



**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE**

---

**Masarykův ústav vyšších studií**

## **Certifikace projektového řízení**

## **Project management certifications**

Diplomová práce

Studijní program: Podnikání a komerční inženýrství v průmyslu

Studijní obor: Podnikání a management v průmyslu

Vedoucí práce: doc. Ing. Dalibor Vytlačil, CSc.

**Milan Babka**

---

**Praha 2016**

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE  
MASARYKŮV ÚSTAV VYŠŠÍCH STUDIÍ  
a  
VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE

---

**Zadání diplomové práce**

Školní rok: 2014/2015

Jméno a příjmení: Milan Babka

Studijní program: Podnikání a komerční inženýrství v průmyslu

Obor studia: Podnikání a management v průmyslu

Forma studia: kombinovaná

**Téma práce:** Certifikace projektového řízení

**Téma práce v anglickém jazyce:** Project management certifications

**Zásady pro vypracování práce**

**Cíl práce (stručné vymezení zkoumaného problému):** Cílem diplomové práce je zavedení mezinárodní metodiky PRINCE2 do vnitropodnikových procesů společnosti VRBA Sys, s.r.o.

**Teoretická východiska:** V diplomové práci autor detailně popíše projektové řízení dle několika vybraných certifikací projektového řízení. U jednotlivých přístupů řízení budou podrobně popsány používané metody práce, projektové vstupy, projektové výstupy a samotný proces řízení projektů. Projektové řízení je nedílnou součástí každého podnikání respektive podniku, kde právě řízení podniku a management je nosným tématem tohoto studijního programu. V práci budou využívány znalosti nabyté ve studijních předmětech MÚVS jako jsou Projektové řízení, Řízení změnových projektů, Management – základy a Management 2. Dále autor bude čerpat ze znalostí nabytých během předchozího studia „ČVUT – Softwarové inženýrství“.

**Metody práce:** V práci budou využity metody dle mezinárodní metodiky projektového řízení PRINCE2.

### **Rámcová osnova:**

- Definice projektu
- Certifikace projektového řízení dle metodiky PRINCE2
- Harmonogram projektu
- Organizační struktura projektu
- Plán projektu
- Rizika projektu
- Plánování zdrojů projektu

### **Základní odborná literatura:**

1. **Heldman, Kim.** *Project management professional*. Brno : Computer Press, 2013. 978-80-251-3799-4.
2. **Svozilová, Alena.** *Projektový management*. Praha : GRADA Publishing, a.s., 2011. ISN 978-80-247-3611-2.
3. **Hinde, David.** *PRINCE2 study guide*. místo neznámé : Sybex, 2013. ISBN 978-1-119-97078-1.
4. **Jeston, John a Nelis, Johan.** *Business Process Management*. Burlington : Elsevier, 2008. ISBN: 978-0-75-068656-3.
5. **IEEE.** *The PMI standard, A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)-Fourth Edition*. Newtown : Project Management Institute, Inc., 2008. ISBN : 978-1-933890-51-7.

**Vedoucí práce:** doc. Ing. Dalibor Vytlačil, CSc.

**Podpis vedoucího práce:**



**Datum odevzdání zadání:**

21. 11. 2014

**Datum odevzdání práce:**

**Podpis studenta stvrzující přijetí zadání práce:**



*Toto zadání platí tři po sobě jdoucí semestry od data odevzdání zadání.*

**Schválení zadání DP**

5.1. 2015 *Šijumov*  
**Datum a podpis vedoucího programu**

**Podpis ředitele MÚVS**



BABKA, Milan. *Certifikace projektového řízení*. Praha: ČVUT 2016. Diplomová práce.  
České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.

## **Prohlášení**

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

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování 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:

podpis: .....

## **Poděkování**

Děkuji svému vedoucímu práce doc. Ing. Daliborovi Vytlačilovi, CSc. za vedení a rady, které mi poskytl během konzultací a přednášek. Především oceňuji jeho odborné znalosti a zkušenosti v oboru projektového řízení, které mě inspirovali při výběru tématu mé diplomové práce.

## **Abstrakt**

Diplomová práce popisuje projektové řízení jako celek a dále se zaměřuje na mezinárodní metodiku projektového řízení PRINCE2. Dále stručně popisuje hlavní rysy dalších metodik projektových řízení PMBOK a ICB. V praktické části diplomové práce je popsáno projektové řízení konkrétního projektu v souladu s metodikou PRINCE2. Popisovaný projekt se zabývá implementací metodiky PRINCE2 do vnitropodnikových procesů společnosti VRBA Sys, s.r.o.

## **Klíčová slova**

Projekt, Projektové řízení, Harmonogram, Rozpočet, Cíle projektu, Rizika, Organizace, PRINCE2, Metodika

## **Abstract**

The thesis describes Project management focused on international methodology PRINCE2. It describes main features next methodology PMBOK and ICB in general too. There is described project management according to PRINCE2 in the practical part. The described project deals with the implementation of methodology PRINCE2 to business processes of company VRBA Sys, s.r.o.

## **Key words**

Project, Project management, Plan, Budget, Aims, Risks, Organization, PRINCE2, Methodics

## Obsah:

<b>1.</b>	<b>ÚVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>2.</b>	<b>PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ .....</b>	<b>1</b>
2.1.	ÚVOD .....	1
2.2.	CÍLE PROJEKTU .....	2
2.3.	ROZSAH PROJEKTU .....	2
2.4.	HARMONOGRAM PROJEKTU .....	3
2.5.	ROZPOČET PROJEKTU .....	4
2.6.	RIZIKA PROJEKTU .....	4
2.7.	PLÁNOVÁNÍ ZDROJŮ .....	5
2.8.	ŘÍZENÍ KVALITY .....	5
<b>3.</b>	<b>METODIKY PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ .....</b>	<b>5</b>
3.1.	PRINCE2 .....	5
3.1.1.	Úvod .....	6
3.1.2.	Základní struktura PRINCE2 .....	6
3.1.3.	Aspekty sledování výkonosti projektu .....	7
3.1.4.	Principy .....	9
3.1.5.	Témata .....	11
3.1.6.	Procesy .....	39
3.2.	PMBOK .....	51
3.2.1.	Úvod .....	52
3.2.2.	Základní struktura PMBOK .....	52
3.2.3.	Procesy .....	53
3.2.4.	Oblasti znalostí PMBOK .....	54
3.3.	ICB .....	55
3.3.1.	Úvod .....	56
3.3.2.	Rozsahy kompetencí projektového řízení dle (10) (9) .....	56
3.3.3.	Stupně certifikace dle IPMA .....	57
<b>4.</b>	<b>IMPLEMENTACE PRINCE2 DO VNITROODNIKOVÝCH PROCESŮ .....</b>	<b>58</b>
4.1.	ZAHÁJENÍ PROJEKTU .....	58
4.1.1.	Mandát projektu .....	58
4.1.2.	Charta projektu .....	59
4.1.3.	Obchodní případ .....	66
4.1.4.	Popis produktu projektu .....	68
4.2.	NASTAVENÍ PROJEKTU .....	71



4.2.1.	<i>Strategie řízení rizik</i> .....	71
4.2.2.	<i>Strategie řízení konfigurace</i> .....	75
4.2.3.	<i>Záznamy o konfiguračních položkách</i> .....	79
4.2.4.	<i>Strategie řízení kvality</i> .....	81
4.2.1.	<i>Strategie řízení komunikace</i> .....	83
4.2.2.	<i>Plán projektu</i> .....	84
4.3.	ETAPA CERTIFIKACE .....	90
4.3.1.	<i>Balík práce</i> .....	90
4.3.2.	<i>Plán etapy</i> .....	91
4.3.3.	<i>Report ukončení etapy</i> .....	92
4.4.	ETAPA PROCESY .....	94
4.4.1.	<i>Balík práce</i> .....	94
4.4.2.	<i>Plán etapy</i> .....	95
4.4.3.	<i>Report ukončení etapy</i> .....	96
4.5.	ETAPA ROLE .....	99
4.5.1.	<i>Balík práce</i> .....	99
	<i>Odsouhlasení balíku práce</i> .....	100
4.5.2.	<i>Plán etapy</i> .....	100
4.5.3.	<i>Report ukončení etapy</i> .....	101
4.6.	ETAPA SDÍLENÝ SW .....	103
4.6.1.	<i>Balík práce</i> .....	103
4.6.2.	<i>Plán etapy</i> .....	104
4.6.3.	<i>Report ukončení etapy</i> .....	105
4.7.	UKONČENÍ PROJEKTU .....	107
4.7.1.	<i>Report projektového manažera</i> .....	107
4.7.2.	<i>Revize obchodního případu</i> .....	107
4.7.3.	<i>Revize produktů</i> .....	108
	<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>109</b>

## Předmluva

Diplomová práce se věnuje problematice projektového řízení a to zejména mezinárodní metodikou projektového řízení PRINCE2. K výběru tématu mě vedl jednak zájem o projektové řízení, tak i mé profesní zaměření, které je cíleno zejména na vedení softwarových a elektro projektů v energetickém průmyslu. Dalším důvodem při výběru tématu byla skutečnost, že jsem spolujemitelem začínající společnosti VRBA Sys, s.r.o., která by se v budoucnu měla zaměřovat na řízení projektů, zakázkový vývoj HW a SW, analýzy a další inženýrské činnosti se zaměřením na energetický průmysl.

Metodiku PRINCE2 jsem si vybral zejména proto, že tato metodika je celosvětově uznávaná, zaměřuje se na produkty, lze ji aplikovat na různé druhy projektů a také proto, že je vyžadována při některých významných veřejných výběrových řízeních.

První část práce obecně pojednává o problematice projektového řízení, dále se důkladně zaměřuje na mezinárodní metodiku řízení projektů PRINCE2. V závěru teoretické části práce popisuje základní rysy dalších metodik projektového řízení PMBOK a ICB. Teoretická část je koncipována tak, aby poskytla pevné základy druhé, praktické, části této práci.

V části PRINCE2 práce detailně popisuje všechny aspekty sledování výkonosti projektu, které jsou velmi důležité při řízení kvality projektu. V této části je rovněž popsáno všech sedm procesů, sedm témat a sedm principů. To vše tvoří základ metodiky PRINCE2 a je dále využito v praktické části. Tato část je napsána formou příručky, která provází čtenáře od zahájení projektu, přes jeho řízení až po jeho ukončení.

V druhé části práce popisuje implementaci mezinárodní metodiky řízení projektů PRINCE2 do vnitropodnikových procesů společnosti VRBA Sys, s.r.o. v teoretické úrovni. Cílem práce je tuto teoretickou úroveň v budoucnu změnit v realitu. Tato část práce popisuje základní části celého projektu, jako je Zahájení projektu, Nastavení projektu a čtyři etapy. Jednotlivé etapy řeší dodávky produktů, které jsou definovány v prvních dvou úvodních částí projektu.

## 1. Úvod

Diplomová práce se zabývá tématem projektového řízení. Teoretická část diplomové práce informativně seznamuje čtenáře s problematikou projektového řízení. V další části se zaměřuje na detailní popis mezinárodní metodiky projektového řízení PRINCE2, která je zároveň použita v praktické části této diplomové práce. Poslední část teoretické části obecně popisuje další metodiky projektového řízení. V praktické části je popsán způsob implementace metodiky PRINCE2 do vnitropodnikových procesů konkrétní společnosti. Je navržen detailní popis veškerých aktivit, které jsou zapotřebí k úspěšnému zavedení metodiky do vnitropodnikových procesů. Cílem této diplomové práce je seznámit čtenáře s metodikami projektového řízení zejména pak s PRINCE2 a v praktické části poskytnout návod, jak lze efektivně a úspěšně implementovat metodiku projektového řízení PRINCE2 do konkrétní společnosti.

## 2. Projektové řízení

### 2.1. Úvod

Projekt dle (1) je něco jedinečného, co se už nebude v budoucnu opakovat. Většina autorů definuje projekt jako řízený sled činností za účelem dosažení stanovených cílů v požadovaném termínu a to bez překročení rozpočtu. Tedy projektem není opakovaná činnost, údržba. Dále projektem není činnost, která nemá definovaný začátek a konec projektu nebo nemá stanovený rozpočet na realizaci. K tomu, aby byl projekt úspěšný, je zapotřebí projektového řízení. Úspěšný projekt je takový, který v daném termínu bez překročení rozpočtu splnil všechny nosné cíle projektu respektive zákazníka. Projektové řízení jsou tedy činnosti jako plánování, rozhodování, analyzování, kontrola atd. Základní aktivity projektu dle (2) jsou děleny následně:

- Zahájení
- Plánování
- Realizace
- Monitorování a controlling
- Ukončení

## 2.2. Cíle projektu

Definování cílů projektu je nejdůležitější činností projektového řízení. Na definované cíle navazují veškeré další činnosti níže definované. Cíle projektu musejí odrážet nosné požadavky zákazníka, které mnohdy neví ani sám zákazník. Dle mého názoru a zkušeností dochází ve většině středně velkých a menších projektů k podcenění této činnosti, což vede k jeho prodražení a menším ziskům z realizace projektu. Obecně platí u každého projektu, čím dříve projektový manažer rozpozná skutečné požadavky zákazníka, tím více na projektu ušetří. V této fázi vývoje projektový manažer nejvíce komunikuje se zákazníkem či koncovým uživatelem za účelem vydolovat co nejvíce informací o skutečných potřebách uživatele respektive zákazníka. Jsou pořádány úvodní schůze, jak u zákazníka, tak i zhotovitele, dále jsou pořádány různé prezentace řešení, jsou vypracovány studie proveditelnosti atd.

## 2.3. Rozsah projektu

Další nedílnou aktivitou je definování rozsahu projektu. K tomu, aby byl projektový manažer respektive jeho tým schopen definovat reálný rozsah projektu, tak je nutné detailně pochopit a analyzovat cíle projektu. Tedy tuto aktivitu lze dělit na další dílčí činnosti a to následovně:

- Sběr požadavků
- Analýza požadavků
- Stanovení rozsahu požadavků

Když si uvědomíme, co to vlastně je projektové řízení, tak si zároveň uvědomíme, s kterými požadavky musíme v projektu počítat. Tak například business požadavky, jsou takové, které přímo odráží cíle projektu. Nebo požadavky na zdroje. Projektový manažer plánuje a koordinuje činnosti jednotlivých zdrojů, řeší náklady na jejich pořízení, řídí rizika jejich selhání apod. Dalším typem jsou požadavky na zdroje – interní, externí, rozsah a jejich dostupnost. Tak bychom mohli pokračovat do nekonečna.

Ke sběru požadavků slouží opět několik metod v závislosti na typu požadavku. Hlavní metodou je dekompozice cílů projektu, tedy rozdělení hlavních požadavků na menší a ty zase menší části. Touto metodou lze vytvořit hierarchický strom požadavků. Jako

v každém stromě jsou i zde viditelné závislosti – rodič × potomek. Dalším zdrojem požadavků jsou různé studie k projektu, konzultace se zákazníkem, s provozovatelem nebo projektovým týmem, který má zkušenosti s podobným projektem. Tedy správný odhad rozsahu projektu závisí na hloubce hierarchického stromu, složitosti projektu a hlavně na zkušenosti projektového manažera. K definování business požadavků a jejich zaznamenání může projektový manažer využít nástroje jazyka UML (use case) nebo BPMN (business process modeling and naming).

Vydolované a zanalyzované veškeré požadavky je potřeba spravovat k dalšímu použití. Požadavky označíme jednoznačným identifikátorem, roztřídíme dle typu, přidělíme odpovědné osoby a stanovíme termíny realizace, milníků, kontrolních dnů a podobně. To vše využijeme dále v řízení projektu, a to zejména při plánování harmonogramu, plánování zdrojů, řízení rizik, řízení kvality atd.

#### 2.4. Harmonogram projektu

Další neméně důležitou a stále se opakující aktivitou v průběhu plánování a realizace projektu je plánování harmonogramu. Už zde nám velmi dobře poslouží dříve zhotovená dokumentace, která řeší sběr a identifikaci veškerých požadavků. Každý požadavek je identifikován, jsou mu přiděleny zdroje a termíny. Tedy vše potřebné k sestavení harmonogramu. K sestavení harmonogramu může projektový manažer opět využívat několik nástrojů, jako jsou:

- ganttův diagram,
- síťové grafy,
  - metoda PERT (program evaluation and review technique),
  - metoda CPM (critical path method),
- grafy využití zdrojů.

Nyní již víme, co projekt řeší, víme, kdo bude řešit dílčí problémy a také víme termín jejich realizace. Jediné co nevíme je za kolik. Tedy další aktivitou projektového manažera je plánování a řízení rozpočtu projektu.

## 2.5. Rozpočet projektu

Odhad nákladů a jejich řízení v průběhu realizace je velmi náročnou činností projektového manažera. Úspěch či neúspěch odhadu nákladů úzce souvisí s předchozími odstavci. Pokud nedostatečně definujeme hlavní cíle respektive rozsah projektu, pak nejsme schopni stanovit správně harmonogram a už s největší pravděpodobností se nám ani nepovede určit rozpočet projektu. Tedy roste nám riziko na realizaci neúspěšného projektu s překročením rozpočtu. Odhad rozpočtu projektu je tedy závislý na zkušenostech projektového týmu a jeho schopnosti stanovit dílčí problémy, které lze identifikovat a ocenit. Kalkulace vychází ze známých okolností, víme, co budeme dělat a víme, kdo to bude dělat. Kalkulace většinou již nepočítá s vícenáklady, které jsou vyvolané během projektu – problém s dodávkami, výpadek zdrojů, politika státu (import, export, měnová politika, ...), přírodní katastrofy atd. Každý rozpočet by měl obsahovat také projektovou rezervu na pokrytí nepředvídatelné okolnosti, které mohou ohrozit úspěšný projekt.

## 2.6. Rizika projektu

Rizika provázejí všechny aktivity, které se v projektu vyskytují. Riziko, pokud nastane, způsobí vždy v projektu vícenáklady. Záleží jen na společnosti a způsobu řízení rizik. Obecně lze říci, že řízení rizik slouží k minimalizaci projektových vícenákladů. Jako vše, tak i řízení rizik se skládá z několika nosných činností:

- Identifikace rizik
- Analýza rizik
- Kvantifikace rizik
- Plánování rizik

V každém projektu se vyskytují dva přístupy řízení rizik. První přístup zvaný „Preventivní“ slouží k identifikaci rizik a jejich řízení před samotným vznikem rizika. Čím více rizik je rozpoznáno, tím menší vícenáklady způsobí vznik rozpoznaného rizika, projektový tým je připraven na vznik rizika. Druhý přístup zvaný „Reaktivní“ řídí rizika až při jejich vzniku. Zpravidla způsobí větší vícenáklady, posun termínu, zvyšuje se riziko na neúspěšný projekt. V projektu musí projektový tým řešit několik typů rizik dle následujícího členění:

- Technická rizika
- Rizika řízení projektu
- Organizační rizika
- Externí rizika

## 2.7. Plánování zdrojů

Nyní máme k dispozici většinu důležitých informací k realizaci úspěšného projektu, tedy víme co dělat, kdy to dělat, za kolik realizovat projekt a nakonec víme i kdo to bude dělat. Tedy nyní musíme jednotlivé zdroje, interní nebo externí, plánovat. Zdroji se myslí dodávky a dodavatelé dílčích částí projektu. V podstatě jde o to, že jednotlivé zdroje je třeba plánovat, objednat na dobu, kdy je opravdu potřebujeme a ne, aby nám ležely půl roku na skladě nebo neobjednali programátory a přitom neměli připravenou technologii nebo bezproudí. Další stránkou plánování zdrojů souvisí s profinancováním projektu. Snahou je udržet projektové náklady v přibližně stejné úrovni po celou dobu projektu.

## 2.8. Řízení kvality

Řízení kvality úzce souvisí s projektovými cíli. Tato činnost projektového týmu spočívá v neustále kontrole projektu. Jde o to, že projektový tým dbá na to, aby projekt splňoval všechny požadavky zákazníka. Při řízení se používá testování (verifikace, validace), pořádají se kontrolní dny, provádí se audity, revize rozpracovanosti atd. Verifikace projektových požadavků spočívá v kontrole, zda projekt stále řeší všechny požadavky zákazníka a nesešel z cesty. Naproti tomu validace projektových požadavků slouží ke kontrole, že všechny zrealizované dílčí části projektu pracují podle předpokladů.

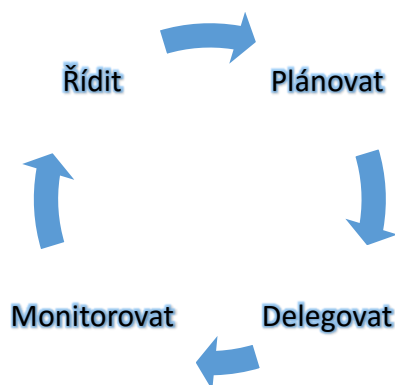
## 3. Metodiky projektového řízení

### 3.1. PRINCE2

PRINCE2 (Project IN a Controlled Environment) je mezinárodní metodika, která je používána k řízení všech typů projektů. Metodika byla založena ve Velké Británii a je vlastněna a vydávána organizací OGC (Office of Government Commerce). V současné době je nejrozšířenější metodikou projektového řízení v Evropě. Jedná se o procesní přístup řízení projektů, který je podrobně popsán Jaromírem Vebrem v (3) a v (4).

### 3.1.1. Úvod

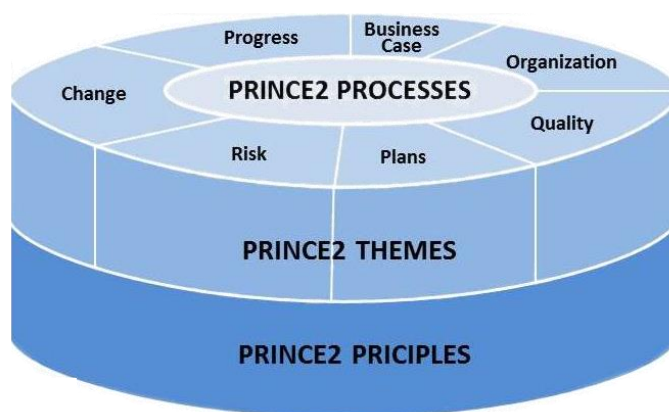
PRINCE2 definuje dle (5) projekt jako dočasnou organizaci, která je vytvořena za účelem dodání jednoho či více byznys produktů, které jsou předmětem definovaného obchodního případu. K dosažení cílů v rámci tolerancí všech aspektů výkonnostních parametrů projektu, projektový management plánuje, deleguje, monitoruje a řídí činnosti všech zainteresovaných stran.



Obrázek 1: Cyklus projektu (3)

### 3.1.2. Základní struktura PRINCE2

Základní strukturu metodiky PRINCE2 tvoří čtyři integrované součásti. Následující obrázek ukazuje právě základní strukturu metodiky a provázanost jednotlivých integrovaných součástí tak, aby projekt byl úspěšný.



Obrázek 2: Základní struktura PRINCE2 (5)



Organizace OGC studovala mnoho velkých zkrachovalých projektů a studovala důvody, proč dané projekty zkrachovaly. Organizace našla několik společných rysů, které způsobily krach projektu, a definovala čtyři integrované součásti, které pomohou projektovému managementu odřídit úspěšný projekt:

- Principy
- Témata
- Procesy
- Prostředí projektu

### 3.1.3. Aspekty sledování výkonosti projektu

Během realizace projektu je potřeba na všech úrovních managementu sledovat několik aspektů výkonosti projektu. PRINCE2 definuje právě 6 aspektů výkonosti projektu, které musejí být řízeny. Proto, aby aspekty výkonosti mohly být měřeny, tak musí projektový výbor a projektový manažer definovat tolerance.

- Náklady
- Čas
- Rozsah
- Riziko
- Kvalita
- Přínos

#### **Náklady**

Každý projekt dle metodiky PRINCE2 musí být reálný a dosažitelný. Na jeho realizaci má projektový manažer přidělenou určitou sumu peněz - rozpočet. Během realizace obvykle dochází ke změnám této částky směrem nahoru i dolů. Projektové náklady musí projektový dohled s projektovým manažerem neustále hlídat tak, aby nedošlo k překročení rozpočtu.

## **Čas**

Metodika PRINCE2 rozděluje projektové řízení do etap, kde právě čas v podobě harmonogramu hraje velmi důležitou roli. Projektový manažer společně s projektovým výborem dohlíží na to, aby to co je naplánováno, bylo také v naplánovaném čase také provedeno. Dále mezi nejčastější otázky na projekt jsou – kdy projekt skončí a kolik to bude stát.

## **Rozsah**

Rozsah projektu definuje výstupní produkty projektu, které by měly odpovídat byznys požadavkům respektive očekáváním zákazníka na projekt. Navíc dodávky jednotlivých produktů může být rozděleno do několika etap. Proto je velmi důležitá verifikace a validace jednotlivých produktů. Verifikaci lze označit za aktivitu, která neustále kontroluje právě rozsah projektu. Druhá aktivita validace je nástrojem řízení kvality. Dodaly jsme produkt, který zákazník opravdu chtěl? Pracuje produkt opravdu správně podle očekávání. Důležitým aspektem úspěšného projektu je samotné rozpoznání všech očekávání zákazníka. Tato aktivita je vůbec jednou z nejtěžších aktivit projektového řízení.

## **Riziko**

Větší či menší riziko přináší každodenní aktivity prováděné řídicím týmem projektu. Hlavně aktivity kolem rozhodování a plánování jsou velmi důležité, proto je nutné při každém rozhodnutí, plánování či změně velmi podrobně identifikovat a řídit veškerá rizika. Dobré je, když riziko je identifikováno. V opačném případě, kdy řídicí tým projektu nedokáže rozpoznat rizika, pak nedokáže tyto rizika řídit. Takovéto rizika, pokud nastanou, tak jejich realizace je velmi drahá v porovnání, kdy tato rizika řídíme.

## **Kvalita**

Sledování kvality produktů během realizace spočívá v již zmíněné verifikaci a validaci produktů. Cílem každého projektu je dodat produkty co jsou třeba a aby pracovaly podle očekávání zákazníka. Řídicí tým projektu musí neustále hlídat, aby nedodal něco, co zákazník vůbec nechce.

## **Přínos**

Každý projektový manažer musí rozumět všem projektovým přínosům, které plynou z realizace projektu (Proč daný projekt organizace realizuje? Co to společnosti přinese?). Jedná se o přidanou hodnotu organizaci z realizace projektu.

### 3.1.4. Principy

- Kontinuální byznys posuzování
- Učení se ze zkušeností
- Definované role a odpovědnosti
- Řízení rozděleno do etap
- Řízení na základě výjimek
- Zaměření se na produkty
- Přizpůsobení se projektovému prostředí

#### **Kontinuální byznys posuzování**

Tento princip metodiky PRINCE2 říká, že řídicí tým projektu musí být schopen po celou dobu realizace definovat důvody realizace projektu (PROČ?, CO DANNÝ PROJEKT ŘEŠÍ?, CO NÁM DANNÝ PROJEKT PŘINESE?, atd.). Kontinuální byznys posuzování v podstatě znamená zdůvodnění startu projektu, které by mělo zůstat stále v platnosti. Princip vychází s posuzování obchodního případu, které musí být zdokumentováno projektovým manažerem a schváleno projektovým výborem. Výstupem byznys posuzování je zdůvodnění, zda projekt je žádoucí (náklady × přínosy × rizika), životaschopný (projekt může dodat produkty) a dosažitelný (produkty zajistí přínosy).

#### **Učení se ze zkušeností**

Zkušenosti a zejména pak chyby provedené řídicím týmem společnosti na projektech v minulosti jsou velmi důležitým zdrojem na vstupu projektu. Každý projektový manažer respektive řídicí tým projektu dle metodiky PRINCE2 musí nejen čerpat zkušenosti z databáze získaných zkušeností, ale také zmíněnou databázi aktualizovat o nové zkušenosti získané realizací konkrétního projektu. Tyto zkušenosti budou v budoucnu sloužit i ostatním projektovým manažerům v dalších projektech. Za aktualizaci databáze získaných zkušeností je odpovědný projektový manažer. PRINCE2 říká, že databáze

slouží řídicímu týmu při startu projektu, kdy informace slouží zejména k posouzení, zda projekt bude realizovatelný. Dále je databáze používána během realizace projektu, kdy pomáhá řídicímu týmu projektu dělat věci správně. V době realizace je databáze také aktualizována. Na konci projektu je tato databáze aktualizována na základě hodnocení projektu.

### **Definované role a odpovědnosti**

PRINCE2 definuje projekt jako vytvoření dočasné organizace za účelem dosažení byznys cílů plynoucích z realizace projektu. Proto jako v každé organizaci, tak i v řídicím týmu projektu musí být definované role a odpovědnosti. Řídicí tým projektu zde představuje dočasnou organizaci. Jednotlivé role a odpovědnosti jsou sepsány ihned na začátku projektu (viz *Zahájení projektu*), kde jednotliví pracovníci jsou písemně seznámeni se svou rolí a odpovědností v projektu. Jednotlivé role a odpovědnosti budou podrobně popsány v tématu *Organizace*. Projektový manažer je zodpovědný za vytvoření popisu rolí a struktury řídicího týmu projektu. Sponzor je zodpovědný za schválení vytvořeného popisu rolí a odpovědností.

### **Řízení rozděleno do etap**

Každý PRINCE2 projekt je založen na plánování, monitorování a postupném řízení projektu po etapách. Jednotlivé etapy jsou určeny k dodání určitého počtu produktů projektu, kde jejich počet je závislý na riziku projektu, velikosti nebo složitosti. Na konci každé etapy je dosaženo nějakého milníku, kdy projektový výbor schvaluje minulou etapu a schvaluje plán etapy následující. Podle metodiky každý PRINCE2 projekt musí být rozdělen nejméně do dvou etap, kde ta první slouží k inicializaci (nastavení) projektu. Každá další etapa řeší dodávku produktů projektu.

### **Řízení na základě výjimek**

Základem principu řízení na základě výjimek jsou tolerance. Tolerance jsou definovány na všechny aspekty sledování výkonnosti projektu. Tyto aspekty jsou vypsány ve stejnojmenné kapitole. Tento princip se týká opět celého řídicího týmu projektu, který po celou dobu realizace projektu kontroluje odchylky od plánu. V případě překročení definované tolerance, metodika přikazuje eskalaci odchylky. Způsob eskalace je popsán

v popisu rolí a odpovědností, který definuje jakým způsobem a komu bude příslušná role eskalovat vzniklý otevřený bod. Tolerance jsou definovány na projekt, etapy a balíky práce. Za definování tolerancí na projekt je zodpovědný korporátní management podniku. V případě, že jsou překročeny projektové tolerance, pak projektový výbor musí eskalovat otevřený bod přímo korporátnímu managementu, který rozhodne o způsobu řešení. Další překročení tolerancí jsou řešeny řídicím týmem projektu.

### **Zaměření se na produkty**

Dalším principem metodiky PRINCE2 je zaměření se na dodávku produktů projektu. Metodika neřeší projekty, který řeší dodávku služeb. Základem principu je soustředění se na definici jednotlivých produktů projektu, jejich popis, jejich dodávku, řízení kvality, atd. Zaměření na produkty je podporováno všemi aspekty sledování výkonnosti projektu.

### **Přizpůsobení se projektovému prostředí**

Tento princip říká, že metodika řízení PRINCE2 projektů by se měla přizpůsobit projektovému prostředí, jeho velikosti, složitosti nebo rizikovitosti. Princip dovoluje řídicímu týmu projektu používat dvojí způsob přístupu k řízení projektů. Prvním způsobem, který je nazýván „Hrdinským přístupem“, se dají řídit jednoduché projekty, s malou mírou rizika. Tento způsob dovoluje řídicímu týmu používat pouze pět povinných dokumentů – *Obchodní případ*, *Dokumentace nastavení projektu*, *Zpráva o stavu etapy*, *Deník P.M.* a *Zpráva o ukončení projektu*. Ostatní dokumenty nemusí dodat. Druhý způsob řízení projektu se nazývá „Robotický přístup“. Řídicí tým projektu musí dodat všechny dokumenty, které definuje metodika PRINCE2. Používá se u složitých projektů s velkou mírou rizikovitosti.

#### 3.1.5. Témata

Témata metodiky řízení PRINCE2 projektů představují aspekty, kterým se musí celý řídicí tým projektu věnovat po celou dobu projektu. PRINCE2 definuje 7 témat, které s sebou přinášejí otázky, na které se musí řídicí tým soustředit.

- Obchodní případ
- Organizace
- Kvalita

- Plány
- Změna
- Riziko
- Progres

### **Obchodní případ**

#### a) Účel

Účelem tohoto tématu je stanovit mechanismy, které napomáhají projektovému výboru posoudit, zda projekt bude či je žádoucí, životaschopný a dosažitelný. Tyto mechanismy slouží jako prostředek pro podporu rozhodování v jeho investicích. Jedním z principů metodiky je neustálé byznys posuzování právě obchodního případu. Projektový výbor včetně řídicího týmu musí být schopen po celou dobu projektu odpovědět na otázku „Proč“, toto posuzování je neustále posuzováno, dokumentováno a schvalováno po celou dobu projektu.

#### b) Definice

Obchodní případ je optimální mix informací, které napomáhají plnit účel obchodního případu. Jednotlivé informace jsou po celou dobu trvání projektu aktualizována a doplňována projektovým výborem.

#### c) Cíle

- Vytvoření – znamená získat správné informace, které napomáhají dělat dobré rozhodnutí.
- Udržování – znamená aktualizace obchodního případu po celou dobu realizace projektu, sledování a předpověď nákladů společně s projektovými přínosy.
- Ověřování – představuje neustálou kontrolu aspektů výkonosti projektu, které napomohou určit, zda projekt je stále platný, respektive jeho realizace přinese očekávané projektové přínosy.
- Odsouhlasení – znamená odsouhlasení zainteresovanými stranami, které potvrzuje, že byly (nebo budou) dosaženy všechny očekávané projektové přínosy.

d) Osnova obchodního případu

- Manažerské shrnutí
- Důvody
- Byznys možnosti
  - Nedělat nic
  - Dělat minimum
  - Dělat něco
- Očekávané přínosy – měřitelné, kvalifikovány (včetně tolerancí), provázány s výstupy a výsledky, sladěny s korporátními cíli a strategiemi
- Očekávané nevýhody – výsledek, který je vnímán jako negativní některou ze zúčastněných stran, nejedná se o riziko
- Čas
- Náklady
- Hlavní rizika

e) Odpovědnosti

- Korporátní management – odpovědný za Plán revize přínosů po skončení projektu
- Sponzor – odpovědný za obchodní případ a za Plán revize přínosů
- Hlavní uživatelé – specifikují výsledek a přínosy
- Hlavní dodavatelé – potvrzují, že produkty jsou dostupné
- Projektový management – připravuje Obchodní případ v zastoupení za sponzora. Dále posuzuje a aktualizuje Obchodní případ na konci každé etapy
- Projektový dohled – asistuje při vytváření Obchodního případu. Dále potvrzuje a monitoruje Obchodní případ ve vztahu k vnějším událostem

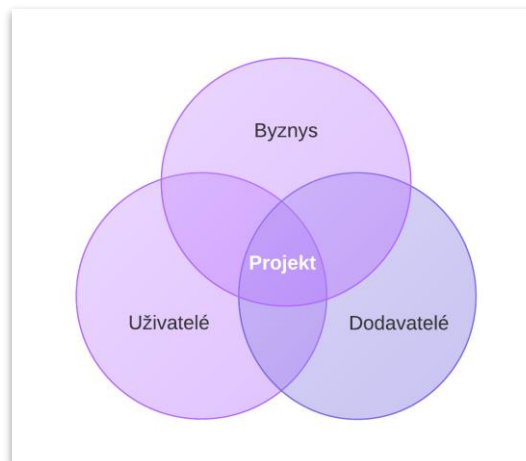
## **Organizace**

a) Účel

Účelem tohoto tématu je definovat a ustanovit strukturu odpovědností v rámci řídicího týmu projektu. Metodika PRINCE2 je založena na prostředí Zákazník/Dodavatel. Na

jedné straně zákazník zastupuje své zájmy a definuje byznys požadavky na projekt a na druhé straně zde vystupuje dodavatel, který s největší pravděpodobností bude dodávat produkty projektu, ale také přinese do projektu své zkušenosti nabitě v jiných projektech. Sponzor zde vystupuje za byznys. Právě sponzor je tím, který hledá optimální poměr „cena/výkon“ a dělá konečná rozhodnutí.

Jedním z principů PRINCE je definovat role a odpovědnosti v rámci řídicího týmu projektu s cílem realizovat úspěšný projekt, který přinese organizaci očekávané přínosy. Řídící tým projektu by měl obsahovat v přiměřeném měřítku všechny zainteresované strany projektu.



Obrázek 3: zainteresované strany (5)

#### b) Definice

PRINCE2 definuje projekt jako dočasnou organizaci, která je vytvořena za účelem dodání jednoho či více produktů projektu v závislosti na odsouhlaseném obchodním případu. PRINCE2 zná čtyři úrovně managementu:

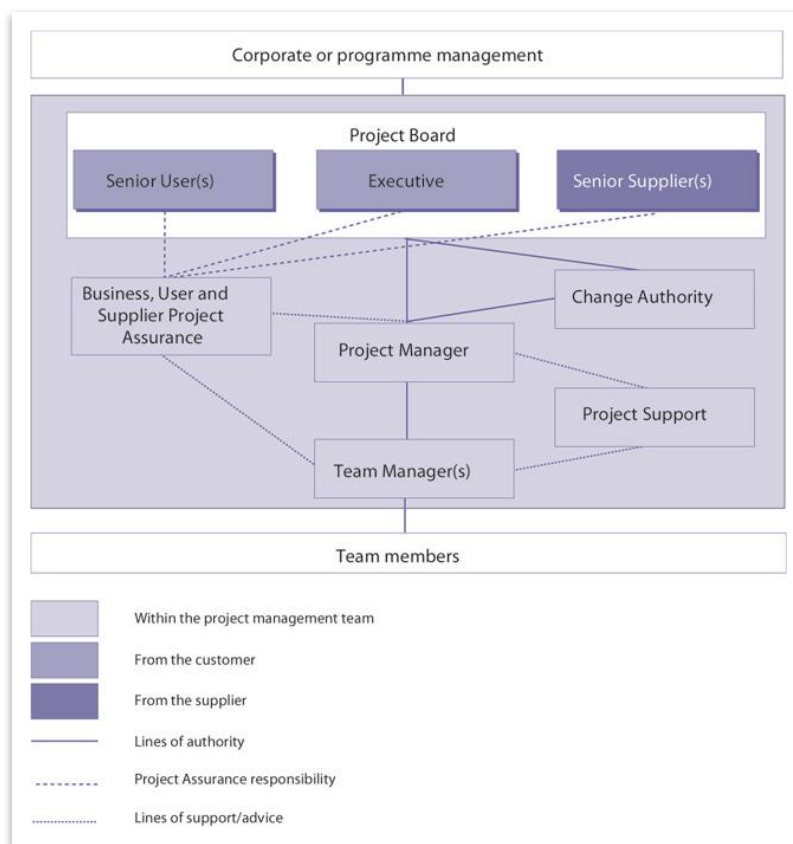
- Korporátní / programový management
- Řídící tým projektu
  - Projektový výbor
  - Projektový manažer
  - Týmový manažer



Korporátní respektive programový management zde zastupuje vrcholové vedení společnosti, které řídí podnik. Řídící tým projektu je právě zmíněná dočasně vytvořená organizace. V rámci řídicího týmu metodika PRINCE2 jasně definuje role a odpovědnosti. Dále říká, že každý PRINCE2 projekt musí definovat dvě role, sponzor a projektový management, bez kterých se neobejde žádný projekt. Tyto dvě role nelze sdílet. Dále jejich odpovědnosti za rozhodnutí také nelze delegovat na další osoby.

### c) Cíle

Řídící tým projektu je rozdělen do tří skupin dle role a odpovědnosti. První skupinou je Projektový výbor, který má v projektu na starosti tzv. Směřování projektu (viz kapitola *Procesy*). Projektový výbor má odpovědnost za úspěch projektu a za plnění projektových cílů, které byly stanoveny korporátním managementem. Projektový schvaluje jednotlivé plány, zajišťuje zdroje, odchylky od zadání. Dále komunikuje s ostatními zainteresovanými stranami.



Obrázek 4: Řídící tým projektu (5)

Druhou skupinu tvoří projektový manažer, který má odpovědnost za každodenní řízení projektu a plnění všech cílů, které byly stanoveny projektovým výborem. Projektový manažer odpovídá za dodání všech produktů projektu požadované kvality, v termínu a bez překročení rozpočtu projektu. Dále má odpovědnost za řízení všech projektových rizik a dosažení všech projektových cílů respektive přínosů.

Poslední skupinu tvoří týmový manažer, který má odpovědnost za dodávání jednotlivých produktů projektu ve stanovené kvalitě a stanoveném čase bez překročení nákladů na produkty projektu. Dále má odpovědnost za plánování dodání konkrétních produktů.

a) Řídící tým projektu

- Sponzor
- Hlavní uživatelé
- Hlavní dodavatelé
- Projektový dohled
- Projektový manažer
- Týmový manažer
- Změnová komise
- Projektová podpora
- Zainteresované strany

i. Sponzor

Sponzor je nejdůležitější osoba celého projektu a je členem Projektového výboru. Nese celkovou odpovědnost za úspěch projektu. Jeho úkolem je dělat rozhodnutí. Jeho rozhodnutí vychází z nákladově přijatelného přístupu „Cena/Výkon“. Dalším jeho úkolem je zajišťovat financování a zdroje na realizaci projektu. Role sponzora je povinná a může ji vykonávat právě jedna osoba. Sponzor je jmenován korporátním managementem během zahájení projektu. V dalším kroku sponzor navrhuje a jmenuje zbytek řídicího týmu projektu. Po celou dobu realizace je sponzor odpovědný za obchodní případ. Role sponzora nemůže být sdílena s rolí projektového managementu, projektové podpory nebo týmového manažera.

## ii. Hlavní uživatelé

Hlavní uživatelé zastupují zájmy provozovatele produktů projektu, který je předmětem realizace projektu. Roli může zastupovat a praxi také zastupuje větší počet uživatelů. Jejich hlavní odpovědností je specifikovat potřeby a přínosy, potvrzovat uživatelské zdroje, dále monitorují produkty projektu s ohledem na jejich požadavky. Během zahájení projektu definují očekávání zákazníka na kvalitu, akceptační kritéria a kritéria kvality. Po dobu realizace projektu jsou hlavní uživatelé odpovědní za projektový dohled za uživatele. Hlavní uživatelé jsou součástí projektového výboru a poskytují podporu sponzorovi během jeho rozhodování.

## iii. Hlavní dodavatelé

Hlavní dodavatelé zastupují zájmy dodavatelů, kteří navrhují, vyvíjejí, dodávají, nakupují a implementují produkty projektu. Během zahájení projektu potvrzují proveditelnost a reálnost realizovat produkty projektu. Roli hlavního dodavatele může zastupovat větší počet dodavatelů. Jejich další odpovědností je potvrzení dodavatelských zdrojů, jsou podporou při řešení projektového přístupu a jsou odpovědní za projektový dohled za dodavatele během realizace projektu. Hlavní dodavatelé jsou členy projektového výboru a poskytují podporu sponzorovi během jeho rozhodování.

## iv. Projektový dohled

Projektový dohled je skupina osob, která monitoruje všechny aspekty výkonnosti projektu a produktů projektu. Dohled je většinou tvořen lidmi z projektového výboru, ale lze odpovědnosti delegovat i na jiné osoby. Projektový dohled nelze delegovat pouze na projektového manažera, projektovou podporu nebo týmového manažera. Projektový dohled je stanoven proto, aby reprezentoval tři zájmy:

- Projektový dohled za byznys
- Projektový dohled za uživatele
- Projektový dohled za dodavatele

#### v. Projektový manažer

Projektový manažer je vedle role sponzora další velmi důležitou rolí v projektu. Role projektového manažera je povinná a může ji vykonávat pouze jedna osoba. Projektový manažer vystupuje, kromě směřování, ve všech procesech a aktivitách po celou dobu realizace projektu. Projektový manažer je jmenován během zahájení projektu sponzorem. Projektový manažer je členem řídicího týmu a jeho hlavní odpovědností je řízení. Projektový manažer nemůže zastávat role v projektovém výboru nebo projektovém dohledu.

#### vi. Týmový manažer

Týmoví manažeři jsou členy řídicího týmu projektu a zajišťují realizaci produktů projektu. Roli týmového manažera může zastupovat projektový manažer či jiná osoba. V projektové hierarchii podléhá projektovému manažerovi, kterému reportuje o stavu balíku práce a přijímá od něj pokyny. V kompetenci týmového manažera je požádat o radu nebo doporučení projektový dohled (normy, standardy, postupy, atd.).

#### vii. Změnová komise

Změnová komise může být zastoupena jak pouze jednou osobou, tak i skupinou osob, která autorizuje požadavky na změnu nebo odchylky vývoje projektu od jeho specifikace. Roli změnové komise může být zastoupena projektovým výborem, projektovým manažerem nebo jinou osobou či osobami. Většinou bývá zvykem, že projektový výbor řeší velmi závažné změny s velkým dopadem na realizaci projektu. Změnová komise má v kompetenci řešit méně závažné změny a nakonec projektový manažer řeší změny s malým dopadem na realizaci projektu.

#### viii. Projektová podpora

Projektová podpora je jednou z volitelných rolí řídicího týmu projektu. Podpora může být zastoupena projektovým manažerem nebo delegována na další osobu či osoby, ale nesmí být vykonávána projektovým dohledem. Za projektovou podporu je odpovědný projektový manažer. Projektová podpora má odpovědnost za vykonávání administrativních služeb, poradenství nebo za návody. Standardně je projektová podpora zodpovědná za proceduru řízení konfigurace.

#### ix. Zainteresované strany

Zainteresované strany projektu jsou jednotlivci nebo skupiny osob, na které má projekt nějaký dopad. Zainteresované strany mohou být uvnitř i vně projektového týmu. Zainteresované strany uvnitř týmu většinou těží z realizace projektu, a proto by měly projekt aktivně podporovat a být aktivními pozorovateli. Na druhé straně zainteresované strany vně projektového týmu většinou vnímají projekt jako hrozbu a mohou mnohé ztratit. Jednou aktivitou strategie řízení komunikace je analýza zainteresovaných stran, která právě analyzuje všechny zainteresované strany, které působí na projekt.

### **Kvalita**

#### a) Účel

Hlavním účelem tématu Kvalita je navrhnout a implementovat aktivity, kterými budou jednotlivé produkty projektu verifikovány tak, aby byly dosaženy všechny projektové cíle a z toho plynoucí přínosy. Jeden z principů „Zaměření se na produkt“ metodiky PRINCE2 se soustředí právě na produkty projektu takovým způsobem, aby byly dosaženy všechny byznys cíle. K verifikaci produktů projektu je velmi důležité stanovit akceptační kritéria, která jednoznačně určí, zda produkt projektu vyhovuje či nevyhovuje. S tímto tématem také velmi úzce souvisí strategie řízení kvality a registr kvality. Téma Kvalita je odvozeno z mezinárodní normy ISO 9000, s cílem zaměření se na projektové řízení a dodávku produktů projektu.

#### b) Definice

PRINCE2 definuje téma Kvalita jako souhrn všech funkcí, vlastností produktů projektu, osob, aktivit, služeb nebo systémů se schopností ukázat, jakým způsobem lze dosáhnout byznys cílů, požadavků a očekávání. Souhrn všech aktivit lze rozdělit do několika tematických celků souvisejících s kvalitou jako je Plánování kvality, Řízení kvality a Kontrola kvality. To vše lze pojmenovat termínem Systém řízení kvalit, který zastřešuje celé toto téma.

### c) Cíle

K dosažení potřebné kvality produktů projektu je zapotřebí se zaměřit na produkt od samého začátku projektu. Nejdříve je nutné identifikovat a popsat všechny produkty projektu včetně akceptačních kritérií, způsobem měření a odpovědností za plnění kvality. Dalším krokem je plánování kvality. Plánování kvality se provádí zejména v zahájení projektu, kde se definují očekávání zákazníka na kvalitu a akceptační kritéria, a v nastavení projektu, kde se tvoří popis produktu projektu a strategie řízení kvality. Výstupem plánování kvality je tzv. *Registr kvality*. Tento dokument zachycuje jednotlivé záznamy kvality. Každý záznam kvality představuje jeden řádek a obsahuje následující informace:

- ID záznamu,
- ID produktu projektu,
- Produkt,
- Metoda,
- Výrobce,
- Posuzovatel,
- Hodnotitel,
- plánované datum hodnocení a schválení,
- skutečné datum hodnocení a schválení,
- výsledek hodnocení a schválení.

### d) Odpovědnosti

- Korporátní management – tento management poskytuje informace o korporátním nebo programovém systému řízení kvality. Dále provádí zajištění kvality.
- Sponzor – schvaluje Popis produktu projektu, Strategii řízení kvality a potvrzuje akceptaci produktu projektu.
- Hlavní uživatelé – jsou odpovědní za definici očekávání zákazníka na kvalitu a akceptační kritéria, dále schvaluje popisy produktů projektu.
- Hlavní dodavatelé – schvalují metody řízení kvality, použité techniky a nástroje.

- Projektový manažer – dokumentuje očekávání zákazníka na kvalitu, akceptační kritéria, připravuje popis produktu projektů, popisy produktů a strategii řízení kvality.
- Projektový dohled – jako poradce projektového manažera při tvorbě strategie řízení kvality.
- Projektová podpora – aktualizuje registr kvality

## **Plány**

### a) Účel

Účelem tématu Plány je napomoci komunikaci a kontrole tím, že je stanoven způsob dodání produktů projektu. Způsob dodání definuje, co všechno je požadováno, jak a kým budou požadavky dosaženy, jaké nástroje budou použity, kdy budou dodány jednotlivé produkty projektu a zda jsou cíle (všechny aspekty sledování výkonnosti projektu) dosažitelné. Plány jsou vyvíjeny a udržovány po celou dobu projektu v souladu s obchodním případem. Plány musejí být schváleny. Plánování napomáhá řídicímu týmu projektu neodchylovat se od cílů projektu, vyhnout se duplicitám, odhalit hrozby nebo příležitosti a následně je řídit.

### b) Definice

PRINCE2 definuje plán jako dokument, který definuje, jak, kdy a kým budou dosaženy jednotlivé cíle projektu. Tyto cíle budou zahrnovat jednotlivé produkty projektu, časový rámec, náklady, kvalitu a projektové přínosy. PRINCE2 zná tři úrovně plánu, které jsou řešeny na různých úrovních řídicího týmu projektu.

- Projektový výbor – Projektový plán
- Projektový manažer – Plán etapy nastavení, Plány etap, Plán realizace výjimky
- Týmový manažer – Týmové plány

## **Projektový plán**

Je plánem pro celý projekt, který vychází z obchodního případu. Projektový plán identifikuje manažerské etapy, milníky a měl by být v souladu s korporátním nebo

programovým plánem. Tento plán je používán projektovým výborem, který také nese odpovědnost za projektový plán. Projektový plán vytváří projektový manažer ve spolupráci a pod kontrolou projektového dohledu.

### **Plán etapy**

Plán etapy se vytváří pro každou manažerskou etapu. Tento plán je velmi podobný plánu projektu. Plán etapy podrobně popisuje rozpad produktů a je plánován na kratší časový rámec. Vždy se plánuje na jednu manažerskou etapu před koncem té stávající etapy v řízení přechodu mezi etapami. Projektový plán vytváří projektový manažer ve spolupráci a pod kontrolou projektového výboru. Plán opět schvaluje projektový výbor ve *Směrování projektu*.

### **Týmový plán**

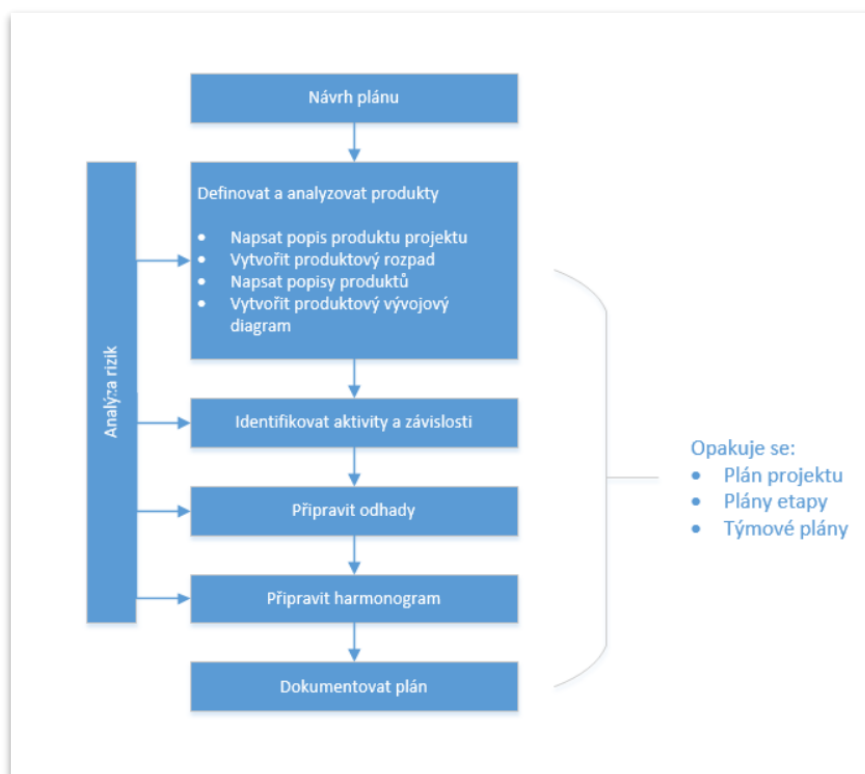
Tento plán není dle metodiky PRINCE2 povinný. Řeší provádění jednoho či více balíků práce. Týmový plán většinou bývá vytvářen souběžně s plánem etapy během procesu *Řízení přechodu mezi etapami* nebo v *Řízení dodávky produktu*. Týmový plán vytváří týmový manažer ve spolupráci a pod kontrolou projektového dohledu.

### **Plán realizace výjimky**

Schválený plán realizace výjimky nahrazuje plán, ve kterém nastala výjimka. Tento plán je stejně rozsáhlý jako plán, který nahrazuje. Plán realizace výjimky vytváří projektový manažer ve spolupráci a pod kontrolou projektového dohledu v procesu *Řízení přechodu mezi etapami*. Tento plán je poté schválen nebo připomínkován projektovým výborem ve *Směrování procesu*.



### c) Cíle



Obrázek 5: Cíle projektu (5)

Cílem metodiky PRINCE2 při vytváření plánu je produkt projektu nejdříve identifikovat a teprve až po té definovat aktivity, závislosti a potřebné zdroje k zajištění dodání produktu projektu. Jedná se o tak zvané produktově orientované plánování, které je používáno při vytváření plánu projektu, plánu etapy, popřípadě týmového plánu. Metodika PRINCE2 dělí plánování do několika aktivit.

#### **Návrh plánu**

Předmětem této aktivity je popsat, jak bude plán vypadat, definovat pro koho je plán určen. Jsou zde také uvedeny plánovací nástroje a metody potřebné k provedení odhadů. Dále jsou popsány standardy, které se musí dodržet při dodávce produktu projektu. Obecně lze říci, že návrh plánu popisuje vše, co nějakým způsobem působí na projekt a jakým způsobem bude plán sestaven.

## **Definovat a analyzovat produkty**

Metodika PRINCE2 využívá tzv. produktově orientované plánování k identifikaci, definování a analýze jednotlivých plánů produktů. Produktově orientované plánování je založeno na následujících aktivitách.

### **a) Napsat popis produktu projektu**

Popis produktu projektu je dokument, který slouží k popisu „Co“ je předmětem dodání projektu. Používá se především k tomu, aby byl získán souhlas od uživatelů s celkovým rozsahem dodávek produktů. Dále tento dokument definuje očekávání zákazníka na kvalitu, definuje akceptační kritéria, metody a odpovědnosti za projekt.

Popis je vytvořen v etapě *Zahájení projektu* a jeho detailní dopracování je předmětem aktivit během etapy *Nastavení projektu*. Tento dokument je dále používán během realizace projektu zejména ke kontrole v procesu *Řízení přechodu mezi etapami* a procesu *Ukončení projektu*. Při přechodu mezi etapami se zjišťují hlavně změny v projektu a procesu *Ukončení projektu* se ověřuje, zda projekt dodal to, co se od něj očekávalo.

### **b) Vytvořit produktový rozpad**

Cílem produktového rozpadu je identifikovat produkty a stavy, ne aktivity. K rozpadu dochází směrem ze shora dolů a je aktivitou projektového týmu. Projektový tým k produktovému rozpadu používá aktivity, jako jsou brainstorming nebo workshopy. Projektový tým během těchto aktivit hledá shody a nalezené produkty tematicky dělí do skupin. Dále také identifikuje externí produkty, které představují jisté protiplnění nebo již existující produkty (například logo). Výstupem této aktivity je produktový strom, kde jednotlivé větve představují logické skupiny identifikovaných produktů.

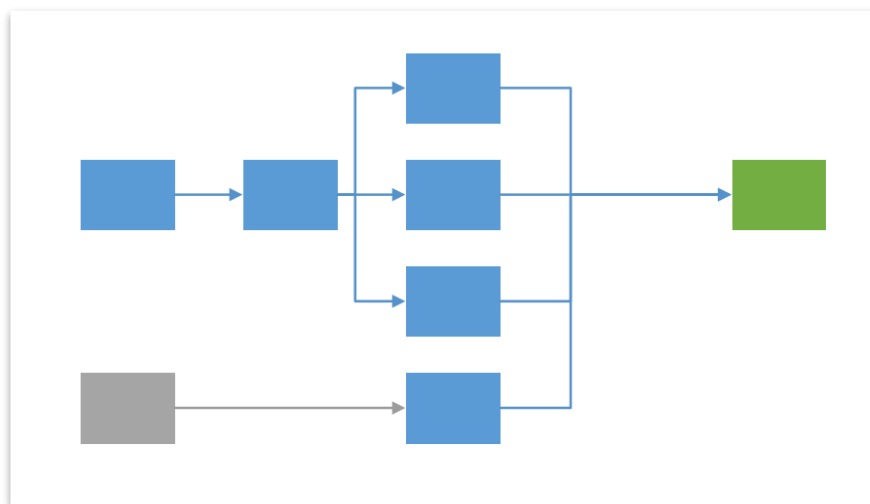
### **c) Napsat popisy produktů**

Výstupem předchozí aktivity je seznam produktů. Výstupem této aktivity jejich detailní popis. Metodika PRINCE2 doporučuje popis produktu napsat co nejdříve po jejich identifikaci. Důvodem je zachytit původní myšlenky projektového týmu a ne domněnky projektového manažera následně, kdy už nevidí souvislosti a tok myšlenek během jejich identifikace. Kvalitní popis produktů je vytvořen takovým způsobem, tak aby ho

projektový tým mohl využít i v jiných projektech. U malých projektů není potřeba psát popisy produktů, vystačí si pouze s popisem produktu projektu.

#### d) Vytvořit produktový vývojový diagram

Cílem této aktivity je identifikovat a definovat posloupnost včetně závislostí postupného uvolňování produktů. Vychází z již dříve definovaného produktového rozpadu. Jednotlivé posloupnosti jsou vyjádřeny pomocí šipek a metodika doporučuje kreslit vývojový diagram zleva doprava v závislosti na posloupnosti uvolňování. Kreslením diagramu může projektový tým odhalit i nové produkty.



Obrázek 6: Produktový vývojový diagram (5)

#### Identifikovat aktivity a závislosti

Během této aktivity projektový tým identifikuje aktivity a závislosti potřebné pro vytvoření nebo změnu produktů, ale také aktivity pro řízení a kontrolu kvality. Výstupem identifikace aktivit bude seznam činností nebo work breakdown structure. Při identifikaci závislostí je zapotřebí rozpoznat o jakou závislost se jedná. Závislosti dělíme na interní a externí. Interní závislost je taková, kde například produkt „C“ může být zahájen až po dodání produktů „A“ a „B“. Externí závislost je taková, kde je požadavek na produkt z jiného projektu nebo je rozhodnutím programového managementu.

### **Připravit odhady**

Je rozhodnutí kolik času a zdrojů je zapotřebí na dodání jednotlivých produktů. U zdrojů se rozlišuje jakého je typu, pracovní nebo materiál. Dále se definuje úsilí, které je zapotřebí pro každou činnost v závislosti na druhu zdroje. Dále předmětem této aktivity je popis odhadů popisující celkové náklady a harmonogram, které by měly blíže prozkoumány.

### **Připravit harmonogram**

Zde projektový tým posuzuje dostupnost zdrojů a přiřazuje zdroje jednotlivým aktivitám. Harmonogram dále definuje dohody nad kontrolními body a milníky, lze vypočítat náklady a rozpočty z celkových požadavků na zdroje a náklady. Kromě zmíněného harmonogramu, dalším výstupem této aktivity projektového týmu je seznam využití jednotlivých zdrojů v čase. Harmonogram lze vyjádřit pomocí několika nástrojů:

- Ganttův diagram
- Kritická cesta
- Tabulky
- Checklist produktů

### **Analýza rizik**

Analýza rizik typicky probíhá paralelně s ostatními aktivitami během vytváření či aktualizaci plánu. Každý zdroj nebo aktivita sebou přináší menší či větší riziko, které by mělo být rozpoznáno a řízeno. Proto by všechny zdroje i aktivity měly být důkladně posouzeny. Všechna identifikovaná formální rizika jsou zaznamenávána do registru rizik. Ostatní neformální rizika jsou zaznamenávána do projektového deníku projektového manažera.

### **Dokumentovat plán**

Projektový manažer kompletuje plán v souladu s návrhem plánu, který je popsán během aktivity Návrh plánu. Sestavený plán by měl být co nejjednodušší a ne příliš komplikovaný. Pro prezentační účely použít pouze velmi jednoduchý a informativní, pro každodenní činnosti více podrobný.

#### d) Odpovědnosti

- Korporátní management – definuje projektové tolerance, které jsou popsány v *Mandátu projektu*. Další odpovědností korporátního managementu je schvalování plánů realizace výjimek – pokud jsou překročeny projektové tolerance.
- Sponzor – schvaluje *Plán projektu*, definuje všechny tolerance v rámci každé etapy a také schvaluje *Plán etapy*.
- Hlavní uživatelé a dodavatelé – jejich hlavní odpovědností je to, že plány jsou a zůstávají konzistentní po celou dobu realizace projektu.
- Projektový manažer – dokumentuje a připravuje všechny plány – *Plán projektu, Plán etapy, Plán realizace výjimky*.
- Projektový dohled – dohleduje nad vytvořením každého plánu a jeho aktualizacemi během realizace plánu, etapy či výjimky.
- Projektová podpora – ukládá a rozesílá jednotlivé plány
- Týmový manažer – dokumentuje a připravuje *Týmové plány*.

### **Změna**

#### a) Účel

Účelem tématu *Změna* je identifikovat, posoudit a řídit každou potenciální a schválenou změnu. Během života každého projektu vznikají změny a každý projekt vyžaduje systematické kroky vedoucí k jejich rozpoznání, posouzení a řízení vzniklých otevřených bodů, které mohou vést až ke změně v projektu. Při posuzování změny musí projektový tým rozpoznat míru dopadu na projekt. Sleduje se dopad především na výkonnostní aspekty projektu (náklady, čas, rozsah, riziko, kvalita, přínos). Cílem procesu řízení změny není změnám předcházet, ale ujistit se, že každá změna je dohodnuta příslušnými orgány, ještě před její realizací, a výsledný produkt projektu bude v souladu s původním zadáním projektu.

#### b) Definice

Otevřené body a proces řízení změn zajišťují, že všechny otevřené body a změny, které mají vliv na výsledný produkt projektu, jsou identifikovány, posouzeny a následně jsou

schváleny, zamítnuty nebo odloženy. Téma *Změna* sebou přináší také několik aktivit. Jednou z těchto aktivit je Konfigurační management. Konfigurační management zavádí pojem *Konfigurační položka*, která představuje část produktu, produkt nebo množinu produktů. Konfigurační položky se zaznamenávají do registru vedeným pod názvem *Záznamy o konfiguračních položkách*. Každá konfigurační položka je předmětem pravidelných kontrol projektu, které jsou definovány ve strategii řízení konfigurace. Metodika PRINCE2 dále zavádí již dříve použitý pojem a to *Otevřený bod*. Otevřený bod je jakákoliv událost, která se stala, ale nebylo s ní počítáno při plánování a vyžaduje řízení. Otevřený bod může mít charakter požadavku na změnu nebo odchylky od specifikace nebo problému. Požadavek na změnu proti původní dohodě vzniká na straně zákazníka a zákazník rovněž platí na základě změnového rozpočtu. Odchylkou od specifikace je nedodání všech produktů dle zadání nebo produkt nedosahuje požadované kvality. Odchylku od specifikace hradí dodavatel na své vlastní náklady. Problém či obava je jakýkoliv jiný otevřený bod, který je potřeba řešit. Problém hradí zákazník.

#### c) Cíle

##### **Zavedení kontrol**

Projektové kontroly otevřených bodů, změn a konfigurační management je definován a vytvořen v manažerské etapě *Nastavení projektu*. Přezkoumání či aktualizace se provádí během procesu *Řízení přechodu mezi etapami*. Následující manažerské produkty se používají k nastavení a udržování projektových kontrol otevřených bodů, změn a konfiguračního managementu:

- Strategie řízení konfigurace
- Záznamy o konfiguračních položkách
- Výkaz stavu produktů
- Deník projektového manažera
- Registr otevřených bodů
- Zpráva o otevřeném bodu

## Konfigurační management

### Plánování

V rámci projektu budou vytvořeny a následně udržovány v aktualizované podobě níže definované řídicí dokumenty projektu, které jsou v souladu s metodikou PRINCE2 = manažerské produkty.

- **Baseline** = řídicí dokumenty, které budou ve verzi, potřebují schválení projektového výboru v čele se sponzorem a samozřejmě jsou také přezkoumávány.
  - **Obchodní případ** – vytváří se v etapě *Nastavení projektu* a bude aktualizován po celou dobu realizace projektu.
  - **Strategie řízení kvality, strategie, komunikace a rizik** – budou vytvořeny v etapě *Nastavení projektu*.
  - **Plán projektu** – bude vytvořen v etapě *Nastavení projektu* a bude aktualizován po celou dobu realizace projektu.
  - **Dokumentace nastavení projektu** – bude vytvořena v etapě *Nastavení projektu*.
  - **Popisy produktů** – budou vytvořeny v etapě *Nastavení projektu* a budou aktualizovány po celou dobu realizace projektu.
  - **Popis produktu projektu** – bude vytvořen v etapě *Zahájení projektu*.
  
- **Záznamy v podobě tabulek**
  - **Deník projektového manažera** – bude vytvořen v etapě *Zahájení projektu* a bude aktualizován po celou dobu realizace projektu.
  - **Registr otevřených bodů, kvality a rizik** – budou vytvořeny v etapě *Nastavení projektu* a budou průběžně aktualizovány po celou dobu realizace projektu.
  - **Přehled získaných poznatků** – bude vytvořen v etapě *Zahájení projektu* a bude aktualizován při přechodu mezi etapami a při ukončení projektu.
  - **Záznamy o konfiguračních položkách** – budou vytvořeny v etapě *Nastavení projektu*.

Dále v době realizace dodávek jednotlivých produktů projektu budou podávány konkrétní zprávy projektovým manažerem projektovému výboru. Zprávy jsou informace získané ze spoda a posílány nahoru, nejsou ve verzi.

- **Zpráva o stavu balíku** – bude vytvořena při realizaci produktu projektu na žádost projektového manažera a při ukončení dodávky daného produktu projektu.
- **Zpráva o stavu etapy** – bude vytvořena během libovolné etapy na žádost projektového výboru.
- **Zpráva o ukončení etapy** – bude vytvořena při přechodu mezi etapami.
- **Výkaz stavu produktů** – bude vytvořen v etapě *Nastavení projektu* a bude průběžně aktualizován až do ukončení projektu.
- **Zpráva o výjimce** – bude vytvořena během kontroly etapy v případě, že dojde k překročení stanovených tolerancí projektu.
- **Zpráva o otevřeném bodu** – bude vytvořena během řízení dodávky produktu.

### **Identifikace**

Všechny identifikované konfigurační položky budou vloženy do registru *Záznamy o konfiguračních položkách* v podobě samostatného dokumentu. Konfigurační položkou jsou produkty (specializované produkty a všechny výše definované manažerské produkty), část produktu nebo sada produktů.

### **Řízení**

- **Schválení baseline řídicích dokumentů** – všechny výše definované řídicí dokumenty budou předány projektovým manažerem sponzorovi projektu v písemné formě, kde každá uvolněná verze dokumentu bude mít jednoznačný identifikátor verze dokumentu. Sponzor projektu danou verzi dokumentu má možnost dokument schválit nebo předat zpět k přepracování. V případě schválení, bude dokument sponzorem projektu podepsán a předán zpět projektovému manažerovi, který dokument zarchivuje.



- **Změny** – o každém otevřeném bodu projektový manažer vypracuje *Zprávu o otevřeném bodu* a předá ji projektovému výboru, který následně stanoví způsob řešení otevřeného bodu.
- **Zabezpečení** – veškerá správa projektu bude ukládána na síťové úložiště podniku, kde přístup k disku podléhá autentifikaci a autorizaci. Jednotlivé dokumenty budou uloženy v nepřepisovatelném formátu pdf. Schválené dokumenty budou ofoceny a rovněž uloženy na zmíněný disk.
- **Distribuce** – veškeré baseline dokumenty budou předávány v tištěné podobě, všechny záznamy a zprávy budou uloženy na sdíleném síťovém disku společnosti. K jejich distribuci bude použit mailový klient.
- **Archivace** – celý projekt bude denně automaticky zálohován na záložní síťové pole.

### **Vykazování**

Projektový manažer bude během každé etapy podávat Výkaz stavu produktů projektovému výboru. Každý výkaz bude v tištěné podobě a bude na něm uveden datum předání a podpis projektového manažera.

### **Ověřování a audit**

Provádí projektový dohled průběžně během realizace produktů projektu. Podkladem ověřování a auditu jsou záznamy o konfiguračních položkách. Projektový dohled dohleduje a reportuje projektovému výboru.

### **Řízení otevřených bodů a změn**

Otevřený bod je jakákoliv událost, která se stala, ale nebylo s ní počítáno při plánování a vyžaduje řízení. Otevřený bod může mít charakter požadavku na změnu nebo odchylky od specifikace nebo problému. Požadavek na změnu proti původní dohodě vzniká na straně zákazníka a zákazník rovněž platí na základě změnového rozpočtu. Odchylkou od specifikace je nedodání všech produktů dle zadání nebo produkt nedosahuje požadované kvality. Odchylku od specifikace hradí dodavatel na své vlastní náklady. Problém či obava je jakýkoliv jiný otevřený bod, který je potřeba řešit. Problém hradí zákazník.

Procedura řízení otevřených bodů a změn vyžaduje řídit následující aktivity:

- **Zachytit** – úkolem projektového manažera je stanovit typ otevřeného bodu, jeho závažnost, prioritu řízení. Všechny formální otevřené body budou vloženy do registru otevřených bodů. Neformální otevřené body budou zaneseny do deníku projektového manažera.
- **Prošetřit** – úkolem projektového manažera je prošetřit dopad na projektové cíle (Obchodní případ) a ověřit jeho závažnost a prioritu. Analyzuje dopad na byznys, uživatele a dodavatele – náklady, čas, rozsah, kvalitu, riziko, přínosy. Aktualizuje registr otevřených bodů a zprávu o otevřeném bodu.
- **Navrhnout** – úkolem projektového manažera je navrhnout, vyhodnotit a doporučit možnosti řízení otevřeného bodu. Posuzuje alternativní možnosti, výhody (snížení nákladů, času, rizik, aj.) oproti dopadu implementace (čas, náklady dané možnosti, riziko dané možnosti).
- **Rozhodnout** – úkolem projektového manažera je eskalovat otevřený bod projektovému výboru v případě, že jsou překročeny stanovené tolerance a řízení otevřeného bodu není v pravomoci projektového manažera. Eskalace je formou *Zprávy o výjimce*, kterou vypracuje projektový manažer. Projektový výbor schvaluje, odmítne nebo odloží řízení otevřeného bodu.
- **Implementovat** – úkolem projektového manažera je řídit nápravné opatření a aktualizovat plány, balík práce, registr otevřených bodů a zprávu o otevřeném bodu. Dále vytvoří Plán realizace výjimky.

d) Odpovědnosti

- Korporátní management – poskytuje korporátní nebo programové strategie pro řízení změn, otevřených bodů a konfigurační management.
- Sponzor – odpovědností sponzora je složení Změnové komise a stanovení změnového rozpočtu. Dále reaguje na podněty získané od projektového manažera a rozhoduje o eskalovaných otevřených bodech.
- Hlavní uživatelé a dodavatelé – jejich hlavní odpovědností je to, že realizace projektu probíhá dle jejich přesvědčení, reagují na požadavky projektového manažera a rozhodují o eskalovaných otevřených bodech z jejich perspektivy.

- Projektový manažer – odpovědností projektového manažera je řídit postupy řízení konfigurace a řízení změn a otevřených bodů. Dále vytváří a aktualizuje registr otevřených bodů. Vše provádí ve spolupráci s projektovým dohledem.
- Projektový dohled – spolupracuje a radí při prozkoumávání a řešení otevřených bodů a změn.
- Projektová podpora – odpovědností je udržovat záznamy o konfiguračních položkách, vytváří výkaz o stavu produktů a asistovat projektovému manažerovi.

## **Riziko**

### a) Účel

Účelem tématu Riziko je identifikovat, posoudit a řídit veškeré nejistoty projektu s cílem zlepšit úspěšnost projektu. Jednotlivé aktivity jsou prováděny projektovým týmem po celou dobu projektu, kde u jednotlivých rizik se posuzuje, zda je hrozba nebo příležitost. Dále je nutné rizika důkladně prozkoumat, zjistit možné příčiny jejich vzniku, odhadnout pravděpodobnost vzniku, dopad na projekt a blízkost.

### b) Definice

Riziko je každá nejistá událost, pozitivní nebo negativní, která pokud nastane, bude mít vliv na dosažení cílů projektu. Je důležité rozpoznat, zda rozpoznané riziko je vnímáno jako hrozba nebo jako příležitost. Hrozba je taková nejistá událost, která má negativní vliv na dosažení cílů projektu. Příležitost je opak hrozby, tedy taková nejistá událost, která má pozitivní vliv na dosažení cílů projektu. Strategie řízení rizik popisuje specifické techniky řízení rizik a metody, které jsou v řízení používány. Dále definuje role a odpovědnosti za účelem dosažení efektivních procesů řízení rizik. Součástí strategie jsou také tolerance rizik a požadavky na reportování vyššímu projektovému orgánu. U každého rozpoznaného rizika je uveden přístup, kterým lze riziko vzniku snížit či úplně eliminovat. Každé riziko také má přidělen časový rámec a odpovědnou osobu, která konkrétní riziko řídí ve stanoveném termínu.

### c) Cíle

Cílem řízení rizik je systematické uplatňování postupů, které vedou k rozpoznání rizik, ohodnocení rizik, plánování reakce na vznik rizika a implementaci reakce na vznik rizika.

#### **Postup řízení rizik**

Definuje postup řízení rizik, který bude použit. Jakákoliv odchylka od korporátního či programového standardu řízení by měla být eskalována společně s vysvětlením vzniku odchylky. Jednotlivé postupy řízení rizik pokrývají následující aktivity:

- Rozpoznání rizika
- Posouzení rizika
- Plánování rizika
- Implementace opatření rizika
- Komunikace

#### **Záznamy**

Všechna formální rizika budou zapisována do registru rizik, který je ve formě tabulky a nejlépe bude součástí nějakého SW nástroje pro řízení projektů. Formální riziko je takové, které překročilo stanovené tolerance a není v kompetenci týmového či projektového manažera toto riziko řešit. Neformální rizika si projektový manažer zpravidla zapisuje do Deníku projektového manažera.

#### **Reporty**

Náplní práce projektového manažera je mimo jiné kontrola stavu etapy. Jednou z aktivit je také řízení rizik. Pokud projektový manažer během kontroly etapy identifikuje riziko či otevřený bod, tak první co udělá je, že vyhodnotí riziko a definuje, zda se jedná o neformální riziko nebo formální riziko nebo formální otevřený bod. V případě neformálního rizika, projektový manažer vloží záznam pouze do *Deníku projektového manažera* a řeší jej sám pomocí dostupných zdrojů. Není potřeba generovat žádné reporty a eskalovat na vyšší stupeň řízení projektu. V případě formálního rizika, projektový manažer vloží záznam do registru rizik, který je dostupný i projektovému výboru. Ve zprávě o kontrole etapy uvede upozornění na rozpoznání nového rizika. V případě vzniku

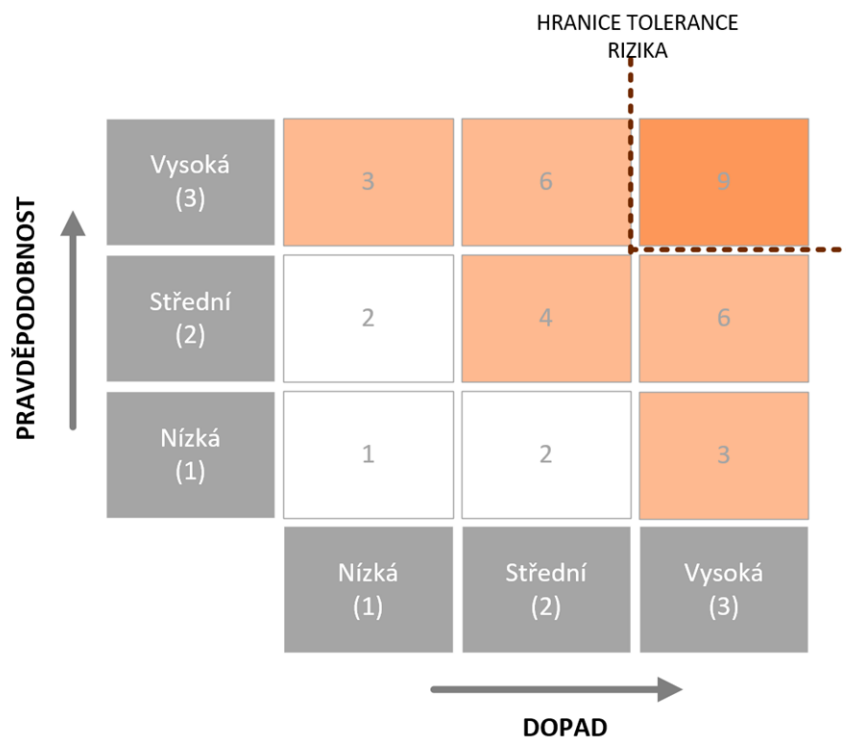
otevřeného bodu, projektový manažer vloží nový záznam do registru otevřených bodů a vygeneruje *Zprávu o otevřeném bodu*. Projektový manažer vyhodnotí míru rizika (kontroluje tolerance projektu) a v případě, že opatření na odstranění otevřeného bodu je v projektových tolerancích, pak jej řeší sám pomocí dostupných zdrojů a uvede záznam opět ve zprávě o kontrole etapy. V případě, že opatření překročí projektové tolerance, pak projektový manažer ihned projektovému výboru eskaluje *Zprávu o výjimce* a *Zprávu o otevřeném bodu*. Projektový výbor provede rozhodnutí jak dále postupovat.

### **Časování**

Všechny aktivity řízení rizik se doporučuje provádět vždy při kontrole stavu etapy a při přechodu mezi etapami. Aktivitami se má na mysli například identifikace rizika, zhodnocení, plánování, implementace, atd. Metodika připouští definovat i další milníky kontrol v závislosti na velikosti a typu projektu.

### **Stupnice pro pravděpodobnost a dopad**

Při hodnocení rizika projektový manažer ohodnotí pravděpodobnost vzniku a dopad na projekt v případě vzniku rizika. Pravděpodobnost i dopad ohodnotí číslem od 1 do 3, kde 3 má nejvyšší pravděpodobnost respektive dopad. Celkové ohodnocení zanesou projektový manažer do tabulky, která je definována níže. Tabulka definuje celkový význam na projekt.



Obrázek 7: Riziko-stupnice pro pravděpodobnost a dopad (5)

Rizika ohodnocená 1 až 2 se uvádějí pouze do *Deníku projektového manažera*, který je dle svých možností dále řeší. Rizika ohodnocená 3 až 9 se zapisují do registru rizik jako formální rizika. Rizika ohodnocená 9 budou uvedena v *Obchodním případě*, jedná se nejvýznamnější projektová rizika.

### **Blížkost**

Další položkou u každého rozpoznaného rizika bývá tzv. Blížkost. Tato položka udává pravděpodobnost vzniku rizika. Blížkost bude nabývat následujících hodnot:

- Etapa
- Projekt
- Bussiness

### **Kategorie rizik**

Definuje kategorii, do které riziko svým významem spadá. U každého rozpoznaného rizika bývá uvedena jedna z následujících kategorií rizika:

- Komerční
- Technologie
- Legislativa
- Provoz
- Ekologie
- Ostatní

### **Kategorie opatření proti riziku**

U každého rozpoznaného rizika bude uvedeno také opatření, které dané riziko sníží nebo úplně potlačí. Je dobré si uvědomit význam rizika, zda se jedná o hrozbu nebo o příležitost. Tyto opatření budou opět jako rizika rozdělena do kategorií v závislosti na jejich typu. U každého opatření bude uvedena jedna z následujících kategorií (hrozba × příležitost).

- Vyhnout se nebo využít
- Snížit nebo zvýšit
- Akceptovat nebo odmítnout

### **Nástroje a techniky**

Při řízení projektů bývá použit proaktivní nebo i reaktivní přístup k řízení rizik. Důležitým faktorem proaktivního řízení rizik je jeho rozpoznání dříve, než nastane. Identifikace rizik vychází z pečlivosti projektového manažera a jeho schopností rozpoznat rizika dříve než nastanou. Pomůckou je sledování nákladů, času, rozsahu, kvality a přínosů hlavních projektových cílů, které jsou definovány v chartě projektu. K eskalaci vzniklých či rozpoznaných závažných rizik, které nedokáže projektový či týmový manažer řešit, odpovědná osoba eskaluje například mailovou komunikací na vyšší stupeň řízení projektu.

### **Rizikový rozpočet**

Rizikový rozpočet je balík peněz, který projektový výbor vyčlenil na financování opatření nebo reakcí na hrozby respektive příležitosti projektu. Rizikový rozpočet je součástí rozpočtu projektu.

d) Odpovědnosti

- Korporátní management – poskytuje korporátní nebo programové procesy a politiky řízení rizik
- Sponzor – odpovědností sponzora je existence *Strategie řízení rizik*, definuje *Rizikový rozpočet* a také odpovídá za identifikaci všech rizik *Obchodního případu* a další aktivity s tím související
- Projektový manažer – odpovědností projektového manažera je vytvoření *Strategie řízení rizik* a *Registru rizik*. Dále je odpovědný za udržování zmíněných dokumentů, za identifikaci a řízení projektových rizik
- Projektový dohled – je odpovědný za přezkoumání procesů řízení rizik
- Projektová podpora – náplní práce je asistovat projektovému manažerovi při údržbě *Registru rizik*
- Týmový manažer – podílí se na identifikaci a řízení rizik

## **Progres**

a) Účel

Dva principy metodiky PRINCE2 jsou *Kontinuální byznys posuzování* a *Řízení rozděleno do etap*. Účelem tématu *Progres* je stanovit mechanismy ke kontrole a porovnávání dosažených výsledků se stanovenými plány. Dále poskytuje předpovědi plnění projektových cílů a pokračující životaschopnosti projektu. Dalším účelem je řízení veškerých nepřijatelných odchylek.

b) Definice

Progres je měření dosažení cílů projektových plánů na úrovni projektu nebo na úrovni etapy nebo na úrovni *Balíku práce*. Na úrovni projektu je progres odpovědností projektového výboru, na úrovni etapy je odpovědností projektového manažera a na úrovni *Balíku práce* je odpovědností týmového manažera.

Řízení postupu zajišťuje, že řídicí tým projektu může na každé úrovni, k zajištění dosažení stanovených projektových cílů, dělat následující:



- Monitorovat postup
- Porovnávat postup s plány
- Přezkoumávat plány a možnosti
- Iniciovat nápravná opatření
- Autorizovat další práci

#### c) Cíle

Řízení postupu zahrnuje měření aktuálních postupů oproti aspektům sledování výkonosti projektu, to je oproti času, nákladům, kvalitě, rozsahu, přínosům a rizikům.

#### d) Odpovědnosti

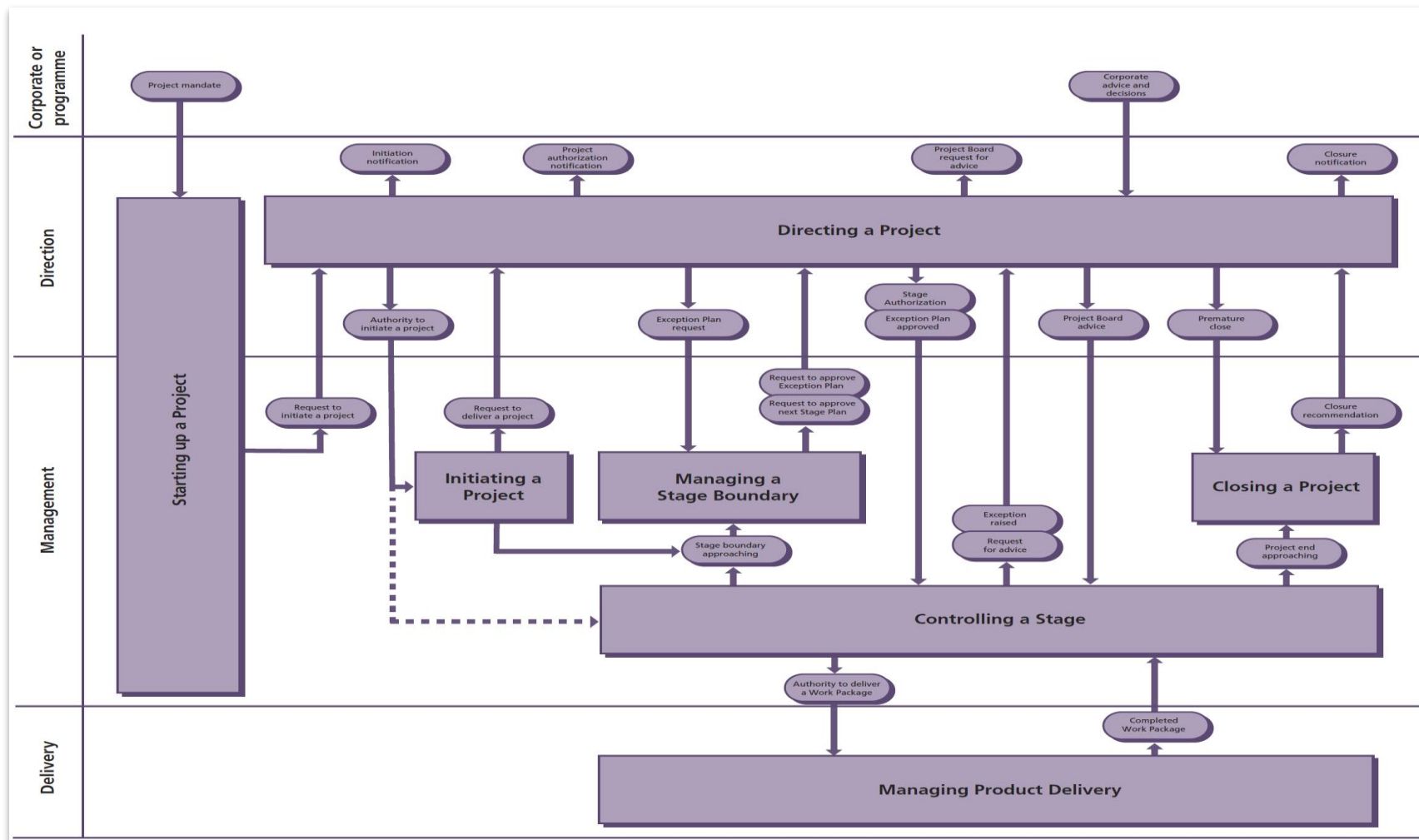
- Korporátní management – definuje tolerance projektu v mandátu. Dělá rozhodnutí při překročení stanovených tolerancí projektu
- Sponzor – definuje tolerance etapy. Ujišťuje se, že progres projektu je plněn a také dělá rozhodnutí při překročení stanovených tolerancí etapy
- Projektový manažer – autorizuje balíky práce, monitoruje progres oproti stanoveným plánům etap, vytváří report o výjimce, zprávu o stavu etapy, databázi znalostí
- Projektový dohled – ověřuje obchodní případ oproti externím událostem a progresu projektu. Ověřuje změny oproti plánu projektu s cílem definovat dopad na obchodní případ. Potvrzuje ukončení etapy a progres projektu oproti odsouhlaseným tolerancím
- Projektová podpora – náplní práce je asistovat projektovému manažerovi
- Týmový manažer – odsouhlasuje balík práce ve spolupráci s projektovým manažerem, vytváří zprávu o stavu balíku, upozorňuje projektového manažera na možné odchylky od stanovených tolerancí balíku práce

#### 3.1.6. Procesy

Metodika PRINCE2 definuje sedm procesů, kde každý z nich představuje strukturovanou množinu aktivit s cílem vykonat určité cíle. Samotná metodika PRINCE2 představuje proces za účelem řídit projekt. Metodika definuje následující procesy:

- Zahájení projektu
- Směřování projektu
- Nastavení projektu
- Kontrola etapy
- Řízení dodání produktu
- Řízení přechodu mezi etapami
- Ukončení projektu

3.1.6.1. Procesní model



Obrázek 8: PRINCE2 - procesní model (5)

### 3.1.6.2. Zahájení projektu

Zahájení projektu je aktivitou, která se realizuje před samotným spuštěním projektu. Vstupem do této aktivity je *Mandát projektu* (zadání, pokyn vedení společnosti k realizaci projektu) a výstupem je *Charta projektu a Plán etapy nastavení*.

#### Účel

Účelem procesu *Zahájení projektu* je zajištění všech potřebných předpokladů pro zahájení projektu. V této fázi projektu je nutné, aby projektový výbor společně s projektovým manažerem rozpoznali, zda daný projekt za to stojí a zda je životaschopný.

#### Cíle

Cílem aktivity je vytvořit *Chartu projektu a Plán etapy nastavení* pro projektový výbor, který na základě těchto dokumentů uskuteční rozhodnutí, zda v projektu pokračovat či ne. V této části projektový manažer vychází pouze z hrubých odhadů na náklady, čas, zdroje, apod.

#### Aktivity

- Sestavení Charty projektu
  - Definice projektu – pozadí, cíle, tolerance, vazby, ...
  - Jmenování Sponzora projektu
  - Jmenování Projektového manažera
  - Vytvoření deníku projektového manažera
  - Příprava organizační struktury a projektového týmu – **KDO?**
  - Definování projektového přístupu – **JAK?**
  - Příprava přehledu o získaných zkušenostech z předchozích projektů
  - Příprava Obchodního případu – **PROČ?**
  - Vytvoření popisu produktu projektu – **CO?**
- Vytvoření plánu etapy nastavení

## **Odpovědnosti**

- Korporátní management – vytváří *Mandát projektu* a jmenuje sponzora
- Sponzor – sponzor vytváří *Popis role projektového manažera* a jmenuje projektového manažera
- Projektový manažer – vytváří manažerské produkty

### 3.1.6.3. Směřování projektu

Směřování projektu je aktivita projektového výboru, která je prováděna od zahájení až po ukončení projektu. Vstupem do této aktivity je *Žádost o nastavení projektu* (vytváří projektový manažer po ukončení aktivity *Zahájení projektu*) a výstupem z aktivity je *Oznámení o ukončení projektu*.

## **Účel**

Účelem této aktivity projektu je dělat strategická rozhodnutí a dohlížet nad prací projektového manažera. Aktivita se provádí na úrovni Projektového výboru, který je odpovědný za celkový úspěch projektu. Celkovou odpovědnost má Sponzor projektu, který má k dispozici ke svým rozhodnutím rady z řad uživatelů, dodavatelů a investora.

## **Cíle**

Cílem této aktivity je provést pět typů klíčových rozhodnutí, kde z toho čtyři jsou plánované a jedno je nahodilé. Plánovaná strategická rozhodnutí jsou v podstatě schválení či odmítnutí projektu, etapy či ukončení projektu. Nahodilá rozhodnutí je Projektový výbor nucen dělat okamžitě při překročení stanovených tolerancí projektu či etapy a jejich řešení není v kompetenci projektového manažera. Projektový výbor provádí následující strategická rozhodnutí:

- Schválení nastavení projektu
- Schválení projektu
- Schválení Plánu etapy nebo Plánu realizace výjimky
- Schválení ukončení projektu
- Ad hoc

## Aktivity

Jednotlivé aktivity jsou prováděny Projektovým výborem a jsou v souladu s cíli této aktivity. První dvě aktivity souvisí se spuštěním projektu. Schválení nastavení projektu potvrzuje, že se do projektu vyplatí investovat. Projektový manažer má povolení nastavit projekt (oficiální start projektu). V opačném případě, odmítnutí nastavení projektu, je zde projekt ukončen. Schválení projektu souvisí s rozhodnutím Projektového výboru, zda pokračovat či ne. Schválení potvrzuje platnost *Dokumentace nastavení projektu*, což znamená následující:

- *Obchodní případ* je platný
- *Plán projektu* je v souladu s *Obchodním případem*
- Jsou definovány odpovídající strategie a kontroly projektu
- Jsou definovány metody, které definují způsob měření a ověření přínosů

Schválení projektu dále odstartuje realizaci projektu v kompetenci Projektového manažera. V opačném případě, odmítnutí projektu, je zde projekt ukončen. Schválení plánu etapy potvrzuje *Zprávu o ukončení etapy* a umožňuje přechod do další etapy projektu. V opačném případě, odmítnutí plánu etapy, musí Projektový manažer provést taková nápravná opatření, které jsou zapotřebí k naplnění všech cílů projektu v rámci dané etapy. Schválení ukončení projektu potvrzuje naplnění všech stanovených cílů projektu, projekt je ukončen. Tímto schválením Projektový výbor také schvaluje Plán revize přínosů, kde jeho realizace už není předmětem projektu. V opačném případě, odmítnutí ukončení projektu, musí Projektový manažer opět provést vhodná nápravná opatření.

Projektový výbor je někdy během realizace nucen dělat také tzv. Ad hoc rozhodnutí. To ve většině případů znamená překročení stanovených tolerancí projektu nebo etapy, kde jejich řešení již není v kompetenci Projektového manažera. Projektový manažer vypracuje *Zprávu o výjimce* a předá ji okamžitě Projektovému výboru. Dále Projektový manažer vypracuje *Plán realizace výjimky*, který je předmětem zkoumání Projektového výboru. V tomto případě Projektový výbor schvaluje či odmítne *Plán realizace výjimky*.

## **Odpovědnosti**

Projektový výbor v čele se Sponzorem projektu nese veškerou odpovědnost za úspěch či neúspěch projektu. Projektový výbor provádí a nese také odpovědnost za všechna strategická rozhodnutí během celé realizace projektu. Schvaluje veškeré manažerské dokumenty, které vyhotovil Projektový manažer.

### **3.1.6.4. Nastavení projektu**

Každý projekt má povinně nejméně dvě etapy. Ta první z nich je etapa *Nastavení projektu*. Etapa začíná potvrzeným Schválení nastavení projektu, což provádí Projektový výbor. Výstupem této etapy je *Dokumentace nastavení projektu*, která je podkladem ke schválení projektu.

## **Účel**

Účelem této aktivity je definovat pevné základy pro projekt, tak aby organizace pochopila práci, kterou je zapotřebí vykonat za účelem dostát projektovým cílům a přínosům z projektu. Na základě vypracované *Dokumentace nastavení projektu*, Projektový výbor rozhoduje, zda projekt má stále smysl a je životaschopný.

## **Cíle**

Cílem této aktivity je zabránit zbytečným významným výdajům, které by byly zapotřebí vynaložit na špatně připravený projekt nebo, které nepřinesou stanovené cíle či přínosy z projektu. Výstupem této aktivity je *Dokumentace nastavení projektu*, která zahrnuje následující dokumenty:

- 4 strategie – rizik, kvality, konfigurace, komunikace
- 3 registry – otevřených bodů, kvality, rizika
- Projektové kontroly
- Plán projektu
- Detailní Obchodní případ
- Plán revize přínosů

## **Aktivity**

Veškeré aktivity jsou prováděny projektovým manažerem s cílem naplnit všechny výše zmíněné cíle tohoto procesu. Projektový manažer připravuje všechny strategie v podobě manuálu, zakládá a vede všechny registry. Další aktivitou je nastavení projektových kontrol, kde je definována úroveň projektových kontrol, frekvence, delegování pravomocí, mechanismy pro změny, konzultace s projektovým výborem, atd. Mezi další velmi důležité aktivity patří také Vytvoření plánu projektu, který je po celou dobu realizace projektu udržován v aktualizované podobě. V plánu projektu jsou uvedeny následující položky:

- Požadavky na čas
- Požadavky na zdroje
- Standardy a nástroje k revizi Charty projektu
- Revize 4 strategií
- Produktový rozpad
- Popisy produktů
- Konzultace s projektovým výborem

Poslední aktivitou *Nastavení projektu* je detailní popis *Obchodního případu*. Obchodní případ je rovněž jako *Plán projektu* udržován v aktualizované formě po celou dobu realizace projektu. Obchodní případ zahrnuje zejména takové informace, které napomáhají projektovému výboru v jakékoliv fázi projektu posoudit, zda projekt bude či je žádoucí, životaschopný a dosažitelný. Souhrn všech těchto aktivit tvoří Dokumentaci nastavení projektu.

## **Odpovědnosti**

V odpovědnosti Projektového manažera, za spolupráce projektové podpory, je příprava a vytvoření *Dokumentace nastavení projektu*. Projektový výbor v čele se Sponzorem projektu nese odpovědnost za její schválení či odmítnutí. Schválení této dokumentace dává pokyn Projektovému manažerovi k realizaci projektu. V opačném případě je projekt ukončen.



### 3.1.6.5. Kontrola etapy

Kontrola etapy je aktivita v režii Projektového manažera. Tato aktivita začíná i končí s každou etapou, tedy je opakovaně prováděna tolikrát, kolik je etap. Provádění aktivity začíná schválením předchozí etapy Projektovým výborem. Výstupem každé etapy je dodání jednoho či více produktů.

#### **Účel**

Účelem této aktivity je přidělovat práci, kterou je potřeba v dané etapě vykonat, monitorovat a kontrolovat přidělené práce, řešit vzniklé otevřené body, reportovat Projektovému výboru stav etapy, progres nebo výjimky. Dále realizovat nápravná opatření za účelem dosažením stanovených cílů etapy v rámci definovaných tolerancí etapy a projektu.

#### **Cíle**

Cílem této aktivity je dodat požadované produkty v rámci stanovených tolerancí a cílů etapy. Jeden či více produktů je v PRINCE2 definován jako tzv. *Balík práce*. Během dodání *Balíku práce* jsou zkoumány všechny aspekty sledování výkonnosti projektu v souladu s *Plánem etapy* a s *Plánem projektu*.

#### **Aktivity**

Veškeré aktivity tohoto procesu jsou prováděny Projektovým manažerem s cílem řídit a kontrolovat veškeré dodávané produkty v rámci dané etapy. Projektový manažer provádí aktivity jako je autorizace balíku práce, kontrola stavu balíku práce, přijetí dokončeného balíku práce, kontrola stavu etapy, reportování stavu etapy, zachycení a hodnocení otevřených bodů či rizik, eskalace otevřených bodů či rizik a uskutečnění nápravných opatření. Tedy všechny tyto aktivity souvisí s *Balíkem práce* od jeho autorizace až po jeho předání včetně řízení všech problémů vzniklých při realizaci *Balíku práce*.

#### **Odpovědnosti**

V tomto procesu je za prováděné aktivity plně zodpovědný Projektový manažer, který má k ruce Projektovou podporu. Projektový manažer zejména odpovídá za plnění všech

aspektů sledování výkonosti projektu. V rámci tohoto projektu dále Projektový manažer spolupracuje s Týmovým manažerem (řízení dodávky *Balíku práce*) a Projektovým výborem (zahájení, ukončení, výjimky).

#### 3.1.6.6. Řízení dodání produktu

Řízení dodání produktu je aktivita v režii Týmového manažera. Tato aktivita začíná i končí s každou etapou, tedy je opakovaně prováděna tolikrát, kolik je etap. Provádění aktivity začíná schválením předchozí etapy Projektovým výborem. Výstupem každé etapy je dodání jednoho či více produktů.

#### **Účel**

Účelem této aktivity je stanovit formální požadavky pro přijetí *Balíku práce*. V podstatě se jedná o řízení vztahu mezi Týmovým manažerem a Projektovým manažerem. Týmový manažer řídí dodání *Balíku práce* (jeden či více produktů) a Projektový manažer provádí Kontrolu etapy.

#### **Cíle**

Cílem této aktivity je realizovat a dodat produkty projektu, které byly v příslušné etapě naplánovány, při splnění všech aspektů sledování výkonosti projektu. Dodání produktů dle PRINCE2 se řídí určitými pravidly, kde nejprve je zapotřebí přijmout *Balík práce*, vykonat tento *Balík práce* a nakonec také dodat.

#### **Aktivity**

Veškeré aktivity spojené s dodávkou *Balíku práce* jsou prováděny Týmovým manažerem. Aktivity spojené s autorizací, kontrolou a předáním *Balíku práce* provádí Projektový manažer. Nejprve Projektový manažer autorizuje *Balík práce* – dává Týmovému manažerovi pravomoc dodat *Balík práce*. Aktivita přijetí balíku práce představuje dohodu mezi Projektovým manažerem a Týmovým manažerem, která definuje formální požadavky na převzetí a je zde připraven *Týmový plán*. Další aktivitou tohoto procesu je vykonávání balíku práce, což představuje realizaci plánovaných produktů v rámci dohodnutých tolerancí. Pokud během vykonávání balíku dojde k překročení dohodnutých tolerancí, pak Týmový manažer musí eskalovat Otevřený bod Projektovému manažerovi a ten Projektovému výboru v případě, že není

v jeho kompetenci řešit vzniklý Otevřený bod. Týmový manažer ve spolupráci s Projektovým manažerem provedou potřebná nápravná opatření k potlačení všech negativních faktorů na projekt. Poslední aktivitou v tomto procesu je Dodání balíku práce, která představuje oznámení o dokončení, ověření, schválení a aktualizaci Týmového plánu.

### **Odpovědnosti**

Jak již bylo napsáno výše, Týmový manažer má odpovědnost za veškeré činnosti spojené s realizací produktů projektu a Projektový manažer nese odpovědnost, za to že dodávané produkty projektu splňují všechny aspekty pro sledování výkonosti projektu.

#### 3.1.6.7. Řízení přechodu mezi etapami

Řízení přechodu mezi etapami je v režii Projektového manažera. Tato aktivita začíná chvíli před ukončením probíhající etapy a končí právě s koncem etapy. Aktivita končí přechodem do další etapy nebo ukončením projektu.

### **Účel**

Hlavním účelem této aktivity je poskytnout Projektovému výboru posoudit úspěch stále probíhající etapy, schválit Plán následující etapy, prozkoumat všechny aspekty sledování výkonosti projektu. Pokud Projektový výbor není spokojen se stavem projektu, pak podá požadavek Projektovému manažerovi na vytvoření *Plánu realizace výjimky*, který bude řešit nápravná opatření.

### **Cíle**

Cílem této aktivity je schválit právě probíhající projekt respektive etapu, schválit plán realizace následující etapy nebo plán realizace výjimky, aktualizovat *Plán projektu*, aktualizovat *Dokumentaci nastavení projektu*, aktualizovat *Záznam o konfiguračních položkách*, aktualizovat všechny tři registry, aktualizovat *Obchodní případ*, aktualizovat *Plán revize přínosů*. Z výše definovaných cílů je zřejmé, že v tomto procesu Projektový výbor kompletně reviduje projekt jako celek, pečlivě zkoumá všechny aspekty sledování výkonosti projektu.

## **Aktivity**

Veškeré aktivity prováděné během tohoto procesu jsou v souladu s výše popsányými cíli. Projektový manažer před blížícím se koncem etapy podá požadavek Projektovému výboru na schválení plánu následující etapy nebo plánu realizace výjimky (závisí na okolnostech projektu). Tomu předchází *Zpráva o ukončení etapy*, kterou zpracuje Projektový manažer. Zpráva vychází z aktualizovaného *Obchodního případu, Plánu projektu a Plánu další etapy*. Projektový výbor na základě požadavků pečlivě prozkoumá stávající stav probíhající etapy a rozhodne, respektive schválí či odmítne přechod do další etapy. V případě odmítnutí, podá naopak požadavek Projektovému manažerovi na vytvoření plánu realizace výjimky. Samozřejmostí je, že Projektový manažer během trvání tohoto procesu postupně aktualizuje registry otevřených bodů, kvality a rizika.

## **Odpovědnosti**

Projektový manažer je v rámci tohoto procesu odpovědný za vypracování či aktualizaci manažerských produktů a za dodání *Balíku práce* probíhající etapy ve stanovených tolerancích etapy a projektu. Projektový výbor v čele se sponzorem odpovídá za úspěch projektu, tedy autorizuje plnění v rámci etap a také odpovídá za plnění všech aspektů sledování výkonosti projektu.

### **3.1.6.8. Ukončení projektu**

Ukončení projektu je proces podobný k procesu *Řízení přechodu mezi etapami* s tím rozdílem, že po tomto procesu už projekt nepokračuje další etapou. Tato aktivita také začíná chvíli před ukončením poslední etapy a končí právě s koncem projektu. Aktivita končí ukončením projektu.

## **Účel**

Účelem této aktivity je akceptovat produkt projektu, přezkoumat dosažení cílů, které byly definovány v původní verzi *Dokumentace nastavení projektu*. Dále je nutné ujistit se, že není již nic, co by se mělo v rámci projektu dodat.

## **Cíle**

Cílem procesu ukončení projektu je akceptovat produkt projektu. K tomu je zapotřebí vypracovat plán ukončení projektu, předat poslední produkty, ohodnotit projekt a doporučit Projektovému výboru ukončit projekt. Z výše definovaných cílů je zřejmé, že v tomto procesu Projektový výbor kompletně reviduje projekt jako celek, pečlivě zkoumá všechny aspekty sledování výkonosti projektu a také potvrdí, že projekt dodal to, co bylo definováno v *Popisu produktu projektu* (očekávání zákazníka na kvalitu, akceptační kritéria).

## **Aktivity**

Veškeré aktivity prováděné během tohoto procesu jsou v souladu s výše popsány cíli. Projektový manažer před blížícím se koncem projektu podá doporučení Projektovému výboru na ukončení projektu. Tomu předchází *Zpráva o ukončení etapy*, kterou zpracuje Projektový manažer. Zpráva vychází z aktualizovaného *Obchodního případu, Plánu projektu a Plánu další etapy*. Projektový výbor na základě požadavku pečlivě prozkoumá stávající stav probíhajícího projektu a rozhodne, respektive schválí či odmítne akceptaci produktu projektu. V případě odmítnutí, podá naopak požadavek Projektovému manažerovi na vytvoření plánu realizace výjimky. Samozřejmostí je, že Projektový manažer během trvání tohoto procesu postupně aktualizuje registry otevřených bodů, kvality a rizika.

## **Odpovědnosti**

Projektový manažer je v rámci tohoto procesu odpovědný za vypracování či aktualizaci manažerských produktů a za dodání *Balíku práce* poslední etapy ve stanovených tolerancích etapy a projektu. Projektový výbor v čele se sponzorem odpovídá za úspěch projektu, tedy autorizuje plnění v rámci etap a také odpovídá za plnění všech aspektů sledování výkonosti projektu.

### **3.2. PMBOK**

PMBOK (Project management body of knowledge) je mezinárodní metodika používána k řízení všech typů projektů. Tato metodika byla vyvinuta a dále udržována institucí PMI (Project Management Institute). Metodika vznikla v 70. letech 20. století

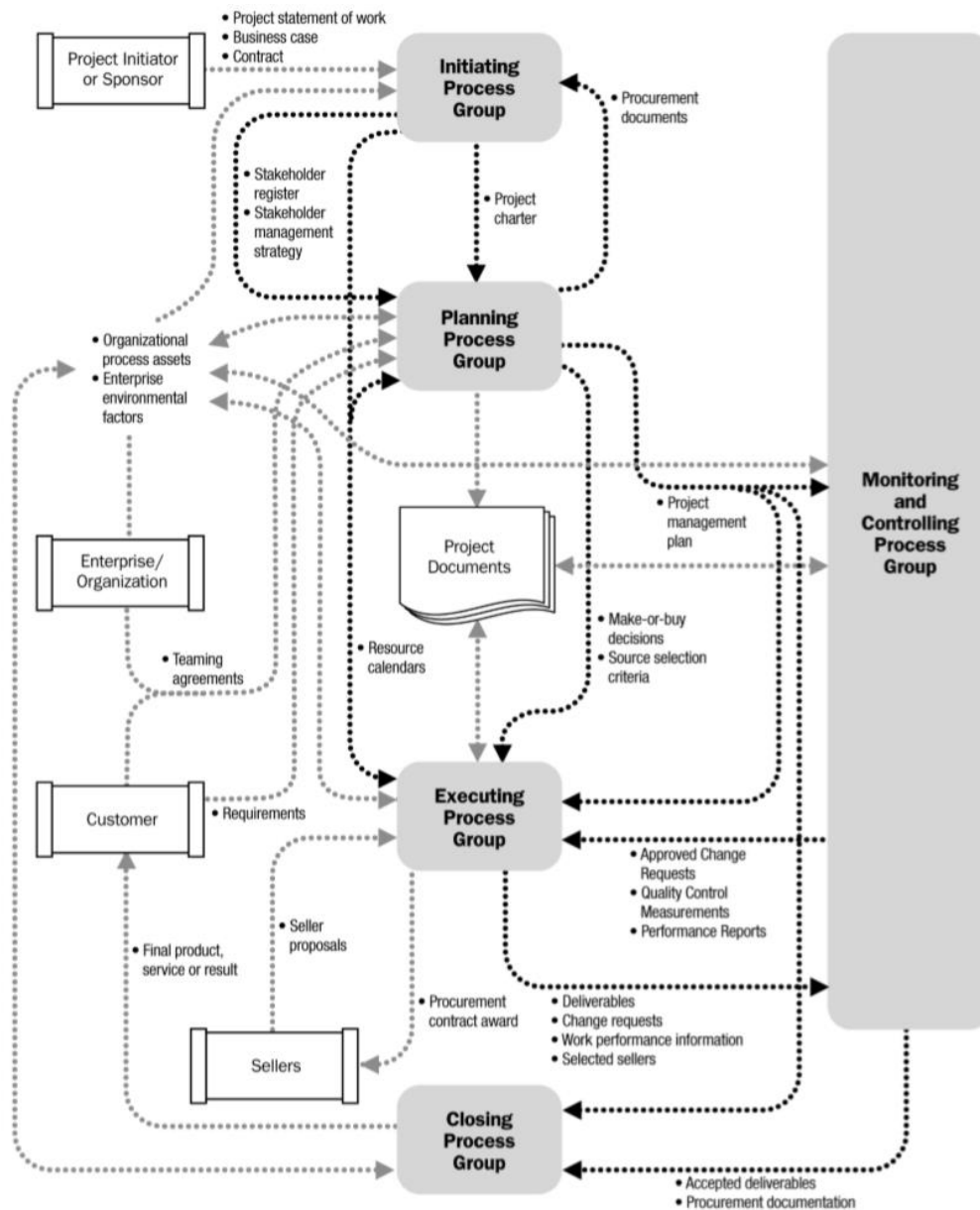
v USA v souladu se standardy americké armády, která v té době realizovala velké projekty v téměř všech oblastech.

### 3.2.1. Úvod

PMBOK dle (6) (7) (8) definuje projekt jako dočasnou organizaci, která je vytvořena za účelem dodání produktu či služby. Tato metodika PMBOK se dělí na množinu procesů a devět znalostních oblastí, což vše dohromady tvoří tzv. Model projektového řízení. Metodika popisuje terminologii projektového řízení a definuje vztahy dočasné organizace (projektový tým) s ostatními činnostmi ve společnosti v návaznosti na organizační struktury.

### 3.2.2. Základní struktura PMBOK

Základní strukturu metodiky PMBOK tvoří pět skupin procesů a devět znalostních oblastí. Následující obrázek ukazuje právě základní strukturu metodiky a provázanost jednotlivých znalostních oblastí a procesů, aby projekt byl úspěšný.

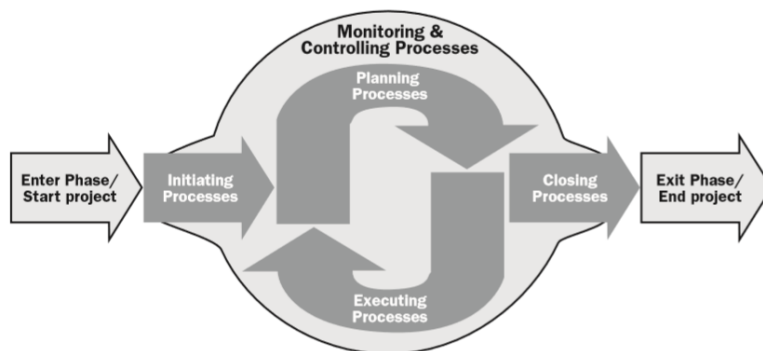


Obrázek 9: PMBOK – struktura (6)

### 3.2.3. Procesy

Metodika PMBOK definuje celkem 39 procesů, které jsou dle významu členěny do procesních skupin a zároveň souvisí s některou znalostní oblastí. V každé procesní skupině jsou procesy hlavní a také procesy pomocné. Výstupy pomocných procesů jsou vstupem do hlavních procesů. Metodika PMBOK pro každý proces definuje základní strukturu, která popisuje cíle, vstupy, výstupy, nástroje a techniky, lesson learned, metriky a odpovědnosti. Položka Lesson learned popisuje způsob, jak popsat a využít

zkušenosti s postupy a výstupy z některých procesů pro další projekty (metodika PRINCE2 definuje tzv. Databázi znalostí, která je sdílena mezi jednotlivými projekty a projektovými manažery). Následující obrázek ukazuje vztahy mezi jednotlivými procesy v rámci etapy nebo projektu.



Obrázek 10: PMBOK – procesy (6)

Procesní skupiny metodiky PMBOK:

- Initiating
- Planning
- Executing
- Monitoring a controlling
- Closing

#### 3.2.4. Oblasti znalostí PMBOK

- Koordinace a integrace projektu (Project Integration Management) – velmi důležitá oblast, která se zabývá integrací a návazností na jiné projekty. Oblast dále řeší koordinování změn v průběhu realizace projektu.
- Řízení rozsahu (Project Scope Management) – v této oblasti jsou používány metody k řízení rozsahu projektu. To představuje především analýzu rozsahu projektu. Analýza projektu je prováděna dekompozicí celku na menší celky a ty na menší.
- Řízení času (Project Time Management) – tato oblast využívá metod pro plánování, odhad, řízení a kontrolu činností v závislosti na čase. Tedy tvorbou



harmonogramu a přípravou pesimistického, optimistického a realistického plánu a konkrétních činností.

- Řízení finančních toků (Project Cost Management) – oblast se zabývá řízením finančních toků, ve většině případů to jsou náklady, se zaměřením na plánování a řízení všech nákladů projektu (materiál, finance, lidské zdroje)
- Project Quality Management – je znalostní oblastí, která je prováděna po celou dobu projektu s cílem zajistit kvalitní průběh realizace projektu a souvisejících kontrol. Oblast vychází z ISO řady 9000, 10006 a TQM (Total Quality Management)
- Řízení lidských zdrojů (Project Human Resources Management) – v této oblasti jsou používány metody pro plánování organizační struktury projektu, hledání lidských zdrojů, přidělení zodpovědnosti a zlepšování výkonnosti projektového týmu.
- Řízení komunikace (Project Communication Management) – oblast se zabývá procesy popisující způsob předávání informací, komunikací v rámci projektu, způsobu a četnosti reportování.
- Řízení rizik (Project Risk Management) – oblast detailně popisující klasický risk management, který rizika identifikuje, kvalifikuje, přiděluje zodpovědnosti za rozpoznaná rizika a rizika sleduje a kontroluje.
- Řízení dodávky (Project Procurement Management) – oblast zabývající se kompletně řízením dodávky produktu projektu od definování business požadavků, přes administraci smluv, dodávek respektive subdodávek, výběrovým řízením, atd. s cílem dodat produkt projektu v čas, v požadované kvalitě bez překročení plánovaného rozpočtu.

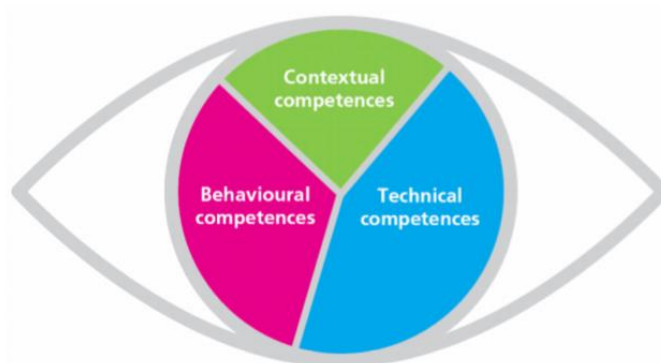
### 3.3. ICB

ICB (International project management association Competence Baseline) je standard kompetencí projektové řízení respektive profesionální chování projektového manažera a jeho projektového týmu. Tento standard byl vyvinut a dále udržována institucí IPMA (International Project Management Association). Instituce byla založena v roce 1965 v podobě nadnárodního sdružení projektových manažerů Českou národní asociací,

kteřá má monopol k certifikaci IPMA, je neziskov organizace Společnost pro projektov řízení.

### 3.3.1. Úvod

Instituce IPMA zakládá úspěch projektu na kompetencích projektového manažera a jeho týmu při realizaci projektů. Kompetence jsou dle IPMA soubor znalostí, osobních přístupů, dovedností a souvisejících zkušeností, kterými musí být vybaven každ úspěšný projektov manažer a projektov tm. Tyto kompetence jsou děleny do tří oblastí dle jejich významu.



Obrázek 11: ICB – kompetence (9)

### 3.3.2. Rozsahy kompetencí projektového řízení dle (10) (9)

- Technické kompetence – soubor kompetencí souvisejících s řízením projektu jako celku. IPMA definuje 20 elementů technických kompetencí. Jsou zde popsány technické kompetence týkající se požadavky a cíli projektu, riziky a příležitostmi, kvalitou, organizací, řešením problémů, harmonogramem, zdroji, náklady a financováním, kontrolou, zahájením a ukončením projektu, atd.
- Behaviorální kompetence – soubor kompetencí souvisejících s osobními vztahy mezi jednotlivci a skupinami v rámci projektového týmu při realizaci projektu. IPMA definuje celkem 15 elementů behaviorálních kompetencí. Jsou zde popsány behaviorální kompetence týkající se vdčovstvm, motivací, sebekontrolou, asertivitou, vyjednáváním, konflikty, etikou, atd.

- Kontextové kompetence – soubor kompetencí související s interakcí projektového týmu, kontextem projektu a organizací. IPMA definuje celkem 11 elementů kontextových kompetencí. Jsou zde popsány kontextové kompetence týkající se orientace na projekt, realizací projektu, byznysem, zdravím, bezpečností, financemi, práva, systémy, produkty, atd.

### 3.3.3. Stupně certifikace dle IPMA

Instituce IPMA definuje čtyři stupně certifikace projektových manažerů v souladu s rolí projektového manažera v projektu nebo ve společnosti, s jeho celkovou odpovědností a schopností vést projekty, programy nebo portfolia. Instituce IPMA definuje následující stupně certifikace:

- IPMA stupeň A (Certifikovaný ředitel projektů) – tento stupeň certifikace je určen pro manažery zabývající se řízením ne jednoho projektu ale skupinou projektů, programem či portfoliem projektů. Manažer je zodpovědný za management portfolia či programu, přispívá ke strategickému managementu, vede projektové manažery, vyvíjí a realizuje požadavky, procesy, metody, postupy, atd.
- IPMA stupeň B (Certifikovaný projektový senior manažer) – tento stupeň certifikace je určen pro manažery zabývající se řízením komplexních projektů. Manažer je zodpovědný za projekt jako celek, většinou vystupuje v roli vedoucího v pozici manažera, k řízení projektů využívá patřičné procesy, postupy, techniky a nástroje projektového řízení.
- IPMA stupeň C (Certifikovaný projektový manažer) – tento stupeň certifikace je určen pro manažery zabývající se řízením projektů s omezenou kompetencí (podprojekt). Manažer je zodpovědný za řízení části projektu, k řízení projektů využívá patřičné procesy, postupy, techniky a nástroje projektového řízení.
- IPMA stupeň D (Certifikovaný projektový praktikant) – tento stupeň certifikace je určen pro specialisty v určité oblasti. Většinou vystupuje

v roli zaměstnance nebo člena projektového týmu, který má široké znalosti v řízení projektů, a má schopnost je využít.

#### 4. Implementace PRINCE2 do vnitropodnikových procesů

##### 4.1. Zahájení projektu

###### 4.1.1. Mandát projektu

###### **Souvislosti a cíle**

Společnost VRBA Sys, s.r.o. je inženýrská firma, která je zaměřena na inženýrské činnosti jako jsou projektování, řízení projektů, vývoj software, atd. v energetickém průmyslu a příbuzných odvětvích. Cílem tohoto projektu je zavést mezinárodní metodiku řízení projektů PRINCE2 do vnitropodnikových procesů za účelem zkvalitnění služeb, zvýšení výnosnosti z obchodu, zlepšení komunikace mezi spolupracovníky, zákazníky a ostatními dodavateli produktů.

###### **Rozsah projektu a rozhraní**

Výstupem tohoto projektu budou nové vnitropodnikové procesy, jejich podrobný popis, definování a popis rolí v rámci vnitropodnikových procesů, certifikace PRINCE2 odpovědných pracovníků společnosti, nákup software pro řízení projektů podporující zmíněnou metodiku PRINCE2. Software bude typu server/client. Serverová část bude instalována na serverovou stanici společnosti a klientský software bude instalován v PC odpovědných osob.

###### **Očekávané omezení a překážky**

Společnost nemá definovány žádné vnitropodnikové procesy, proto je zapotřebí je zcela celé vytvořit. Dále zaměstnanci společnosti mají pouze Dohodu o provedení práce, tedy nejsou stálými zaměstnanci – jsou najímány v závislosti na druhu projektu a často se mění.

###### **Rámcový obchodní případ**

Realizace tohoto projektu byla schválena vedením společnosti proto, aby byla definována metodika, která jasně definuje pravidla pro každého zaměstnance, či jinou

osobu, kteří jsou zapojeny do realizace zakázek a přípravu nabídek společnosti. Každá osoba bude jednoznačně seznámena se svými pravomocemi, povinnostmi, činností atd. Od projektu se očekává zrychlení procesu zavádění nových projektů, zlevnění a zkvalitnění výstupů z projektů, snížení režijních nákladů na chod společnosti, protože budou definována pravidla, kterými se budou řídit všichni zaměstnanci společnosti a nebudou neustále přemýšlet, co mají vlastně dělat nebo kdy mají produkt dokončit, atd.

### **Tolerance projektu**

Společnost vymezila cenu za realizaci projektu a to 300.000 tisíc korun českých. Projekt musí být dokončen do 31.3.2016. Certifikát PRINCE2 Practitioner budou vlastnit nejméně dva zaměstnanci společnosti. Nové vnitropodnikové procesy budou navrženy ve formě grafů, tabulek a textů v českém jazyce vytvořené v MS Office. Dodaný software pro řízení projektů bude typu Server/Client a bude podporovat operační systém MS Windows Server 2008 a Windows 7, které jsou nainstalovány na PC v majetku společnosti.

#### 4.1.2. Charta projektu

### **Definice projektu**

Společnost VRBA Sys, s.r.o. je inženýrská firma, která je zaměřena na inženýrské činnosti jako je projektování, řízení projektů, vývoj software, atd. v energetickém průmyslu a příbuzných odvětvích. Cílem tohoto projektu je zavést mezinárodní metodiku řízení projektů PRINCE2 do vnitropodnikových procesů za účelem zkvalitnění služeb, zvýšení výnosnosti z obchodu, zlepšení komunikace mezi spolupracovníky, zákazníky a ostatními dodavateli produktů. Výstupem tohoto projektu budou nové vnitropodnikové procesy, jejich podrobný popis, definování a popis rolí v rámci vnitropodnikových procesů, certifikace PRINCE2 odpovědných pracovníků společnosti, nákup software pro řízení projektů podporující zmíněnou metodiku PRINCE2. Software bude typu server/client. Serverová část bude instalována na serverovou stanici společnosti a klientský software bude instalován v PC odpovědných osob. Společnost nemá definovány žádné vnitropodnikové procesy, proto je zapotřebí je zcela celé vytvořit. Dále zaměstnanci společnosti mají pouze *Dohodu o provedení práce*, tedy nejsou stálými zaměstnanci – jsou najímány v závislosti na druhu projektu a často se mění.

## Pozadí projektu

Společnost nemá definovány žádné vnitropodnikové procesy. Management společnosti tvoří zaměstnanci společnosti PE Holding, s.r.o.. Po zavedení metodiky PRINCE2 do vnitropodnikových procesů společnosti a stabilizaci týmu pracovníků, se počítá s převzetím portfolia inženýrských činností společnosti PE Holding, s.r.o. především v oblasti řízení projektů, případové studie, analýzy, některé projektové činnosti pro výběr zhotovitele a softwarového inženýrství.

### a) Cíle

- projekt musí být dokončen nejdéle do 31.3.2016,
- realizace projektu nesmí přesáhnout částku 300.000 tisíc korun českých,
- certifikace PRINCE2 u akreditované manažerské akademie,
- zavedení vnitropodnikových procesů a jejich začlenění do popisu jednotlivých rolí,
- jednotlivé procesy budou popsány v českém jazyce ve formě textů, tabulek a grafů v editovatelné formě pro kancelářský balík MS OFFICE 2013,
- SW typu server/client podporující metodiku řízení projektů PRINCE2,
- serverová část dodaného SW bude podporovat operační systém WINDOWS SERVER 2008,
- klientská část dodaného SW bude podporovat operační systém WINDOWS 7 a vyšší,
- hlavním přínosem zavedením metodiky PRINCE2 do vnitropodnikových procesů společnosti VRBA Sys, s.r.o. je definice standardů v řízení a chodu společnosti, kde každý účastník má jasně definované postupy a kompetence při realizaci jednotlivých úkolů,
- dalším přínosem je možnost účastnit se některých lukrativních výběrových řízení ve veřejných zakázkách, kde je tato metodika vyžadována,
- realizace projektu také přináší také nějaká rizika, která se samozřejmě týkají celkového rozpočtu, termínu, ale také, že vybraní pracovníci nemusejí složit zkoušku z metodiky PRINCE2,
- další rizika jsou v SW. Jakou má SW podporu, jak bude SW podporovat přechod na vyšší operační systém, licenční politika, reinstalace, bezpečnost, dostupnost, atd.

#### b) Požadované výstupy

- certifikát projektového řízení dle metodiky PRINCE2 u akreditované společnosti,
- popis vnitropodnikových procesů,
- popis jednotlivých rolí,
- sdílený SW nástroj pro řízení projektů.

#### c) Omezení a předpoklady

Společnost nemá definovány žádné vnitropodnikové procesy, proto je zapotřebí je zcela celé vytvořit. Dále zaměstnanci společnosti mají pouze *Dohodu o provedení práce*, tedy nejsou stálými zaměstnanci – jsou najímány v závislosti na druhu projektu a často se mění.

#### d) Tolerance projektu

Společnost vymezila cenu za realizaci projektu a to 300.000 tisíc korun českých. Projekt musí být dokončen do 31.3.2016. Certifikát PRINCE2 Practitioner budou vlastnit nejméně dva zaměstnanci společnosti. Nové vnitropodnikové procesy budou navrženy ve formě grafů, tabulek a textů v českém jazyce vytvořené v MS Office. Dodaný software pro řízení projektů bude typu Server/Client a bude podporovat operační systém MS Windows Server 2008 a Windows 7, které jsou nainstalovány na PC v majetku společnosti.

### **Rámcový obchodní případ**

Realizace tohoto projektu byla schválena vedením společnosti proto, aby byla definována metodika, která jasně definuje pravidla pro každého zaměstnance, či jinou osobu, kteří jsou zapojeny do realizace zakázek a přípravu nabídek společnosti. Každá osoba bude jednoznačně seznámena se svými pravomocemi, povinnostmi, činnostmi atd. Od projektu se očekává zrychlení procesu zavádění nových projektů, zlevnění a zkvalitnění výstupů z projektů, snížení režijních nákladů na chod společnosti, protože budou definována pravidla, kterými se budou řídit všichni zaměstnanci společnosti a nebudou neustále přemýšlet, co mají vlastně dělat nebo kdy mají produkt dokončit, atd.

### **Popis produktu projektu**

Vedení společnosti VRBA Sys, s.r.o. od projektu očekává dosažení několika bodů, bez kterých nebude akceptovat projekt jako celek. Tento odstavec popisuje očekávání zákazníka na kvalitu a akceptační kritéria na projekt. Tento projekt řeší dodávku zejména tři nosných produktů:

- certifikace PRINCE2,
- popis vnitropodnikových procesů,
- popis rolí.

Společnost od certifikace PRINCE2 očekává zejména certifikaci nejméně dvou odpovědných pracovníků za vedení společnosti. Certifikace bude udělena akreditovanou společností. Výstupem certifikace bude vystavení certifikátu a příručka PRINCE2 v českém nebo anglickém jazyce pro budoucí proškolení zaměstnanců společnosti.

Popis vnitropodnikových procesů vytvoří právě tito certifikovaní pracovníci. Popis jednotlivých procesů bude v souladu s metodikou PRINCE2. Výstupem bude popis vybraných řídicích, hlavních a podpůrných procesů:

- hlavní procesy,
  - získání obchodního případu,
  - zahájení obchodního případu,
  - směřování obchodního případu,
  - nastavení obchodního případu,
  - řízení obchodního případu,
  - řízení dodání,
  - uzavření obchodního případu.

Dalším produktem je popis rolí. V popisu role bude uvedena náplň práce, odpovědnost, práva a povinnosti v návaznosti na vnitropodnikové procesy. Společnost očekává popis těchto rolí:

- projektový manažer,
- jednatel společnosti,
- ekonom
- týmový manažer,
- dohled,
- podpora,
- změnová komise.



## Projektový přístup

Tabulka 1: Projektový přístup

ID	Produkt	Přístup
1	Certifikace	Složení zkoušky u akreditované společnosti
2	Vnitropodnikové procesy	Předmětem projektu
3	Popis rolí	Předmětem projektu
4	Software	Nákup
5	Serverová stanice	Stávající, v majetku společnosti
6	Ostatní HW	Stávající, v majetku společnosti

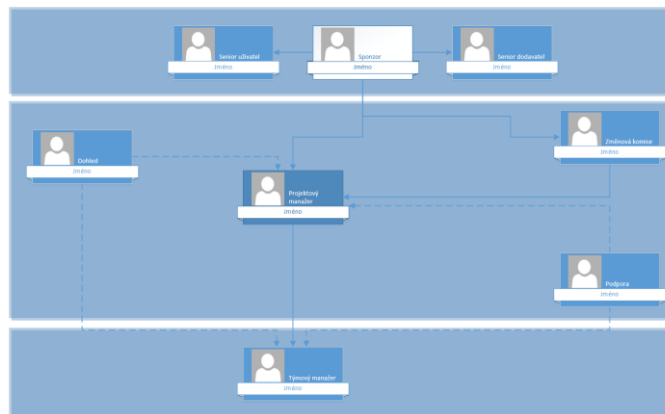
### Struktura projektového týmu

Účelem je ustanovit strukturu odpovědností v rámci řídicího týmu projektu. Metodika PRINCE2 je založena na prostředí Zákazník/Dodavatel. Na jedné straně zákazník zastupuje své zájmy a definuje byznys požadavky na projekt a na druhé straně zde vystupuje dodavatel, který s největší pravděpodobností bude dodávat produkty projektu, ale také přinese do projektu své zkušenosti nabitě v jiných projektech. Sponzor zde vystupuje za byznys. Právě sponzor je tím, který hledá optimální poměr „cena/výkon“ a dělá konečná rozhodnutí.

Jedním z principů PRINCE je definovat role a odpovědnosti v rámci řídicího týmu projektu s cílem realizovat úspěšný projekt, který přinese organizaci očekávané přínosy. Řídicí tým projektu by měl obsahovat v přiměřeném měřítku všechny zainteresované strany projektu.

PRINCE2 definuje projekt jako dočasnou organizaci, která je vytvořena za účelem dodání jednoho či více produktů projektu v závislosti na odsouhlaseném obchodním případě. PRINCE2 zná čtyři úrovně managementu:

- Korporátní / programový management
- Řídicí tým projektu
  - Projektový výbor
  - Projektový manažer
  - Týmový manažer



Obrázek 12: Řídící tým projektu (5)

### Popis rolí

Korporátní respektive programový management zde zastupuje vrcholové vedení společnosti, které řídí podnik. Řídící tým projektu je právě zmíněná dočasně vytvořená organizace. V rámci řídicího týmu metodika PRINCE2 jasně definuje role a odpovědnosti. Dále říká, že každý PRINCE2 projekt musí definovat dvě role, sponzor a projektový management, bez kterých se neobejde žádný projekt. Tyto dvě role nelze sdílet. Dále jejich odpovědnosti za rozhodnutí také nelze delegovat na další osoby.

Řídící tým projektu je rozdělen do tří skupin dle role a odpovědnosti. První skupinou je Projektový výbor, který má v projektu na starosti tzv. Směrování projektu (viz kapitola Procesy). Projektový výbor má odpovědnost za úspěch projektu a za plnění projektových cílů, které byly stanoveny korporátním managementem. Projektový schvaluje jednotlivé plány, zajišťuje zdroje, odchylky od zadání. Dále komunikuje s ostatními zainteresovanými stranami.

Druhou skupinu tvoří projektový manažer, který má odpovědnost za každodenní řízení projektu a plnění všech cílů, které byly stanoveny projektovým výborem. Projektový manažer odpovídá za dodání všech produktů projektu požadované kvality, v termínu a bez překročení rozpočtu projektu. Dále má odpovědnost za řízení všech projektových rizik a dosažení všech projektových cílů respektive přínosů.

Poslední skupinu tvoří týmový manažer, který má odpovědnost za dodávání jednotlivých produktů projektu ve stanovené kvalitě a stanoveném čase bez překročení nákladů na produkty projektu. Dále má odpovědnost za plánování dodání konkrétních produktů.

#### a) Sponzor

Sponzor je nejdůležitější osoba celého projektu a je členem Projektového výboru. Nese celkovou odpovědnost za úspěch projektu. Jeho úkolem je dělat rozhodnutí. Jeho

rozhodnutí vychází z nákladově přijatelného přístupu „Cena/Výkon“. Dalším jeho úkolem je zajišťovat financování a zdroje na realizaci projektu. Role sponzora je povinná a může ji vykonávat právě jedna osoba. Sponzor je jmenován korporátním managementem během zahájení projektu. V dalším kroku sponzor navrhuje a jmenuje zbytek řídicího týmu projektu. Po celou dobu realizace je sponzor odpovědný za obchodní případ. Role sponzora nemůže být sdílena s rolí projektového managementu, projektové podpory nebo týmového manažera.

#### b) Hlavní uživatelé (Senior User)

Hlavní uživatelé zastupují zájmy provozovatele produktů projektu, který je předmětem realizace projektu. Roli může zastupovat a praxi také zastupuje větší počet uživatelů. Jejich hlavní odpovědností je specifikovat potřeby a přínosy, potvrzovat uživatelské zdroje, dále monitorují produkty projektu s ohledem na jejich požadavky. Během zahájení projektu definují očekávání zákazníka na kvalitu, akceptační kritéria a kritéria kvality. Po dobu realizace projektu jsou hlavní uživatelé odpovědní za projektový dohled za uživatele. Hlavní uživatelé jsou součástí projektového výboru a poskytují podporu sponzorovi během jeho rozhodování.

#### c) Hlavní dodavatelé (Senior Supplier)

Hlavní dodavatelé zastupují zájmy dodavatelů, kteří navrhují, vyvíjejí, dodávají, nakupují a implementují produkty projektu. Během zahájení projektu potvrzují proveditelnost a reálnost realizovat produkty projektu. Roli hlavního dodavatele může zastupovat větší počet dodavatelů. Jejich další odpovědností je potvrzení dodavatelských zdrojů, jsou podporou při řešení projektového přístupu a jsou odpovědní za projektový dohled za dodavatele během realizace projektu. Hlavní dodavatelé jsou členy projektového výboru a poskytují podporu sponzorovi během jeho rozhodování.

#### d) Projektový manažer

Projektový manažer je vedle role sponzora další velmi důležitou rolí v projektu. Role projektového manažera je povinná a může ji vykonávat pouze jedna osoba. Projektový manažer vystupuje, kromě směřování, ve všech procesech a aktivitách po celou dobu realizace projektu. Projektový manažer je jmenován během zahájení projektu sponzorem. Projektový manažer je členem řídicího týmu a jeho hlavní odpovědností je řízení. Projektový manažer nemůže zastávat role v projektovém výboru nebo projektovém dohledu.

#### e) Týmový manažer

Týmoví manažeři jsou členy řídicího týmu projektu a zajišťují realizaci produktů projektu. Roli týmového manažera může zastupovat projektový manažer či jiná osoba.

V projektové hierarchii podléhá projektovému manažerovi, kterému reportuje o stavu balíku práce a přijímá od něj pokyny. V kompetenci týmového manažera je požádat o radu nebo doporučení projektový dohled (normy, standardy, postupy, atd.).

#### f) Podpora

Projektová podpora je jednou z povinných rolí řídicího týmu projektu. Podpora může být zastoupena projektovým manažerem nebo delegována na další osobu či osoby, ale nesmí být vykonávána projektovým dohledem. Za projektovou podporu je odpovědný projektový manažer. Projektová podpora má odpovědnost za vykonávání administrativních služeb, poradenství nebo za návody. Standardně je projektová podpora zodpovědná za proceduru řízení konfigurace.

#### g) Dohled

Projektový dohled je skupina osob, která monitoruje všechny aspekty výkonnosti projektu a produktů projektu. Dohled je většinou tvořen lidmi z projektového výboru, ale lze odpovědnosti delegovat i na jiné osoby. Projektový dohled nelze delegovat pouze na projektového manažera, projektovou podporu nebo týmového manažera. Projektový dohled je stanoven proto, aby reprezentoval tři zájmy:

- Projektový dohled za byznys
- Projektový dohled za uživatele
- Projektový dohled za dodavatele

#### h) Změnová komise

Změnová komise může být zastoupena jak pouze jednou osobou, tak i skupinou osob, která autorizuje požadavky na změnu nebo odchylky vývoje projektu od jeho specifikace. Roli změnové komise může být zastoupena projektovým výborem, projektovým manažerem nebo jinou osobou či osobami. Většinou bývá zvykem, že projektový výbor řeší velmi závažné změny s velkým dopadem na realizaci projektu. Změnová komise má v kompetenci řešit méně závažné změny a nakonec projektový manažer řeší změny s malým dopadem na realizaci projektu.

### 4.1.3. Obchodní případ

#### **Manažerské shrnutí**

Realizace tohoto projektu byla schválena vedením společnosti proto, aby byla definována metodika, která jasně definuje pravidla pro každého zaměstnance, či jinou osobu, kteří jsou zapojeny do realizace zakázek a přípravu nabídek společnosti. Každá osoba bude jednoznačně seznámena se svými pravomocemi, povinnostmi, činnostmi atd. Od projektu se očekává zrychlení procesu zavádění nových projektů, zlevnění a

zkvalitnění výstupů z projektů, snížení režijních nákladů na chod společnosti, protože budou definována pravidla, kterými se budou řídit všichni zaměstnanci společnosti a nebudou neustále přemýšlet, co mají vlastně dělat nebo kdy mají produkt dokončit, atd.

Hlavním cílem tohoto projektu jsou nové vnitropodnikové procesy, jejich podrobný popis, definování a popis rolí v rámci vnitropodnikových procesů, certifikace PRINCE2 odpovědných pracovníků společnosti, nákup software pro řízení projektů podporující zmíněnou metodiku PRINCE2. Přínosem projektu je vytvoření vnitropodnikových procesů a zavedení metodiky PRINCE2, kde každý účastník má jasně definované postupy a kompetence při realizaci jednotlivých úkolů. Dalším přínosem je možnost účastnit se některých lukrativních výběrových řízení ve veřejných zakázkách, kde je tato metodika vyžadována.

### **Důvody**

Společnost VRBA Sys, s.r.o. nemá definovány žádné vnitropodnikové procesy, nemá žádné popisy rolí pro své zaměstnance, nemůže se účastnit lukrativních výběrových řízení, nemá certifikované zaměstnance pro hlavní byznys společnosti a to řízení projektů.

### **Očekávané přínosy**

- Hlavním přínosem zavedením metodiky PRINCE2 do vnitropodnikových procesů společnosti VRBA Sys, s.r.o. je definice standardů v řízení a chodu společnosti, kde každý účastník má jasně definované postupy a kompetence při realizaci jednotlivých úkolů.
- Dalším přínosem je možnost účastnit se některých lukrativních výběrových řízení ve veřejných zakázkách, kde je tato metodika vyžadována.
- Sdílený SW nástroj k řízení projektů, který bude přístupný celému řídicímu týmu společnosti.

### **Očekávané nevýhody**

- pronájem dedikovaného serveru pro chod serverové části SW pro řízení projektů,
- technologická závislost SW na operačním systému.

### **Čas**

Projekt zavedení mezinárodní metodiky PRINCE2 do vnitropodnikových procesů musí být dokončen nejdéle do 31.3.2016.

### **Náklady**

Náklady na projekt nesmí přesáhnout částku 300.000 Kč.

### **Hlavní rizika**

- projekt se nestihne zrealizovat v zadaném termínu,
- realizace projektu bude stát více než stanovené maximální náklady na projekt,
- vybraní zaměstnanci nesloží zkoušku z PRINCE2.

#### 4.1.4. Popis produktu projektu

##### **Účel**

Společnost VRBA Sys, s.r.o. je inženýrská firma, která je zaměřena na inženýrské činnosti jako je projektování, řízení projektů, vývoj software, atd. v energetickém průmyslu a příbuzných odvětvích. Cílem tohoto projektu je zavést mezinárodní metodiku řízení projektů PRINCE2 do vnitropodnikových procesů za účelem zkvalitnění služeb, zvýšení výnosnosti z obchodu, zlepšení komunikace mezi spolupracovníky, zákazníky a ostatními dodavateli produktů. Výstupem tohoto projektu budou nové vnitropodnikové procesy, jejich podrobný popis, definování a popis rolí v rámci vnitropodnikových procesů, certifikace PRINCE2 odpovědných pracovníků společnosti, nákup software pro řízení projektů podporující zmíněnou metodiku PRINCE2. Jednotlivé role budou přiděleny jednak v rámci každodenních činností ve společnosti, ale také v rámci jednotlivých projektů (zakázek, nabídek). Software bude typu server/client. Serverová část bude instalována na serverovou stanici společnosti a klientský software bude instalován v PC odpovědných osob. Společnost nemá definovány žádné vnitropodnikové procesy, proto je zapotřebí je zcela celé vytvořit. Dále zaměstnanci společnosti mají pouze Dohodu o provedení práce, tedy nejsou stálými zaměstnanci – jsou najímány v závislosti na druhu projektu a často se mění. Management společnosti tvoří zaměstnanci společnosti PE Holding, s.r.o. Po zavedení metodiky PRINCE2 do vnitropodnikových procesů společnosti a stabilizaci týmu pracovníků, se počítá s převzetím portfolia inženýrských činností společnosti PE Holding, s.r.o. především v oblasti řízení projektů, případové studie, analýzy, některé projektové činnosti pro výběr zhotovitele a softwarového inženýrství.

##### **Složení**

- Certifikát projektového řízení dle metodiky PRINCE2 u akreditované společnosti - společnost od certifikace PRINCE2 očekává zejména certifikaci nejméně dvou odpovědných pracovníků za vedení společnosti. Certifikace bude udělena akreditovanou společností. Výstupem certifikace bude vystavení certifikátu a příručka PRINCE2 v českém nebo anglickém jazyce pro budoucí proškolení zaměstnanců společnosti.
- Popis vnitropodnikových procesů - popis vnitropodnikových procesů vytvoří právě tyto certifikovaní pracovníci. Popis jednotlivých procesů bude v souladu s metodikou PRINCE2. Výstupem bude popis vybraných řídicích, hlavních a podpůrných procesů.

- Popis jednotlivých rolí - v popisu role bude uvedena náplň práce, odpovědnost, práva a povinnosti v návaznosti na vnitropodnikové procesy. Jednotlivé role budou přiděleny jednak v rámci každodenních činností ve společnosti, ale také v rámci jednotlivých projektů (zakázek, nabídek).

### **Odvození**

Tento projekt je v celém svém rozsahu založen na mezinárodní metodice řízení projektů PRINCE2. Veškeré dodané produkty budou dodány v souladu s pravidly, principy a procesy této metodiky.

### **Dovednosti dodavatele**

- Certifikát projektového řízení dle metodiky PRINCE2 - Certifikace bude udělena akreditovanou společností. Výstupem certifikace bude vystavení certifikátu a příručka PRINCE2 v českém nebo anglickém jazyce pro budoucí proškolení zaměstnanců společnosti.
- Popis vnitropodnikových procesů - Popis vnitropodnikových procesů vytvoří certifikovaní pracovníci v metodice PRINCE2. Popis jednotlivých procesů bude v souladu s metodikou PRINCE2. Výstupem bude popis vybraných řídicích, hlavních a podpůrných procesů.
- Popis jednotlivých rolí - Popis rolí vytvoří certifikovaní pracovníci v metodice PRINCE2. Popis jednotlivých rolí bude v souladu s metodikou PRINCE2.

### **Očekávání zákazníka na kvalitu**

Vedení společnosti VRBA Sys, s.r.o. od projektu očekává dosažení několika bodů, bez kterých nebude akceptovat projekt jako celek. Tento odstavec popisuje očekávání zákazníka na kvalitu a akceptační kritéria na projekt. Tento projekt řeší dodávku zejména tří nosných produktů:

- certifikace PRINCE2,
- popis vnitropodnikových procesů,
- popis rolí,
- sdílený SW nástroj pro řízení projektů.

Společnost od certifikace PRINCE2 očekává zejména certifikaci nejméně dvou odpovědných pracovníků za vedení společnosti. Certifikace bude udělena akreditovanou společností. Výstupem certifikace bude vystavení certifikátu a příručka PRINCE2 v českém nebo anglickém jazyce pro budoucí proškolení zaměstnanců společnosti.

Popis vnitropodnikových procesů vytvoří právě tito certifikovaní pracovníci. Popis jednotlivých procesů bude v souladu s metodikou PRINCE2. Výstupem bude popis vybraných řídicích, hlavních a podpůrných procesů:

- hlavní procesy,
  - získání obchodního případu,
  - zahájení obchodního případu,
  - směřování obchodního případu,
  - nastavení obchodního případu,
  - řízení obchodního případu,
  - řízení dodání,
  - uzavření obchodního případu.

Dalším produktem je popis rolí. V popisu role bude uvedena náplň práce, odpovědnost, práva a povinnosti v návaznosti na vnitropodnikové procesy. Společnost očekává popis těchto rolí:

- projektový manažer,
- jednatel společnosti,
- ekonom,
- týmový manažer,
- dohled,
- podpora,
- změnová komise.

Tabulka 2: Akceptační kritéria

Akceptační kritéria	Tolerance kvality	Akceptační metody	Odpovědnost za akceptaci
Celková cena implementace je do 300.000 Kč	20% z celkové ceny	Závěrečné ekonomické zhodnocení projektu	Executive
Projekt bude ukončen do 31.3.2016	14 dní, tedy do 14.4.2016	Vyhodnocení při předání projektu	Executive
Certifikát budou vlastnit nejméně dva zaměstnanci	Žádné tolerance	Závěrečné zhodnocení projektu	Executive
Certifikace bude udělena	Akreditovaná společnost	Výpis certifikovaných	Project manager



akreditovanou společností	s certifikátem od AXELOS	společností	
Popis rolí bude předán v editovatelné podobě	Dokumenty vytvořené v MS Office 2007 a vyšší	Vyhodnocení při předání projektu	Project manager
Popis vnitropodnikový procesů bude předán v editovatelné podobě	Dokumenty vytvořené v MS Office 2007 a vyšší	Vyhodnocení při předání projektu	Project manager

## 4.2. Nastavení projektu

### 4.2.1. Strategie řízení rizik

Účelem strategie řízení rizik je popsat specifické techniky řízení rizik a metody, které budou v řízení používány. Dále v dokumentu budou uvedeny role a odpovědnosti za účelem dosažení efektivních procesů řízení rizik. Součástí strategie budou také tolerance rizik a požadavky na reportování vyššímu projektovému orgánu. U každého rozpoznávaného rizika bude uveden přístup, kterým lze riziko vzniku snížit či úplně eliminovat. Každé riziko také bude mít přidělen časový rámec a odpovědnou osobu, která konkrétní riziko řídí ve stanoveném termínu. Za vytvoření této strategie je zodpovědný projektový manažer, posuzuje projektový dohled a schvaluje projektový výbor v čele se sponzorem projektu.

#### **Postup řízení rizik**

Popisuje postup řízení rizik, který bude použit. Jakákoliv odchylka od korporátního či programového standardu řízení bude eskalována společně s vysvětlením vzniku odchylky. Řízení rizik pokrývá následující aktivity:

- Rozpoznání rizika
- Posouzení rizika
- Plánování rizika
- Implementace opatření rizika
- Komunikace

#### **Nástroje a techniky**

Při řízení tohoto projektu bude použit proaktivní i reaktivní přístup k řízení rizik. Důležitým faktorem proaktivního řízení rizik je jeho rozpoznání dříve, než nastane. Identifikace rizik vychází z pečlivosti projektového manažera a jeho schopností

rozpoznat rizika dříve než nastanou. Pomůckou je sledování nákladů, času, rozsahu, kvality a přínosů hlavních projektových cílů, které jsou definovány v chartě projektu. K řízení rizik projektový tým využije softwarový nástroj Project in a box. K eskalaci vzniklých či rozpoznávaných závažných rizik, které nedokáže projektový či týmový manažer řešit, odpovědná osoba využije mailovou komunikaci na vyšší stupeň řízení projektu.

### **Záznamy**

Všechna formální rizika budou zapsána do registru rizik, který je ve formě tabulky a je součástí SW nástroje Project in a box. Formální riziko je takové, které překročilo stanovené tolerance a není v kompetenci týmového či projektového manažera toto riziko řešit. Neformální rizika si zapisuje projektový manažer do *Deníku projektového manažera*.

### **Reporty**

Náplní práce projektového manažera je mimo jiné kontrola stavu etapy. Jednou z aktivit je také řízení rizik. Pokud projektový manažer během kontroly etapy identifikuje riziko či otevřený bod, tak první co udělá je, že vyhodnotí riziko a definuje, zda se jedná o neformální riziko nebo formální riziko nebo formální otevřený bod. V případě neformálního rizika, projektový manažer vloží záznam pouze *Deníku projektového manažera* a řeší jej sám pomocí dostupných zdrojů. Není potřeba generovat žádné reporty a eskalovat na vyšší stupeň řízení projektu. V případě formálního rizika, projektový manažer vloží záznam do registru rizik, který je dostupný i projektovému výboru. Ve zprávě o kontrole etapy uvede upozornění na rozpoznání nového rizika. V případě vzniku otevřeného bodu, projektový manažer vloží nový záznam do registru otevřených bodů a vygeneruje zprávu o otevřeném bodu. Projektový manažer vyhodnotí míru rizika (kontroluje tolerance projektu) a v případě, že opatření na odstranění otevřeného bodu je v projektových tolerancích, pak jej řeší sám pomocí dostupných zdrojů a uvede záznam opět ve zprávě o kontrole etapy. V případě, že opatření překročí projektové tolerance, pak projektový manažer ihned projektovému výboru eskaluje *Zprávu o výjimce* a *Zprávu o otevřeném bodu*. Projektový výbor provede rozhodnutí jak dále postupovat.

### **Časování**

Všechny aktivity řízení rizik budou prováděny vždy při kontrole stavu etapy a při přechodu mezi etapami. Aktivitami se má na mysli například identifikace rizika, zhodnocení, plánování, implementace, atd.

### **Role a odpovědnosti**

Strategii řízení rizik vytváří projektový manažer, hodnotí a připomínkuje ji projektový dohled. Výslednou strategii řízení rizik schvaluje projektový výbor v čele se sponzorem

projektu. Vytvoření registru rizik je v odpovědnosti projektového dohledu, jeho hodnocení a připomínkování je opět v odpovědnosti projektového dohled. Registr rizik schvaluje projektový manažer. U každého rozpoznaného rizika bude přidělen vlastník rizika a řešitel rizika. Vlastník i řešitel rizika jsou členové projektové týmu, kde vlastník odpovídá za řízení, monitoring a kontrolu rizika. Řešitel provádí reakce na rizika.

### Stupnice pro pravděpodobnost a dopad

Při hodnocení rizika projektový manažer ohodnotí pravděpodobnost vzniku a dopad na projekt v případě vzniku rizika. Pravděpodobnost i dopad ohodnotí číslem od 1 do 3, kde 3 má nejvyšší pravděpodobnost respektive dopad. Celkové ohodnocení zanesou projektový manažer do tabulky, která je definována níže. Tabulka definuje celkový význam na projekt.

		HRANICE TOLERANCE RIZIKA		
PRAVDĚPODOBNOST ↑	Vysoká (3)	3	6	9
	Střední (2)	2	4	6
	Nízká (1)	1	2	3
		Nízká (1)	Střední (2)	Vysoká (3)
		→ DOPAD		

Obrázek 13: Stupnice pro pravděpodobnost a dopad (5)

Rizika ohodnocená 1 až 2 se uvádějí pouze do *Deníku projektového manažera*, který je dle svých možností dále řeší. Rizika ohodnocená 3 až 9 se zapisují do registru rizik jako formální rizika. Rizika ohodnocená 9 budou uvedena v *Obchodním případě*, jedná se nejvýznamnější projektová rizika.

### Blížkost

Další položkou u každého rozpoznaného rizika bude tzv. Blížkost. Tato položka udává pravděpodobnost vzniku rizika. Blížkost bude nabývat následujících hodnot:

- Etapa
- Projekt
- Bussiness

### **Kategorie rizik**

Definuje kategorii, do které riziko svým významem spadá. U každého rozpoznaného rizika bude uvedena jedna z následujících kategorií rizika:

- Komerční
- Technologie
- Legislativa
- Provoz
- Ekologie
- Ostatní

### **Kategorie opatření proti riziku**

U každého rozpoznaného rizika bude uvedeno také opatření, které dané riziko sníží nebo úplně potlačí. Je dobré si uvědomit význam rizika, zda se jedná o hrozbu nebo o příležitost. Tyto opatření budou opět jako rizika rozdělena do kategorií v závislosti na jejich typu. U každého opatření bude uvedena jedna z následujících kategorií (hrozba × příležitost).

- Vyhnout se nebo využít
- Snížit nebo zvýšit
- Akceptovat nebo odmítnout

### **Varovné indikátory**

#### a) Certifikace PRINCE2

Základem tohoto projektu je získání certifikátu PRINCE2 Practitioner nejméně dvěma zaměstnanci společnosti VRBA Sys, s.r.o. Z registru rozpoznaných rizik vyplývá, že největší riziko představuje nesložení zkoušky PRINCE2 Foundation nebo PRINCE2 Practitioner z důvodu nedostatečné znalosti metodiky PRINCE2. Varovným indikátorem bude neúčast na školení. V případě, že vybraní zaměstnanci neabsolvují školení z metodiky, pak manažer přistoupí k nápravným opatřením.

### **Tolerance rizik**

#### a) Certifikace PRINCE2

K certifikaci z metodiky a získání certifikátu PRINCE2 Practitioner pro dva vybrané zaměstnance projektový výbor vyčlenil částku 100.000 Kč, která se nesmí překročit. V případě plánovaného překročení této částky, projektový manažer napíše zprávu o otevřeném bodu, zprávu o výjimce a eskaluje problém projektovému problému v čele se sponzorem.

## Rizikový rozpočet

Očekávané hodnoty	Inherentní	Zbytková
Celková očekávaná hodnota	63 200	33 600
Celková pravděpodobná očekávaná hodnota	30 000	3 180
Celková očekávaná hodnota všech neuzavřených rizik	63 200	33 600
Celková pravděpodobná očekávaná hodnota všech neuzavřených rizik	30 000	3 180
TotalRiskRating	26,5	4
TotalRiskRatingNotClosed	26,5	4

Průměry	Vše	Všechna zbytková neuzavřená
Průměrný dopad	Medium	Low
Průměrná pravděpodobnost	0,23	0,07
Průměrná blízkost	Short Term	Short Term
Průměrná hodnota rizika	4,42	0,67

Obrázek 14: Rizikový rozpočet

Projektový výbor vyčlenil částku 70.000 Kč pro rizikový rozpočet. Použití této částky není v kompetenci projektového manažera. Čerpání této částky řídí projektový výbor v čele se sponzorem projektu. Částka je určena na pokrytí konkrétních opatření definovaných rizik.

### 4.2.2. Strategie řízení konfigurace

Účelem strategie řízení konfigurací je popsat specifické techniky řízení konfigurací a metody, které budou v řízení používány. Dále v dokumentu budou uvedeny role a odpovědnosti za účelem dosažení efektivních procesů řízení konfigurací. Součástí strategie budou také požadavky na reportování vyššímu projektovému orgánu. Za vytvoření této strategie je zodpovědný projektový manažer, posuzuje projektový dohled a schvaluje projektový výbor v čele se sponzorem projektu.

## Konfigurační management - procedury

### a) Plánování

V rámci tohoto projektu budou vytvořeny a následně udržovány v aktualizované podobě níže definované řídicí dokumenty projektu, které jsou v souladu s metodikou PRINCE2 = manažerské produkty.

- Baseline = řídicí dokumenty, které budou ve verzi, potřebují schválení projektového výboru v čele se sponzorem a samozřejmě jsou také přezkoumávány.
  - Obchodní případ – bude vytvořen v etapě Nastavení projektu a bude aktualizován po celou dobu realizace projektu.

- Strategie řízení kvality, strategie, komunikace a rizik – budou vytvořeny v etapě Nastavení projektu.
  - Plán projektu – bude vytvořen v etapě Nastavení projektu a bude aktualizován po celou dobu realizace projektu.
  - Dokumentace nastavení projektu – bude vytvořena v etapě Nastavení projektu.
  - Popisy produktů – budou vytvořeny v etapě Nastavení projektu a budou aktualizovány po celou dobu realizace projektu.
  - Popis produktu projektu – bude vytvořen v etapě Zahájení projektu.
- Záznamy v podobě tabulek
    - Deník projektového manažera – bude vytvořen v etapě Zahájení projektu a bude aktualizován po celou dobu realizace projektu.
    - Registr otevřených bodů, kvality a rizik – budou vytvořeny v etapě Nastavení projektu a budou průběžně aktualizovány po celou dobu realizace projektu.
    - Přehled získaných poznatků – bude vytvořen v etapě Zahájení projektu a bude aktualizován při přechodu mezi etapami a při ukončení projektu.
    - Záznamy o konfiguračních položkách – budou vytvořeny v etapě Nastavení projektu.

Dále v době realizace dodávek jednotlivých produktů projektu budou podávány konkrétní zprávy projektovým manažerem projektovému výboru. Zprávy jsou informace získané ze spoda a posílány nahoru, nejsou ve verzi.

- Zprávy
  - Zpráva o stavu balíku – bude vytvořena při realizaci produktu projektu na žádost projektového manažera a při ukončení dodávky daného produktu projektu.
  - Zpráva o stavu etapy – bude vytvořena během libovolné etapy na žádost projektového výboru.
  - Zpráva o ukončení etapy – bude vytvořena při přechodu mezi etapami.
  - Výkaz stavu produktů – bude vytvořen v etapě Nastavení projektu a bude průběžně aktualizován až do ukončení projektu.
  - Zpráva o výjimce – bude vytvořena během kontroly etapy v případě, že dojde k překročení stanovených tolerancí projektu.
  - Zpráva o otevřeném bodu – bude vytvořena během řízení dodávky produktu.

#### a) Identifikace

Všechny identifikované konfigurační položky budou vloženy do registru *Záznamy o konfiguračních položkách* v podobě samostatného dokumentu. Konfigurační položkou jsou produkty (specializované produkty a všechny výše definované manažerské produkty), část produktu nebo sada produktů.

#### b) Řízení

- Schválení baseline řídicích dokumentů – všechny výše definované řídicí dokumenty budou předány projektovým manažerem sponzorovi projektu v písemné formě, kde každá uvolněná verze dokumentu bude mít jednoznačný identifikátor verze dokumentu. Sponzor projektu danou verzí dokumentu má možnost dokument schválit nebo předat zpět k přepracování. V případě schválení, bude dokument sponzorem projektu podepsán a předán zpět projektovému manažerovi, který dokument zarchivuje.
- Změny – o každém otevřeném bodu projektový manažer vypracuje *Zprávu o otevřeném bodu* a předá ji projektovému výboru, který následně stanoví způsob řešení otevřeného bodu.
- Zabezpečení – veškerá správa projektu bude ukládána na síťové úložiště podniku, kde přístup k disku podléhá autentifikaci a autorizaci. Jednotlivé dokumenty budou uloženy v nepřepisovatelném formátu pdf. Schválené dokumenty budou ofoceny a rovněž uloženy na zmíněný disk.
- Distribuce – veškeré baseline dokumenty budou předávány v tištěné podobě, všechny záznamy a zprávy budou uloženy na sdíleném síťovém disku společnosti. K jejich distribuci bude použit mailový klient.
- Archivace – celý projekt bude denně automaticky zálohován na záložní síťové pole.

#### c) Vykazování

Projektový manažer bude během každé etapy podávat *Výkaz stavu produktů* projektovému výboru. Každý výkaz bude v tištěné podobě a bude na něm uveden datum předání a podpis projektového manažera.

#### d) Ověřování a audit

Provádí projektový dohled průběžně během realizace produktů projektu. Podkladem ověřování a auditu jsou záznamy o konfiguračních položkách. Projektový dohled dohleduje a reportuje projektovému výboru.

#### e) Otevřené body a změny - procedury

Otevřený bod je jakákoliv událost, která se stala, ale nebylo s ní počítáno při plánování a vyžaduje řízení. Otevřený bod může mít charakter požadavku na změnu nebo

odchylky od specifikace nebo problému. Požadavek na změnu proti původní dohodě vzniká na straně zákazníka a zákazník rovněž platí na základě změnového rozpočtu. Odchytkou od specifikace je nedodání všech produktů dle zadání nebo produkt nedosahuje požadované kvality. Odchytkou od specifikace hradí dodavatel na své vlastní náklady. Problém či obava je jakýkoliv jiný otevřený bod, který je potřeba řešit. Problém hradí zákazník.

Procedura řízení otevřených bodů a změn vyžaduje řídit následující aktivity:

- Zachytit – úkolem projektového manažera je stanovit typ otevřeného bodu, jeho závažnost, prioritu řízení. Všechny formální otevřené body budou vloženy do *Registru otevřených bodů*. Neformální otevřené body budou zaneseny do *Deníku projektového manažera*.
- Prošetřit – úkolem projektového manažera je prošetřit dopad na projektové cíle (Obchodní případ) a ověřit jeho závažnost a prioritu. Analyzuje dopad na byznys, uživatele a dodavatele – náklady, čas, rozsah, kvalitu, riziko, přínosy. Aktualizuje registr otevřených bodů a zprávu o otevřeném bodu.
- Navrhnout – úkolem projektového manažera je navrhnout, vyhodnotit a doporučit možnosti řízení otevřeného bodu. Posuzuje alternativní možnosti, výhody (snížení nákladů, času, rizik, aj.) oproti dopadu implementace (čas, náklady dané možnosti, riziko dané možnosti).
- Rozhodnout – úkolem projektového manažera je eskalovat otevřený bod projektovému výboru v případě, že jsou překročeny stanovené tolerance a řízení otevřeného bodu není v pravomoci projektového manažera. Eskalace je formou *Zprávy o výjimce*, kterou vypracuje projektový manažer. Projektový výbor schvaluje, odmítne nebo odloží řízení otevřeného bodu.
- Implementovat – úkolem projektového manažera je řídit nápravné opatření a aktualizovat plány, balík práce, registr otevřených bodů a zprávu o otevřeném bodu. Dále vytvoří *Plán realizace výjimky*.

### **Nástroje a techniky**

Realizace tohoto projektu nevyžaduje žádné speciální nástroje. Všechny dokumenty budou vytvořeny v MS Word, MS Excel a budou ukládány do složky projektu na sdíleném síťovém úložišti společnosti. Dokumenty, které vyžadují schválení projektového výboru, budou vytištěny a předány sponzorovi projektu ke schválení. Ostatní dokumenty budou předávány elektronickou poštou.

### **Záznamy**

Projektový manažer bude všechny formální otevřené body zapisovat do připraveného dokumentu *Registr otevřených bodů*. Všechny konfigurační položky budou zapisovány do připraveného dokumentu *Záznamy o konfiguračních položkách*.



## Reporting

V případě zachycení formálního otevřeného bodu, projektový manažer zpracuje *Zprávu o otevřeném bodu*, přičemž využije předpřipravený dokument vedený pod stejným názvem, tedy *Zpráva o otevřeném bodu*. Dále k reportování projektovému výboru bude aktualizovat stav produktů rovněž do připraveného dokumentu vedeným pod názvem *Výkaz stavu produktů*. *Zprávu o otevřeném bodu* a *Výkaz stavu produktů* projektový manažer reportuje projektovému výboru v čele se sponzorem projektu. Účelem zprávy o otevřeném bodě je tento bod popsat, posoudit dopad na projekt a doporučit nápravná opatření. Účelem výkazu stavu produktů je poskytnout souhrnné informace o stavu produktů v závislosti na sledované části projekt – projekt, etapa, atd.

## Časování

Audit konfiguračních položek bude proveden během procesu *Kontrola etapy*. Předmětem auditu bude především verifikace a validace očekávání zákazníka na kvalitu definované v *Popisu produktu projektu*.

## Stupnice priority a závažnosti

Projektový manažer má pravomoc a je odpovědný za definování stupně závažnosti dopadu na projekt a priority řešení rozpoznávaných otevřených bodů.

### 4.2.3. Záznamy o konfiguračních položkách

## Certifikát projektového řízení dle metodiky PRINCE2

Společnost od certifikace PRINCE2 očekává zejména certifikaci nejméně dvou odpovědných pracovníků za vedení společnosti. Certifikace bude udělena akreditovanou společností. Výstupem certifikace bude vystavení certifikátu a příručka PRINCE2 v českém nebo anglickém jazyce pro budoucí proškolení zaměstnanců společnosti.

Tabulka 3: Konfigurační položka - certifikace PRINCE2

<b>Datum poslední aktualizace</b>	<b>24.6.2016</b>
<b>Vlastník</b>	<b>Bc. Babka Milan</b>
<b>Kopie</b>	<b>Ing. Vrána Jan</b>
<b>Typ položky</b>	<b>Dokument</b>
<b>Atributy položky</b>	<b>Řídící dokumentace</b>
<b>Etapa</b>	<b>Etapa 01</b>
<b>Uživatelé</b>	<b>Projektový výbor, Projektový manažer</b>
<b>Status</b>	<b>Schválen</b>
<b>Stav produktu</b>	<b>Dokončeno</b>
<b>Varianta</b>	<b>PRINCE2 Practitioner</b>
<b>Zhotovitel</b>	<b>Bc. Babka Milan</b>
<b>Datum přiřazení</b>	<b>25.11.2014</b>
<b>Zdroje</b>	<b>Tayllor&amp;Cox</b>
<b>Reference</b>	<b>PRINCE2</b>

### Popis vnitropodnikových procesů

Popis vnitropodnikových procesů vytvoří právě tito certifikovaní pracovníci. Popis jednotlivých procesů bude v souladu s metodikou PRINCE2. Výstupem bude popis vybraných řídicích, hlavních a podpůrných procesů.

Tabulka 4: Konfigurační položka - vnitropodnikové procesy

<b>Datum poslední aktualizace</b>	<b>28.6.2016</b>
<b>Vlastník</b>	<b>Bc. Babka Milan</b>
<b>Kopie</b>	<b>Ing. Vrána Jan</b>
<b>Typ položky</b>	<b>Dokument</b>
<b>Atributy položky</b>	<b>Řídící dokumentace</b>
<b>Etapa</b>	<b>Nastavení projektu</b>
<b>Uživatelé</b>	<b>Projektový výbor, Projektový manažer</b>
<b>Status</b>	<b>Odsouhlaseno</b>
<b>Stav produktu</b>	<b>Hotovo</b>
<b>Varianta</b>	<b>Hlavní procesy projektového řízení</b>
<b>Zhotovitel</b>	<b>Bc. Babka Milan</b>
<b>Datum přiřazení</b>	<b>21.7.2015</b>
<b>Zdroje</b>	<b>PRINCE2</b>
<b>Reference</b>	<b>PRINCE2</b>

### Popis jednotlivých rolí

V popisu role bude uvedena náplň práce, odpovědnost, práva a povinnosti v návaznosti na vnitropodnikové procesy. Jednotlivé role budou přiděleny jednak v rámci každodenních činností ve společnosti, ale také v rámci jednotlivých projektů (zakázek, nabídek).

Tabulka 5: Konfigurační položka - role

<b>Datum poslední aktualizace</b>	<b>23.7.2016</b>
<b>Vlastník</b>	<b>Bc. Babka Milan</b>
<b>Kopie</b>	<b>Ing. Vrána Jan</b>
<b>Typ položky</b>	<b>Dokument</b>
<b>Atributy položky</b>	<b>Řídící dokumentace</b>
<b>Etapa</b>	<b>Nastavení projektu</b>
<b>Uživatelé</b>	<b>Projektový výbor, Projektový manažer</b>
<b>Status</b>	<b>Odsouhlaseno</b>
<b>Stav produktu</b>	<b>Hotovo</b>
<b>Varianta</b>	
<b>Zhotovitel</b>	<b>Bc. Babka Milan</b>
<b>Datum přiřazení</b>	<b>1.2.2016</b>
<b>Zdroje</b>	
<b>Reference</b>	<b>PRINCE2</b>

## SW nástroj

Certifikovaný pracovník v metodice PRINCE2 vybere a po té také implementuje vybraný SW nástroj pro řízení projektů. SW nástroj bude implementovat mezinárodní metodiku projektového řízení PRINCE2. SW nástroj bude typu server/client. Serverová část bude instalována na serverové stanici společnosti a klientský software bude instalován v PC odpovědných osob.

Tabulka 6: Konfigurační položka - sdílený SW nástroj

<b>Datum poslední aktualizace</b>	<b>23.7.2016</b>
<b>Vlastník</b>	<b>Bc. Babka Milan</b>
<b>Kopie</b>	<b>Ing. Vrána Jan</b>
<b>Typ položky</b>	<b>SW</b>
<b>Atributy položky</b>	<b>Řízení projektů</b>
<b>Etapa</b>	<b>Etapa 04</b>
<b>Uživatelé</b>	<b>Projektový výbor, Projektový manažer</b>
<b>Status</b>	<b>Odsouhlaseno</b>
<b>Stav produktu</b>	<b>Hotovo</b>
<b>Varianta</b>	<b>Server/Client</b>
<b>Zhotovitel</b>	<b>Bc. Babka Milan</b>
<b>Datum přiřazení</b>	<b>1.2.2016</b>
<b>Zdroje</b>	
<b>Reference</b>	<b>PRINCE2</b>

### 4.2.4. Strategie řízení kvality

Klíčovým faktorem každého projektu je dodat produkt, který zákazník opravdu očekává a přijme ho. To může nastat jen v případě, že společně se zákazníkem na začátku projektu definujete a popíšete všechna očekávání zákazníka na produkt společně se všemi standardy. Strategie řízení kvality zajišťuje kontrolu, zda projektový tým realizuje očekávaný produkt v očekávané kvalitě tím, že pravidelně provádí verifikaci a validaci všech definovaných očekávání zákazníka, standardů a platných norem. Za vytvoření této strategie je zodpovědný projektový manažer, posuzuje projektový dohled a schvaluje projektový výbor v čele se sponzorem projektu.

### Management kvality - procedury

#### a) Plánování kvality

V rámci tohoto projektu bude vytvořen *Popis produktu projektu*, kde budou popsána všechna očekávání zákazníka na kvalitu a všechna akceptační kritéria. Projektový tým dále definuje standardy a platné normy, které je nutné respektovat při realizaci produktů projektu. Během procesu *Kontrola etapy* projektový manažer je povinen sledovat kvalitu dodávaných produktů projektu ve spolupráci s projektovým dohledem.

## b) Řízení kvality

Projektový manažer v etapě *Zahájení projektu* vytvoří dokument *Popis produktu projektu*, který následně schválí projektový výbor. Tento dokument popisuje očekávání zákazníka na kvalitu a akceptační kritéria k předání jednotlivých produktů projektu. Tento schválený dokument je závazným pro všechny účastníky projektu. Dalším povinným dokumentem je *Registr kvality*. Za vytvoření a aktualizace dokumentu má odpovědnost projektový manažer. Registr kvality bude obsahovat popis jednotlivých položek kvality, metody pro dosažení určité kvality a metody, jak danou kvalitu ověřit.

## c) Zajištění kvality

Odpovědností projektového výboru je úspěch projektu. Úspěch projektu mimo jiné znamená, že produkty projektu mají definovanou kvalitu, to je splňují očekávání zákazníka, jsou v souladu s platnými normami a standardy. To lze zajistit pouze pravidelnými kontrolami dodávek a realizace projektu. Kvalitativní požadavky na projekt jsou definovány v registru kvality, kde za jeho vytvoření a udržování v aktualizované podobě nese odpovědnost projektový manažer. Registr kvality je odvozen z *Popisu produktu projektu*. Projektový výbor společně s projektovým dohledem nese odpovědnost za dodržování kvality projektu. Projektový manažer má na starosti řízení realizace projektu a vždy když rozpozná otevřený bod, tak ihned eskaluje tuto událost projektovému výboru formou dokumentu *Zpráva o otevřeném bodu*. Dalším kritériem kvality je dodávka všech produktů v požadované kvalitě. Seznam všech produktů je veden v dokumentu *Výkaz stavu produktů*. Za jeho vytvoření a aktualizace je odpovědný projektový manažer. Projektový výbor s projektovým dohledem opět provádí kontrolu tohoto dokumentu. Projektový manažer provádí kontrolu nad kvalitou projektu během procesu *Kontrola etapy* a projektový výbor plánuje své kontroly do procesu *Řízení přechodu mezi etapami*.

## Nástroje a techniky

Realizace tohoto projektu nevyžaduje žádné speciální nástroje. Všechny dokumenty budou vytvořeny v MS Word, MS Excel a budou ukládány do složky projektu na sdíleném síťovém úložišti společnosti. Dokumenty, které vyžadují schválení projektového výboru, budou vytištěny a předány sponzorovi projektu ke schválení. Ostatní dokumenty budou předávány elektronickou poštou.

## Záznamy

Projektový manažer bude všechny formální otevřené body zapisovat do připraveného dokumentu *Registr otevřených bodů*. Stav všech produktů projektů bude uveden v dokumentu *Výkaz stavu produktů*. Kritéria kvality budou uvedena v dokumentu *Registr kvality*.

## **Reporting**

V případě zachycení formálního otevřeného bodu, projektový manažer zpracuje *Zprávu o otevřeném bodu*, přičemž využije předpřipravený dokument vedený pod stejným názvem, tedy *Zpráva o otevřeném bodu*. Dále k reportování projektovému výboru bude aktualizovat stav produktů rovněž do připraveného dokumentu vedeným pod názvem *Výkaz stavu produktů*. *Zprávu o otevřeném bodu* a *Výkaz stavu produktů* projektový manažer reportuje projektovému výboru v čele se sponzorem projektu. Účelem zprávy o otevřeném bodě je tento bod popsat, posoudit dopad na projekt a doporučit nápravná opatření. Účelem výkazu stavu produktů je poskytnout souhrnné informace o stavu produktů v závislosti na sledované části projekt – projekt, etapa, atd.

## **Časování**

Audit registru kvality bude proveden během procesu *Kontrola etapy* projektovým manažerem a v procesu *Řízení přechodu mezi etapami* projektovým výborem a dohledem. Předmětem auditu bude především verifikace a validace očekávání zákazníka na kvalitu.

### 4.2.1. Strategie řízení komunikace

Strategie řízení komunikace detailně popisuje interní, ale i externí komunikaci mezi všemi účastníky projektu. Strategie bude detailně popisovat tok informací od řídicího týmu projektu, ale také jejich přijetí od ostatních účastníků projektového týmu. Dokument bude popisovat specifické techniky řízení komunikace a metody, které budou v řízení používány. Dále v dokumentu budou uvedeny role a odpovědnosti za účelem dosažení efektivních procesů řízení komunikace, kde bude každý proces detailně popsán a bude mu přidělen časový rámec na jeho řešení. Za vytvoření této strategie je zodpovědný projektový manažer, posuzuje projektový dohled a schvaluje projektový výbor v čele se sponzorem projektu.

## **Komunikace - procedury**

Veškerá formální komunikace týkající se řízení a realizace projektu bude v písemné formě buď v tištěné, nebo elektronické podobě. Řídící dokumenty budou verzovány v závislosti na jejich postupném uvolňování v rámci realizace produktů projektu. Dokumenty budou předávány elektronickou poštou a jednotlivé verze budou ukládány na síťový disk společnosti. Schválení těchto dokumentů bude pouze písemnou formou, ne ústně. Tyto pravidla platí pro všechny účastníky projektu, zejména pak pro projektového manažera, projektový výbor, ale také pro týmového manažera. V rámci eskalace otevřeného bodu platí pravidlo ze shora nahoru, tedy týmový manažer eskaluje projektovému manažerovi a ten eskaluje projektovému výboru. V případě schvalování či řízení platí pravidlo ze shora dolů, tedy projektový výbor schvaluje či řídí činnosti projektového manažera a ten schvaluje a řídí činnosti týmového manažera.

## **Nástroje a techniky**

Realizace tohoto projektu nevyžaduje žádné speciální nástroje. Všechny dokumenty budou vytvořeny v MS Word, MS Excel a budou ukládány do složky projektu na sdíleném síťovém úložišti společnosti. Dokumenty, které vyžadují schválení projektového výboru, budou vytištěny a předány sponzorovi projektu ke schválení. Ostatní dokumenty budou předávány elektronickou poštou.

## **Záznamy**

Projektový manažer bude všechny formální otevřené body zapisovat do připraveného dokumentu *Registr otevřených bodů*. Stav všech produktů projektů bude uveden v dokumentu *Výkaz stavu produktů*. Kritéria kvality budou uvedena v dokumentu *Registr kvality*. Veškerá mailová korespondence bude archivována ve složce Korespondence, která přísluší tomuto projektu. Veškerá papírová korespondence bude digitalizována a uložena do stejné složky projektu.

## **Reportování**

V případě zachycení formálního otevřeného bodu, projektový manažer zpracuje *Zprávu o otevřeném bodu*, přičemž využije předpřipravený dokument vedený pod stejným názvem, tedy *Zpráva o otevřeném bodu*. Dále k reportování projektovému výboru bude aktualizovat stav produktů rovněž do připraveného dokumentu vedeným pod názvem *Výkaz stavu produktů*. *Zprávu o otevřeném bodu* a *Výkaz stavu produktů* projektový manažer reportuje projektovému výboru v čele se sponzorem projektu. Účelem zprávy o otevřeném bodě je tento bod popsat, posoudit dopad na projekt a doporučit nápravná opatření. Účelem výkazu stavu produktů je poskytnout souhrnné informace o stavu produktů v závislosti na sledované části projekt – projekt, etapa, atd.

## **Časování**

Veškerá formální komunikace bude probíhat během procesu *Řízení přechodu mezi etapami*. Ostatní veškerá AdHoc komunikace (eskalování) bude dle potřeby účastníků projektu.

### **4.2.2. Plán projektu**

Předmětem plánu projektu je stanovit pevný základ pro jeho řízení a hodnocení. Projektový plán identifikuje manažerské etapy, milníky a měl by být v souladu s korporátním nebo programovým plánem. Tento plán je aktualizován po celou dobu realizace projektu a bude tvořit rozhraní mezi projektovým výborem a projektovým manažerem.

### **Nezbytné podmínky plánu**

Společnost VRBA Sys, s.r.o. je vybavena kancelářským SW balíkem MS Office od Microsoftu, tedy všechny výstupy (řídící dokumenty, produkty) budou vytvořeny v tomto kancelářském balíku. Zmíněné dokumenty budou ukládány na síťový disk společnosti, který je v pravidelných intervalech zálohován. Projektový plán vytváří projektový manažer ve spolupráci a pod kontrolou projektového dohledu. Odpovědnost za projektový plán má projektový výbor.

### **Předpoklady**

Předpokladem dodání jsou produkty, které budou dodány ve dvou po sobě jdoucích etapách. Předmětem dodání první etapy je získání certifikátu PRINCE2 pro dva zaměstnance v požadované kvalitě. Předmětem další etapy jsou popisy začlenění metodiky PRINCE2 do vnitropodnikových procesů a k tomu popis rolí s tím související.

### **Aplikované zkušenosti**

Zhotovitel nemá žádný registr zkušeností z předchozích projektů a nikdy podobný projekt neřídil ani nerealizoval. Zhotovitel v roli projektového manažera je vystudovaný softwarový inženýr, který má teoretické i praktické znalosti s vývojem SW produktů.

### **Monitoring a kontrola**

Projektový manažer v etapě *Zahájení projektu* vytvoří dokument *Popis produktu projektu*, který následně schválí projektový výbor. Tento dokument popisuje očekávání zákazníka na kvalitu a akceptační kritéria k předání jednotlivých produktů projektu. Odpovědností projektového výboru je úspěch projektu. Úspěch projektu mimo jiné znamená, že produkty projektu mají definovanou kvalitu, to je splňují očekávání zákazníka, jsou v souladu s platnými normami a standardy. To lze zajistit pouze pravidelnými kontrolami dodávek a realizace projektu. Kvalitativní požadavky na projekt jsou definovány v registru kvality. Seznam všech produktů je veden v dokumentu *Výkaz stavu produktů*. Za jeho vytvoření a aktualizace je odpovědný projektový manažer. Projektový výbor s projektovým dohledem opět provádí kontrolu tohoto dokumentu. Projektový manažer provádí kontrolu nad kvalitou projektu během procesu *Kontrola etapy* a projektový výbor plánuje své kontroly do procesu *Řízení přechodu mezi etapami*.

## Rozpočty

Tabulka 7: Nastavení projektu - rozpočet projektu

Název	Fixed Cost	Resource Cost	Total Cost
<b>VRBA – PRINCE2</b>	<b>120 200 Kč</b>	<b>171 125 Kč</b>	<b>291 325 Kč</b>
Nastavení projektu	<b>0 Kč</b>	<b>37 544 Kč</b>	<b>37 544 Kč</b>
<b>Definice projektu</b>	0 Kč	2 888 Kč	2 888 Kč
<b>Projektový přístup</b>	0 Kč	1 444 Kč	1 444 Kč
<b>Obchodní případ</b>	0 Kč	5 776 Kč	5 776 Kč
<b>Struktura řídicího týmu</b>	0 Kč	1 444 Kč	1 444 Kč
<b>Popis rolí projektu</b>	0 Kč	5 776 Kč	5 776 Kč
<b>Strategie řízení</b>	0 Kč	11 552 Kč	11 552 Kč
<b>Rizik</b>	0 Kč	2 888 Kč	2 888 Kč
<b>Kvality</b>	0 Kč	2 888 Kč	2 888 Kč
<b>Konfigurace</b>	0 Kč	2 888 Kč	2 888 Kč
<b>Komunikace</b>	0 Kč	2 888 Kč	2 888 Kč
<b>Plán projektu</b>	0 Kč	2 888 Kč	2 888 Kč
<b>Popis produktů</b>	0 Kč	4 332 Kč	4 332 Kč
<b>Projektové kontroly</b>	0 Kč	1 444 Kč	1 444 Kč
<b>Certifikace PRINCE2</b>	<b>60 200 Kč</b>	<b>30 720 Kč</b>	<b>90 920 Kč</b>
<b>Školení z PRINCE2 Foundation</b>	29 600 Kč	12 800 Kč	42 400 Kč
<b>Zkouška z PRINCE2 Foundation</b>	0 Kč	2 560 Kč	2 560 Kč
<b>Školení z PRINCE2 Practitioner</b>	28 600 Kč	10 240 Kč	38 840 Kč
<b>Zkouška z PRINCE2 Practitioner</b>	2 000 Kč	5 120 Kč	7 120 Kč
<b>Začlenění do vnitropodnikových procesů</b>	<b>0 Kč</b>	<b>60 621 Kč</b>	<b>60 621 Kč</b>
<b>Popis rolí</b>	<b>0 Kč</b>	<b>26 240 Kč</b>	<b>26 240 Kč</b>
<b>Sdílený SW nástroj</b>	<b>60 000 Kč</b>	<b>16 000 Kč</b>	<b>76 000 Kč</b>

## Tolerance

Na realizaci projektu je plánován rozpočet 291.325 Kč a bude trvat 359 dní. Projektový výbor vyčlenil na realizaci projektu maximální rozpočet 350.000 Kč a doba realizace nesmí překročit 400 dní ode dne schválení nastavení projektu. Rozsah výstupu projektu bude v souladu s popisem produktů a také bude v souladu s principy, metodami a přístupy metodiky PRINCE2.

## Popisy produktů

### a) Certifikát projektového řízení dle metodiky PRINCE2

Certifikace bude udělena akreditovanou společností. Výstupem certifikace bude vystavení certifikátu a příručka PRINCE2 v českém nebo anglickém jazyce pro budoucí proškolení zaměstnanců společnosti. Společnost od certifikace PRINCE2



očekává zejména certifikaci nejméně dvou odpovědných pracovníků za vedení společnosti.

#### b) Popis vnitropodnikových procesů

Popis vnitropodnikových procesů vytvoří certifikovaní pracovníci v metodice PRINCE2. Popis jednotlivých procesů bude v souladu s metodikou PRINCE2. Výstupem bude popis hlavních procesů:

- hlavní procesy,
  - získání obchodního případu,
  - zahájení obchodního případu,
  - směřování obchodního případu,
  - nastavení obchodního případu,
  - řízení obchodního případu,
  - řízení dodání,
  - uzavření obchodního případu

#### c) Popis jednotlivých rolí

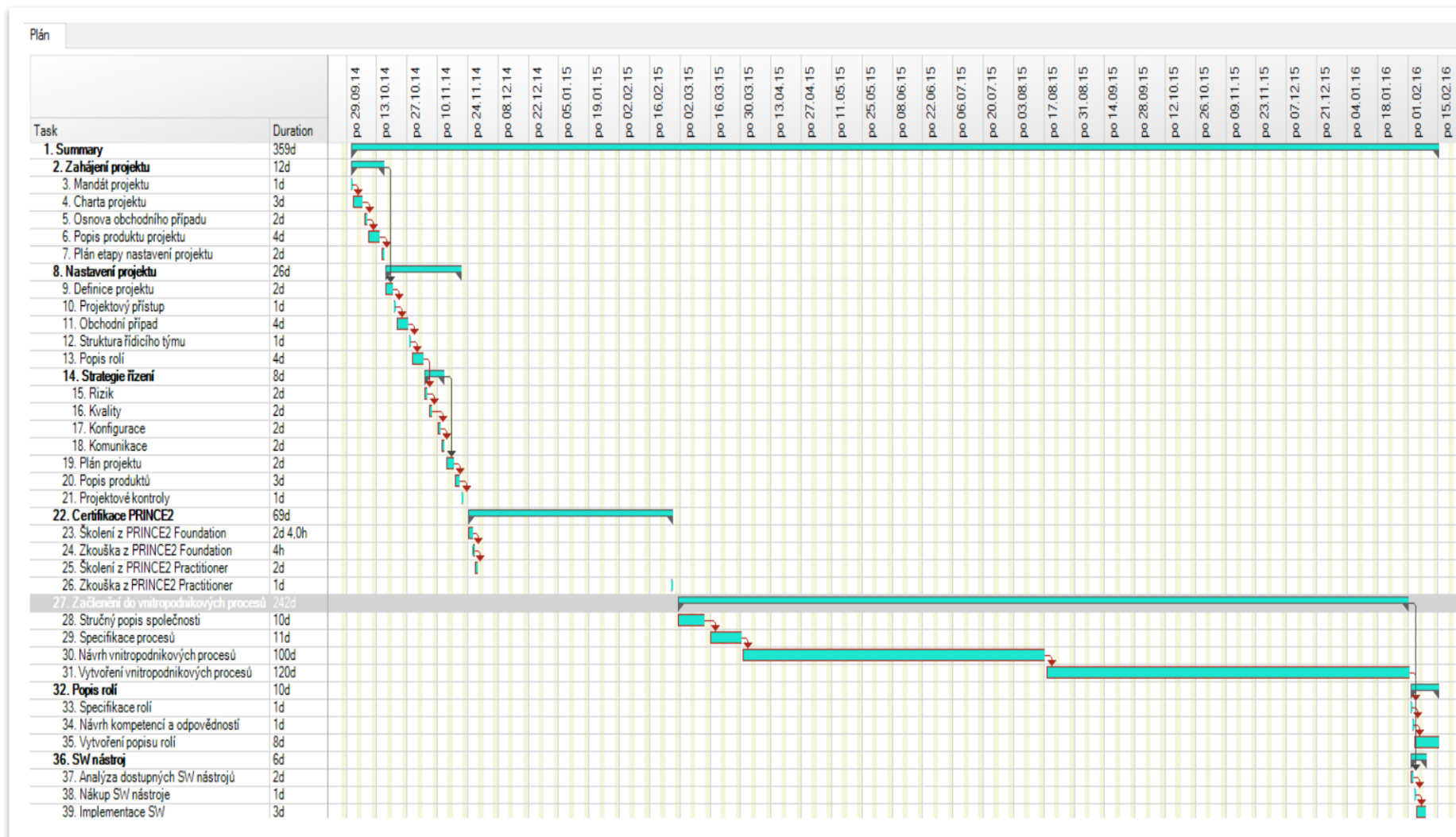
Popis rolí vytvoří certifikovaní pracovníci v metodice PRINCE2. Popis jednotlivých rolí bude v souladu s metodikou PRINCE2. V popisu role bude uvedena náplň práce, odpovědnost, práva a povinnosti v návaznosti na vnitropodnikové procesy. Společnost očekává popis těchto rolí:

- projektový manažer,
- jednatel společnosti,
- ekonom,
- týmový manažer,
- dohled,
- podpora,
- změnová komise.

#### d) Sdílený SW nástroj

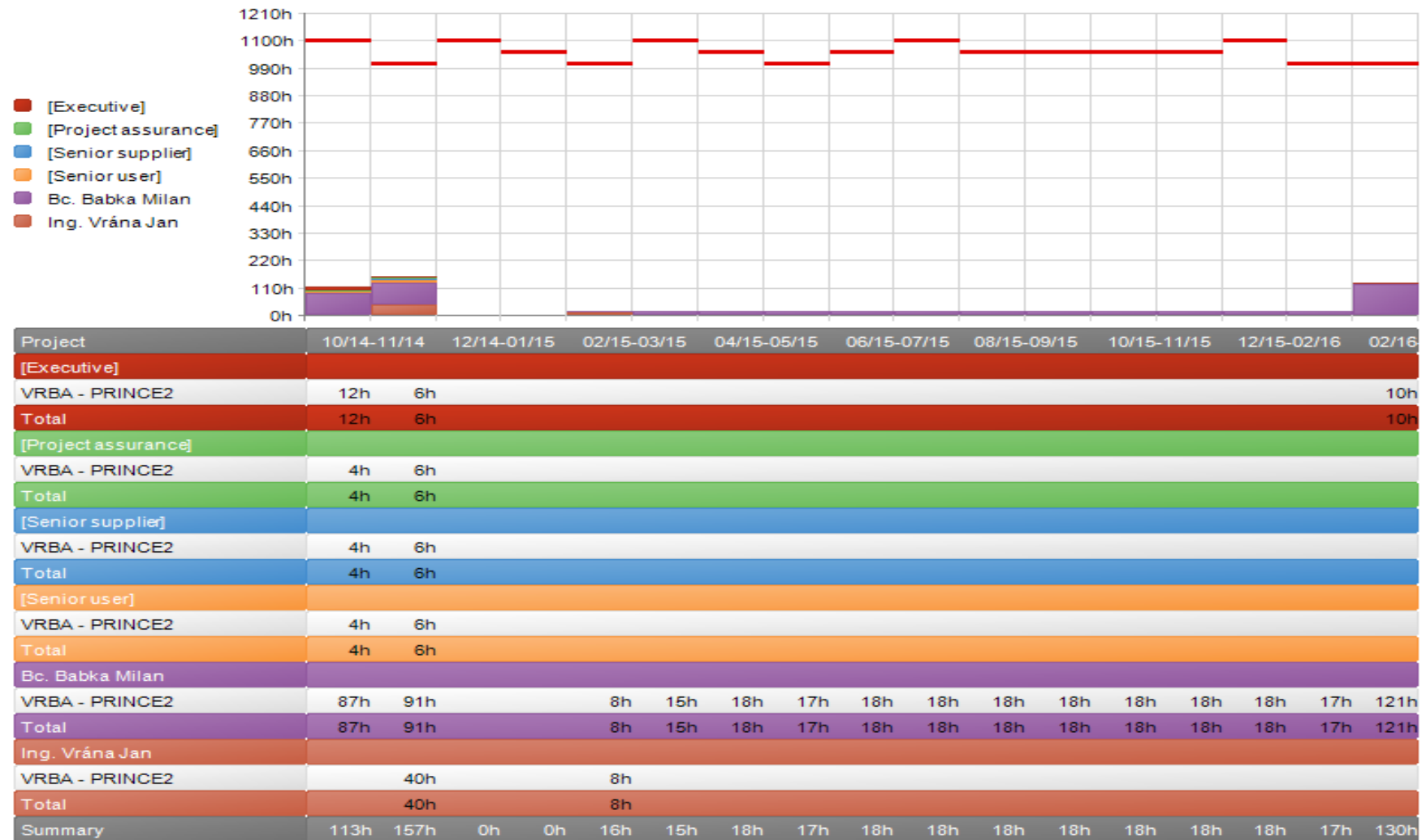
Certifikovaný pracovník v metodice PRINCE2 vybere a po té také implementuje vybraný SW nástroj pro řízení projektů. SW nástroj bude implementovat mezinárodní metodiku projektového řízení PRINCE2. SW nástroj bude typu server/client. Serverová část bude instalována na serverové stanici společnosti a klientský software bude instalován v PC odpovědných osob.

e) Harmonogram



Obrázek 15: Plán projektu

f) Plánování zdrojů



Obrázek 16: Plánování zdrojů

### 4.3. Etapa certifikace

#### 4.3.1. Balík práce

##### **Popis**

V rámci této etapy je požadavek projektového manažera dodat produkty, které řeší certifikaci PRINCE2 nejméně dvou osob u akreditované společnosti projektového řízení.

##### **Techniky, Procesy and Procedurey**

Týmový manažer v prvním kroku vybere akreditovanou společnost, která uděluje certifikát projektového řízení dle mezinárodní metodiky PRINCE2. V druhém kroku vybere dva vhodné kandidáty k certifikaci a zaregistruje je u akreditované společnosti. Vhodný kandidát je takový, který má předpoklad dlouhodobého vztahu se společností VRBA SYS, s.r.o. Vybraní kandidáti absolvují nejprve školení a po té půjdou ke zkoušce z projektového řízení.

##### **Rozhraní**

Během této etapy má týmový manažer povinnost informovat projektového manažera o výběru akreditované společnosti, o výběru vhodných kandidátů, o harmonogramu školení či zkoušení, o nákladech, atd. Informace jsou předávány elektronickou poštou.

##### **Společné dohody**

Týmový manažer a projektový manažer se společně dohodli následovně:

- projektový manažer schvaluje vybranou akreditovanou společnost,
- projektový manažer schvaluje vybrané kandidáty,
- rozpočet této etapy nepřesáhne 100.000 Kč,
- ukončení etapy nejpozději k 1.3.2015.

##### **Schvalovací metody**

*Tabulka 8: Etapa certifikace - schvalovací metody*

Odsouhlasení balíku práce	
<b>Projektový manažer</b>	Bc. Babka Milan
<b>Datum</b>	1.3.2015
<b>Posouzení a feedback</b>	<b>Splněno</b> Bc. Babka Milan a Ing. Vrána Jan získali Certifikát PRINCE2 Practitioner u akreditované společnosti TAYLOR COX.

#### 4.3.2. Plán etapy

Tento plán etapy je zděděn od plánu projektu a vše, co je napsáno v plánu projektu platí při realizaci této etapy. Pokud je rozpor mezi plánem etapy a plánem projektu, pak platí plán projektu.

#### **Externí závislosti**

Plán projektu může být ovlivněn zejména zakázkovou a nabídkovou činností společnosti VRBA SYS, s.r.o., která může způsobit změny hlavně harmonogramu školení a certifikace PRINCE2 vybraných kandidátů. Dále projektový manažer musí při sestavování harmonogramu respektovat termíny vybrané akreditované společnosti, která stanovuje termíny školení a certifikace.

#### **Předpoklady**

Předpokladem dodání této etapy je získání certifikátu PRINCE2 Practitioner pro dva vhodné kandidáty. Dále se předpokládá, že certifikovaní kandidáti budou realizovat začlenění metodiky PRINCE2 do vnitropodnikových procesů a k tomu popis rolí s tím související. Vhodný kandidát je takový, který má předpoklad dlouhodobého vztahu se společností VRBA SYS, s.r.o. Vybraní kandidáti absolvují nejprve školení a po té půjdou ke zkoušce z projektového řízení.

#### **Monitoring a kontroly**

Projektový manažer provádí pravidelné kontroly rozpracovanosti této etapy. Projektový manažer se zejména soustředí na výběr akreditované společnosti, kandidáty, termíny a náklady spojené se školením a certifikací projektového řízení. Povinností týmového manažera je telefonicky informovat projektového manažera každý pátek o stavu certifikace, termínech, kandidátech, nákladech, atd.

#### **Rozpočty**

*Tabulka 9: Etapa certifikace - rozpočet*

Název	Fixed Cost	Resource Cost	Total Cost
ETAPA 01	<b>60 200 Kč</b>	<b>35 840 Kč</b>	<b>96 040 Kč</b>
Certifikace PRINCE2	<b>60 200 Kč</b>	<b>35 840 Kč</b>	<b>96 040 Kč</b>
<b>Výběr akreditované společnosti</b>	0 Kč	2 560 Kč	2 560 Kč
<b>Výběr vhodných kandidátů</b>	0 Kč	2 560 Kč	2 560 Kč
<b>Školení z PRINCE2 Foundation</b>	29 600 Kč	12 800 Kč	42 400 Kč
<b>Zkouška z PRINCE2 Foundation</b>	0 Kč	2 560 Kč	2 560 Kč
<b>Školení z PRINCE2 Practitioner</b>	28 600 Kč	10 240 Kč	38 840 Kč
<b>Zkouška z PRINCE2 Practitioner</b>	2 000 Kč	5 120 Kč	7 120 Kč

## **Tolerance**

Na realizaci této etapy je plánován rozpočet 96.040 Kč a bude trvat 85 dní. Projektový výbor vyčlenil na realizaci této etapy maximální rozpočet 100.000 Kč a doba realizace nesmí překročit 100 dní ode dne schválení plánu etapy. Rozsah výstupu etapy bude v souladu s popisem produktů a také bude v souladu s principy, metodami a přístupy metodiky PRINCE2.

### 4.3.3. Report ukončení etapy

#### **Report projektového manažera**

Cílem této etapy bylo certifikovat nejméně dva vhodné kandidáty v mezinárodní metodice projektového řízení PRINCE2 Practitioner u akreditované společnosti. Všechny cíle projektu a benefity této etapy byli dosaženy ke dni ukončení etapy. Etapa byla ukončena ke dni 28.2.2015 při vynaložení částky 90.920 Kč, tedy stanovený rozpočet nebyl překročen a byl dodržen stanovený termín. Projektový manažer doporučuje projektovému výboru pokračovat v projektu a realizovat začlenění mezinárodní metodiky projektového řízení PRINCE2 do vnitropodnikových procesů společnosti VRBA SYS, s.r.o.

#### **Revize obchodního případu**

Projekt se vyvíjí správným směrem. Ke konci této etapy jsou certifikováni v mezinárodní metodice projektového řízení PRINCE2 dva manažeři, kteří mají ve společnosti vlastnický podíl. Manažeři získali certifikát PRINCE2 Practitioner u akreditované společnosti TAYLLOR & COX s.r.o.

##### a) Dosažené benefity k dnešnímu dni

Společnost VRBA Sys, s.r.o. má dva certifikované projektové manažery v mezinárodní metodice projektového řízení PRINCE2, tedy může se účastnit lukrativních výběrových řízení.

##### b) Očekávané benefity

- Hlavním přínosem zavedením metodiky PRINCE2 do vnitropodnikových procesů společnosti VRBA Sys, s.r.o. je definice standardů v řízení a chodu společnosti, kde každý účastník má jasně definované postupy a kompetence při realizaci jednotlivých úkolů.
- Sdílený SW nástroj k řízení projektů, který bude přístupný celému řídicímu týmu společnosti.

c) Odchyly od schváleného obchodního případu

Nejsou žádné odchyly od schváleného obchodního případu.

d) Celkové riziko

- projekt se nestihne zrealizovat v zadaném termínu,
- realizace projektu bude stát více než stanovené maximální náklady na projekt.

**Revize cílů projektu**

- projekt musí být dokončen nejdéle do 31.3.2016,
- realizace projektu nesmí přesáhnout částku to 350.000 tisíc korun českých,
- certifikace PRINCE2 u akreditované manažerské akademie – HOTOVO,
- zavedení vnitropodnikových procesů a jejich začlenění do popisu jednotlivých rolí,
- jednotlivé procesy budou popsány v českém jazyce ve formě textů, tabulek a grafů v editovatelné formě pro kancelářský balík MS OFFICE 2013,
- SW typu server/client podporující metodiku řízení projektů PRINCE2,
- serverová část dodaného SW bude podporovat operační systém WINDOWS SERVER 2008,
- klientská část dodaného SW bude podporovat operační systém WINDOWS 7 a vyšší,
- hlavním přínosem zavedením metodiky PRINCE2 do vnitropodnikových procesů společnosti VRBA Sys, s.r.o. je definice standardů v řízení a chodu společnosti, kde každý účastník má jasně definované postupy a kompetence při realizaci jednotlivých úkolů,
- dalším přínosem je možnost účastnit se některých lukrativních výběrových řízení ve veřejných zakázkách, kde je tato metodika vyžadována – HOTOVO.

**Revize cílů etapy**

- certifikace PRINCE2 u akreditované manažerské akademie – HOTOVO,
- dalším přínosem je možnost účastnit se některých lukrativních výběrových řízení ve veřejných zakázkách, kde je tato metodika vyžadována – HOTOVO.

Při realizaci této etapy nebyly překročeny žádné stanovené tolerance etapy ani tolerance projektu. Etapa byla ukončena 28.2.2015, plánované ukončení bylo k 1.3.2015. Vynaložené náklady na tuto etapu byly 96.040 Kč, rozpočtováno bylo 90.920 Kč.

## Revize produktů

Tabulka 10: Etapa certifikace - revize produktů

Product Name	Quality Records		Approval Records	Off-specifications
	Planned	Completed		
2× Školení PRINCE2 Foundation	ANO	ANO	NE	NE
2× Certifikát PRINCE2 Foundation	ANO	ANO	NE	NE
2× Školení PRINCE2 Practitioner	ANO	ANO	NE	NE
2× Certifikát PRINCE2 Practitioner	ANO	ANO	NE	NE
Příručka PRINCE2	ANO	ANO	NE	NE
Popis vnitropodnikových procesů	NE	NE	NE	NE
Popis rolí	NE	NE	NE	NE
Sdílený SW nástroj	NE	NE	NE	NE

### 4.4. Etapa procesy

#### 4.4.1. Balík práce

##### Popis

V rámci této etapy je požadavek projektového manažera dodat produkty, které řeší implementaci mezinárodní metodiky projektového řízení PRINCE2 do vnitropodnikových procesů.

##### Techniky, Procesy and Procedurey

Certifikovaný týmový manažer v rámci této etapy bude vytvářet vnitropodnikové procesy v souladu s mezinárodní metodikou řízení projektů PRINCE2.

##### Rozhraní

Během této etapy má týmový manažer povinnost informovat projektového manažera o stavu etapy, o harmonogramu školení či zkoušení, o nákladech, atd. Informace jsou předávány elektronickou poštou. Jednotlivé výstupy budou vytvořeny v kancelářském balíku MS Office 2013 – Word, Excel, Visio. Výstupem bude popis hlavních procesů:

- hlavní procesy,
  - získání obchodního případu,
  - zahájení obchodního případu,
  - směřování obchodního případu,
  - nastavení obchodního případu,
  - řízení obchodního případu,
  - řízení dodání,
  - uzavření obchodního případu.



## Omezení

Společnost nemá definovány žádné vnitropodnikové procesy, proto je zapotřebí je zcela celé vytvořit. Dále zaměstnanci společnosti mají pouze *Dohodu o provedení práce*, tedy nejsou stálými zaměstnanci – jsou najímány v závislosti na druhu projektu a často se mění.

## Schvalovací metody

Tabulka 11: Etapa procesy - schvalovací metody

Odsouhlasení balíku práce	
<b>Projektový manažer</b>	Bc.Babka Milan
<b>Datum</b>	21.7.2016
<b>Posouzení a feedback</b>	<b>Splněno</b> Byly předány hlavní vnitropodnikové procesy v editovatelné podobě.

### 4.4.2. Plán etapy

Tento plán etapy je zděděn od plánu projektu a vše, co je napsáno v plánu projektu platí při realizaci této etapy. Pokud je rozpor mezi plánem etapy a plánem projektu, pak platí plán projektu.

## Předpoklady

Předpokladem dodání této etapy je začlenění metodiky PRINCE2 do vnitropodnikových procesů. Vnitropodnikové procesy budou vytvořeny certifikovaným manažerem v mezinárodní metodice projektového řízení PRINCE2. Vnitropodnikové procesy budou základním kamenem popisu rolí s tím související, které jsou předmětem dodávek etapy 3.

## Monitoring a kontroly

Projektový manažer provádí pravidelné kontroly rozpracovanosti této etapy. Projektový manažer se zejména soustředí na rozsah vybraných procesů, výstupy, termíny a náklady spojené s vytvořením vnitropodnikových procesů.

## Rozpočty

Tabulka 12: Etapa procesy - rozpočet

Název	Fixed Cost	Resource Cost	Total Cost
ETAPA 02	<b>0 Kč</b>	<b>60 621 Kč</b>	<b>60 621 Kč</b>
Vnitropodnikové procesy	<b>0 Kč</b>	<b>60 621 Kč</b>	<b>60 621 Kč</b>
Stručný popis společnosti	0 Kč	2 048 Kč	2 048 Kč
Specifikace procesů	0 Kč	2 253 Kč	2 253 Kč
Návrh vnitropodnikových procesů	0 Kč	25 600 Kč	25 600 Kč
Vytvoření vnitropodnikových procesů	0 Kč	30 720 Kč	30 720 Kč

### Tolerance

Na realizaci této etapy je plánován rozpočet 60.621 Kč a bude trvat 241 dní. Projektový výbor vyčlenil na realizaci této etapy maximální rozpočet 70.000 Kč a doba realizace nesmí překročit 300 dní ode dne schválení plánu etapy. Rozsah výstupu etapy bude v souladu s popisem produktů a také bude v souladu s principy, metodami a přístupy metodiky PRINCE2.

#### 4.4.3. Report ukončení etapy

##### Report projektového manažera

Cílem této etapy bylo dodat popis vnitropodnikových procesů se začleněním mezinárodní metodiky řízení projektů PRINCE2 v následujícím rozsahu:

- hlavní procesy,
  - získání obchodního případu,
  - zahájení obchodního případu,
  - směřování obchodního případu,
  - nastavení obchodního případu,
  - řízení obchodního případu,
  - řízení dodání,
  - uzavření obchodního případu.

Všechny cíle projektu a benefity této etapy byli dosaženy ke dni ukončení etapy. Etapa byla ukončena ke dni 1.2.2016 při vynaložení částky 37.720 Kč, tedy stanovený rozpočet nebyl překročen a byl dodržen stanovený termín. Projektový manažer doporučuje projektovému výboru pokračovat v projektu a realizovat popis rolí, který bude v souladu s vytvořenými vnitropodnikovými procesy společnosti VRBA SYS, s.r.o.

## **Revize obchodního případu**

Projekt se vyvíjí správným směrem. Ke konci této etapy jsou certifikováni v mezinárodní metodice projektového řízení PRINCE2 dva manažeři, kteří mají ve společnosti vlastnický podíl. Manažeři získali certifikát PRINCE2 Practitioner u akreditované společnosti TAYLLOR & COX s.r.o. Dále s touto etapou byly také dokončeny i hlavní vnitropodnikové procesy společnosti.

### a) Dosažené benefity k dnešnímu dni

Společnost VRBA Sys, s.r.o. má dva certifikované projektové manažery v mezinárodní metodice projektového řízení PRINCE2, tedy může se účastnit lukrativních výběrových řízení. Dále společnost má vytvořené hlavní vnitropodnikové procesy, které byly předány v editovatelné podobě a lze je dále rozšiřovat či upravovat.

### b) Očekávané benefity

- Hlavním přínosem popisem rolí v souladu s metodikou PRINCE2 a vnitropodnikovými procesy společnosti VRBA Sys, s.r.o. je definice kompetencí a odpovědností všech účastníků obchodního případu.
- Sdílený SW nástroj k řízení projektů, který bude přístupný celému řídicímu týmu společnosti.

### c) Odchytky od schváleného obchodního případu

Nejsou žádné odchytky od schváleného obchodního případu.

### d) Celkové riziko

- projekt se nestihne zrealizovat v zadaném termínu,
- realizace projektu bude stát více než stanovené maximální náklady na projekt.

## **Revize cílů projektu**

- projekt musí být dokončen nejdéle do 31.3.2016,
- realizace projektu nesmí přesáhnout částku to 250.000 tisíc korun českých,
- certifikace PRINCE2 u akreditované manažerské akademie – HOTOVO,
- zavedení vnitropodnikových procesů a jejich začlenění do popisu jednotlivých rolí,
- jednotlivé procesy budou popsány v českém jazyce ve formě textů, tabulek a grafů v editovatelné formě pro kancelářský balík MS OFFICE 2013 – HOTOVO,
- SW typu server/client podporující metodiku řízení projektů PRINCE2,
- serverová část dodaného SW bude podporovat operační systém WINDOWS SERVER 2008,

- klientská část dodaného SW bude podporovat operační systém WINDOWS 7 a vyšší,
- hlavním přínosem zavedením metodiky PRINCE2 do vnitropodnikových procesů společnosti VRBA Sys, s.r.o. je definice standardů v řízení a chodu společnosti, kde každý účastník má jasně definované postupy a kompetence při realizaci jednotlivých úkolů – HOTOVO,
- dalším přínosem je možnost účastnit se některých lukrativních výběrových řízení ve veřejných zakázkách, kde je tato metodika vyžadována – HOTOVO.

### Revize cílů etapy

- jednotlivé procesy budou popsány v českém jazyce ve formě textů, tabulek a grafů v editovatelné formě pro kancelářský balík MS OFFICE 2013 – HOTOVO,
- hlavním přínosem zavedením metodiky PRINCE2 do vnitropodnikových procesů společnosti VRBA Sys, s.r.o. je definice standardů v řízení a chodu společnosti, kde každý účastník má jasně definované postupy a kompetence při realizaci jednotlivých úkolů – HOTOVO.

Při realizaci této etapy nebyly překročeny žádné stanovené tolerance etapy ani tolerance projektu. Etapa byla ukončena 15.1.2016, plánované ukončení bylo k 1.2.2016. Vynaložené náklady na tuto etapu byly 37.720 Kč, rozpočtováno bylo 60.621 Kč.

### Revize produktů

Tabulka 13: Etapa procesy - revize produktů

Product Name	Quality Records		Approval Records	Off-specifications
	Planned	Completed		
2× Školení PRINCE2 Foundation	ANO	ANO	NE	NE
2× Certifikát PRINCE2 Foundation	ANO	ANO	NE	NE
2× Školení PRINCE2 Practitioner	ANO	ANO	NE	NE
2× Certifikát PRINCE2 Practitioner	ANO	ANO	NE	NE
Příručka PRINCE2	ANO	ANO	NE	NE
Popis vnitropodnikových procesů	ANO	ANO	NE	NE
Popis rolí	NE	NE	NE	NE
Sdílený SW nástroj	NE	NE	NE	NE

## 4.5. Etapa role

### 4.5.1. Balík práce

V rámci této etapy je požadavek projektového manažera dodat produkty, které řeší popis jednotlivých rolí, odpovědností a kompetencí v souladu s mezinárodní metodikou projektového řízení PRINCE2.

#### **Techniky, Procesy and Procedury**

Certifikovaný týmový manažer v rámci této etapy bude vytvářet popis jednotlivých rolí a odpovědností v souladu s mezinárodní metodikou řízení projektů PRINCE2.

#### **Rozhraní**

Během této etapy má týmový manažer povinnost informovat projektového manažera o stavu etapy, o harmonogramu školení či zkoušení, o nákladech, atd. Informace jsou předávány elektronickou poštou. Jednotlivé výstupy budou vytvořeny v kancelářském balíku MS Office 2013 – Word, Excel, Visio. Výstupem bude popis rolí a odpovědností pro:

- projektový manažer,
- jednatel společnosti,
- ekonom,
- týmový manažer,
- dohled,
- podpora,
- změnová komise.

#### **Omezení**

Společnost má definovány hlavní vnitropodnikové procesy dle metodiky PRINCE2, ale zcela chybí jakékoliv stávající popisy rolí, odpovědností či kompetencí, proto je zapotřebí je zcela celé vytvořit. Dále zaměstnanci společnosti mají pouze *Dohodu o provedení práce*, tedy nejsou stálými zaměstnanci – jsou najímány v závislosti na druhu projektu a často se mění.

## Schvalovací metody

Tabulka 14: Etapa role - schvalovací metody

Odsouhlasení balíku práce	
<b>Projektový manažer</b>	Bc.Babka Milan
<b>Datum</b>	21.7.2016
<b>Posouzení a feedback</b>	<b>Splněno</b> Byl předán popis požadovaných rolí v editovatelné podobě.

### 4.5.2. Plán etapy

Tento plán etapy je zděděn od plánu projektu a vše, co je napsáno v plánu projektu platí při realizaci této etapy. Pokud je rozpor mezi plánem etapy a plánem projektu, pak platí plán projektu.

### Předpoklady

Předpokladem dodání této etapy je popis rolí, odpovědností a kompetencí v souladu s metodikou PRINCE2 a vnitropodnikovými procesy společnosti. Popis jednotlivých rolí bude vytvořen certifikovaným manažerem v mezinárodní metodice projektového řízení PRINCE2.

### Monitoring a kontroly

Projektový manažer provádí pravidelné kontroly rozpracovanosti této etapy. Projektový manažer se zejména soustředí na rozsah vybraných rolí, výstupy, termíny a náklady spojené s vytvořením popisu jednotlivých rolí, odpovědností a kompetencí.

### Rozpočty

Tabulka 15: Etapa role - rozpočet

Název	Fixed Cost	Resource Cost	Total Cost
ETAPA 03	<b>0 Kč</b>	<b>26 240 Kč</b>	<b>26 240 Kč</b>
Popis rolí	<b>0 Kč</b>	<b>26 240 Kč</b>	<b>26 240 Kč</b>
Specifikace rolí	0 Kč	2 624 Kč	2 624 Kč
Návrh odpovědností a kompetencí	0 Kč	2 624 Kč	2 624 Kč
Vytvoření popisu rolí	0 Kč	20 922 Kč	20 922 Kč

### Tolerance

Na realizaci této etapy je plánován rozpočet 26.240 Kč a bude trvat 10 dní. Projektový výbor vyčlenil na realizaci této etapy maximální rozpočet 35.000 Kč a doba realizace nesmí překročit 20 dní ode dne schválení plánu etapy. Rozsah výstupu etapy bude

v souladu s popisem produktů a také bude v souladu s principy, metodami a přístupy metodiky PRINCE2.

#### 4.5.3. Report ukončení etapy

##### **Report projektového manažera**

Cílem této etapy bylo dodat popis rolí, odpovědností a kompetencí v souladu s metodikou PRINCE2 a vnitropodnikovými procesy společnosti v následujícím rozsahu:

- projektový manažer,
- jednatel společnosti,
- ekonom,
- týmový manažer,
- dohled,
- podpora,
- změnová komise.

Všechny cíle projektu a benefity této etapy byli dosaženy ke dni ukončení etapy. Etapa byla ukončena ke dni 11.2.2016 při vynaložení částky 19.040 Kč, tedy stanovený rozpočet nebyl překročen a byl dodržen stanovený termín. Projektový manažer doporučuje projektovému výboru pokračovat v projektu a implementovat SW nástroj, který bude implementovat metodiku řízení projektů PRINCE2.

##### **Revize obchodního případu**

Projekt se vyvíjí správným směrem. Ke konci této etapy jsou certifikováni v mezinárodní metodice projektového řízení PRINCE2 dva manažeři, kteří mají ve společnosti vlastnický podíl. Manažeři získali certifikát PRINCE2 Practitioner u akreditované společnosti TAYLLOR & COX s.r.o. Dále byly také dokončeny i hlavní vnitropodnikové procesy společnosti. S dokončením této etapy byly předány i popisy požadovaných rolí včetně jejich odpovědností a kompetencí.

##### a) Dosažené benefity k dnešnímu dni

Společnost VRBA Sys, s.r.o. má dva certifikované projektové manažery v mezinárodní metodice projektového řízení PRINCE2, tedy může se účastnit lukrativních výběrových řízení. Dále společnost má vytvořené hlavní vnitropodnikové procesy, které byly předány v editovatelné podobě a lze je dále rozšiřovat či upravovat. Společnost nyní má i popis požadovaných rolí včetně jejich odpovědností a kompetencí v editovatelné podobě k pozdějšímu rozšíření a úpravám.

b) Očekávané benefity

- sdílený SW nástroj k řízení projektů, který bude přístupný celému řídicímu týmu společnosti.

c) Odchytky od schváleného obchodního případu

Nejsou žádné odchytky od schváleného obchodního případu.

d) Celkové riziko

- projekt se nestihne zrealizovat v zadaném termínu,
- realizace projektu bude stát více než stanovené maximální náklady na projekt.

**Revize cílů projektu**

- projekt musí být dokončen nejdéle do 31.3.2016,
- realizace projektu nesmí přesáhnout částku to 250.000 tisíc korun českých,
- certifikace PRINCE2 u akreditované manažerské akademie – HOTOVO,
- zavedení vnitropodnikových procesů a jejich začlenění do popisu jednotlivých rolí – HOTOVO,
- jednotlivé procesy budou popsány v českém jazyce ve formě textů, tabulek a grafů v editovatelné formě pro kancelářský balík MS OFFICE 2013 – HOTOVO,
- SW typu server/client podporující metodiku řízení projektů PRINCE2,
- serverová část dodaného SW bude podporovat operační systém WINDOWS SERVER 2008,
- klientská část dodaného SW bude podporovat operační systém WINDOWS 7 a vyšší,
- hlavním přínosem zavedením metodiky PRINCE2 do vnitropodnikových procesů společnosti VRBA Sys, s.r.o. je definice standardů v řízení a chodu společnosti, kde každý účastník má jasně definované postupy a kompetence při realizaci jednotlivých úkolů – HOTOVO,
- dalším přínosem je možnost účastnit se některých lukrativních výběrových řízení ve veřejných zakázkách, kde je tato metodika vyžadována – HOTOVO.

**Revize cílů etapy**

- zavedení vnitropodnikových procesů a jejich začlenění do popisu jednotlivých rolí – HOTOVO.

Při realizaci této etapy nebyly překročeny žádné stanovené tolerance etapy ani tolerance projektu. Etapa byla ukončena 11.2.2016, plánované ukončení bylo k 15.2.2016. Vynaložené náklady na tuto etapu byly 19.040 Kč, rozpočtováno bylo 26.240 Kč.



## Revize produktů

Tabulka 16: Etapa role - revize produktů

Product Name	Quality Records		Approval Records	Off-specifications
	Planned	Completed		
2× Školení PRINCE2 Foundation	ANO	ANO	NE	NE
2× Certifikát PRINCE2 Foundation	ANO	ANO	NE	NE
2× Školení PRINCE2 Practitioner	ANO	ANO	NE	NE
2× Certifikát PRINCE2 Practitioner	ANO	ANO	NE	NE
Příručka PRINCE2	ANO	ANO	NE	NE
Popis vnitropodnikových procesů	ANO	ANO	NE	NE
Popis rolí	ANO	ANO	NE	NE
Sdílený SW nástroj	NE	NE	NE	NE

### 4.6. Etapa sdílený SW

#### 4.6.1. Balík práce

V rámci této etapy je požadavek projektového manažera dodat produkty, které řeší dodávku SW nástroje pro řízení projektů dle mezinárodní metodiky PRINCE2.

#### Techniky, Procesy and Procedurey

Certifikovaný týmový manažer v rámci této etapy vybere SW nástroj a implementuje do počítačové sítě společnosti VRBA Sys, s.r.o.

#### Rozhraní

Během této etapy má týmový manažer povinnost informovat projektového manažera o stavu etapy, o harmonogramu školení či zkoušení, o nákladech, atd. Informace jsou předávány elektronickou poštou. Jednotlivé výstupy budou vytvořeny v kancelářském balíku MS Office 2013 – Word, Excel, Visio. Výstupem bude sdílený SW nástroj pro řízení projektů. SW nástroj bude implementovat mezinárodní metodiku projektového řízení PRINCE2. SW nástroj bude typu server/client. Serverová část bude instalována na serverové stanici společnosti a klientský software bude instalován v PC odpovědných osob.

#### Omezení

Společnost má jeden sdílený server s veřejnou IP adresou. Na serverové stanici je nainstalován operační systém MS Windows Server 2008. Majitelé, zaměstnanci používají PC s operačním systémem Windows 7 a novější, kancelářský balík MS Office 2013. Tedy je zapotřebí, aby vybraný SW nástroj podporoval již zavedené SW ve společnosti VRBA Sys, s.r.o.

## Schvalovací metody

Tabulka 17: Etapa SW - schvalovací metody

Odsouhlasení balíku práce	
<b>Projektový manažer</b>	Bc.Babka Milan
<b>Datum</b>	23.7.2016
<b>Posouzení a feedback</b>	<b>Splněno</b> Byl nakoupen a implementován sdílený SW nástroj.

### 4.6.2. Plán etapy

Tento plán etapy je zděděn od plánu projektu a vše, co je napsáno v plánu projektu platí při realizaci této etapy. Pokud je rozpor mezi plánem etapy a plánem projektu, pak platí plán projektu.

### Předpoklady

Předpokladem dodání této etapy je SW nástroj pro řízení projektů. SW nástroj bude implementovat mezinárodní metodiku projektového řízení PRINCE2. SW nástroj bude typu server/client. Serverová část bude instalována na serverové stanici společnosti a klientský software bude instalován v PC odpovědných osob.

### Monitoring a kontroly

Projektový manažer provádí pravidelné kontroly rozpracovanosti této etapy. Projektový manažer se zejména soustředí na výběr SW nástroje, jeho implementaci, výstupy, termíny a náklady spojené s výběrem, nákupem a implementací.

### Rozpočty

Tabulka 18: Etapa SW - rozpočet

Název	Fixed Cost	Resource Cost	Total Cost
ETAPA 04	<b>60 000 Kč</b>	<b>16 000 Kč</b>	<b>76 000 Kč</b>
Sdílený SW nástroj	<b>60 000 Kč</b>	<b>16 000 Kč</b>	<b>76 000 Kč</b>
Analýza dostupných SW nástrojů	0 Kč	5 120 Kč	5 210 Kč
Nákup SW nástroje	60 000 Kč	3 200 Kč	63 200 Kč
Implementace SW nástroje	0 Kč	7 680 Kč	7 680 Kč

### Tolerance

Na realizaci této etapy je plánován rozpočet 76.000 Kč a bude trvat 6 dní. Projektový výbor vyčlenil na realizaci této etapy maximální rozpočet 90.000 Kč a doba realizace nesmí překročit 14 dní ode dne schválení plánu etapy. Výstupem etapy bude v sdílený SW nástroj pro řízení projektů.

#### 4.6.3. Report ukončení etapy

##### **Report projektového manažera**

Cílem této etapy bylo dodat sdílený SW nástroj pro řízení projektů v souladu s mezinárodní metodikou PRINCE2. Všechny cíle projektu a benefity této etapy byli dosaženy ke dni ukončení etapy. Etapa byla ukončena ke dni 9.2.2016 při vynaložení částky 50.316 Kč, tedy stanovený rozpočet nebyl překročen a byl dodržen stanovený termín. Projektový manažer doporučuje projektovému výboru ukončit projekt.

##### **Revize obchodního případu**

Projekt se vyvíjí správným směrem. Ke konci této etapy jsou certifikováni v mezinárodní metodice projektového řízení PRINCE2 dva manažeři, kteří mají ve společnosti vlastnický podíl. Manažeři získali certifikát PRINCE2 Practitioner u akreditované společnosti TAYLLOR & COX s.r.o. Dále byly také dokončeny i hlavní vnitropodnikové procesy společnosti popisu požadovaných rolí, jejich odpovědností a kompetencí. S dokončením této etapy byl také implementován SW nástroj Project In a Box na serverovou stanici společnosti. SW nástroj má implementován webový server a je dostupný z veřejné sítě INTERNET.

##### a) Dosažené benefity k dnešnímu dni

Společnost VRBA Sys, s.r.o. má dva certifikované projektové manažery v mezinárodní metodice projektového řízení PRINCE2, tedy může se účastnit lukrativních výběrových řízení. Dále společnost má vytvořené hlavní vnitropodnikové procesy, které byly předány v editovatelné podobě a lze je dále rozšiřovat či upravovat, popis požadovaných rolí včetně jejich odpovědností a kompetencí v editovatelné podobě k pozdějšímu rozšíření a úpravám. Společnost má nyní i sdílený SW nástroj pro řízení projektů Project In a Box.

##### b) Očekávané benefity

- zkvalitnění služeb, zvýšení výnosnosti z obchodu, zlepšení komunikace mezi spolupracovníky, zákazníky a ostatními dodavateli produktů.

##### c) Odchytky od schváleného obchodního případu

Nejsou žádné odchytky od schváleného obchodního případu.

##### **Revize cílů projektu**

- projekt musí být dokončen nejdéle do 31.3.2016,
- realizace projektu nesmí přesáhnout částku to 250.000 tisíc korun českých,
- certifikace PRINCE2 u akreditované manažerské akademie – HOTOVO,
- zavedení vnitropodnikových procesů a jejich začlenění do popisu jednotlivých rolí – HOTOVO,

- jednotlivé procesy budou popsány v českém jazyce ve formě textů, tabulek a grafů v editovatelné formě pro kancelářský balík MS OFFICE 2013 – HOTOVO,
- SW typu server/client podporující metodiku řízení projektů PRINCE2 – HOTOVO,
- serverová část dodaného SW bude podporovat operační systém WINDOWS SERVER 2008 – HOTOVO,
- klientská část dodaného SW bude podporovat operační systém WINDOWS 7 a vyšší – HOTOVO,
- hlavním přínosem zavedením metodiky PRINCE2 do vnitropodnikových procesů společnosti VRBA Sys, s.r.o. je definice standardů v řízení a chodu společnosti, kde každý účastník má jasně definované postupy a kompetence při realizaci jednotlivých úkolů – HOTOVO,
- dalším přínosem je možnost účastnit se některých lukrativních výběrových řízení ve veřejných zakázkách, kde je tato metodika vyžadována – HOTOVO.

### Revize cílů etapy

- SW typu server/client podporující metodiku řízení projektů PRINCE2 – HOTOVO,
- serverová část dodaného SW bude podporovat operační systém WINDOWS SERVER 2008 – HOTOVO,
- klientská část dodaného SW bude podporovat operační systém WINDOWS 7 a vyšší – HOTOVO.

Při realizaci této etapy nebyly překročeny žádné stanovené tolerance etapy ani tolerance projektu. Etapa byla ukončena 9.2.2016, plánované ukončení bylo k 9.2.2016. Vynaložené náklady na tuto etapu byly 50.316 Kč, rozpočtováno bylo 76.000 Kč.

### Revize produktů

Tabulka 19: Etapa SW - revize produktů

Product Name	Quality Records		Approval Records	Off-specifications
	Planned	Completed		
2× Školení PRINCE2 Foundation	ANO	ANO	NE	NE
2× Certifikát PRINCE2 Foundation	ANO	ANO	NE	NE
2× Školení PRINCE2 Practitioner	ANO	ANO	NE	NE
2× Certifikát PRINCE2 Practitioner	ANO	ANO	NE	NE
Příručka PRINCE2	ANO	ANO	NE	NE
Popis vnitropodnikových procesů	ANO	ANO	NE	NE
Popis rolí	ANO	ANO	NE	NE
Sdílený SW nástroj	ANO	ANO	NE	NE

## 4.7. Ukončení projektu

### 4.7.1. Report projektového manažera

Cílem tohoto projektu bylo certifikovat nejméně dva vhodné kandidáty v mezinárodní metodice projektového řízení PRINCE2 Practitioner u akreditované společnosti, dodat popis vnitropodnikových procesů se začleněním mezinárodní metodiky řízení projektů PRINCE2 v následujícím rozsahu:

- hlavní procesy,
  - získání obchodního případu,
  - zahájení obchodního případu,
  - směřování obchodního případu,
  - nastavení obchodního případu,
  - řízení obchodního případu,
  - řízení dodání,
  - uzavření obchodního případu.

Dalším cílem bylo popis rolí, odpovědností a kompetencí v souladu s metodikou PRINCE2 a vnitropodnikovými procesy společnosti v následujícím rozsahu:

- projektový manažer,
- jednatel společnosti,
- ekonom,
- týmový manažer,
- dohled,
- podpora,
- změnová komise.

Posledním cílem bylo dodat sdílený SW nástroj pro řízení projektů v souladu s mezinárodní metodikou PRINCE2. Všechny cíle tohoto projektu a benefity byli dosaženy ke dni ukončení projektu. Projekt byl ukončen ke dni 22.2.2016 při vynaložení částky 248.358 Kč, tedy stanovený rozpočet nebyl překročen a byl dodržen stanovený termín. Projektový manažer doporučuje projektovému výboru ukončit projekt.

### 4.7.2. Revize obchodního případu

Projekt se vyvíjel správným směrem. Ke konci tohoto projektu jsou certifikováni v mezinárodní metodice projektového řízení PRINCE2 dva manažeři, kteří mají ve společnosti vlastnický podíl. Manažeři získali certifikát PRINCE2 Practitioner u akreditované společnosti TAYLLOR & COX s.r.o. Dále byly také dokončeny i hlavní vnitropodnikové procesy společnosti popisu požadovaných rolí, jejich odpovědností a

kompetencí. Dále byl také implementován SW nástroj Project In a Box na serverovou stanici společnosti. SW nástroj má implementován webový server a je dostupný z veřejné sítě INTERNET.

### Dosažené benefity k dnešnímu dni

Společnost VRBA Sys, s.r.o. má dva certifikované projektové manažery v mezinárodní metodice projektového řízení PRINCE2, tedy může se účastnit lukrativních výběrových řízení. Dále společnost má vytvořené hlavní vnitropodnikové procesy, které byly předány v editovatelné podobě a lze je dále rozšiřovat či upravovat, popis požadovaných rolí včetně jejich odpovědností a kompetencí v editovatelné podobě k pozdějšímu rozšíření a úpravám. Společnost má nyní i sdílený SW nástroj pro řízení projektů Project In a Box.

### Očekávané benefity

- zkvalitnění služeb, zvýšení výnosnosti z obchodu, zlepšení komunikace mezi spolupracovníky, zákazníky a ostatními dodavateli produktů.

### Odchytky od schváleného obchodního případu

Nejsou žádné odchytky od schváleného obchodního případu.

#### 4.7.3. Revize produktů

Tabulka 20: Ukončení projektu - revize produktů

Product Name	Quality Records		Approval Records	Off-specifications
	Planned	Completed		
2× Školení PRINCE2 Foundation	ANO	ANO	NE	NE
2× Certifikát PRINCE2 Foundation	ANO	ANO	NE	NE
2× Školení PRINCE2 Practitioner	ANO	ANO	NE	NE
2× Certifikát PRINCE2 Practitioner	ANO	ANO	NE	NE
Příručka PRINCE2	ANO	ANO	NE	NE
Popis vnitropodnikových procesů	ANO	ANO	NE	NE
Popis rolí	ANO	ANO	NE	NE
Sdílený SW nástroj	ANO	ANO	NE	NE

## Závěr

V teoretické části diplomové práce bylo popsáno projektové řízení jako celek a tři mezinárodní metodiky projektového řízení – PRINCE2, PMBOK, ICB. Nosným tématem této diplomové práce byla metodika projektového řízení PRINCE2, která je také podrobně popsána a je předmětem praktické části této diplomové práce. Metodika PMBOK a ICB je zde pouze stručně popsána za účelem srovnání a poukazuje na základní rozdíly mezi jednotlivými metodikami.

Na základě zvolené metodiky PRINCE2 byly popsány všechny aspekty sledování výkonosti projektu, sedm principů, sedm témat a sedm procesů. Teoretické základy byly dále využity v praktické části této diplomové práce.

Cílem této diplomové práce je implementace mezinárodní metodiky řízení projektů PRINCE2 do vnitropodnikových procesů společnosti VRBA Sys, s.r.o. Tato implementace je právě předmětem praktické části. Praktická část je dle zvolené metodiky rozdělena do dvou základních částí – Zahájení projektu a Nastavení projektu, a čtyř etap – Certifikace, Procesy, Role a Sdílený SW. V základní části je souhrnně popsán projekt, projektový tým, cíle projektu a očekávání na kvalitu dodávek, všechny strategie a také plán projektu. Další část tvoří zmíněné etapy, které řeší jednotlivé dodávky v souladu s definovanými cíli, benefity a plánem projektu. Výstupem praktické části jsou vytvořené hlavní procesy, které jsou v souladu s metodikou řízení projektů PRINCE s ohledem na core business společnosti VRBA Sys, s.r.o., které představuje hlavně řízení projektů. Bylo vytvořeno sedm hlavních procesů formou procesních diagramů. Dále byl vytvořen popis rolí, opět v souladu s metodikou PRINCE2, ale také s vytvořenými procesy. Na základě nabytých informací v teoretické části a pochopení metodiky PRINCE2, se vedení společnosti VRBA Sys, s.r.o. rozhodlo zakoupit sdílený SW nástroj pro řízení projektů, který implementuje metodiku PRINCE.

Diplomová práce tak splnila svůj cíl – seznámila čtenáře s teorií řízení projektů, s metodikou PRINCE2 a na základě praktické části společnost VRBA Sys, s.r.o. zavedla metodiku PRINCE2 do svých vnitropodnikových procesů.

## Seznam použitých zdrojů

1. **Doc. Ing. Dalibor Vytlačil , CSc.** *Projektové řízení a řízení projektů*. Praha : ČVUT, 2008. ISBN: 978-80-01-04001-0.
2. **Heldman, Kim.** *Project management professional*. Brno : Computer Press, 2013. ISBN: 978-80-251-3799-4.
3. **Veber, Jaromír.** *Management - Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha : Management press, 2009. ISBN: 978-80-7261-200-0.
4. **Jeston, John a Nelis, Johan.** *Business Process Management*. Burlington : Elsevier, 2008. ISBN: 978-0-75-068656-3.
5. **AXELOS.** *Managing Successful Projects with PRINCE2*. místo neznámé : The Stationary Office, 2009. ISBN: 9780113310593.
6. **IEEE.** *The PMI standard, A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)-Fourth Edition*. Newtown : Project Management Institute, Inc., 2008. 978-1-933890-51-7.
7. **Řeháček, Petr.** *Projektové řízení podle PMI*. Praha : Ekopress, 2013. ISBN: 8086929906.
8. **Phillips, Joseph.** *PMP Project Management Professional Study Guide*. místo neznámé : McGraw Hill Professional, 2009. ISBN: 0071626727.
9. **Ing. Jaromíra Pitaše, Ph.D., a další.** *Národní standard kompetencí projektového řízení verze 3.2*. Brno : Společnost pro projektové řízení, o. s. , 2012. ISBN: 978-80-260-2325-8.
10. **Doležal, Jan, Máchal, Pavel a Lacko, Branislav.** *Projektový management podle IPMA*. Praha : Grada, 2012. ISBN: 9788024742755.
11. **Svozilová, Alena.** *Projektový management*. Praha : GRADA Publishing, a.s., 2011. ISBN: 978-80-247-3611-2.
12. **Fotr, Jiří, švecová, Lenka a Kolektiv.** *Manažerské rozhodování - postupy, metody a nástroje*. Praha : Nakladatelství Ekopress, s.r.o., 2010. ISBN 978-80-86929-59-0.



## Seznam obrázků

Obrázek 1: Cyklus projektu (3).....	6
Obrázek 2: Základní struktura PRINCE2 (5).....	6
Obrázek 3: zainteresované strany (5).....	14
Obrázek 4:Řídící tým projektu (5).....	15
Obrázek 5: Cíle projektu (5) .....	23
Obrázek 6: Produktový vývojový diagram (5).....	25
Obrázek 7: Riziko-stupnice pro pravděpodobnost a dopad (5).....	36
Obrázek 8: PRINCE2 - procesní model (5) .....	41
Obrázek 9: PMBOK – struktura (6).....	53
Obrázek 10: PMBOK – procesy (6).....	54
Obrázek 11: ICB – kompetence (9) .....	56
Obrázek 12: Řídící tým projektu (5).....	64
Obrázek 15: Stupnice pro pravděpodobnost a dopad (5).....	73
Obrázek 16: Rizikový rozpočet.....	75
Obrázek 17: Plán projektu.....	88
Obrázek 18: Plánování zdrojů.....	89

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Projektový přístup.....	63
Tabulka 2: Akceptační kritéria.....	70
Tabulka 4: Konfigurační položka - certifikace PRINCE2.....	79
Tabulka 5: Konfigurační položka - vnitropodnikové procesy.....	80
Tabulka 6: Konfigurační položka - role.....	80
Tabulka 7: Konfigurační položka - sdílený SW nástroj.....	81
Tabulka 8: Nastavení projektu - rozpočet projektu.....	86
Tabulka 9: Etapa certifikace - schvalovací metody.....	90
Tabulka 11: Etapa certifikace - rozpočet.....	91
Tabulka 12: Etapa certifikace - revize produktů.....	94
Tabulka 13: Etapa procesy - schvalovací metody.....	95
Tabulka 15: Etapa procesy - rozpočet.....	96
Tabulka 16: Etapa procesy - revize produktů.....	98
Tabulka 17: Etapa role - schvalovací metody.....	100
Tabulka 19: Etapa role - rozpočet.....	100
Tabulka 20: Etapa role - revize produktů.....	103
Tabulka 21: Etapa SW - schvalovací metody.....	104
Tabulka 23: Etapa SW - rozpočet.....	104
Tabulka 24: Etapa SW - revize produktů.....	106
Tabulka 25: Ukončení projektu - revize produktů.....	108

