnutí:

- Viz Popis projektu v Mandátu projektu

Důvody:

- Klíčovým příjmovým kanálem společnosti je B2B, které během pandemie stagnovalo a růst po pandemii je menší než predikce. Přesun zákazníků do B2C, online nákupu je markantní. Je potřeba diverzifikovat prodejní kanály tak, abychom pokryli poptávku po produktech a udrželi si přední postavení na trhu.

Možnosti

1. Nedělat nic

Varianta, kdy nedochází ke změně současné architektury, procesů a marketingových nástrojů v B2C segmentu znamená stagnaci v růstu tržeb. Očekávaný nárůst, kterého jsme schopni dosáhnout je 1-2 % ročně oproti průměru trhu 5%. V horizontu 3 let může dojít k propadu z předních příček a ztráty dominance. Současná technologická platforma je zastaralá a nelze na ni dále rozvíjet marketingové a obchodní procesy. Práce s cenovou politikou je omezena na plošné akce a nelze pracovat efektivně s marží.

2. Přejít na novou technologickou platformu (v rámci etapy nastavení realizovat výběrové řízení) a pomocí rozhodovací analýzy implementovat PoC koncept s minimální výší investice v prvním roce tak, abychom mohli ověřit benefity před další implementací

3. Přejít na novou technologickou platformu s realizací rozsáhlého scope, kdy pomocí metody MoSCoW definujeme rozumný rozsah, který je společnost schopná investovat. Výše investičních nákladů bude upřesněna po stanovení implementačních možností.

Očekávané přínosy:

- Růstové přínosy:
 - a. Průměrný růst tržeb v následujícím fiskálním roce po implementaci bude 10%
 - b. Konverzní poměr bude vyšší než 3%
- Optimalizační finanční přínosy
 - a. Náklady na PPC kampaně nepřevýší 10 % průměrného čistého ročního zisku (budou maximálně využívány automatizované technologie personalizace a dojde tak ke snížení marketingových nákladů)
- Funkční přínosy:
 - a. Novinky budou publikovány do 3 dnů od evidence v katalogu s možností předobjednávky
 - b. Generování výstupních digitálních produktů po nákupu bude do 5 vteřin od zaplacení objednávky

Očekávané negativní dopady:

- Míra kanibalizace na ostatních distribučních kanálech nepřeroste 5 % tržeb

Časování:

- Etapa nastavení bude iniciována do 3 měsíců od jmenování projektového manažera
- Produkční spuštění bude do 12 měsíců od spuštění Etapy nastavení
- Rozsah a náklady budou optimalizovány ve prospěch časování projektu, klíčové je dodat produkční verzi nejpozději měsíc před následující Vánoční sezónou, tedy 31.10.2024

Náklady a investiční profil:

| | FY 2022/23 | FY 2023/24 | FY 2024/25 | FY 2025/26 | FY 2026/27 | CELKEM |
|---------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| A. Total Service Sales | 57 714 000 | 170 000 000 | 187 000 000 | 205 700 000 | 226 270 000 | 846 684 000 |
| B. Total Service Costs | 144 465 160 | 102 676 800 | 105 426 800 | 108 886 800 | 148 138 800 | 609 594 360 |
| B1. TOTAL OPERATING EXPENSE | 64 465 160 | 55 676 800 | 74 426 800 | 103 386 800 | 145 638 800 | 443 594 360 |
| B1.1 Sales & Marketing expense | 15 000 000 | 16 500 000 | 19 800 000 | 23 760 000 | 28 512 000 | 103 572 000 |
| B1.2 General & Administration expense | 24 732 580 | 39 176 800 | 54 626 800 | 79 626 800 | 117 126 800 | 315 289 780 |
| B1.3 Personal costs | 4 732 580 | 4 176 800 | 4 626 800 | 4 626 800 | 4 626 800 | 22 789 780 |
| B1.4 IT support | 0 | 5 000 000 | 5 000 000 | 7 500 000 | 11 250 000 | 28 750 000 |
| B1.5 IT infrastructure | 20 000 000 | 30 000 000 | 45 000 000 | 67 500 000 | 101 250 000 | 263 750 000 |
| B2. TOTAL INVESTMENT | 80 000 000 | 47 000 000 | 31 000 000 | 5 500 000 | 2 500 000 | 166 000 000 |
| B2.1 IT development | 75 000 000 | 45 000 000 | 30 000 000 | 5 000 000 | 2 000 000 | 157 000 000 |
| B2.2 IT licences | 5 000 000 | 2 000 000 | 1 000 000 | 500 000 | 500 000 | 9 000 000 |
| Příjmy | 57 714 000 | 170 000 000 | 187 000 000 | 205 700 000 | 226 270 000 | 846 684 000 |
| Výdaje | 144 465 160 | 102 676 800 | 105 426 800 | 108 886 800 | 148 138 800 | 609 594 360 |
| CF projektu | -86 751 160 | 67 323 200 | 81 573 200 | 96 813 200 | 78 131 200 | 237 089 640 |
| Kumulativní CF | -86 751 160 | -19 427 960 | 62 145 240 | 158 958 440 | 237 089 640 | |
| ROS | -150% | -11% | 33% | 77% | 105% | |
| NPV 5 let | 189 776 271 | | | | | |
| Diskontní sazba 5% | 5% | | | | | |
| IRR | 80% | | | | | |

Tabulka 11 Business case – investiční profil (vlastní zpracování)

Klíčová rizika:

Tabulka 12 Klíčová rizika (vlastní zpracování)

| Riziko | Pravděpodobnost | Dopad | Váha rizika |
|---|-----------------|---------|-------------|
| Nesoučinnost dodavatele současného B2C řešení | Vysoká | Střední | 6 |
| Nedostupnost kvalifikovaných lidských zdrojů | Střední | Vysoký | 6 |
| Nedostupnost finančních prostředků | Nízká | Vysoký | 3 |

8.3.3 Popis produktu projektu

8.3.3.1 Obsah a podoba produktu

Popis jednotlivých produktů, které má projekt dodat, aby mohl být akceptován. Dokument je vytvářet v procesu Zahájení projektu a dále v Etapě nastavení rozpracován.

Obsahuje tyto informace:

- Název projektu
- Účel – Účel, kterého má produkt projektu jako celek dosáhnout a kdo ho bude používat
- Složení projektu – Seznam hlavních produktů či skupin produktů, které mají být dodány projektem
- Odvození – Jaké jsou výchozí produkty, z nichž je tento produkt odvozený? Např. existující produkty, které budou projektem modifikovány, existující studie proveditelnosti či specifikace, mandát projektu atd.
- Dovednosti pro dodání – Dovednosti požadované pro dodání produktu projektu, respektive jeho produktů
- Očekávání zákazníka na kvalitu (C.Q.E.) – Popis očekávané kvality produktu projektu z pohledu uživatele včetně určení standardů a procedur, které mají být respektovány při realizaci projektu. Očekávání by měla být prioritizována.
- Akceptační kritéria – Prioritizovaný seznam měřitelných kritérií, která mají být splněna, aby mohl být projekt akceptován
- Tolerance kvality – Jakékoliv tolerance, které mohou být aplikovány na akceptační kritéria
- Akceptační metoda – Jakým způsobem bude potvrzena akceptace. To může být jednoduše potvrzení, že všechny produkty tohoto projektu byly schváleny nebo může být popsáno předání produktu projektu včetně všech procedur.
- Odpovědnost za akceptaci – kdo je odpovědný za akceptaci

8.3.3.2 Příklad produktu

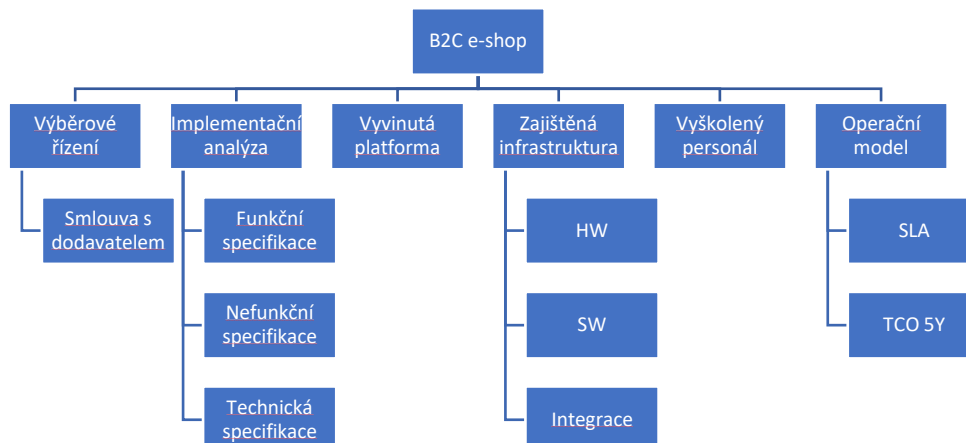
Název projektu:

- Nový B2C e-shop plnosortimentního knižního zboží pro diverzifikaci tržeb

Účel:

- Nová platforma B2C e-shopu, která umožní rychlejší reakci na produktové změny, cenovou politiku a komplexní marketingové nástroje. Platforma nahradí současnou technologii, která bude při přechodu odpojena a spolupráce se současným dodavatelem bude ukončena. Tým spravující současný e-shop bude rozšířen, pokud to projekt stanoví jako nezbytnou podmínku a očekává se, že bude dále spravovat i novou platformu.

Složení projektu:



Obrázek 39 PBS (vlastní zpracování)

Odvození

- Současný B2C e-shop a jeho integrační rozhraní na ERP, produktový katalog a nakladatelství
- Strategie e-commerce společnosti 2020-2025 (vlastník ředitel marketingového oddělení)

Dovednosti pro dodání

- IT analytik
- IT projektový manažer
- E-commerce specialista
- Systémový integrátor
- Nákupčí
- HR business partner

Očekávání zákazníka na kvalitu (seřazeno dle priority od nejvyšší po nejnižší)

1. Dodavatel se zkušeností a silnými referencemi
2. User-friendly prostředí administrace
3. Automatická personalizace obsahu zvyšuje konverzní poměr
4. Lze měřit návštěvnost webu
5. Jednoduchá optimalizace SEO
6. Dostupnost digitálních produktů v rámci jednotek vteřin
7. Naplnění GDPR standardů

Akceptační kritéria (seřazeno dle priority od nejvyšší po nejnižší)

1. Dostupnost systému více než 95%
2. Přenos objednávky do ERP do 60 vteřin od uzavření objednávky
3. Propagace novinky do 5 minut od publikování v produktovém katalogu
4. Načtení katalogu na homepage se 100 produkty do 2 vteřin včetně obálek
5. Generování výstupních digitálních produktů po nákupu bude do 5 vteřin od zaplacení objednávky
6. Personalizace nezobrazuje již zakoupené produkty v produktovém feedu uživatele

Tolerance kvality

- Dostupnost systému 95 % v pracovních dnech
- Přenos objednávek do ERP systému ve špičce (nad 1000 objednávek za minutu) do 5 minut

Akceptační metoda

- Akceptace pilotním provozem po dobu 2 měsíců od produkčního spuštění

Odpovědnost za akceptaci

- Dodávku projektu akceptuje sponzor projektu

8.3.4 Charta projektu

8.3.4.1 Obsah a podoba produktu

Charta projektu se vytváří v procesu Zahájení projektu a slouží jako vstupní dokumentu výboru pro spuštění nastavení projektu. Dokument je v etapě nastavení dále rozvíjen a vzniká z něj PID – Dokumentace nastavení projektu. Po vytvoření PIDu již není charta dále spravována a je zakonzervována její podoba.

Obsahuje tyto informace:

- Definice projektu – pozadí projektu, cíle, požadované výstupy, omezení a předpoklady, projektové tolerance, zainteresované strany, návaznosti na jiné projekty
- Osnova obchodního případu
- Popis produktu projektu
- Projektový přístup – přizpůsobení projektu projektovému prostředí
- Struktura týmu
- Popis rolí – popis rolí v rámci projektového řízení i zainteresovaných osob
- Reference – reference na odkazované dokumenty nebo produkty

8.3.4.2 Příklad produktu

Definice projektu

- viz Mandát projektu

Osnova obchodního případu

- viz Obchodní případ

Popis produktu projektu

- viz Popis produktu projektu

Projektový přístup

- Implementace waterfall režimem
- Quality gates definované portfolio kanceláří
- Minimálně 2 etapy, přičemž výběrové řízení bude součástí etapy nastavení
- Maximálně využít současnou technologickou infrastrukturu, řešení bude on-premise

Struktura týmu

Tabulka 13 RACI matice etapy nastavení (vlastní zpracování)

| | | ROLES | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|---------------|-----------------|------------|----------------|------------------|------------------|----------------|-------------------|----------------|----------------|------------------|--------------|---------------|---------------|----------------|---------------|----------------|
| | | Gustav Hlávka | Slavomír Příbyl | Robin Zíma | Ctirad Javůrek | Svatava Hanáková | Alexandra Srpová | Zdeněk Mazánek | Michaela Šimanová | Heřman Dokulil | Vojtěch Skácel | Žofie Zahradková | Lukáš Štípek | Josef Chvojka | Ljuba Zoulová | Vendelín Mayer | Mikuláš Szabó | Edita Krejsová |
| Deliverable or Task | Status | Steering | Project Team | | | | Suppliers | | | | | | Cooperation | | | | | |
| Planning + governance | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Contracting | Waiting | C | C | A | C | I | I | C | C | | | | | | | | | C |
| Team allocation | In progress | A | I | R | | | | | | C | | | | | C | | | |
| Project timing | Waiting | A | I | R | | | | | | | | | | | | C | C | |
| Project scope | Done | A | I | R | | | | | | | | | | | C | I | | |
| Project documentation | Waiting | A | C | R | C | C | C | C | C | C | | | | | | | | |
| Budget | In progress | | R | | | | A | | | | | | | C | I | I | I | |
| Analysis | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Business specification | Waiting | C | I | C | C | | | R | | | C | C | | | | C | | |
| Technical specification | Waiting | A | I | C | C | | | C | C | R | | | | | | C | C | |
| Architecture specification | Waiting | A | I | C | I | | | R | | | | | | C | I | | C | |
| Acceptance criteria | Waiting | I | I | C | A | C | C | R | | | C | C | | | C | | | |
| Data management | Waiting | I | I | C | A | C | C | R | | | | | | | I | | I | |
| <i>Insert new rows above this one</i> | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Rozložení RACI na jednotlivé členy | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| R Responsible | Assigned to complete the task | 0 | 1 | 4 | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| A Accountable | Has final decision-making authority | 6 | 0 | 1 | 2 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C Consulted | An adviser, stakeholder, or expert | 2 | 2 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 0 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 |
| I Informed | Must be informed after the task is completed | 2 | 8 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 2 | 2 | 0 |

Popis rolí

Tabulka 14 Popis rolí (vlastní zpracování)

| Oblast | Osoba | Role |
|--------------|-------------------|--|
| Steering | Gustav Hlávka | Sponzor projektu + Hlavní dodavatel |
| | Slavomír Příbyl | Hlavní uživatel |
| Project Team | Robin Zíma | Projektový manažer |
| | Ctirad Javůrek | Projektová podpora |
| | Svatava Hanáková | Business analytik |
| | Alexandra Srpová | Business architekt |
| Suppliers | Zdeněk Mazánek | IT architekt |
| | Michaela Šimanová | Marketingový specialista |
| | Heřman Dokulil | Logistika |
| | Vojtěch Skácel | Logistický specialista |
| | Žofie Zahradková | IT developer |
| | Lukáš Štípek | IT developer |
| Cooperation | Josef Chvojka | Tester |
| | Ljuba Zoulová | Developer |
| | Vendelín Mayer | Procesní analytik |
| | Mikuláš Szabó | QA |
| | Edita Krejsová | Obchodní specialista |

Reference

- Ecommerce strategie 2025-2030
- GDPR

8.3.5 Plán etapy nastavení

8.3.5.1 Obsah a podoba produktu

V rámci PRINCE2 existuje plán projektu, plán etapy a týmový plán. Všechny plány mohou vycházet ze stejného základu, obsahují stejné prvky informací, ale mohou se lišit v míře detailu. Plán etapy nastavení je prvním plánem, který ukazuje, jak se bude realizovat první etapa, jaké jsou její cíle a zda bude reálně dodávat jiné produkty, než ty manažerské.

Obsahuje tyto informace:

- Popis plánu – stručný popis čeho má etapa docílit
- Předpoklady – jakékoliv předpoklady, podmínky, omezení, které musejí být splněny před exekucí plánu
- Externí závislosti – externí závislosti, které mohou ovlivnit realizaci plánu
- Použité zkušenosti – zda a jaké budou použity zkušenosti z předchozích implementovaných projektů podobného typu
- Monitoring a kontrola – jak bude etapa sledována a jak bude monitorována
- Rozpočet – časování a rozpočet projektu
- Tolerance – existující tolerance na úrovni plánu
- Popis produktů – popis produktů etapy včetně kvalitativních požadavků
- Harmonogram – grafická reprezentace harmonogramu etapy

8.3.5.2 Příklad produktu

Popis plánu

- Fáze nastavení dále upřesňuje obchodní případ projektu a čerpá pouze část alokovaných zdrojů. Nejedná se ještě o realizaci samotného projektu, ale o jakousi přípravnou fázi.
- Cílem etapy je nastavení smluvních vztahů s jednotlivými zainteresovanými stranami na základě specifikace cílového produktu
- Současně bude v etapě nastavení exekováno výběrové řízení na klíčového dodavatele e-shopu, abychom na konci etapy nastavení definovali celkové náklady na implementační etapy

Předpoklady

- Vycházíme z E-commerce strategie 2025-2030
- Vycházíme z user-stories, klíčových painpoints současného systému tak, abychom urychlili tvorbu zadávací dokumentace výběrového řízení

Externí závislosti

- Dodavatelé e-shopu by měli mít zkušenosti s tvorbou plnosortimentního e-shopu s externí logistikou
- Dodavatelé nebudou zároveň dodavatele klíčové konkurence (viz E-commerce strategie 2025-2030)

Monitoring a kontrola

- Projektové statusy 1x týdně

- Statusy výboru s PM – 1x14 dní
- Reporty výboru jsou dostupné on demand v Confluence
- Finanční čerpání je realizováno pomocí EVM metody, aktualizace do 5. dne následujícího měsíce, reportováno výboru na statusu
- Burndown charts dostupné v Jira, reportováno výboru na statusu
- Rizika klasifikována hodnotou 6+ jsou reportována na statusu výboru
- Rizika klasifikována hodnotou 9 jsou reportována okamžitě výboru

Rozpočet

- Viz 8.3.2 Obchodní případ
- Etapa nastavení nepřekročí 15 % rozpočtu projektu FY22/23

Tolerance

- Rozpočet ± 2%
- Časování ± 10 pracovních dnů
- Kvalita – žádná tolerance
- Rizika – rizika s hodnotou 3 a méně budou akceptována

Popis produktů (pouze ukázka několika produktů)

Vize obchodní a marketingová strategie

| | |
|------------------|--|
| Časování | 1.10.2022 – 30.10.2022 |
| Zodpovídá | Robin Zíma |
| Reviduje | Slavomír Příbyl, Michaela Šímanová |
| Akceptuje | Gustav Hlávka |
| Popis | <p>V rámci fáze nastavení je obsažen prescreen agentur, se kterými bychom mohli spolupracovat s upřesněním časování, kapacit a nákladů.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Klíčové diferenciátory • Cenová strategie • CRM strategie • SEO strategie • Strategické spolupráce <p>Integrovaná strategie zahrnující ANONYMIZOVÁNO.</p> <p>Předpokládáme zapojení Agentury ANONYMIZOVÁNO pro Marketingovou a Obchodní strategii, která společně s ANONYMIZOVÁNO vytvoří strategii ANONYMIZOVÁNO v této oblasti. Vytvoří základní marketingové a obchodní diferenciátory a vytvoří zadání vlastností pro výrobu ANONYMIZOVÁNO portálu. Nadefinuje potřebné marketingové a obchodní procesy, které bude potřeba podchytit (vytvoří zadání pro implementace v IS).</p> <p>Marketingová strategie ANONYMIZOVÁNO bude zásadně odlišná od produktového marketingu ANONYMIZOVÁNO. Musí respektovat multiformátovou produktovou nabídku i žánrovou šíři knih. Bude zřejmě kombinací marketingu ANONYMIZOVÁNO a ANONYMIZOVÁNO výrazně doplněnou o strategické marketingové diferenciátory. Marketing bude jistě postavený na individuálním oslovení</p> |

| | |
|--|--|
| | <p>klienta, na udržování dlouhodobého zájmu (CRM) na know-how získaném z ANONYMIZOVÁNO.</p> <p>Obchod potom musí zajišťovat:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) cenotvorbu ve smyslu vyladění optimálních hladin cen v závislosti na sezóně a dalších vlivech apod.; s možným využitím BI vstupů pro určení hladin v rámci Data driven managementu b) prodej obsahu do B2B kanálů pro digitální obsah <p>Cílem vize obchodní a marketingové strategie je vytvořit základní kámen ANONYMIZOVÁNO, který v následující etapě realizace rozpracuje již najmutý e-commerce guru spolu s vybranou agenturou a vytvoří zadání pro tvorbu ANONYMIZOVÁNO. Jedná se o agilní přístup, kdy rozsekáme budování strategie do menších bloků a můžeme tak paralelizovat dodávky prací.</p> |
|--|--|

Výběr varianty e-shopu

| | |
|------------------|--|
| Časování | 1.11.2022 – 30.11.2022 |
| Zodpovídá | Robin Zíma |
| Reviduje | Slavomír Příbyl, Edita Krejsová, Zdeněk Mazánek, Ctirad Javůrek |
| Akceptuje | Gustav Hlávka |
| Popis | <p>Výběr varianty e-shopu bude vycházet z Vize obchodní a marketingové strategie. Na základě vize budeme schopni stanovit, zda hledáme nákup hotového řešení a jeho přizpůsobení nebo krabicové řešení.</p> <p><i>Nákup hotového eshopu a jeho přizpůsobení</i> je možností rychlou a na první pohled snadnou pro zahájení projektu. Otázkou je aktuální nabídka zavedeného a prosperujícího e-shopu se sortimentem příbuzným knihám, který by byl snadno přizpůsobitelný našim potřebám nejen aktuálně, ale i za 5 let. V souvislosti se situací v ANONYMIZOVÁNO by připadalo v úvahu: ANONYMIZOVÁNO, ANONYMIZOVÁNO, ANONYMIZOVÁNO</p> <p><i>Výhody: rychlost realizace; možné dobré jméno na trhu</i> <i>Nevýhody: vysoká iniciální investice; nevíme o nikom; vysoká pravděpodobnost potíží v technologické platformě – neschopnost inovací</i></p> <p><i>Krabicové řešení jiného dodavatele</i> znamená nákup technologické platformy eshopu v „default“ stavu. Ideálně potom platformy, která je využita v jiném e-commerce řešení. Jádro technologie se následně designuje do cílového stavu ve smyslu vlastností, grafiky, návazností na IS apod. Vlastně hovoříme o kopii řešení jako je:</p> <p><i>Výhody: dokonalé a propracované řešení; vymyšlené funkce i procesy; získáme i know-how</i> <i>Nevýhody: velmi drahé; budou mít dodavatelé čas?; je vůbec něco takového k dispozici? Zřejmě velmi nákladný provoz již od počátku</i></p> |

| | |
|--|--|
| | <p>Na zelené louce</p> <p>výstavba celé platformy od začátku. De-facto stejný stav, který jsme zažívali při výstavbě ANONYMIZOVÁNO. Znamená najít SW firmu, analytiku, grafiku, projekt manažery a sestavit realizační tým, který začíná designem jádra až po funkční komponenty a GUI. Nebo najít firmu, která zajistí vývoj „na klíč“ – model ANONYMIZOVÁNO.</p> <p>V našem prostředí to znamená vyvíjet podobnou platformu jako jsou ANONYMIZOVÁNO od ANONYMIZOVÁNO.</p> <p><i>Výhody: můžeme si vymyslet co chceme a nejsme technologicky svázání</i></p> <p><i>Nevýhody: dlouhá doba realizace, vysoké pořizovací náklady v prvních letech; nová technologická platforma a nový realizační tým; nutnost financovat know-how pro výstavbu architektury</i></p> <p>Krabicové řešení od ANONYMIZOVÁNO – kopie ANONYMIZOVÁNO</p> <p>je realizačně snadným a rychlým cílem, kdy kopií stávajícího eshopu ANONYMIZOVÁNO vznikne základ nové prodejní platformy.</p> <p><i>Výhody: můžeme si vymyslet co chceme a nejsme technologicky svázání; rychlost výstavby; pro nás známé řešení; zaběhnutý vývoj a spolupráce</i></p> <p><i>Nevýhody: dodavatel a jeho kapacita; nejistota ve výkonu řešení (po zkušenostech)</i></p> <p>Krabicové řešení – kopie ANONYMIZOVÁNO</p> <p>využití Linux platformy použité pro výstavbu ANONYMIZOVÁNO a ANONYMIZOVÁNO eshopů. Využití vývojového týmu ANONYMIZOVÁNO.</p> <p><i>Jednoznačně nechceme v tomto technologickém modelu pokračovat. Neperspektivní a náročná platforma a neuspokojivý způsob vývoje. Vlastnosti řešení zaostávají za platformou pro ANONYMIZOVÁNO e-commerce portály.</i></p> |
|--|--|

Návrh technického řešení infrastruktury

| | |
|------------------|---|
| Časování | 1.11.2022 – 30.11.2022 |
| Zodpovídá | Zdeněk Mazánek |
| Reviduje | Robin Zíma |
| Akceptuje | Gustav Hlávka |
| Popis | <p>Jedná se pouze o prvotní návrh, protože paralelně vybíráme partnera, který nám s výstavbou pomůže. Tento partner by však měl pomoci i s definicí infrastruktury. Produkt tedy bude mít pokračování v návrhu a analýze v další etapě.</p> <p>Technologický základ pro plánovanou ANONYMIZOVÁNO bude značně robustní. Se snahou vytvořit architekturu, která je výkonově škálovatelná a poroste s přílivem produktů a především zákazníků. Zde se bavíme o technologiích, které jsou</p> |

násobně výkonnější, než stávající ANONYMIZOVÁNO infrastruktura a zpracovávají násobně více dat. Principiálně se z hlediska výkonu chceme přiblížit portálům jaké vlastní ANONYMIZOVÁNO nebo ANONYMIZOVÁNO.

Technologický základ tedy musí být vybudován „od základu“ na zcela jiných principech, např. s využitím kontejnerizace.

Distribuce digitálního obsahu, zejména audioknih nás potom zvolna navádí do technologických řešení, které se budou blížit řešením používaným v televizích pro on-line vysílání. Zde již koncipujeme novou technologii ANONYMIZOVÁNO.

Společně s úvahami o nové infrastruktuře je vhodné přemýšlet o změně technologického základu i pro stávající ANONYMIZOVÁNO portály (ANONYMIZOVÁNO, ANONYMIZOVÁNO, ...)

Informační systémy

Budou nejpracnější částí výstavby ANONYMIZOVÁNO.

Jak je uvedeno výše, není vhodné přemýšlet o využití stávajícího ANONYMIZOVÁNO.

K využití se nabízí ANONYMIZOVÁNO, nebo zcela nový ANONYMIZOVÁNO.

Výhodou je, že při využití ANONYMIZOVÁNO můžeme zjednodušit implementaci přenesením ověřených a funkčních agend ze stávajících systémů (např. modul účetnictví). Zatímco u jiných agend můžeme zvolit modernější principy zpracování u kterých víme, že jsou již přežitá (např. provozovny-organizace-expozitury-kontakty).

Zachovali bychom osvědčený princip, kdy primární data jsou v ERP systému a propagují se systémem semaforů do ANONYMIZOVÁNO portálu.

Pracnost nastavení ERP spočívá především v namodelování nových procesů, které nejsou pro ANONYMIZOVÁNO obvyklé a souvisejí se specifickými širokospektrálního prodeje, nákupu knih a odlišnou logistikou.

Podle zkušeností bude v této oblasti spotřebováno nejvíce energie při výstavbě ANONYMIZOVÁNO a je velmi nutné, aby se na modelování procesů v systémech podíleli již cíloví uživatelé (ANONYMIZOVÁNO tým).

Backend komponenty

CDN

technologický prvek, multimediální úložiště obsahu se schopností masové distribuce digitálního obsahu do internetové sítě. Samostatný projekt výstavby.

Mass Mail Services

můžeme rozdělit na:

- a) marketingové a reklamní mailingy koncovým zákazníkům
- b) obchodní notifikace související s elektronickým obchodním stykem

Technologicky i procesně jsou obě problematiky řešeny samostatně. Zatímco první souvisí s CRM a GDPR, druhá je spjata s funkčností obchodního ERP systému a principy EDI.

Máme základ uceleného systému (ANONYMIZOVÁNO), ovšem nedotažený.

Kontejnerizovaná IT infrastruktura

je moderním způsobem pro vytvoření technologického prostředí pro provoz rozsáhlých, výkonově škálovatelných systémů. Toto je nová cesta, která nám umožní vynakládat pouze náklady úměrné objemu businessu.

EDI

systém a prostředky výměny elektronických dokladů. Týká se zejména:

- a) elektronické korespondence s koncovým zákazníkem
- b) výměny dat při nákupu zboží či v komunikaci s externí logistikou s B2B partnery
- c) výměny obchodních dokladů při B2B obchodním styku

Takový ucelený systém nemáme.

CRM

Nástroj a principy zpracování dat potřebné pro zaznamenání údajů o chování zákazníka, jejich vyhodnocování a transformace do individualizované nabídky. Otázka využitelnosti Salesforce.

Controlling a Reporting nástroje

vedle finančních dat by ANONYMIZOVÁNO měla pracovat s pokročilými nástroji sběru a zpracování obchodních a marketingových dat. Pokud předpokládáme, že marketingově se bude pracovat zejména s individualizovanou nabídkou zákazníkovi – znamená to v obrovském objemu sbírat a vyhodnocovat data o zákaznickém chování.

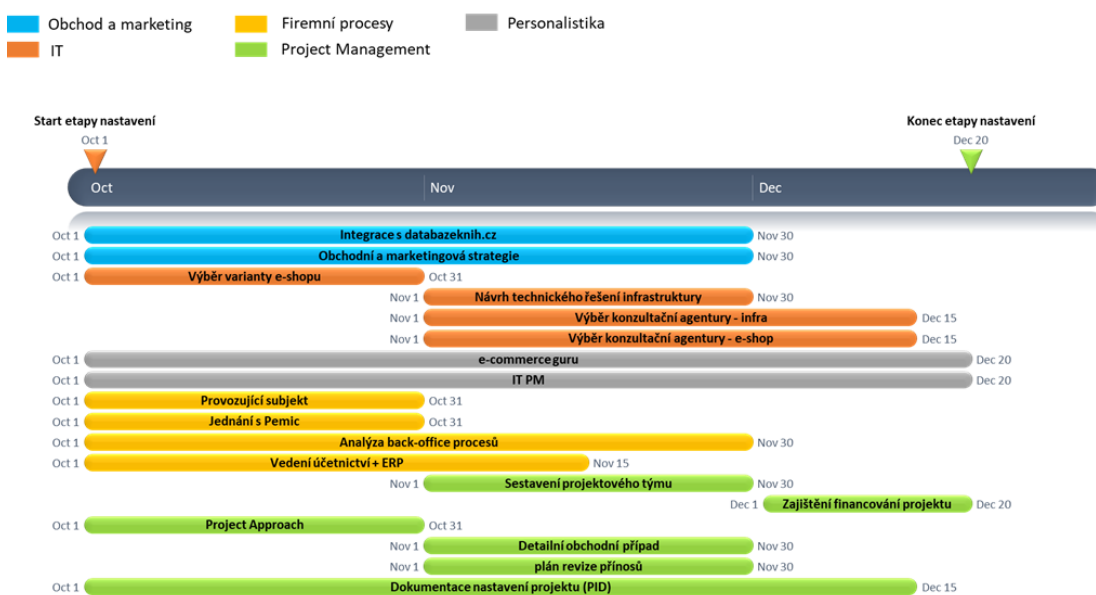
Vedle toho potom nepřetržitě sbírat a vyhodnocovat data o sortimentu knih v ČR, o hladinách cen, o potenciálech prodeje, sezónnosti apod.

Má-li být ANONYMIZOVÁNO podpořeno v rámci Data Driven Managementu, je třeba od počátku myslet na technologie zpracování dat a stavět pro ně odpovídající technologické i analytické zázemí.

Management obsahu a služeb

je systémově podchycené ukládání a zveřejňování obsahu na ANONYMIZOVÁNO portálu. Bez dalšího rozboru se přikláníme k využití osvědčeného principu „semaforů“, využitých při řešeních ANONYMIZOVÁNO apod.

Harmonogram



Obrázek 40 Harmonogram etapy nastavení (vlastní zpracování)

8.3.6 Strategie konfigurace

8.3.6.1 Obsah a podoba produktu

Strategie konfigurace slouží pro zachycení a odbavení potencionálních změn či odchylek od původního zadání. Popisuje nejen tyto odchylky, ale i proces, techniky či standardy jak budou změny odbaveny, jaký eskalační proces bude realizován.

Obsahuje tyto informace:

- Úvod – popisuje důvody, cíle a rozsah a identifikuje kdo je zodpovědný za konfiguraci
- Procedura změnového řízení – Popisuje proces změnového řízení, který bude v projektu využíván. Jakékoliv odchylky od organizačního, programového managementu či standardů zákazníka jsou zobrazeny prioritně spolu s obhajobou a zdůvodněním.
- Nástroje a techniky – popisuje nástroje či metody, které budou v rámci zachycení a odbavení změn či odchylek použity
- Záznamy – popisuje skladbu a formát registru otevřených bodů
- Reporting – Popisuje způsob a podobu reportování a osoby, které budou report dostávat
- Časování aktivit – Popisuje, jaké budou vykonány aktivity a v jakém časovém sledu
- Role a zodpovědnosti – Kdo bude zodpovědný za správu konfigurace
- Škála priority a dopadu – definuje škálu pro prioritizaci změn a odchylek pro možnost managementu rozhodnout o dalším postupu

8.3.6.2 Příklad produktu

Úvod

- Název projektu: Nový B2C e-shop plnosortimentního knižního zboží pro diverzifikaci tržeb
- Vlastník konfigurace: Vít Smrčka

Nástroje a techniky

- Využití Jira epicu Changes v projektu
- Eviduje pouze PM, případně projektová podpora

Škála priority a dopadu

- 1 – dopad na produkt, mění časování a/nebo rozpočet do 10 % od původní specifikace
- 2 – dopad na produkt, mění časování a/nebo rozpočet nad 10 % od původní specifikace
- 3 – dopad na projekt, mění časování a/nebo rozpočet do 10 % od původní specifikace
- 4 – dopad na projekt, mění časování a/nebo rozpočet nad 10 % od původní specifikace
- 5 – dopad na projekt a BAU, mění časování a/nebo rozpočet nad 10 % od původní specifikace

Procedura změnového řízení

- Evidenci i ohodnocení zajistí projektový manažer ve spolupráci s klíčovými členy projektového týmu
- Podle škály priority určuje další postup reportingu
- Po ohodnocení stanovuje nápravná opatření, termíny a potřebný rozpočet

Reporting

- Priorita 1 je reportována standardním reportem výboru projektu či na schůzi výboru
- Priorita 2-3 je reportována speciálním reportem (e-mail template) bezodkladně, práce na projektu pokračuje
- Priorita 4-5 je reportována speciálním reportem (e-mail template) bezodkladně, práce na projektu je dočasně pozastavena, dokud nebude rozhodnuto o dalším postupu

Časování aktivit

- Priority 1-3 jsou řešeny standardním procesem, předávají se k nacenění kompetentním osobám, o jejich implementaci je rozhodnuto v rámci klasického projektového workflow
- Priority 4-5 jsou konzultovány s portfolio managementem a řídí se procesy PMO

8.3.7 Strategie komunikace

8.3.7.1 Obsah a podoba produktu

- Úvod – popisuje důvody, cíle a rozsah a identifikuje kdo je zodpovědný za komunikaci
- Komunikační procedury – Komunikační metody, kanály, nástroje
- Nástroje a techniky – popisuje nástroje či metody, které budou v rámci komunikace použity
- Záznamy – popisuje skladbu a formát komunikace
- Reportování – Popisuje způsob a podobu reportování a osoby, které budou report dostávat
- Časování aktivit – Popisuje, jaké budou vykonány aktivity a v jakém časovém sledu
- Role a zodpovědnosti – Kdo bude zodpovědný za správu konfigurace
- Analýza zainteresovaných osob – identifikace zainteresovaných stran, jejich popis, cíle klíčové osoby

8.3.7.2 Příklad produktu

Úvod

- Název projektu: Nový B2C e-shop plnosortimentního knižního zboží pro diverzifikaci tržeb
- Vlastník konfigurace: Vít Smrčka

Komunikační procedury

- Definice zapojených osob pomocí RACI matice (viz *Tabulka 13 RACI matice etapy nastavení (vlastní zpracování)*) včetně zainteresovaných osob

- Komunikace produktů pouze v rámci Jira v rámci jednotlivých tasků
- Dokumentace v Confluence projektu
- Soubory uloženy v MS Teams kanále projektu
- Veškeré schůzky projektu v rámci MS Teams
- Report výboru projektu formou e-mailu s přílohou ve formátu PowerPoint

8.4 Project checklist

Kromě samotného projektového procesu přizpůsobeného PRINCE2 byl vytvořen tzv. „project checklist“, tedy seznam aktivit, které je vždy nezbytné realizovat ať už ve fázi implementace, tak před a po skončení projektu. Jedná se o požadavky společnosti, které byly přizpůsobeny a upraveny, aby fungovaly společně s projektovou metodikou.

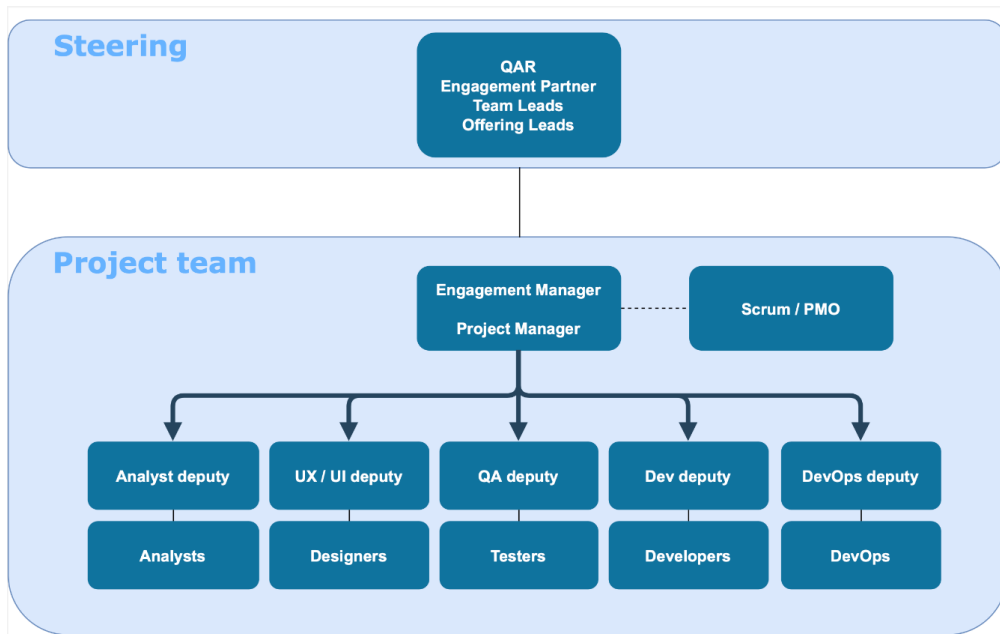
Tabulka 15 Project checklist (vlastní zpracování)

| Fáze | Aktivita |
|---------------------------|---|
| Příležitost | Vytvořit příležitost v CRM systému |
| | Schválení LCSP (lead client service partner) emailem |
| | Informovat BD Team o dané příležitosti a přidat je v CRM jako člena týmu |
| Spolupráce s BD týmem | SubCo checklists - Kontaktovat BD team |
| | Formulář klienta/ID form |
| | DRMS schválení |
| | Schválení rizika (DRB / EAC / 2 partneři) |
| | Úvodní rozpočet (Budget simulator + PIC schválení při nízké realizaci) |
| | Risk assessment v risk management tool |
| Nabídka | EAC/DRB pohovor v případě potřeby |
| | Tvorba nabídky |
| Podmínky smlouvy | Potvrzení finální nabídky před odesláním s engagement manažerem |
| | Interní systémy pro vygenerování |
| Kód projektu | Frame contract / Contract / Purchase order / IFA / Internal order |
| | Aktualizovat rozpočet a subdodavatele |
| | Odeslat všechny podklady BD týmu pro vytvoření kódu projektu |
| Alokace projektového týmu | Bude vytvořeno úložiště na disku G:// (obdržíš email) |
| | Alokace členů projektového týmu s resource manažery (team leaderi) |
| Nastavení projektu | Vytvořit projekt v Jira |
| | Vytvořit Confluence stránku |
| | Nasdílet kód projektu se členy týmu |
| | Vytvořit Sharepoint stránku |
| | Vytvořit MS teams kanál |
| Interní kick-off projektu | Nasdílet dokumentaci projektu se členy týmu |
| | Revize RFP a finální nabídky |
| | Shrnutí rozsahu projektu a časování (etapy, milníky, quality gates, atd.) |
| | Alokace členů týmu a potvrzení resource manažera |

| | |
|------------------------------------|---|
| | Potvrzení projektového přístupu (agile / waterfall / hybrid) |
| | Nastavení interních projektových schůzek |
| | Časová osa včetně milníků |
| Kick-off projektu (včetně klienta) | Potvrzení projektového přístupu (agile / waterfall / hybrid) |
| | Potvrzení zapojených osob |
| | Klíčové kontaktní osoby |
| | Akceptační procedury |
| | Shrnutí rozsahu projektu a časování (etapy, milníky, quality gates, fakturační milníky, atd.) |
| | Přístup do klientských systémů (Jira, CFL, atd.) |
| | Akceptační procedury |
| | Potvrzení in/out of scope |
| | Dodatečné požadavky (dokumentace) |
| | Nastavení projektových schůzek |
| | |
| Standardní aktivity | Kontrola a revize rozpočtu projektu |
| | Aktualizace roadmapy projektu včetně splnění milníků |
| | Denní agenda (schůzky, cally, komunikace s klientem, atd.) |
| | Archivace výstupů (G:\, Sharepoint, Teams) |
| | Aktualizace kapacitního plánu |
| | Engagement manažeri: |
| | Aktualizace a potvrzení rozpočtů v interních systémech |
| | SubCo checklists |
| | NSR pipeline update (excel v týmovém kanálu) |
| | PowerBI check (WIP, NRS, materials, employees) |
| | Fakturace |
| | QAR review každé 3 měsíce |
| | |
| Ve 14 denních cyklech | Kontrola rozpočtu (čerpáno vs zůstatek) + predikce |
| | Aktualizace Jira (zodpovědné osoby, popisy ticketů, odhady pracností) |
| Fakturace | Akceptační protokoly |
| | Export pracovních výkazů |
| | Prezentace klientovi (budget status, fakturace, budget forecast) |
| Před startem vývoje | Development / branching strategie (incl. parallel development) |
| | Release strategie |
| | Plán předávky klientovi |
| | Plán sprintů |
| | Plán testů |
| Uzavírací aktivity | G:\ archivace finální dokumentace |
| | Uzavření aktivit v Jira |
| | Aktualizace CFL (lessons-learned) |
| | Akceptační protokoly všech produktů |
| | Aktualizace referencí |
| | Finální fakturace |
| | Potvrdit uzavření s engagement manažerem |
| | Kontaktovat BD tým s uzavřením kódu projektu |

8.5 Standardní role v projektu

Většina projektů ve společnosti Liara mají stejné obsazení rolí. Proto jsme vytvořili popis těchto rolí, jejich typické zodpovědnosti, aby bylo možno je vhodně alokovat. Jelikož je velká část projektového týmu ze zahraničí, jsou projektové role popsány v angličtině.



Obrázek 41 Organizace rolí (vlastní zpracování)

Tabulka 16 Standardní role v projektu (vlastní zpracování)

| Role | Description |
|----------|---|
| Partner | highest in project management sponsor of project approves and secure the budget He is notified of budget execution and remaining estimates approves offers and contracts sign responsibility for business case (total cost, profitability, etc.) chairman of steering |
| QAR | Quality assurance partner member of the steering |
| Director | confirms scope, capacity, timing and finances confirms offers verifies project performance against expectations and budget member of the steering he can work as of Offering Lead or Engagement Partner in the project |

| | |
|---------------|---|
| Offering Lead | <ul style="list-style-type: none"> builds the scope of the project with the client solves supply and order it solves pricing indicates resources (capacities, finances) time management with the client solves RFP collaborates with engagement manager/PM member of steering |
| Team Lead | <ul style="list-style-type: none"> responsibility for the appointment of deputy human resource capacity management within your team escalation point |
| Project Lead | <ul style="list-style-type: none"> Overall project care Overlap to: Engagement management Financial reports and statuses Communication with clients Budget spending Roadmap / timeline Meeting minutes RFP / RFI materials preparation Invoicing / billing / acceptance Regular project team statuses Tasks and traffic management - (estimation management PM / Scrum m.) Remaining work to be finished vs remaining budget Prioritization regular review of open tasks Steerings Summary of timing, schedule, risks, issues, next steps, and budget status Backlog traffic management (with SM, clients, etc.) Documentation management in CFL Creation of Teams group + SharePoint Responsibility for the whole project including: <ul style="list-style-type: none"> budget, scope, timing, and organizational work Communication with client it may also include the responsibilities of engagement manager role Project lead shares some responsibilities with Product owner who is customer's deputy and is the right person to set priority and manage backlog. Project lead receives input from Product owner and manage the project accordingly. |
| SCRUM master | <ul style="list-style-type: none"> create and set up projects in Jira Jira project management sprint coordination |

| | |
|-------------------------|---|
| | <p>data projects management in Jira create and management CFL for the projects</p> <p>CFL management organization and support of scrum ceremonies support, PM assistance in project management (reporting support) onboarding support (approaches, evangelization) solve problems (communication, project problems)</p> |
| Deputy | <p>Representative for particular department authorized by the Team Lead define deputy-skills (usually senior team member) quality assurance and skills within your team</p> |
| Analyst | <p>processing client requests processing of User stories and their Acceptance Criteria / FSD design validation in terms of realizations US and AK approval with the client creating manuals or training for the client support for testing support for estimations support for scope project</p> |
| UX/UI | <p>App design proposal UX consultation approval process with the client user testing - (pixel perfect) user research - (on individual browsers)</p> |
| DevOps | <p>CI / CD process design, deployment strategy, code review, reporting coverage tests</p> <p>support for client deployment, including technical documentation, deployment</p> <p>design of servers' architecture, technology proposal for optimal operations and optimal cost of operation.</p> <p>design and implementation of automation bug tracking, testing and deployment process</p> <p>support and cooperation with DEV team, bug fixing on DEV/Test environments</p> <p>technology monitoring and maintenance, updates and security patches</p> <p>basic performance testing, solution optimization proposal for the DEV team</p> <p>main of internal tools and storages</p> |
| Senior/Junior Developer | <p>development, integration technical documentation, integration diagrams, description and design of application architecture</p> |

| | |
|--------|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> participation in a meeting of needed for technical analysis support for setting estimates support for assignment analysis support for the deployment process (client deployment, support devops of internal department) support QA |
| QA | <ul style="list-style-type: none"> collaboration with analysis, provides info on testability and test environments identifies possible security issues definition test case testing estimation definition of testing issue - test scenarios, AC, all necessary information for testing team member allocation (testers) escalation for BUG issue and escalation process (defect management) communication of all DD departments communication with the client within the escalation process issue priority - BUG, Escalation reporting documentation in CFL (documentation of testing per project) |
| Tester | <ul style="list-style-type: none"> create test scenarios define test strategy FE, BE test execution and regression tests create BUG issues with detail level processing of escalation issues QA escalations or other team members test status reporting CFL documentation (current info update) |

9 Implementace PMO/P3O

9.1 Portfolio kancelář

Společnost Liara je středně velkou společností. Nedosahuje velikosti korporace, ale není ani menší firmou, která by implementovala projekty v rámci běžných pracovních pozic. Každý rok implementuje menší desítky projektů, na kterých participují větší desítky členů projektového týmu. Vedení společnosti se proto rozhodlo, že v rámci strategického útvaru zřídí novou jednotku portfolio kanceláře (dále jen POKA). POKA sdružuje základní činnosti podporující běh projektů a celého portfolia, hlavně potom:

- Podpora strategického rozhodování,
- Prioritizace projektů,
- Řízení přínosů,
- Centre of excellence

POKA je momentálně tvořena třemi členy, kteří mají zkušenost z projektového řízení a řízení portfolia. Aby bylo dosaženo kontinuity znalosti, jsou správci portfolia zároveň projektovými manažery. Řídí však takové projekty, které jim zaberou maximálně 30 % FTE. Zbývajících 70 % FTE pak vkládají právě do řízení portfolia. Tato projektová znalost a její zdokonalování tak přináší benefit přímé vazby toho, jaké jsou v projektech nedostatky a mohou je přímo v rámci portfolia zlepšovat. Důležitým aspektem jejich nezávislosti je organizační zařazení v rámci strategického útvaru, který spadá přímo pod CEO společnosti. Je tedy zajištěna nejen nezávislost, ale taktéž přímá komunikační linka na vrcholové vedení v rámci strategického plánování. CEO je pak „šampionem“ portfolia, který se účastní všech klíčových schůzek při plánování a řízení portfolia projektů. V případě krizových situací či potřeby strategického rozhodnutí máme tak v procesu zapojeného toho nejdříve povolaného, který může ze své pozice realizovat organizační, procesní změny či řešit případné eskalace.

9.1.1 Životní cyklus portfolia

V rámci životního cyklu portfolia jsou definovány tyto základní procesy:

1. Plánování portfolia

- Probíhá vždy v Q1-Q2 kalendářního roku. Fiskální rok společnosti Liara začíná vždy 1.7. a portfolio kancelář připravuje podklady tak, aby bylo možno od nového fiskálu nastartovat novou podobu portfolia. Jelikož je s fiskálním rokem spojeno i schvalování investic na následující fiskální rok, je v tomto procesu nutno připravit mandáty projektů, případně i Charty projektů tak, aby byla co nejjasnější investiční výše pro následující fiskální rok. K tomuto účelu je využívána aplikace ProjectManager (viz kapitola
- Společnost Liara využívá pro projektový management software Jira a Confluence, který je vyhovující, nedostačuje však pro řízení portfolia. Pro řízení kapacit, přínosů časování, financí existuje několik XLS tabulek, které nejsou navzájem propojeny a jejich informace rychle zastarávají. Liara se proto rozhodla o výběrové řízení na nový software, který bude implementován pro řízení portfolia. Definovalo několik kritérií, které jsou pro aplikaci podstatné,

provedla zhodnocení několika aplikací a vybrala nejvhodnější variantu. Jako nejvhodnější aplikace se jeví ProjectManager, která splňuje všechny klíčové parametry nejlépe.

- Plánování a správa portfolia pomocí nástroje ProjectManager, která umožňuje přípravu portfolia na základě investičních nákladů, ale i z pohledu rizikovosti, výše přínosů, délky trvání, dopadu na jednotlivá oddělení (společnosti či klienta), atd.
- Plánování portfolia se účastní členové portfolio kanceláře, kteří s projektovými manažery a vedoucími oddělení připravují podklady a vrcholové vedení společnosti, které zná vždy předkládané projekty ze svého oddělení a „lobbují“ za jejich realizaci. Na druhé straně má POKA přehled o dostupných zdrojích na základě současného stavu portfolia (např. informace, které projekty budou dokončeny) a na základě kapacit jednotlivých týmů, které jsou obohaceny i popisy rolí. POKA tak umí namapovat nejvhodnější složení projektového týmu. Tyto potencionální skladby projektů jsou pak váženy přínosem, které projekty přinášejí společnosti. Je běžnou situací, že v připravovaném portfoliu je více požadavků na projekty, než je dostupných kapacit. POKA pak předkládá na základě prioritizace přínosů, jaké projekty je nejvhodnější realizovat. Se znalostí strategických cílů je pak schopna mapovat projekty na strategii a potvrdit/vyvrátit, zda je společnost schopna s určitým portfoliem plnit definovanou strategii. Finální rozhodnutí o skladbě portfolia a jeho projektech je na vedení společnosti. POKA pouze doporučuje, ale může být vhodnější v určitých situacích implementovat projekty, které negenerují takový přínos s vazbou na strategii. Do rozhodnutí mohou být vnořeny informace jako úvěrový rating (předkládá CFO), fluktuace (předkládá COO), technický stav infrastruktury (předkládá CIO), atd. Plánování a schválení portfolia je tak živým organismem a v prvních letech implementace jej nechceme více svazovat. Tím, že jsme jej vůbec definovali a vytvořili jsme se posunuli v maturitě o úroveň výše. Až zkušenost s tvorbou portfolia může dále přinášet možnosti metodického podchycení.

2. Řízení portfolia

- Řízení portfolia je pro POKA denní agendou. Každý den v rámci projektů, které sami vedou přinášejí informace o stavu portfolia. Ty projekty, které neřídí členové POKA jsou informačně podchyceny na základě „portfolio sync“ schůzek, kterých se účastní všichni projektoví manažeři jednou měsíčně. V aktuálním portfoliu je 20 projektů, které řídí 8 projektových manažerů. Jedná se tedy o menší schůzku, která většinou proběhne v rámci jednoho dopoledne. Na schůzce jsou aktualizovány projekty z pohledu času, nákladů, kvality, rozsahu a rizik. Všechny tyto informace (včetně tolerancí) jsou zaznamenány do ProjectManager aplikace a vzniká tak snapshot stavu ke konkrétnímu kalendářnímu měsíci. V případě, kdy jsou překročeny některé tolerance projektu, jsou tyto standardně řešeny projektovým výborem. Pokud je překročením ohroženo portfolio nebo strategické cíle, jsou tyto informace přeneseny na kvartální portfolio board

3. Kvartální portfolio board

- Vedení společnosti a POKA se schází vždy na konci kvartálu, kde jsou předneseny aktuální výsledky a stav portfolia. V případě existujících rizik, překročených tolerancí či změn v přínosech projektů jsou tyto eskalovány na vedení společnosti a čeká se na rozhodnutí o dalším postupu. Vedení společnosti je v předstihu o této události informováno, dostává nejen report o stavu, ale i návrhy řešení. Je v gesci každého sponzora projektu, aby portfolio boardu přednesl nejen problém, ale i řešení situace v podobě možností dalšího postupu.

- V rámci kvartálního setkání jsou předkládány i projekty z pipeline v případě, kdy se objeví možnost implementace nového projektu nebo např. končí některý běžící projekt. Investičně jsou projekty schvalovány rámcově při plánování portfolia. Jsou však předsváleny i ty projekty, které budou startovat až v průběhu fiskálního roku. Pokud nedojde ke startu projektu v prvním kvartále fiskálního roku, je pak potřeba schválit spuštění projektu (a zařazení do portfolia) v rámci kvartálního portfolio boardu. Důvodem může být to, že po několika měsících od plánování portfolia může dojít k externím událostem, změnám potřeb klienta či trhu, které mění obchodní případ projektu a je tak potřeba si potřebu dodávky znovu potvrdit. Pokud je projekt kvalitně naplánován, nejedná se o byrokracii, ale o efektivní proces.
- Další aktivitou v rámci kvartálního setkání je kontrola dosažených přínosů aktivního portfolia i projektů z minulosti. Každý projekt definuje své přínosy v rámci svého obchodního případu a po skončení předává metodiku měření právě do POKA, která buďto pomocí BAU oddělení nebo svépomocí měří dosažené přínosy a tyto reprezentuje vedení společnosti. Řízení přínosů je pak zaznamenáno do centrální znalostní báze a dává vstupní informace pro následné projekty, případně odhaluje tzv. pet projekty.
- Portfolio board se může setkat i dříve než kvartálně, a to v případě, kdy je ohrožena reputace nebo strategie společnosti. Není definováno pravidlo, na základě jakého ukazatele tyto ad-hoc setkání spouštět, ale spuštění může vyvolat jen některý z členů vedení společnosti. POKA, projektoví manažeři nebo sponzoři projektů mu k tomu mohou dát impuls na základě standardních projektových postupů eskalace.

9.1.2 Centre of excellence

Funkce centre of excellence má za cíl přinést kontaktní místo hlavně projektovým manažerům a jejich týmům v rámci implementace jejich dodávek. CoE vlastní určitý rozpočet, ze kterého může realizovat školení s certifikací členů projektového týmu v oblasti projektového řízení. Doporučeny jsou certifikace PRINCE2 a ITIL, ale lze se domluvit i na jiných potřebných metodikách (Agile, Six Sigma, atd.), které mohou být pro projekt nezbytné. Technické školení mají být plánovány jako součást dodávek projektů, nejedná se tedy o jakési školící centrum, ale spíše zdokonalující se centrum hlavně pro projektové manažery a scrum mastery.

Vedle školení je důležitá i kontinuální kontrola splnění všech podmínek projektů (viz kapitola *Project checklist*). CoE namátkově kontroluje stav aktivit v jednotlivých systémech společnosti a má od vedení (metodicky) mandát k tomu, aby požadovalo nápravu. V případě neplnění povinností eskaluje HR a vedoucímu daného projektového manažera. Cílem je však poskytnout poradenství a tipy, jak efektivně plnit povinnosti a projektový manažer s tím strávil co nejméně času. CoE tak znamená popis procesů, postupů a návody, jak tyto položky odbavit, má seznam kontaktních osob, které mohou s problematikou pomoci, umí zajistit školení na interní procesy (finanční management, práce v JIRA, atd.).

V případě Large projektů je definována povinnost, kdy jeden ze členů POKA je součástí projektu jako quality assurance. Tato pozice je poradenská a snaží se dávat projektovému týmu a hlavně pak projektovému manažerovi cenné rady, které má z řízení portfolia a strategických cílů tak, aby byl kritický projekt implementován co nejefektivněji.

V neposlední řadě vlastní CoE šablony pro projektový management a radí s přizpůsobením konkrétním projektům. Šablony, procesy a postupy jsou definované v interní směrnici, která je závazná pro všechny zaměstnance, primárně pak pro ty, kteří se pohybují v projektovém managementu.

9.2 Výběr nástroje pro portfolio management

Společnost Liara využívá pro projektový management software Jira a Confluence, který je vyhovující, nedostačuje však pro řízení portfolia. Pro řízení kapacit, přínosů časování, financí existuje několik XLS tabulek, které nejsou navzájem propojeny a jejich informace rychle zastarávají. Liara se proto rozhodla o výběrové řízení na nový software, který bude implementován pro řízení portfolia. Definovalo několik kritérií, které jsou pro aplikaci podstatné, provedla zhodnocení několika aplikací a vybrala nejvhodnější variantu. Jako nejvhodnější aplikace se jeví ProjectManager, která splňuje všechny klíčové parametry nejlépe.

Pořadí kritérií dané rozhodovatelem je následující:

| Kritérium | Pořadí |
|------------------|--------|
| Kapacitní řízení | 1 |
| Cena | 2 |
| Dashboardy | 3 |
| Finanční řízení | 4 |
| Integrace | 5 |

Oslovení dodavatelé a jejich kritéria:

| | Kapacitní řízení | Cena (mil CZK) | Dashboardy | Finanční řízení | Integrace |
|----------------|------------------|----------------|-------------|-----------------|-------------|
| Chaptero | Vynikající | 23 | Dobrá | Vynikající | Velmi dobrá |
| Bookably | Dobrá | 18 | Vynikající | Vynikající | Dobrá |
| Andexo | Dobrá | 32 | Dobrá | Dobrá | Dobrá |
| BuyFrog | Velmi dobrá | 16 | Vynikající | Dobrá | Dobrá |
| ProjectManager | Vynikající | 10 | Velmi dobrá | Dobrá | Vynikající |

Saatyho matice

1 = žádná preference

3 = slabá preference

5 = silná preference

7 = velmi silná preference

9 = absolutní preference

| Saatyho matice | Kapacitní řízení | Cena (mil CZK) | Dashboardy | Finanční řízení | Integrace | Geomean | Váhy |
|------------------|------------------|----------------|------------|-----------------|-----------|---------|-------------|
| Kapacitní řízení | 1 | 7 | 3 | 9 | 5 | 3,936 | 0,51 |
| Cena (mil CZK) | 0,14 | 1 | 0,20 | 3 | 0 | 0,491 | 0,06 |
| Dashboardy | 0,33 | 5 | 1 | 7 | 3 | 2,036 | 0,26 |
| Finanční řízení | 0,11 | 0,33 | 0,14 | 1 | 0,20 | 0,254 | 0,03 |
| Integrace | 0,20 | 3 | 0,33 | 5 | 1 | 1,000 | 0,13 |

Tabulka 17 Saatyho matice (vlastní zpracování)

Metoda pořadí

Stanovení pořadí dle váhy vypočítané pomocí Saatyho matice

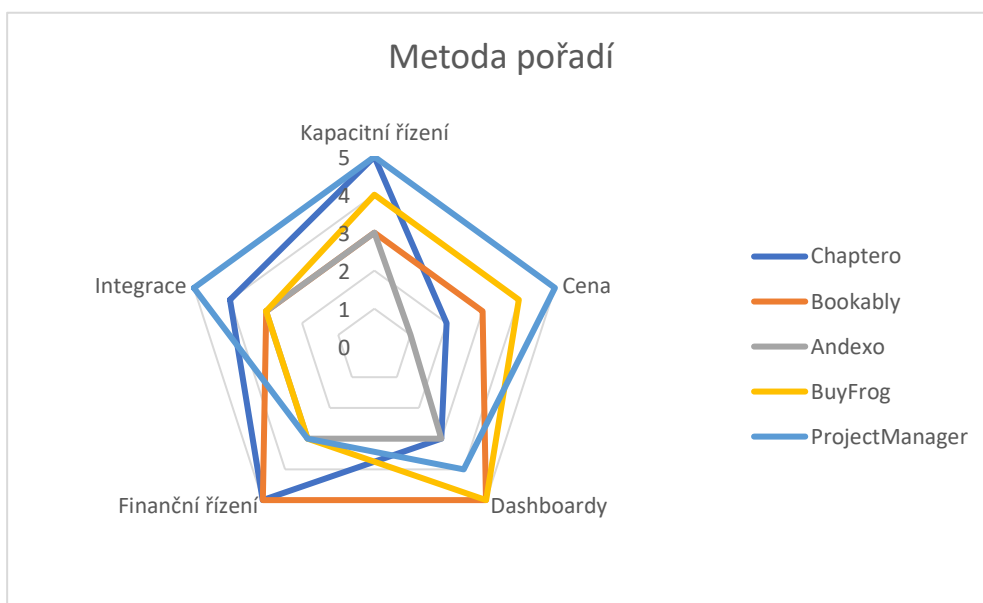
| Dominance | Kapacitní řízení | Cena (mil CZK) | Dashboardy | Finanční řízení | Integrace | Vážené pořadí |
|-----------------------|------------------|----------------|------------|-----------------|-----------|---------------|
| Chaptero | 1 | 4 | 3 | 1 | 2 | 1,848 |
| Bookably | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 2,406 |
| Andexo | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3,127 |
| BuyFrog | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | 1,899 |
| ProjectManager | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 | 1,330 |
| Váhy | 0,510 | 0,064 | 0,264 | 0,033 | 0,130 | |

Tabulka 18 Metoda pořadí 1 (vlastní zpracování)

Otočení hodnot pro správné vykreslení v grafu

| Dominance | Kapacitní řízení | Cena (mil CZK) | Dashboardy | Finanční řízení | Integrace | Vážené pořadí |
|-----------------------|------------------|----------------|------------|-----------------|-----------|---------------|
| Chaptero | 5 | 2 | 3 | 5 | 4 | 4,152 |
| Bookably | 3 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3,594 |
| Andexo | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2,873 |
| BuyFrog | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4,101 |
| ProjectManager | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4,670 |
| Váhy | 0,510 | 0,064 | 0,264 | 0,033 | 0,130 | |

Tabulka 19 Metoda pořadí 2 (vlastní zpracování)



Obrázek 42 Metoda pořadí (vlastní zpracování)

Metoda AHP

| Kapacitní řízení | Chaptero | Bookably | Andexo | BuyFrog | ProjectManager | Geomean | Preference | 0,510 |
|------------------|----------|----------|--------|---------|----------------|---------|------------|-------|
| Chaptero | 1 | 5 | 5 | 3 | 1 | 2,371 | 0,360 | 0,184 |
| Bookably | 0,20 | 1 | 1 | 0,33 | 0,20 | 0,422 | 0,064 | 0,033 |
| Andexo | 0,20 | 1 | 1 | 0,33 | 0,20 | 0,422 | 0,064 | 0,033 |
| BuyFrog | 0,33 | 3 | 3 | 1 | 0,33 | 1,000 | 0,152 | 0,077 |
| ProjectManager | 1 | 5 | 5 | 3 | 1 | 2,371 | 0,360 | 0,184 |

| Cena (mil CZK) | Chaptero | Bookably | Andexo | BuyFrog | ProjectManager | Geomean | Preference | 0,064 |
|----------------|----------|----------|--------|---------|----------------|---------|------------|-------|
| Chaptero | 1 | 0,25 | 0,33 | 0,25 | 0,17 | 0,322 | 0,044 | 0,003 |
| Bookably | 4 | 1 | 5 | 0,5 | 0,25 | 1,201 | 0,164 | 0,010 |
| Andexo | 3 | 0,2 | 1 | 0,17 | 0,11 | 0,407 | 0,056 | 0,004 |
| BuyFrog | 4 | 2 | 6 | 1 | 0,33 | 1,741 | 0,238 | 0,015 |
| ProjectManager | 6 | 4 | 9 | 3 | 1 | 3,650 | 0,499 | 0,032 |

| Dashboardy | Chaptero | Bookably | Andexo | BuyFrog | ProjectManager | Geomean | Preference | 0,264 |
|----------------|----------|----------|--------|---------|----------------|---------|------------|-------|
| Chaptero | 1 | 0,14 | 1 | 0,14 | 0,33 | 0,369 | 0,051 | 0,014 |
| Bookably | 7 | 1 | 7 | 1 | 3 | 2,713 | 0,379 | 0,100 |
| Andexo | 1 | 0,14 | 1 | 0,14 | 0,33 | 0,369 | 0,051 | 0,014 |
| BuyFrog | 7 | 1 | 7 | 1 | 3 | 2,713 | 0,379 | 0,100 |
| ProjectManager | 3 | 0,33 | 3 | 0,33 | 1 | 1,000 | 0,140 | 0,037 |

| Finanční řízení | Chaptero | Bookably | Andexo | BuyFrog | ProjectManager | Geomean | Preference | 0,033 |
|-----------------|----------|----------|--------|---------|----------------|---------|------------|-------|
| Chaptero | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1,933 | 0,333 | 0,011 |
| Bookably | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1,933 | 0,333 | 0,011 |
| Andexo | 0,33 | 0,33 | 1 | 1 | 1 | 0,644 | 0,111 | 0,004 |
| BuyFrog | 0,33 | 0,33 | 1 | 1 | 1 | 0,644 | 0,111 | 0,004 |
| ProjectManager | 0,33 | 0,33 | 1 | 1 | 1 | 0,644 | 0,111 | 0,004 |

| Integrace | Chaptero | Bookably | Andexo | BuyFrog | ProjectManager | Geomean | Preference | 0,130 |
|----------------|----------|----------|--------|---------|----------------|---------|------------|-------|
| Chaptero | 1 | 3 | 3 | 3 | 0,333333333 | 1,552 | 0,233 | 0,030 |
| Bookably | 0,333 | 1 | 1 | 1 | 0,2 | 0,582 | 0,087 | 0,011 |
| Andexo | 0,333 | 1 | 1 | 1 | 0,2 | 0,582 | 0,087 | 0,011 |
| BuyFrog | 0,333 | 2 | 1 | 1,000 | 0,200 | 0,668 | 0,100 | 0,013 |
| ProjectManager | 3 | 5 | 5 | 5 | 1 | 3,272 | 0,492 | 0,064 |

Tabulka 20 Metoda AHP data

| | |
|-----------------------|--------------|
| Chaptero | 0,241 |
| Bookably | 0,165 |
| Andexo | 0,065 |
| BuyFrog | 0,209 |
| ProjectManager | 0,320 |

Tabulka 21 Metoda AHP výsledek

9.3 Plánování a správa portfolia pomocí nástroje ProjectManager

Na základě zhodnocení aktuální situace ve společnosti Liara (viz 7.2 Výsledky Portfolio Management Maturity Modelu (PjM3)) proběhlo výběrové řízení na vhodné nástroje, které budou ve společnosti využívány a které umožní zlepšení všech požadovaných atributů projektů a samotného portfolia. Liara využívá řadu interních nástrojů pro sledování rizik, celkových finančních plánů, ale na úrovni portfolia nemá dostatečný nástroj, který by mohl být využíván. Roztříštěnost v podobě excelových tabulek, které sledují kapacity jednotlivých oddělení, finanční plnění či plán dodávek projektů je nedostatečná a neumožňuje komplexní pohled na portfolio.

Z dostupných nástrojů bylo zvoleno řešení ProjectManager, které má osvědčené reference z předních technologických firem. Umožňuje plánování projektů na high-level úrovni, ale zároveň detailní WBS a mikro management projektu na úrovni jednotlivých produktů.

Mezi klíčové funkce patří:

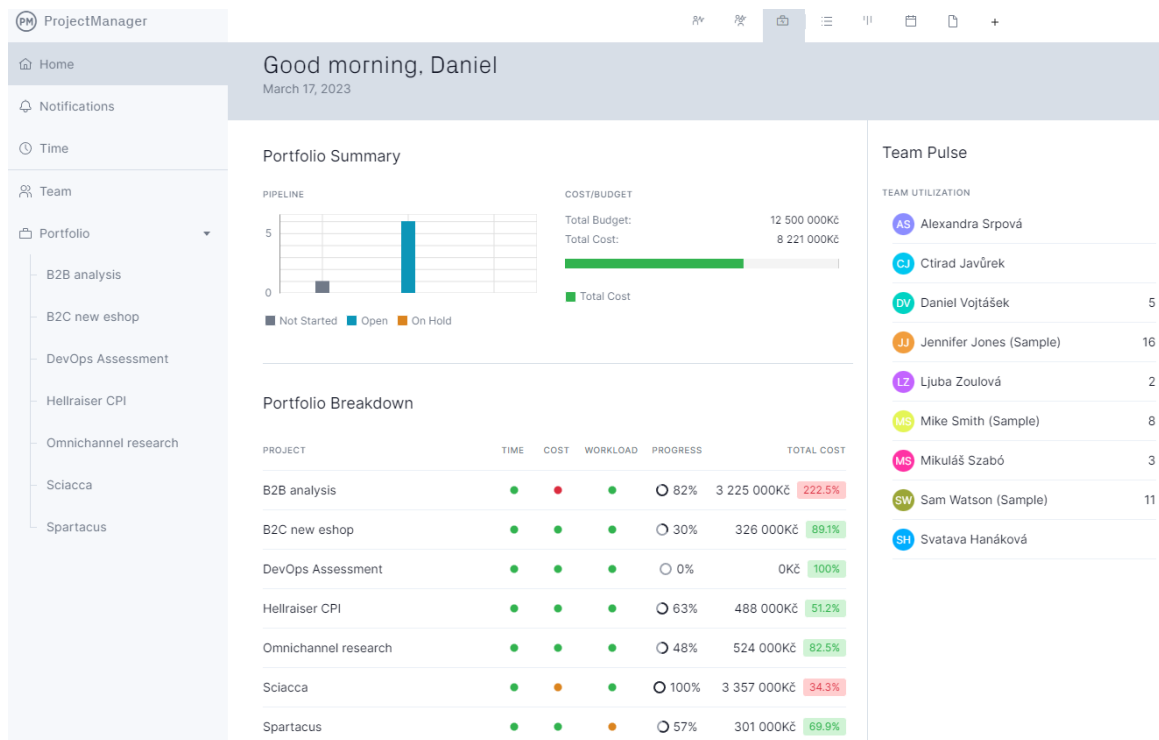
4. Online dashboard projektu i portfolia
5. Task management
6. Agilní i waterfall řízení projektu
7. Sledování kritické cesty a průběhu projektu pomocí Gantt diagramu
8. Správa kapacit týmů, možnost přiřazovat ceny MDs na jednotlivé členy týmu
9. Sledování finančních ukazatelů projektu i portfolia
10. Sledování a řízení milníků projektu navázané na přínosy projektu
11. Sledování a řízení rizik projektů

V následujících kapitolách je představena využití nástroje ve společnosti Liara na portfoliu aktuálních projektů s komentářem, jak je modul využíván a jak přispívá k maturitě řízení portfolia. Nástroj byl integrován do existujících systémů pomocí Zapier integrací. Propojeny jsou Jira, OneDrive, Salesforce a další systémy, které s projektovými daty pracují.

9.3.1 Dashboard

Úvodní dashboard aplikace zobrazuje základní pohled na portfolio. V pipeline jsou projekty kategorizovány na ty, které dosud nebyly spuštěny, běžící a zastavené. Zobrazuje tak informaci, zda je v pipeline připraven některý projekt, který může v případě potřeby být realizován nebo zda existují aktivity, které budou spuštěny až v následujících měsících.

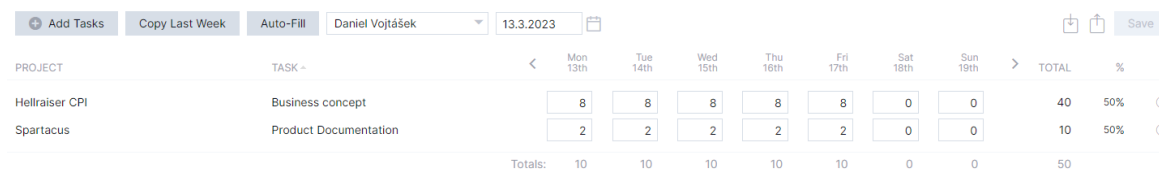
Základní rozpad projektů poukazuje na klíčové ukazatele času, nákladů a zatížení kapacit. Na obrázku (Obrázek 43 ProjectManager Dashboard (projectmanager.com)) je na první pohled patrné, že projekt B2B analysis již překročil náklady o 222,5 % (tedy více než trojnásobek původního rozpočtu) a proto je barevně zvýrazněn. Projekt se blíží do finále (průběh je na 82 %), ale náklady nemusejí být finální a jedná se o projekt, na který by se měla portfolio kancelář zaměřit a provést audit, zda byly všechny změny oproti původnímu plánu akceptovány. Projekt Sciacca je již dokončen, ale takéž překročil rozpočet o 34 %.



Obrázek 43 ProjectManager Dashboard (projectmanager.com)

9.3.2 Výkazy členů týmu

Jeden z klíčových prvků společnosti Liara je vykazování hodin dle skutečnosti. V minulosti probíhalo vykazování v rámci interního systému, který byl oddělen od projektového managementu a bylo potřeba manuálního přenosu. Systém ProjectManager poskytuje integraci pomocí REST API na libovolný systém, a tak ve společnosti Liara došlo k integraci a automatickému přenosu. Je zachována informace, na který konkrétní projekt u zákazníka je vykazováno a je přiřazen konkrétní úkol. Pro auditní či reportovací důvody je toto vhodné zlepšení.

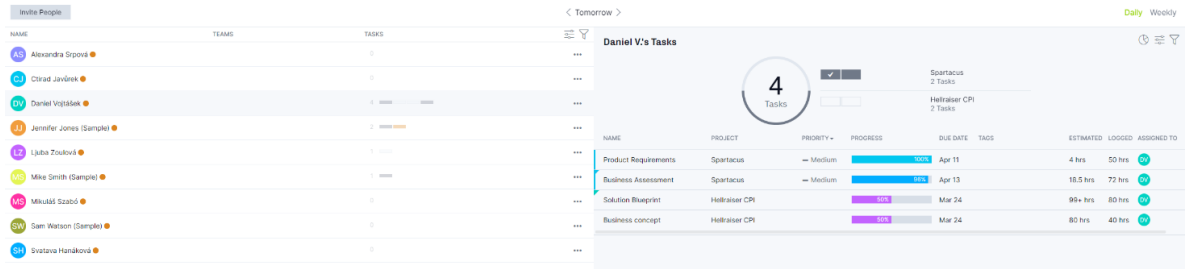


Obrázek 44 ProjectManager – Výkaz členů týmu (projectmanager.com)

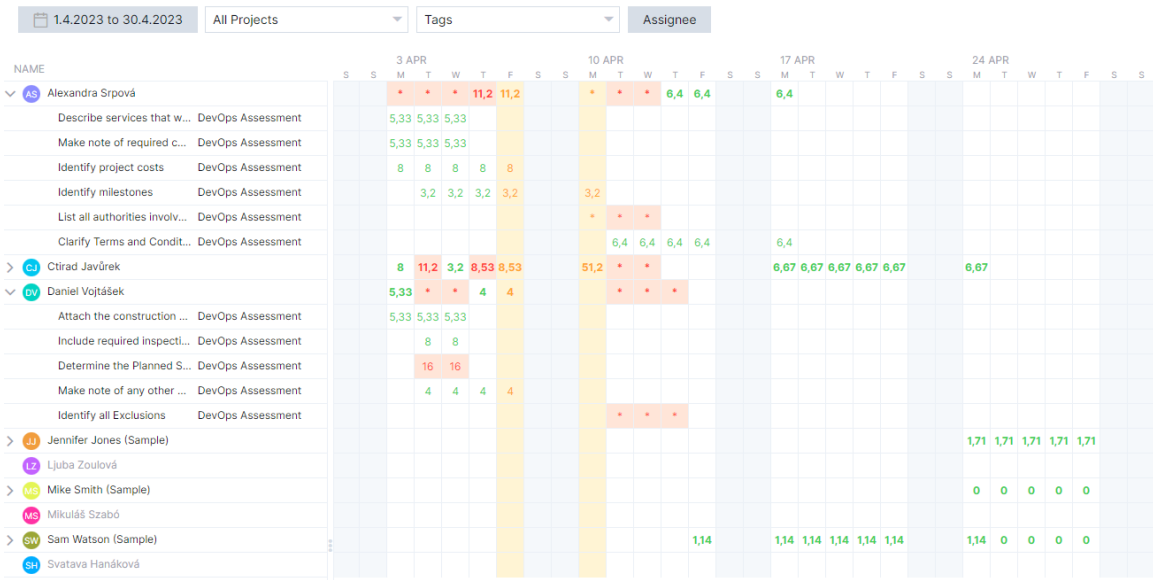
9.3.3 Prioritizace členů týmu

Jeden z prioritních problémů, které chce společnost Liara řešit je prioritizace úkolů mezi jednotlivými projekty. Pravidelně jsou členové týmu zainteresovaní do vícero projektů najednou a alokace nebere ohled na již poskytnutou kapacitu v jiném projektu. Pohled přes prioritizaci týmu umožňuje

zobrazit všechny aktivní úkoly v daném časovém období včetně priority, zbývající potřebné alokace a umožňuje efektivně nastavit kapacity mezi jednotlivými projekty. Je zde potřeba komunikace mezi jednotlivými projektovými manažery, jedná se spíše o funkcionalitu pro projektové řízení, nikoliv portfolio management, ale portfolio kancelář zde může projektové manažery upozornit na překryvy v projektech a nutnost řešit alokace nad 100 % FTE.



Obrázek 46 ProjectManager – Prioritize členů týmu (projectmanager.com)



Obrázek 45 ProjectManager – workload (projectmanager.com)

Další pohled přes kalendářové zobrazení umožňuje zobrazit kritická místa. Kde jsou kapacity využity nad rámec dostupnosti, které projekty čerpají jednotlivé zdroje. Zobrazení taktéž umožňuje pracovat s utilizací, tedy opačným pohledem, kdy členové týmu nejsou dostatečně alokováni v rámci přiřazených projektů. Každý člen projektového týmu má definovanou sadu zkušeností (např. projektový manažer, IT analytik, procesní analytik, tester atd.) a existuje tedy pool kapacit, které mohou být napříč projekty využívány. Pokud v portfoliu existují nové požadavky či projekty, je možno přes tento pohled získat přehled o dostupných zdrojích a poskytnout informaci, zda je možno poskládat v daném období projektový tým a spustit tak paralelně další projekt.

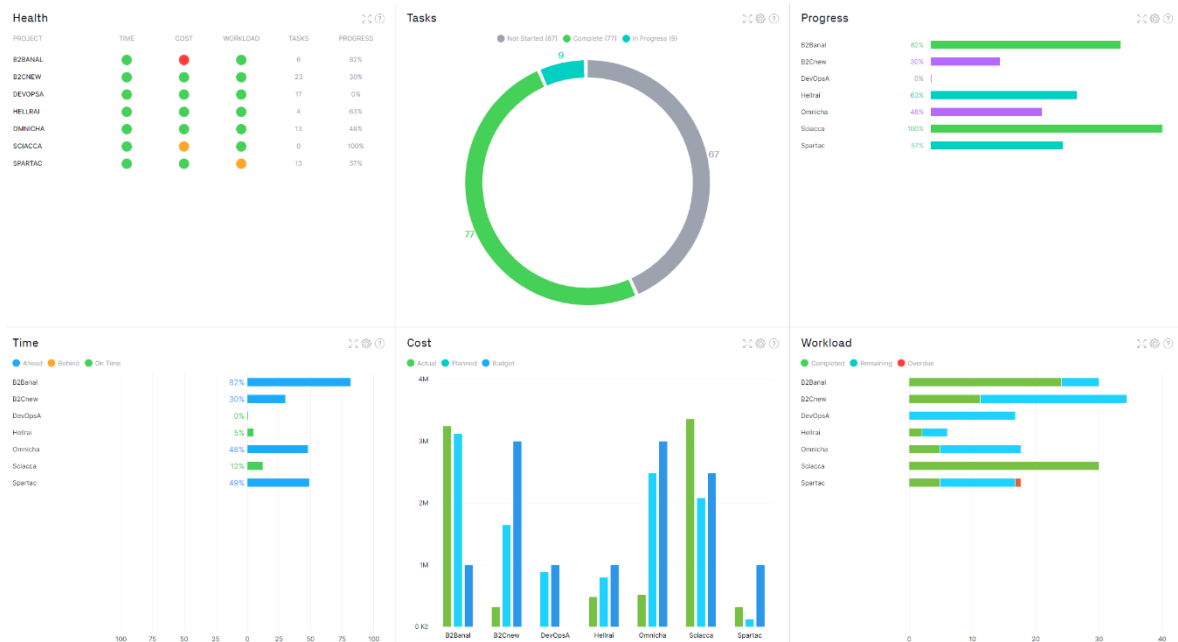
9.3.4 Portfolio

Základní přehled portfolio zobrazuje přehlednou informaci o stavu, hlavně pak průběh jednotlivých projektů v portfolio, projektové manažery, zapojené členy týmu a termín dokončení projektu.

| NAME ▲ | PROGRESS | PROJECT MANAGER | MEMBERS | STATUS | LATEST FINISH |
|----------------------|---|-----------------|-------------------|-------------|---------------|
| B2B analysis | <div style="width: 82%;"><div style="width: 82%;"></div></div> 82% | DV | AS CJ DV LZ MS +1 | Open | 26. 7. 2023 |
| B2C new eshop | <div style="width: 30%;"><div style="width: 30%;"></div></div> 30% | DV | AS CJ DV LZ MS +1 | Open | 14. 7. 2023 |
| DevOps Assessment | <div style="width: 0%;"><div style="width: 0%;"></div></div> 0% | DV | AS CJ DV LZ MS +1 | Not Started | 24. 4. 2023 |
| Hellraiser CPI | <div style="width: 63%;"><div style="width: 63%;"></div></div> 63% | DV | AS CJ DV LZ MS +1 | Open | 31. 3. 2023 |
| Omnichannel research | <div style="width: 48%;"><div style="width: 48%;"></div></div> 48% | AS | AS CJ DV LZ MS +1 | Open | 9. 10. 2023 |
| Sciacca | <div style="width: 100%;"><div style="width: 100%;"></div></div> 100% | CJ | AS CJ DV LZ MS +1 | Open | 26. 7. 2023 |
| Spartacus | <div style="width: 57%;"><div style="width: 57%;"></div></div> 57% | DV | AS CJ DV LZ MS +1 | Open | 6. 10. 2023 |

Obrázek 47 ProjectManager – portfolio – přehled portfolio (projectmanager.com)

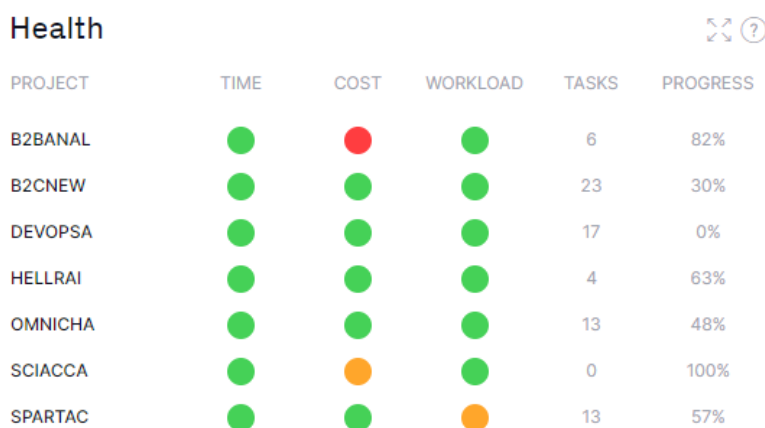
Detailní dashboard (viz Obrázek 48 ProjectManager – dashboard portfolio (projectmanager.com)) je nejobsáhlejším zdrojem dat pro hlubší analýzu portfolio. Skládá se z několika komponent, všechny jsou interaktivní a umožňují zobrazení dalšího detailu s proklikem přímo do projektu, sledovaný atribut nebo rizika projektu.



Obrázek 48 ProjectManager – dashboard portfolio (projectmanager.com)

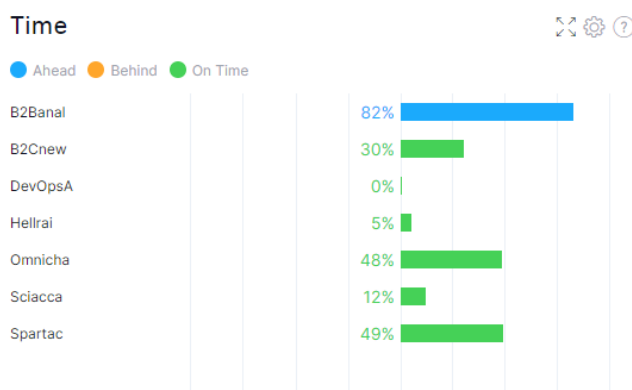
Projektové zdraví (sekce *Health*) má tři hodnoty. V případě, kdy je projekt realizován dle dohodnutého harmonogramu, nákladů a vytížení zdrojů je v normě, je zobrazena zelená barva. Pokud projekt překračuje dané tolerance (variabilita, respektive míra tolerance je definována při spuštění

projektů) nebo pokud překračuje některý ukazatel produktu o více než 10% původní hodnotu, je barva oranžová. Může se jednat o okamžik eskalace, ale může jít také o využití rozpočtu, času nebo zátěže zdrojů v rámci jednoho produktu s tím, že další produkt bude adekvátně ponížen a celková tolerance bude dodržena. V tomto případě je nezbytné vysvětlení projektového manažera v rámci standardního reportingu vůči výboru projektu a portfolio kanceláři. Pokud dochází k překročení tolerancí, je barva červená. V tomto případě je nezbytná eskalace na výbor projektu a portfolio kancelář. Standardními procesy je pak potřeba zpracovat možná řešení situace. Překročení rozpočtu či termínu ve společnosti Liara vždy znamená konzultaci s klientem a v případě, kdy bude projekt pokračovat, musí tuto variaci klient nebo společnost Liara pokrýt.



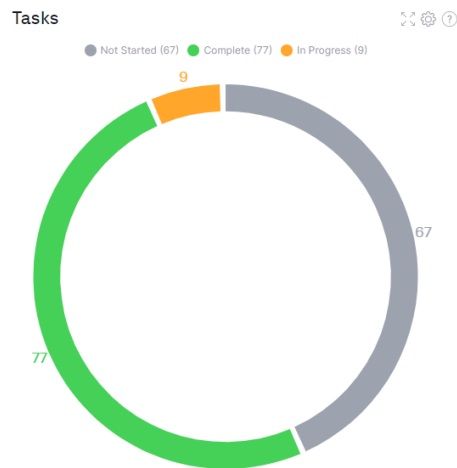
Obrázek 49 ProjectManager – portfolio – projektové zdraví (projectmanager.com)

Časování (sekce *Time*) nabízí již dříve prezentovaný pohled na aktuální projekty, zda dodávají dle harmonogramu. Modul zobrazuje, zda je projekt napřed či pozadu se svými dodávkami. Vyšší hodnota Ahead znamená, že i přes alokované zdroje, můžeme tyto využít v jiném projektu. Např. projekt *B2B analysis* je v předstihu o 82 % a potřebné kapacity pravděpodobně nebudou plně čerpány. Je zde na místě konzultace s projektovým manažerem a po analýze využitých zdrojů tyto alokovat jinde, aby byla maximalizována utilizace a ziskovost projektů.



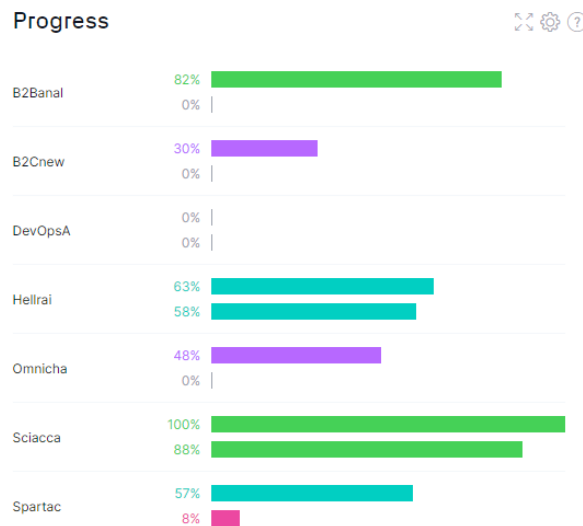
Obrázek 50 ProjectManager – portfolio – odchylka od harmonogramu (projectmanager.com)

Modul Úkoly (sekce *Tasks*) zobrazuje úkoly v celém portfoliu. Informace je natolik obecná, že nedokáže interpretovat aktuální stav projektů a jejich sledovaných atributů. Může však na první pohled odhalit, zda je portfolio v pozitivní kondici jako celek. Pokud převládá počet probíhajících a nespuštěných úkolů, je zřejmé, že bude docházet k porušení atributů projektu. V případech, kdy se portfolio spouští (např. na fiskální bázi) bude většina úkolů právě v nespuštěném stavu, je tedy vhodné realizovat spíše snapshoty a pozorovat stav napříč životem portfolia.



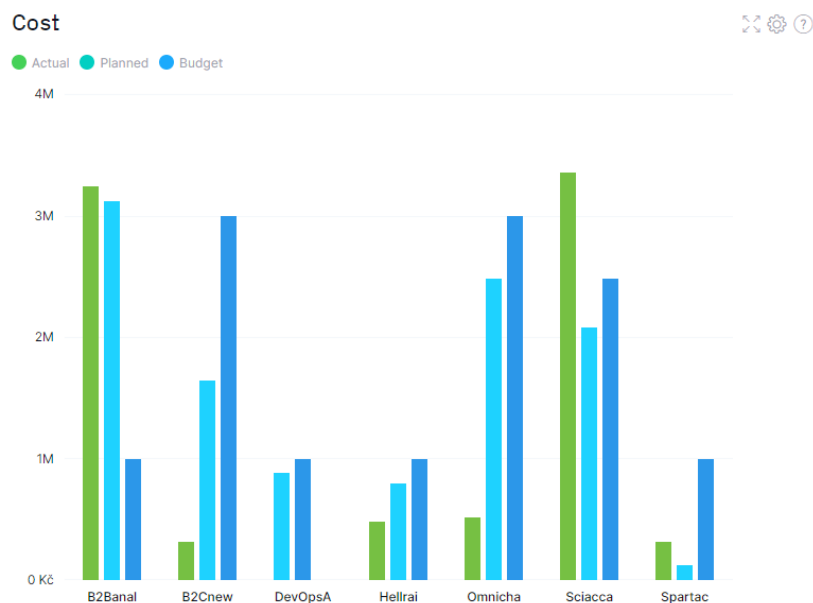
Obrázek 51 ProjectManager – portfolio – úkoly projektů (projectmanager.com)

Průběh projektu (sekce *Progress*) zobrazuje aktuální průběh projektů ve vztahu k plánovanému stavu. Zobrazené procento je poměr všech dokončených úkolů vůči celkovému počtu úkolů v projektu. Srovnání s původní časovou osou a požadovaným percentilem indikuje zdravím projektu.



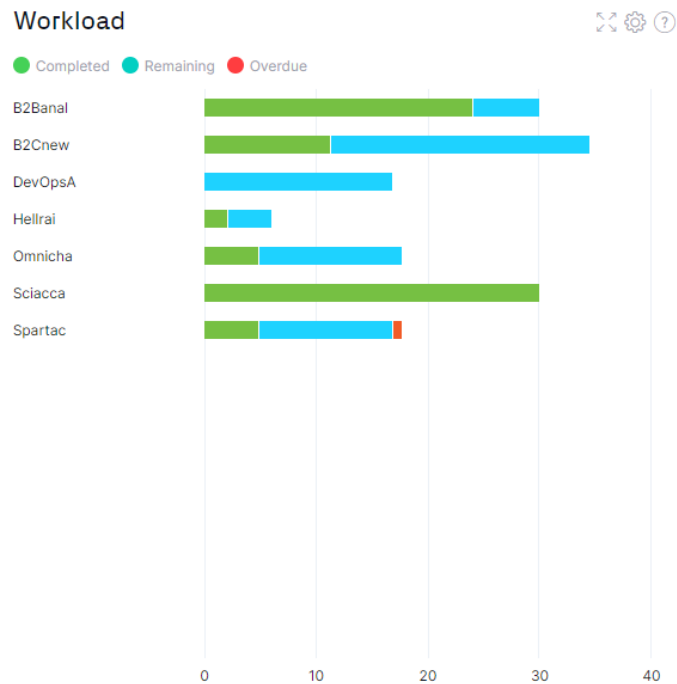
Obrázek 52 ProjectManager – portfolio – průběh portfolia (projectmanager.com)

Modul náklady srovnává aktuální náklady, plánované rozpadlé podle WBS a původní projektový rozpočet. Společnost Liara porovnávala pouze aktuální náklady s původním rozpočtem a téměř vždy docházelo k překročení povoleného rozpočtu. Důvodem bylo, že původní rozpočet byl plánován společně s mandátem projektu, v lepších případech při procesu spuštění projektu. Dle PRINCE2 však dochází k neustálé aktualizaci a největší změna může přijít v etapě nastavení. Ve společnosti jsme proto implementovali kontrolní body a povinnost etapy nastavení, kdy projektový manažer předloží rozpad na produkty, WBS a náklady na jednotlivé úkoly. Při srovnání rozpočtu dle WBS a původní hodnoty docházelo k narovnání skutečného rozpočtu. Některé projekty, které dosud na tento princip nenastoupily (např. B2B analysis) mají proto velké rozdíly mezi jednotlivými rozpočty. Ty projekty, které však již využívají nové metodiky (Např. projekty *DevOps assessment*, *Hellraiser CPI*, *Sciacca*) jsou již k odchylkám méně náchylné a dochází tak nejen k lepšímu rozpočtování, ale i efektivnějšímu cashflow.



Obrázek 53 ProjectManager – portfolio – náklady projektu (projectmanager.com)

Modul rozložení zátěže napříč projekty (sekce *Workload*) zobrazuje počet úkolů v různých stavech napříč projekty. Aby bylo možno porovnávat projekty mezi sebou, je definovaná úroveň produktů a WBS, kterou by měly projekty respektovat. Existují různé druhy projektů, které vyžadují různou granularitu úkolů, respektujeme však agilní mechaniku, kdy úkol = story, které lze realizovat v rámci jednoho sprintu (typicky 14 dnů). Úkoly mají tak typický rozsah 5-10 MDs a lze tak touto optikou porovnat rozložení zátěže v jednotlivých projektech.



Obrázek 54 ProjectManager – portfolio – vytížení (projectmanager.com)

Vedle základního dashboardu poskytuje ProjectManager detailnější pohled na jednotlivé atributy v detailu na projekty, produkty i aktivity.

| TASK NAME | DURATION | PLANNED START... | PLANNED FINISH ... | ASSIGNED | PERCENT COM... | PRIORITY | LINKED TO | LINKED FROM | ACTUAL HOU... | PLANNED HOU... | ACTUAL COST | PLANNED CO... | MILESTONE | STATUS | PROJECT STATUS |
|-------------------------|----------|------------------|--------------------|-----------------|----------------|-----------|-----------|-------------|---------------|----------------|-----------------|-----------------|-----------|-------------|----------------|
| Sciacca | 167 days | 06.12.2022 | 26.07.2023 | | 100% | | | | 1491 hours | 788 hours | 139 000.00 Kč | 498 000.00 Kč | | Open | |
| 1. Gather Requirem... | 6 days | 06.12.2022 | 13.12.2022 | Jennifer Jones | 100% | Very High | | | 10 hours | 20 hours | 200 000.00 Kč | 100 000.00 Kč | | Done | |
| Identify Key Cus... | 1 day | 07.12.2022 | 07.12.2022 | Jennifer Jones | 100% | | 4 | 5 | 7 hours | 8 hours | 100 000.00 Kč | 50 000.00 Kč | | Done | |
| Hold Discussion... | 4 days | 08.12.2022 | 13.12.2022 | Jennifer Jones | 100% | High | | | 8 hours | 8 hours | 100 000.00 Kč | 100 000.00 Kč | | Done | |
| Define Custome... | 1 day | 06.12.2022 | 06.12.2022 | Jennifer Jones | 100% | | 3 | | 8 hours | 8 hours | 100 000.00 Kč | 100 000.00 Kč | | Done | |
| 2. Develop the Sch... | 60 days | 07.12.2022 | 28.02.2023 | Jennifer Jones | 100% | Critical | | | 119 hours | 139 hours | 685 000.00 Kč | 340 000.00 Kč | | Done | |
| 3. Design the Solut... | 21 days | 07.12.2022 | 04.01.2023 | Sam Watson (S | 100% | Medium | | | 230 hours | 179 hours | 350 000.00 Kč | 35 000.00 Kč | | Done | |
| 4.Build the Solution | 20 days | 04.01.2023 | 31.01.2023 | Mike Smith (S | 100% | Medium | | | 200 hours | 160 hours | 100 000.00 Kč | 50 000.00 Kč | | Done | |
| 5. Integrate the Sol... | 15 days | 01.02.2023 | 21.02.2023 | Mikuláš Szabó | 100% | Medium | | | 240 hours | 120 hours | | | | Done | |
| 6. Monitor the Solu... | 6 days | 24.02.2023 | 03.03.2023 | Mikuláš Szabó | 100% | Medium | | | 8 hours | 48 hours | | | | Done | |
| 7. Provide Training | 9 days | 13.07.2023 | 25.07.2023 | Mikuláš Szabó | 100% | Medium | | | 100 hours | 100 hours | | | | Done | |
| 8. Hand Over to Sup... | 1 day | 26.07.2023 | 26.07.2023 | Jennifer Jones | 100% | High | | | 50 hours | 14 hours | | | | Done | |
| Spartacus | 159 days | 28.02.2023 | 06.10.2023 | | 57% | | | | 104 hours | 276 5 hours | 57 000.00 Kč | | | Open | |
| Business Assessm... | 33 days | 28.02.2023 | 13.04.2023 | Daniel Vojtáše | 96% | Medium | | | 72 hours | 18 5 hours | 37 000.00 Kč | | | Open | |
| Design | 14 days | 14.04.2023 | 03.05.2023 | Daniel Vojtáše | 80% | Medium | | | 22 hours | 18 hours | | | | To Do | |
| Prototyping | 16 days | 14.04.2023 | 05.05.2023 | Daniel Vojtáše | 19% | Medium | | | 10 hours | 10 hours | | | | To Do | |
| Pre-production | 96 days | 08.05.2023 | 18.09.2023 | Daniel Vojtáše | 46% | Medium | | | 208 hours | 338 hours | | | | Open | |
| Compliance | 3 days | 22.09.2023 | 26.09.2023 | Daniel Vojtáše | 0% | Medium | | | 128 hours | 128 hours | | | | To Do | |
| Product Marketing | 1 day | 06.10.2023 | 06.10.2023 | Daniel Vojtáše | 0% | Medium | | | 60 hours | 100 hours | | | | To Do | |
| Hellraiser CPI | 23 days | 01.03.2023 | 31.03.2023 | | 63% | | | | 22 hours | | | | | Open | |
| Analysis | 8 days | 01.03.2023 | 10.03.2023 | Daniel Vojtáše | 100% | | | | 8 hours | | | | | Done | |
| Solution Blueprint | 10 days | 13.03.2023 | 24.03.2023 | Daniel Vojtáše | 50% | | | | 54 5 hours | 549 hours | 516 000.00 Kč | 2 460 000.00 Kč | | Open | |
| Handover | 4 days | 27.03.2023 | 30.03.2023 | Daniel Vojtášek | | | | | 780 hours | 797 hours | 1 053 000.00 Kč | 1 600 000.00 Kč | | Open | |
| Acceptance | 1 day | 31.03.2023 | 31.03.2023 | Daniel Vojtášek | | | | | 103 hours | 456 hours | | | | Open | |
| Omnichannel research | 146 days | 20.03.2023 | 09.10.2023 | | 48% | | | | | | | | | Open | |
| B2B analysis | 90 days | 23.03.2023 | 26.07.2023 | | 82% | | | | | | | | | Open | |
| B2C new eshop | 82 days | 23.03.2023 | 14.07.2023 | | 30% | | | | | | | | | Open | |
| DevOps Assessment | 16 days | 03.04.2023 | 24.04.2023 | | 0% | | | | | | | | | Not Started | |

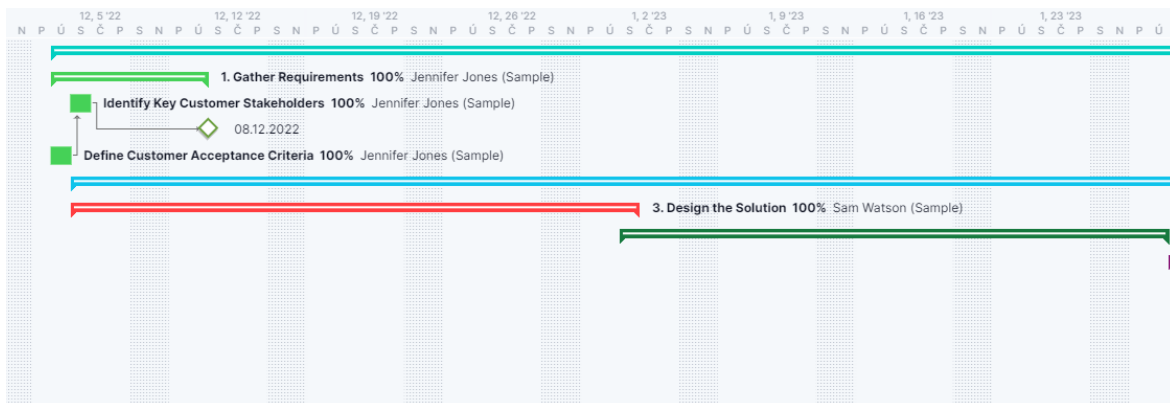
Obrázek 55 ProjectManager - roadmap portfolio (projectmanager.com)

Sekce úkolů zobrazuje všechny úkoly projektů včetně detailního rozpadu. V případě, kdy je objeven nesoulad v podobě překročení toleranci, lze analyzovat detailněji náklady, které s dopadem souvisí, zda změna způsobuje zpoždění projektu a jaké úkoly mohou být ovlivněny v rámci kritické cesty.

| TASK NAME | DURATION | PLANNED START... | PLANNED FINISH ... | ASSIGNED | PERCENT COM... | PRIORITY |
|-------------------------|----------|------------------|--------------------|-----------------|----------------|-----------|
| Sciacca | 167 days | 06.12.2022 | 26.07.2023 | | 100% | |
| 1. Gather Requirem... | 6 days | 06.12.2022 | 13.12.2022 | Jennifer Jones | 100% | Very High |
| Identify Key Cus... | 1 day | 07.12.2022 | 07.12.2022 | Jennifer Jones | 100% | |
| Hold Discussion... | 4 days | 08.12.2022 | 13.12.2022 | Jennifer Jones | 100% | High |
| Define Custome... | 1 day | 06.12.2022 | 06.12.2022 | Jennifer Jones | 100% | |
| 2. Develop the Sch... | 60 days | 07.12.2022 | 28.02.2023 | Jennifer Jones | 100% | Critical |
| 3. Design the Solut... | 21 days | 07.12.2022 | 04.01.2023 | Sam Watson (S | 100% | Medium |
| 4.Build the Solution | 20 days | 04.01.2023 | 31.01.2023 | Mike Smith (S | 100% | Medium |
| 5. Integrate the Sol... | 15 days | 01.02.2023 | 21.02.2023 | Mikuláš Szabó | 100% | Medium |
| 6. Monitor the Solu... | 6 days | 24.02.2023 | 03.03.2023 | Mikuláš Szabó | 100% | Medium |
| 7. Provide Training | 9 days | 13.07.2023 | 25.07.2023 | Mikuláš Szabó | 100% | Medium |
| 8. Hand Over to Sup... | 1 day | 26.07.2023 | 26.07.2023 | Jennifer Jones | 100% | High |
| Spartacus | 159 days | 28.02.2023 | 06.10.2023 | | 57% | |
| Business Assessm... | 33 days | 28.02.2023 | 13.04.2023 | Daniel Vojtáše | 96% | Medium |
| Design | 14 days | 14.04.2023 | 03.05.2023 | Daniel Vojtáše | 80% | Medium |
| Prototyping | 16 days | 14.04.2023 | 05.05.2023 | Daniel Vojtáše | 19% | Medium |
| Pre-production | 96 days | 08.05.2023 | 18.09.2023 | Daniel Vojtáše | 46% | Medium |
| Compliance | 3 days | 22.09.2023 | 26.09.2023 | Daniel Vojtáše | 0% | Medium |
| Product Marketing | 1 day | 06.10.2023 | 06.10.2023 | Daniel Vojtáše | 0% | Medium |
| Hellraiser CPI | 23 days | 01.03.2023 | 31.03.2023 | | 63% | |
| Analysis | 8 days | 01.03.2023 | 10.03.2023 | Daniel Vojtáše | 100% | |
| Solution Blueprint | 10 days | 13.03.2023 | 24.03.2023 | Daniel Vojtáše | 50% | |
| Handover | 4 days | 27.03.2023 | 30.03.2023 | Daniel Vojtášek | | |
| Acceptance | 1 day | 31.03.2023 | 31.03.2023 | Daniel Vojtášek | | |
| Omnichannel research | 146 days | 20.03.2023 | 09.10.2023 | | 48% | |
| B2B analysis | 90 days | 23.03.2023 | 26.07.2023 | | 82% | |
| B2C new eshop | 82 days | 23.03.2023 | 14.07.2023 | | 30% | |
| DevOps Assessment | 16 days | 03.04.2023 | 24.04.2023 | | 0% | |

Obrázek 56 ProjectManager - roadmap portfolio - tasky (projectmanager.com)

Gantt pak zobrazuje data vizuálně. Lze přímo v ganttu upravovat termíny aktivit, návaznosti či upravovat délku jednotlivých úkolů.



Obrázek 57 ProjectManager - roadmap portfolio - gantt (projectmanager.com)

9.3.5 Reporting

Společně s vedením portfolia byly vydefinovány konkrétní reporty a jejich podoba, které budou vedení (i do společnosti, případně klientovi) poskytovány a prezentovány.

Základním reportem je přehled portfolia. Ten poskytuje ucelenou informaci o stavu z pohledu termínu, nákladů a přetížení projektu. Report je zasílán každou lichou středu v měsíci vedení portfolia a projektovým manažerům.

Portfolio - All Projects on 17 March 2023 CEST

| Project Name | Time | Workload | Cost |
|----------------------|------------------------|------------------|-------------------|
| B2B analysis | 82% ahead of schedule. | 0 tasks overdue. | 222% over budget. |
| B2C new eshop | 30% ahead of schedule. | 0 tasks overdue. | 89% under budget. |
| Hellraiser CPI | 5% ahead of schedule. | 0 tasks overdue. | 51% under budget. |
| Omnichannel research | 48% ahead of schedule. | 0 tasks overdue. | 83% under budget. |
| Sciacca | 12% ahead of schedule. | 0 tasks overdue. | 34% over budget. |
| Spartacus | 49% ahead of schedule. | 1 task overdue. | 70% under budget. |

| Project Name | Project Short Name | Percent Complete | Ahead Of Schedule | Planned Finish Date | Budget Remaining |
|----------------------|--------------------|------------------|-------------------|---------------------|------------------|
| B2B analysis | B2Banal | 82 | 82% | 26.07.2023 | Kč-2,225,000.00 |
| B2C new eshop | B2Cnew | 30 | 30% | 14.07.2023 | Kč2,674,000.00 |
| Hellraiser CPI | Hellrai | 63 | 5% | 31.03.2023 | Kč512,000.00 |
| Omnichannel research | Omnicha | 48 | 48% | 09.10.2023 | Kč2,476,000.00 |
| Sciacca | Sciacca | 100 | 12% | 26.07.2023 | Kč-857,000.00 |
| Spartacus | Spartac | 57 | 49% | 06.10.2023 | Kč699,000.00 |

Obrázek 58 ProjectManager - custom portfolio PDF report (projectmanager.com)

Report stavu projektu zobrazuje veškeré sledované atributy projektu a je zasílán projektovým manažerům každé pondělí. Report je zasílán i výboru projektu v případě, kdy jsou překročeny tolerance projektu ve třech po sobě jdoucích reportech. Výbor projektu má povinnost nastavit opravné kroky a informovat portfolio kancelář o dalším postupu. Pokud nejsou do pátého reportu data narovnána nebo nejsou definována nápravná opatření, je report zaslán vedení portfolia a je definován další postup. Standardně se portfolio board setkává na začátku kvartálu, pokud však situace v projektu má dopad do portfolia nebo znamená odchylku nad 10 % od cílových zisků společnosti, je svolán portfolio board bezodkladně. Pokud je odchylka pod 10 %, je komplikace v projektu řešena na standardním portfolio boardu v domluveném kvartále.

Project Status - B2C new eshop

17 March 2023 CEST

Health

Time
Workload
Cost



Summary

| | | | |
|----------------|-----------------|------------------|------------------------|
| Status: | Open | Priority: | Important |
| % Complete: | 30% | Schedule: | 30% ahead of schedule. |
| Customer: | Ljara | Project Manager: | Daniel Vojtášek |
| Charge Code: | Ljara-01 | Budget: | K23,000,000.00 |
| Target Date: | 31 October 2023 | Finish: | 14 July 2023 |
| Start: | 23 March 2023 | Planned Effort: | 733 hours |
| Actual Effort: | 163 hours | Planned Cost: | K61,626,000.00 |
| Actual Cost: | K326,000.00 | | |

Overdue

Tasks

| Name | WBS | Planned Start Date | Planned Finish Date | Planned Hours | Percent Complete | Assigned | Actual Start Date | Actual Hours |
|------|-----|--------------------|---------------------|---------------|------------------|----------|-------------------|--------------|
|------|-----|--------------------|---------------------|---------------|------------------|----------|-------------------|--------------|

Summary Tasks

| Name | WBS | Planned Start Date | Planned Finish Date | Planned Hours | Percent Complete | Assigned | Actual Start Date | Actual Hours |
|-------------------|-----|--------------------|---------------------|---------------|------------------|-------------------------------------|-------------------|--------------|
| 3. Development | 3 | 24.04.2023 | 23.05.2023 | 72 hours | 0 | Jennifer Jones (Sample) | | |
| 4. Testing | 4 | 22.05.2023 | 13.06.2023 | 172 hours | 0 | Mikuláš Szabó, Mikuláš Szabó | | |
| 5. Implementation | 5 | 14.06.2023 | 04.07.2023 | 140 hours | 0 | Jennifer Jones (Sample) | | |
| 6. Training | 6 | 20.06.2023 | 04.07.2023 | 86 hours | 0 | Svatava Hanáková, Svataava Hanáková | | |
| 7. Documentation | 7 | 05.07.2023 | 14.07.2023 | 96 hours | 1 | Ljuba Zoulová, Ljuba Zoulová | 14.07.2023 | |

Obrázek 59 ProjectManager - custom project status PDF report (projectmanager.com)

Spolu s reportem projektového stavu je distribuován stejným způsobem projektový plán v případě, kdy dochází k překročení tolerancí. Ty oblasti, které jsou postiženy odchylkou jsou identifikovány a předány příslušné úrovni (vedení projektu, portfolio board).

Project Plan - Hellraiser CPI

From 01 March 2023 to 31 March 2023. As at 17 March 2023 CEST.

Planned Start Date: 01 March 2023 Budget: K€1,000,000.00
Planned Due Date: 31 March 2023 Cost To Date: K€488,000.00

| WBS | Name | Planned Start Date | Planned Finish Date | Planned Hours | Percent Complete | Assigned | Actual Start Date | Actual Hours |
|-----|--------------------------|--------------------|---------------------|---------------|------------------|-----------------|-------------------|--------------|
| 1 | Analysis | 01.03.2023 | 10.03.2023 | 128 hours | 100 | | 01.03.2023 | 128 hours |
| 1 | Analysis | 01.03.2023 | 10.03.2023 | 128 hours | 100 | | 01.03.2023 | 128 hours |
| 1.1 | Business assessment | 01.03.2023 | 10.03.2023 | 64 hours | 100 | Ljuba Zoulová | 01.03.2023 | 64 hours |
| 1.2 | Technological compliance | 01.03.2023 | 10.03.2023 | 64 hours | 100 | Mikuláš Szabó | 01.03.2023 | 64 hours |
| 2 | Solution Blueprint | 13.03.2023 | 24.03.2023 | 160 hours | 50 | | 13.03.2023 | 80 hours |
| 2 | Solution Blueprint | 13.03.2023 | 24.03.2023 | 160 hours | 50 | | 13.03.2023 | 80 hours |
| 2.1 | Business concept | 13.03.2023 | 24.03.2023 | 80 hours | 50 | Daniel Vojtášek | 13.03.2023 | 40 hours |
| 2.2 | Technical blueprint | 13.03.2023 | 24.03.2023 | 80 hours | 50 | Ljuba Zoulová | 13.03.2023 | 40 hours |
| 3 | Handover | 27.03.2023 | 30.03.2023 | 32 hours | 0 | Daniel Vojtášek | | |
| 4 | Acceptance | 31.03.2023 | 31.03.2023 | 8 hours | 0 | Daniel Vojtášek | | |

Obrázek 60 ProjectManager - custom project plan PDF report (projectmanager.com)

Report timesheetu generuje projektový manažer na základě dohody ve strategii komunikace. Může sloužit pro klienta v rámci fakturace nebo pro vedoucího oddělení pro revizi práce na BAU vs projektech.

Timesheets

on 17 March 2023 CEST for period: 01 February 2023 to 30 April 2023

| Hellraiser CPI (Charge Code: Liara-01) (Customer: Liara) | | | | | | | | | | |
|--|-----------------|----------------|------------------|-----------------|-----|-------------|----------|--------------|-----------------|----------|
| Task Name | Person | Timesheet Date | Individual Hours | Timesheet Notes | WBS | Hourly Rate | Customer | Actual Hours | Remaining Hours | Complete |
| Business concept | Daniel Vojtěšek | 13.03.2023 | 8.00 | | 2.1 | Kč3,000.00 | Liara | 40 hours | 40 hours | False |
| Business concept | Daniel Vojtěšek | 14.03.2023 | 8.00 | | 2.1 | Kč3,000.00 | Liara | 40 hours | 40 hours | False |
| Business concept | Daniel Vojtěšek | 15.03.2023 | 8.00 | | 2.1 | Kč3,000.00 | Liara | 40 hours | 40 hours | False |
| Business concept | Daniel Vojtěšek | 16.03.2023 | 8.00 | | 2.1 | Kč3,000.00 | Liara | 40 hours | 40 hours | False |
| Business concept | Daniel Vojtěšek | 17.03.2023 | 8.00 | | 2.1 | Kč3,000.00 | Liara | 40 hours | 40 hours | False |
| Business assessment | Ljuba Zoulová | 01.03.2023 | 8.00 | | 1.1 | Kč2,000.00 | Liara | 64 hours | 0 hours | True |
| Business assessment | Ljuba Zoulová | 02.03.2023 | 8.00 | | 1.1 | Kč2,000.00 | Liara | 64 hours | 0 hours | True |
| Business assessment | Ljuba Zoulová | 03.03.2023 | 8.00 | | 1.1 | Kč2,000.00 | Liara | 64 hours | 0 hours | True |
| Business assessment | Ljuba Zoulová | 06.03.2023 | 8.00 | | 1.1 | Kč2,000.00 | Liara | 64 hours | 0 hours | True |
| Business assessment | Ljuba Zoulová | 07.03.2023 | 8.00 | | 1.1 | Kč2,000.00 | Liara | 64 hours | 0 hours | True |
| Business assessment | Ljuba Zoulová | 08.03.2023 | 8.00 | | 1.1 | Kč2,000.00 | Liara | 64 hours | 0 hours | True |
| Business assessment | Ljuba Zoulová | 09.03.2023 | 8.00 | | 1.1 | Kč2,000.00 | Liara | 64 hours | 0 hours | True |
| Business assessment | Ljuba Zoulová | 10.03.2023 | 8.00 | | 1.1 | Kč2,000.00 | Liara | 64 hours | 0 hours | True |
| Technical blueprint | Ljuba Zoulová | 13.03.2023 | 8.00 | | 2.2 | Kč2,000.00 | Liara | 40 hours | 40 hours | False |
| Technical blueprint | Ljuba Zoulová | 14.03.2023 | 8.00 | | 2.2 | Kč2,000.00 | Liara | 40 hours | 40 hours | False |
| Technical blueprint | Ljuba Zoulová | 15.03.2023 | 8.00 | | 2.2 | Kč2,000.00 | Liara | 40 hours | 40 hours | False |
| Technical blueprint | Ljuba Zoulová | 16.03.2023 | 8.00 | | 2.2 | Kč2,000.00 | Liara | 40 hours | 40 hours | False |
| Technical blueprint | Ljuba Zoulová | 17.03.2023 | 8.00 | | 2.2 | Kč2,000.00 | Liara | 40 hours | 40 hours | False |
| Technological compliance | Mikuláš Szabó | 01.03.2023 | 8.00 | | 1.2 | Kč2,500.00 | Liara | 64 hours | 0 hours | True |
| Technological compliance | Mikuláš Szabó | 02.03.2023 | 8.00 | | 1.2 | Kč2,500.00 | Liara | 64 hours | 0 hours | True |
| Technological compliance | Mikuláš Szabó | 03.03.2023 | 8.00 | | 1.2 | Kč2,500.00 | Liara | 64 hours | 0 hours | True |
| Technological compliance | Mikuláš Szabó | 06.03.2023 | 8.00 | | 1.2 | Kč2,500.00 | Liara | 64 hours | 0 hours | True |
| Technological compliance | Mikuláš Szabó | 07.03.2023 | 8.00 | | 1.2 | Kč2,500.00 | Liara | 64 hours | 0 hours | True |
| Technological compliance | Mikuláš Szabó | 08.03.2023 | 8.00 | | 1.2 | Kč2,500.00 | Liara | 64 hours | 0 hours | True |
| Technological compliance | Mikuláš Szabó | 09.03.2023 | 8.00 | | 1.2 | Kč2,500.00 | Liara | 64 hours | 0 hours | True |
| Technological compliance | Mikuláš Szabó | 10.03.2023 | 8.00 | | 1.2 | Kč2,500.00 | Liara | 64 hours | 0 hours | True |
| | | | 288.00 | | | | | | | |

Obrázek 61 ProjectManager - custom timesheet PDF report (projectmanager.com)

Availability report je využíván převážně při plánování kapacit. Pokud je v rámci portfolio kanceláře identifikováno úzké hrdlo nebo naopak volné kapacity, je vygenerován report a zaslán projektovému manažerovi pro revizi. Projektový manažer buďto obhájí nevyužité kapacity (např. byly přesunuty na jiný produkt) nebo jsou projektu potřebné kapacity odebrány a portfolio board je může poskytnout jinému projektu. Tato situace je nezbytná převážně ve společnosti Liara, která je konzultantskou společností a utilizace jednotlivých členů je pro společnost klíčová. Na základě popisu rolí a projektů v portfoliu nabízí portfolio kancelář zdroje jiným projektům. Pokud nejsou kapacity v jiných projektech využity, je předána informace nadřazeným jednotlivých zdrojů a je možno je alokovat na jiné aktivity (interní vývoj, školení atd.)

Availability Report

20.03.2023 to 30.04.2023

Name: **Hellraiser CPI**
Description:
Start Date: **22 February 2023**
Finish Date: **17 September 2023**
People: **2**

| Name | Calendar | Assigned | Available |
|-----------------|----------------|----------------|----------------|
| Ljuba Zoulová | 224 hrs | 40 hrs | 184 hrs |
| Daniel Vojtášek | 224 hrs | 80 hrs | 144 hrs |
| Total | 448 hrs | 120 hrs | 328 hrs |

Obrázek 62 ProjectManager - custom availability PDF report (projectmanager.com)

Report Project Variance zobrazuje odchylky v časování projektu. Opět je využíván jako doprovodný report v případě nesouladu termínu spuštění projektu, dodávek projektu nebo potřebných hodin na jednotlivé aktivity.

Project Variance

17 March 2023 CEST

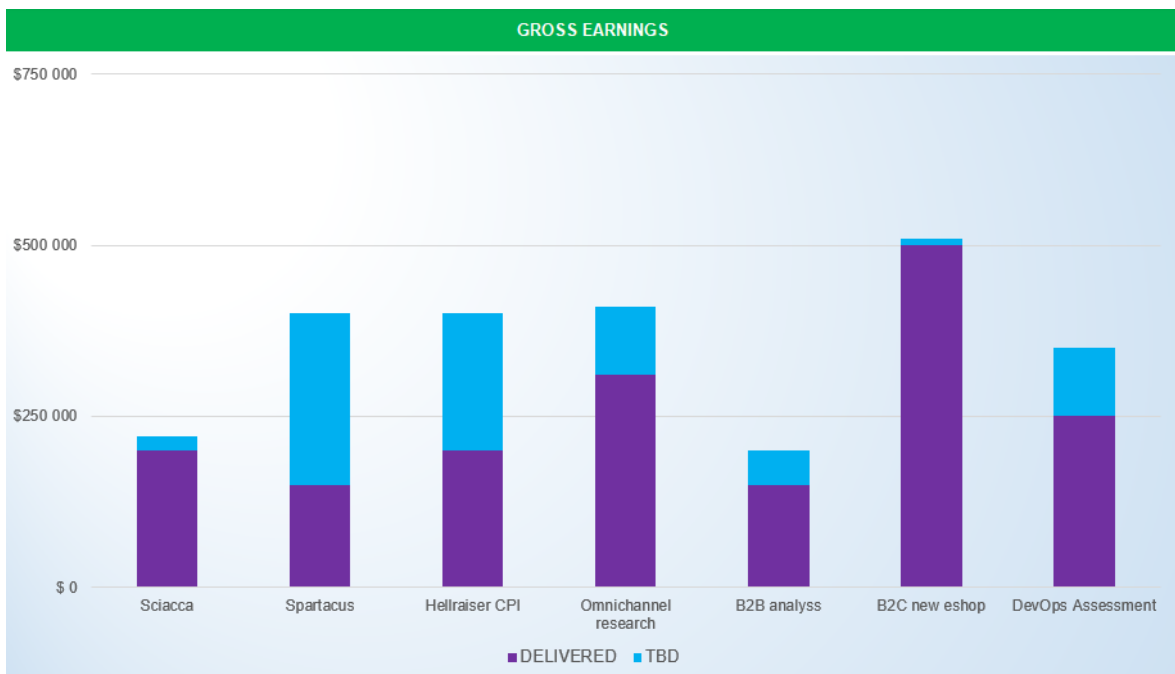
S1 = Actual S2 = Planned

| WBS | Task | Start | | | Finish | | | Hours | | | % | Duration (days) | | |
|-------|--------------------|----------|----------|------|----------|----------|------|-------|-------|------|-----|-----------------|------|------|
| | | S1 | S2 | Diff | S1 | S2 | Diff | S1 | S2 | Diff | | S1 | S2 | Diff |
| 1 | Analysis | 01.03.23 | 01.03.23 | 0 | 17.03.23 | 10.03.23 | -5 | 128.0 | 128.0 | 0 | 100 | 13.0 | 8.0 | 5 |
| 2 | Solution Blueprint | 13.03.23 | 13.03.23 | 0 | N/A | 24.03.23 | | 80.0 | 160.0 | -80 | 50 | N/A | 10.0 | 0 |
| 3 | Handover | N/A | 27.03.23 | | N/A | 30.03.23 | | N/A | 32.0 | 0 | 0 | N/A | 4.0 | 0 |
| 4 | Acceptance | N/A | 31.03.23 | | N/A | 31.03.23 | | N/A | 8.0 | 0 | 0 | N/A | 1.0 | 0 |
| Total | | | | 0 | | | -5 | | | -80 | | | | 5 |

Obrázek 63 ProjectManager – Project Variance PDF report (projectmanager.com)

9.4 Řízení přínosů

Řízení nákladů je realizováno přímo v aplikaci PronectManager. V aplikaci však nejsou sledovány finanční přínosy. Ty jsou řešeny v jiné existující interní aplikaci. Sleduje se tzv. Net Sales Revenue, tedy čistý přínos, který se počítá z dodaných kapacit, materiálu a nakoupených licencí. Společnost Liara je konzultační společností, proto je největší položkou vždy poskytnutí lidských zdrojů. Z Net Sales Revenue se následně interně počítá Gross Earnings, tedy čistý zisk, který zbývá po odečtení interních nákladů (mzdy, školení, kanceláře atd.). I Gross Earnings je kalkulováno interním nástrojem a není potřeba jej zavádět do další aplikace. Je však nezbytné získávat pravidelné snapshoty (viz *Obrázek 64 Gross Earnings (vlastní zpracování)*), který ukazuje již doručený zisk a zisk, který bude teprve doručen. Roadmapu, kdy budou doručeny, jaké přínosy spravuje POKA na základě projektové dokumentace jak běžících, tak uzavřených projektů. Na kvartální board schůzky provádí revizi těchto materiálů a pokud se odchyľují od plánu, reportuje vedení společnosti.

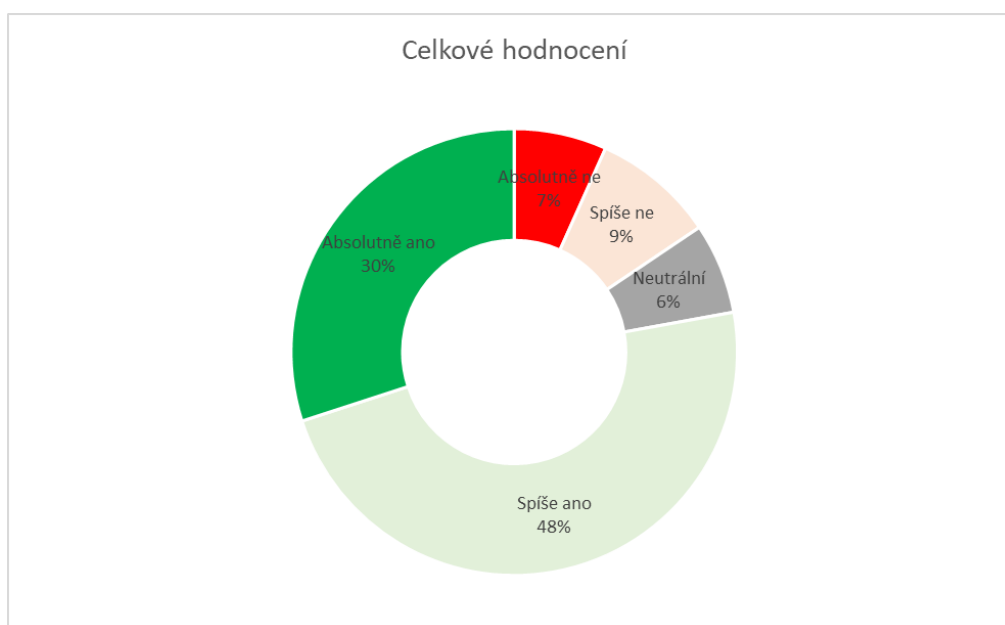


Obrázek 64 Gross Earnings (vlastní zpracování)

10 Vyhodnocení implementace

Implementace probíhala několik měsíců a byli konzultováni účastníci projektů, vedení, portfolio i členové projektů a BAU zainteresované strany. Vyhodnocení probíhalo formou dotazníku nejen těchto zapojených osob, ale i ostatních členů projektového řízení. Celkem bylo osloveno 80 dotazovaných z nichž odpovědělo 50 respondentů. Mezi respondenty je vyvážený poměr mezi řídicími funkcemi projektového managementu, portfolio boardu i vedení společnosti. Hodnocení bylo realizováno 3 měsíce po dokončení implementace.

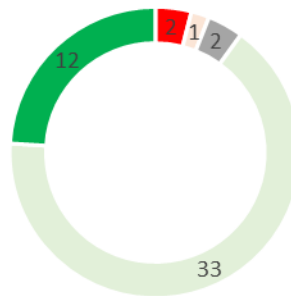
Celkové hodnocení je pozitivní. 78 % respondentů vnímá implementaci jako pozitivní přínos do projektového a portfolio managementu. 16% pan přínos vůbec ne spíše nevnímá. POKA by se mělo dále soustředit nejen na zdokonalování, ale i na zpětnou vazbu negativních responzí tak, aby toto procento minimalizovalo.



Obrázek 65 Průzkum implementace - celkové hodnocení (vlastní zpracování)

Z detailních průzkumů pak vycházejí možnosti pro další zlepšení. Velkým přínosem je vnímáno nasazení ProjectManager SW do společnosti, ale ne všichni umí využívat všechny jeho funkce jako například reporting. Školení je vnímáno jako přínosné, je na místě zavést do obsahu školení i práci s ProjectManager a zvýšit tak dále efektivitu používání tohoto nástroje.

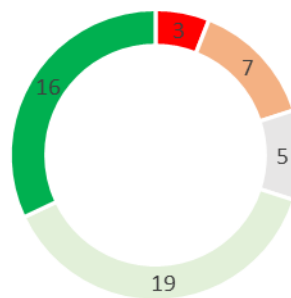
Jsou pro Vás manažerské dokumenty srozumitelné a použitelné?



■ Absolutně ne ■ Spíše ne ■ Neutrální ■ Spíše ano ■ Absolutně ano

Obrázek 66 Průzkum implementace 01 (vlastní zpracování)

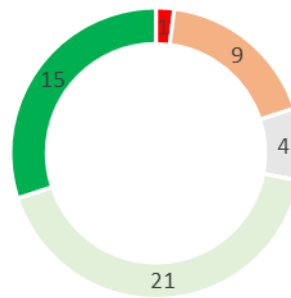
Přinesly manažerské dokumenty zlepšení kvality projektu?



■ Absolutně ne ■ Spíše ne ■ Neutrální ■ Spíše ano ■ Absolutně ano

Obrázek 67 Průzkum implementace 02 (vlastní zpracování)

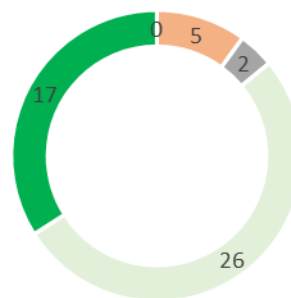
Využívají manažerské dokumenty všichni členové
projektového týmu?



■ Absolutně ne ■ Spíše ne ■ Neutrální ■ Spíše ano ■ Absolutně ano

Obrázek 68 Průzkum implementace 03 (vlastní zpracování)

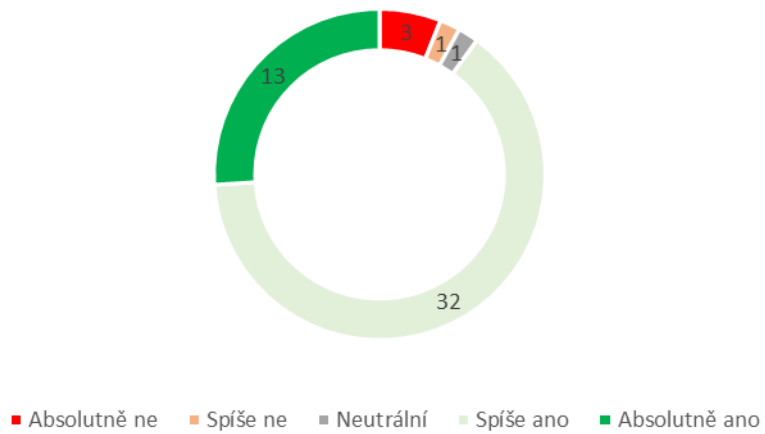
Víte jaké dokumenty jsou ve vašem projektu
nezbytné a souhlasíte s nastavením?



■ Absolutně ne ■ Spíše ne ■ Neutrální ■ Spíše ano ■ Absolutně ano

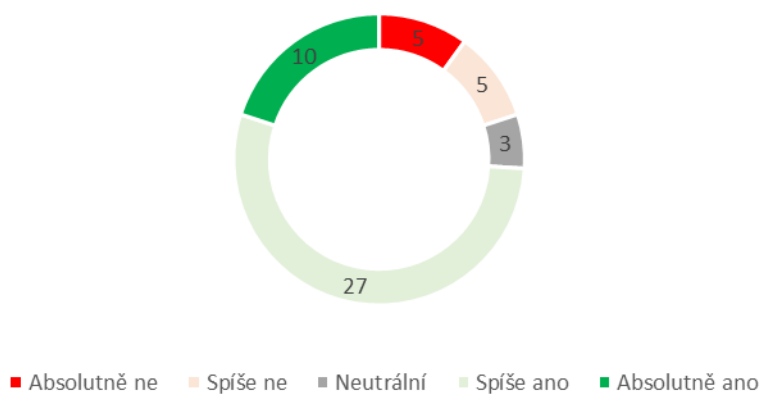
Obrázek 69 Průzkum implementace 04 (vlastní zpracování)

Využíváte projektový checklist?



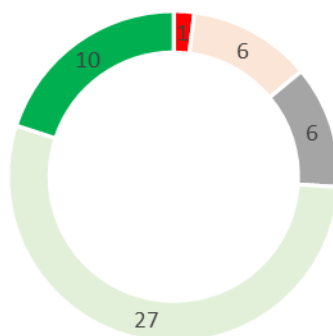
Obrázek 70 Průzkum implementace 05 (vlastní zpracování)

Je projektový checklist aktuální a obsahuje všechny nezbytné kroky?



Obrázek 71 Průzkum implementace 06 (vlastní zpracování)

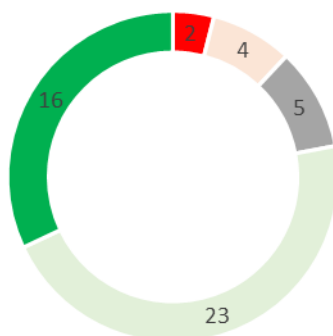
Jsou pro vás definované role přínosem?



■ Absolutně ne ■ Spíše ne ■ Neutrální ■ Spíše ano ■ Absolutně ano

Obrázek 72 Průzkum implementace 07 (vlastní zpracování)

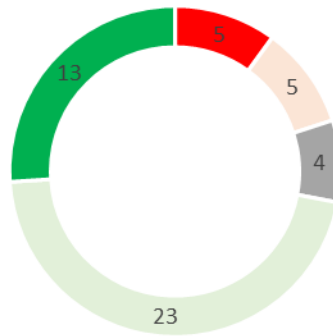
vyžíváte POKA pro konzultaci v projektu?



■ Absolutně ne ■ Spíše ne ■ Neutrální ■ Spíše ano ■ Absolutně ano

Obrázek 73 Průzkum implementace 08 (vlastní zpracování)

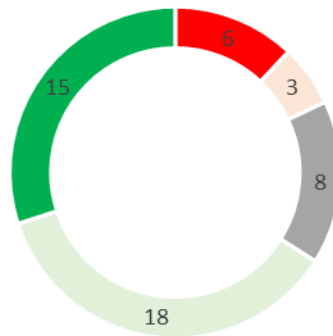
Vnímáte POKA jako přínos pro projektové řízení?



■ Absolutně ne ■ Spíše ne ■ Neutrální ■ Spíše ano ■ Absolutně ano

Obrázek 74 Průzkum implementace 09 (vlastní zpracování)

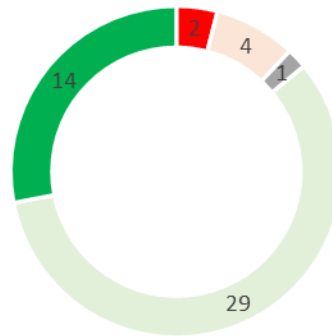
Využíváte školení poskytované CoE?



■ Absolutně ne ■ Spíše ne ■ Neutrální ■ Spíše ano ■ Absolutně ano

Obrázek 75 Průzkum implementace 10 (vlastní zpracování)

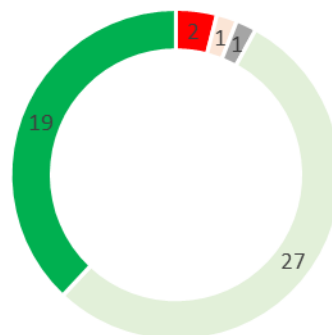
Vyhovuje Vám obsah školení?



■ Absolutně ne ■ Spíše ne ■ Neutrální ■ Spíše ano ■ Absolutně ano

Obrázek 76 Průzkum implementace 11 (vlastní zpracování)

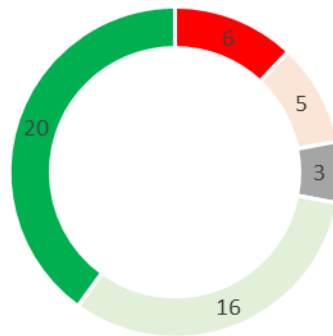
Je pro Vás SW ProjectManager přínosem?



■ Absolutně ne ■ Spíše ne ■ Neutrální ■ Spíše ano ■ Absolutně ano

Obrázek 77 Průzkum implementace 12 (vlastní zpracování)

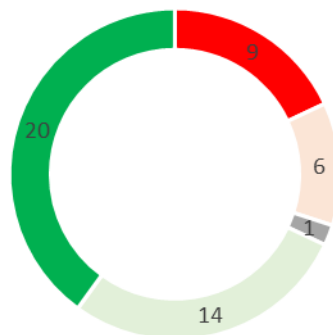
Využíváte všechny nezbytné funkce?



■ Absolutně ne ■ Spíše ne ■ Neutrální ■ Spíše ano ■ Absolutně ano

Obrázek 78 Průzkum implementace 13 (vlastní zpracování)

Umíte pracovat s reportingem v ProjectManager?



■ Absolutně ne ■ Spíše ne ■ Neutrální ■ Spíše ano ■ Absolutně ano

Obrázek 79 Průzkum implementace 14 (vlastní zpracování)

Závěr

Realizace diplomové práce měla dodat tyto produkty:

1. Zhodnotit aktuální stav maturity projektového řízení a portfolio managementu
2. Implementovat jednotné manažerské dokumenty pro projektový management
3. Implementovat jednotné metodické místo pro projektové poradenství
4. Přizpůsobit projektové řízení aktuálním procesům
5. Zavést projektový checklist a definovat role v projektech
6. Vybrat vhodný nástroj pro projektové řízení a řízení portfolia
7. Zavést řízení kapacit a finanční management projektů

Zhodnotili jsme aktuální stav a zjistili jaké jsou nedostatky ve společnosti Liara, kde je prostor pro zlepšení a v čem vidí vedení společnosti, ale i projektový management největší slabá a silná místa. Toto zhodnocení jsme promítli do implementace základních principů metodiky PRINCE2 do společnosti. Určili jsme, jaké manažerské dokumenty by měly v jakém projektu vzniknout a přinesly jsme jejich přizpůsobené podoby do společnosti tak, aby co nejvíce vyhovovaly potřebám, ale zároveň udržovaly konzistenci a potřebné informace pro další posun projektu. Definované principy, témata a procesy jsou ušité na míru společnosti a jsou dále spravovány portfolio kanceláří, která nejen udržuje aktuálnost jejich potřeb, ale díky zapojení členů do projektového řízení umí přinést i změny, které maximalizují přizpůsobení metodiky potřebám společnosti. Přímá zpětná vazba z realizovaných projektů umožňuje reagovat na kritická místa, okamžiky, kdy může docházet k ohýbání metodiky a nesplnění pravidel, které společnost a celý metodický rámec vyžaduje. Celý proces je přizpůsoben tak, aby co nejméně byrokraticky zatěžoval projektové manažery a členy realizačního týmu, ale zároveň udržuje takovou množinu informací, které v případě potřeby okamžitě umožní nahlédnout do projektu a zhodnotit jeho stav. V současné volatilní době může potřeba zastavit projekt a nahradit jej jiným, přijít ve velmi krátkém časovém horizontu a díky těmto principům a procesům, je na to společnost připravena.

Implementovaný nástroj ProjectManager přináší benefity již v počátku. Transparentně umožňuje sledovat klíčové ukazatele, uvolnil ruce projektovým manažerům svou online ucelenou verzí, kdy není potřeba vytvářet sadu reportů a metrik, aby bylo možno projekty a celé portfolio zhodnotit. Usnadňuje práci nejen projektovým manažerům a jejich týmům, ale i vedení společnosti při rozhodování o skladbě portfolia a ukazují plnění strategických cílů v průběhu fiskálního roku tak, aby bylo možno rychle a efektivně reagovat.

Po implementaci není společnost Liara na vrcholu v projektovém ani portfolio řízení, ale posunula se od neřízeného stavu do stabilizovaného, zavedla standardy, metody a procesy, umí nyní efektivně řídit, protože si je vědoma toho, co má řídit. Samotné zjištění a zmapování posunulo proces portfolia a plnění strategických cílů do vhodnějšího postavení, kdy jsme schopni přizpůsobit portfolio strategickým cílům, a nikoliv přizpůsobit strategické cíle portfoliu, jak tomu bylo v minulosti. Společnost Liara musí dále portfolio a project management zdokonalovat a posouvat, aby byla kvalita udržena a zlepšena. Jen tak může růst maturita, můžou růst strategické cíle, ale hlavně může růst i celá společnost.

Seznam použité literatury

- Auliya, Tri Nur. 2020.** The Importance of Project Closure. *Binus University*. [Online] 14. 09 2020. [Citace: 06. 02 2023.] <https://sis.binus.ac.id/2020/09/14/the-importance-of-project-closure/>.
- Axelos. 2017.** *Managing Successful Projects with PRINCE2*. Sixth. Norwich : TCO, 2017.
- Barrow, Bryan. 2017.** *Stakeholder Management*. NA : CreateSpace Independent Publishing Platform, 2017. 978-1542687751.
- Bissonette, Michael. 2016.** *Project Risk Management*. NA : Project Management Institute, 2016. 978-1628251159.
- Davis, David. 2018.** The BA Role in Transitioning a Project's Outcome. *Projectmanagement.com*. [Online] 07. 11 2018. <https://www.projectmanagement.com/videos/524887/business-analysis-2018--the-ba-role-in-transitioning-a-project-s-outcome-capability-to-operations>.
- Dragoon, Alice. 2003.** Four Governance Best Practices. *CIO*. [Online] 15. 8 2003. [Citace: 21. 2 2023.] <https://www.cio.com/article/267245/governance-four-governance-best-practices.html>.
- Hinde, David. 2021.** *PRINCE2 Study Guide*. NA : Orgtopia Limited, 2021. 978-0995527522.
- ILX Marketing Team. 2013.** Why Do Projects Fail? *PRINCE2.com*. [Online] 20. 12 2013. [Citace: 06. 02 2023.] <https://www.prince2.com/eur/blog/why-do-projects-fail>.
- Jenner, Stephen a Kilford, Craig. 2014.** *Management of Portfolios*. First. Norwich : TSO, 2014.
- Kerzner, Harold. 2017.** *Project Management*. NA : John Wiley & Sons Inc, 2017. 978-1119165354.
- monday.com. 2022.** Top project management statistics for 2023. *Monday Blog*. [Online] 1. 2 2022. [Citace: 26. 3 2023.] <https://monday.com/blog/project-management/project-management-statistics/>.
- NAO. 2006.** Delivering successful IT-enabled business change. *Nationa Audit Office*. [Online] 17. 11 2006. [Citace: 21. 2 2023.] <https://www.nao.org.uk/reports/delivering-successful-it-enabled-business-change/>.
- Pitka, Eduard. 2019.** Řízení projektů vs. programů vs. portfolia. *Taylorcox*. [Online] 7. 5 2019. [Citace: 21. 2 2023.] <https://www.tx.cz/blog/jaky-je-rozdil-mezi-projekty-programy-a-portfolio-managementem>.
- Project Management Institute. 2017.** *Agile Practice Guide*. NA : Project Management Institute, 2017. 978-1628251999.
- . **2013.** *Managing Change in Organizations*. NA : Project Management Institute, 2013. 978-1628250152.
- . **2021.** *PMBOK® Guide*. NA : Project Management Institute, 2021. 978-1628256642.
- . **2017.** *The Standard for Portfolio Management*. na : Project Management Institute, 2017. 978-1628251975.
- projex.com. 2019.** PRINCE2 Change Control. *projex.com*. [Online] 17. 3 2019. [Citace: 06. 02 2023.] <https://www.projex.com/prince2-changes-are-a-type-of-project-issue/>.
- Roden, Eileen a Vowler, Sue. 2013.** *Portfolio, Programme and Project Offices*. Second. Norwich : TCO, 2013.
- Rothman, Johanna. 2019.** How Often Should You Review the Project Portfolio? *Project Smart*. [Online] 19. 9 2019. [Citace: 23. 2 2023.] <https://www.projectsmart.co.uk/project-portfolio-management/how-often-should-you-review-the-project-portfolio.php>.

- Shepelyavy, Dmitry. 2006.** Project Management Institute. *Result-driven project bonus system*. [Online] 19. 7 2006. [Citace: 15. 2 2023.] <https://www.pmi.org/learning/library/result-driven-project-bonus-system-8070>.
- Schwalbe, Kathy. 2011.** *Řízení projektů v IT*. První. Brno : Computer Press, a.s., 2011.
- slingshot. 2021.** How Cost of Development Changes over Time. *slingshot*. [Online] 19. 02 2021. [Citace: 06. 02 2023.] <https://www.yslingshot.com/time-vs-cost/>.
- Vancil, Richard. 2019.** Strategic Planning in Diversified Companies. *Harvard Business Review*. [Online] 13. 2 2019. [Citace: 22. 2 2023.] <https://hbr.org/1975/01/strategic-planning-in-diversified-companies>.
- Včele. 2013.** S-křivka. *Včele*. [Online] 1. 4 2013. [Citace: 13. 02 2023.] <http://moodle.vcele.eu/mod/page/view.php?id=170>.
- Ward, John a Daniel, Elizabeth. 2012.** *Benefits Management*. místo neznámé : John Wiley & Sons, 2012. 9781119993261.
- Watt, Adrienne. 2017.** Project Initiation. *opentextbc*. [Online] 27. 03 2017. [Citace: 06. 02 2023.] <https://opentextbc.ca/projectmanagement/chapter/chapter-7-project-initiation-project-management/>.
- Watts, Frank. 2015.** Management Champion. *Science Direct*. [Online] 2015. [Citace: 21. 2 2023.] <https://www.sciencedirect.com/topics/engineering/management-champion>.
- Westland, Jason. 2021.** Top 10 Project Management Methodologies. *ProjectManager*. [Online] 22. 11 2021. [Citace: 07. 02 2023.] <https://www.projectmanager.com/blog/project-management-methodology>.

Seznam obrázků

| | | |
|------------|--|-----|
| Obrázek 1 | Projektový trojimperativ (vlastní zpracování) | 8 |
| Obrázek 2 | Životní cyklus projektu (vlastní zpracování) | 9 |
| Obrázek 3 | Nejistota (vlastní zpracování) | 10 |
| Obrázek 4 | Tree swing project story (dostupné z https://opentextbc.ca/projectmanagement) | 11 |
| Obrázek 5 | Projekt vs Program vs Portfolio (vlastní zpracování) | 12 |
| Obrázek 6 | Přizpůsobení projektu (dostupné z prince2.com) | 14 |
| Obrázek 7 | Projektové prostředí (vlastní zpracování) | 15 |
| Obrázek 8 | Vývoj obchodního případu (vlastní zpracování) | 20 |
| Obrázek 9 | Organizace projektu (dostupné z tx.com) | 22 |
| Obrázek 10 | Role PM (vlastní zpracování) | 24 |
| Obrázek 11 | Úrovně plánů (dostupné z tx.com) | 26 |
| Obrázek 12 | Princip produktového plánování (vlastní zpracování) | 27 |
| Obrázek 13 | Definice produktů (vlastní zpracování) | 28 |
| Obrázek 14 | Řízení rizik (vlastní zpracování) | 29 |
| Obrázek 15 | Proces řízení změn (vlastní zpracování) | 31 |
| Obrázek 16 | Delegace tolerancí (vlastní zpracování) | 34 |
| Obrázek 17 | Procesní model (dostupné z tx.com) | 36 |
| Obrázek 18 | Proces zahájení projektu (vlastní zpracování) | 39 |
| Obrázek 19 | Přehled etapy nastavení (vlastní zpracování) | 41 |
| Obrázek 20 | Proces kontrola etapy (vlastní zpracování) | 45 |
| Obrázek 21 | Proces řízení dodávky produktu (vlastní zpracování) | 46 |
| Obrázek 22 | Proces řízení přechodu mezi etapami (vlastní zpracování) | 47 |
| Obrázek 23 | Proces ukončení projektu (vlastní zpracování) | 48 |
| Obrázek 24 | Portfolio cykly a principy (dostupné z https://www.researchgate.net) | 51 |
| Obrázek 25 | Vazba na strategické cíle (vlastní zpracování) | 54 |
| Obrázek 26 | Příklad kategorizace přínosů (vlastní zpracování) | 61 |
| Obrázek 27 | Základní přehled funkcí a služeb P3O (dostupné z axelos.cz) | 65 |
| Obrázek 28 | P3O model (vlastní zpracování) | 66 |
| Obrázek 29 | P3O matice hodnot (vlastní zpracování) | 69 |
| Obrázek 30 | P3M3 (vlastní zpracování) | 70 |
| Obrázek 31 | Časová osa zavedení (vlastní zpracování) | 76 |
| Obrázek 32 | PfM3 AS-IS (vlastní zpracování) | 79 |
| Obrázek 33 | PfM3 + 2 roky (vlastní zpracování) | 81 |
| Obrázek 34 | PfM3 +1 rok (vlastní zpracování) | 81 |
| Obrázek 35 | PjM3 AS-IS (vlastní zpracování) | 82 |
| Obrázek 36 | PfM3 +2 roky (vlastní zpracování) | 84 |
| Obrázek 37 | PjM3 +1 rok (vlastní zpracování) | 84 |
| Obrázek 38 | Seznam šablon v CFL (vlastní zpracování) | 87 |
| Obrázek 39 | PBS (vlastní zpracování) | 93 |
| Obrázek 40 | Harmonogram etapy nastavení (vlastní zpracování) | 102 |
| Obrázek 41 | Organizace rolí (vlastní zpracování) | 106 |

| | |
|---|-----|
| Obrázek 42 Metoda pořadí (vlastní zpracování) | 115 |
| Obrázek 43 ProjectManager Dashboard (projectmanager.com)..... | 118 |
| Obrázek 44 ProjectManager – Výkaz členů týmu (projectmanager.com) | 118 |
| Obrázek 45 ProjectManager – workload (projectmanager.com) | 119 |
| Obrázek 46 ProjectManager – Prioritizace členů týmu (projectmanager.com) | 119 |
| Obrázek 47 ProjectManager – portfolio – přehled portfolia (projectmanager.com)..... | 120 |
| Obrázek 48 ProjectManager – dashboard portfolia (projectmanager.com) | 120 |
| Obrázek 49 ProjectManager – portfolio – projektové zdraví (projectmanager.com) | 121 |
| Obrázek 50 ProjectManager – portfolio – odchylka od harmonogramu (projectmanager.com).. | 121 |
| Obrázek 51 ProjectManager – portfolio – úkoly projektů (projectmanager.com)..... | 122 |
| Obrázek 52 ProjectManager – portfolio – průběh portfolia (projectmanager.com)..... | 122 |
| Obrázek 53 ProjectManager – portfolio – náklady projektu (projectmanager.com) | 123 |
| Obrázek 54 ProjectManager – portfolio – vytížení (projectmanager.com) | 124 |
| Obrázek 55 ProjectManager - roadmapa portfolia (projectmanager.com)..... | 125 |
| Obrázek 56 ProjectManager - roadmapa portfolia - tasky (projectmanager.com) | 125 |
| Obrázek 57 ProjectManager - roadmapa portfolia - gantt (projectmanager.com) | 126 |
| Obrázek 58 ProjectManager - custom portfolio PDF report (projectmanager.com)..... | 127 |
| Obrázek 59 ProjectManager - custom project status PDF report (projectmanager.com)..... | 128 |
| Obrázek 60 ProjectManager - custom project plan PDF report (projectmanager.com) | 128 |
| Obrázek 61 ProjectManager - custom timesheet PDF report (projectmanager.com) | 129 |
| Obrázek 62 ProjectManager - custom availability PDF report (projectmanager.com) | 130 |
| Obrázek 63 ProjectManager – Project Variance PDF report (projectmanager.com) | 130 |
| Obrázek 64 Gross Earnings (vlastní zpracování) | 131 |
| Obrázek 65 Průzkum implementace - celkové hodnocení (vlastní zpracování) | 132 |
| Obrázek 66 Průzkum implementace 01 (vlastní zpracování)..... | 133 |
| Obrázek 67 Průzkum implementace 02 (vlastní zpracování)..... | 133 |
| Obrázek 68 Průzkum implementace 03 (vlastní zpracování) | 134 |
| Obrázek 69 Průzkum implementace 04 (vlastní zpracování)..... | 134 |
| Obrázek 70 Průzkum implementace 05 (vlastní zpracování)..... | 135 |
| Obrázek 71 Průzkum implementace 06 (vlastní zpracování) | 135 |
| Obrázek 72 Průzkum implementace 07 (vlastní zpracování)..... | 136 |
| Obrázek 73 Průzkum implementace 08 (vlastní zpracování)..... | 136 |
| Obrázek 74 Průzkum implementace 09 (vlastní zpracování) | 137 |
| Obrázek 75 Průzkum implementace 10 (vlastní zpracování)..... | 137 |
| Obrázek 76 Průzkum implementace 11 (vlastní zpracování)..... | 138 |
| Obrázek 77 Průzkum implementace 12 (vlastní zpracování)..... | 138 |
| Obrázek 78 Průzkum implementace 13 (vlastní zpracování)..... | 139 |
| Obrázek 79 Průzkum implementace 14 (vlastní zpracování)..... | 139 |

Seznam tabulek

| | |
|---|-----|
| Tabulka 1 Projekt vs Program (vlastní zpracování) | 12 |
| Tabulka 2 Povinné vs nepovinné produkty (vlastní zpracování) | 20 |
| Tabulka 3 Typy tolerancí dle úrovně (vlastní zpracování) | 33 |
| Tabulka 4 Počet členů projektové kanceláře (vlastní zpracování) | 72 |
| Tabulka 5 Data pro nastavení P3O modelu (vlastní zpracování) | 72 |
| Tabulka 6 Pracnost podle funkcí (vlastní zpracování) | 72 |
| Tabulka 7 Celková potřebná pracnost (vlastní zpracování) | 73 |
| Tabulka 8 Úrovně P3M3 (vlastní zpracování)..... | 77 |
| Tabulka 9 Přizpůsobení projektu (vlastní zpracování) | 85 |
| Tabulka 10 Seznam manažerských produktů (vlastní zpracování) | 86 |
| Tabulka 11 Business case – investiční profil (vlastní zpracování) | 91 |
| Tabulka 12 Klíčová rizika (vlastní zpracování) | 91 |
| Tabulka 13 RACI matice etapy nastavení (vlastní zpracování)..... | 95 |
| Tabulka 14 Popis rolí (vlastní zpracování) | 95 |
| Tabulka 15 Project checklist (vlastní zpracování) | 104 |
| Tabulka 16 Standardní role v projektu (vlastní zpracování) | 106 |
| Tabulka 17 Saatyho matice (vlastní zpracování) | 114 |
| Tabulka 18 Metoda pořadí 1 (vlastní zpracování)..... | 115 |
| Tabulka 19 Metoda pořadí 2 (vlastní zpracování)..... | 115 |
| Tabulka 20 Metoda AHP data | 116 |
| Tabulka 21 Metoda AHP výsledek..... | 116 |

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této diplomové práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Vaše jméno ...

V Praze dne: Klikněte nebo klepněte sem a za-Podpis:
dejte datum.

| Jméno | Oddělení/ Pracoviště | Datum | Podpis |
|-------|----------------------|-------|--------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |